INFORME FINAL

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

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL
SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL
SEPE
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

Biblioteca virtual

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 sociodemográfico y del mercado laboral 7
2.1 Un contexto demográfico de envejecimiento 8
2.2 Un contexto económico inestable 13
2.3 El edadismo como barrera en el mercado laboral 15
3 Caracterización y evolución del talento sénior en la Comunidad de Madrid 20
3.1 Situación actual de las personas sénior respecto al mercado laboral 20
3.1.1 Niveles de actividad, empleo y desempleo en el 4º trimestre de 2022 (EPA) 23
3.1.1.1 Los niveles de actividad de las personas sénior 25
3.1.1.2 Los niveles de empleo de las personas sénior 27
3.1.1.3 Los niveles de desempleo de las personas sénior 30
3.1.2 Las personas sénior ocupadas en la CM en el 4ºT 2022 31
3.1.3 Las personas desempleadas sénior en la CM en 4ºT 2022 38
3.2 Evolución de las personas sénior en el mercado laboral en las dos últimas décadas en la CM 45
3.2.1 Evolución de las tasas de actividad de las personas sénior 46
3.2.2 Evolución de las tasas de empleo de las personas sénior 52
3.2.3 La evolución de las tasas de desempleo de las personas sénior 56
3.3 Caracterización de las personas sénior inscritas como demandantes en los Servicios de Empleo de la Comunidad de Madrid 59
3.3.1 Perfil sociodemográfico de las personas sénior demandantes de empleo inscritas en el SPE de la CM 59
3.3.2 Perfil sociolaboral de las personas sénior demandantes de empleo inscritas en el SPE 62
3.3.3 Cobertura de desempleo 65
3.3.4 Evolución de los contratos a personas sénior desde 2018 67
3.3.5 Servicios proporcionados por el SPE utilizados por las personas sénior 71
3.4 Las cotizaciones a la Seguridad Social y las trayectorias de las personas sénior según la MCVL 73
3.4.1 Análisis de las cotizaciones a la Seguridad Social 74
3.4.2 Análisis de las trayectorias laborales 76
4 Las trayectorias laborales de las personas sénior 79
4.1 Personas ocupadas entre 50 y 65 años 79
4.1.1 La ruptura de la trayectoria laboral con más de 50 años 79
4.1.2 La consecución de un nuevo empleo 82
4.1.3 El tratamiento en y desde las empresas 85
4.1.4 Expectativas de futuro. 87
4.2 Personas sénior desempleadas en búsqueda activa de empleo 87
4.2.1 La trayectoria laboral previa al último periodo de desempleo 88
4.2.2 La búsqueda de empleo 93
4.2.2.1 La formación en el tiempo de desempleo 94
4.2.2.2 Los portales de empleo y el boca a boca 96
4.2.2.3 El recurso al Servicio Público de Empleo 96
4.2.2.4 La impotente vía de las oposiciones 97
4.2.3 El tratamiento por parte de las y los empleadores en los procesos selectivos 98

4.2.4 Expectativas de futuro ... 99
4.3 Personas desanimadas ... 101
4.3.1 El camino hacia el desánimo *... 103*
4.3.2 La experiencia de búsqueda de empleo *... 106*
4.3.3 La inactividad como horizonte *... 107*
4.4 La autopercepción: fortalezas y debilidades de las personas sénior de entre 50 y 65 años ... 107
4.5 La prolongación de la vida laboral más allá de los 65 ... 112
5 La gestión de la edad en las empresas de la Comunidad de Madrid ... 121
5.1 Tendencias de la gestión de la edad en las empresas de la CM ... 121
5.1.1 Percepción de la edad y del envejecimiento *... 123*
5.1.2 Prácticas en la gestión de la mano de obra *... 132*
5.2 Buenas prácticas de fomento de la gestión de la edad en empresas ... 143
6 Las políticas de empleo para las personas sénior ... 146
6.1 Las políticas de prolongación de la vida laboral y de fomento del empleo de las personas sénior ... 146
6.1.1 La traslación a las políticas en España *... 148*
6.1.2 El marco de la negociación colectiva *... 149*
6.2 Un balance de las políticas activas de empleo ... 151
6.2.1 La eficacia de las políticas de prolongación de la vida laboral *... 151*
6.2.2 La valoración de las políticas activas de empleo de los SPE *... 152*
6.3 Buenas prácticas en el desarrollo de programas o iniciativas de empleo para las personas sénior ... 157
7 Conclusiones y líneas de intervención ... 163
7.1 Los retos socio-demográficos que impelen a actuar ... 163
7.2 Lo que nos dicen los datos del mercado laboral ... 164
7.3 La prolongación de la vida laboral de las personas sénior ... 165
7.4 La relación con el mercado laboral de las personas sénior contada por ellas mismas ... 167
7.5 Sobre la necesaria y poco practicada gestión de la edad en las empresas ... 172
7.6 Las políticas activas de empleo necesarias para el apoyo al empleo sénior ... 176
8 Anexo metodológico ... 181
8.1 Análisis de la MCVL ... 181
8.2 Consulta a personas expertas ... 184
8.3 Entrevistas en profundidad a personas sénior ... 186
8.4 Encuesta a empresas sobre gestión de la edad y talento sénior ... 191
Bibliografía ... 197
Índice de gráficos y tablas ... 203

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+ (trabajadores o personas senior en adelante).

Siendo el fin último del trabajo conocer la realidad de las y los trabajadores sénior, 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 contribuir a la puesta en valor del talento sénior.

Los **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** de esta investigación son los siguientes:

a) Analizar el peso de las y los trabajadores sénior en el mercado de trabajo de la Comunidad de Madrid y su evolución a lo largo de los años, atendiendo a diferentes variables.

b) Analizar los retos que conlleva mantenerse ocupada a una persona a determinada edad, a lo largo de estas dos décadas y en comparación con personas trabajadoras más jóvenes.

c) Estudiar el papel de las empresas y sus estrategias respecto al edadismo, e investigar sobre aquellos recursos que favorecen la motivación de las y los trabajadores seniors.

d) Analizar las características y dimensión de las diversas situaciones de las personas desempleadas mayores de 50 años, de su uso de los servicios del SPE de la CM; y de las trayectorias de entrada y salida del mercado de trabajo.

e) Poner en valor las buenas prácticas, recomendaciones recogidas en otros estudios, oportunidades e iniciativas relacionadas con el talento sénior, que puedan ser trasladables al ámbito de actuación autonómico.

En el desarrollo de los distintos objetivos y contenido del estudio, se ha adoptado la perspectiva de género con objeto de contar con información que permita detectar los factores que provocan brechas en esta dirección.

Para la realización de esta investigación se ha combinado, tal y como se detalla en el anexo metodológico, el estudio y análisis de diversas fuentes estadísticas secundarias sobre el mercado laboral fundamentalmente, junto con la aplicación de diversas técnicas de aproximación a la realidad de carácter cualitativo, como la consulta a diversas personas expertas en la materia, así como agentes intervinientes en este espacio de actuación, entrevistas para la reconstrucción de historias y trayectorias laborales de personas sénior, y una consulta a una muestra de empresas de la CM. Todo ello se ha acompañado de una exhaustiva revisión y análisis de múltiples estudios e investigaciones a nivel europeo y español sobre la materia.

El informe consta además de la introducción, de cinco capítulos más, comenzando por un capítulo introductorio, centrado en el contexto demográfico y social, que sirve para entender la relevancia del abordaje del tema del empleo en este colectivo; continúa con un análisis exhaustivo de la situación y evolución de las personas sénior en el mercado laboral a partir de los datos de la EPA, el SPE-CM y la Muestra Continua de Vidas Laborales; realiza en el siguiente capítulo un análisis detallado de las trayectorias e historias laborales de las 15 personas sénior entrevistadas, conforme al perfilado propuesto (personas ocupadas, desempleadas, desanimadas y mayores de 65 ocupadas); profundiza en el siguiente capítulo en la gestión de la edad en las empresas, a partir de la triangulación de la información procedente de las diversas técnicas de investigación; y, realiza en el sexto capítulo una revisión del impacto de las políticas de prolongación de la vida laboral, de las políticas activas de empleo y de los servicios prestados por los SPE; finalizando con una serie de conclusiones y líneas de intervención, orientadas a generar propuestas que puedan contribuir a mejorar las condiciones de trabajo de las personas sénior, asegurar su ocupación, maximizar el aprovechamiento de su larga experiencia laboral, mejorar la convivencia intergeneracional en las organizaciones, reducir el edadismo y contribuir a la puesta en valor del talento sénior.

Por último, solo cabe mostrar nuestro enorme **agradecimiento** a todas las personas participantes; en primer lugar, a las quince personas expertas[1] 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 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.

[1] En el anexo metodológico figuran todas las personas colaboradoras.

2 El contexto sociodemográfico y del mercado laboral

El evidente envejecimiento de la población en las sociedades desarrolladas, gracias al aumento de la esperanza de vida y a la reducción de la natalidad, plantea un importante desafío social y económico que no está libre de cierto pesimismo, pues en nuestra cultura occidental la longevidad se asocia a procesos de decadencia y disfuncionalidad.

Esta apreciación puede tener una clara influencia en el comportamiento del mercado de trabajo donde prevalece el estereotipo de que las personas más mayores se desenganchan antes del carro de la innovación, bajan su rendimiento o aumentan su absentismo debido al incremento de sus problemas de salud.

Pero ésta es sólo una cara de dicha realidad. La mano de obra de mayor edad ha adquirido competencias adaptativas a lo largo de su carrera laboral que pueden estar asociadas a una estrategia de optimización de los aprendizajes, una menor rotación por empresas, una mayor predisposición a la transferencia de su conocimiento, una mejor consideración de la cultura empresarial y de los valores de lealtad y corporativismo que ayudan a cohesionar el clima laboral. De alguna manera devuelven a la empresa la inversión en capital humano que ésta ha hecho por ellas y ellos a lo largo de su carrera laboral (posiblemente en mayor medida que en el caso del talento joven, mucho menos estable y proclive a probar nuevas experiencias profesionales).

Es lo que se ha venido en llamar **"activos de gran experiencia".** Y como dice la Fundación que lleva ese nombre:

> *"Frente a la escasez de trabajadores cualificados, el mantenimiento de los trabajadores sénior en las actividades productivas es una oportunidad y una fuente de valor para todos y algo positivo en sí mismo"* (Fundación AGE-Activos de Gran Experiencia, 2023).

Además, al envejecer significativamente la población en edad laboral, es previsible que se genere una situación de claro desequilibrio entre la oferta y la demanda de mano de obra. Como se indica en el Informe "Trabajar en 2033":

> *"La creación de empleo no podrá absorber la mayor incorporación a la población activa necesaria para compensar el envejecimiento de la población y lograr el reemplazo generacional en el mercado de trabajo"* (PwC, 2013[2])

La gran paradoja 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

[2] Price WaterHouse Cooper (2013). Trabajar en 2033 (enlace)

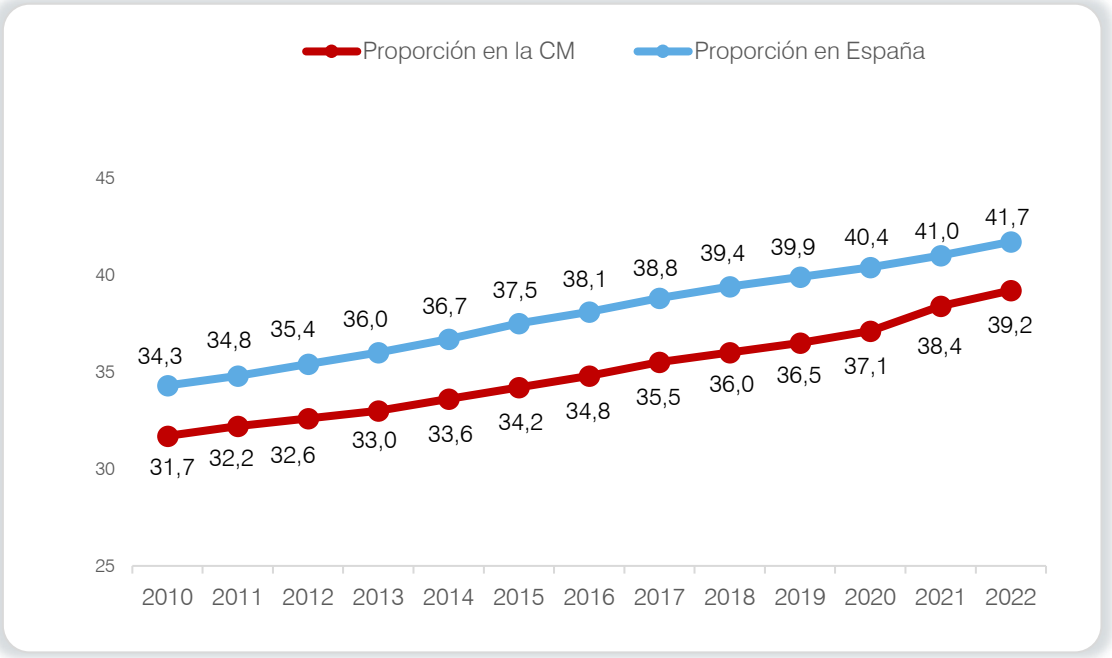
para fomentar el cambio en la percepción social de la edad y aprovechar el talento disponible en las empresas.

2.1 Un contexto demográfico de envejecimiento

Al analizar los principales indicadores demográficos de la Comunidad de Madrid (CM) se constata el progresivo aumento del envejecimiento de la población, si bien la proporción de personas mayores de 50 años en la CM es inferior a la media nacional.

Así, en la Comunidad de Madrid en 2022 residen un total de **2.644.631 personas de 50 y más años, lo que representa el 39% de la población** total de la región (INE, 2022a)[3], quedando esta proporción ligeramente por debajo de la del conjunto nacional (41,7%), 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)



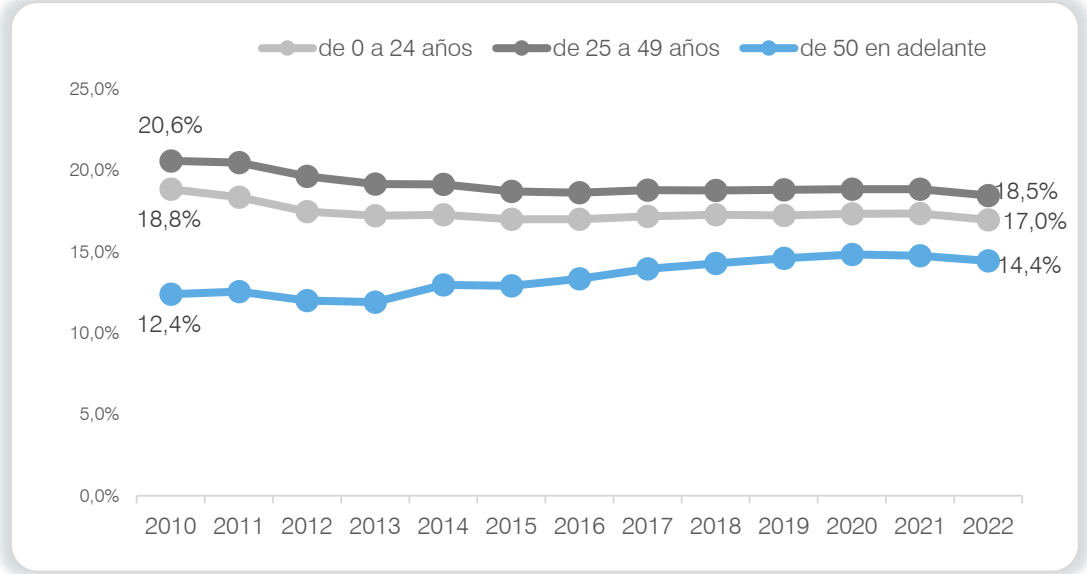
Fuente: Padrón continuo (INE)

Este 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. De hecho, tan solo las personas entre 50 y 64 años de la CM vendrían a representar el 21% de su población total.

[3] INE (2022a). Estadística del Padrón continuo.

La posible explicación del menor envejecimiento relativo de la población madrileña respecto al conjunto nacional, 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. Así, el tramo de edad con más peso en la población extranjera en la Comunidad de Madrid es el de 25-49 años, muy seguido del de la población más joven[4].

Gráfico 2. Evolución de la proporción de población extranjera (%) respecto al total de población de la Comunidad de Madrid, por tramos de edad (2010-2022)



Fuente: Padrón (INE).

No obstante, en el análisis evolutivo se aprecia una cierta **retracción del saldo migratorio** tras el estallido de la crisis económica de 2009 que condujo al retorno a sus países de origen de parte de la población extrajera relativamente joven. Por el contrario, en los últimos años el tramo de población extranjera que ha crecido más en la Comunidad es el de quienes ya están establecidos y tienen mayor edad. Es decir, la población extranjera residente en Madrid también está envejeciendo, aunque lo hace más lentamente que la nacional.

De hecho, con datos del INE 2022 para la región madrileña, por primera vez en décadas, el saldo migratorio pasó a ser negativo entre 2011 y 2015, con tímidos avances hasta 2019, año tras el cual, con la irrupción de la pandemia de Covid-19, volverían las cifras negativas, al menos, hasta 2021. En periodos de gran crecimiento de la emigración, como fue el período 2011-2015, gracias a la llegada de familias con hijos menores de 10 años y la mayor fecundidad diferencial de las mujeres extranjeras frente a las nacionales (CES, 2014[5]), se retardó el envejecimiento poblacional.

[4] Se trata de algo esperable porque la principal causa de la migración es la laboral y a su vez sus índices de fecundidad son mayores (INE, 2022).
[5] Consejo Económico y Social de España -CES- (2014) Informe*: La situación sociolaboral de las personas de 45 a 64 años de edad*. Nº 2/ 2014. Enlace.

Pero es previsible que **sin un flujo migratorio estable se pierda la garantía de un suficiente reemplazo generacional[6].**

Este escenario vendría así a agudizar una tendencia ya conocida, que ha sido denominada como **"triple envejecimiento poblacional"** (Coomans, 1999)[7], debido a:

- El aumento del porcentaje de personas por encima de los 65 años;
- El incremento de la esperanza de vida entre las cohortes de más de 65 años[8] ("envejecimiento del envejecimiento");
- Y, por último, el envejecimiento de la población activa.

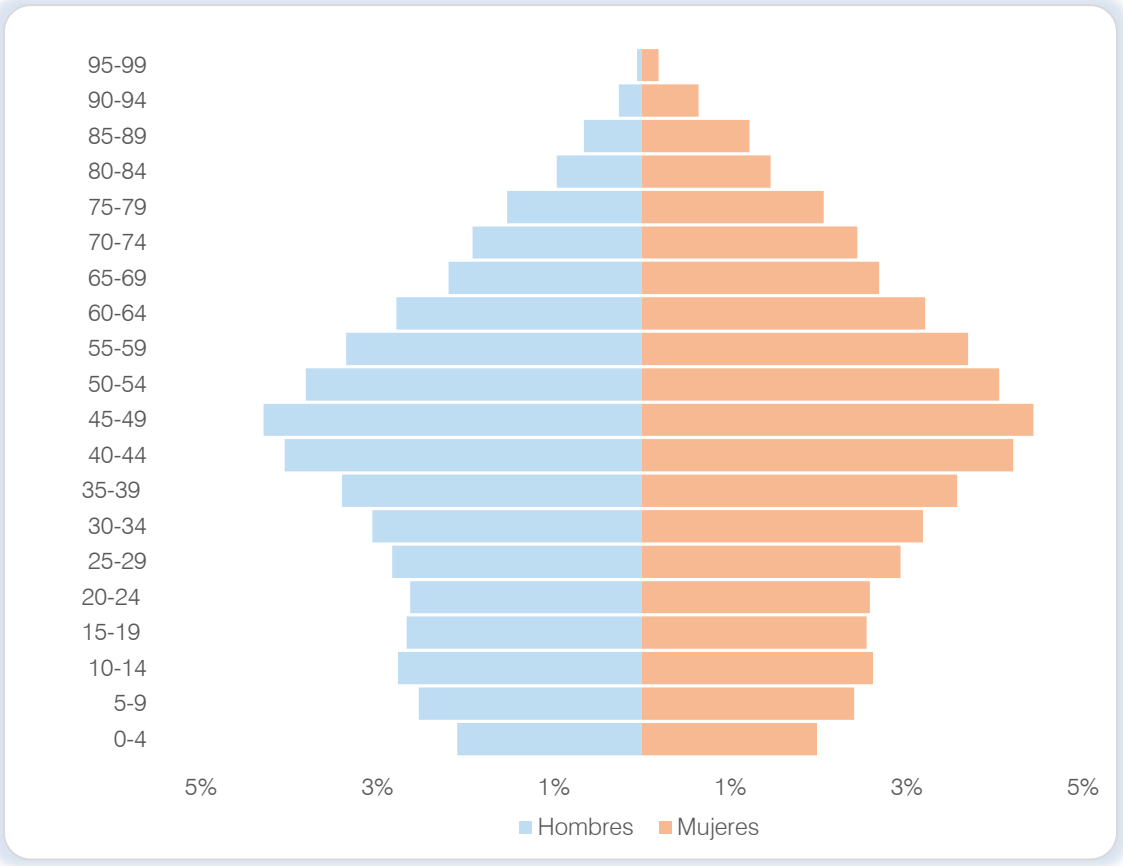
Como se explora a continuación, esta **estructura poblacional** (representada en la pirámide de población) tiene una serie de implicaciones en el mercado laboral y en el planteamiento de los sistemas de protección social que hacen pertinente poner el foco, entre otros, en aquellos grupos etarios próximos a la jubilación.

[6] Tal y como se deduce de las proyecciones que figuran en la publicación de: Jiménez-Ridruejo, Zenón et al. (2008). El efecto de la inmigración en la sostenibilidad a medio y largo plazo del sistema de pensiones en España. Fundación General de la Universidad de Valladolid para el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Enlace)

[7] Coomans, G. (1999). Europe's Changing Demography Constrains and Bottlenecks, Demographic and Social Trends. *Demographic and Social Trends Issue Paper*, 8. Enlace.

[8] Por otro lado, y según datos del INE referidos a 2021 para la Comunidad de Madrid la esperanza de vida al nacimiento es de 84,63 años (87,14 para las mujeres y de 81,81 años para los hombres), siendo la comunidad autónoma con el mayor indicador de toda España. Esperanza de Vida al Nacimiento por comunidad autónoma, según sexo(1448) (ine.es)

Gráfico 3. Pirámide de población de la Comunidad de Madrid en 2022.



Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid

El aumento de la esperanza de vida, la retracción del saldo migratorio positivo y la reducción del número de nacimientos llevan a un envejecimiento de la población que pone en riesgo el relevo generacional entre la población activa, más envejecida que en el siglo pasado.

Según la Encuesta Continua de Hogares (INE, 2020a)[9], hace 25 años, en 1998, las edades más frecuentes para tener hijos se situaban entre los 30-34 años en los padres y 25-34 años en las madres, por lo que cabe esperar que buena parte de los 1,8 millones de hogares madrileños con hijos menores de 25 años se encuentren ahora encabezados por personas sénior[10].

[9] INE. (2020a). Encuesta Continua de Hogares. Enlace

[10] La Encuesta Continua de Hogares registra la convivencia con hijas/os de las personas encuestadas cuando aquellas/os son menores de 25 años. De cara a prever las cargas familiares de las personas sénior, se trata de un rango de edad razonable, sobre todo, si consideramos que las tasas de emancipación residencial de las personas entre 20 y 24 años y entre 25 y 29 años son en la Comunidad de Madrid respectivamente del 6,3% y 37%. Aunque el orden de la hija/o afecte a este promedio, aún si consideramos las edades con mayor tasa de fecundidad del primogénito según la edad de la madre, ésta se sitúa en el mismo rango. (Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud, 2021).

Esta idea quedaría reforzada por dos datos. 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[11]. Por otro, a nivel nacional, el 56% de las personas de 50 y más años son las principales sustentadoras en sus hogares, superando el 50% en todos sus subgrupos de edad (INE, 2022b). 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.

Por lo tanto, los hogares encabezados por personas de más de 50 años y hasta los 59, son mayoría (es decir, superan al menos el 50% del total de hogares) tanto en la Comunidad de Madrid, como en el conjunto nacional; si bien en Madrid, a partir de los 60 años, ya no se convive con la progenie en tanta proporción.

Mención especial merecen los **hogares monoparentales**. En la Comunidad de Madrid, existen 243 mil hogares de este tipo, suponiendo el 21,5% del total de aquellos donde se convive con hijas o hijos (INE, 2020a)[12]. La principal característica de estos hogares es que están encabezados en un 82,7% por mujeres. En este grupo el peso de las personas de 45 y más años[13] es muy notable. El sesgo de género en esta materia para esa franja etaria es especialmente grande, al ser monomarentales entre el 83 y el 75,6% de los casos, descendiendo progresivamente según aumenta la edad. La mayor probabilidad de vulnerabilidad social de los hogares monoparentales[14], lleva de forma lógica a una concentración de este riesgo en los encabezados por personas sénior. Asimismo, podría tratarse de uno de los elementos explicativos fundamentales de la drástica caída de la tasa de actividad de las mujeres a partir de los 50 años como se detallará en este informe más adelante.

Sumadas a las cargas familiares de descendientes, hallamos las relacionadas con el **cuidado de ascendientes**. Las personas entre 45/50 y 64 años tienden a tener progenitores de 70 y más años, edades que presentan las **mayores tasas de población con discapacidad**. Según la última Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (también conocida como EDAD), la prevalencia de discapacidad en la Comunidad de Madrid entre los 65 y 79 años es de 31 puntos, elevándose hasta 53,3 a partir de los 80. Esto explicaría en buena medida por qué las personas de 45 y más años son el 81,8% de

Las personas sénior tienden a tener mayores cargas económicas ante el cuidado de familiares dependientes y su mayor prevalencia a padecer discapacidades y sufrir problemas de salud.

[11] Esta convivencia intergeneracional en los hogares está determinada por la limitada cobertura pública del bienestar que se da en las sociedades de Europa del Sur en relación con las sociedades del resto de Europa (Barañano Cid y Santiago, 2023).
[12] Su incremento en los últimos años en la sociedad española estaría en parte debido al llamado proceso de desinstitucionalización familiar (Nattiez y Santiago, 2021).
[13] Los datos son publicados en grupos decenales múltiplos de 5 desde los 15 años, por lo que se ha decidido tomar directamente el grupo de edad "de 45 a 54 años".
[14] El riesgo de pobreza o exclusión social se sitúa en un 54,3% para este tipo de hogares, en contraste con el segundo con mayor riesgo, los unipersonales, con un 34,6%.

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. De facto, si recurrimos a esa misma encuesta, el 84,2% de las personas mayores de 64 años con discapacidad cuentan con sus hijas e hijos como cuidadoras/es principales, pero sobre todo con las primeras (INE, 2020b)[15].

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.** Según la Encuesta Nacional de Salud (INE, 2017)[16] el 27,2% de los individuos de 45-54 años perciben su estado de salud entre "regular", "malo" y "muy malo", ascendiendo más de 12 puntos en el siguiente tramo decenal. Además, la prevalencia de enfermedades crónicas alcanza en ese primer grupo el 64,7%, cifra que aumenta en torno a una decena por cada grupo de edad más avanzada.

2.2 Un contexto económico inestable

La aproximación demográfica deja patente la relevancia social del colectivo sénior en la Comunidad de Madrid, a cuya caracterización se suma, como se verá con posterioridad, una cierta **cronificación del desempleo** en este perfil poblacional, lo que hace necesario conocer mejor su situación de cara a poder replantear determinadas dinámicas del sistema productivo, de las políticas de intervención pública y de la asistencia social.

Parece claro que la reducción poblacional que se visibiliza en el tramo etario de 30-49 años de la pirámide del apartado anterior, junto al decremento del saldo migratorio, tendrán un **impacto negativo considerable en la disponibilidad de mano de obra** (Herce, 2016)[17]. 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 (Velasco, Suso y Martín, 2021)[18].

La cronificación del desempleo entre la población sénior, sumada a la reducción de la fase productiva en la vida laboral de las personas, puede generar distintos impactos negativos en las economías.

Por otro lado, se detecta un fenómeno de **reducción de la fase productiva** en las biografías laborales, lo que también se conoce como "deslaboralización", 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

[15] INE (2020b). Encuesta de discapacidad, autonomía personal y situaciones de dependencia. Enlace.
[16] INE (2017). Encuesta Nacional de Salud. Enlace.
[17] Herce, J.A. (2016): El impacto del envejecimiento de la población en España. *Cuadernos de Información Económica*, 251. Marzo-Abril. Enlace
[18] Velasco, M. L., Suso, A. y Martín, J. M. (2021). *Retos socioeconómicos que plantean a la sociedad navarra las proyecciones demográficas.* Observatorio de la Realidad Social del Gobierno de Navarra y Red2Red. Enlace.

intermedia se está acortando de forma significativa, debido, entre otras razones, al problema del desempleo que están generando las últimas crisis económicas (Chuliá, 2019)[19]. De hecho, todavía se legisla "incapacitando" automáticamente a mayores de 65-70 años para ejercer alguna función ejecutiva (por ejemplo, ser consejero de alguna institución financiera) o académica, sin considerar la diversidad de las capacidades individuales que debería hacer voluntaria la decisión de continuar o no. Todo esto se contradice con las proyecciones estadísticas del Sistema de Seguridad Social que vaticinan que cada vez deberemos trabajar más años para mantener el actual modelo de bienestar social.

Otra cuestión a considerar en este escenario es la **relación entre el envejecimiento de la población activa y la productividad**. No hay un consenso claro acerca de las consecuencias del envejecimiento en el desempeño económico de las sociedades, pero existen algunas tendencias comunes que se han identificado a través de diferentes estudios (Bloom y Canning, 2006; Blosssfeld, Buchholz y Kurz, 2011; OCDE, 2017; Daniele, Honiden y Lembcke, 2020; Comisión Europea, 2021; OCDE, 2023)[20]. Así, la evidencia empírica muestra 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.

Otra tendencia detectada en este tipo de economías es 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. La combinación de exiguas tasas de inversión, baja productividad y el escaso nivel de emprendimiento e innovación podrían degenerar en una ralentización a largo plazo del crecimiento del PIB per cápita.

Una de las tendencias macroeconómicas observadas en las economías envejecidas es que **las personas mayores tienden a consumir más que sus rentas salariales,** a causa, en parte, de una mayor limitación para generar actividad económica. Esto puede llevar a una disminución en el ahorro nacional y, por lo tanto, dificultar la formación bruta de capital fijo, provocándose en el largo plazo un problema de subinversión, especialmente en sistemas de pensiones basados en un modelo de reparto. Desde perspectivas más

[19] Chuliá, E. (2019): La edad de jubilación y su tenaz resistencia. A propósito de la gestión social de la edad. En Envejecimiento y cambios demográficos. *Ekonomiaz*, nº 96, 2º semestre, p. 228-242. Enlace

[20] Bloom, D. E., y Canning, D. (2006). Global demographic change: dimensions and economic significance. *Population and Development Review*, 34, 17–51. Enlace.
Blossfeld, H., Buchholz, S. y Kurz, K. (2011). Aging populations, globalization and the labor market: comparing late working life and retirement in modern societies. *Edward Elgar Publishing*.
OCDE. (2017). *Preventing Ageing Unequally*. OECD Publishing. Enlace.
Daniele, F., Honiden, T. y Lembcke, A. C. (2020). Ageing and productivity growth in OECD regions: Combatting the economic impact of ageing through productivity growth?. En J. Kim y S. Dougherty (eds.), Ageing and Fiscal Challenges across Levels of Government. OECD Publishing. Enlace.
Comisión Europea (2021). The 2021 Ageing Report. Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2019-2070). Institutional Paper 148. Enlace.
OCDE (2023). Retaining Talent at All Ages. OECD Publishing. Enlace.

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.

En cuanto a su impacto en la distribución de la renta, el envejecimiento poblacional también puede repercutir negativamente. En un contexto de bajo crecimiento económico y crecientes demandas de cuidados, la tendencia a una redistribución de la renta hacia los sectores con mayor edad puede tener consecuencias significativas. Por ejemplo, puede haber una **mayor demanda de gasto en materia sanitaria y asistencial,** lo que puede generar tensiones en la distribución de los recursos públicos y afectar a la cohesión social.

2.3 El edadismo como barrera en el mercado laboral

La edad de jubilación fue arbitrariamente estipulada en los 65 años por los legisladores españoles del Gobierno de Antonio Maura mediante el establecimiento del Seguro Obligatorio del Retiro Obrero, a través del Real Decreto-Ley de 11 de marzo de 1919, permaneciendo hasta nuestros días (Chuliá, 2019).

Esa constituiría así la **"edad social"** (Velasco, Suso y Martín, 2021), es decir, la expectativa que socialmente se asigna a una determinada persona en base a su edad cronológica; en este caso, en cuanto a su participación del mercado laboral: trabajar o jubilarse. Esta imposición social, sin embargo, puede contrastar con la **"edad subjetiva"** de las personas que se encuentran dentro de aquella "edad social de jubilación", de tal forma que, dado el aumento de la esperanza media de vida y las mejoras en salud, es posible que progresivamente muchas de estas personas deseen continuar su actividad profesional porque su capacidad funcional se lo permita. Esta contradicción entre "edad social" y "edad subjetiva" se traduciría, en último término, en edadismo.

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 (IMSERSO, 2020)[21]. El edadismo hacia las personas mayores puede manifestarse de diversas formas, incluyendo la exclusión social, la falta de oportunidades de empleo, la falta de acceso a la atención médica y la violencia física o verbal.

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** (Börsch-Supan, Axel et al, 2021)[22]. La primera preconcepción está influenciada por una visión anticuada de la vejez, pues, aunque la salud generalmente disminuye con la edad, los avances médicos han retrasado significativamente el envejecimiento y la extensión de

[21] IMSERSO (2020): *La discriminación por razón de edad en España. Conclusiones y recomendaciones para el contexto español desde un enfoque basasdo en derechos*. Enlace.
[22] Börsch-Supan, A., Diehl. C. y Propper, C. (2021). Demographic Change: Aging, Health and Immigration. En O, Blanchard y J. Tirole (Eds.), Report for the Blanchard-Tirole Commission on Major Future Economic Challenges (329-424). Enlace

la esperanza de vida ha ido de la mano de un mayor número de años de vida saludables. Por otro lado, la segunda percepción se basa en la falacia de la escasez de trabajo, que presupone que la cantidad de empleo en la economía es fija, pasando por alto que la demanda de servicios y productos puede crecer con el número de personas ocupadas. De hecho, las sociedades con mayor tasa de empleo entre séniors tienen, de media, menor desempleo juvenil, siendo la correlación generalmente negativa (ISEAK, 2023).

En relación con esta preconcepción del deterioro de la salud de las personas sénior, existen 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, factores que contribuirían a una disminución del rendimiento y la calidad del trabajo a medida que las personas envejecen, aunque esto variaría según la categoría profesional, pudiendo atender así también a una cuestión de clase social (Wang y Kim, 2017)[23]. En el imaginario colectivo, el rendimiento de las personas ocupadas en actividades de servicios permanecería hasta los 60 años, mientras que el de aquellas personas con empleos manuales lo haría hasta los 50 años. En última instancia, la gran presencia de prejuicios y estigmas de las y los empleadores se traduciría en mayores reservas a la hora de contratar personas sénior (OCDE, 2015; OMS, 2019)[24], algo que contribuye especialmente a la reproducción del edadismo atendiendo al estatus social del empleo.

De nuevo, el **prejuicio de sobrecoste** desde las empresas parte parcialmente, además de la idea no probada de una menor productividad entre estas personas (Herce, 2019) y de determinantes económicos que sí pueden llegar a ser objetivos, como la mayor frecuencia de complementos salariales entre ellas —generalmente derivados de la antigüedad— y que añaden, en cierto modo, un obstáculo para la continuidad en una misma empresa (Frimmel et al., 2015)[25].

La prolongación de la vida laboral, en sí misma, no tiene por qué conllevar impactos socioeconómicos negativos. Esta visión parte a veces, más bien, de prejuicios edadistas.

A su vez, el edadismo tiende a ser reproducido por quienes lo sufren directamente. Según la teoría de la "encarnación de los estereotipos de edad", propuesta por Levy (2009)[26], las personas mayores pueden internalizar los estereotipos negativos de la edad y, como resultado, su salud y bienestar pueden verse afectados. La **interiorización del edadismo** podría llevar a la adopción de comportamientos menos saludables, así como a la reducción de la autoeficacia y la autoestima, dándose una suerte de profecía autocumplida. De este modo, la identidad etaria es un proceso social, y el modo en que las personas hablan sobre la edad y la vejez puede afectar la forma en que se percibe a las personas mayores y en la imagen que estas tienen de sí (North y Fiske, 2015; Wang y Kim, 2017; Westerhof y Lamers,

[23] Hebl, M., Cheng, S. K. y Ng L. C. (2020). Age discrimination in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7:257-282. Enlace.
[24] OCDE. (2015). *Pensions at a Glance 2015: OECD and G20 indicators*. OECD Publishing. Enlace.
OMS. (2019). World report on ageing and health. Enlace.
[25] Frimmel, W., Halla, M., & Winter-Ebmer, R. (2015). Seniority wages and the role of firms in retirement. *Journal of Public Economics*, 127, 182-194. Enlace.
[26] Levy B. (2009). Stereotype Embodiment: A Psychosocial Approach to Aging. *Current directions in psychological science*, 18(6), 332-336. Enlace.

2018)[27]. Ello a su vez puede repercutir también en su productividad y su motivación (Westerhof et al., 2013)[28].

Conforme las personas envejecen, es común que sus capacidades funcionales disminuyan en cierta medida. Pero ello no implica necesariamente que las personas mayores desempeñen su trabajo con menor rendimiento que las más jóvenes, ni que sus resultados laborales mermen con la edad. De hecho, muchos estudios 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 (Finkelstein et al., 2013)[29]. Por ejemplo, pueden presentar dificultades en tareas que implican un esfuerzo físico intenso o una carga sensorial alta, como en trabajos que implican levantar objetos pesados o trabajar en entornos con ruido constante; pero, complementariamente, su experiencia y habilidades prácticas pueden ser muy valiosas en tareas que requieren de un alto nivel de destreza y conocimiento técnico.

"Las investigaciones reflejan que el rendimiento de los trabajadores y trabajadoras veteranos no es inferior al de los jóvenes y aunque algunas capacidades pueden verse mermadas, otros aspectos se fortalecen con el paso de la edad.

Las tareas relacionadas con alto nivel de destreza, la experiencia o la toma de decisiones mejoran con la edad. Por el contrario, aquellas tareas que requieren importantes esfuerzos físicos no suelen ser recomendadas para trabajadores de edad avanzada debido a la pérdida de capacidades físicas y sensoriales.

En las personas trabajadoras de mayor edad se observa una disminución de la fuerza muscular, una reducción de la movilidad articular, una disminución de la coordinación en la motricidad, una reducción de la eficiencia del sistema cardiovascular y mayores trastornos del sueño. Además, existe una alteración negativa en los órganos sensoriales (vista, oído, sistema nervioso...) que pueden afectar a las capacidades laborales.

Las habilidades llamadas lentas (aprender, pensar, analizar, comparar, resolver) se pueden ver aumentadas en la madurez. Se puede trabajar tan eficazmente como cuando se es joven.

La sabiduría que proporciona la experiencia práctica acumulada es el gran activo de las personas trabajadoras mayores, de forma que la experiencia compensa, a veces, sus limitaciones físicas.

Podemos resumir que los riesgos que peor van a tolerar las personas mayores de 55 años son fundamentalmente los ligados a una elevada carga de trabajo físico como manejo manual de cargas, posturas forzadas, movimientos repetitivos, trabajos en altura, carga física, peo también los relacionados con tareas de precisión visual, turnicidad/nocturnidad, estrés térmico al frio o al calor y altas exigencias relacionadas con altos ritmos de trabajo.

[27] North, M. S., y Fiske, S. T. (2015). Modern attitudes toward older adults in the aging world: A cross-cultural meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 141(5), 993-1021.
Westerhof, G. J., y Lamers, S. M. (2018). The construction of age identities in everyday interaction: A social psychological perspective. *Journal of Aging Studies*, 46, 74-81.
[28] Westerhof, G. J., Whitbourne, S. K., Freeman, G. P., y Hofman, J. E. (2013). Age stereotypes and aging. *The Oxford Handbook of Social Psychology and Social Justice*, 325-344. (Enlace).
[29] Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., y King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age stereotypes as a function of self-perceived age. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(S1), E98-E114. (Enlace).

No hay que olvidar las fuertes desigualdades existentes entre las condiciones de envejecimiento de las diferentes ocupaciones, no podemos comparar las condiciones en que han trabajado y como han envejecido los puestos de dirección o los obreros de la construcción. Las condiciones en las que trabaja la gran mayoría de profesionales manuales como cocineras, conductores, obreros de la construcción, trabajadores industriales, personas que cuidan y atienden a otras personas, trabajadores y trabajadoras agrícolas, de la limpieza etc., requiere tal esfuerzo físico que su salud con la edad se ve más deteriorada" (Secretaría de Salud Laboral de CC.OO., 2023)

Es importante destacar que **el desempeño en el trabajo de las personas mayores no depende exclusivamente de la edad**, sino que también **puede estar influenciado por factores como la salud, la educación, la motivación y el entorno laboral** (Kim y Feldman, 2015)[30]. Así, para anticipar las dificultades que una persona mayor podría enfrentar en su trabajo y cuándo podría considerarse que ha alcanzado la edad "avanzada" para ese puesto, de nuevo es importante considerar factores como su nivel de formación o la experiencia previa y ciertas características personales; es decir, su individualidad. Además, es crucial entender las demandas específicas de las tareas que se realizarán en el trabajo y cómo estas podrían afectar la capacidad del trabajador/a para desempeñarse de manera efectiva. De hecho, nuevamente con relación a la productividad, diversos estudios han demostrado que la variación en la productividad dentro de cada grupo de edad es mayor que entre diferentes grupos de edad (Westerhof et al., 2013). En otras palabras, las diferencias en el envejecimiento y su relación con el trabajo también están influenciadas por el "efecto generación".

No está empíricamente demostrada una relación inversa entre el envejecimiento y la productividad. De hecho, parece ser más determinante la existencia de diferencias generacionales.

En este sentido, los contrastes en niveles de productividad, capacidad de adaptación y aprendizaje entre personas mayores y jóvenes se deberían **más a diferencias generacionales que al efecto de la edad en sí.** Estas estarían basadas en los distintos niveles de educación y formación y de condiciones de trabajo que han experimentado a lo largo de los diversos estadíos de desarrollo socioeconómico que han vivido en función de su generación. Esto implicaría, con todo, que **la edad es una referencia poco precisa para medir el desempeño laboral** y existe evidencia de que las y los trabajadores mayores pueden ser especialmente valiosos para ciertos trabajos.

Por todo ello, más allá de los modelos asistencialistas de protección y cuidados, empiezan a aflorar planteamientos a favor de que las políticas públicas se diseñen para asegurar la plena intervención y participación social y económica de las personas mayores, promoviendo su movilización-acción colectiva con poder de transformación y de cambio social y, en particular, contando con su plena participación en el mercado laboral y apoyando a las organizaciones en la gestión de la edad.

[30] Kim, S., y Feldman, D. C. (2015). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1392-1416. (Enlace).

En síntesis, partimos de una **situación demográfica con una clara tendencia al envejecimiento** y donde las personas mayores de 50 años son más de la tercera parte de la población, un 21% si nos referimos a aquellas de entre 50-64 años, es decir, en edad de trabajar. En dicho tramo de edad aún hay un 45% de personas sustentadoras de hogares donde siguen viviendo sus hijos e hijas, y cuando se trata de un único progenitor quien los encabeza la probabilidad de que sea una mujer crece considerablemente. También es muy probable que a esas edades estén cuidando a sus ascendientes con situaciones de discapacidad o de dependencia, y eso a pesar de que es más probable que ellas/ellos mismos empiecen a acumular problemas de salud.

En la actualidad no tenemos la garantía de un suficiente reemplazo generacional debido a la inestabilidad del flujo migratorio, y nos enfrentamos a un **descenso en la disponibilidad de mano de obra**, mientras que el colectivo sénior padece una cronificación del desempleo, en un contexto económico en el que:

- cada vez se reduce más la fase productiva de la vida laboral,
- las tendencias de las economías envejecidas pueden caminar hacia la desinversión en innovación y emprendimiento
- y hay un aumento del gasto en materia sanitaria y de cuidados.

Ello, unido a los estereotipos que genera socialmente el edadismo en las empresas, lleva a que la sociedad en general y el mercado laboral en particular, se enfrenten a un reto de un complejo abordaje. El presente estudio tratará de arrojar luz al respecto.

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

Este apartado incluye un análisis de carácter estadístico a partir de la explotación de diversas fuentes estadísticas secundarias (EPA, SEPE y MCVL), que permite caracterizar la realidad laboral actual del grupo de edad de personas de 50 años y más, y de forma más específica de 50 a 65 años, así como su evolución en las últimas dos décadas en la CM, de manera comparada con el conjunto de España.

3.1 Situación actual de las personas sénior respecto al mercado laboral

El presente apartado pretende reflejar la situación actual de las personas sénior (personas de 50 o más años) respecto al mercado laboral en la Comunidad de Madrid, comparándose dicha situación con la del conjunto de España. Para ello, se han utilizado los últimos datos de la Encuesta de Población Activa del INE disponibles en el momento de realización del estudio (EPA), correspondientes al cuarto trimestre de 2022.

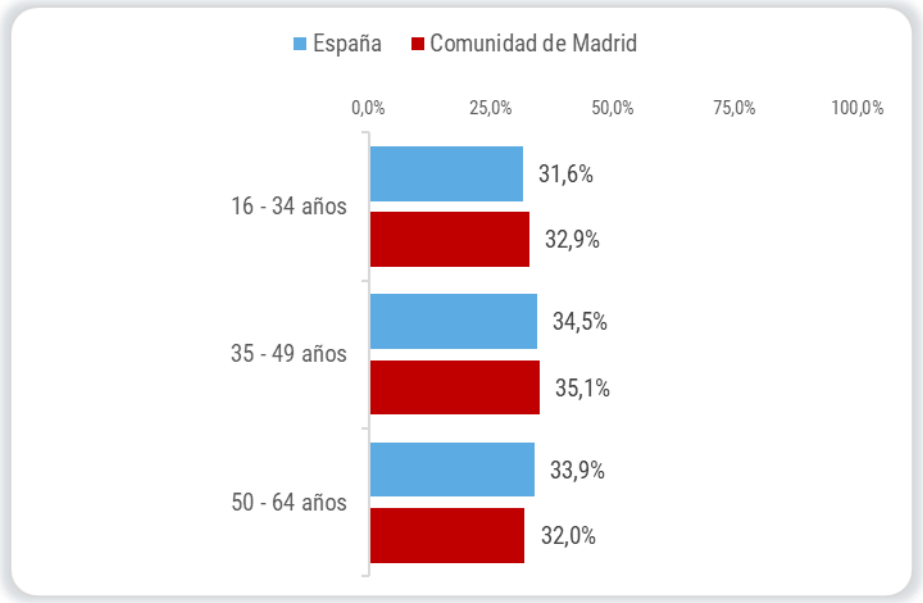
Según esta encuesta, el número total de **personas mayores de 50 años en la Comunidad** de Madrid era de 2.654 miles de personas, lo que supone **el 39% del total de la población**, tres puntos por debajo del peso que este grupo de población tiene en el conjunto de España (42%), siendo el grupo etario mayoritario en ambos territorios.

Si centramos la mirada en el conjunto de **las personas en edad de trabajar** (de 16 a 64 años), que en el caso de la Comunidad de Madrid ascienden a 4.492 miles de personas, el peso de las personas sénior de entre 50 y 64 años en el conjunto, tal y como refleja el siguiente gráfico, es del **32% en la Comunidad de Madrid** (1.438 miles de personas), una proporción similar, aunque algo inferior al 34% que representan en el conjunto del Estado (10.430 miles de personas).

El 82,7% de estas personas tienen nacionalidad española o doble nacionalidad, mientas el 10,4% tiene nacionalidad extranjera, una proporción inferior a la media del peso que la población extranjera tiene en la Comunidad de Madrid (en torno al 16%).

Entre los rasgos sociodemográficos fundamentales de la población mayor de 50 años, que sin duda determinan su situación sociolaboral, resulta imprescindible atender a su **NIVEL DE ESTUDIOS**. Según los datos disponibles de la EPA, de entre el total de las personas en edad de trabajar, **las personas de entre 50 y 64 años son las que tienen un menor nivel de estudios finalizados,** tanto en España como en la Comunidad de Madrid

Gráfico 4. Distribución de la población en edad activa en España y la Comunidad de Madrid, según grandes grupos de edad (4º T 2022)



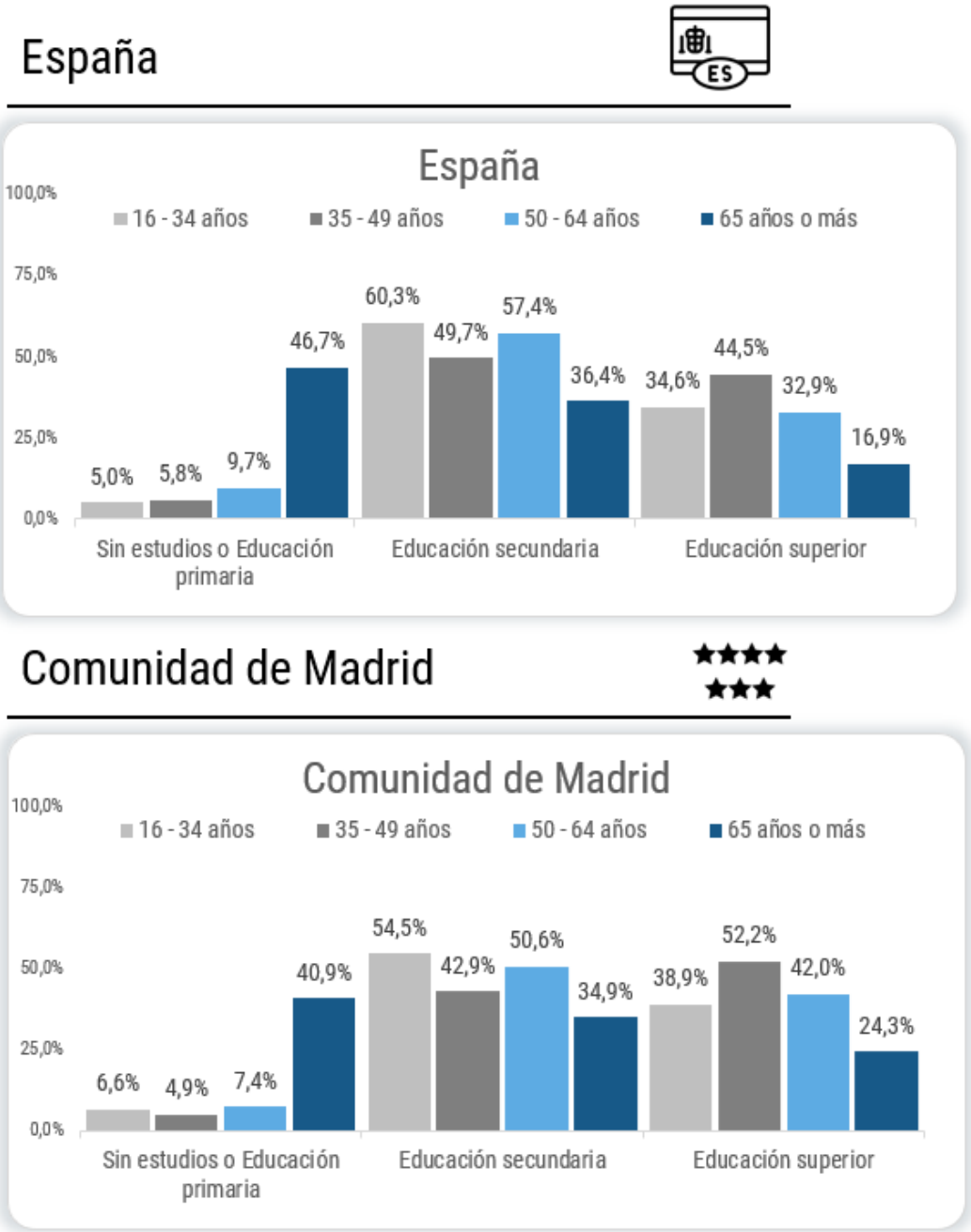
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

Las oportunidades laborales de las personas sénior pueden verse mermadas debido a su menor nivel de estudios terminados en comparación con otros grupos de edad.

Este menor nivel educativo se concreta, en una **mayor proporción** que en el resto de grupos de edad, de **población sin estudios o con estudios primarios** (de casi 4 puntos porcentuales por encima de las personas de 35 a 49 años), una mayor proporción de personas que han alcanzado un nivel máximo de estudios de educación secundaria (en torno a siete puntos porcentuales por encima del grupo de edad previo), y una menor proporción de personas con estudios superiores (casi 10 puntos porcentuales por debajo del grupo de 35 a 49 años). No obstante, la comparación con el grupo de edad más joven (16-34 años) está condicionada por el hecho de que previsiblemente las personas más jóvenes no suelen terminar sus estudios superiores antes de los 23/25 años, lo que reduce la proporción de personas con nivel de estudios superiores terminados en este grupo de edad.

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 5. Distribución de las personas en edad de trabajar en función del nivel de estudios en la C. Madrid y en España (4º T 2022)



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

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

A continuación, se presenta una foto fija de las tasas de actividad, empleo y desempleo del grupo de personas sénior en la CM y España, en comparación con los otros dos grandes grupos de edad.

En torno a un 32,5% de las personas de entre 50 y 64 años son inactivas en la Comunidad de Madrid; lo que refleja un alto porcentaje de personas cuyo activo laboral se está desaprovechando.

En el 4º trimestre de 2022 (ver siguiente gráfico), en un periodo de recuperación tras la crisis económica derivada de la pandemia del Covid-19, la **tasa de actividad** de las personas sénior (50 a 64 años) en la CM se sitúa en el **77,5%**, 16 puntos porcentuales por debajo del grupo de edad central (35 a 49 años) y 12 puntos por encima del grupo de edad de entre 16 y 34 años. Una tasa no obstante, superior a la de este mismo grupo de edad en el conjunto de España (72,3%). Por su parte, la tasa de actividad es **muy 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 empleo**[31] de las personas sénior (50 a 64 años) en la CM, si bien se sitúa por encima del grupo de edad más joven, se encuentra 15 puntos porcentuales por debajo del grupo de edad central, con una tasa de **69,4%**; como sucede en todos los grupos de edad, está seis puntos por encima de la tasa del mismo grupo en España.

En términos relativos, las tasas de desempleo más altas en el mercado de trabajo son las de las personas más jóvenes, situándose las de las personas sénior por debajo de la media.

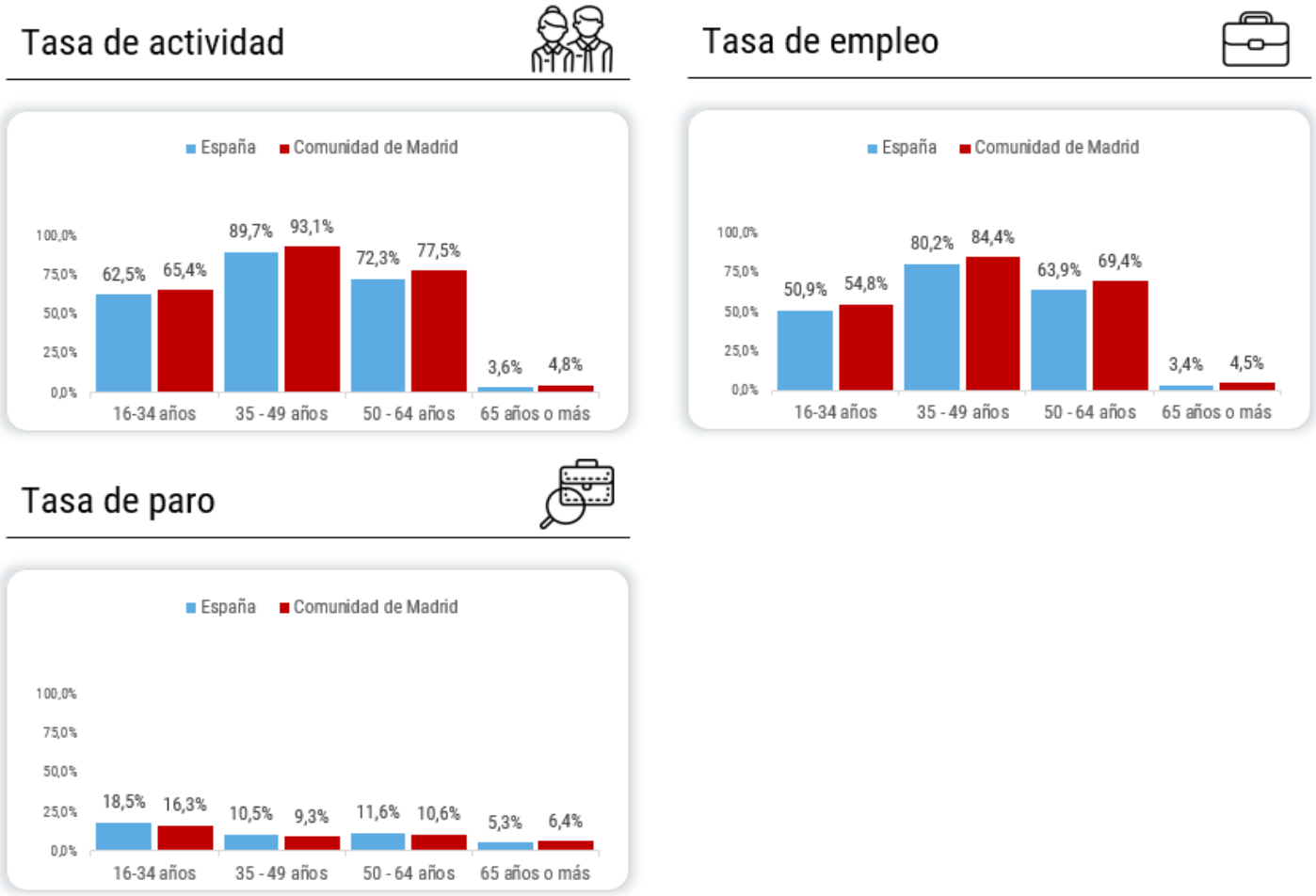
La **tasa de paro** de las personas sénior en la CM (**10,6%**) se sitúa en una cifra próxima a la media de la población (12%), por debajo de la tasa de paro del grupo de edad más joven (16,3%)[32], y algo por debajo de la de este grupo de edad en el conjunto de España (11,6%).

Si bien y como se mencionaba, el peso de la **población de nacionalidad extranjera** es relativamente reducido en este grupo etario (10%); ha de señalarse que esta circunstancia también resulta determinante en su situación, como sucede en otros rangos de edad. Así, las tasas de desempleo de este grupo de población sénior son de media superiores a las de las personas de nacionalidad española (17,8% frente a 6,7%), situándose su tasa de empleo 10 puntos por debajo. Por otro lado, la tasa de ocupación de las personas con doble nacionalidad (personas migrantes que previsiblemente han adquirido la nacionalidad española) es 10 puntos superior a las de las personas de nacionalidad española, y su tasa de desempleo también es mayor (11,1%)

[31] Calculada como la proporción de personas ocupadas de un grupo de edad sobre el total de personas en edad de trabajar de ese mismo grupo de edad.

[32] Tasas que no obstante en la Comunidad de Madrid difieren mucho entre localidad y barrios de la ciudad de Madrid (Dueñas-Rello y Santiago, 2023).

Gráfico 6. Tasas de actividad, empleo y paro, según grandes grupos de edad en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022)



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

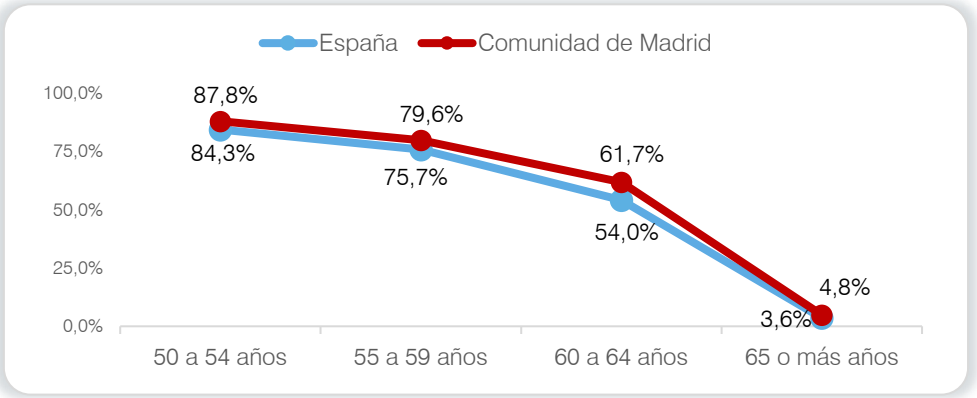
Con el objetivo de profundizar en el análisis de la situación de las personas sénior, a continuación, se realiza un **ANÁLISIS DETALLADO POR GRUPOS DE EDAD QUINQUENALES** de las personas de entre 50 y 64 años, atendiendo a la gran variabilidad que estos ofrecen.

3.1.1.1 Los niveles de actividad de las personas sénior

Tal y como cabía esperar, **la participación en el mercado laboral** (medida a través de la tasa de actividad) **de las personas desciende significativamente a medida que van cumpliendo años**. Así, se produce una caída exponencial en la tasa de actividad: de 8 puntos desde el tramo de 50 a 54 años al de 55 a 59, y de casi 20 puntos con relación al siguiente (60 a 64 años) descendiendo dicha tasa al 62%, aproximadamente. Como antes se señalaba, la prolongación de la vida laboral más allá de los 65 años solo se produce en un 5% de los casos.

Se observa la misma tendencia en el caso del conjunto de esta población en España, cuyas tasas se sitúan como media entre 4 y 5 puntos por debajo de la Comunidad de Madrid.

Gráfico 7. Tasas de actividad de las personas de 50 años o más, según grupos quinquenales en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022)



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

La **brecha de género** también se manifiesta en este grupo de edad, tanto en el conjunto de España como en la CM. Así, se observa como la tasa de actividad de las mujeres es significativamente inferior en todos los subgrupos de edad considerados, situándose la brecha entre 7 y 11 puntos porcentuales; una brecha, no obstante, algo más reducida en la CM que la que se produce en el conjunto de España (entre 12 y 14 puntos porcentuales). El motivo fundamental de esta diferencia por género, tal y como muestran las estadísticas de inactividad, son las cargas familiares y las dificultades de conciliación de las mujeres también en este tramo de edad (vinculadas al mayor cuidado, tanto de descendientes como de ascendientes, respecto a los hombres).

Tal y como señalan muchos de los análisis realizados (Ces, 2014; Iseak, 2022) y apuntan las personas expertas entrevistadas, muchas de las mujeres séniors en esta franja de edad

son mujeres que se han incorporado a la población activa a una edad avanzada, que se retiraron del mercado laboral por la maternidad o que nunca trabajaron, y que en su reincorporación aspiran a empleos en los sectores de servicios personales y empleo doméstico, que acuden al mercado de trabajo para compensar la reducción de ingresos en el hogar ante problemas de empleo del sustentador principal.

Gráfico 8. Tasas de actividad de las personas de 50 años o más, según grupos quinquenales y sexo en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022)

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

Detrás de la reducción de las tasas de actividad con la edad se encuentran los procesos de jubilación anticipada y el desánimo en la búsqueda de empleo; a ello se une, sobre todo en el caso de las mujeres, la inactividad por su dedicación a los cuidados.

Otro de los factores explicativos de los bajos niveles de actividad a edades lejanas a la edad habitual de jubilación (65 años), son los **procesos de prejubilación o jubilación anticipada**. En el 4º trimestre de 2022, del total de personas de entre 50 y 64 años en la CM 65.245 se encontrarían inactivas en situación de prejubilación o jubilación[33], lo que representa un 4,5% del total de personas de este rango de edad, si bien esta proporción es mayor entre los hombres que entre las mujeres (6,3% y 3% respectivamente), algo lógico atendiendo, entre otras cuestiones, a las mayores tasas de empleo entre los hombres, que generan el derecho a cobrar la pensión por jubilación.

Es también en el grupo de personas de entre 60 y 64 años donde, lógicamente, se concentra la mayor parte de estas personas prejubiladas o jubiladas (el 90%), representando en este tramo de edad el 14,2% del total, frente al 0,7% que representan en los otros dos grupos quinquenales de menores de 60 años.

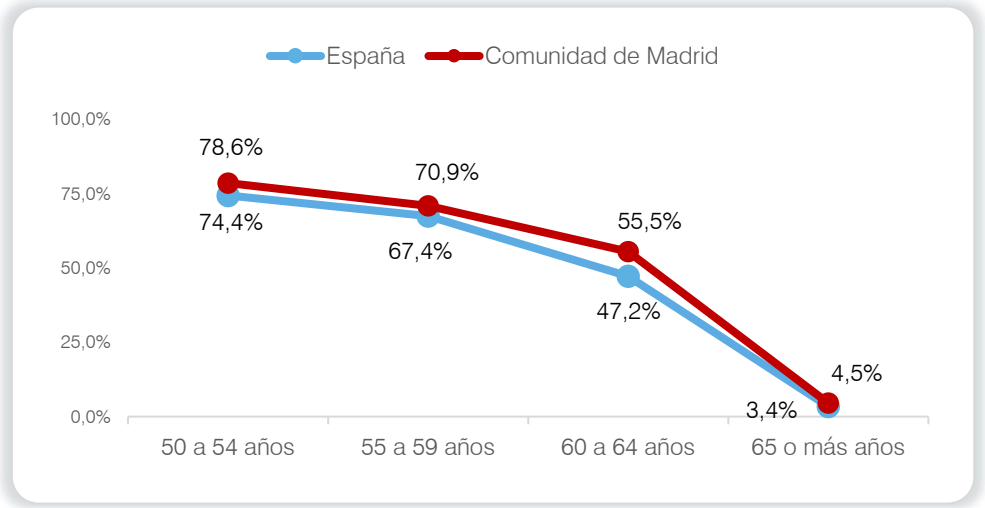
Por otro lado, otro de los fenómenos que explican las menores tasas de actividad de este grupo de población es la alta proporción de **personas "desanimadas"** en el grupo de personas sénior (personas que no buscan empleo porque creen que no lo van a encontrar, pero cuyas motivaciones no responden a prioridades familiares ni a situaciones claras de inactividad como jubilación o enfermedad); un colectivo que se contabiliza en las estadísticas de la EPA entre las personas inactivas. En un capítulo posterior se detalla su alcance (en torno a 10.000 personas sénior en la CM) y sus principales características.

3.1.1.2 Los niveles de empleo de las personas sénior

La **tendencia decreciente** de actividad en los grupos quinquenales a partir de los 50 años y la ligera superioridad en las tasas de la CM sobre las del conjunto de España se refleja también en las *tasas de empleo*. Este descenso es de nuevo especialmente significativo entre los 55-59 y los 60-64 años (15 puntos); así, la tasa de empleo de las personas de entre 60 y 64 años tan solo es de un 55% (8 puntos por encima de la del mismo grupo en el conjunto de España, no obstante).

[3333] Este dato se obtiene de a través de la respuesta a la pregunta sobre el motivo de inactividad, contabilizándose en este caso a aquellas personas que señalan en este rango de edad que "percibían una pensión de jubilación o unos ingresos de prejubilación".

Gráfico 9. Tasas de empleo de las personas de 50 años o más, según grupos quinquenales en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022).



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

También de nuevo la brecha de género es manifiesta en términos de empleo en todos los grupos de edad, siendo de nuevo la distancia especialmente alta en el grupo de 55 a 59 años (14 puntos). La tasa de empleo se sitúa tan solo en el 50% en el caso de las mujeres de entre 60 y 64 años. La brecha de género es ligeramente menor en el caso de la Comunidad de Madrid, de nuevo.

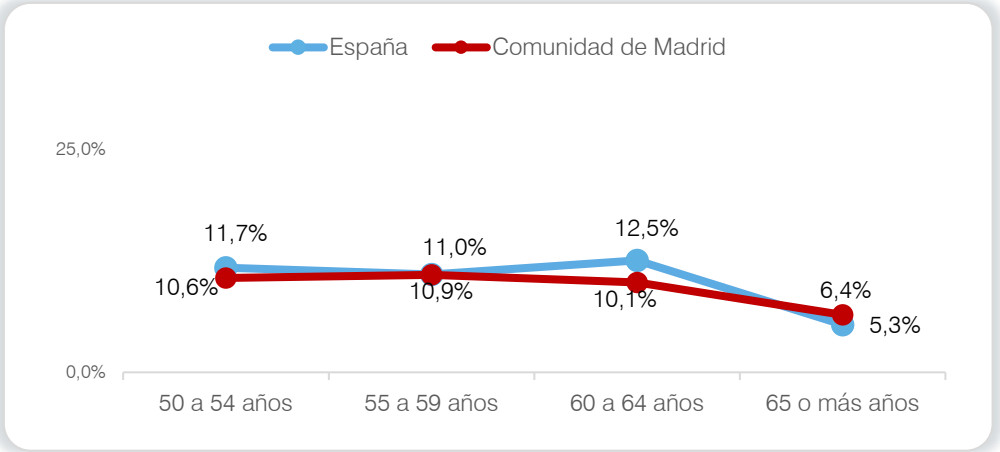
Gráfico 10. Tasas de empleo de las personas de 50 años o más, según grupos quinquenales y sexo en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022)

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

3.1.1.3 Los niveles de desempleo de las personas sénior

A diferencia de los anteriores análisis, las variaciones en las tasas de desempleo en este grupo de edad son muy reducidas, situándose **todos los grupos de edad en tasas en torno a la media: (10,6%)** en el grupo de 50 a 64 años, siendo ligeramente superior entre las personas de entre 55 y 59 años (10,9%), y descendiendo al 5,3% entre las personas en activo de más de 65 años. En todos los casos la tasa de desempleo se sitúa ligeramente por debajo de las tasas de los mismos grupos de edad en el conjunto de España.

Gráfico 11. Tasas de paro de las personas de 50 años o más, según grupos quinquenales en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022)



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

La brecha de género de nuevo se hace patente al analizar las tasas de desempleo, presentando las mujeres en todos los grupos de edad tasas de desempleo por encima de sus coetáneos varones (una media de en torno a tres puntos porcentuales). La tasa más alta entre las mujeres de la Comunidad de Madrid es la del grupo de mujeres de entre 55 y 59 años (13%), cuatro puntos por encima de la de los varones.

En casi todos los casos de nuevo, no obstante, la situación de las mujeres en la CM es mejor que la de las mujeres en el conjunto de España, con tasas de desempleo algo inferiores (salvo entre las mayores de 65 años, debido previsiblemente a la mayor activación de este grupo en la región).

Gráfico 12. Tasas de paro de las personas de 50 años o más, según grupos quinquenales y sexo en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022)

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

3.1.2 Las personas sénior ocupadas en la CM en el 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%).

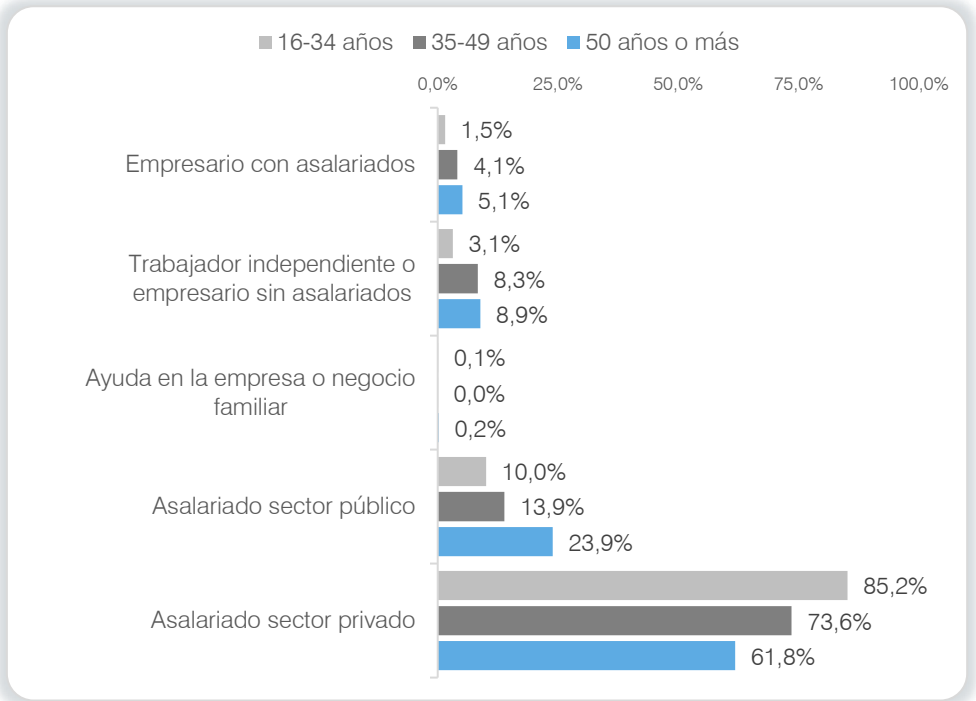
Esta población reúne algunas particularidades lógicas por contraste, fundamentalmente, con el resto de grandes grupos de edad.

Las personas ocupadas sénior en la CM están más vinculadas al sector púbico que otros grupos de edad y sus condiciones de trabajo son más favorables (temporalidad y parcialidad)

La segregación ocupacional de género está presente en el este grupo de edad.

En primer lugar, 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 del 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.

Gráfico 13. 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 **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).

En comparación con la distribución en el conjunto de España llama la atención el mayor peso que en la Comunidad de Madrid tiene en todas las categorías de edad el sector privado, siendo, por ejemplo, la proporción de personas sénior que trabajan en este sector en España del 56,3% (cinco puntos por debajo de la CM); y el menor peso de las y los empresarios.

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" (7,9%), otras como las de "empleados/as contables, administrativos/as y empleados/as de oficina", en la que estarían ocupadas un 14% de este grupo de edad (tres puntos por encima de los otros grupos), y en otras de baja cualificación, "ocupaciones elementales", en las que estarían trabajando el 11,2% de las personas sénior, entre uno y dos puntos por encima de los otros grupos etarios; teniendo también un peso notable en trabajos de restauración (17,8%) y sustancialmente menor (entre 5 y seis puntos por debajo) en las y los técnicos y profesionales científicos e intelectuales (19,4%).

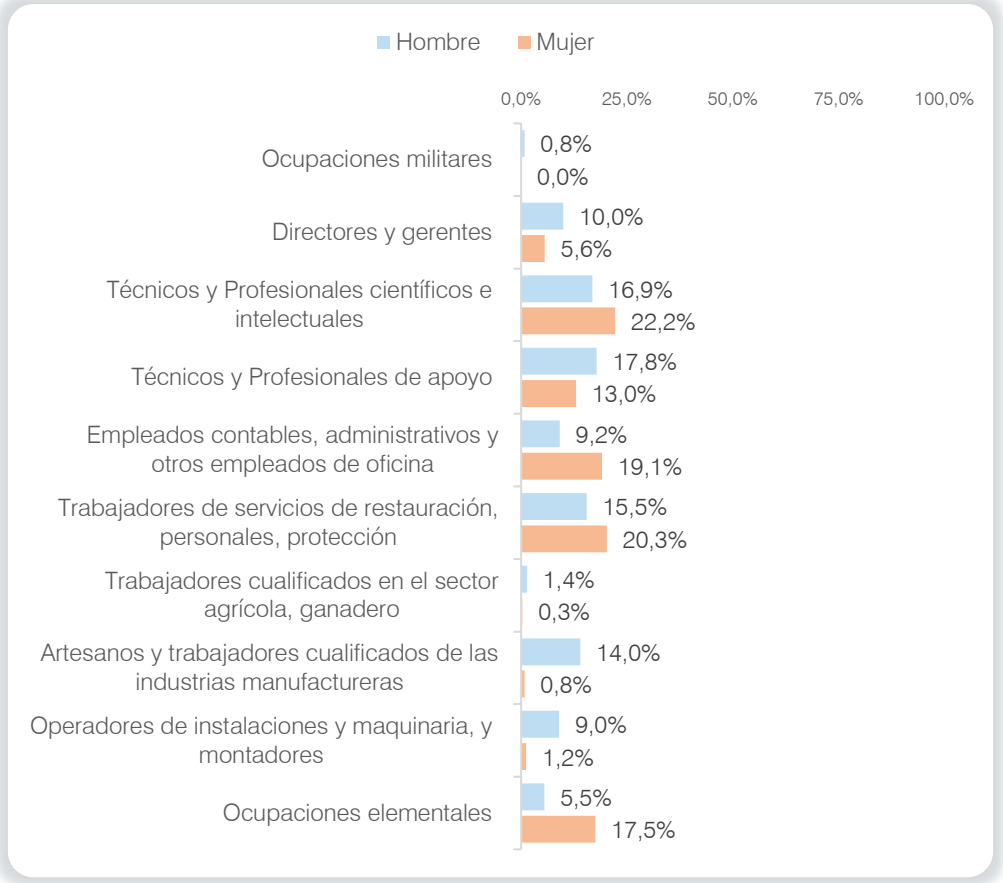
Gráfico 14. Distribución de las personas ocupadas en función de su ocupación, según grupos de edad en la Comunidad de Madrid (4º T 2022)

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

La distribución de las personas sénior en función de sus ocupaciones es similar en la CM y el conjunto de España, observándose únicamente el mayor peso en España de las personas ocupadas en trabajos de restauración (20%) y el menor de las personas empleadas en trabajos contables o administrativos (10,9%).

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, frente a los hombres: entre ellas tienen mayor peso (12 pp.) los trabajos en ocupaciones elementales, en servicios de restauración y personales (5 pp.) y, sin embargo, están en menor medida trabajando en ocupaciones como técnicas y profesionales de apoyo (4 pp.) y como directoras y gerentes (4,5 pp.). Por otro lado, destaca el mayor peso que entre las mujeres tienen las ocupadas en puestos técnicos y científicos e intelectuales (5pp.), y sobre todo la alta proporción de personas que trabajan en puestos administrativos y contables (10pp. por encima de los hombres).

Gráfico 15. Distribución de las personas sénior ocupadas en función de su ocupación, según el sexo en la Comunidad de Madrid (4º T 2022)

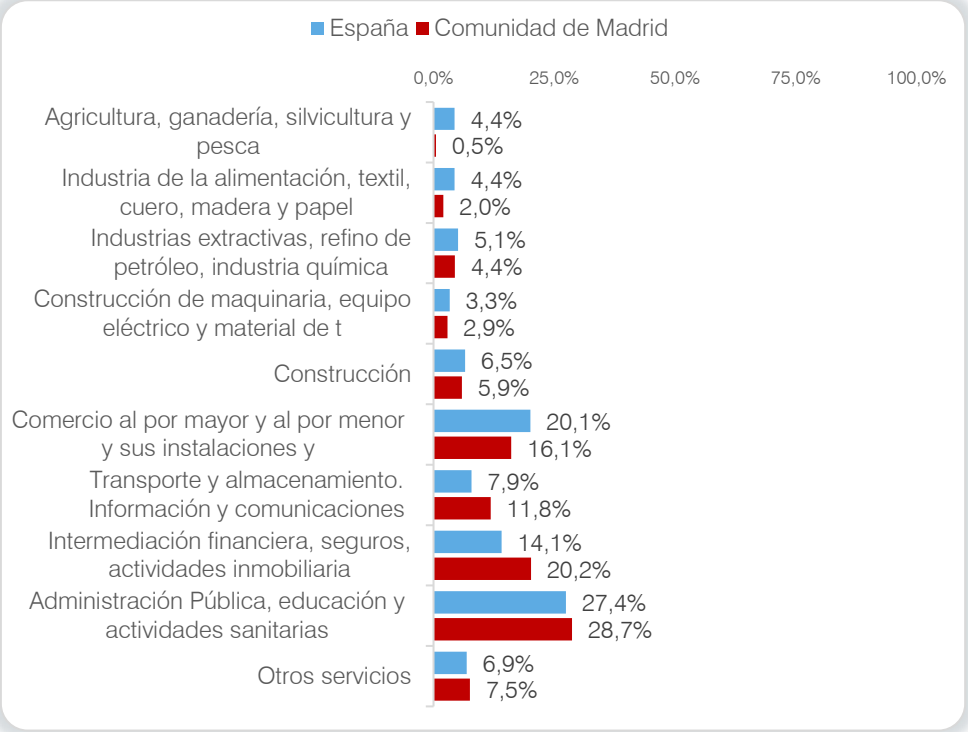


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

Si analizamos los datos relativos a la RAMA DE ACTIVIDAD de las personas ocupadas, 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%), en este último caso seis puntos porcentuales por encima del peso que tienen en el conjunto de España; también, buena parte, aunque en menor proporción que en el conjunto del Estado (4 puntos por debajo), se concentran en el sector del comercio (16%) y un 11,8% en transporte.

Gráfico 16. Distribución de las personas sénior ocupadas por ramas de actividad en la CM (4º T 2022)

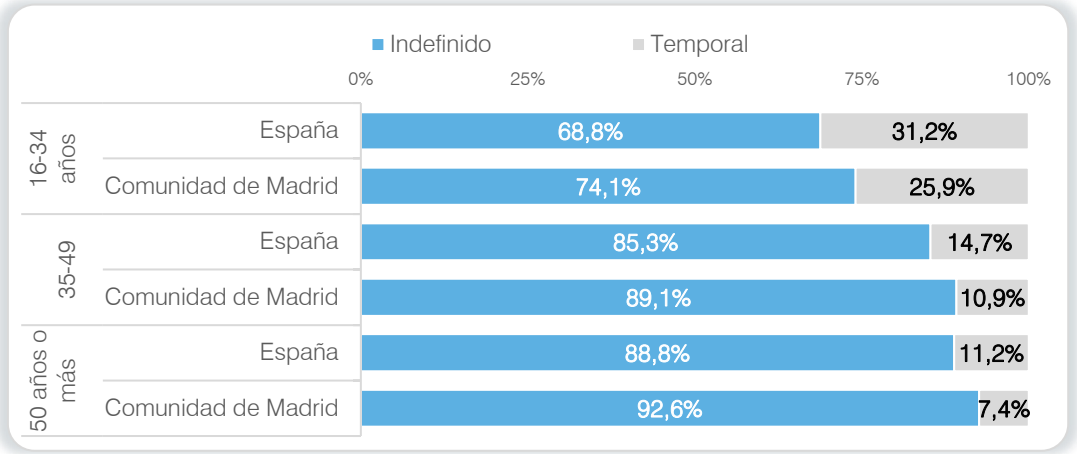


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

De nuevo, las diferencias más evidentes en función del sexo se observan en el mayor peso que entre las mujeres tienen aquellas que trabajan en la administración pública (casi el 41,3% de ellas, frente al 19,3% de ellos), y la práctica ausencia en la rama de la construcción, frente a un 10% de hombres que trabajan en esta rama, y la notable distancia también en la rama del transporte (12 pp. a favor de ellos) y en los llamados "otros servicios" (6 pp. a favor de ellas).

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, tanto en el conjunto de España como en la Comunidad de Madrid, siendo mejores en la segunda. En este sentido, la abrumadora mayoría de personas sénior en la CM está ocupada bajo la modalidad de contrato indefinido (92,6%), 18 pp. por encima que las personas más jóvenes, y cuatro puntos por encima de este mismo grupo de edad en el conjunto de España; de manera que la **estabilidad de las personas contratadas es muy alta y superior a la de otros grupos de edad.**

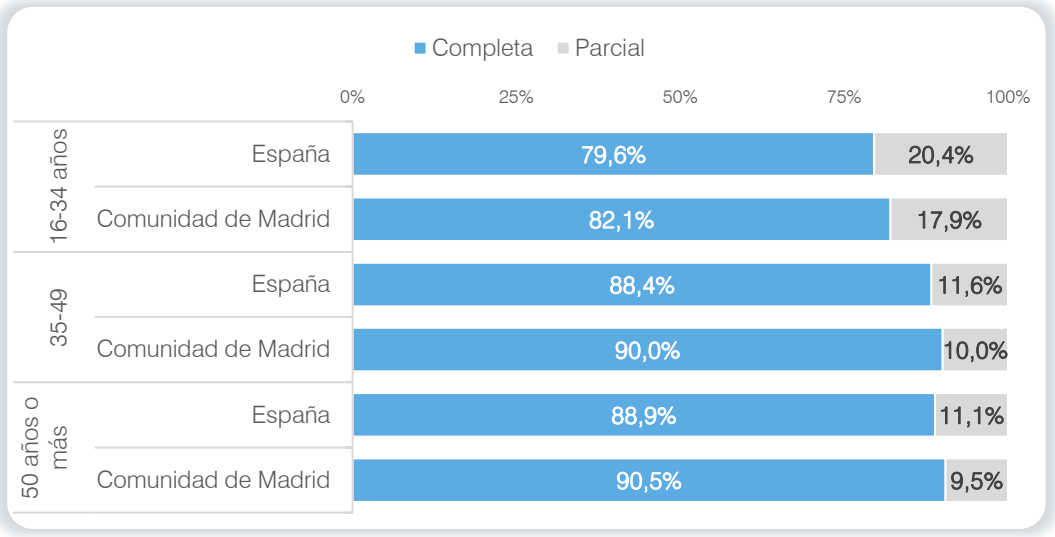
Gráfico 17. Distribución de las personas ocupadas en función de la estabilidad de su ocupación por grandes grupos de edad en la CM y España (4ºT 2022)



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**. Así tan solo el 9,5% de las personas de este grupo de edad tendrían un contrato a tiempo parcial en la actualidad (siendo la mitad de las personas de menos de 34 años en la CM) y dos puntos porcentuales por debajo que las personas residentes como media en el conjunto de España.

Gráfico 18. Distribución de las personas ocupadas en función del tipo de jornada por grandes grupos de edad en la CM y España (4ºT 2022)



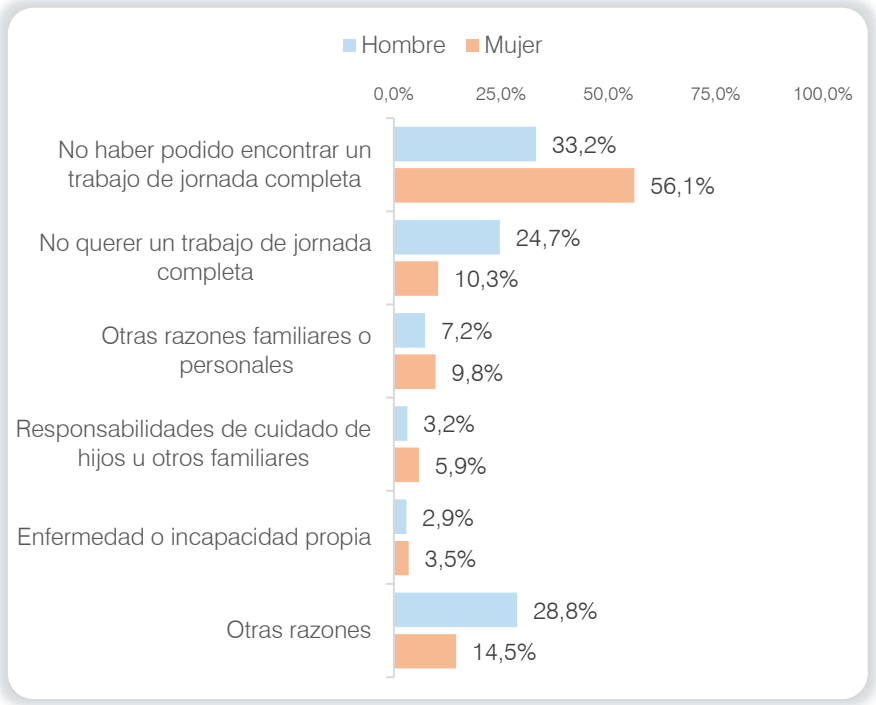
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

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. Así, en la CM, mientras **el 15,5%** de las mujeres sénior tienen esta modalidad de contratos, la tasa de parcialidad entre los hombres desciende hasta el 4%.

Las motivaciones que llevan a hombres y mujeres a adoptar esta modalidad de empleo a tiempo parcial son diferentes y no siempre responden a una elección deliberada. Tal y como se observa en el siguiente gráfico, la principal causa en ambos casos es "no haber encontrado un trabajo a jornada completa" (lo es para más de la mitad de las mujeres con jornada parcial). Por otro lado, como suele ser habitual, entre las mujeres tienen más peso las motivaciones relacionadas con el cuidado y las responsabilidades familiares. En el caso de los hombres, la segunda razón esgrimida apunta a una elección personal por esta modalidad de contrato (24,7%).

Gráfico 19. Principales motivaciones de las personas que trabajan a tiempo parcial por sexo en la CM (4ºT 2022)



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

Por último, al objeto de analizar la situación de las personas ocupadas tras la pandemia, en un contexto de creciente digitalización de los puestos de trabajo, se analizan los datos relativos a la **prevalencia del TELETRABAJO**.

En este sentido, se observa que si bien entre las personas de 50 a 54 años la proporción de personas que teletrabajan más de la mitad de los días es la más alta de todos los grupos de edad (16,2%), esta prevalencia desciende a menos de la mitad a partir de esta edad. No obstante, la proporción de personas que teletrabajan ocasionalmente en la CM (la región en la que es más frecuente el teletrabajo en España) es bastante similar en todos los grupos.

Tabla 1. Personas que teletrabajaron en su domicilio en las 4 últimas semanas por grupos de edad en la CM (4ºT 2022)

	16-34	35-49	50-54	55-59	60-64
Ocasionalmente	7,4%	9,9%	11,4%	10,8%	7,5%
Más de la mitad de los días que trabajó	10,8%	14,5%	16,2%	6,9%	8,6%
Ningún día	79,6%	74,2%	71,0%	81,8%	83,6%

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

3.1.3 Las personas desempleadas sénior en la CM en 4ºT 2022

En la Comunidad de Madrid en el 4º trimestre de 2022 había **121.591 personas paradas mayores de 50 años** según la EPA, es decir, **el 30% del total** de las personas en situación de desempleo en la CM eran séniors; el 38% de los desempleados tenían entre 16 y 34 años, por lo que son el segundo gran grupo de edad que concentra más población parada.

El grupo de personas de 50 a 54 años es el que cuantitativamente concentra una mayor proporción de personas en desempleo entre las personas sénior (41%), bajando su peso conforme aumenta la edad de las personas. Por otro lado, hay que destacar que el desempleo en este grupo de edad está **feminizado**, teniendo en cuenta que el **57%** de las personas en situación de desempleo son mujeres.

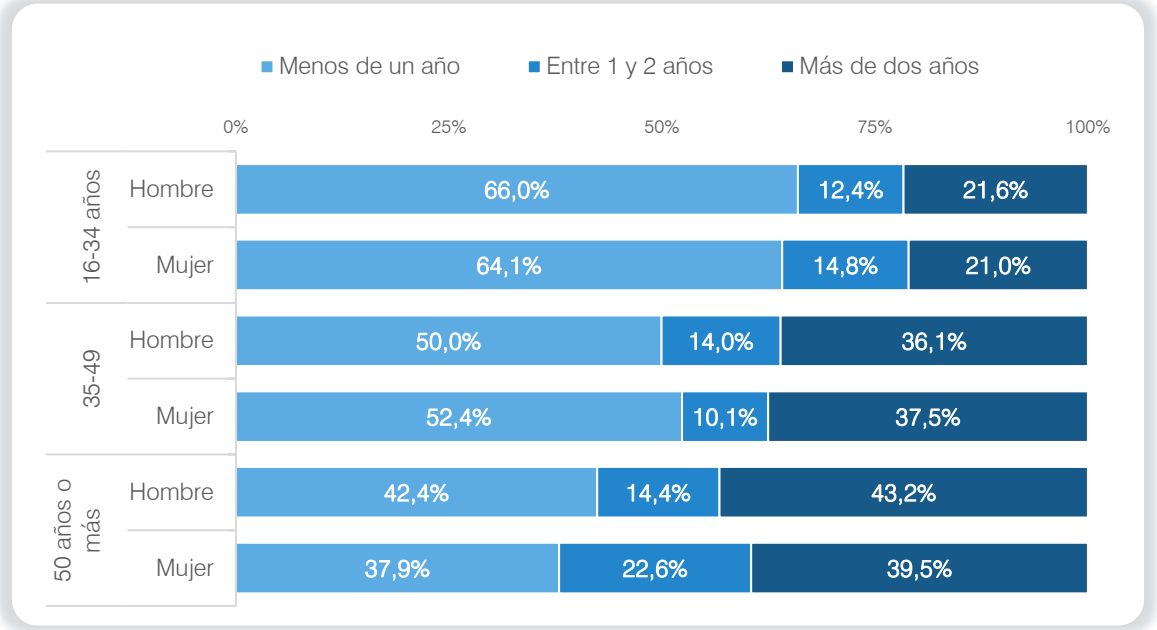
Las personas desempleadas sénior representan un tercio del total en la CM. De ellas el 57% son mujeres.

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 avanza la edad de las personas.

Además del notable peso que tienen las personas sénior en el conjunto de las personas paradas, el principal problema, como se viene anticipando, es el **riesgo de cronificación del desempleo de las personas de avanzada edad.**

Como se observa en el siguiente gráfico, **conforme aumenta la edad de las personas aumenta la probabilidad de que se prolongue su situación de desempleo**, es decir, se encuentren en situación de paro de larga duración (entre 1 y 2 años) o de muy larga duración (más de dos años). En concreto, en torno al 62,1% de las mujeres y el 57,6% de los hombres se encontrarían en esta situación. Datos que son similares a los que se observan en el conjunto de España.

Gráfico 20. 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.

Tal y como señala Segarra, R. el paro **tiende a cronificarse entre las personas de edad avanzada:**

"El paro se cronifica, cuanto más tiempo en paro, es más difícil salir. Y es que tiene un efecto de atrapamiento muy grande y estigmatiza. Incluso les sucede a las personas jóvenes, si una persona joven envía un currículum y va a la entrevista, le preguntan por qué no trabajó durante un año y medio y esto se puede deber a mil cosas que no tiene nada que ver con tus capacidades. Y esto se amplifica todavía más en las personas mayores".

Además, según señalan los recientes estudios sobre el desempleo de las personas sénior (ISEAK, 2023), el desempleo tiende a cronificarse especialmente entre las mujeres con bajo nivel educativo y entre las personas extranjeras.

A continuación, se explicitan los **motivos** que aducen las personas en situación de desempleo en la actualidad **para encontrarse en situación de desempleo**. En realidad, las razones esgrimidas por las personas sénior 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.

El peso de la enfermedad o discapacidad es menor entre las personas sénior sin embargo que en el grupo de edad más joven (2,4% frente al 5% de las personas más jóvenes).

Gráfico 21. Distribución de los principales motivos por los que las personas de 50 a 64 años en desempleo dejaron su último empleo (4ºT 2022)

Razón por la que dejó el último empleo	16-34	35-49	50 años o más
No sabe	0,0%	0,0%	0,0%
Despido o supresión del puesto (incluye regulación de empleo)	10,1%	29,1%	32,4%
Fin del contrato (incluye los fijos-discontinuos y los trabajadores estacionales)	74,5%	52,8%	57,7%
Enfermedad o incapacidad propia	5,0%	3,3%	2,4%
Realizar estudios o recibir formación	0,6%	0,0%	0,0%
Responsabilidades de cuidado de hijos u otros familiares	0,0%	2,3%	0,7%
Otras razones familiares o personales	1,9%	2,2%	0,4%
Jubilación anticipada	0,0%	0,0%	0,0%
Jubilación normal	0,0%	0,0%	0,0%
Otras razones (incluye el cese en una actividad propia)	7,9%	10,3%	6,3%

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

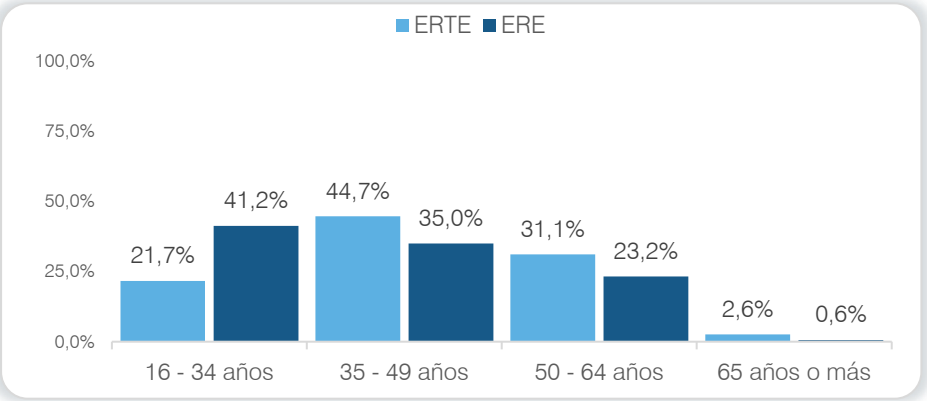
Uno de los factores que por tanto explica el crecimiento del desempleo en los últimos dos años en la población en general, y de manera específica en la población sénior, como consecuencia de la **crisis derivada de la pandemia**, son los procesos de destrucción temporal del empleo (expediente de regulación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

Así, tal y como revela el siguiente gráfico,[34] relativo al 2º trimestre de 2020, en el momento más álgido del confinamiento y de la realización de este tipo de expedientes, **el 23% del total de personas afectadas por ERE en la CM fueron personas sénior** (52.657); si bien, hay que señalar que no fue el grupo de edad más perjudicado en términos relativos, pues las personas más jóvenes, previsiblemente en situación de mayor temporalidad, fueron las más perjudicadas (41%). Por otro lado, las personas sénior sí se vieron afectadas de manera notable por los procesos de regulación temporal de empleo (el 31% tenían entre 50 y 64 años), por debajo del peso que tienen en el colectivo de personas de entre 35 y 49 años.

En este sentido, parte de las cifras del desempleo actual se derivan previsiblemente, tal y como revelan con posterioridad algunos de los relatos de vida de las personas entrevistadas, de este tipo de procesos, que en el caso de las personas de edad avanzada puede acarrear consecuencias especialmente negativas ante las dificultades posteriores en un momento de crisis, para salir de la situación de desempleo.

[34] En él se recogen las categorías de las personas que según la EPA no trabajaron, teniendo un empleo, que se encontraban en el momento de la realización de la encuesta "en paro parcial por razones técnicas o económicas" (ERTE) y "en expediente de regulación de empleo" (ERE)

Gráfico 22. Distribución por grupos de edad de las personas que señalan que entre los motivos por los que no trabajaron teniendo empleo se encuentran un ERTE o un ERE en la CM (2ºT 2020)

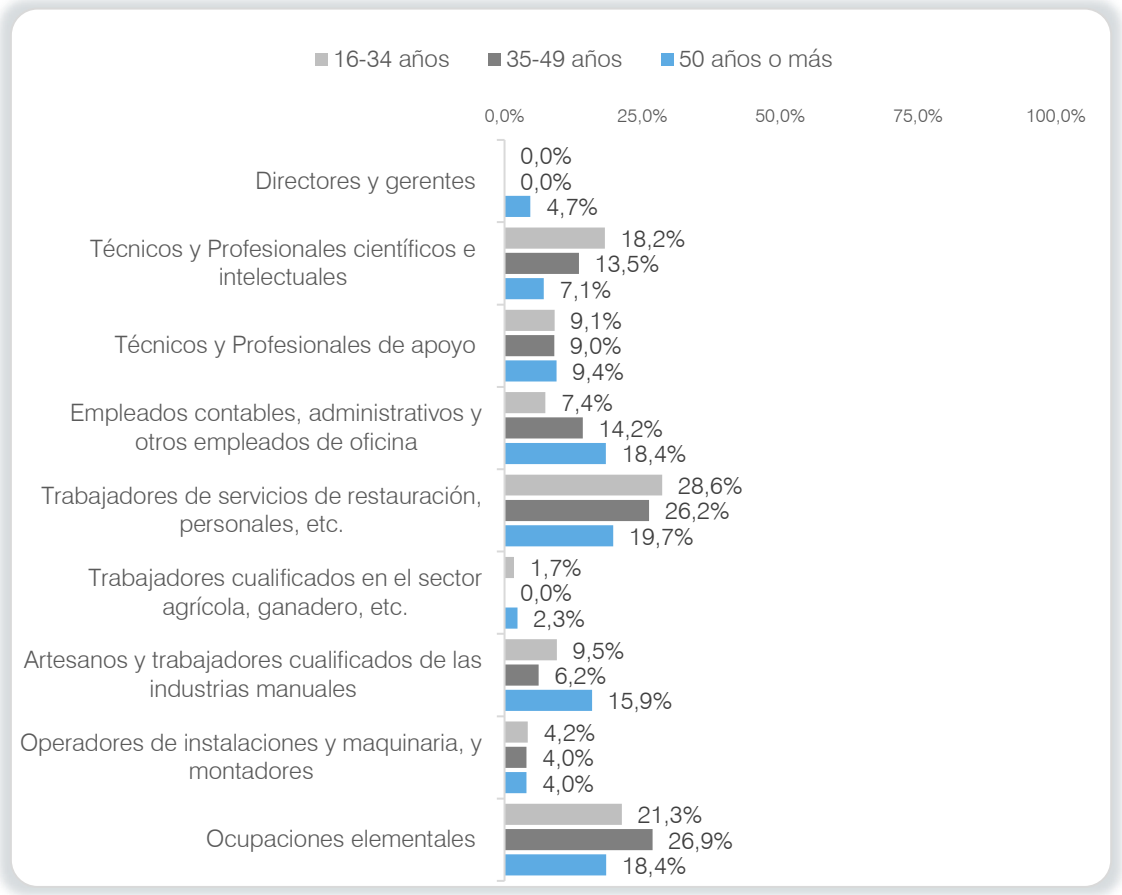


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA (2ºTrimestre de 2020).

Por último, la comparativa con otros grupos de edad, relativa a la ocupación que las personas paradas desempeñaban en su último empleo en la CM y la rama de actividad en la que trabajaban, permite caracterizar también a estas personas con algunos rasgos distintivos.

Las **principales OCUPACIONES PREVIAS** de las personas sénior en desempleo se corresponden en buena medida con las ocupaciones en las que trabajan más frecuentemente. Así el 20% aproximadamente procede de trabajos de la restauración y servicios personales, y el 18,4% de ocupaciones de baja cualificación o elementales (en proporciones inferiores no obstante a otros grupos de edad). Destaca la alta proporción de personas que proceden de trabajos cualificados de industrias manuales (16%) y las que trabajan en puestos contables y administrativos (18,4%). Llama la atención el mayor peso que esta última ocupación tiene entre las personas sénior en la CM frente al conjunto de España (7,7%) y el menor que tienen las personas procedentes de ocupaciones elementales (40,7%).

Gráfico 23. Distribución de las personas en desempleo en la Comunidad de Madrid según la ocupación u oficio que desempeñaban en su último empleo por grupos de edad (4ºT 2022)



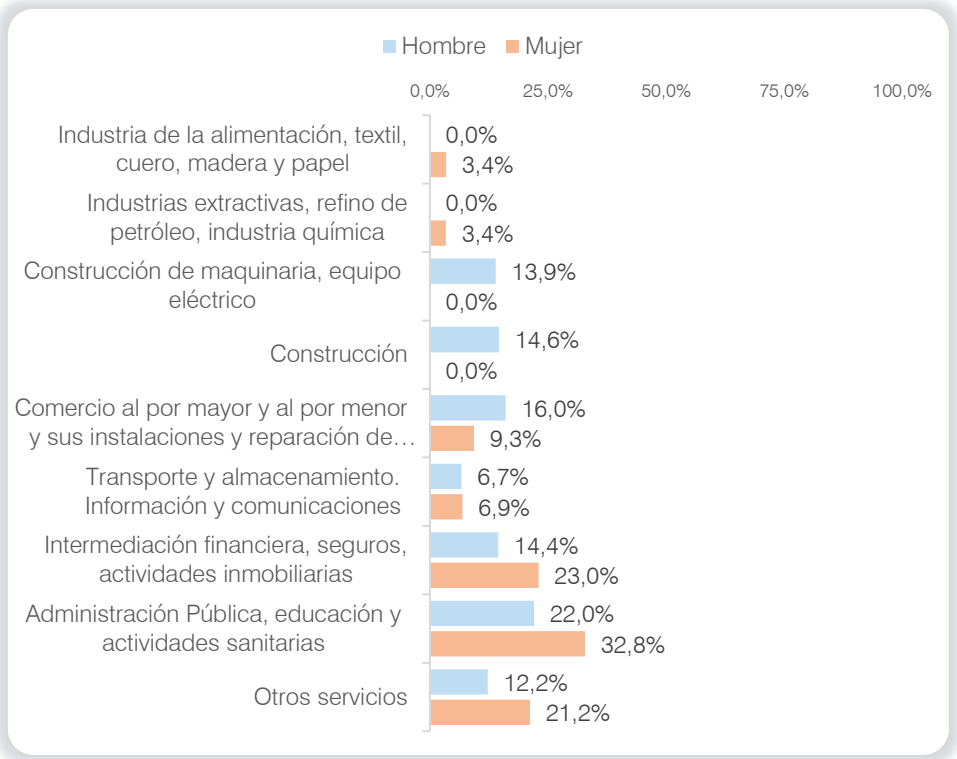
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

En algunos casos, tal y como explican algunas de las personas que conocen de cerca a este colectivo por su trabajo de apoyo mediante *mentoring o coaching* en la búsqueda de empleo, uno de los principales **hándicaps** que tienen algunas de las personas sénior a la hora de reincorporarse al mercado laboral es la **sobrecualificación asociada a su experiencia.** Esta circunstancia parece desincentivar, según señalan las personas expertas y las propias personas sénior, muchas veces 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.

Por otro lado, algunos estudios, como el recientemente desarrollado en Euskadi sobre las competencias laborales de las personas sénior (ISEAK, 2023) apuntan en su territorio a una realidad que no parece muy alejada de la CM, donde "dos de cada tres personas mayores de 44 años cronificadas en el desempleo provenían de ocupaciones en declive (ocupaciones cuyo peso ha disminuido sobre el empleo total en las últimas dos décadas)". Ello lleva a la necesaria reflexión sobre la necesidad de estudiar las competencias asociadas a este tipo de ocupaciones para valorar posibles transiciones hacia otros empleos con mejores perspectivas futuras.

En cuanto a la RAMA DE PROCEDENCIA de estas personas en desempleo, de nuevo esta se corresponde en buena medida con las ramas en las que las personas están ocupadas por sexo. Así la rama de actividad mayoritaria para hombres y mujeres (22% y 33%) es la administración pública y las actividades de educación y sanitarias, y a continuación la rama de intermediación financiera y de seguros (14,4% entre los hombres y 23% entre las mujeres). Lógicamente, entre los hombres tiene un peso sustantivo la rama de la construcción (14,6%), y llama también la atención el peso del sector comercial (16%), siete pp. por encima del peso que tiene entre las mujeres.

Gráfico 24. Distribución de las personas sénior en desempleo en la Comunidad de Madrid por sexo según la rama de actividad del último empleo que desempeñaban (4ºT 2022).



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

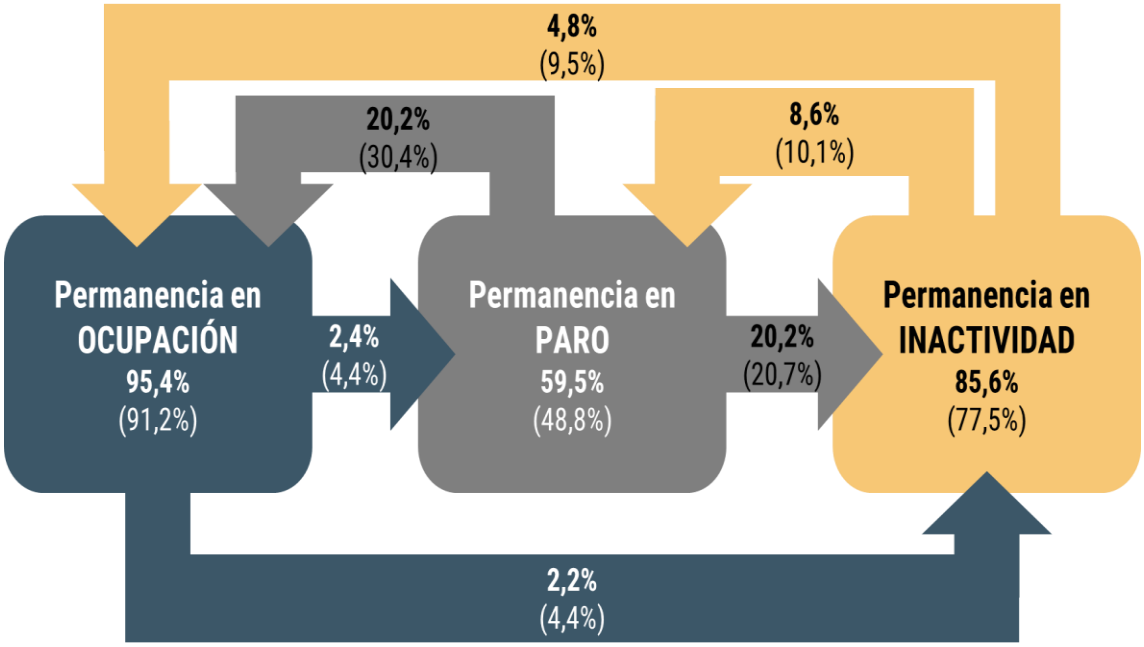
Un dato complementario de interés, que resume la particular situación de las personas sénior, es el que aporta LA ESTADÍSTICA DE FLUJOS DE LA EPA, del que se disponen públicamente solo de los datos relativos al conjunto de España, que, no obstante, sirven para esclarecer tendencias; aunque previsiblemente, tal y como se está observando en este capítulo, los datos sean más positivos para la población sénior de la Comunidad de Madrid.

Estos datos aportan información sobre los movimientos de la población en el mercado de trabajo entre la ocupación, el paro y la inactividad, cada tres meses, tal y como muestra el siguiente gráfico.

Así, en comparación con el resto de la población, **las personas de 45 a 64 años**[35] **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%).

Gráfico 25. 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 (entre paréntesis).



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

En definitiva, como señala M. A. Malo (2023) el problema fundamental de las personas sénior es la pérdida de empleo en un contexto altamente competitivo y de gran oferta de mano de obra, en que su experiencia, su mayor valor añadido, en la mayor parte de las ocasiones se ve opacado por otras demandas de mayor flexibilidad u otros elementos que se atribuyen en mayor medida a la población joven.

"En un país donde la tasa de paro es tan alta, lo pasa mal todo el mundo, pero lo pasan mal sobre todo los extremos. En España, si tienes más de 50 años y has mantenido el empleo, aunque no

[35] 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.

tengas estudios, tu posición será relativamente buena. El problema es cuando se pierde. Un mercado laboral donde hay tanta oferta de mano de obra y en actividades donde el capital humano (que puede tener una persona por llevar muchos años en una misma empresa) va perdiendo relevancia lleva a que las personas que hasta ahora concentraban este capital no tengan tantas ventajas competitivas frente a otras más jóvenes y sin experiencia, pues a lo mejor, lo que demandan las nuevas ofertas ya no requieren esos conocimientos y requieren otros".

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

A continuación, se plasman de manera detallada los datos relativos a la evolución en el mercado de trabajo de las personas sénior en **los últimos 20 años en la Comunidad de Madrid.**

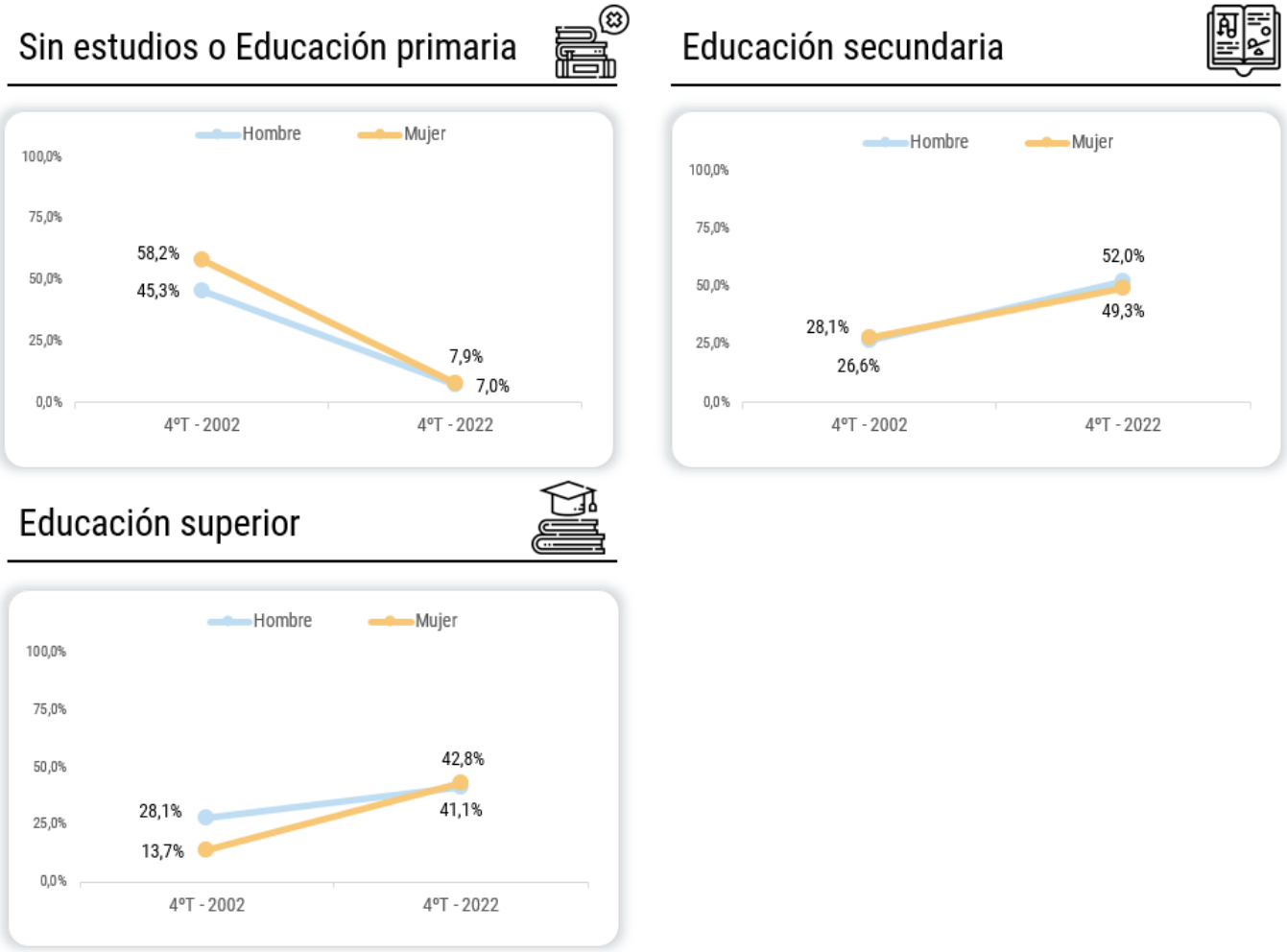
La primera constatación que ha de ponerse de relieve, con ciertas precauciones[36], es que **el NIVEL EDUCATIVO de las personas sénior ha mejorado notablemente en los últimos 20 años**, lo que revela un gran salto generacional, especialmente notorio en el caso de las mujeres. Así, tal y como revela el 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); esto supone, en paralelo, una reducción notable de las personas sin estudios o con educación primaria, que desciende en 50 puntos en el caso de las mujeres, y supone un incremento de las personas con estudios secundarios, que en ambos sexos se duplica.

Se espera que la elevación en el nivel educativo de las nuevas generaciones de sénior, que tiende a acercarse a los niveles formativos medios de la población, ofrezca una mejora de las oportunidades de empleo para esta generación.

En este sentido, tal y como se señala en el *Libro Blanco del Empleo de Euskadi* (ISEAK, 2023), 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, pues gracias a los logros educativos en la población, las personas jóvenes y mayores se parecerán más en cuanto a su capital humano, lo que podría aumentar el atractivo de las personas mayores, en especial para ocupaciones donde la experiencia sea un elemento importante.

[36] A partir del primer trimestre de 2014, en las posiciones habituales de las variables de estudios las categorías se han obtenido con la nueva clasificación de estudios CNED 2014. Se ha tratado de buscar la continuidad de las agrupaciones con la antigua CNED 2000, utilizada hasta el 4ºT 2012 pero la correspondencia de ambas clasificaciones no es perfecta. Es por ello que pueden producirse algunos desajustes en las categorías en uno y otro año que haga que los datos no sean totalmente comparables, si bien indican claramente una tendencia.

Gráfico 26. 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 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

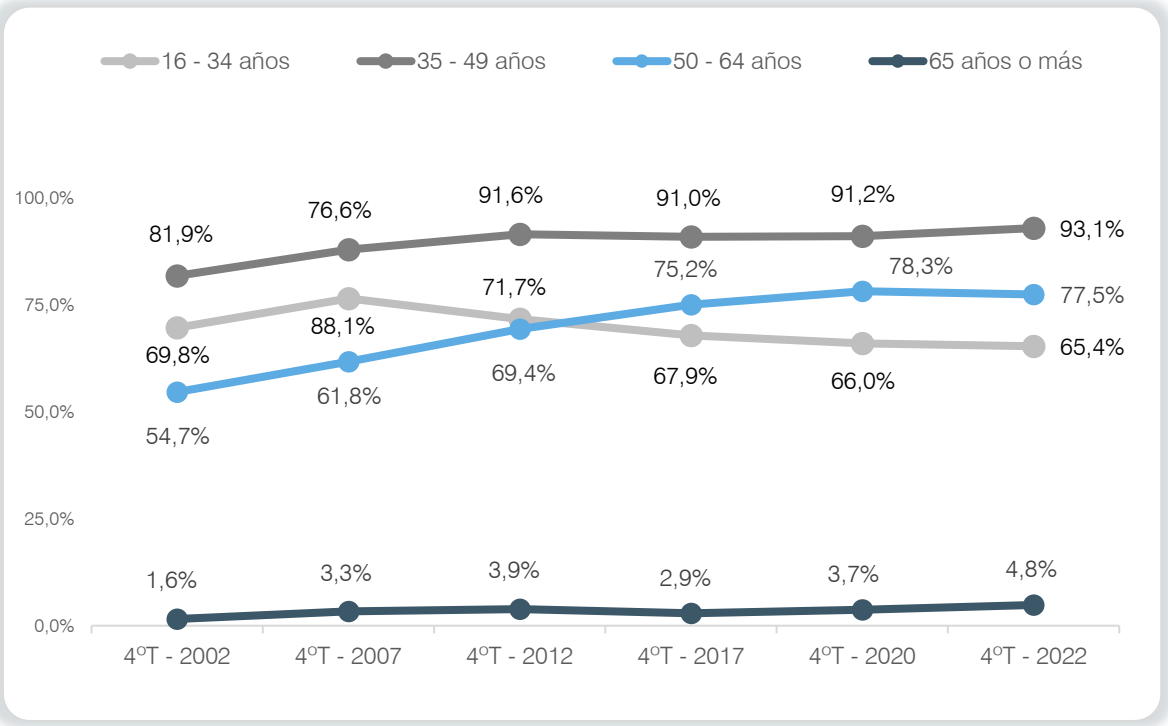
El gráfico que figura a continuación sobre la evolución de las tasas de actividad en el mercado de trabajo de los diferentes grandes grupos etarios en los últimos 20 años y en la CM es muy esclarecedor. **El único rango de edad en el que se produce un incremento casi constante de las TASAS DE ACTIVIDAD es el de personas sénior de 50 a 64 años**, que pasa de tener una tasa de actividad en 2002 de 54,7% a sumar más de 30 puntos, hasta alcanzar la tasa de 77,5%. Este incremento se explicaría por la llegada a este tramo etario de generaciones que han tenido una participación más activa en el mercado de trabajo, procedentes de la generación del *baby boom* y la *generación X*.

La participación en el mercado de trabajo de las personas sénior en el mercado laboral ha crecido exponencialmente en los últimos 20 años, gracias a la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral, así como de generaciones demográficamente muy voluminosas (*baby boomers y generación X*).

Este **crecimiento**, aunque de dimensiones mucho menores, también se produce entre las **personas mayores de 65 años**, que en 2002 tenían una tasa de solo el 1,6%, que han cuadriplicado en estos años, ascendiendo al 4,8%.

La estabilidad es lo que caracteriza la evolución del grupo de 35 a 49 años, con tasas medias en torno al 90%, si bien venían de una tasa diez puntos por debajo (82%), cuyo ascenso previsiblemente se debe a la incorporación aún mayor de las mujeres al mercado de trabajo. Sin embargo, llama la atención el progresivo descenso en las tasas de actividad de las personas más jóvenes a partir de 2007, pasando de una tasa del 76,6% al 65,4% en la actualidad. En este sentido, tal y como se apunta desde *el Observatori de la Ocupació* (2022), esta situación vendría explicada en buena medida por el impacto de la crisis económica iniciada en 2008, que expulsó mucho empleo joven, que optó por mejorar su formación y que por tanto pasó a engrosar las cifras de población inactiva.

Gráfico 27. Evolución de las tasas de actividad de los diferentes grupos de edad en la CM (4ºT)

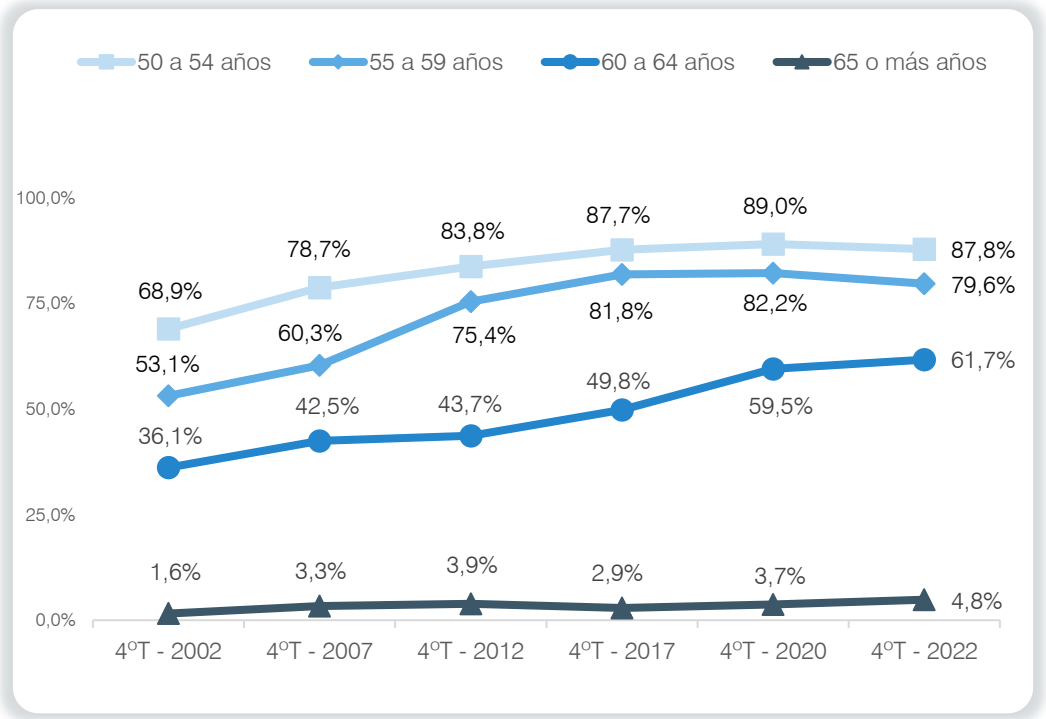


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA

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 pp. por encima.

A continuación, se observa la evolución de las tasas de los diferentes grupos quinquenales mayores de 50 años. El crecimiento 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. Es por otro lado, 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%.

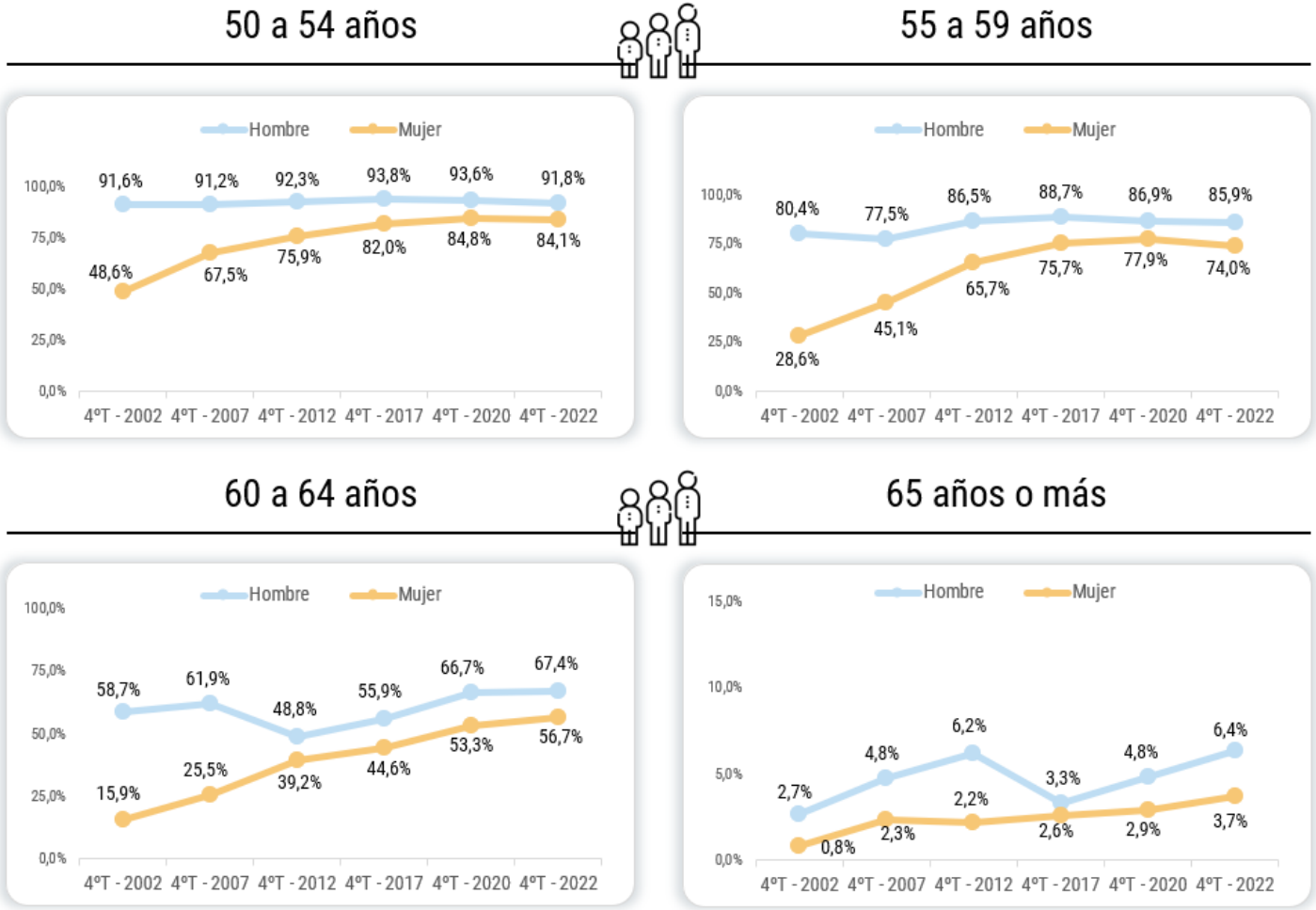
Gráfico 28. Evolución de las tasas de actividad de las personas mayores de 50 años en la CM por grupos quinquenales (4ºT)



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

Tal y como se refleja en los siguientes gráficos, el crecimiento señalado en la tasa de actividad de las personas de 50 a 64 años está claramente determinado por la evolución de la tasa de actividad femenina. Las tasas de actividad de los hombres sénior no han experimentado grandísimos cambios en los últimos 20 años, salvo en el grupo de hombres de 60 a 64 años, entre los que se observa un repunte de sus tasas de actividad tras 2012, previsiblemente debido al desgaste de los años de crisis que provocó la prejubilación y jubilación anticipada de algunos de ellos y la desincentivación en la búsqueda de empleo, en otros. Sin embargo, el dato realmente llamativo es el del **constante crecimiento, en estos 20 años, de las tasas de actividad de las mujeres sénior, las cuales han duplicado sus tasas en todos los grupos de mayores de 50 años**; estos datos revelan el cambio generacional producido entre las mujeres, derivado de su incorporación progresiva al mercado de trabajo en las décadas anteriores. Esto se traduce en el hecho de que se ha producido un crecimiento exponencial en la tasa de actividad de las mujeres de 60 a 64 años, que en 2002 era del 16% y pasa a ser del 57% en 2022.

Gráfico 29. Evolución de las tasas de actividad 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.

Tal y como se planteaba con anterioridad, uno de los principales factores determinantes de la inactividad en este grupo de edad, sobre todo al final de su trayectoria laboral, son los **procesos de prejubilación o jubilación anticipada**.

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.

Sin embargo, el análisis de la evolución de los datos correspondientes a esta realidad revela que estos procesos **se han reducido de manera notable en términos absolutos y relativos en los últimos años.** Tal y como refleja la siguiente tabla, el máximo histórico de estos últimos 20 años se habría producido en 2012, es decir, en los años posteriores a la crisis de 2008 cuando, previsiblemente, el recurso a este tipo de mecanismos fue uno de los utilizados por algunas empresas para liberarse de mano de obra sobrante, de edad avanzada. A partir de entonces las cifras descienden de manera progresiva, con un ligero repunte en 2022, derivado previsiblemente también de la crisis propiciada por la pandemia, pues ante las menores expectativas de encontrar un empleo las personas habrían optado en mayor medida por prejubilarse y algunas empresas también habrían utilizado este mecanismo, como se hizo en crisis previas.

Tabla 2. Evolución del número de personas de entre 50 y 64 años que son inactivas pues perciben una pensión de jubilación o unos ingresos de prejubilación

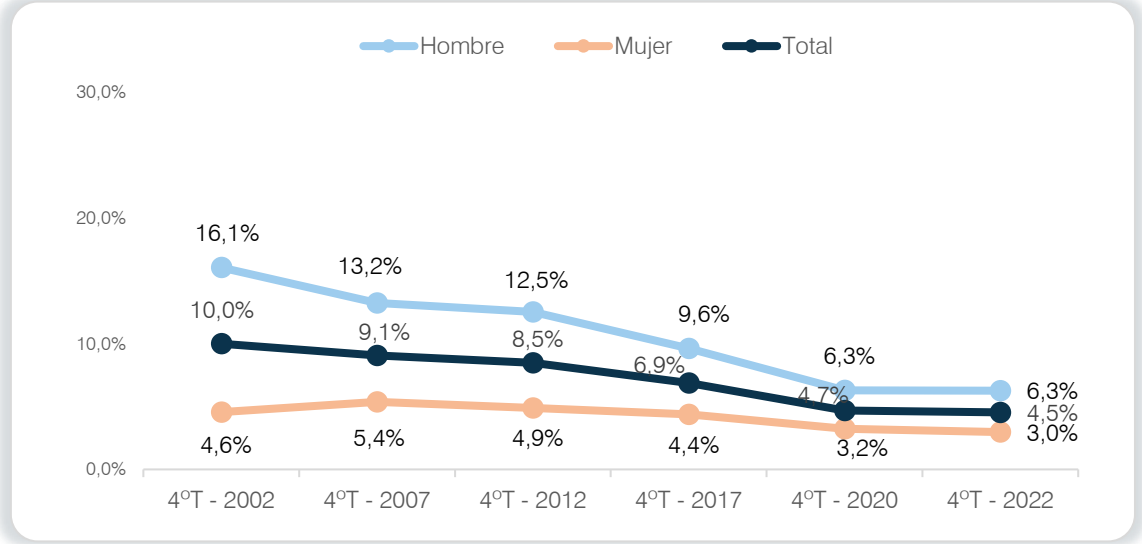
Periodo	Nº
4ºT - 2002	88.622
4ºT - 2007	86.170
4ºT - 2012	90.827
4ºT - 2017	82.924
4ºT - 2020	62.427
4ºT - 2022	64.766

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

En términos relativos, es decir, teniendo en cuenta el peso de estos trabajadores prejubilados o jubilados anticipadamente sobre el grueso de personas de ese grupo de edad, se constata de forma más evidente esta misma tendencia. Así, desde el año 2002, en que este grupo representaba el 10%, sobre el total de personas de entre 50 y 64 años, su peso se ha ido reduciendo de forma progresiva hasta llegar a representar el **4,5% en 2022.**

La mirada de género resulta de nuevo fundamental, pues se constata que las prejubilaciones o jubilaciones anticipadas son mucho más frecuentes entre los hombres de estos tramos de edad que entre las mujeres (llegando a representar en 2022 el 16% del total de estas personas), con una diferencia no obstante que se va aminorando en el tiempo debido a la reducción de esta situación entre los varones, pues el peso que tiene entre la población femenina no ha cambiado mucho a lo largo de los años (situándose entre el 3 y el 4,5%).

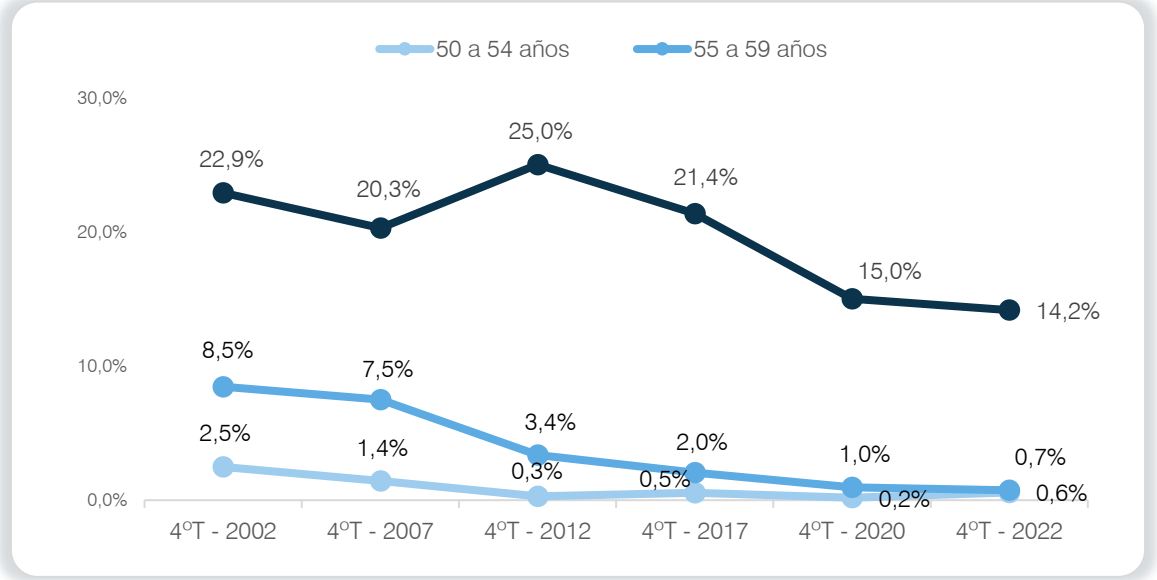
Gráfico 30. Evolución de la proporción que representan las personas prejubiladas o jubiladas entre las personas de 50 a 64 años en la CM por sexo (4º T)



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

Por último, los datos ponen en evidencia que ha de focalizarse este análisis no obstante en el **grupo de mayor edad, de 60 a 64 años** fundamentalmente, donde su peso es sustancialmente mayor. En este sentido, llama la atención cómo hace 10 años estas personas representaban una cuarta parte del total de personas de esta edad, proporción que en la actualidad se ha reducido al 14%. Sin embargo, tal y como refleja el siguiente gráfico, el peso de las personas prejubiladas entre las menores de 60 años se ha reducido notablemente hasta suponer menos del 1%, debido sin duda a la reducción de su adopción en un contexto de retraso de la edad de jubilación y de mayores dificultades para lograrla, y todo al crecimiento demográfico de estas generaciones en los últimos años.

Gráfico 31. Evolución de la proporción que representan las personas prejubiladas o jubiladas en la CM (4ºT)



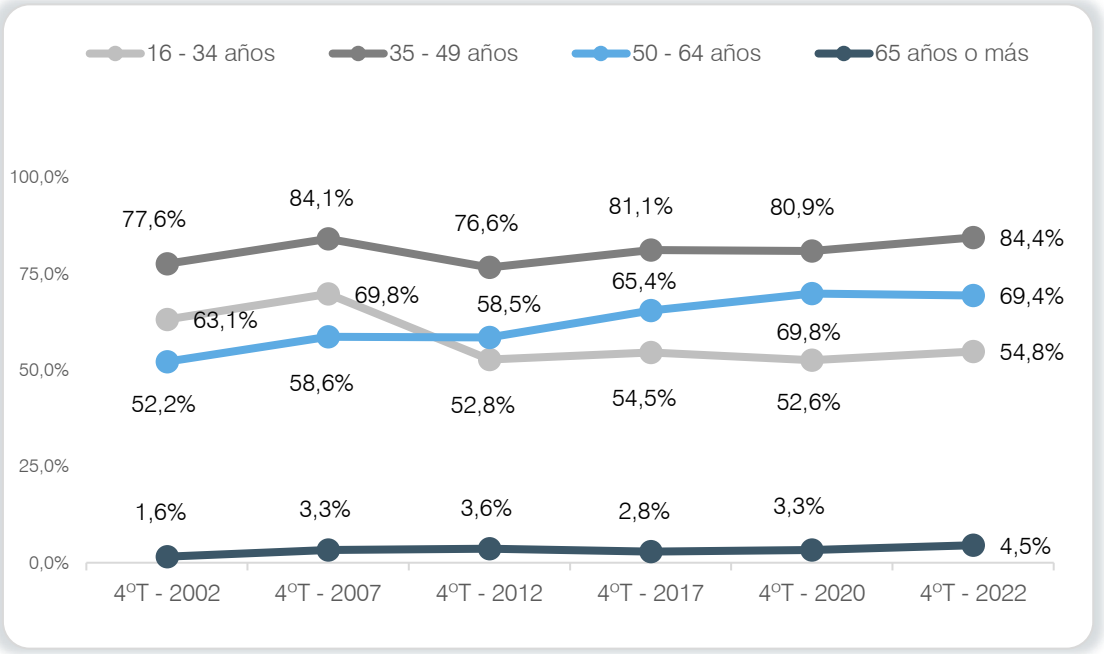
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

3.2.2 Evolución de las tasas de empleo de las personas sénior

Por su parte, la **EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE EMPLEO** por grandes grupos de edad va en paralelo a la de las tasas de actividad, aunque las tasas de variación son menores. Las tasas de los grupos de edad más jóvenes especialmente, y las de edades centrales se mantienen estables en el tiempo, aunque acusando la crisis de 2008, con descensos significativos en 2012; si bien, el grupo de 35 a 49 en 2022 ha alcanzado su máximo histórico (84,4%), el grupo de población más joven no ha conseguido retomar y se sitúa en 2022 en una tasa 9 pp. por debajo de la de 2002 (54,8%).

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

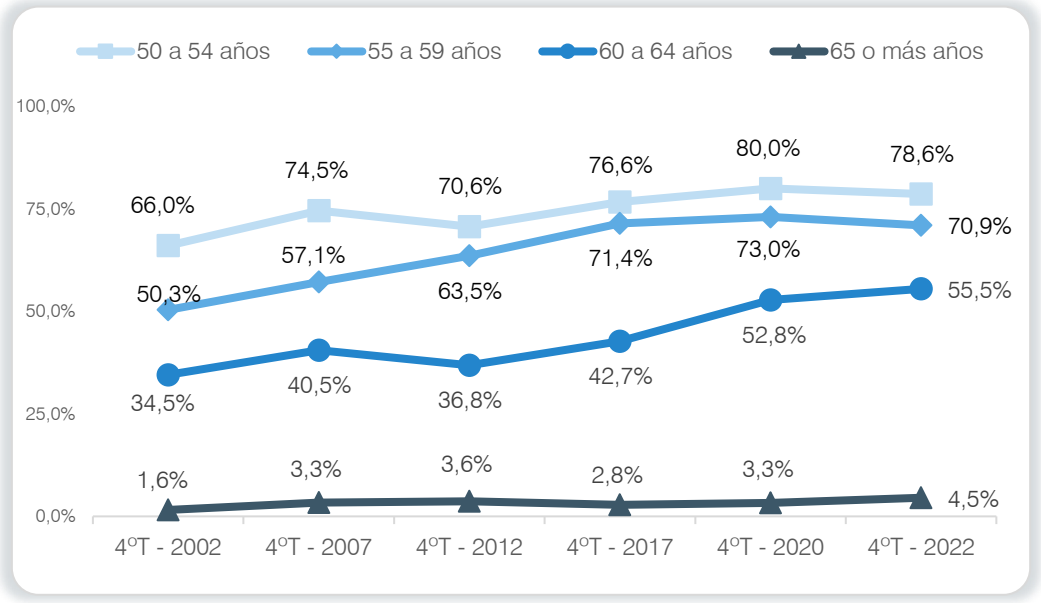


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

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.

Como es lógico, la evolución de las tasas de empleo de los diversos grupos de mayores de 50 años, sigue la tendencia creciente de las tasas de actividad, siendo de nuevo especialmente significativo el ascenso que ha experimentado la tasa 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. En ambos casos se han producido descensos en la tasa de empleo entre 2020 y 2022.

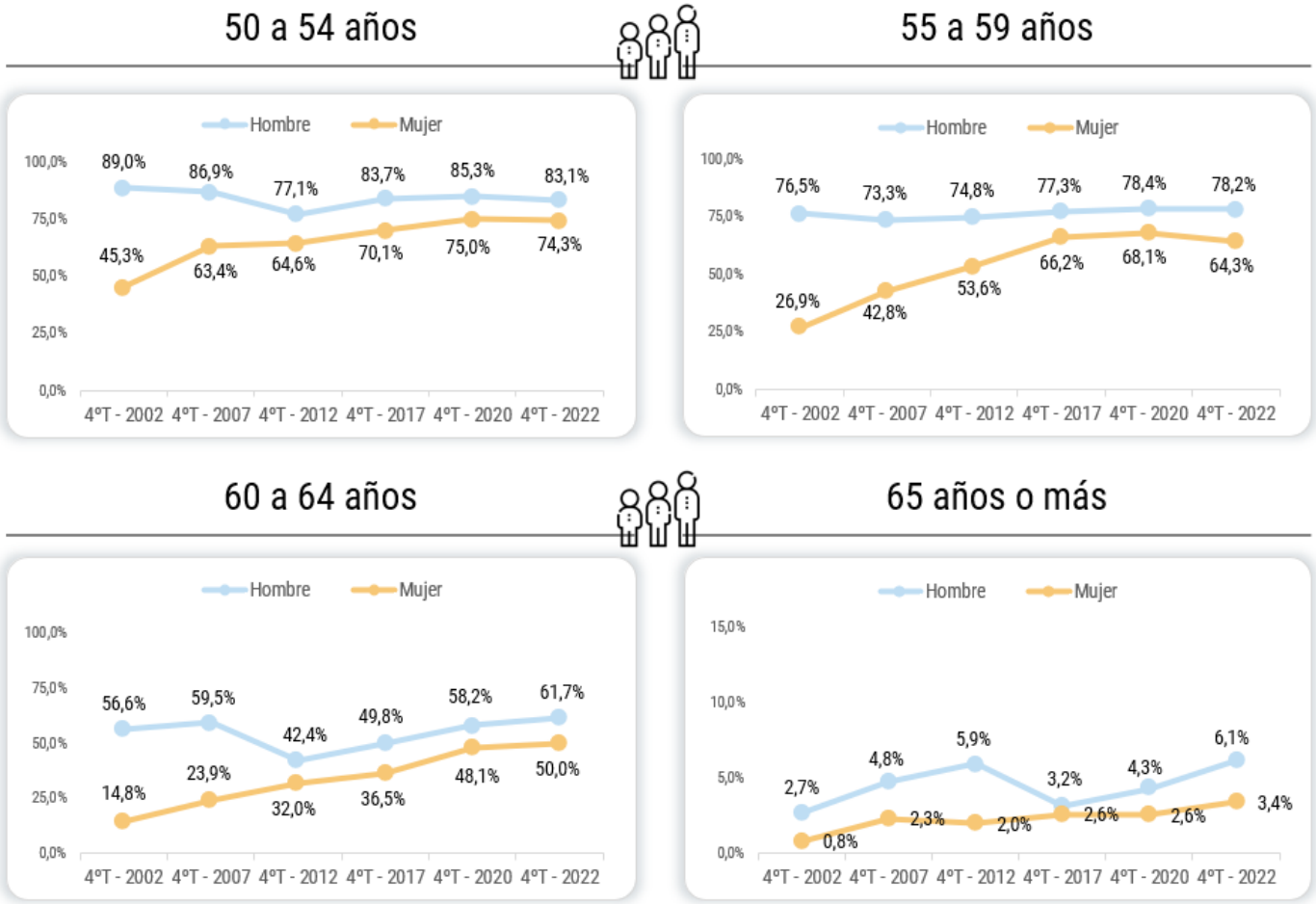
Gráfico 33. Evolución de las tasas de empleo de las personas mayores de 50 años en la CM por grupos quinquenales (4ºT)



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

De nuevo, tal y como se observa en el siguiente gráfico, el crecimiento en la tasa de empleo de las personas de 50 a 64 años está claramente determinado por la evolución del empleo femenino. Las tasas de empleo de los hombres sénior se están recuperando del descenso que experimentaron en 2012, aunque esto sólo lo han conseguido los mayores de 55 años. Sin embargo, el dato relevante de nuevo es el del **constante crecimiento en estos 20 años de las tasas de empleo de las mujeres sénior**, que en 20 años han casi duplicado sus tasas en todos los grupos quinquenales; si bien las tasas femeninas se sitúan bastante por debajo de las masculinas, es aquí donde se confirma la masiva incorporación al empleo, en estos grupos de edad, de mujeres que ya se incorporaron con anterioridad al mercado de trabajo. Este crecimiento es muy notable entre las mujeres de 60 a 64 años, cuya tasa de actividad en 2002 era del 16% y pasa a ser del 41,4% en 2022.

Gráfico 34. Evolución de las tasas de empleo de las personas de entre 50 y 64 años por sexo en la CM por grupos quinquenales (4ºT)

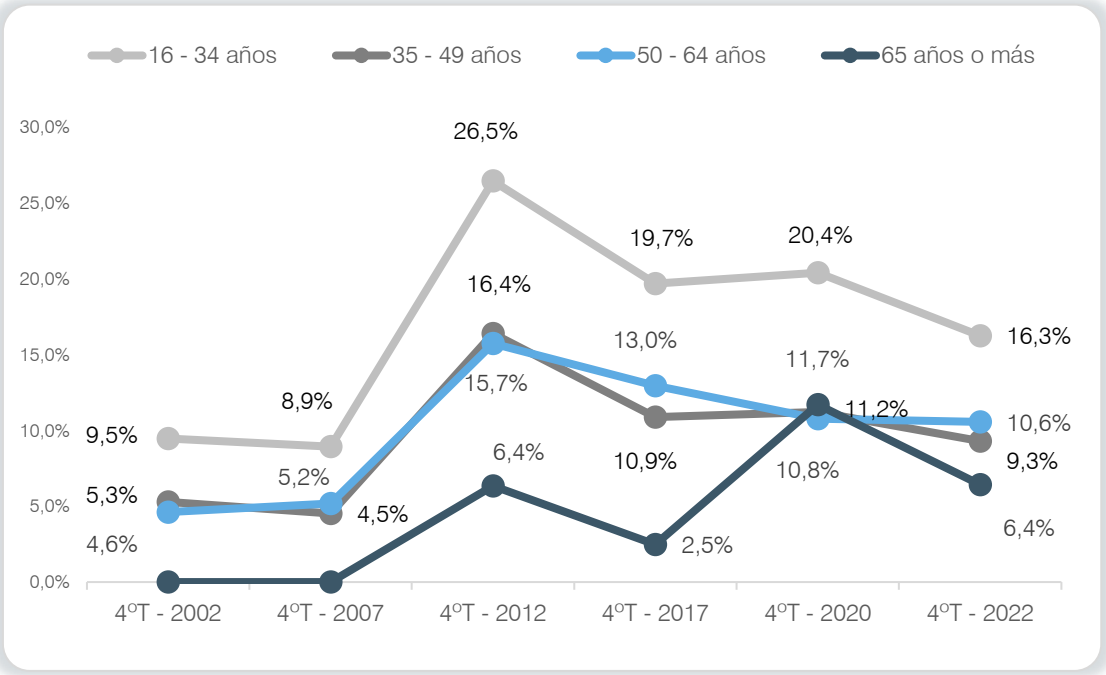


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

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, 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 grupos de edad. La tasa de las personas mayores de 65 años sí se dispara en 2020, debido claramente al efecto de la pandemia.

Gráfico 35. Evolución de las tasas de desempleo de los diferentes grupos de edad en la CM (4ºT)

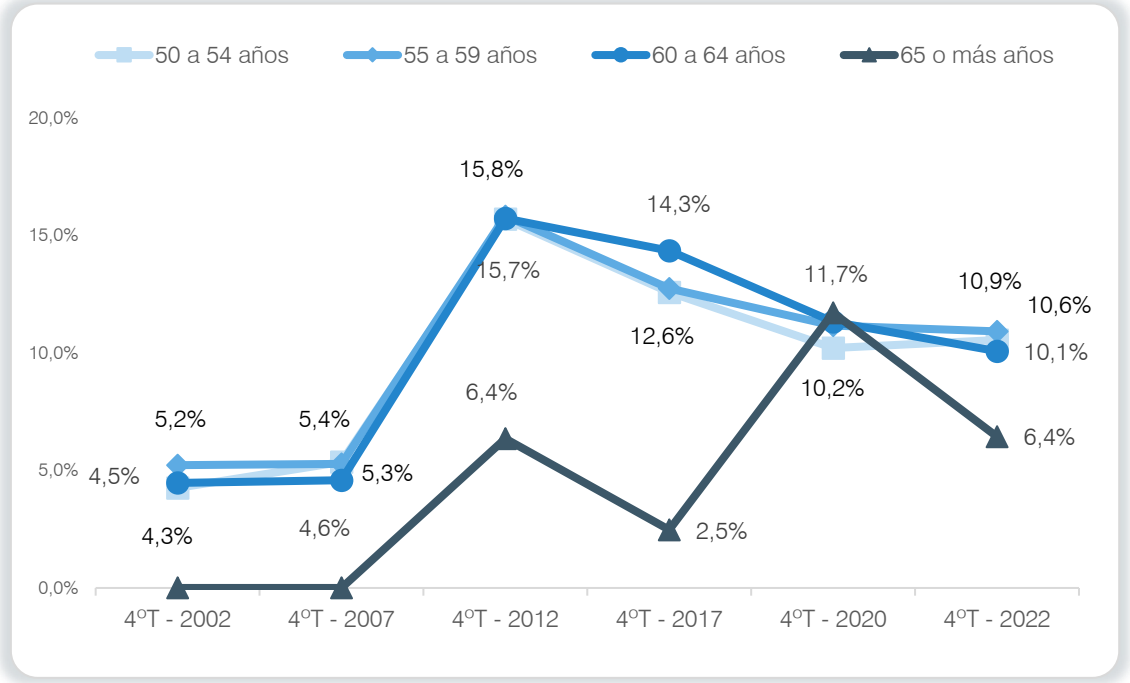


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

Las tasas de desempleo de las personas sénior han evolucionado de la misma forma a como la han hecho en este grupo de edad en el conjunto de España. Si bien, en este caso la diferencia en las tasas es sustancialmente menor, entre 2 y cuatro puntos, siempre está por encima en el caso de la población española.

La **evolución y cifras** de las tasas de desempleo de los diversos **grupos de mayores de 50** años corre en paralelo y son muy similares en el tiempo, salvo la relativa al grupo de mayores de 65 años, que lógicamente tiene cifras inferiores. Como en el conjunto de la población, 2012 se convierte en el punto de inflexión y el momento en que se registran las tasas de desempleo más altas que, sin embargo, ya **no llegan a recuperar los niveles de 2002-2007 para ningún grupo de edad,** doblando la tasa de paro a la de hace 20 años.

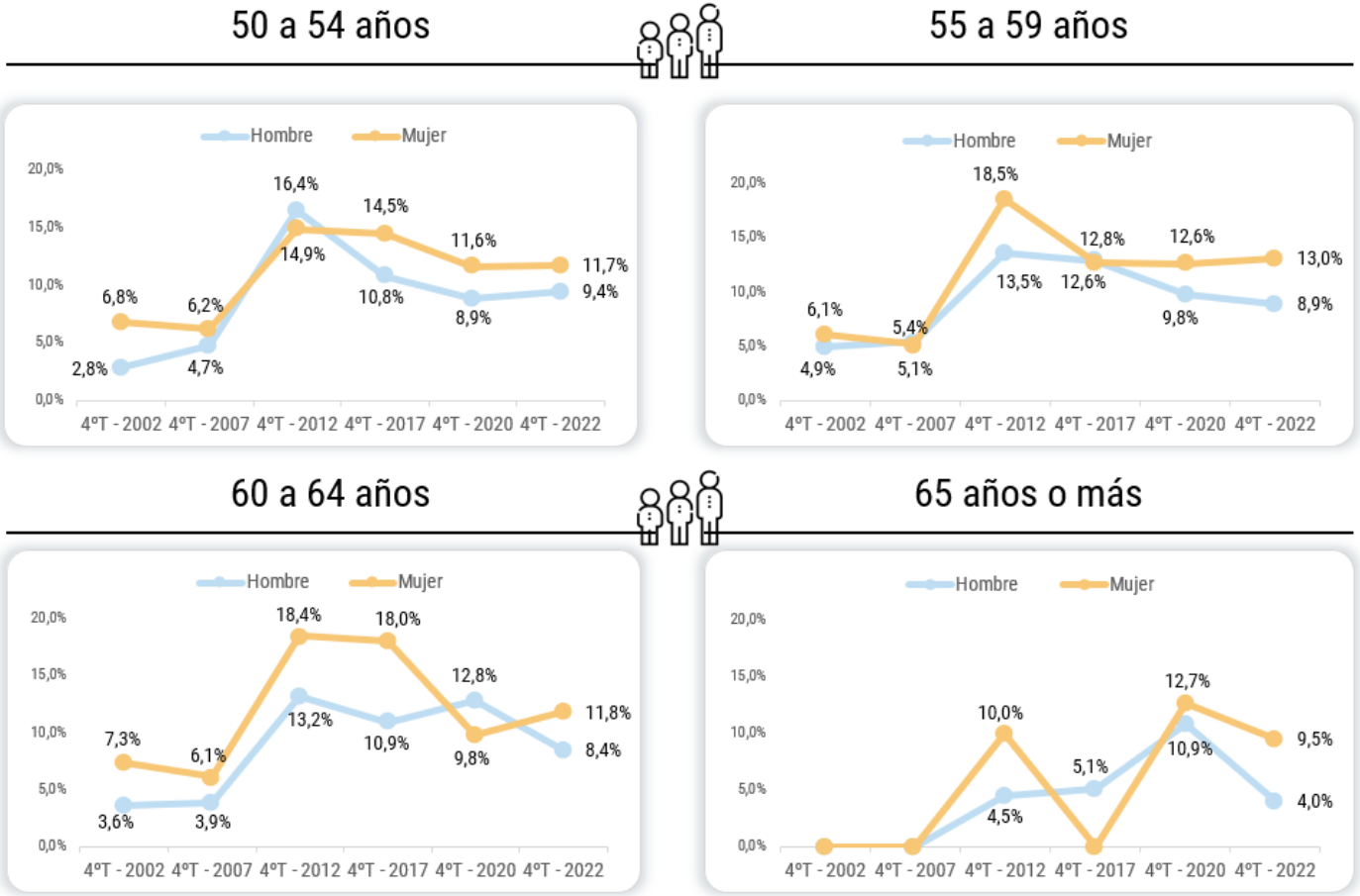
Gráfico 36. Evolución de las tasas de desempleo de las personas mayores de 50 años en la CM por grupos quinquenales (4ºT)



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

Como se ha venido señalando, las tasas de desempleo de las mujeres séniors se sitúan también de manera constante en el tiempo por encima de las tasas de los hombres. Lo más llamativo del grafico que figura a continuación es que si bien a partir de 2012-17 las tasas de desempleo de los hombres sénior tienden a descender progresivamente (grupo de 50 a 54 y de 55 a 59 años), en el caso de las mujeres las tasas descienden, pero tienden a estabilizarse. La brecha de género más notable se observa en el grupo de 60 a 64 años.

Gráfico 37. Evolución de las tasas de desempleo 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

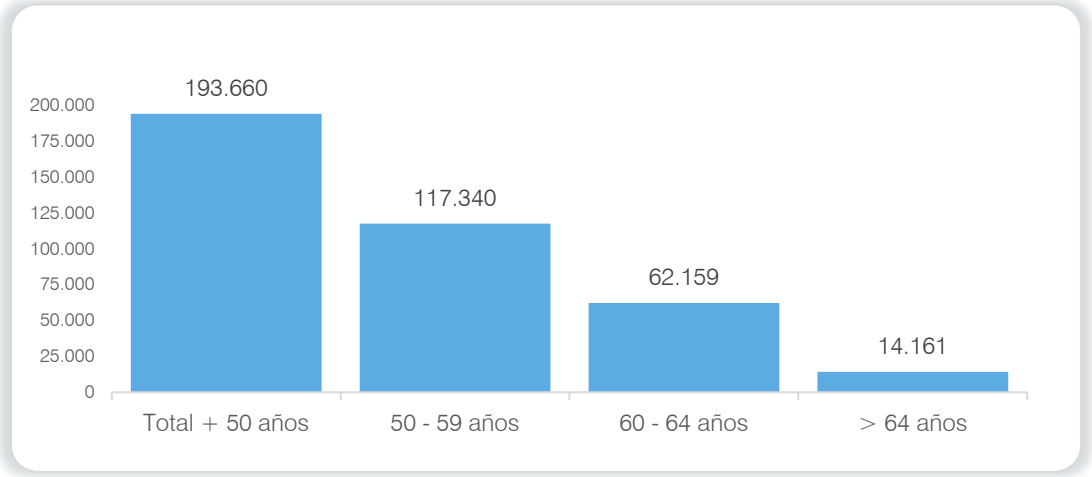
3.3 Caracterización de las personas sénior inscritas como demandantes en los Servicios de Empleo de la Comunidad de Madrid

Con el propósito de completar la visión de las personas desempleadas sénior, a continuación, se presenta la caracterización general de las personas demandantes de empleo, según los datos proporcionados por el Servicio Público de Empleo de la Comunidad de Madrid (en adelante SPE-CM), en el momento de realización del estudio (marzo de 2023).

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 SPE-CM, estaban registradas un total de 427.761 personas demandantes de empleo. De este total, **193.660, el 45% tenían más de 50 años.** De ellas, el 60% de estas personas sénior se concentraban en el primer tramo de edad, de los 50 a 59 años, el 32% tenía entre 60 y 64 años (15%) y tan solo el 7,3% tenía más de 64 años.

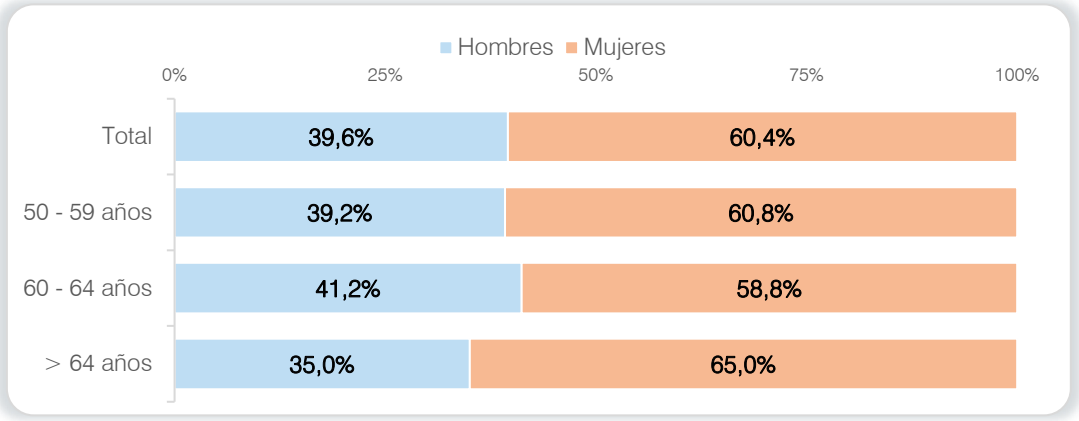
Gráfico 38. Demandantes de empleo mayores de 50 años según grupos de edad en la CM (marzo 2023)



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

El grupo de demandantes de empleo séniors está notablemente feminizado, más del 60% eran mujeres, proporción que asciende hasta el 65% en el grupo de más de 64 años.

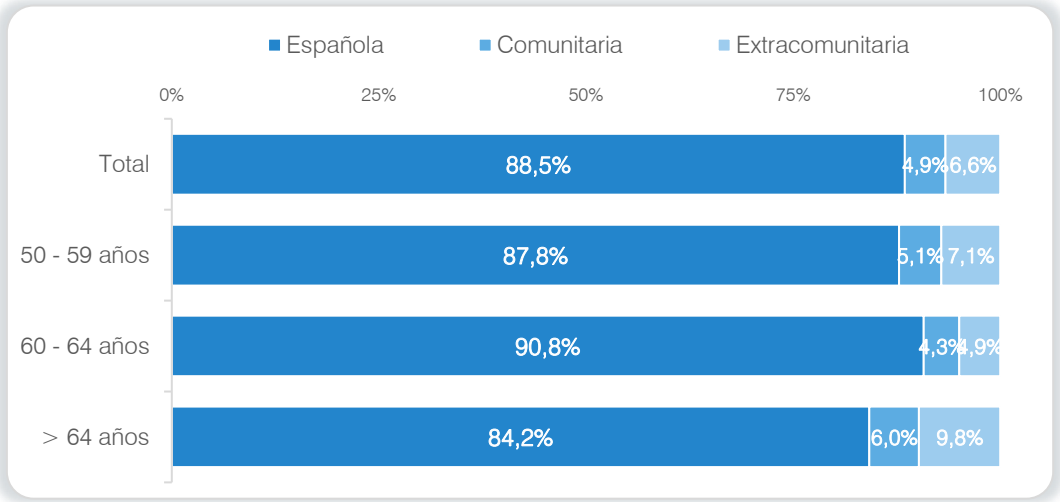
Gráfico 39. Distribución de las personas sénior inscritas como demandantes de empleo según grupos de edad y sexo en la CM (marzo 2023)



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 (89%), siendo el restante 11% personas extranjeras (un 5% originarias de países miembros de la Unión Europea y un 7% de terceros países extracomunitarios). 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%).

Gráfico 40. Distribución de las personas sénior inscritas como demandantes de empleo según grupos de edad y nacionalidad en la CM (marzo 2023)

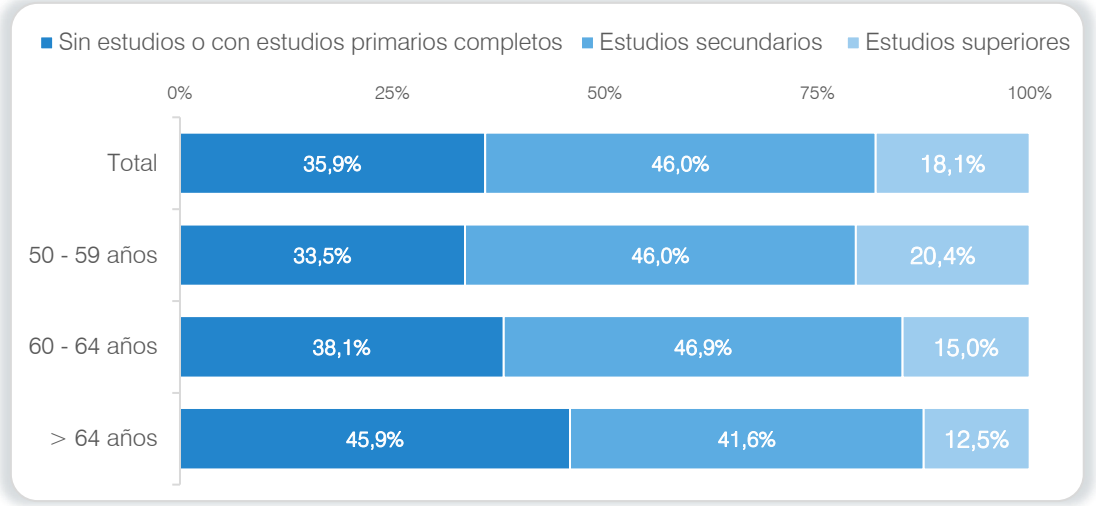


Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM.

El NIVEL FORMATIVO de las personas sénior demandantes de empleo del SPE puede considerarse medio-bajo. Así, el grueso de personas sénior demandantes de empleo ha superado los estudios secundarios (46%), aunque es muy alto el porcentaje de personas que no tienen estudios o solo han finalizado los estudios primarios (36%).

Al desagregar por grupos de edad se observa cómo **conforme aumenta la edad, baja el nivel formativo.** Así, un 46% de las personas demandantes de empleo de más de 64 años no tiene estudios o solo tiene completados los estudios primarios, porcentaje significativamente superior en comparación con el resto de grupos: 34% en el caso de las personas de entre 50 y 59 años, y 38% entre las de 60 y 64.

Gráfico 41. Distribución de las personas sénior inscritas como demandantes de empleo según grupos de edad y nivel de estudios (marzo 2023)



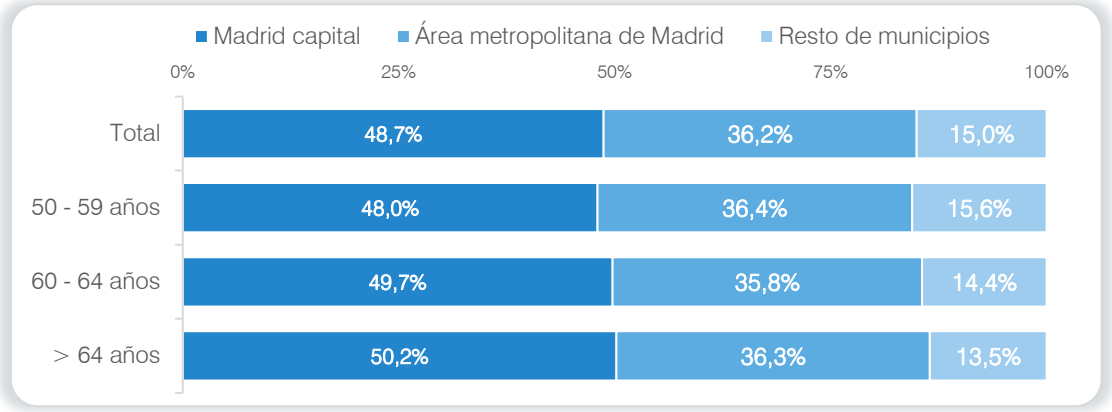
Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM.

Este nivel de estudios de las personas sénior demandantes de empleo contrasta con el nivel académico medio-alto de los trabajadores sénior ocupados en el cuarto trimestre de 2022, según la EPA. En concreto, entre este colectivo, en torno a un 5% no tiene estudios o ha terminado estudios primarios, un 47% ha finalizado los estudios secundarios y un 48% tiene estudios superiores. Esta diferencia muestra el peso del nivel educativo como determinante de la empleabilidad de los trabajadores sénior.

El 49% de los demandantes de empleo sénior reside en la capital madrileña, mientras que un 36% lo hace en el área metropolitana de Madrid[37] y un 15% en los municipios de fuera de esta área metropolitana. La distribución por edades en todos los espacios es similar.

[37] Los municipios que se encuentran dentro del área metropolitana de Madrid son: Alcalá de Henares, Alcobendas, Alcorcón, Arganda del Rey, Collado Villalba, Coslada, Fuenlabrada, Getafe, Las Rozas de Madrid, Leganés, Majadahonda, Móstoles, Parla, Pinto, Pozuelo de Alarcón, Rivas-Vaciamadrid, San Fernando de Henares, San Sebastián de los Reyes, Torrejón de Ardoz, Torrelodones, Tres Cantos, Valdemoro y Villaviciosa de Odón.

Gráfico 42. Distribución de las personas sénior inscritas como demandantes de empleo según grupos de edad y zona geográfica en la CM (marzo 2023)



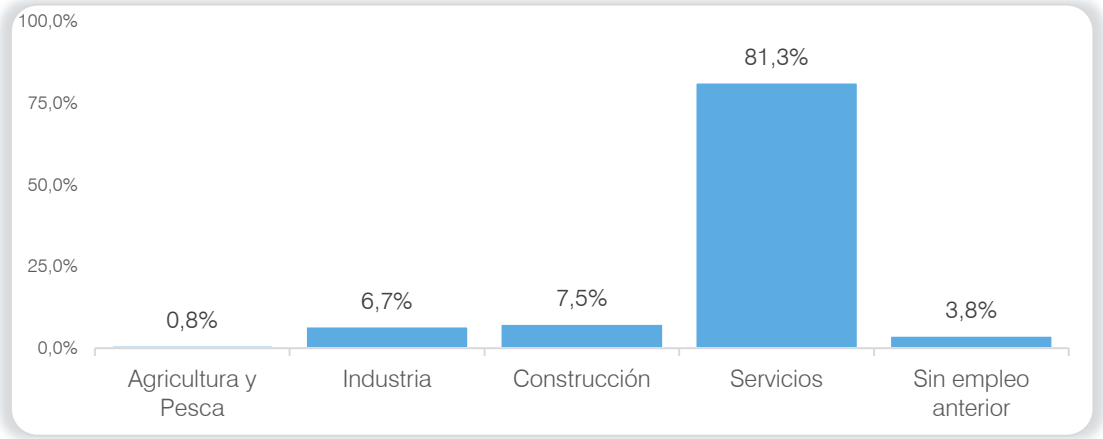
Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM

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

Atendiendo a la **situación administrativa** de las personas sénior demandantes inscritas en el SPE, prácticamente la totalidad de ellas se encuentran en situación de alta (99%), mientras que apenas un 1% se encuentran en situación administrativa de suspensión.

A continuación, se analiza la experiencia de las personas registradas como demandantes atendiendo al **sector de actividad económica en el que figuran inscritas según su último empleo.** Tal y como se observa en el siguiente gráfico, 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 sector de la construcción y apenas un 1% en el sector primario.

Gráfico 43. Distribución de las personas sénior inscritas como demandantes en el SPE-CM según sector del último empleo (marzo 2023)

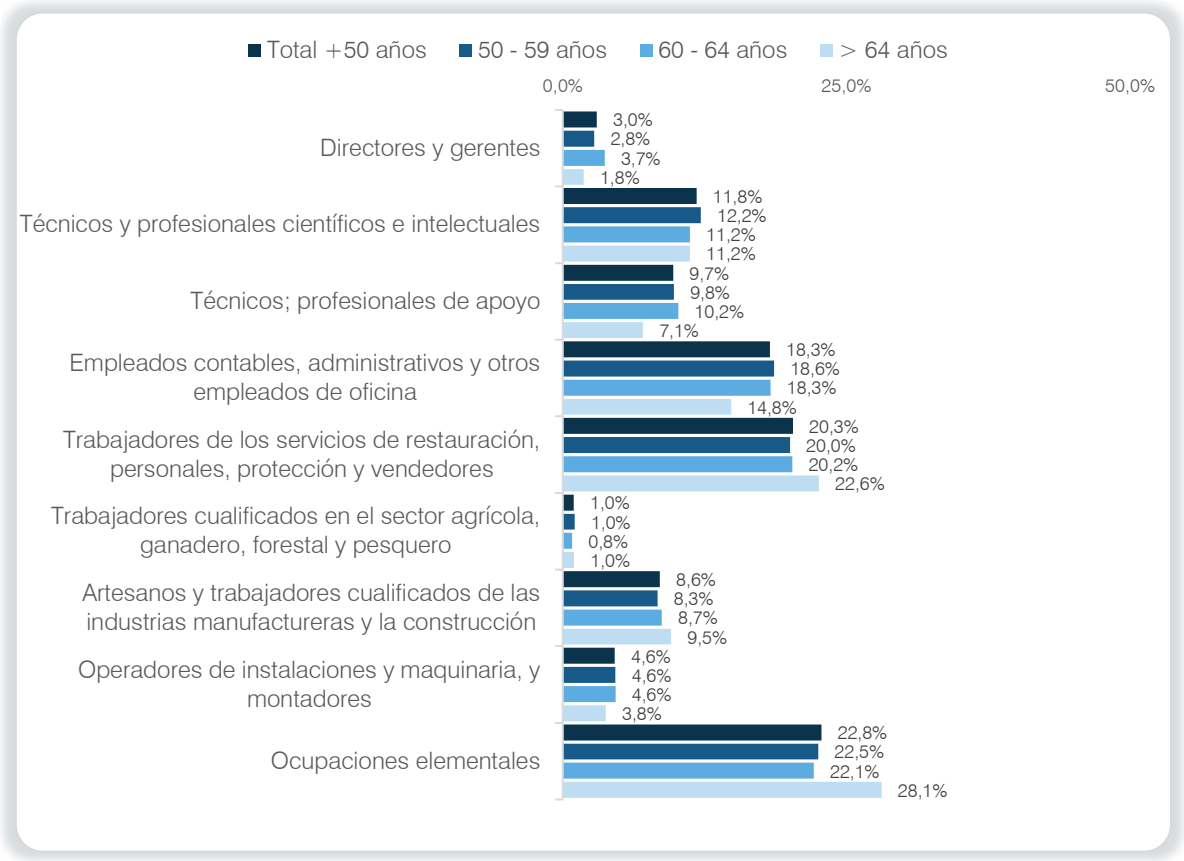


Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM.

Por otro lado, teniendo en cuenta **la última ocupación**, se observa que, en términos generales, la mayor parte de las personas senior han ocupado **puestos de baja cualificación**: un 23% trabajaron anteriormente en ocupaciones elementales y un 20% en empleos de servicios de la restauración, personales, protección y vendedores. Por otro lado, un 18% lo hicieron en empleos contables, administrativos y otros empleos de oficina, y un 9% en artesanía e industrias manufactureras y de la construcción. Por último, un 12% procedían de cargos científicos e intelectuales y un 10% de empleos técnicos y profesionales de apoyo.

La distribución es bastante similar para los tres subgrupos de edad analizados. Sin embargo, se observa cómo en el grupo de más de 64 años se produce una mayor proporción de personas con experiencia en empleos de baja cualificación (trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedores; y ocupaciones elementales), mientras en el grupo de 50 a 59 años se observa una mayor proporción de personas que trabajan en ocupaciones técnicas, científicas e intelectuales.

Gráfico 44. Distribución de las personas sénior inscritas según sector del último empleo (marzo 2023)

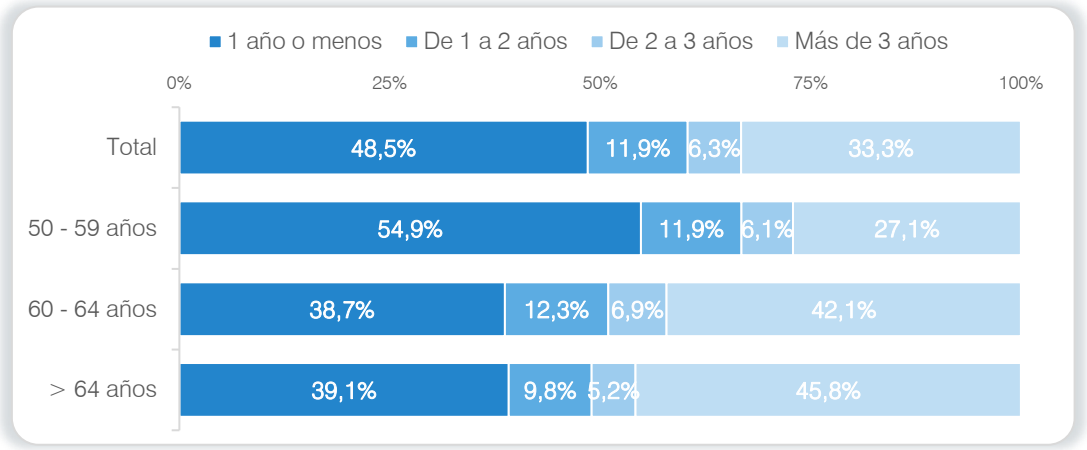


Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM.

En cuanto al TIEMPO EN DESEMPLEO de las personas sénior inscritas como demandantes de empleo en el SPE de marzo de 2023, se observa que las consideradas como **paradas de larga duración (más de 1 año en paro) representan el 51%.** En concreto, un 12% lleva inscrita como demandante de empleo entre 1 y 2 años, un 6% entre 2 y 3 años y un 33% más de 3 años.

Tal y como se observa en el siguiente gráfico, **el tiempo en desempleo aumenta conforme aumenta la edad de las personas,** superando el 42% la proporción de personas que llevan más de tres años en desempleo entre las personas mayores de 60 años.

Gráfico 45. 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 de cobertura por desempleo se refiere al porcentaje de personas desempleadas que reciben algún tipo de prestación o ayuda económica por parte de las Administraciones Públicas sobre el total de personas demandantes de empleo. Según los datos del SPE-CM, la tasa de cobertura por desempleo media del año 2022 fue del 56,7%, siendo las **personas sénior** entre 50 y 64 años[38] 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).

Aunque el cálculo de la tasa de cobertura no es del todo preciso[39], estos datos son coherentes con la mayor prevalencia de contratación indefinida y estabilidad laboral entre la población sénior. 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. Ello a pesar, incluso, de ser más numerosa la población entre 40 y 49 años y presentar una tasa de actividad mayor. Además, debe tenerse en cuenta el subsidio de

[38] Las personas mayores de 64 años no son recogidas en estas estadísticas del SPE de la CM porque tienden a quedar excluidas del paro. Una persona en edad de jubilación puede continuar recibiendo la prestación por desempleo si no cumple las condiciones de acceso a la jubilación y tiene derecho a ella. También en determinados casos si la jubilación es parcial. La escasa significatividad estadística de personas en estas situaciones lleva al SPE a desestimar su inclusión entre las cifras de paradas/os.

[39] Ello se debe a que, para obtener el número de personas perceptoras/beneficiarias de prestaciones por desempleo, en el SPE no solo se contabilizan a las personas que son paradas, ya que existen diversas casuísticas de exclusión del paro que, aun así, no impiden la percepción de determinadas prestaciones. Las más comunes son las situaciones de personas fijas discontinuas, ocupadas/os que compatibilizan el trabajo con la prestación, personas jubiladas y demandas suspensas por formación, entre otras.

mayores de 52 años. No obstante, no debe obviarse que las cotas más elevadas de paro de larga duración se sitúan entre las personas sénior.

Tabla 3. Tasa de cobertura por desempleo media del año 2022.

	Paro registrado con empleo anterior	Nº perceptoras/es prestaciones	Tasa de cobertura
Total	298.782,50	169.399,33	56,7%
16 - 19 años	2.284,25	208	9,1%
20 - 29 años	32.780,09	15.814,75	48,2%
30 - 39 años	54.787,41	29.879,50	54,5%
40 - 49 años	72.758,58	35.668,83	49,0%
50 - 59 años	89.741,17	52.321,92	58,3%
60 - 64 años	46.431,00	32.198,08	69,3%

Fuente: Servicio Público de Empleo de la Comunidad de Madrid (2023).

Este mayor acceso a prestaciones por desempleo por parte del colectivo —entre las que se incluyen algunas específicas de este, como la dirigida a desempleados mayores de 52 años en determinadas circunstancias— podrían suponer cierto efecto compensatorio a las cargas económicas y familiares que habitualmente tiene este grupo de edad, así como contribuir de alguna manera a **desincentivar la búsqueda de trabajo en un contexto de difícil acceso al empleo, prolongando así el paro de larga duración**.

Diversas personas expertas y estudios analizados apuntan al efecto de "atrapamiento" en el desempleo que pueden tener algunas prestaciones o subsidios de desempleo en las personas de mayor edad.

Según los resultados el estudio realizado por Bentolilla, S., García Pérez JI. y Jansen, M. (2018), la percepción de una prestación por desempleo aumenta el riesgo de paro de larga duración, lo que apunta a una necesidad de intensificar los incentivos de búsqueda para aquellas personas paradas que son aptas para el empleo junto con medidas correctivas tempranas para el resto.

Así, en esta dirección, se apunta al hecho de que el que no se pueda compatibilizar con la ocupación la prestación para mayores de 52 años, cuya consecución exige un tiempo determinado en desempleo, puede fomentar el enquistamiento en el desempleo al poderse dar la situación de que haya personas que lleguen a rechazar un empleo por miedo a no poder disfrutar de dicha prestación en un futuro.

"Existe esta prestación para mayores de 52 años que habría que estudiar mejor su impacto o efecto. A mí me da la sensación de que esta prestación, con toda la buena voluntad, acaba teniendo un efecto de trampa y de atrapamiento, en el sentido de que una persona que la está cobrando, que para cobrarla ya has tenido que estar mucho tiempo en desempleo y ya tienes que tener determinada edad, etc. Claro, ya sabes lo que pasa con estas prestaciones que, si coges un trabajo, la pierdes. Y volver

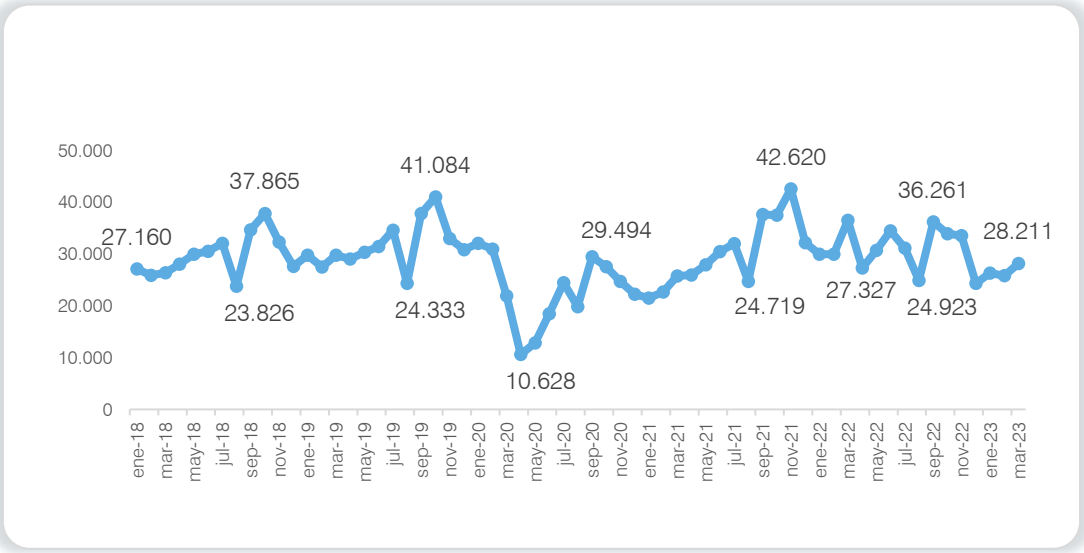
a conseguirla no es fácil, entonces acaba teniendo un efecto de atrapamiento. Por ejemplo, el Ingreso Mínimo Vital, una de las cosas que tenía era que se podía compatibilizar con la ocupación y entonces este efecto, esta trampa de pobreza que se llama, pues se rompe, porque hay incentivos para encontrar trabajo, porque durante un tiempo mantendrás tu sueldo más una parte de la prestación. Este aspecto novedoso, debería estudiarse para las prestaciones por desempleo, porque sobre las prestaciones por desempleo, hay muchos estudios que evidencian que produce atrapamiento". (R.S. Estadístico experto MT).

3.3.4 Evolución de los contratos a personas sénior desde 2018

Desde el año 2018, el número total de contratos en la CM asciende a 12.711.246. De este total de contratos, **los contratos registrados de personas de 50 años o más desde 2018 representa tan solo el 14% (1.826.856 contratos), muy por debajo de la proporción que representan las personas demandantes de esta edad en el conjunto (45%).** La distribución es muy diferente por grupos de edad: desde 2018, el 83% del total de contratos a personas sénior se realizaron a trabajadores de entre 50 y 59 años, el 14% a seniors de entre 60 y 64 años y apenas el 3% fueron para personas de más de 64 años.

Analizando la **evolución del registro de los contratos desde 2018,** tal y como refleja el siguiente gráfico, se observa una tendencia cíclica y constante en la contratación, que tiene sus picos más altos a lo largo de estos cinco años en el último trimestre del año, y los más bajos en el periodo estival (descendiendo drásticamente, como cabía esperar, durante los meses del confinamiento por el Covid-19). La cifra más alta se produce en noviembre de 2021 y desde entonces no se ha superado este valor.

Gráfico 46. Evolución del número de contratos registrados desde 2018 en las personas sénior en el SPE de la CM



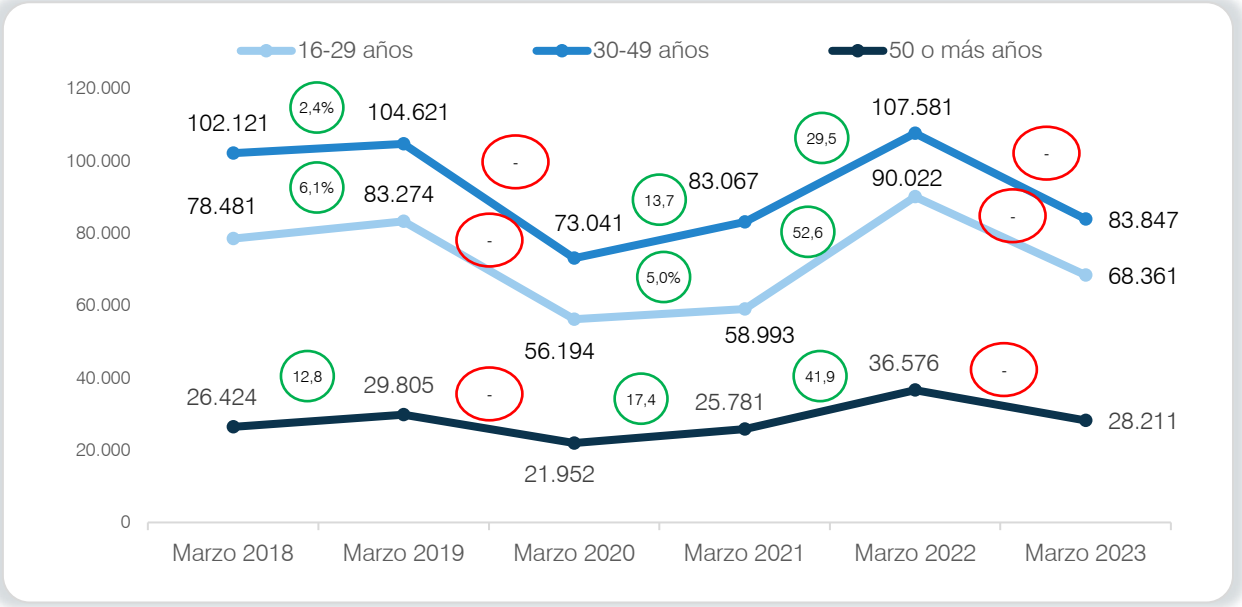
Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM

Teniendo en cuenta los últimos datos de contratos registrados, en marzo de 2023 se registraron un total de 180.419 contratos, de los cuales el 38% fueron a jóvenes de entre 16 y 29 años (68.361 contratos), el 47% a personas de entre 30 y 49 años (83.847) y **el 16% a sénior de 50 o más años (28.211).**

De estos 28.211 contratos a personas sénior, el 81% se registraron a trabajadores de entre 50 y 59 años (22.699), un 16% en el subgrupo de 60 a 64 años (4.422) y apenas un 4% en el de más de 64 años (1.090).

Comparando los **contratos registrados en el mes de marzo desde 2018**, pueden observarse algunas tendencias. Tal y como puede verse en el siguiente gráfico, en todos los grupos de edad los contratos registrados en el mes de marzo de 2023 son similares a los contratos registrados antes de la pandemia[40]. Sin embargo, es destacable la bajada de contratos registrados en comparación con el mes de marzo de 2022. Las tasas de variación de los diferentes grupos de edad (figuran en círculos en el gráfico) son similares, 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.

Gráfico 47. Evolución del nº de contratos registrados y tasas de variación (verde positivas, rojas negativas) en los diferentes grupos de edad en el mes de marzo desde 2018-2023 en la CM.



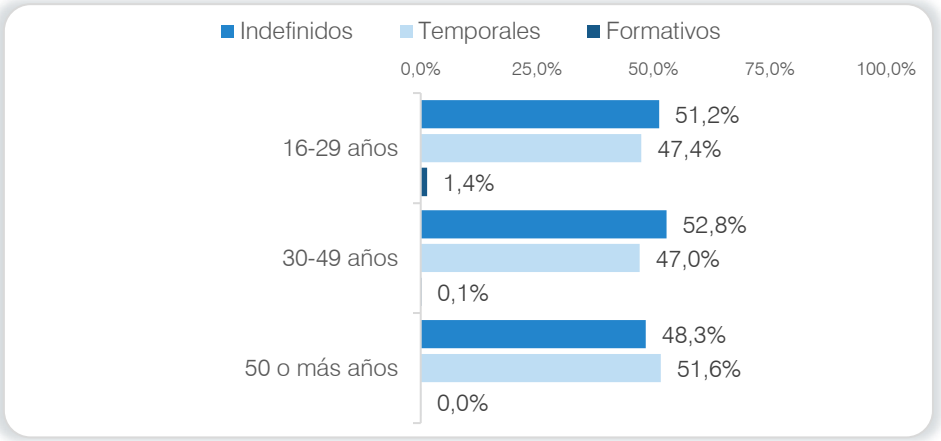
Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM.

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

[40] Otro de los factores que podría estar determinando también la evolución de los contratos, aunque no se ha podido contrastar en este estudio, es el incremento de los contratos fijos-discontinuos en sustitución de los temporales.

52% del total), siendo el restante 48% de los contratos de tipo indefinido. En comparación con el resto de grupos de edad, se observa cómo a mayor edad se produce un ligero mayor registro de contratos temporales.

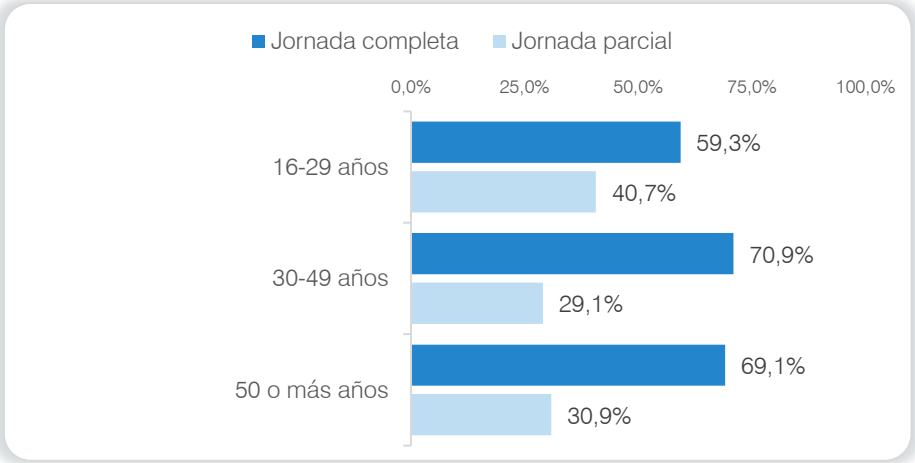
Gráfico 48. Contratos registrados en marzo de 2023, según tipo de contrato



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

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[41]. En comparación con el resto de grupos de edad, las personas de entre 16 y 29 años son las que en mayor medida registran contratos de jornada parcial (41%), mientras en el grupo de entre 30 y 49 años el porcentaje de contratos de jornada parcial es algo inferior al de las personas sénior (29%).

Gráfico 49. Contratos registrados en el SPE-CM en marzo de 2023, según tipo de jornada



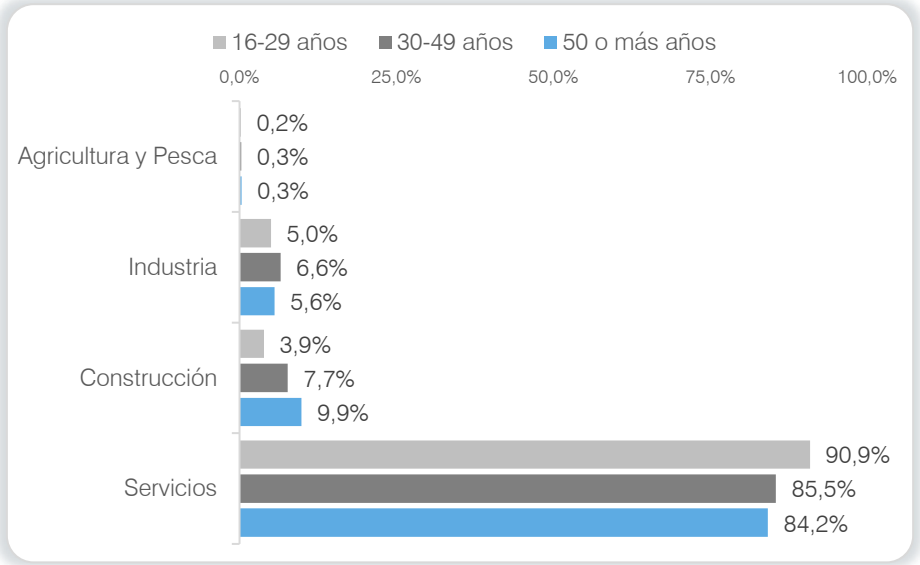
Fuente:
Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM.

[41] Nota: Para este análisis de tipo de jornada, no se han contabilizado las personas con contratos fijos-discontinuos, tal y como

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 del resto de grupos etarios analizados (91% para el grupo de 16 a 29 años y 86% en el de 30 a 49).

Sin embargo, **el porcentaje de contratos registrados en el sector de la construcción es superior entre las personas sénior;** en concreto, representan un 10%, 2 puntos porcentuales por encima del peso que tienen en el grupo de 30 a 49 años y 6 por encima del peso entre las personas de entre 16 y 29 años. Por otro lado, el peso de **los contratos en el sector primario y en el sector industrial** son similares en todos los grupos etarios, del 1% en el primer caso y de en torno al 6% en el segundo.

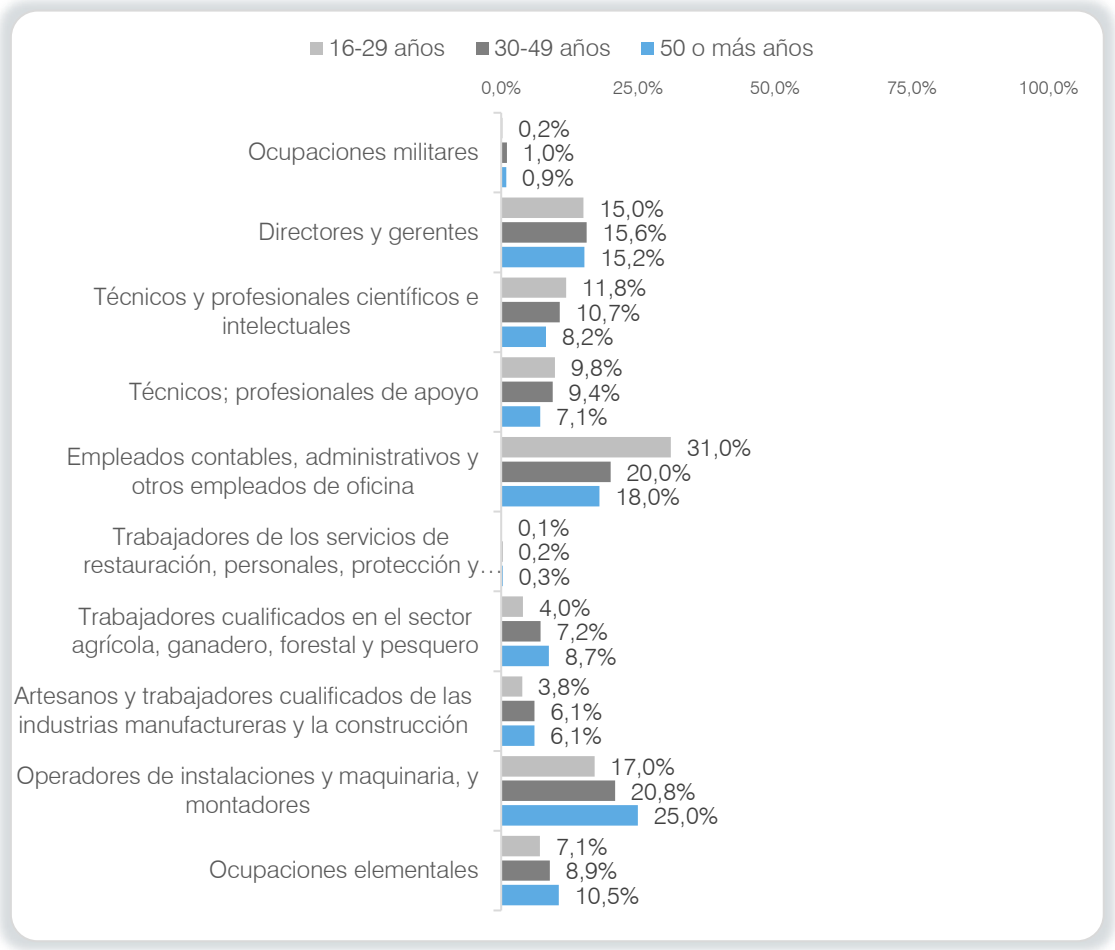
Gráfico 50. Contratos registrados en marzo de 2023, según sector



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

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**, con una prevalencia de estos contratos mayor a otros grupos de edad en: operadores de instalaciones y maquinaria y montadores (25%), y ocupaciones elementales (11%). Si bien, como hemos visto, su experiencia se concentra en buena medida en empleos contables, administrativos y otros empleos de oficina, es el grupo de edad en que menor peso tienen estos perfiles en la contratación (suponen el 18% de las personas contratadas mayores de 50 años, frente al 31% en el caso de las personas de menos de 30 años). Por otro lado, es reseñable el alto porcentaje de contratos registrados en altos cargos de dirección y gerencia, en un porcentaje muy similar a otros grupos de edad (15%), al igual que en puestos profesionales científicos (8,7%); mientras, es el grupo en el que es más frecuente su contratación en trabajos especializados del sector agrícola (8,7%).

Gráfico 51. Contratos registrados en marzo de 2023, según ocupación del contrato



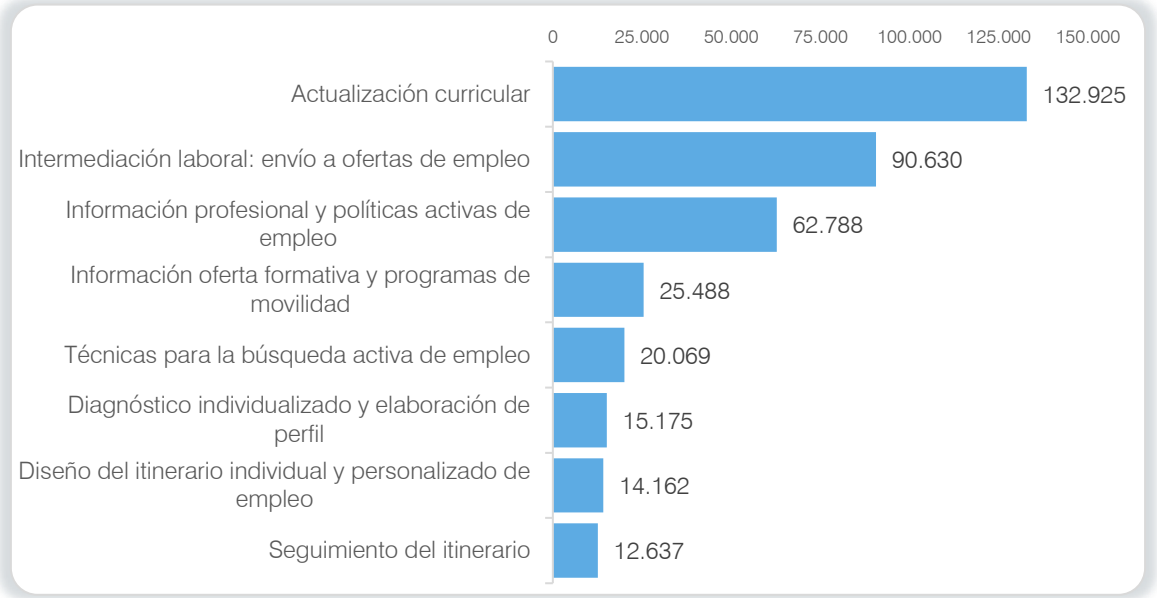
Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM.

3.3.5 Servicios proporcionados por el SPE utilizados por las personas sénior

A continuación, se analizan las categorías de **servicios ofrecidos por el SEPE más utilizados por las personas sénior demandantes de empleo** y de manera específica se realiza un análisis de los servicios de formación.

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%). La formación para el empleo, tan solo fue demandada por 7.520 personas, lo que representa un 1,7% de todos los servicios iniciados.

Gráfico 52. 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.

Según señala el orientador de empleo del SPE-CM, **las mujeres sénior visitan con más frecuencia y requieren en mayor medida los servicios del SPE que los hombres**; lo que confirma un habitual sesgo de género, especialmente en estos tramos de edad, por el que las mujeres utilizan más frecuentemente y se dejan apoyar y asesorar por los servicios públicos, frente a una muestra de autosuficiencia y desconfianza más frecuente entre los hombres de estas generaciones, que les hace más reticentes ante cualquier servicio de apoyo al empleo (percepción también confirmada por la técnica de empleo de la Fundación Santa Mª la Real).

"las personas que por lo menos yo atiendo, que más solicitan el servicio de orientación, son casualmente personas mayores de 45, generalmente en mayor proporción mujeres. Los hombres solicitan menos del servicio de orientación. (…) es más raro que una persona que tenga 60 años solicite orientación, es un perfil que no es muy habitual ya con edades tan avanzadas o que se inscriban en la oficina, aunque sí que es verdad que a veces se inscriben, aunque no solicitan orientación, sino que a veces hay personas de 70 años que se inscriben porque necesitan trabajar. Pero yo básicamente lo que trabajo es con mujeres hasta 55. Y respecto a los perfiles suelen ser personas con niveles de formación básico (educación secundaria obligatoria o una formación profesional de grado medio)" (R.J. SPE-CM).

No obstante, ha de tenerse en cuenta, que esto solo refleja una tendencia de comportamiento de las mujeres, pues, en realidad, el grueso de las mujeres entre la población demandante de empleo, como reflejan recientes estudios de valoración del funcionamiento de los SPE en la CM[42], se caracteriza por mandar pocos CV, no realizar entrevistas, realizar pocos cursos y ser paradas de larga duración; se trataría de mujeres

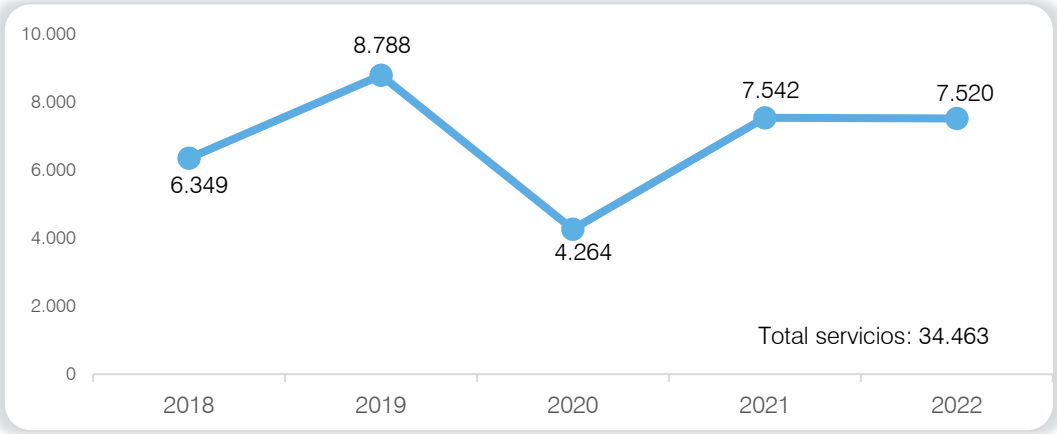
[42] El estudio de Merkastar (2023) para el SPE-CM revela en el perfilado realizado entre las personas demandantes de empleo, el perfil de un grupo que denomina de "no activas", que representa el 46% del total, en el que se encuentran de manera mayoritaria mujeres mayores de 45 años.

que se consideran expulsadas del mercado laboral por motivo de la edad y otros, asociados a la falta de conciliación familiar.

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%)**[43].

Tal y como puede observarse en el siguiente gráfico, el número de servicios de formación iniciados por las personas sénior demandantes de empleo inscritas en el SPE se ha mantenido estable desde el año 2018, a excepción del descenso significativo producido durante 2020, claramente ocasionado por la pandemia de la Covid-19.

Gráfico 53. Evolución anual de los servicios de formación iniciados por demandantes de empleo mayores de 50 años en la CM



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

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

Tal y como se describe en el anexo metodológico, a partir del tratamiento 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 séniors de la Comunidad de Madrid en los últimos años, y de la evolución de sus trayectorias laborales.

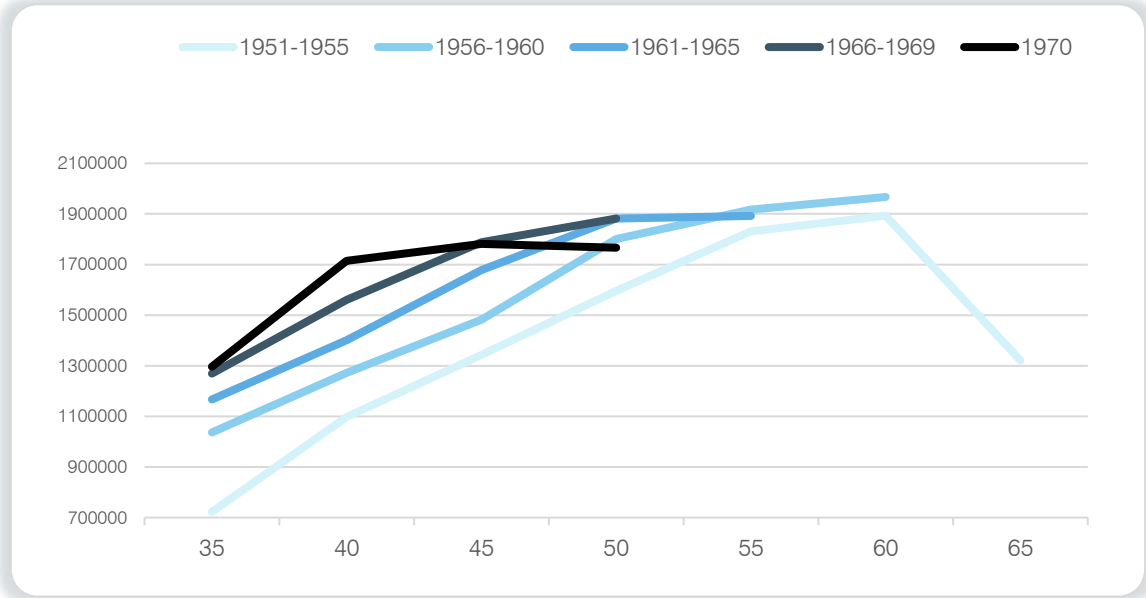
[43] Incluso considerando que cada acción formativa fuera iniciada por una persona diferente, algo muy poco probable, la proporción de personas sénior que habría desarrollado alguna acción formativa sería de la mitad de personas inscritas como demandantes.

3.4.1 Análisis de las cotizaciones a la Seguridad Social

Tras el tratamiento de los datos relativos a las cotizaciones a la Seguridad Social (SS) como una aproximación a la medición de los ingresos laborales se han obtenido los siguientes análisis[44].

El primer gráfico muestra la **cotización media a la SS al cumplir 35, 40, 45, 50, 55, 60 y 65 años**, para cada generación analizada (las personas nacidas en 1951-1955, 1956-1960, 1961-1965, 1966-1969 y 1970). Como se puede apreciar y es lógico, no se dispone de información para todas las generaciones, puesto que la última cotización media de la que se dispone viene dada por el último salto de edad que han cumplido.

Gráfico 54: Evolución de la cotización media por generaciones (en céntimos de euro) al cumplir determinadas edades



Fuente: Elaboración propia a partir de la MCVL 2020.

Así, el gráfico muestra una **tendencia general de aumento de la cotización media con la edad para todas las generaciones, hasta que cumplen los 60 años**. A partir de esa edad, la única generación para la que se dispone de información presenta una acusada caída, previsiblemente debida a la generalización de las situaciones de jubilación o de percepción de algún otro tipo de pensión.

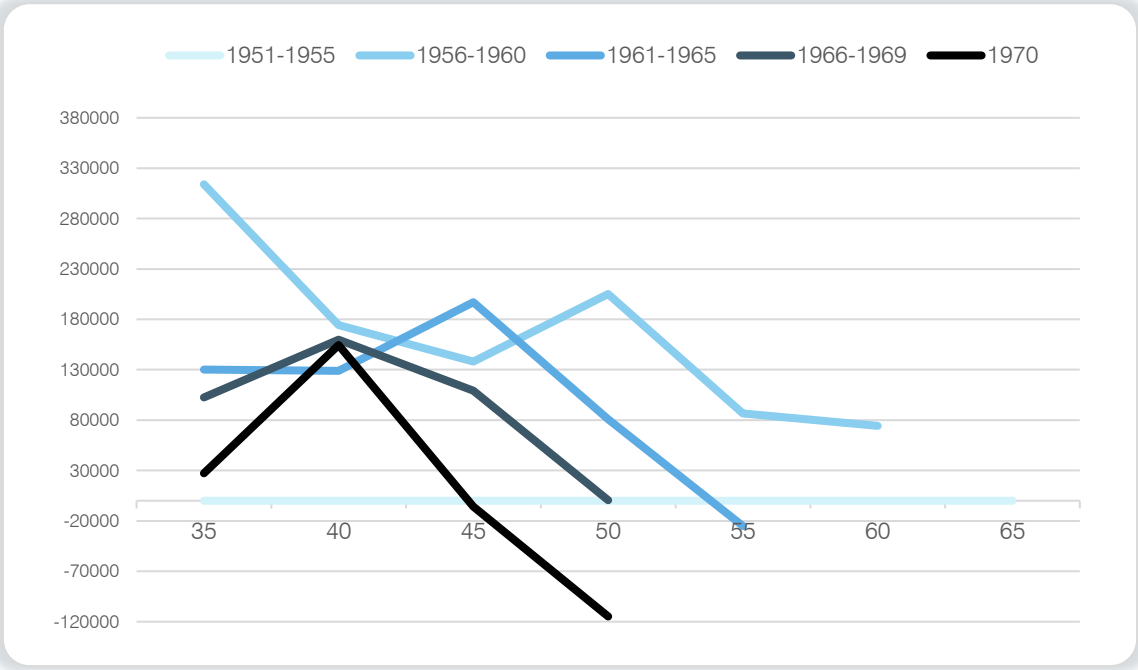
[44] Partimos, no obstante, de la premisa de que estos análisis tienen una limitación importante. En tanto que el análisis se ha realizado a partir de la MCVL de 2020, los datos son sólo representativos para ese año. El análisis de las trayectorias pasadas de las cotizaciones se basa en el supuesto de que los datos de las personas que se encuentran en la muestra de 2020 constituyen un *proxy* de las cotizaciones medias reales de su generación, pero en ningún caso debe tomarse como un análisis preciso, sino como una aproximación a una evolución general. Por este motivo, las conclusiones extraídas hacen referencia a tendencias y no a los datos concretos de cotizaciones o diferencias.

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 cuando cumple 50 años presenta una caída respecto de la cotización cuando cumplieron 45 años. La explicación de esto radicaría en las situaciones derivadas de la crisis provocada por la pandemia con el consiguiente aumento del desempleo y las medidas laborales tomadas en dicho contexto, como los ERTE y ERE.

Pese a que cabría esperar, a partir del ideal de progreso y la inflación continuada, que la línea de cada generación se situara por encima de la línea de la generación anterior a una distancia más o menos constante, el gráfico parece indicar que **se produce una convergencia económica, cada vez a una edad anterior.**

Para fortalecer este análisis comparado, se ha elaborado el siguiente gráfico, que muestra la diferencia de las cotizaciones de una generación respecto de la generación inmediatamente anterior. El punto de cruce de cada generación con la línea azul horizontal indica el **momento/edad en el que la cotización es igual que la de la generación anterior**.

Gráfico 55. Diferencias en las cotizaciones con la generación anterior para una serie de edades



Fuente: Elaboración propia a partir de la MCVL 2020.

Así se observa que la generación nacida entre los años 1956 y 1960 consigue mantenerse en niveles de cotización superiores a los de la generación anterior en todas las edades cumplidas. Salvo esta excepción, el resto de generaciones presentan un momento en el que sus cotizaciones son iguales que las de la generación anterior. Así, la generación de las personas nacidas entre 1961 y 1965 convergen con una cotización igual que la de la generación anterior al cumplir una edad cercana a los 55 años. Este punto de igualdad con la cohorte anterior llega cerca de los 50 años para quienes nacieron entre 1966 y 1969; y se adelanta aún más, hasta los 45 años para las personas nacidas en 1970.

Las explicaciones para esto pueden ser varias. Desde aquí se apuntan dos: una mayor competencia laboral ligada a un aumento de la población activa en las últimas décadas; y 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.

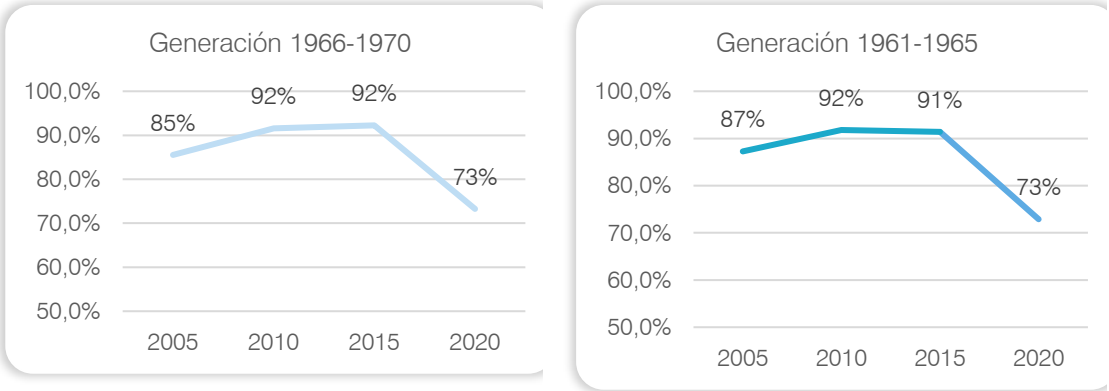
Un reciente análisis similar desarrollado por Anghel, B. Jimeno JF. y Paul P. (2023) apunta en la misma dirección estas conclusiones: "i) los perfiles son más crecientes al inicio de la vida laboral que a partir de 45 años; ii) son más crecientes para hombres que para mujeres; y iii) a partir de los 60 años se observa en ambos casos una disminución muy acusada de ingresos laborales, mayor en los varones que en el caso de las mujeres".

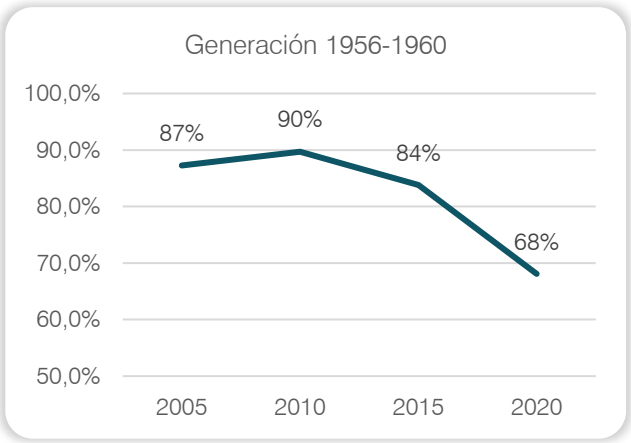
3.4.2 Análisis de las trayectorias laborales

En este apartado se analizan las tendencias aproximadas en cuanto a la situación laboral de las personas residentes en la Comunidad de Madrid y mayores de 50 años de la Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL) según generaciones.

Los gráficos que figuran a continuación muestran la evolución entre 2005 y 2020 de la proporción de personas con empleo de la MCVL por generación. Se observa que la proporción es muy similar entre las distintas generaciones. No obstante, como se viene señalando a través de otras fuentes, **la proporción 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. Por otro lado, se aprecia el **impacto negativo de la pandemia de COVID-19 en 2020**, que redujo la proporción de personas con empleo en todas las generaciones de una manera parecida.

Gráfico 56. Evolución de la proporción de personas con empleo de la MCVL, por generación

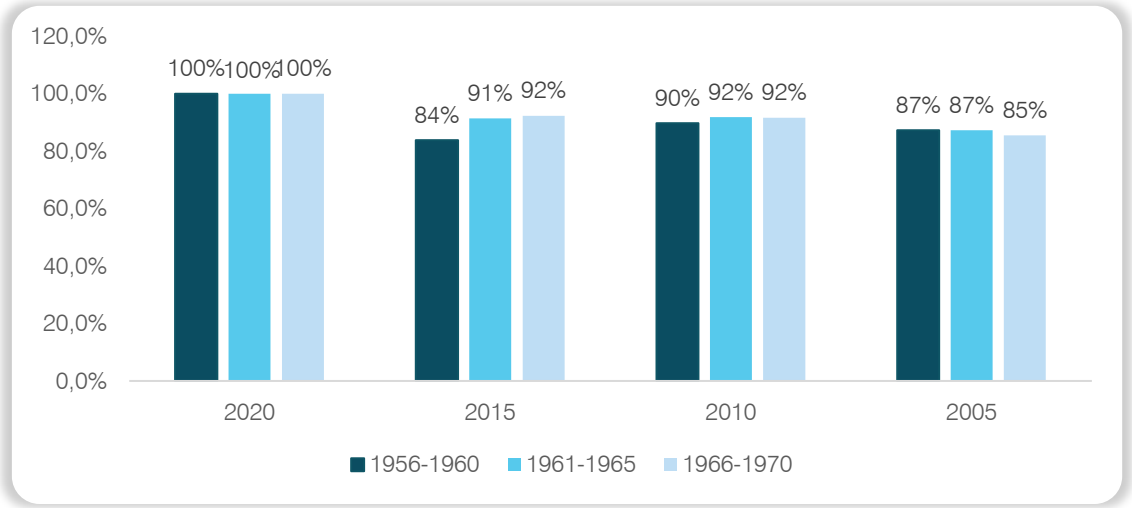




Fuente: Elaboración propia a partir de la MCVL 2020.

Si nos centramos únicamente en las personas (residentes de la CM de más de 50 años) de la MCVL que en 2020 tenían empleo, podemos examinar retrospectivamente cómo ha variado su situación laboral desde 2005, por generación. El siguiente gráfico muestra el porcentaje de personas con empleo en cada uno de los cortes realizados en años anteriores (2005, 2010 y 2015). La proporción de empleo en todas ellas es similar, y sólo decae en 2015 para la generación de 1956-1960, presumiblemente por el efecto de cercanía a la jubilación.

Gráfico 57. Proporción de personas con empleo por generación y año, de entre quienes tenían empleo en 2020



Fuente: Elaboración propia a partir de la MCVL 2020.

La evolución es similar y no muestra diferencias según generación o tendencia longitudinal. Los valores porcentuales en todas las generaciones para los años en estudio son altos. Esto indica que, presumiblemente, al tratarse de personas con empleo en 2020, estemos examinando casos de mayor éxito en la consecución de trayectorias profesionales estables.

Si bien la conclusión del estudio de las bases de las cotizaciones indicaba el estancamiento de últimas generaciones respecto de las anteriores, la evolución del empleo entre las personas de más de 50 años residentes en la Comunidad de Madrid parece haber seguido la misma evolución en todas estas 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[45].

[45] No obstante, tanto el análisis de la evolución del empleo como esta última conclusión final deben ser tomadas con cautela y entendidas como una aproximación con una finalidad contextualizadora. Es necesario volver a recalcar que la ausencia de diferencias por generación en la evolución del empleo se suma a las limitaciones derivadas de la variable construida para conocer la situación laboral de las personas, que se ha comentado en el apartado metodológico; y a las limitaciones de un estudio de tendencias/evolución basado en una muestra que es únicamente representativa para 2020.

4 Las trayectorias laborales de las personas sénior

Al objeto de responder al 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, tal y como se detalla en el anexo metodológico, 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. La selección de estas personas se ha realizado buscando a personas que hayan atravesado una situación de desempleo reciente o se encuentren en la actualidad en desempleo, y a algunas personas que han prolongado su vida laboral más allá de los 65 años.

Una vez realizadas las entrevistas y analizado su contenido, en base a las diversas dimensiones planteadas, 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**. A continuación, se analizan estas cuestiones, a partir de los testimonios de las propias personas entrevistadas, junto con el análisis complementario de las personas expertas y de la revisión documental realizada.

4.1 Personas ocupadas entre 50 y 65 años

En el análisis que figura a continuación se ha realizado un relato que parte del momento en que se ha producido una ruptura significativa en la trayectoria laboral de estas personas en esta franja de edad, avanza al análisis de la situación en el nuevo empleo, del tratamiento percibido en las empresas, así como de sus expectativas de futuro. En este caso las personas ocupadas entrevistadas son dos mujeres de 55 y 57 años, y un hombre de 51, con estudios superiores, ocupadas en la actualidad, pero que han atravesado por situaciones recientes de desempleo más o menos prolongadas.

4.1.1 La ruptura de la trayectoria laboral con más de 50 años

Las personas entrevistadas reflejan las dificultades que puede sufrir un senior para encontrar un nuevo puesto de trabajo cuando se queda en desempleo, incluso teniendo estudios superiores y una trayectoria laboral previa estable. Es el caso de E2 y E3. El primero, arquitecto de 51 años, después de trabajar asociado como autónomo con otros compañeros de profesión, estableció en 2009 con ellos un estudio de arquitectura. A pesar de la inestabilidad vivida en el sector de la construcción, consecuencia de la crisis económica, se mantuvo en la empresa hasta 2022, momento en que vendería su participación tras el divorcio con una de sus socias. En el caso de E3, mujer de 55 años, con doble titulación en Filología Francesa y Traducción Intérprete, trabajó como secretaria de dirección en una multinacional del sector comercial durante 17 años, gozando de gran estabilidad en el puesto y un elevado salario; sin embargo, con la irrupción de la pandemia, la empresa realizó un ERE al que incorporaron a todas las personas empleadas mayores de 50 años; aunque en un inicio le aseguraron desde dirección que no sería despedida,

finalmente le ofrecieron la posibilidad de pactar su despido fuera del ERE y pudo conseguir una indemnización acorde a un despido individual improcedente.

"Nos despidieron, entre comillas, a todos los mayores de 50 años, también a los de 40, pero concretamente a los mayores de 50 años. Nos propusieron pactarlo. Pactar consistía en que yo firme una carta que, para no meterme en términos legales, venía a decir que ellos me ponían unas condiciones de trabajo laborales nuevas, que era trabajar de 19:00 de la tarde a 02:00 o algo así, y que yo por motivos personales no podía aceptar eso. …y a mí me han indemnizado relativamente bien porque me entraban los 45 días hasta que marcaba la ley, y entonces era eso, o irme al ERE.

Y bueno, pues nada, pues me quedé sin trabajo. Me dijeron hasta el último momento que me iban a recolocar y no era verdad. El caso es que me quedé sin trabajo". (E3).

La ruptura de su trayectoria laboral fue un punto de inflexión vital para ambos. Sumada a la fuerte reducción de ingresos, ambos tuvieron que enfrentarse al **contraste entre su alta experiencia profesional y unas ofertas de trabajo no ajustadas a ese capital humano, y/o con condiciones económicas muy por debajo de las que disfrutaban.**

"Empecé [a buscar trabajo]*, de hecho, con una expectativa de "como tengo 50 años pero mucha experiencia y yo creo que hay trabajo en mi sector", así que pensé que seguramente no sería difícil encontrar trabajo y yo, principalmente, no quería seguir mi carrera como autónomo.*

(…) Creo que he sido demasiado exigente*, tuve una entrevista para otros tipos de empleos que no eran propiamente de lo mío y a mí me daba pena dejar lo que a mí me gustaba.* Ahora he bajado mi nivel de exigencia, pero también mis ganas de seguir buscando*".* (E2).

"Que la gente mayor de 40 incluso se exige demasiado. Entonces no cambian el chip, tienen que cambiar. Yo lo que les aconsejo a mis amigos. Cambia el chip. Olvídate de lo que has vivido en los últimos 40 años. Da igual. Olvídate de la experiencia. Empieza desde cero. Habla en una entrevista como si fuera tu primer trabajo y olvídate porque te está entrevistando un niño que podría ser tu hijo.

(…) No me importa que mi jefa sea una chica que lleva trabajando seis meses aquí. Pues que lo sea. No pasa nada. Al final yo lo que necesito es trabajar y estar en un buen ambiente de trabajo. Y luego el tema de salario es bastante complicado. Es que nada que ver con cuando has estado trabajando 30 años, que has ido teniendo aumentos de salario y has ido mejorando. Y ahora pues sí, el mercado laboral va a encontrar a una persona de 30 que hace lo mismo que tú, no te va a pagar a ti lo que ganabas antes, a no ser que estés muy especializado y seas muy bueno". (E3).

La tensión entre la experiencia y cualificación poseídas y las condiciones laborales de las ofertas de empleo es saldada con una normalización e individualización de la problemática.

La elevada cualificación y experiencia de partida, después de más de una década sin tener que afrontar una búsqueda de empleo en un mercado laboral donde esas características ya no son garantía plena de estabilidad y condiciones laborales superiores, tiende a generar una **fuerte contrariedad respecto a las expectativas de partida**. La **frustración** resultante da paso a la **resignación**, que bien puede ramificar en un "cambio de chip" y rebajamiento de las expectativas iniciales, concluyendo en una **interiorización de las nuevas dinámicas de reemplazabilidad de la fuerza de trabajo cualificada** y en el asentamiento de la reducción de las condiciones de trabajo previas como mecanismo de reinserción laboral (Ibáñez Rojo, R. y López Calle, 2013; CC. OO.,

2023)[46]; bien desemboca en la **apatía y el desánimo**. En última instancia, **el foco de responsabilidad, la clave del cambio, es situado en la persona** (Crespo, Revilla y Serrano, 2009). Cabe dar cuenta, además, que ese cambio actitudinal supone también la desnaturalización forzada de la tradicional correlación positiva entre edad y jerarquía, como una muestra más de cierta pérdida de determinación de la primera sobre la segunda en el mercado laboral actual.

La **importancia de la trayectoria previa para comprender las reacciones ante la intensidad de su ruptura** cobra mayor relevancia explicativa si consideramos el relato de una tercera persona entrevistada (E4). Mujer de 57 años, licenciada en ciencias sociales y titulada de cuatro másteres; su historial laboral se halla plagada de pequeños períodos de empleo en servicios públicos hasta entrar como interina en la Administración Pública a través de un concurso de méritos. Ello le permitió concatenar sucesivamente puestos en diversos centros públicos en función de la bolsa de empleo y, en ocasiones, con pequeños periodos de paro. Con la llegada de la crisis, en 2009, tuvo que encadenar por primera vez en años interinidades mensuales, de períodos muy cortos, hasta 2012, que lo pasó en paro. Pese a que al año siguiente consiguió un contrato de tres meses, optó por probar suerte en otras actividades, alegando además que había desistido en su aspiración a consolidar su puesto por medio de oposiciones. Fue contratada en un empleo relacionado con otras áreas, pero en 2017 le ofrecieron cubrir una interinidad de cuatro años en un centro público similar y aceptó. Una vez finalizada la interinidad, ha estado en paro durante un año completo hasta hace pocos meses.

Esta trayectoria, inestable dentro y fuera de su sector, podría guardar relación con un modo más resiliente y adaptativo de afrontar las situaciones de pérdida y búsqueda de empleo,[47] fruto probablemente de la normalización de lo que supone la estancia en el mercado laboral para una persona con un alto capital humano.

"Yo me sorprendo a veces hasta a mí misma, porque es una cuestión de suerte. Yo creo que, de no rendirte, ¿vale? De ilusión. Yo creo que me ven con ilusión y sobre todo con ilusión de hacer cosas. Yo les decía, recuerdo, en la última entrevista: 'es que mientras la gente con mi edad está pensando como jubilarse, yo estoy buscando trabajo como una jovenzuela, entonces me siento feliz'". (E4)

Esta otra forma de afrontar el proceso reincide nuevamente en la **identificación de la situación de inestabilidad laboral con la propia de una persona más joven**, algo de lo que la entrevistada se sirve para invertir un tópico acerca de las personas sénior (el afán por jubilarse) y destacar su motivación por trabajar.

[46] Ibáñez Rojo, R. y López Calle, P. (2013). La conformación del modelo productivo español: el caso paradigmático de la industria del software. *Revista Lan Harremanak*, 28, 70-99. Enlace.

[47] Nos referimos a una resiliencia no tanto individual, sino social, por la cual las peronas movilizan una serie de soportes sociales para hacer frente a la vulnerabilidad del desafío laboral que supone la pérdida del empleo (Santiago, 2021; Santiago y Martuccelli, 2022).

Las condiciones económicas y las cargas familiares pueden condicionar enormemente la capacidad de búsqueda de empleo y readaptación.

Ahora, en esa actitud más "despreocupada" ante estas discontinuidades **parecen influir también aspectos como la situación económica y las cargas familiares**. Tanto E5 como E3 parten de una situación económica muy favorable y carecen de cargas familiares, dándoles un mayor margen para ser selectivas en el proceso o, al menos, vivirlo con menor apremio. No es el caso de E2, quien tiene que destinar casi la mitad de sus ingresos a la hipoteca de su vivienda y se encuentra preocupado acerca de los medios para costear en un futuro próximo los estudios universitarios de sus dos hijos. Este rol de sustentador de la familia tan habitual por parte de las personas sénior, en tales circunstancias laborales y económicas, puede convertirse en un auténtico obstáculo para dedicar tiempo y recursos en la búsqueda de un empleo más adaptado a las aspiraciones de las personas.

"Aquí se junta que yo hace dos años o tres le compré la mitad de la casa en la que vivo ahora mismo a mi exmujer. Antes no tenía hipoteca y me encuentro ahora con una hipoteca que me dura hasta los 75 años y que contraté encima en variable. La hipoteca me tiene asfixiado, ahora mismo le estoy dedicando algo menos del 50% de mi sueldo a la hipoteca, con lo cual con el trabajo mío actual no me llega". (E2).

"O sea, esto (hace referencia a las cargas familiares) es el problema de la gente de 50 años y es un problema muy grave. Yo lo tengo fácil, no tengo hijos, tengo que cuidar de mis padres, pero tengo tres hermanas, entonces entre las tres tiramos y no tengo un bagaje detrás de mí y me quedan 60.000 € de hipoteca, que es asumible con el salario que tengo actualmente. (…) Pero para la gente de 50 es muy complicado.

(…) Me dije, en los dos años que me dura el paro no me voy a agobiar y tengo dinero. Tengo un colchón porque me acaban de indemnizar, con lo cual todavía no me estreso porque no tengo problemas para hacer la compra ni para pagar ninguna letra. Entonces dije: '¿por qué me voy a angustiar por adelantado?'. Y conseguí gestionar eso. Pero es difícil gestionar eso. Hay gente que no consigue gestionarlo y entiendo que no es lo mismo que yo. Tengo compañeros que todavía no han encontrado trabajo y tienen tres hijos y están pensando 'mi hijo tiene que ir a la universidad, mi hijo tiene que tal, mi hijo cual…' y yo no tengo que pensar eso. Yo no sé si sería capaz de gestionarlo eso con la gente detrás de mí, o sea, con gente que dependiera de mí. A mí lo que peor me podía pasar —me lo planteé así— es que tengas que vivir con el subsidio que te dé el Estado hasta que cumplas 70 años". (E3).

4.1.2 La consecución de un nuevo empleo

De este modo, E2 tuvo que continuar trabajando como autónomo mientras buscaba empleo en el sector privado. Al igual que él, las otras dos entrevistadas deseaban encontrar un puesto como asalariadas.

"Los perfiles de más edad, al tener más experiencia, se descartan porque hay personas que con menos años de experiencia cubren los requisitos del puesto y piensan que no valen". (B. M., Help Age).

En línea con lo mencionado en el epígrafe anterior, E2 comenzó rechazando multitud de entrevistas y ofertas de empleo, porque no se ajustaban a su campo dentro de su profesión,

ni a las condiciones que esperaba. Esta **exigencia** guarda relación precisamente con la experiencia acumulada y su edad, y se combina con cierta inadaptación final a las nuevas formas de búsqueda de empleo dentro de su sector, que además clasifica como impropias ante su perfil profesional y etario (B. M., HelpAge, 2023). El contraste de estas prenociones acerca de la búsqueda de trabajo con lo que finalmente es demandado en los procesos de selección le ha llevado al **arrepentimiento** y la **autoculpabilización**, achacando sus dificultades, sobre todo, a su falta de realismo y de voluntad. Ello le ha exigido todo un proceso de readaptación psicológica, más allá de la actualización de sus redes sociales profesionales y su currículum vitae o la realización de cursos formativos.

"Creo que he sido demasiado exigente. (….) quizá no he puesto toda la carne en el asador(…) He visto que en los puestos a los que aplico suelen pedir un portfolio, que es una cosa que realmente haces cuando eres más junior y otros trabajos de la escuela o de tu carrera o tus primeros proyectos. Y ahí he tenido un punto de decir, pues tengo 50 años no tengo por qué ir enseñándole nada a nadie, pero al final te lo planteas y seguramente acabe haciéndolo". (E2).

E3, en cambio, vivió un proceso mucho más acelerado, gracias en parte a las numerosas entrevistas que hizo desde los primeros meses de búsqueda y a las indicaciones de personas conocidas. Pocas semanas después de ser despedida, comenzó a dar clases particulares en su casa a niñas/os. Pero más allá de la pequeña inversión de tiempo que ello le suponía semanalmente, dedicaba la mayor parte de su tiempo a la búsqueda de empleo, que planificó a fin de potenciar sus propias fortalezas.

"Lo que hice ese tiempo que estuve encerrada en casa fue ponerme (...) a estudiar inglés como loca y ponerme a buscar trabajo. Y empecé a dedicar cuatro o cinco o seis horas al día a buscar trabajo, a ponerme al día con todas las redes sociales, porque claro, yo estaba un poco desconectada de la manera de buscar trabajo y bueno, pues nada, me abrí un perfil de LinkedIn y me apunté a todos los portales posibles que existen en el mundo para encontrar trabajo. También hice algún curso en el INEM, más que nada por el papelito, (…) para tener un certificado oficial del INEM de Power Point, otro de Excel, otro de Word, porque yo he aprendido a todo trabajando, pero realmente títulos oficiales de ese tipo no los tengo. Y como me planteé alguna vez alguna opción de por si me presentaba a alguna oposición, me lo pedían en todas, pues digo: bueno, pues los voy a ir sacando." (E3).

De hecho, finalmente, estableció sus elevados conocimientos de francés y, en menor medida, de inglés como punta de lanza de su búsqueda de empleo. Realizó un curso online de este segundo idioma para aumentar su nivel y centró su táctica de búsqueda, al contrario que E2, no en ofertas de puestos de trabajo para perfiles concretos, sino en aquellas que solicitaran personas trilingües, alegando que es una característica poco frecuente, sobre todo en personas sénior.

La **centralidad dada a la formación,** sobre todo, en ámbitos digitales y tecnológicos, en el proceso y la disposición a formarse es común a las tres 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**. E3 realizó el mentado curso de ofimática y otro de creación de páginas web a través del SEPE. Por su lado, E2 invirtió *"dos o tres meses"* en la realización de pequeños cursos relacionados con digitalización, programas informáticos específicos de su sector, modelado y gestión de proyectos, ofrecidos por el Colegio de Arquitectos y una empresa de formación en línea. E4, en cambio, cuando trató de dar el salto a otro sector profesional a los 45 años, cursó

su cuarto máster a través de una universidad privada, y actualmente se encuentra realizando dos más en una Escuela de Negocios, con el fin de asegurar su continuidad en el empleo actual, pero, sobre todo, *"por gusto"*.

E2 señala, sin embargo, la **heterogeneidad de la abundante oferta formativa disponible,** al menos en su sector, como **un riesgo para el consumidor**, puesto que algunos cursos suponen una inversión monetaria muy elevada y resulta difícil discernir lo que puede resultar realmente beneficioso a efectos laborales. Ello despierta en él cierta inseguridad y desconfianza, añadiendo que muchos de estos cursos están diseñados para puestos de trabajo específicos y, por ende, para personas que ya se encuentran en uno y tienen la necesidad o interés de profundizar en determinados conocimientos. Él no piensa que pueda permitirse ese riesgo: *"Yo ahora mismo no sé si meterme, si hacer una inversión tan potente para luego no sé qué"* (E2).

La relación con los servicios públicos de empleo ha sido muy escasa en los tres casos. Solo E3 acudió a ellos para realizar los dos cursos indicados. Las otras dos personas solo entraron en contacto con estos servicios hace más de una década, bien recibiendo ofertas de empleo (E4), bien para formarse (E2). Este último, aunque tuvo una experiencia negativa, y dadas las dificultades que viene teniendo para encontrar un empleo a jornada completa como asalariado, se está planteando volver a recurrir a ellos.

"Hace muchos años, cuando trabajé en una empresa que se acabó el trabajo, estuve en el paro y me metí en los cursos de electricidad del INEM, pero ahora no…, aunque me lo estoy empezando a plantear porque sigo pagando mi cuota de autónomos y no sé si estoy tirando mi dinero a la basura. Quiero ver cómo funciona eso, pero este año no he mirado nada". (E2).

Por otro lado, un factor que las tres personas entrevistadas consideran de suma importancia para encontrar empleo es el **recurso a los contactos personales y profesionales**, algo que cobra especial relevancia entre las personas sénior por las redes y conexiones profesionales más amplias que suelen atesorar, tras más de dos décadas de trayectoria laboral. Sin embargo, ninguno de ellos/as ha vuelto a estar ocupado/a gracias a ello. De hecho, para E4 ha sido *"el primer trabajo que he encontrado sin contacto personal"* en el sector empresarial. E2, por su lado, sigue convencido de que se trata del mejor medio para alcanzar su objetivo, justificando parcialmente la insuficiencia de la táctica de búsqueda de empleo realizada por su propio pie, y dando cuenta de la dimensión social del proceso más allá de la persona y su mera voluntad.

"Hice mi curriculum y estuve haciendo cursos del Colegio de Arquitectos para intentar reciclarme a la empresa privada. Este era mi objetivo hasta hace un año, porque te das de bruces con la realidad y la realidad es que lo que funciona siempre es alguien que te conoce, que conoce a alguien que necesita a alguien y que te recomienda para que trabajes para alguien. La verdad es que no he dejado de trabajar, pero, como autónomo, que realmente no era lo que esperaba, de hecho, siempre estoy sin perder la vista en buscar un trabajo y una entrevista en una oficina grande de ingeniería o arquitectura, pero no ha funcionado". (E2).

De este modo, **las herramientas que tuvieron un papel clave en los tres casos para la consecución de empleo fueron los portales de empleo**. E2 se encuentra desde hace un año trabajando en una universidad privada algunas horas a la semana como docente, continuando simultáneamente con su participación en proyectos de arquitectura. E4 fue

entrevistada y contratada por una empresa pública, a la que llevaba meses aplicando por medio de portales de empleo, a finales de 2022; y E3 realizó un total de 20 entrevistas y concatenó dos empleos tras invertir la mayor parte de su tiempo diario, durante varios meses, en adaptar y enviar currículums por dichos canales.

"O sea que yo es que me miraba cada oferta, cada día miraba LinkedIn y me lo tomé como un trabajo, o sea, dedicando ocho horas diarias de trabajo a buscar trabajo y otras dos actividades. (...) De hecho, todos los trabajos que he encontrado han sido por LinkedIn". (E3).

4.1.3 El tratamiento en y desde las empresas

Solo E3 reporta **un tratamiento edadista** por parte de una de las empresas en la que fue entrevistada. Concretamente, se trataba de una multinacional del sector de la moda, en cuya entrevista las personas de recursos humanos alegaron para descartar su perfil que *"los conceptos, ambiente de trabajo y público objetivo corresponden a un sentido más juvenil"* (E3). No obstante, la entrevistada no lo percibe como una discriminación como tal, sino como resultado del contraste generacional vivido con sus entrevistadoras, mucho más jóvenes que ella, y con la particularidad del sector. La naturalización de estos argumentos contrastará, como veremos más abajo, con las características de su nuevo empleo, que implican el trabajo codo a codo con personas muy jóvenes, en un sector que le era ajeno hasta hace un año y le ha supuesto cierta reconversión profesional.

El edadismo en los procesos selectivos puede llegar a ser naturalizado por las personas sénior, achacándolo a meros contrastes generacionales, corporativos o culturales

En cualquier caso, E3 realizó un total de 20 entrevistas durante su periodo de desempleo, consiguiendo el puesto en 6 de ellas. Al principio, los rechazó por la reducida oferta salarial, pero, tras unos meses de prospección, aceptó un puesto como secretaria de dirección en el que cobraba un salario de menos de la mitad del anterior. Lo tomó como un trabajo transitorio hasta encontrar otro con mejores condiciones, pero, tras un episodio de agresión verbal, fue despedida justo cuando aplicaba a otro empleo.

"Yo te puedo hablar de mis compañeros de 50, ninguno aceptaba ningún trabajo por 18.000 € ni por 19.000. Yo lo que decidí es aceptarlo. A ver, en el primero me ofrecieron 18.000 y dije que no, en el segundo me ofrecieron 20, dije que no, y aquí me ofrecieron 24.000 y dije: 'lo voy a coger, me voy a poner a trabajar y sigo buscando trabajo'" (E3).

La reconversión profesional o sectorial a la que se prestan las personas sénior al ser nuevamente contratadas puede suponer un gran esfuerzo de adaptación, tanto a nivel competencial como relacional.

Los tres primeros meses en este puesto como *"facilities manager y asistenta personal"* le supusieron un **gran esfuerzo de adaptación**, porque, aunque podía aplicar los conocimientos de sus anteriores empleos, *"era una forma distinta de trabajar"*, sin lugares fijos en la oficina, mucho teletrabajo, "sin teléfonos fijos, sólo se trabaja por Teams", pero ahora asegura estar plenamente acondicionada.

Para E4, su nueva ocupación también le ha supuesto una cierta **reconversión**, pues se plantea en un ámbito relativamente desconocido, para el que sus conocimientos previos en documentación sin embargo eran muy útiles. Gracias a ello, tras un año desempleada, fue convocada a una entrevista en una empresa pública que apuesta por el talento sénior y le ofrecieron un puesto temporal en materia de documentación y gestión. Su desconocimiento respecto a multitud de tareas relacionadas con el puesto no ha sido un inconveniente para la empresa, sino más bien al contrario.

"Me vieron con ganas y con capacidad de poder hacer ese trabajo. Yo estoy convencida de eso. Luego otra cosa es que tenía que aprender y, de hecho, una cosa que le dije a mi jefa: 'Yo de esto no tengo ni idea'. Y se me quedó mirando y me dice: 'Eso es lo que yo quería: que no supieras'.

(…). El trato allí ha sido excepcional. (…) Entonces, a mí me han recibido allí… Han tenido paciencia para enseñarme". (E4).

Las **relaciones con las personas jóvenes**, en cambio, no fueron fáciles en un inicio, en buena medida por la necesidad de aprendizaje de la entrevistada. La lógica de fondo que explica este primer recelo es el cambio de rol respecto a lo que se espera juegue una persona de edad avanzada, que no se entiende que entre como una "igual" a una joven:

"La acogida ha sido excelente. Yo estoy muy contenta. Lo que pasa es que yo creo que no estamos acostumbrados a pensar que los mayores de 50 años tenemos que buscar trabajo, porque de toda la vida en el mercado laboral hemos ocupado una parte que ya estábamos fijos hasta la jubilación. Entonces cuando llega alguien nuevo con 56 años y que tenga que aprender determinadas cosas, cuando a lo mejor se considera tendría que haber sido al revés, ¿no?, que ella es la joven y yo le tenía que haber enseñado a ella, ¿no? Al principio cuesta, nos pilla un poco de nuevas la relación entre jóvenes y mayores. Eso sí que va a costar un poco, porque están acostumbrados a llegar a la empresa y que están los mayores por encima" (E4, 2023).

E3, por su parte, es la más mayor de la filial española, con 30 empleados de entre 25 y 27 años, pero ha tenido menos dificultades al respecto, pues su rol es el de la intermediación entre la dirección y el resto de la plantilla. Asegura haberse adaptado muy bien a las dinámicas grupales, la *"han aceptado en el grupo como una más"*, aunque hace alusión a choques generacionales como los códigos de vestimenta, más informales entre la plantilla, la mayor trascendencia que se da a la reivindicación de sus derechos laborales por parte de estos empleados más jóvenes, y la importancia que dan a la posibilidad de teletrabajar, hasta el punto de constituir un factor determinante a la hora de aceptar una oferta de trabajo, algo que a E3 le *"resulta difícil de concebir"*.

Estos contrastes constituyen según la entrevistada una barrera para tejer vínculos personales más allá del lugar de trabajo, a pesar de la buena compenetración laboral que ella relata y el aporte a nivel profesional y personal que recibe de este intercambio generacional.

"Te digo que estoy intentando ver cómo respiran. Y luego bueno, pues también está bien, porque aprendo muchas cosas con ellos y me río mucho. Pero, jolín, pues claro, no son gente afín a mí, a mi momento vital". (E3).

E2 no tiene que trabajar mano a mano con personas jóvenes en sus dos empleos, a parte de su alumnado. Explica que siempre se ha sentido cómodo en equipos de trabajo diversos

en términos de edad y que, de hecho, son un ambiente muy propicio para el intercambio de conocimientos. No obstante, este arquitecto lleva un año sin que lo llamen para realizar entrevistas**.** Considera que una de las razones puede ser aquello a lo que se refiere como **"problemas de ego" entre las personas con cargos directivos**, que podrían tender a percibir con recelo, o como una amenaza, incluso, a candidatos con una trayectoria profesional como la suya.

"Mi aspiración ahora mismo a nivel de entrevista laboral es poder hablar con alguien y decirle: pues mira sé cómo funciona la administración, sé cómo funciona esta obra, sé cómo hacer esto y si me tengo que poner a aprender un programa, me vengo los findes y lo aprendo. Pero el problema es que no he tenido la oportunidad de tener una conversación siquiera con alguien o con una empresa". (E2).

4.1.4 Expectativas de futuro.

Coherentemente con lo expuesto hasta este epígrafe, **la certidumbre laboral de cada persona entrevistada varía en función de sus circunstancias**. El primero se encuentra actualmente más motivado por formarse que por encontrar empleo en una oficina o estudio de arquitectura, a ser posible de gran tamaño, donde cree que las condiciones laborales serán más favorables. Aunque no se halla especialmente optimista, tiene la intención de realizar un curso sobre un programa informático actualmente muy demandado en las ofertas de empleo y elaborar un portfolio.

Las perspectivas de futuro más positivas podemos hallarlas en E3. En un año, ha recibido una subida salarial de más del 30% y calcula que en cuatro años podría recuperar su anterior salario en la empresa en la que se encuentra actualmente. Se encuentra muy a gusto y, de momento, aspira a jubilarse en ella.

El escenario ideal de futuro de E4 es continuar trabajando en la última empresa en la que se encuentra, si bien su contrato es temporal. Aunque económicamente no necesitaría continuar trabajando, ella asegura que disfruta trabajando:

"Yo quiero trabajar. Yo soy una persona que no se quiere jubilar. Yo quiero seguir trabajando en lo que estoy y seguir aprendiendo. ¿Qué puedo en esta empresa? Fenomenal, porque me chifla. ¿Qué es en otra? Pues en otra. Si me quedan 12 años, o 15, o 10, hasta que me jubile, si es que tengo suerte y puedo jubilarme con la edad que me tenga que jubilar, pues a trabajar, a aprender, a divertirme, porque yo me divierto trabajando, eh. O sea, yo me sigo divirtiendo. Me lo paso pipa, la verdad". (E4).

En todo caso, al sentir que se encuentra en el ocaso de su carrera laboral, no le preocupa especialmente volver a quedarse desempleada: *"Igual que hace unos años me preocupaba encontrar trabajo y tal. En la actualidad yo estoy casi ya en mi futuro".*

4.2 Personas sénior desempleadas en búsqueda activa de empleo

En este bloque se realiza un análisis detallado de las entrevistas realizadas a las personas sénior en situación de desempleo actualmente y en búsqueda activa de empleo, de diversas

edades, sexo, nacionalidad y nivel educativo. En concreto, se trata de 9 personas (5 mujeres y 4 hombres), de diversos grupos de edad, la mayoría con periodos largos de desempleo, y tres de ellas con nacionalidad extranjera.

El relato de su situación se ha construido de forma similar al anterior bloque, partiendo de la trayectoria previa al momento de consolidación del desempleo, pasando por el proceso de búsqueda de empleo, el tratamiento recibido por las personas empleadoras y las expectativas de vida laboral futuras.

4.2.1 La trayectoria laboral previa al último periodo de desempleo

"Este grupo de edad, yo tengo la sensación de que están mejor que el resto porque tienen más ocupación, más tasa de ocupación, menor tasa de paro. (…). Lo que sí que es cierto es que, si pierden el trabajo, es mucho más difícil que lo consigan. Ese es el factor más importante. O sea, las transiciones de la ocupación al paro son pocas, pero del paro a la ocupación también son pocas". (R. S., Estadístico experto en MT).

"Yo cuando empecé a trabajar, ya se hacía hincapié en el tema del edadismo, se hacía hincapié en potenciar las softskills y tal. Pero, aun así, el empleo ha cambiado mucho, no es lo mismo cómo se trabaja ahora a cómo se trabajaba hace 20 años, (…). Yo veo que ahora va todo más rápido y sobre todo la digitalización y los procesos, las formas de trabajar en las empresas, los procedimientos van cambiando más rápido y entonces, es como que las personas sénior cada vez se quedan más desenganchadas. Sin duda, creo que cuando empecé a trabajar en los servicios de empleo, este cambio y la velocidad a la que ocurre no era tan patente, no era tan rápido". (R. J., SPE-CM).

Aunque la mayor parte de personas sénior que son desempleadas de larga duración no cuentan con alta cualificación, esta tampoco resulta una garantía de prevención del desempleo. El agudo proceso de transformación del mercado laboral y de los modos de producción, el mayor grado de ocupación de este colectivo en actividades más sensibles a dicho proceso y el menor nivel medio de estudios con respecto a las generaciones posteriores **han reducido en cierta medida el papel de características como la estabilidad de las trayectorias laborales y la cualificación alta como predictoras de la situación laboral en la última etapa de actividad de las personas trabajadoras**. La experiencia de una de las personas entrevistadas resulta representativa de este hecho. Tras 30 años trabajando en un mismo centro educativo (privado) como maestra, E1 se quedó en paro con motivo de su cierre definitivo en 2020. Gracias a las listas de refuerzo en colegios públicos que la CM abrió de manera extraordinaria durante la pandemia, se mantuvo ocupada durante un curso escolar en dos centros distintos, pero actualmente se encuentra en paro desde mediados de 2021.

También E11, inmigrante cubano en España desde hace más de 20 años, pese a la relativa estabilidad como músico profesional y licenciado en este ámbito, ha sufrido las consecuencias de un sector en transformación. Si bien, tal y como es común en su profesión, raramente ha sido contratado de forma indefinida, desde su llegada a España y antes de la pandemia, asegura haber concatenado contratos temporales en distintos espectáculos, muchos de ellos celebrados periódicamente. No obstante, asegura que el sector no se ha recuperado todavía del embiste provocado por las diversas restricciones destinadas al aplacamiento de la pandemia. Ello, a su vez, habría supuesto una oportunidad para que las personas jóvenes, hayan comenzado a abrirse paso en el sector gracias a su

mejor desenvolvimiento en las redes sociales como medio de difusión. Habla, por tanto, de una tesitura marcada por la reducción de espectáculos en España por parte de los músicos más consolidados y una nueva hornada que todavía no lo está y que, por tanto, carece de recursos para la contratación regular de profesionales como E11.

Es probable que en sectores físicamente demandantes el grado de naturalización del edadismo sea mayor, incluso entre sus principales víctimas.

E14, aunque cuenta tan solo con formación básica y una acreditación del SEPE como técnica sociosanitaria, trabajó durante 13-14 años en una misma residencia geriátrica, en la que fue contratada tras 20 años de inactividad laboral, dedicada al cuidado de sus dos hijos[48]. Fue despedida hace 4 años porque físicamente "ya no rendía tanto", en clara relación con su edad (61 años). Ella, aun así, **no percibe el hecho como un tratamiento edadista por parte de la empresa, sino que lo normaliza,** asumiendo su legitimidad para prescindir de una trabajadora por trabajar a un nivel de desempeño físico acorde con su edad, hasta el punto de asumir su retirada definitiva del sector; esto es, sin contemplar el deber legal que las empresas tienen de adaptar el puesto de trabajo de cada persona a sus condiciones derivadas de la edad.

"Evidentemente, no tienes la misma energía con 40 que con 60 años. Eso está claro. Y además este es un trabajo muy físico en el que vas teniendo tus contracturas, tus tirones... y bueno todo eso se acumula y a medida que cumples años pues te va saliendo todo. Yo tengo claro que no hay opción de volver a una residencia. Además, tampoco te van a dar otro puesto en la misma residencia, no tengo título de enfermería, tampoco tengo formación en administración... (…) Tengo alguna compañera de mi edad que continúa trabajando en el sector, pero son las que menos, porque la edad también implica que la empresa va teniendo más bajas, porque te haces un tirón, un daño en la espalda y otro tirón y entonces llega un momento que van pidiendo la baja y tal". (E14).

Esta conformidad dista mucho de la presentada por E12 (59 años), quien fue despedido, según asevera, por razones edadistas por una ONG después de 17 años consecutivos como técnico de mantenimiento. En marzo de 2023, sus superiores abrieron al entrevistado un expediente disciplinario que fue motivo de despido, a raíz de un desencuentro con sus superiores. Él asegura que se trata de una práctica frecuente de la organización para con el personal con baja o media cualificación que es mayor de 50 años. Siguiendo los pasos de compañeras/os que le precedieron en esta tesitura, denunció a la entidad por despido improcedente y, como en otras ocasiones, esta aceptó la reclamación de despido antes de la celebración del juicio. Esta práctica se habría convertido según el entrevistado en **una**

[48] En este sentido, el caso de E14 resulta casi una contratendencia, pues las personas, generalmente mujeres, que abandonan el mercado de trabajo durante años para dedicarse íntegramente al cuidado de familiares son, entre las personas sénior, uno de los grupos con mayores obstáculos para reinsertarse. Las empresas tienden a presuponerles menores habilidades (duras y blandas) por cuenta de la falta de rodaje profesional durante años y, por otro lado, la prolongada desconexión del mundo laboral tiende a mermar recursos elementales de este grupo para la búsqueda de empleo, como redes profesionales, una formación actualizada y conocimientos acerca de los nuevos mecanismos y técnicas de búsqueda de empleo. Esta combinación podría explicar la aseveración de R.J. (SPE-CM) de que estas personas son, de hecho, las que más recurren a los servicios de empleo.

"Hay un tema super complejo y bastante triste de personas que no pueden seguir trabajando porque sus hijos están en situación de dependencia y, evidentemente, las mujeres son las que sufren más este tema, desconectándolas mucho del mercado laboral y haciendo muy difícil su re-inserción". (E. B., Fundación mYmO).

dinámica común que resulta en la sustitución de las personas sénior despedidas por otras más jóvenes, con salarios mucho más bajos y sin plus de antigüedad, elemento que encuentra determinante. De esta manera, la organización aprovecharía toda oportunidad de error o conflicto por parte de la persona sénior para deponerla vía disciplinaria, admitiendo la improcedencia una vez recibe la citación judicial.

"En principio te quedas destrozado. Y luego ya viene la parte de pensar en lo que queda, en lo que me queda todavía. Porque bueno, yo necesito trabajar cinco o seis años más. Y puedo trabajar cinco o seis años más bien para poder luego tener una buena jubilación o una jubilación en condiciones y... Y esa es la duda que tengo yo ahora. (…) Yo, vamos, creo que una persona como yo, con mi edad, sobre todo por mucha experiencia que tengas, por muchas cosas que sepas hacer, no te van a llamar". (E12).

La reacción por parte del entrevistado, más allá del enfado y decepción con su empleador y las consecuentes acciones legales, es similar a la de la totalidad de personas paradas entrevistadas: la **frustración ante la necesidad de buscar empleo en un momento vital tan delicado por su cercanía a la edad de jubilación y la desesperación ante los repetidos obstáculos del proceso de búsqueda**—la mayor parte de esta muestra cualitativa se encuentra desempleada desde hace dos o más años—, que llegan en algunos casos a conjugarse **hasta percibir la meta como algo remoto o inalcanzable**, aproximándose al desánimo. Este estado se encuentra especialmente presente entre aquellas personas con trayectorias laborales más inestables. E13, mujer de 63 años, cambiaba de empleo cada 6-7 años y sin estar en paro, periodos de tiempo significativos hasta aproximadamente los 50 años de edad. Desde entonces, únicamente ha tenido empleos esporádicos en restauración y como trabajadora doméstica.

"Yo creo que he tenido un poquito de mala suerte, pero la edad creo que también influye mucho. A esta edad, bueno te preocupas mucho por el trabajo, tienes experiencia, pero luego compites con jóvenes y eso es lo que más interesa a las empresas. Hay algunos trabajos que me mandan desde los servicios de empleo que ni los echo porque sé que no me van a llamar. Se que me van a tomar los datos y poco más. Al final compites con gente más joven y ya nada...". (E13).

El pesimismo con el que la mayoría de personas entrevistadas enfrenta la nueva etapa de su vida laboral se fundamenta, ante todo, en la edad. Se trata de algo especialmente notorio entre quienes han tenido trayectorias más inestables: *"Entre que salía de un sitio y me metía en otro, estaba en el paro, pero muy poco tiempo"* (E13). Una de las principales características que compartían con la juventud hasta el momento de declive de su trayectoria era la concatenación casi ininterrumpida de empleos temporales o esporádicos, en muchos casos en empleos con cierta demanda física y en sectores como la hostelería, el comercio y la construcción, en especial (CC.OO., 2023). Y, aunque en algunos casos se asumen también determinados déficits competenciales, el contraste actual con ese pasado lleva a estas personas a inferir la **"edad cronológica" como principal desencadenante de su crisis,** en relación ya sea con la presunción de una menor productividad, sobre todo en trabajos más físicos, o con posibles gastos para las empresas derivados de un mayor riesgo de prevalencia de bajas por enfermedad y/o de pluses de antigüedad.

La mayor parte de las personas entrevistadas achaca a su edad el principal obstáculo para la obtención de empleo.

Una de las actividades en que las personas pueden resultar más vulnerables ante etapas laboralmente críticas es la de **cuidados domiciliarios de personas mayores**. En este ámbito, sumamente ocupado por mujeres migrantes, generalmente, con baja cualificación, no solo enfrentan los riesgos de la edad (objetivos y subjetivos) señalados más arriba por E13, sino que su estabilidad depende de personas mayores con un estado de salud usualmente frágil y cuyo fallecimiento supone automáticamente el fin de la relación laboral, muchas veces, además, irregular. Así, E8, ecuatoriana de 55 años, ha cuidado de personas mayores desde hace 23 años, cuando llegó a España. No obtendría su primer contrato inscrito en la Seguridad Social hasta 2020, por el cual trabajaba para una persona mayor hasta su fallecimiento a principios de 2023. Esta pérdida repentina del empleo ha coincidido con la necesidad de cuidar diariamente de sus nietos, dadas las dificultades que atraviesa su hija, dejándole un margen de horario complejo para destinarlo al empleo (por las noches, exclusivamente). Las consecuencias se han hecho notar rápidamente: si ya se veía obligada a compartir piso con una paisana de su edad, en los últimos meses está recurriendo a los ahorros destinados al retorno definitivo a su país de origen para continuar proporcionando dinero a su hija. Por otra parte, recibe bisemanalmente alimentos básicos distribuidos por una de las llamadas *"despensas solidarias"*; mientras señala que desconoce los mecanismos institucionales para inscribirse como parada y solicitar ayudas y subsidios.

En otros casos, dicho rol de sustentación familiar se invierte, sobre todo entre las mujeres sénior, que tienden a percibir subsidios mucho menores en términos porcentuales, en la mayoría de casos, por inactividad destinada al cuidado de familiares (L. S., UGT), pasando a depender económicamente de sus parejas (E1, E12 y E14). Pese a que la mayoría de personas entrevistadas reciben algún tipo de prestación económica aun siendo paradas de larga duración —como E13, que recibe 400€ de subsidio por desempleo para mayores de 52 años—, **algunas dependen de los ingresos de su pareja** y tienen serias dificultades para mantener las condiciones de vida previas al declive actual de su vida laboral, alterando además las dinámicas familiares y comprometiendo, en cualquier caso, su independencia económica presente y futura. Por ejemplo, la mujer de E12, quien ha trabajado desde hace más de una década como dependienta a media jornada, intenta encontrar otro empleo para cubrir el resto de la jornada, sea como pluriempleada o en un puesto a jornada completa. Es la única solución transitoria que han encontrado para soportar los costes de una hipoteca variable en momentos de inflación como el actual, así como la manutención de un hijo de 28 años desempleado.

La pérdida de empleo tiene unas consecuencias económicas y familiares a las que difícilmente dan cobertura las prestaciones por desempleo o los ingresos de otra/o miembro familiar.

"Afortunadamente mi actual pareja tiene trabajo y, bueno, podemos ir tirando, pero a mí me gustaría tener mis propios ingresos y poder tener una buena pensión propia, más allá de la ayuda de +52 que recibo actualmente". (E14).

Hallamos también **familias con hijas/os en las que ambos progenitores se encuentran parados, presentando situaciones económicas especialmente críticas**, como la de E10, cuyas dificultades amenazan incluso la posibilidad de continuación de los estudios de su hija de 18 años. Estas repercusiones de corte económico sobre la descendencia pueden adquirir también una dimensión simbólica, concretamente relacionada con una percepción negativa por parte de aquella en torno a los medios tradicionales básicos de ascensión social, como la educación reglada. El hijo de E6 cuestiona la utilidad de la formación para la obtención de empleo al hallar incoherente la situación laboral de su madre tras una trayectoria plagada de inestabilidad, aun poseyendo una alta cualificación (estudios de grado en el país de origen).

El impacto del desempleo sénior en las familias puede abarcar diversas dimensiones, desde el plano económico, hasta el relacional o el simbólico, condicionando incluso el futuro de la descendencia.

"Mi hijo ya se da cuenta de las cosas y me dice: 'Mamá, necesito que me expliques cómo es posible que tú no tengas trabajo, con lo buena que eres y las cosas que tienes y has estudiado'. Por eso, él está muy desencantado del colegio". (E6).

Resulta relevante dar cuenta de otros impactos del *impasse laboral* que, a pesar de ser, tal vez, menos tangibles, pueden ser elementales para calibrar el nivel de afectación a la vida cotidiana de la persona parada y sus familiares, así como a su predisposición psicológica para enfrentar el proceso de duelo ante la fractura y la posterior búsqueda de empleo. Uno de estos determinantes puede ser **el trastocamiento de la organización e inversión del tiempo diario por parte de la persona desempleada**, es decir, la interrupción del modo de vida y de la estructuración del día a día que hasta ahora la persona venía teniendo en torno a un elemento de gran centralidad horaria como es el empleo. Ello se daría además con mayor intensidad en el caso de personas que han permanecido por largos períodos en una misma empresa y, especialmente, entre los hombres sénior, cuya identidad estaría más estrechamente ligada con su empleo que en el caso de las mujeres de este grupo etario, entre las cuales el trabajo sería un elemento más en torno al que distribuir su tiempo y esfuerzos entre actividades como los cuidados (CC.OO.; M Á. M., USAL).

"Ya no vas al trabajo, ya no vas a tu sitio. O sea, de raíz, de la noche a la mañana, primero, te cortan la rutina diaria, (...). Cuando estás en tu zona de confort, la rutina que tienes todos los días ya te descoloca. Pero claro, cuando ya empiezas a ser un poquito consciente de todo, pues eso lo pasas muy mal, se pasa muy mal, se pasa muy mal porque tú sabes que es algo injusto pero que no puedes hacer nada. Sabes que vas a llegar a un acuerdo, que te van a hacer dar la indemnización. Pero eso no es un consuelo, porque te quedas sin trabajo, un trabajo en el que estás mucho tiempo". (E12).

"Una sensación de que te sacan del mundo, obviamente, total, porque siempre, digamos, que perder el trabajo a esas edades, pues sobre todo en el caso de los varones, hay una identificación personal muy fuerte con que tú eres tu trabajo en gran medida, y los varones tienen dificultades para realmente rediseñar su día a día y eso es complicado. Las mujeres, normalmente, es como si organizasen su tiempo, bueno, organizan su tiempo de otra manera. En general, en promedio, siempre en promedio, obviamente. Y aunque, obviamente, es un problema, pero se vive de una manera diferente". (M Á. M., USAL).

4.2.2 La búsqueda de empleo

"Si yo tengo 55 años, he estado los últimos 25 años en una misma empresa multinacional, con el mismo equipo y el mismo proyecto y de repente me despiden, digamos que me sacan de mi zona de confort. El tiempo que pasa entre que aprendo a trabajar en un nuevo sector o formarme en otra cosa puede ser muy largo y cuanto más tiempo en paro pases, es peor, desconectándote del mercado laboral, un mercado laboral que tiene unas expectativas muy altas y que cambia con mucha velocidad". (E. B., mYmO).

Existe una tendencia a individualizar la solución de las problemáticas de desempleo de las personas sénior, predisponiéndolas psicológicamente a una suerte de *flexibilización profesional*.

Aunque la mayoría de personas entrevistadas achacan a su edad cronológica las dificultades que vienen sufriendo para encontrar empleo, en línea con lo apuntado en el epígrafe anterior, **es frecuente que la responsabilidad de superar la adversidad laboral recaiga en la persona desempleada**. Algunas de ellas, describen su voluntad de superación, incluso, desde una suerte de **estoicismo** frente a las adversidades. Una actitud que, en última instancia, sustenta psicológicamente la **predisposición a una mayor *flexibilidad profesional*** hacia una suerte de reconversión profesional —habitualmente incierta— y/o la aceptación de peores condiciones laborales, cuyo culmen se halla en la disposición para "trabajar de lo que sea" (E14), mientras sirva para cubrir las condiciones necesarias para acceder a la jubilación.

"Pero claro, hay que vivir. La vida sigue, hay facturas... O sea, en la vida real. Y esas cosas... Porque uno no se puede quedar en el romanticismo de 'venga, yo… esto es lo que he hecho toda mi vida, voy a seguir'. Y algo que te está diciendo: 'Mira, tienes que tomar una decisión, abrir un poco, mirar otras cosas, juntarte con otras personas, conocer otros medios'. Entonces creo que eso es en lo que estoy. Justamente por eso estoy abierto a otros trabajos, a otros perfiles, a otros horizontes". (E11).

Dicha *flexibilización profesional* guarda relación, por tanto, con lo que B. M. (HelpAge) señala como un ***"riesgo de precarización de las personas mayores"***, al verse obligadas a aplicar a puestos de trabajo donde se encuentran sobrecualificadas para continuar cotizando y asegurar su acceso a la jubilación. Ello implica diversas prácticas, desde la ocultación de parte de las habilidades duras en el proceso selectivo, hasta la predisposición a obtener cualquier trabajo sin importar su grado de cualificación.

"E6- Tengo varios currículums para no asustar a la peña".
- Entrevistador: "Claro, que llegas a ese punto de tener que esconder un poco tu experiencia …"
- E6 Porque en el tema del ego precisamente a mí sí que no me importa. ¿O sea, yo no tengo ya nada que demostrar, sabes?". (E6).

"Pero yo hubo un momento que sopesé y dije: '¿Y en serio, me apetece seguir en la educación como está ahora?' Que es que ahí hay muchos niños, vale, pero es que los niños tienen padres, que los padres… ¿no? Desde mi punto de vista, son más duros que los niños. Y entonces ahí fue que dije: 'pues voy a mirar otro campo a ver'. Entonces, pues bueno, pues me puse a buscar ahí y a mirar a ver. Si te digo la verdad, yo me pondría a trabajar en una papelería ahora mismo, me encantan las papelerías, entonces me pondría a trabajar en una papelería, dependienta. Pero también y que no tengo problema de trabajar de nada. Claro que si me llaman para trabajar en Carrefour me voy a trabajar a Carrefour, ¿sabes? ¡Que también echaba! Yo echo a todo. A todo. (…), igual trabajar algo y ya. Y luego ya que me jubile y seguir sana y a vivir y ya está. (E1).

Sea por la urgencia de obtener un trabajo o el tedio del paro de larga duración, esta **consciencia de sobrecualificación** deviene en **cierto pesimismo respecto a las posibilidades de hallar un empleo acorde con las preferencias personales**, al menos, en el corto y medio plazo. Una actitud que entra en tensión con la voluntad de persistir en una búsqueda centrada en la profesión habitual (E6) o con la apuesta por la reconversión profesional y que, además, puede tener consecuencias negativas para estas personas al preponderar la consecución temprana de una nueva ocupación frente al desarrollo de un proceso de búsqueda planificado en función de las competencias y preferencias personales (J. M. G., Humanos como Recurso). En esta línea, E1 (maestra), E11 (músico) y E14 (técnica sociosanitaria) han apostado por la reconversión: la primera viene centrándose en los últimos meses en la búsqueda de puestos vinculados con otras formaciones previas a su diplomatura; E11 obtuvo recientemente la certificación de dos cursos (mozo de almacén y conserjería) impartidos por una ONG y se ha enfocado en ofertas relacionadas; y la tercera entrevistada ha optado por una reconversión más moderada, esto es, dentro de su sector:

"Al no querer trabajar ya de auxiliar de geriatría pues digo: 'Igual salud mental puede ser un buen camino'. Y elegí el curso con bastante ilusión, porque además me gustaba el tema, pero no tengo muchas esperanzas de encontrar trabajo porque no es un curso oficial". (E14).

4.2.2.1 La formación en el tiempo de desempleo

Al igual que entre las personas entrevistadas del epígrafe anterior, la formación ocupa un lugar privilegiado en el proceso de búsqueda de empleo de las sénior paradas. La mayoría de las que han sido entrevistadas carecen de estudios superiores —en parte debido a su inestabilidad laboral y la consecuente falta de especialización— y no habían dado continuidad a su formación antes de la ruptura de su trayectoria laboral, siendo esta **falta de "reciclaje" y actualización formativa uno de los obstáculos más habituales para la inserción de las personas sénior** (R. J., SPE-CM). A ello se agrega lo que algunas expertas llaman el **predominio excesivo de la formación certificada frente a la experiencia** (B. M., HelpAge); esa *"titulitis"* (E14) que, si bien afecta eminentemente a la juventud, también lo hace a personas sénior en determinadas casuísticas y, sobre todo, en lo que respecta a la necesidad de demostrar competencias digitales como precaución ante los prejuicios empresariales.

Las personas sénior podrían verse obligadas a demostrar sus competencias (en especial, las digitales) mediante certificaciones educativas en mayor medida que otros grupos de edad.

"El principal problema que veo yo es que a cualquier sitio al que vas a buscar empleo te piden una titulación o un certificado y yo no tengo tanto estudio. Cuando yo empecé a trabajar apenas pedían titulación ni nada. Ahora creo que es inviable porque hay ahí una pescadilla que se muerde la cola, que tienes que tener experiencia, pero no te cogen para trabajar si no tienes experiencia". (E14).

Aunque R. J. (SPE-CM, 2023) señala el **inmovilismo para formarse** —que, según las representantes de CC. OO. (2023), sería mayor entre los varones— **o para cambiar de sector** profesional como otro de los principales problemas entre las personas sénior desempleadas, E14, junto con E1, destacan ese nuevo obstáculo o contradicción entre la voluntad de migrar de sector o profesión —en parte, mediante la formación— y la exigencia

de experiencia en ese nuevo campo u ocupación. Este hecho es comparado con la situación vivida por la juventud con estudios que sale por primera vez al mercado laboral, solo que no cuenta con el agravante o *"hándicap de la edad"* (E1). Para quienes pretenden dar continuidad a su experiencia profesional, en cambio, existen dos caminos principales en lo que a la formación respecta: profundizar en su especialización, como E1 hizo durante su primer año de paro; o negarse a estudiar por considerar su experiencia profesional un medio y aval suficientes para mantenerse actualizada en su especialidad.

Complementariamente, algunas de las personas entrevistadas recurren también a cursos de idiomas y de capacitación digital, con el fin de aportar un extra a su currículum vitae, cubrir competencias que consideran básicas u obtener certificaciones habitualmente solicitadas por las empresas. Otras, por el contrario, alegan diversas **dificultades para inscribirse a cursos o proseguir con ellos**. E8, por ejemplo, alega una gran falta de conocimientos informáticos básicos que le impiden acceder a la mayor parte de la oferta educativa que podría interesarle. Por un lado, esta oferta suele difundirse casi en exclusiva por medios digitales; por otro, es usual que la inscripción y/o la propia modalidad en que se desarrollan los cursos sean a través de internet. A estas dificultades técnicas y cognoscitivas deben añadirse otras de corte horario. Muchas de las formaciones, aun siendo telemáticas, requieren cierta asistencia presencial, generalmente por las tardes. Algo que puede entrar en conflicto con las responsabilidades de cuidados de, muy especialmente, menores de edad (E8) o con el surgimiento de determinados empleos. Sobre todo, cuando estos son esporádicos, resulta común que coincidan temporalmente con el tiempo que se había planeado invertir en formación, llegando a suponer su abandono.

"Empecé uno [un curso del SPE] *que era como de relaciones para empresas* (…). *Pero luego me salía un trabajo en El Corte Inglés y lo tuve que dejar porque no me coincidían los horarios*. (…) *Una o dos veces que me lo han ofrecido* [la realización de un curso del SPE]*, justo me ha coincidido que luego he tenido que dejarlo o no he podido hacerlo porque tenía un trabajo".* (E13).

Otra de las razones que llevan a algunas personas a abstenerse de la realización de cursos —muy relacionada con la incertidumbre acerca de su utilidad final, tratada en el epígrafe anterior— es la **situación objetiva de contrarreloj en la que se encuentran para alcanzar la edad de jubilación en las mejores condiciones posibles y, en algunos casos, para salvar las dificultades económicas y familiares**. Esto es especialmente palpable entre quienes se plantean la reconversión profesional o la obtención de un título que certifique la experiencia que viene acumulando en una ocupación determinada.

"Yo no puedo hacer una especialidad ahora mismo con mis años. Yo si me meto en 61 años y necesito un año para hacer una especialidad, me meto con 60 años o con 61. Si no me cogen ahora, luego, por *muy especialista que seas con 61 años, ¿adónde vas? Y necesito algo que sea un poquito más rápido. Ahora pues cursos de estos sí hay, que además tienen buena salida, luego que son de tres cuatro meses y te dan el CAP, el certificado de capacitación de cualquier cosa que haga, pues a lo mejor sí, sí puede ser. Pero una FP o algo poder hacerlo, podría hacerlo. Pero si con 59 tengo problemas, con 61 creo que sería una lotería".* (E12).

4.2.2.2 Los portales de empleo y el boca a boca

Casi la totalidad de las personas sénior paradas entrevistadas aseguran emplear cotidianamente estos portales como fuente principal de prospección de ofertas. No obstante, **es común que la digitalización de los procesos de selección constituya un obstáculo remarcable para las personas sénior** (CC.OO., 2023). La elaboración del currículum vitae y la búsqueda e inscripción en ofertas requieren unas competencias tecnológicas mínimas que, de carecerse, pueden dejar en gran desventaja a miembros de este grupo etario cuando pierden su empleo. Ello puede conllevar, además, reacciones tecnófobas como las de E13, quien carece de este tipo de conocimientos y, en consecuencia, desconfía y niega la utilidad simultáneamente de este tipo de redes sociales.

"Todo engaña, ¿sabes? Porque te ponen, te sale, incluso, te saltan en el móvil para empleos o para no sé qué y resulta que luego es una academia o es un sitio que no es lo que te dicen. No es una cosa muy seria u oficial, te cogen más bien los datos y no sabes dónde van. Me causa incertidumbre e inseguridad". (E13).

Esta desconfianza, en otros casos, es fruto de **preferencias arraigadas en las formas de búsqueda de empleo practicadas muchos años antes de la ruptura de la trayectoria laboral donde el "cara a cara"** (E12, 2023) **era más habitual,** y guarda relación con el contraste en el trato por parte de las empresas, hallándolo excesivamente frío e impersonal (E6).

"Por suerte tengo muchos contactos, pero no sé. Ya te digo, echando currículum, yo, vamos, creo que una persona como yo, con mi edad, sobre todo por mucha experiencia que tengas, por muchas cosas que sepas hacer, no te van a llamar. Tiene que ser algo de un conocido de algo en algún sitio que te coloque. Porque ya te digo, por currículum no me van a llamar. Lo tengo muy claro y estoy echando. Ya tiene que ser con algún contacto en el que te puedan echar una mano para meterte en el sitio que sea, porque si no, es difícil. (E12).

También encontramos **posturas de rechazo, fundadas en la experiencia personal**, como la de E10, quien nunca ha conseguido una entrevista de trabajo pese a usar portales de empleo desde hace más de una década. Incluso, reivindica el **"boca a oreja"** frente a dichos medios digitales, y manifiesta recurrir con frecuencia a familiares y personas allegadas para sondear posibles oportunidades laborales, lo cual le ha cosechado algún que otro empleo temporal en diversas ocasiones. De hecho, la falta de competencias informáticas y la informalidad reinante en el sector de los cuidados, hacen de esta estrategia de búsqueda la única viable para E8 desde que comenzó a trabajar en él hace más de 20 años.

En el resto de casos, en cambio, el "boca a oreja" parece tratarse de un mecanismo que, si bien resulta transversal en todo el proceso de búsqueda, se torna especialmente intenso en los primeros momentos tras la pérdida del empleo.

4.2.2.3 El recurso al Servicio Público de Empleo

La relación con los servicios públicos de empleo parece ser más bien colateral entre las personas entrevistadas. Aunque dos de ellas (E6 y E14) recibieron ofertas por las que finalmente fueron contratadas gracias a estos servicios, fue hace muchos años, con menos de 45 años, y quienes las reciben ocasionalmente en la actualidad las consideran inadaptadas a su perfil o necesidades.

"Hay una desconexión muy importante entre las empresas, lo que necesitan las empresas y lo que van a buscar o intentan buscar las personas en las oficinas de empleo". (CC.OO., 2023).

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.

La mayoría recurre o ha recurrido al SPE más bien con el fin de recibir cursos de formación, con valoraciones ciertamente heterogéneas. Cabe destacar cómo las prácticas del curso de Técnico Sociosanitario permitieron a E14 obtener con casi 50 años su empleo más estable, y tras unos 20 años fuera del mercado laboral; 18 años después, se encuentra realizando otro sobre salud mental y colaboración comunitaria que, sin embargo, valora de manera más negativa por no ser presencial, no conferir, según dice, una certificación oficial y no incluir prácticas en empresas. La extensión de la oferta formativa telemática desde el SPE es criticada por diversas personas, indicándose un empeoramiento de la calidad didáctica entre quienes tuvieron experiencias presenciales previas y alegándose, más minoritariamente, serias dificultades para hacer uso de este servicio ante la falta de competencias digitales básicas[49].

"Ahora es un poco más complicado porque ya todo es a través de internet o ir allí presencial, pero cuando voy a las oficinas, pues la gente bien, a la hora de atenderte y todo eso". (E13).

En ese sentido, también se aducen quejas por las **dificultades para obtener cita y por la lentitud del proceso de recepción en las oficinas**, pero también **se reseña positivamente el trato recibido en ellas por el personal orientador**, aun existiendo voces que aseveran graves déficits de plantilla en estos servicios (L. S., UGT).

"La verdad que me atendieron fenomenal. O sea, yo no tengo ninguna queja. Que ha sido un proceso un poco lento. Éramos mucha gente, pero somos muchas personas y eso hay que entenderlo. Pero mi valoración es positiva en todos los sentidos, la manera cómo me han atendido, la manera cómo me han ayudado, la manera cómo me han orientado, la manera cómo se ponen de acuerdo, cómo me mandan un correo, cómo se han preocupado por mi situación, qué me pueden ofertar…". (E11).

4.2.2.4 La impotente vía de las oposiciones

Teniendo en cuenta que, como reza en el anterior epígrafe, una de las entrevistadas opositó —sin éxito— en varios momentos de su recorrido laboral y que, asimismo, tres de las sénior paradas también lo han intentado durante sus últimos años de paro, cabe dar cierta entidad a esta vía de prospección de empleo[50].

A excepción de E1, que cuenta con una trayectoria pasada muy estable, estas mujeres vieron en el acceso a la Administración Pública un medio garantista con el que poner fin a

[49] Debe apuntarse, no obstante, que el SPE-CM ofrece servicios continuos de digitalización de manera personal, lo que apunta a un déficit en el papel que este tiene de información y orientación sobre la oferta formativa de la cual dispone y/o a cierto desinterés, inmovilismo o rechazo por parte de algunas personas por este tipo de formaciones, algo que sería coherente con los discursos tecnófobos presentes entre algunas de ellas.

[50] No debemos obviar, no obstante, el probable sesgo de nuestra muestra cualitativa. Salvo E13, que posee un Grado Medio de FP, E1, E6 y E8 cuentan con titulación universitaria, lo cual tiende a ampliar la gama de oposiciones a las que tienen acceso y, constituye, por tanto, un incentivo para hacerlo.

las frecuentes discontinuidades en su ocupación, pero también uno de los pocos resortes disponibles en el mundo laboral para huir del desempleo de larga duración. Con todo, las cargas familiares, el apremio económico y/o dificultades cognitivas (memorísticas y de concentración), achacadas por ellas a la edad acaban por truncar esta vía de escape. Tan solo E1, quien se presentó por primera vez en 2022 a las oposiciones en la Comunidad de Madrid está decidida a volver a intentarlo.

4.2.3 El tratamiento por parte de las y los empleadores en los procesos selectivos

"Creo que [la discriminación hacia las personas sénior] está cambiando por la necesidad de las empresas de incorporar plantilla cualificada y porque muchas personas mayores no tienen por qué conformarse con una prestación contributiva cuando pueden ganar más dinero trabajando". (L. M., CEIM).

"Nosotros llevamos cinco años como fundación trabajando muy en el tema del edadismo laboral que, si bien visualizamos como un área de deshumanización social (...), estamos observando una evolución positiva hacia la valoración del talento sénior por parte de las empresas. (…) Hace 5 años la mayoría de las empresas no querían saber nada de este tema del edadismo y ahora, ya sea por convicción u obligación, han cambiado la percepción del talento sénior. Ahora lo ven como un nicho de oportunidad de contratación y de desarrollo de talento fundamental". (B. S., Fundación Máshumano).

"Recientemente, por alguna amistad, pues he sabido de primerísima mano que hay una empresa muy grande internacional que prohíbe a su departamento de recursos humanos contratar a personas mayores de 57 años. O sea, esto es una información interna, pero a mí me la ha facilitado un amigo que tiene un buen cargo allí y lo sabe de buena tinta". (E10).

La mayoría de las personas entrevistadas señalan el edadismo como una de las principales causas por las que son descartadas en los procesos selectivos de las empresas.

Se esté o no dando una apertura de las empresas y empleadores/as hacia la contratación de personas sénior, una proporción considerable de las personas entrevistadas manifiesta tener **una contactación nula**, al menos, en el último año por parte de potenciales empleadores, arguyendo como **principal razón el sesgo edadista** imperante en el mercado de trabajo.

Esta actitud edadista es relatada de forma heterogénea según la persona consultada. Uno de los relatos más referidos guarda relación con los "problemas de ego" que consideran pueden tener las personas sénior (E2) de los cargos directivos, referido anteriormente; otro estaría vinculado con la **supuesta incapacidad de adaptación de las personas sénior**, uno de los estereotipos más comunes que provoca que sea *"una de las excusas que se utilizan en las empresas para expulsarlos o invitarlos a que vayan tomando la puerta de salida"* (L. S., UGT, 2023). Otro de los pretextos identificados se relaciona con la búsqueda por parte de las empresas de personal cuyo principal acicate para emplearse no sea el mero cumplimiento de las condiciones necesarias para jubilarse, tomando la edad como

determinante del nivel de motivación de la persona candidata y como garantía de su adhesión y perdurabilidad en el puesto de trabajo.

"Yo creo que sí, que echa un poco para atrás, porque igual les asusta que llegue una persona con mucha experiencia. No lo sé. Puede ser que llegue una persona que diga no, a mí no me va a venir una persona ya veterana. A decirme lo que tengo que hacer. Eso puede ser un hándicap, o que consideren que una persona mayor no es moldeable. (...). Porque dirán pues mira, nosotros trabajamos de esta manera y a lo mejor no se adapta. Y una persona joven nueva evidentemente, pues oye, pues evidentemente será más fácil". (E1).

"Imagino que ellos pensarán que eres ya muy mayor. Que a lo mejor no das la talla. O que vas de vuelta y que solo quieres terminar dos años o tres para para coger una prejubilación o que no vas a poder aguantar el ritmo que pueda haber en los trabajos". (E12).

En otras ocasiones, este edadismo es explicitado mediante **respuestas de las empresas** a las personas demandantes:

"Empecé a echar currículos para relaciones públicas, recepciones y bueno, un poco así, y me llamaron de una empresa, pero me descartaron por la edad. Había dos candidatas más y, bueno, eran más jóvenes entonces pues se quedaron con una de ellas". (E1).

"La mayoría de veces que aplico me mandan un mensaje automático de que no sigo en el proceso de selección, alguna vez he recibido un mensaje donde me dicen que tengo un perfil muy interesante, pero que en estos momentos no es exactamente lo que buscan, cuando realmente sí soy exactamente lo que buscan, pero tengo 58 años". (E6).

4.2.4 Expectativas de futuro

"Cuanto más tiempo llevas sin trabajar tienes menor probabilidad de reincorporarte y esto es un pensamiento o creencia limitante que afecta mucho a las personas mayores, se les hace bola, es como una mochila que llevan a sus espaldas y crea desmotivación". (M.A.Malo, Profesor economía USAL).

El paro de larga duración y las sucesivas experiencias durante la búsqueda de empleo pueden acabar mermando la motivación y autoestima, imprescindibles para enfrentar este tipo de procesos. Una de las reacciones más comunes, incluso entre quienes se muestran más optimistas, es la **incertidumbre a largo plazo**, es decir, no solo alrededor de los años de actividad que quedan por delante, sino también de la calidad de vida durante la vejez tras la jubilación.

"Yo no sé qué va a ser de mí. (…) Siendo realistas, creo que la edad es un gran impedimento. No sé cómo está el mercado de trabajo actualmente, no sé si habrá muchas empresas que cojan a personas de mi edad a las que nos queda tan poco para jubilarnos. Pero no tengo mucha ilusión". (E14).

La resignación, la incertidumbre y la desmotivación se abren paso conforme perdura la situación de desempleo: *"Ya no sé qué va a ser de mí. (…) Pero no tengo mucha ilusión".*

"Pues ya me queda poquito por cotizar, estoy en el límite, yo creo que me queda muy poquitín, pero las nuevas leyes cada vez me lo van poniendo más complicado. Pero bueno, intentaré conseguir algo que me dé hasta los 65 o 65 y pico". (E13)

"Actualmente, estoy cobrando una extraordinaria de no sé qué (…) y estoy gestionando la paga

extraordinaria de mayores de 52 años que me viene muy bien para la jubilación porque cotiza para la Seguridad Social. El problema es que tengo que tener 15 años cotizados en España y como yo he tenido trabajos tan precarios y he tenido trabajos en negro y tal, pues no me llega. (…) Y, además, si logro en algún momento hacer esto de lo de mayores de 52, me imagino que la jubilación sería como mínima". (E6).

Tal y como se comenta con posterioridad, según R. S. (estadístico experto en mercado de trabajo), **este tipo de ayudas como el subsidio por desempleo para mayores de 52 años**, en combinación con un mercado laboral de difícil penetración para las personas sénior desempleadas, **puede generar un "efecto trampa y de atrapamiento"**. Opina que la incompatibilidad de esta prestación con el empleo, de la mano de su compleja consecución —requiere haber permanecido un tiempo determinado en desempleo, haber trabajado ciertos años, etc.—, fomenta que parte de sus beneficiarios queden cautivos, habiendo personas que incluso rechazan un empleo por miedo a no poder disfrutar de la prestación en un futuro.

Todos los condicionantes hasta ahora analizados explican la emersión de **perspectivas cada vez más desesperanzadas** ante una determinación aparentemente irreversible como es la edad. Paradójicamente, **la responsabilidad continúa recayendo sobre estas personas**, bien porque no han *"puesto toda la carne en el asador"* (E2) —es decir, no se han activado suficientemente (Crespo, Revilla y Serrano, 2009)—, bien porque son incapaces de transformar lo irremediable, o sea, su edad y algunas de sus consecuencias fisiológicas.

"Yo tampoco quiero culpar. Me parece que sería por mi parte poco inteligente culpar siempre a los demás y no mirarse a uno mismo. Seguramente yo no he sabido encontrar las llaves por las cuales volver a entrar en el mercado laboral, pero sí es cierto que no he dejado de intentar cosas. (…) O sea, que activo he estado siempre. Sí que es cierto que a la hora de enviar currículums para intentar trabajar por cuenta ajena, pues la respuesta ha sido sinceramente cero. O sea, es que yo ya no recuerdo ni cuando tuve la última entrevista, igual hace seis o siete años". (E10).

"Pues en ninguno, pero en ninguno ya, porque con la edad que tengo… Pero vamos, que sigo buscando de comercial, en supermercados o de camarera en un restaurante, en inmobiliarias...". (E13).

A pesar de todo, y con resignación, **la pulsión de búsqueda de empleo continúa**. En algunas personas, con el objetivo ya solo de cumplir las condiciones del SPE de continuación de la prospección activa y asegurar la percepción de ayudas. En otras, en cambio, perdura una voluntad más obstinada por volver a ocuparse. Especialmente entre las personas que han comenzado recientemente un proceso de reconversión laboral, ilusionadas por la incursión en sectores o profesiones hasta hace poco ajenas. En el momento de la entrevista, E11, por ejemplo, acababa de comenzar a inscribirse en ofertas relacionadas con los dos cursos profesionales cuya certificación había obtenido recientemente, mostrándose optimista. E1, por su lado, está decidida a continuar aplicando a ofertas relacionadas con su formación en Relaciones Públicas, pero también plantea presentarse a las próximas oposiciones de magisterio y se declara abierta a cualquier oferta de empleo, sin importar que corresponda a una menor cualificación.

4.3 Personas desanimadas

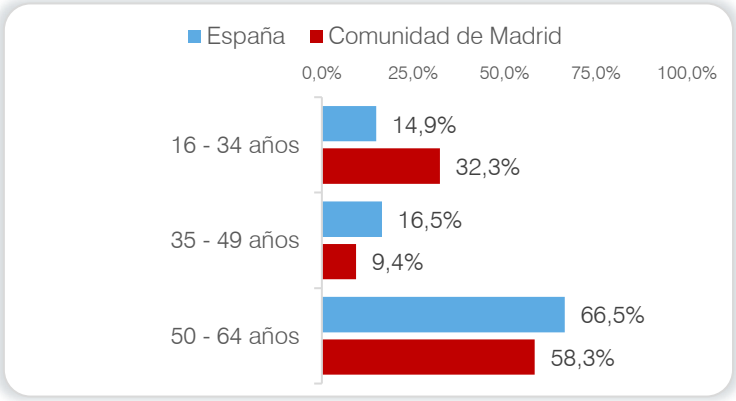
Según el INE, las personas paradas son aquellas personas de entre 16 y 74 años que en el momento de realización de la encuesta cumplen 3 condiciones: están sin trabajo, están en búsqueda activa de empleo, y están disponibles para trabajar. En este análisis, es de especial importancia la *búsqueda de empleo*, de esta manera, **quienes no buscan porque creen que no lo van a encontrar estando disponibles[51] son consideradas como personas desanimadas**, clasificándose dentro de la categoría de inactivas. Frente a esta clasificación, diversos autores abogan por incluir a las personas desanimadas entre las activas (Sanchís y Simó, 2014; Segarra, 2017).

El total de personas desanimadas en España durante el cuarto trimestre de 2022 según la EPA era de 126.960 personas, el 13,5% se encontraban en la Comunidad de Madrid (17.226).

Tal y como puede observarse en el gráfico siguiente, **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 España un 67% de las personas desanimadas se circunscriben a este colectivo, mientras que en la CM esta proporción es algo inferior (58%, lo que suponen 10.041[52] personas).

La probabilidad de encontrarse entre las personas desanimadas aumenta entre las personas sénior, las mujeres y las personas con bajo perfil formativo, actuando el paro de muy larga duración como potenciador del desánimo, por las bajas probabilidades de encontrar trabajo de estos colectivos.

Gráfico 58. Distribución porcentual de las personas desanimadas en España y CM, según grandes grupos de edad



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

Entre las principales características socio-demográficas de este grupo de personas sénior destacan:

[51] Las razones por las que no buscan empleo no responden a prioridades familiares ni a situaciones claras de inactividad como jubilación o enfermedad.
[52] 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.

- Según los datos analizados de la muestra de la EPA, la mayoría de estas personas desanimadas se concentran a su vez en el grupo etario de 55 a 59 años (55%), seguido del grupo de 60 a 64 años (36%).

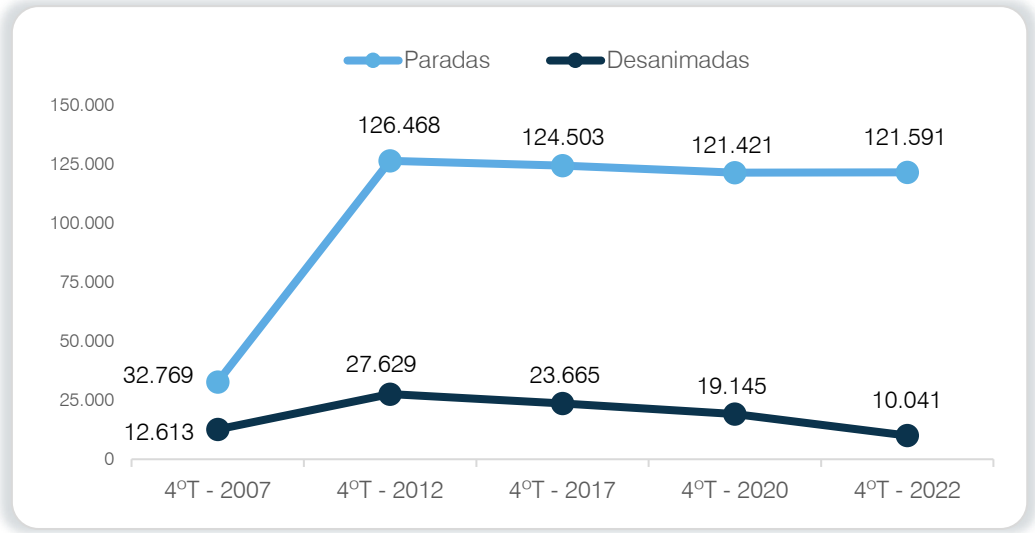
- La mayoría de las personas desanimadas sénior, tanto en España como en la CM son mujeres: el 66% en el conjunto del Estado y hasta el 86% en el caso de la CM.

- La mayor parte de las personas desanimadas sénior en la CM tienen un nivel máximo de estudios secundarios (86%).

- La nacionalidad de la mayoría de las personas sénior desanimadas es española, sin embargo, es notable la alta proporción de personas extranjeras en el grupo de entre 55 y 59 años (3.305 personas, lo que representa el 60% de este grupo de edad).

En los últimos 20 años la cifra más alta de personas desanimadas sénior en la CM se produce en 2012, alcanzando las 27.629 personas. A partir de esta fecha, el número de personas desanimadas no sigue la estabilidad de la evolución de los datos del desempleo, y va descendiendo hasta las 10.041 personas en el 4º T de 2022 (mínimo en los periodos quinquenales analizados). Por tanto, la mayor desincentivación del empleo se produce en los años posteriores a la crisis del 2008, pues en épocas de recesión y de destrucción de empleo, las oportunidades de ocuparse son menores y el paro mayor, lo que aumenta el número de personas desempleadas que caen en el desánimo hasta el punto de no buscar trabajo; descendiendo desde entonces de manera progresiva, pues durante los periodos precrisis y postcrisis, con mayores niveles de empleo son más altas las expectativas de encontrar empleo.

Gráfico 59. Evolución de las personas paradas y desanimadas en la Comunidad de Madrid



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

Por otro lado, tal y como señala Segarra (2017): "la mejor protección contra la desactivación por desánimo es estar en una situación de necesidad que no te permita desanimarte", de forma que la falta de protección económica y las cargas familiares serían los mayores desincentivadores del desánimo.

El relato de las dos personas entrevistadas desanimadas (hombres parados de larga duración, de más de 60 años) se alimenta de la reconstrucción de su recorrido hasta llegar a esta situación de poder ser consideradas desanimadas, su experiencia de búsqueda de empleo y sus reducidas expectativas laborales actuales.

4.3.1 El camino hacia el desánimo

En determinadas casuísticas, al contrario que en las anteriormente tratadas, la búsqueda de empleo es definitivamente abandonada. 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.

Aunque la base muestral cualitativa de la que disponemos es reducida, la trayectoria laboral de los dos hombres de este perfil entrevistados puede aportar trazos explicativos que ayuden a comprender el desánimo en mayor profundidad, así como prevenir el desarrollo de este tipo de circunstancias entre las personas sénior.

El caso de E15 (61 años) es, probablemente, el que mejor conecta con las trayectorias previamente analizadas. Licenciado en una disciplina de humanidades, tuvo una vida laboral estable tras finalizar estos estudios, transitando únicamente por tres empleos durante cerca de 25 años, y pasando de trabajar como autónomo a un contrato estable como asalariado en una compañía de servicios financieros, en la que permaneció por 22 años, buena parte de ellos como directivo. En 2010, con cerca de 50 años, la compañía fue intervenida y cerró: "Todas las personas que teníamos alguna responsabilidad fuimos *los primeros en salir*", y, entonces, comenzó para él *"una época muy mala, porque empieza a resultar difícil encontrar trabajo y sin embargo eres una persona muy joven, con 50 años"* (E15).

"Yo salí de ahí absolutamente devastado. No vayas a creerte que yo salí de manera optimista diciendo bueno, bien, venga, voy a dedicarme ahora al mundo editorial, ¡qué bien! No, no, yo estaba absolutamente devastado."

"Pero incluso físicamente yo me tiré veintitantos años con traje y cuando yo no me quitaba el traje más que los sábados y los domingos, pues cuando incluso no llevaba traje, yo verme así vestido de paisano, me hacía recordar una vez más que estaba fuera del mercado. O sea, yo decir: 'Vamos a ver, hoy es miércoles y ¿qué hago yo vestido así? ¿Qué hago yo a las 11:00 por la calle un miércoles?'Era horroroso, verdaderamente doloroso. Y lo viví como un auténtico trauma, como un auténtico drama. (…) No se me quitó nunca el trauma ese de haberme quedado sin trabajo. Yo lo viví muy mal".

A pesar del **impacto psicológico**, y aunque en un principio no abandonó por completo la prospección en el sector previo, **trató de transformar esta nueva situación en una**

oportunidad para dirigirse a otro sector que le atraía, formándose en él (un máster relacionado) para dar un cambio en su vida hacia un trabajo más cercano a sus intereses. La indemnización por despido y la cobertura de la prestación de desempleo con la que contaba por aquel entonces, sumadas a la carencia de cargas familiares, constituyeron la base material para la conversión:

"Esa era la idea, decir 'bueno, pues tengo dos años, digamos, de tranquilidad en los que voy a voy a ver por dónde salgo'. Y entonces decidí, pues, lanzarme a algo que me gustase de siempre. (…) Entonces, como estaba un poco harto del sector [de seguros]*, pues empecé a hacer locuras del tipo de sacarme los títulos de corrector de editorial y corrector, bueno, corrector tipográfico como corrector de estilo. Y decidí pues eso, la locura de cambiar de sector. Pensé que podría ser bueno, pues hacer algo que me gustase, para variar. Y decidí lanzarme al mundo xxx".*

El máster le facilitó el desarrollo de prácticas en empresas del nuevo sector y esto inauguró una nueva senda laboral, precaria, trabajando por cuenta ajena y/o en la economía sumergida, realizando trabajos esporádicos. Ante la falta de mejores alternativas, aceptó resignado.

"Y ahí me propusieron continuar, me dijeron que si quería continuar en la empresa y yo dije: 'Claro, efectivamente'. Y entonces estuve como dos años. (…) tomando en un sobre por debajo de la mesa. (…) Como a mí en aquel momento me daba un poco igual, pues dije: 'Bueno, pues yo voy a seguir aquí sin ningún problema'" (E15)

De allí, se embarcó en una **nueva aventura laboral** gracias a los fondos económicos derivados de la indemnización por despido. Pero, al fracasar esta, comenzaría **un período más largo de desempleo**, en el que la memoria flaquea y tan solo despuntan los años dedicados casi en exclusiva al cuidado de su progenitor:

"Luego, de hecho, salí por solidaridad con un compañero por estas cosas tan raras que hago. Y entonces salí de allí también y decidí montar mi propia empresa con tres socios más. (…) En aquel momento tenía la indemnización que me había llevado de la compañía anterior y como estaba cobrando el paro, pues todavía me veía animado y me lancé. La empresa fracasó, en este caso fue por malas relaciones. Entonces, antes de seguir metiendo más dinero, pues me marché.

(…) Posteriormente estuve pues…ahí, ahí me pierdo en cuanto a los años, pero estuve varios años que no hice nada, no hice nada y no recuerdo bien eso, así que no te puedo decir. Pero sé que estuve varios años que no hice nada. (…) Estuve con mi padre a mi cuidado. De hecho, ese fue el motivo por el que en los últimos años no estuve buscando nada para trabajar. Tenía mucho dinero, digamos, entre lo que cobraba mi padre, la pensión, y lo que yo tenía ahorrado. Y entonces pues bueno, íbamos tirando con eso". (E15)

En los últimos años, viene realizando esporádicamente una actividad como autónomo que, sin embargo, no le resulta rentable económicamente, pero que le permite sentirse mínimamente activo.

El desánimo puede encontrar una de sus causas en procesos de reconversión laboral fallidos.

El padecimiento de dificultades continuas durante esta década de búsqueda de empleo, además de ciertos problemas de salud, han socavado finalmente la voluntad de E15 para obtener empleo formal y estable.

E7, por su lado, es ingeniero técnico especializado en un sector industrial. Él perdió su empleo después de trabajar 30 años como asalariado en la misma empresa**.** En su última década en ella, experimentó cierto empeoramiento de las condiciones laborales. En 2012, cuando cumplió 50 años de edad, la empresa lo destinó a una fábrica más pequeña, hubo una reestructuración de toda la plantilla y lo cambiaron de convenio de forma irregular: *"hicieron lo que les dio la gana, yo soy ingeniero y me tenían que pagar como tal, pero me contrataron con otra categoría y, aunque cobraba más o menos igual, tenía muchísimas más tareas" (E7)*. Este cambio, coincidiría además con un problema de salud física grave, por el cual tuvo que estar casi un año de baja y le produjo *"un bajón físico importante"*. Posteriormente, en 2020 durante la pandemia, sufrió dos infartos. Según transmite, **tras su reincorporación su vida laboral no volvió a ser la misma**, tanto en términos de seguridad laboral, como en cuanto al trato por parte de sus superiores, quienes le sugirieron en diversas ocasiones que abandonara el trabajo, sin ofrecerle algún tipo de adaptación del puesto de trabajo o la jubilación anticipada: *"Tú no puedes seguir trabajando así"*.

A raíz del perjuicio económico sufrido por la empresa con la pérdida de un contrato de distribución importante, E7 fue despedido con 62 años en 2022**.** El entrevistado, sin embargo, con muchos años cotizados, una situación económica favorable y una operación de cadera y dos infartos en el historial médico, ha decidido cobrar los dos años de paro a los que tiene derecho y jubilarse: *"ya he trabajado suficiente, ahora quiero dedicar tiempo para mí mismo y mi familia"*. Además, como tantas otras personas sénior entrevistadas**, piensa que, a su edad, no será contratado**, suponiendo un aliciente más para reafirmarse en su decisión.

"No tengo intención de buscar trabajo, primero porque estoy limitado, en mayo solicité la discapacidad y me la han concedido, yo he hecho muchas burradas en el trabajo, he estado trabajando prácticamente con la pierna rota o he ido con escayola a trabajar. Además, actualmente estoy esperando para hablar con el cirujano para una operación que tengo que hacerme. (...) Por otro lado, mis hijos ya están trabajando y a mí, tras el despido, tuvieron que darme una buena indemnización. Yo con el dinero de esa indemnización y con algo de dinero que tenía, me he comprado una casa, tengo dos años de paro y mi salud está ganando".

Este tipo de casos vuelven a mostrar los **riesgos de una baja voluntad de adaptación de los puestos de trabajo a las condiciones de salud del personal por parte de las empresas**, sobre todo a edades donde el riesgo de padecimiento de enfermedades aumenta. E15, particularmente, cuenta con un colchón económico favorable que, en principio, impide que la calidad de vida de su vejez se vea comprometida, pero las circunstancias podrían haber sido distintas de haber carecido de una trayectoria laboral estable y un empleo con alta remuneración y/o físicamente poco o nada exigente (tal y como señalan las personas representantes de CC. OO.; HelpAge; CEIM; UGT; y el estadístico experto en mercado de trabajo).

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.

4.3.2 La experiencia de búsqueda de empleo

Aunque la primera trayectoria descrita —la única en que podemos basarnos en el presente apartado— apunta ya a mecanismos antes analizados, como la formación, cabe dar cuenta de algunos elementos que pueden resultar extrapolables. Uno de ellos es la **preponderancia del "boca a oreja" como medio de prospección, contraponiéndose, una vez más, al empleo de redes sociales profesionales**, enteramente rechazadas por E15 tras dar uso a una de ellas durante algunos años.

Un predominio excesivo de ciertas tácticas de búsqueda frente a otras podría dificultar las opciones de ocupación, favoreciendo el desánimo. Parte de ello podría deberse a la tecnofobia ante mecanismos digitales de prospección.

"Ahí he sido muy cabezón, me he negado siempre a estas cosas, me he negado a tener perfil de Facebook, ni Twitter, ni nada. Y entonces, pues claro, no he cultivado tampoco mi… el que sí debía haber cultivado, que era el de LinkedIn, y yo creo que no lo he cuidado nunca. (…) A lo mejor un montón de personas te dicen que sí, que bueno, que LinkedIn les ha ido de maravilla, pero mi experiencia no es esa. Entonces pues el hecho de ver que no, que no surte efecto y que surten efecto los contactos personales, hace que ni siquiera lo actualices y dejas de confiar en ello.

(…) luego realmente las únicas entrevistas que he conseguido siempre han sido a través de alguien que me ha facilitado el contacto. Yo pues, sinceramente, estoy pensando en alguna entrevista que haya tenido a través de los canales habituales de contrataciones... No, no encuentro ninguna". (E15).

Tanto en el empleo primigenio de los portales de empleo, como en el recurso al "boca a oreja", E15 se mostraba **dispuesto a aceptar puestos por debajo de su nivel formativo y profesional**, siendo consciente de su sobrecualificación, y huyendo incluso de tener responsabilidades como en etapas previas:

"Es una auténtica tontería, porque nadie como yo estaba deseando más tener una vida tranquila sin complicarse (...), es un error, porque yo lo único que quería cuando salí de la compañía era tranquilidad; de hecho, lo que más me apetecía, es decir: 'Mira, me pongo aquí a tramitar sencillamente y a ser feliz'" (E15).

El trato recibido en las pocas entrevistas de trabajo que consiguió realizar en empresas de seguros tras quedar desempleado apunta precisamente a algunos de los obstáculos previamente mencionados. Atendiendo a su elevado perfil profesional previo (directivo) y cualificación, manifiesta que **se topaba continuamente con procesos selectivos para puestos para los cuales se hallaba sobrecualificado**, así como con potenciales superiores menos experimentados. De este modo, E15 señala también elementos como el "ego" (E2) profesional por parte de superiores en las empresas, la sobrecualificación y los prejuicicios relacionados con la menor maleabilidad y motivación económica de las personas sénior.

"He tenido algunas entrevistas, pero claro, yo soy competitivo en mi sector y ahí mi currículum me ha perjudicado. Siempre he tenido algunas entrevistas en las que mi perfil profesional estaba por encima del de la persona que iba a ser mi jefe. Eso me ha pasado en dos ocasiones, entonces sí, ahuyentado al que iba a ser el responsable porque no le apetecía. Ha debido pensar que a lo mejor yo iba a discutirle las decisiones o ha preferido una persona con menos formación y no me han cogido. (...) En uno de ellos, confirmado, incluso me dijeron que no, que el responsable de siniestros no quería una persona con tanta información."

(…) Cuando buscan a alguien buscan a una persona que casi se podría decir para formarla o una persona a la que le van a pagar poco. Entonces pues un perfil así, con tanta experiencia pues bueno, no les interesa. (…) Supongo que será porque las empresas buscan gente a la que puedan formar más que otra cosa para que se puedan amoldar a la filosofía de la empresa y para que sean más maleables".

En lo que respecta a su relación con el SPE, la valora como insatisfactoria. Como otras personas entrevistadas, centra su crítica en el servicio más destacado, la formación, que considera no aporta en términos de mejora de oportunidades para el empleo.

"Todo lo que me han ofrecido han sido cursos, pero no cursos... Esto es una cosa que me irrita profundamente porque nunca te ofrecen cursos que luego tengan salida. (...) que es que no conducen a nada porque lo haces, te dan un diploma y ya está ".

A ello añade la **demanda de acciones más específicas para personas mayores de 50 años**, que considera insuficientes: *"No he conseguido nada nunca a través de la oficina de empleo, que es una cosa que me da bastante rabia, porque tendrían que volcarse más a estas cosas"* (E15).

4.3.3 La inactividad como horizonte

De manera consecuente con los testimonios recogidos, **ninguno de los entrevistados alberga esperanzas o intenciones de volver a ocuparse**. Por un lado, ambos comparten alusiones a su precaria condición física, la cual les resultaría extremamente limitante, dadas las nulas expectativas de dar con una empresa dispuesta a adaptarse a estas circunstancias. Por otro, asumen la barrera que supone el edadismo aún presente en el mercado laboral. Así, junto con su acomodamiento económico, ambos han desestimado toda búsqueda activa de empleo. El contraste entre ambos es que, mientras E7 ha asumido este punto y final de su trayectoria laboral desde la sensación de haber cumplido con un deber para sí mismo y su familia (*"ya he trabajado suficiente, ahora quiero dedicar tiempo para mí mismo y mi familia"*), E15 lo hace desde la frustración de una vida laboral incompleta.

"¿Mis expectativas? Absolutamente cero. Sinceramente, lo que pasa es que he acabado ya de asfixiarme.

(…) Voy a cumplir 62 en septiembre. O sea, yo tengo la absoluta certeza de que en ningún sitio me van a coger para nada. De hecho, yo estoy seguro de que en la mayoría de los sitios con 58, 59 o 60 están ofreciendo la salida a la gente (...), yo no tengo ninguna duda de que a mí no me cogerían en ningún sitio, no me cogerían en ningún sitio". (E15).

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

"La experiencia es muy importante. Generalmente, las personas que llevan mucho tiempo trabajando tienen otra visión, otra forma de relacionarte tanto con el cliente como con los compañeros. Es algo que te va dando la experiencia y que a lo mejor una persona tan joven pues no ha podido desarrollar,

también el abordar problemas, la forma de tomar decisiones… Todo esto te lo da los años de experiencia y hay que ponerlo en práctica". (R. J., SPE-CM).

"Se supone que las personas con más edad han tenido que gestionar antes este tipo de cuestiones y tienen ya más herramientas para poder solventar estas situaciones que en el mundo laboral y, en general, en cualquier ámbito de la vida en la que tengamos que convivir con los demás, suelen suceder. Entonces, creo que uno de sus principales competencias es precisamente aportar serenidad, tranquilidad y eficacia en el trabajo". (L. M., CEIM).

La experiencia, en sus diversas dimensiones, se erige unánimemente como la principal característica diferencial referenciada de las personas sénior.

La ruptura de la trayectoria laboral no parece haber mermado la autoestima y la percepción de las fortalezas propias de la mayoría de personas entrevistadas. Todas ellas coinciden, en primer lugar, en la virtud de la **experiencia**, que cuenta con diversas dimensiones, desde el trabajo en equipo y la "gestión de grupos" (E2), hasta la autonomía respecto de directivos y superiores, la seguridad en el desempeño propio y la capacidad de adaptación e improvisación ante demandas urgentes o nuevos escenarios. Unas dimensiones que, en todo caso, desembocan en **eficiencia y productividad**, pudiendo reflejarse tanto en los resultados individuales del trabajo, como en las dinámicas grupales favorecidas por la experiencia. E4, entre otras, alude también a "habilidades blandas" fruto de la edad, como la paciencia ante situaciones o personas complicadas, así como el aporte de "perspectiva y resiliencia". Todo ello es compartido por la totalidad de personas expertas consultadas, conformando la experiencia a través de sus distintas ramificaciones el gran *"valor diferencial"* (L. S., UGT, 2023) de las personas sénior en el mundo laboral.

"Mi mayor valor yo diría que es aquello de valorarse a sí mismo. Pero yo diría que es que sé implicarme en los proyectos. Soy así, sé tomar parte. Si yo me pongo con algo, yo entro y directamente lo asumo como propio. Sé trabajar en equipo, podríamos decir que ese sería mi mayor valor". (E15).

"La gente joven ve un problema. Tú no lo ves tanto. ¿Lo ves? Lo hay. Pero lo ves de otra forma, es diferente… Es una cuestión de edad (…). Cuando tienes un conflicto con un compañero, esa habilidad de reconducir o intentar reconducir". (E4).

"Yo creo que la edad aporta experiencia de la vida, en general. En cualquier trabajo, en cualquier situación, yo creo que no se nos aprovecha bien. La experiencia que tiene una persona mayor pues no la tiene una persona joven y puedes aportar mucho, enseñar mucho". (E14).

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. Esto explicaría parcialmente las continuas referencias a la experiencia entre el conjunto de personas entrevistadas —incluyendo a las expertas—, frente al **escaso peso que se da a otras "habilidades duras"** como, por ejemplo, la formación reglada. Así, destacan, por ejemplo, las contraposiciones elaboradas en torno a la voluntad de entrega y esfuerzo en el trabajo, de modo que las personas sénior tenderían a tener mayor "aguante" (E1) o a trabajar *"más rápido"* (E8), como corolario consecuente de esa mayor experiencia.

"Con la edad (…) te preocupas más por el trabajo. (…) A mí me gusta cumplir, o sea, que yo me preocupo por cumplir en el trabajo, de llegar siempre puntual y de dar lo que puedo, realizar mi trabajo incluso más de lo que puedo, de lo que es el contrato, son cosas que tengo que hacer. La implicación es importante...". (E13).

Esto es especialmente notorio cuando las personas sénior ocupadas hablan de sus **debilidades**. **La edad y sus consecuencias fisiológicas** son de las más referidas en este sentido. Si bien la mayoría considera que una de las principales dificultades que ha tenido en su proceso de búsqueda de empleo es el edadismo por parte de las y los empleadores, muchas apuntan como elemento fundamental la capacidad de esfuerzo físico, la cual reduciría progresivamente con los años y se vería intensificada por las diversas cargas familiares propias de las personas sénior. A ello se añadiría un ligero deterioro de la capacidad memorística, compensado, eso sí, por la optimización de los procesos de trabajo que la experiencia confiere.

Los achaques fisiológicos 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.

"Hombre, es verdad que en la atención sí se nota. Me refiero a la memoria. Controlas un poquito. O sea, se nota. Eso sí se nota, pero es una cuestión de eso. Sí que es una cuestión de edad que lo suples con la experiencia. Ahora, también es verdad que, por ejemplo, los procesos, los mejoras". (E4).

"Cuando eres joven tienes todas las horas del mundo para trabajar y echarle horas. Aquí no puedes competir con eso, no puedes competir con alguien de 30 que se quiere comer el mundo y que es capaz de trabajar 11 horas, salir con sus amigos. No tiene que cuidar de sus padres, no tiene que cuidar de hijos pequeños. Es que es imposible competir con ellos. Entonces, según el puesto que quieras, sólo tienes que aceptar. ¿Y qué? Pues que te levantas un día, te duele un pie, otro día te duele el hueso. Tienes artritis…". (E3).

Esta última cuestión relativa a **las tareas de cuidados y las cargas familiares** es también referida con frecuencia, hasta el punto de constituirse reiteradamente como una ventaja cuando no incumbe a las personas entrevistadas, contraponiéndola con lo habitual que resulta entre este grupo poblacional.

"Yo si tengo 25 años y me sale un trabajo, creo que bueno, lo último que miro a lo mejor es el sueldo, porque no tengo cargas, porque estoy viviendo en casa con los padres y tal, pero con mi edad yo no puedo. Yo tengo que mirar el sueldo. Yo tengo. Yo no puedo ir por 900 € a trabajar a un sitio. Claro. O sea, no es posible. Ni yo, ni yo. Creo que todas las personas que estén en una situación así parecida, con cargas de hipotecas o de críos o de lo que sea, es que eso no te lleva a ningún lado". (E12).

En línea también con el penúltimo verbatím, **a nivel actitudinal**, las personas entrevistadas son proclives a señalar dos cuestiones principalmente. La primera de ellas guarda relación con la **motivación para el esfuerzo** en el puesto de trabajo. Más allá del motor intrínseco que un mejor estado físico podría suponer al respecto, se destaca cómo la mayor prevalencia de dificultades económicas entre la juventud empuja a esta a tolerar en mayor medida elevadas cargas de trabajo y exigencia. Ello entraría en contradicción con las mentadas declaraciones que reivindican la mayor voluntad de abnegación entre las personas sénior. Un contraste que señala la seguridad económica como una variable más fiable para predecir este aspecto actitudinal.

"Una persona de 20 años es mucho más resistente que una de 50 y es mucho más resistente a la hora de que le metas caña y le metas presión y la amenaces. Supongo que también porque cuando no tienes recursos económicos en tu casa, tienes que aceptar el trabajo que quieras. Y si alguien te dice (…) que como no hagas el trabajo completo, el que te manda de aquí al jueves y eso supone trabajar 50 horas en vez de 40 te van a despedir, tú te quedas con 30 años, con 50 no te quedas porque es que además la cabeza no te da. Y me imagino que es eso un poco, pero siempre hay un equilibrio entre experiencia y vitalidad". (E3).

Como segunda cuestión, es especialmente común entre las personas entrevistadas no tanto el reconocimiento de bajas **competencias informáticas** —muchas las consideran equiparables a las de una persona joven—, sino de un **menor interés por nuevas herramientas digitales** y la consecuente mayor dilación para comenzar a usarlas. E2, por ejemplo, señala como una de sus principales debilidades no tener experiencia real con el programa informático actual *"de moda"* en su sector y ha estado dilatando hasta ahora la realización de un curso relacionado, pero asegura ser una persona activa ante este tipo de formaciones y considera que es fácil aprender programas informáticos. E3, por su parte, manifiesta que, aunque llega a tener un manejo incluso superior que el resto de sus compañeras/os jóvenes, no usa herramientas informáticas salvo que sea imprescindible.

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.

"(…) a la hora de las aplicaciones que se utilizan hoy en día en la inmensa mayoría de los trabajos, entiendo que tampoco hay una brecha de cualificación tan relevante como la que se quiere a veces dar a entender. (...) en asuntos laborales precisamente no parece que se detecte una enorme dificultad en este asunto". (L. M., CEIM).

También hay quien matiza, pese a considerarse suficientemente ducha/o en la materia, tener que invertir mayores esfuerzos para actualizarse continuamente en comparación con la juventud.

"Y yo no he estudiado nunca ni he hecho a través del ordenador, como tú. A lo mejor te ha pasado a ti, que tú ya por la edad que parece que tienes, que haces las cosas como mi hija, no, entonces es más fácil. A mí me supone más esfuerzo hacerlo. Luego, el tema de presentar en [la oposición de] *magisterio que tenemos que presentar una programación, hay que presentarlo con una maquetación especial. Entonces, te pones a hacerlo, no te sale y se te bloquea en algún escrito. Bueno, pues vale. Y lo he conseguido, lo he hecho y me sale bien. También te digo que me han tenido que ayudar. He tirado de gente joven para que me ayuden eso a la hora de empaquetarlo".* (E1).

No obstante, entre las personas desempleadas hallamos diversos casos donde las carencias en esta materia son mencionadas como una de sus principales debilidades, llegando a obstaculizar enormemente el proceso de búsqueda de empleo, siendo dependientes totalmente de los conocimientos tecnológicos de personas allegadas (*"creo que dependo mucho de mi hija y lo tecnológico que no debería de hacer, porque siempre estoy esperando de ella que me haga cualquier cosa")* (E8) Otras personas, en cambio, afirman evitar cuanto les sea posible el recurso a medios digitales, justificándose en la preferencia por medios presenciales y más tradicionales en la búsqueda de empleo y

presentando, por ende, cierta tecnofobia, que lleva precisamente a aquella dilación para mantenerse al día y que puede erigirse como un óbice más en la prospección de trabajo.

"En el campo digital, en fin, soy autocrítico. La verdad que reconozco que es una de mis debilidades que, aunque yo haya utilizado herramientas informáticas, tampoco soy un experto en nada. Tengo un nivel, digamos, de usuario medio y es una de mis carencias que intento suplir con otros puntos fuertes que tengo". (E10).

"Sí, la tecnología es una debilidad mía, es uno de los problemas por el cual no puedo acceder a otros trabajos, no sé manejar ordenadores, sé lo básico. Podría hacer un trabajo de administrativos pero normalitos y corrientes a través de un programa que ya esté preparado y así... Pero no puedo competir con gente que está muy especializada en informática". "Quizá el mundo ha cambiado mucho en los últimos años y yo me he quedado antigua". (E13).

Uno de los últimos puntos débiles especialmente reseñados por las personas expertas entrevistadas —pero escasamente mencionada por la muestra cualitativa sénior— alude a ciertas **dificultades para *"cambiar de mentalidad"*** (B. S., Fundación Máshumano) ante la ruptura de la trayectoria laboral; es decir, una falta de adaptación a nuevas circunstancias donde la edad tiene un peso importante en un mercado laboral en continuo cambio que podría entorpecer la búsqueda efectiva de empleo (E. B., mYmO). Esto comprendería desde la disposición al reciclaje de competencias y conocimientos, hasta la apertura a la reconversión profesional. Asimismo, esta problemática se relacionaría para J.M.G. (2023) con el excesivo apremio que muchas personas sénior desempleadas viven (o se autoimponen) para revertir su situación.

"La mayoría de personas más adultas tienen miedo de decir que están en su etapa final laboral y lo que no quiero es que esta etapa de paro perdure en el tiempo, quieren aferrarse a no quedarse en paro o que el paro les dure lo mínimo posible". (J.M.G., Humanos como Recurso).

Finalmente, y sin obviar un punto de vista más estructural, M.Á.M. problematiza la atomización incremental del sistema productivo y el mundo laboral, la cual exige de las personas trabajadoras una especialización continua, ya no solo en un plano sectorial, sino también corporativo, de modo que una parte considerable del capital humano de valor para las empresas constituye justamente el conocimiento acerca de sus procesos internos. En la medida en que estos últimos vienen ganando trascendencia en la composición de ese capital humano, **quedar fuera de la organización de procedencia reduciría drásticamente el valor comparativo que una persona trabajadora tiene en un mercado laboral atomizado** donde, en muchos casos, se compite con multitud de profesionales que disponen de conocimientos genéricos acerca de su sector, pero que realmente pueden encontrarse ultra-especializados en una labor específica dentro de un departamento o parte de la/s empresa/s en que han trabajado. Esto supone una creciente homogenización del valor del capital humano de las personas trabajadoras, en tanto que su especialización puede acabar dependiendo en exceso de la función específica desempeñada en otras empresas (de nuevo, íntimamente ligada con sus procesos internos y actividad particulares). En este sentido, el valor de la fuerza de trabajo en muchos sectores ya no quedaría tan condicionado a la experiencia laboral de las personas como en otros momentos históricos, pues, al fin y al cabo, la atomización de los procesos en que se ha dado esa experiencia dificultaría su extrapolación a nuevas actividades y funciones en otras empresas. En última instancia, esto explicaría el contexto de alta reemplazabilidad de las personas trabajadoras

en diversas actividades y sectores, hasta el punto que una persona sénior con muchos años de experiencia en su labor pueda ser sustituida por una (o más de una) más joven y con menor recorrido profesional sin repercutir negativamente en los resultados de la empresa (Ibáñez Rojo, R. y López Calle, 2013)[53]:

"Una vez que sales de la empresa, el capital humano específico se esfuma prácticamente. Entonces, toda esa experiencia aprendiendo a hacer cosas, cuando pierdes tu empleo después de tantos años, pocas veces se puede usar en otro puesto de trabajo, en otra empresa. A no ser que sea muy, muy parecida a la tuya y utilice procedimientos muy semejantes, lo cual tampoco suele pasar". (MÁ.M., Universidad de Salamanca, 2023).

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

En la Comunidad de Madrid, en el cuarto trimestre de 2022, había un total de 55.181 personas de 65 o más años ocupadas, lo que **representa el 2% del total de personas ocupadas.**

A continuación, se presenta **el perfil** de estas personas según su situación sociolaboral y teniendo en cuenta sus características sociodemográficas:

- Algo más de la mitad de las personas ocupadas de 65 años o más son hombres (57%, frente al 43% de mujeres).
- La tasa de ocupación de este grupo de edad es de 4,8%, muy alejada de la tasa total en la Comunidad de Madrid, del 63,2%. Como se ha señalado, a esta edad la desigualdad de género es especialmente notoria: a pesar de su mayor esperanza de vida, la tasa de ocupación de los hombres mayores de 65 (6,4%) es casi el doble que la de las mujeres (3,7%).
- En cuanto a su nivel de estudios, la mayoría tienen estudios superiores terminados (57%), un 37% ha terminado estudios secundarios y apenas un 6% no tiene estudios o ha terminado algún curso de educación primaria. Todo ello apunta a un perfil de personas con un nivel de cualificación alto en la mayoría de los casos, ocupada en puestos de trabajo de carácter intelectual.
- La gran mayoría de las personas ocupadas de 65 años o más cuenta con nacionalidad española (81%), un 13% tiene la doble nacionalidad y un 6% tiene nacionalidad extranjera.
- La situación profesional de este colectivo es variada. El grupo más amplio es el de las personas asalariadas del sector privado (37%), un 23% son asalariadas del

[53] Ibáñez Rojo, R. y López Calle, P. (2013). La conformación del modelo productivo español: el caso paradigmático de la industria del software. *Revista Lan Harremanak*, 28, 70-99. Enlace.

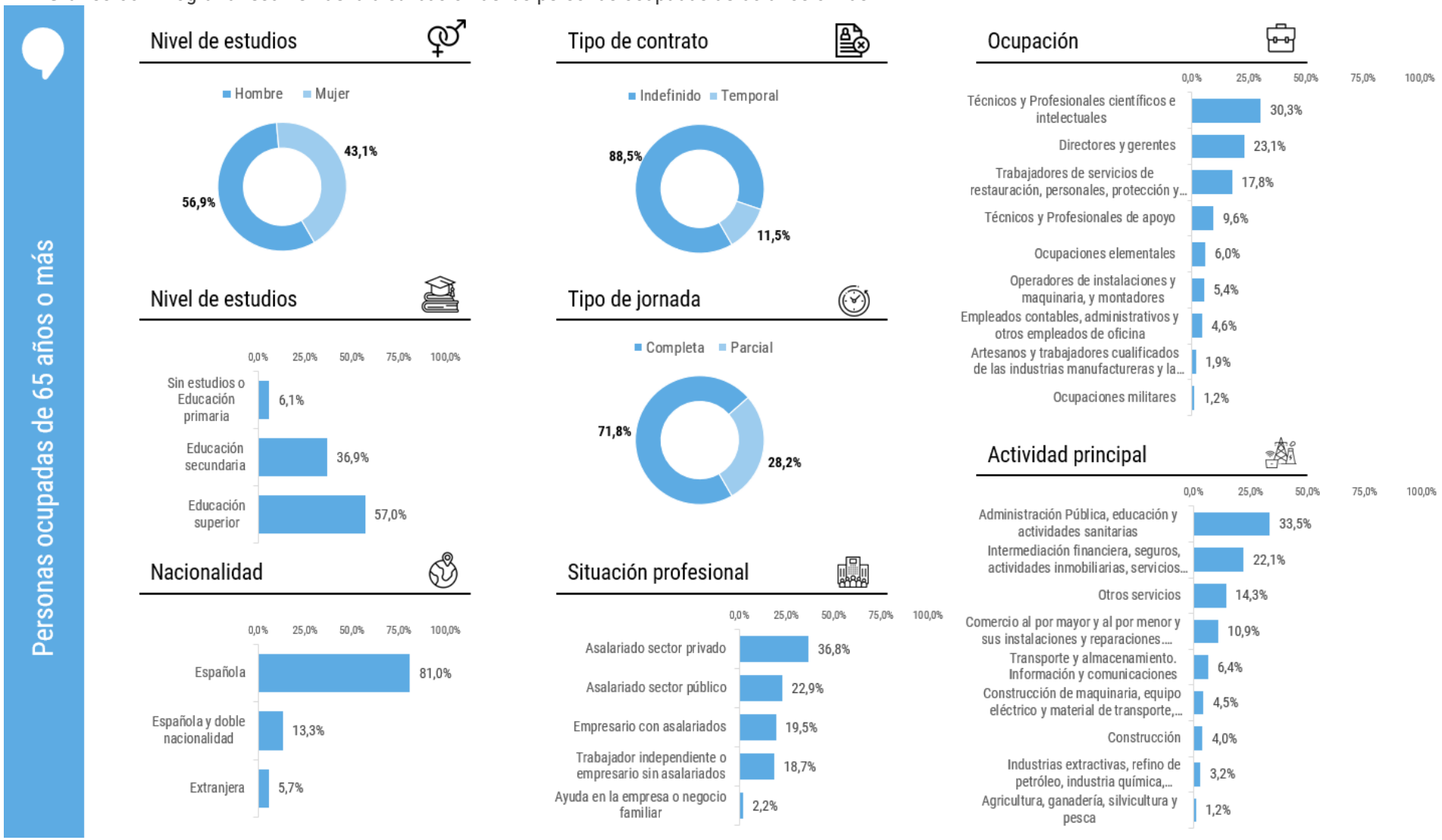
sector público, un 20% son empresarios/as con personal asalariado, y un 19% es trabajador/a independiente o empresario/a sin asalariados/as.

- Las ocupaciones más frecuentes en este grupo de edad son: perfiles técnicos y profesionales científicos e intelectuales (30%) y puestos de dirección y gerencia (23%), es decir, puestos de alta cualificación. Asimismo, destaca el alto porcentaje de personas de este grupo que trabajan en servicios de restauración, personales y protección (18%).

- La actividad principal de las entidades en las que está ocupado este grupo se encuentra vinculada en el 34% de los casos a la Administración Pública, aunque destacan otras actividades como la intermediación financiera, seguros, actividades inmobiliarias, etc. (22%) y los denominados otros servicios (14%).

- En cuanto al tipo de contrato y de jornada, la mayoría tienen contratos indefinidos (89%) y a jornada completa (71%), aunque el porcentaje de personas con jornada parcial (28%) es notablemente superior a la media del conjunto de las personas ocupadas (12%).

Gráfico 60. Infografía resumen de la distribución de las personas ocupadas de 65 años o más.



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

Con el fin de contrastar la situación en el mercado laboral del colectivo estudiado, así como de señalar las motivaciones de la prolongación de su vida laboral más allá de los 65 años, entre otros elementos, se ha elaborado **una revisión bibliográfica que se acompaña del análisis de los testimonios de dos personas mayores de 65 años ocupadas**. Estas personas, ambas varones de 72 años y de nacionalidad española, fueron seleccionadas por concentrar, al menos parcialmente, rasgos estadísticos representativos de los anteriormente descritos, tratando a su vez de plasmar la heterogeneidad del colectivo. Así, el primero de ellos (E5) es dueño de un comercio sin personal contratado y con estudios secundarios finalizados que trabaja a jornada completa. El segundo entrevistado (E9) se acerca más a las tendencias estadísticas generales: un catedrático de una universidad pública que trabaja a jornada parcial.

Los factores legales, culturales y otras características distintivas de cada sociedad, junto con la tendencia a disminuir la participación en el mercado laboral antes de los 60 años, pueden estar influyendo en el **abrupto cese de la actividad económica que se observa en la mayoría de los países desarrollados una vez superada esta edad**. Algo que contrasta con el aumento constante de la esperanza de vida que se ha venido registrando desde hace décadas (Herce, 2019). De hecho, uno de los aspectos más notables del envejecimiento de la población es la reducción de la actividad laboral a edades cada vez más tempranas, dando lugar a un acortamiento de las trayectorias laborales, que Chuliá (2019) denomina "deslaborización". En el caso de España, con una tasa de actividad por debajo de la media europea de este grupo etario, para más inri, hallamos una de las sociedades con mayor número de años de vida saludables, en combinación con una de las esperanzas de vida más altas (HelpAge, 2022).

Se produce una clara contradicción entre la reducción de las trayectorias laborales y el aumento de la esperanza de vida y de los años de vida

El Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO, 2021)[54] señala que la principal **razón para seguir ocupadas** para 2 de cada 3 personas de entre 50 y 69 años es la económica, siendo en promedio mayor para las mujeres (77,3%) que para los hombres (59,8%), lo cual explica que el alcance de la edad de jubilación y el cumplimiento de los requisitos para la percepción de la jubilación motiven en gran medida el abandono del mercado laboral entre aquellas de 65-69 años. Sin embargo, **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 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).

Buena parte de estos determinantes se hallan reflejados en uno de los entrevistados mayores de 65 años ocupados. Hace más de 30 años, su esposa, costurera, abrió una tienda de costura y tiempo después él se incorporó al negocio como dependiente y para encargarse de su administración. Ella, aunque sigue asistiendo a su marido, se jubiló cuando cumplió la edad que da derecho a la jubilación a causa de diversos achaques

[54] IMSERSO (2021). *Informe 2018. Las personas mayores en España. Datos estadísticos estatales y por comunidades autónomas*. Enlace.

físicos que le imposibilitaban continuar desarrollando de manera satisfactoria su labor. Pero él, a sus 72 años continúa adelante con el negocio por una combinación de **razones económicas** —ante las dificultades de relevo y de venta, si bien su familia no sufre problemas económicos— **y, sobre todo, simbólicas**. Estas últimas, estarían especialmente relacionadas con su identidad laboral, que, además, parece oponer a las tareas de cuidados que le correspondería asumir si se jubilara, como parte de una visión masculinizada de dicha identidad laboral, por la cual la participación en el mercado laboral exime —o resulta antagónica— del trabajo de cuidados.

> *"Al final ha sido un negocio al que le hemos dedicado mucho tiempo. Le hemos entregado la vida. (…). Ahora tenemos muchísimos productos y ¿qué hacemos con eso? ¿a quién se lo vendemos? Podríamos llamar a una persona que se dedica a comprar negocios cuando se van a pique por la razón que sea, pero a lo mejor me pueden dar un 10% de su valor. Hemos invertido mucho tiempo y dinero y no quiero malvender mi tienda. (…). El 90% de las personas mayores tienen que ir todos los días a la guardaría, al colegio, a por los nietos, te tienen puteado todo el día. Y, claro, si yo me jubilo, ya me han colocado todo el día... Y, bueno, pues por eso también sigo trabajando"*. (E5).

Los aspectos simbólicos, identitarios, de rol social y vocacionales del individuo parecen tener un peso especial, más allá de elementos puramente económicos.

Este **cariz vocacional** parece cobrar especial peso en el caso de un segundo entrevistado de la misma edad. Catedrático de universidad, una serie de logros y méritos académicos le confirieron la posibilidad de no jubilarse a los 70 años, como suelen estipular los reglamentos universitarios. Esta figura como emérito le permite disfrutar de una jubilación parcial hasta los 73 años. Pero la pasión por su profesión, la flexibilidad horaria y la autonomía que le caracterizan, el estímulo intelectual que le proporciona, el contacto con colegas y estudiantes, así como el carecer de cargas familiares, hacen que no desee retirarse aún. Como él mismo señala, se trata de algo estrechamente relacionado con las características de su ocupación.

> *"La mayoría de la gente creo que está en trabajos que a largo plazo no es que sean penosos, pero no resultan enormemente satisfactorios y quitan mucho tiempo de vida cotidiana. Para mí una de las ventajas que tiene la universidad es que he podido disponer muy bien de mi tiempo. He trabajado mucho cuando he tenido que hacerlo, pero ha habido temporadas en las que he querido aflojar y dedicar un poquito a otras cosas. (…). Entonces yo entiendo que mucha gente en muchos trabajos quiere disfrutar de la vida.. Mucha gente me dice: '¿pero no te jubilas?' Yo: 'no, yo no, es que ni me hace falta ni me apetece'. (…). Tiene la ventaja también de que te mantiene intelectualmente despierto. Y yo no sé, creo que tengo inquietud intelectual y creo que tengo cada vez más. Entonces, en este sentido, yo creo que es un trabajo que no cansa y que siempre que nos respete la biología y nuestra salud mental esté en pie, pues seguimos hasta que nos echen"*. (E9).

Además de los rasgos más individuales de cada persona o profesión, resulta conveniente atender a **factores institucionales** como la combinación en España de rasgos del sistema de pensiones de contribución definida con otros del modelo de beneficios definidos. En el primero de ellos, existen más alicientes para prolongar la vida laboral y postergar la jubilación, ya que la pensión futura aumenta a medida que se contribuye durante más años. En los sistemas de beneficios definidos, las personas tienen menos incentivos para seguir trabajando después de alcanzar la edad estándar o temprana de jubilación. Antes de llegar

a la edad de jubilación legal o temprana, hay un doble incentivo para seguir trabajando, ya que el nivel de pensión se incrementa con la duración del empleo y el salario final es más alto —sólo si los salarios aumentan con la antigüedad— (Ernst et al., 2022)[55]. Además, los incentivos laborales pueden verse afectados por el ajuste de los beneficios de pensión para jubilaciones anticipadas o tardías (Blundell et al., 2016)[56]. Si los beneficios se ajustan a la baja para las solicitudes de jubilación anticipada, esto probablemente retrasará la decisión de jubilación y la salida de las y los trabajadores del mercado laboral, y viceversa.

La combinación de estos aspectos en el caso español hace conveniente dar cuenta de **otras barreras** que el Consejo Económico y Social Europeo (2020)[57] identifica para la continuación de la vida laboral a partir de determinada edad, como son 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. A ello se le sumarían el edadismo tanto interiorizado como recibido en el mercado laboral y la falta de políticas activas de empleo adecuadas.

> *"Hemos asociado el envejecimiento a cuidados, servicios sociales, carteras de servicios, cuando nosotros tenemos un porcentaje muchísimo mayor de gente que llega bien a esa edad. Si esto lo unimos a que cada vez los jóvenes se incorporan al mercado laboral más tarde, los 50 son los 30 de antes, y parece que vamos a tener que trabajar hasta más de los 65. Nosotros creemos que en este escenario hay que apostar por el concepto de **plena vida activa**, aprovechar de la mejor manera posible a las personas que quieren y pueden trabajar"* (G. B., Innobasque).

Algunas de las personas expertas consultadas hacen especial hincapié en el **arraigo**

cultural 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.

> *"Hay que revertir de una vez para siempre esta idea de que voy a calcular cuánto me quedará de pensión, orientar al 'no voy a calcular cuánto me quedará de pensión, voy a seguir trabajando mientras pueda aportar a la empresa y a la sociedad'. (...), es decir, no buscar vorazmente la jubilación como se ha hecho en España en los últimos años, sino buscar una actividad de forma continuada mientras se tenga capacidad física y mental"*. (L. M., CEIM).

Miguel Ángel Malo (USAL) complementa desde otras coordenadas más materiales esta perspectiva aludiendo a la normalización que vivió la **jubilación anticipada,** fruto de la

[55] Ernst, E., Merola, R. y Reljic, J. (2022). Labour market policies for inclusiveness: A literature review with a gap análisis. *ILO Working Papers*. Enlace.
[56] Blundell, R., French, E. y Tetlow, G. (2016). Retirement Incentives and Labor Supply. En J. Piggott y A. Woodland (Eds.), *Handbook of the Economics of Population Aging*. North-Holland Publishing Company.
[57] Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (2020) sobre "La evolución del mundo del trabajo y la longevidad y el envejecimiento de la población — Condiciones previas para que los trabajadores de más edad permanezcan activos en el nuevo mundo del trabajo".

reconversión industrial en España en la década de 1980. En estos años, ante las dificultades para la recolocación de una masa ingente de trabajadores industriales en diversas partes del territorio —Asturias, en especial—, el Gobierno adoptaría, según el académico, "la política pasiva por excelencia: la inactivación de las personas mediante la jubilación anticipada frente a un proceso de reconversión". Una medida que habría de acotarse a su contexto y que no es, hoy por hoy, replicable dado el mentado acortamiento general de las trayectorias laborales.

Las políticas de prolongación de la vida laboral pueden combinar tanto medidas para incentivar la participación laboral más allá de la jubilación, como aquellas destinadas a retrasar la edad de jubilación en sí

En mayor o menor medida, estas variables resultan cruciales para aquellas posturas que defienden la necesidad de **prolongación de la vida laboral** como salida a la contradicción entre la extensión de la esperanza de vida y el acortamiento de las trayectorias laborales. 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)[58]. Las primeras incluyen medidas como la eliminación de barreras legales y administrativas para la contratación de trabajadores mayores, programas de formación y actualización de conocimientos, adaptación de los entornos laborales y promoción de la salud y el bienestar de las y los trabajadores mayores. También se relacionan con estas políticas aquellas medidas dirigidas a hacer más atractiva para las empresas la incorporación o mantenimiento de las personas mayores de 65 años a sus plantillas, mediante beneficios fiscales e incentivos financieros que permitan amortizar los costes fijos de la contratación, por una parte, y coadyuvar en la adquisición de competencias laborales por estas trabajadoras para que su capital humano no se deprecie (ISEAK, 2023).

Por otro lado, las **políticas orientadas a retrasar la edad de jubilación** suelen incluir ajustes en los sistemas de seguridad social, incentivos económicos para posponer la jubilación y el aumento gradual de la edad de jubilación legal. El debate en esta dirección es, tal vez, el más enquistado entre las y los expertos. Más allá de los efectos positivos de la prolongación de la edad de jubilación en la tasa de ocupación de las personas mayores de 60 años en los últimos 10-15 años en la Unión Europea (OCDE, 2019), **deben considerarse los diversos riesgos de este tipo de medidas** en relación, bien con la desigualdad en el acceso a la jubilación, bien con la salud. Por un lado, las personas sénior con más estudios suelen presentar una mayor estabilidad laboral a lo largo de su carrera profesional, que posibilita una cotización más regular y que, por tanto, facilita el acceso a la plena jubilación a la edad estándar. Algo no tan generalizado entre aquellas personas con menor cualificación, muchas veces ocupadas durante su vida laboral en trabajos físicamente más demandantes y entre las que hallamos trayectorias laborales más

Este tipo de políticas tienen una serie de riesgos en relación con la desigualdad social y la salud de las personas trabajadores mayores de 65 años que han de tenerse en cuenta.

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

escabrosas, pudiendo necesitar superar esa edad estándar de jubilación para completar sus años de cotización (Euwals y Trevisan, 2014)[59].

> *"Al final, quienes se jubilan a las edades obligatorias más altas por definición, son los trabajadores menos cualificados. O sea, quienes tienen un mayor capital humano, y la sociedad se podría beneficiar más de su trabajo y suelen ser trabajos menos penosos en cuanto a condiciones físicas, permitimos que salgan antes por todos los incentivos y por cómo tenemos el sistema de cotizaciones y de entrada en la pensión, mientras que aquellas personas que tienen trabajos que requieren niveles educativos más bajos, que tienen condiciones de trabajo más penosas, más duras, tienen que estar trabajando porque necesitan cotizar hasta que llegan a la edad que realmente tienen pleno acceso a la pensión de jubilación"* (MÁ. M., USAL).

Ha de atenderse también a la diversidad de los puestos de trabajo en relación con su impacto en la salud de sus titulares mayores de 65 años.

Según un estudio realizado por Coe y Zamarro (2011)[60], la jubilación a la edad estipulada por los sistemas de seguridad social reduce en un 35% la probabilidad de percibir un estado de salud negativo. Ahora, **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. De ahí parte también el acuerdo entre la mayoría de personas expertas consultadas en cuanto a la combinación de la extensión de la edad estándar de jubilación y el mantenimiento o reducción de ese límite para determinados colectivos (personas con discapacidad, por ejemplo) y ocupaciones, siempre y cuando no sea posible la adaptación del puesto de trabajo en las empresas (B. S., Fundación Máshumano).

Una **alternativa a la prolongación de la edad legal de jubilación** la hallamos en Suecia, donde esta se sitúa en los 61 años, pero, desde 2020, se reconoce el derecho de las personas trabajadoras al mantenimiento de su relación laboral hasta los 68 años[61]. Este tipo de iniciativas se alinean con el espíritu de otras propuestas como la de flexibilizar las condiciones actuales para la jubilación parcial, que defienden la conveniencia de eliminar o, al menos, ampliar significativamente los topes de ingresos derivados de su actividad laboral a las personas con esta condición a cambio de una reducción proporcional de su pensión, para no verse forzadas a reducir sus ingresos o a desistir de este modelo de transición hacia la inactividad.

> *"Una persona se puede jubilar de manera parcial, pero continuar desarrollando una actividad profesional relevante para el país y no hay que ponerle límites de facturación. (…) tiene que haber una evolución de los marcos y modelos laborales hacia una mayor flexibilidad, hay que dejar otras formas de continuar con la actividad profesional una vez se cumplen 65 años"* (B. S., Fundación Máshumano).

[59] Euwals, R. y Trevisan, E. (2014). Early Retirement and Financial Incentives: Differences Between High and Low Wage Earners. *Institute of Labor Economics, Discussion Paper*, 8466. Enlace.
[60] Coe, N. B. y Zamarro, G. (2011). Retirement effects on health in Europe. *Jornal of Health Economics*, 30(1), 77-86. Enlace.
[61] Se prevé que sea ampliado a los 69 años de edad en 2023 (HelpAge, 2023).

Una de las personas de más de 65 años entrevistada también reivindica este tipo de oportunidades para su sector y otros similares:

> *"Al menos a nivel de lo público, porque las empresas privadas van por su lado creo que debería haber más flexibilidad a la hora de permitir que la gente que quiera pueda seguir en el sistema, quizá no con toda la dedicación o de la misma forma se le permita, se le den vías y, por supuesto, se le exija que demuestre periódicamente que está haciendo algo que merece la pena. Que si yo no digo oye, que nos den la poltrona y despacho hasta que nos cansemos. No, no, no, me parece estupendo. Pero evalúe usted en otros términos que no van a ser el publicar en la revista Science, sino otras cosas que son igualmente importantes y que podemos aportar"* (E9).

Como señalábamos más arriba, este tipo de medidas, sin embargo, actualmente 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, relacionados 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. La aprobación en 1999 de la Ley para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras[62] estipula que lo previsto en la Ley General de la Seguridad Social[63] sobre jubilación parcial sea también aplicable a las y los trabajadores por cuenta propia incluidos en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, indicando, no obstante, que se trata de una materia que será de aplicación en los términos y condiciones que se establezcan reglamentariamente. No obstante, aún no se ha producido el desarrollo reglamentario que prevé la LGSS y, en consecuencia, los Tribunales han venido sosteniendo la imposibilidad de las y los trabajadores autónomos de acceder a esta modalidad de jubilación. De este modo, la regulación de la jubilación parcial prevista para las y los trabajadores por cuenta ajena requiere que se adapte al ámbito del trabajo por cuenta propia, ya que los requisitos previstos para el trabajador asalariado son, con carácter general, difícilmente exportables al autónomo.

Las políticas de incentivación de participación laboral más allá de la edad de jubilación llegan todavía a estratos sociales muy concretos. Deben contemplarse opciones para su extensión.

> *"Hay que abogar por que una persona jubilada pueda ponerse como autónomo y conservar la pensión de jubilación, o al menos en un porcentaje relevante. ¿Para qué? Para que efectivamente se sienta activo y si puede seguir contribuyendo a crear riqueza social"* (L. M., CEIM, 2023).

> *"Si pudiera acabar con el stock o alguien lo comprase* [el negocio] *a un precio razonable, me jubilaría. Pero de momento siento que no me queda otra".* (E5).

[62] Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

[63] Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social. Enlace.

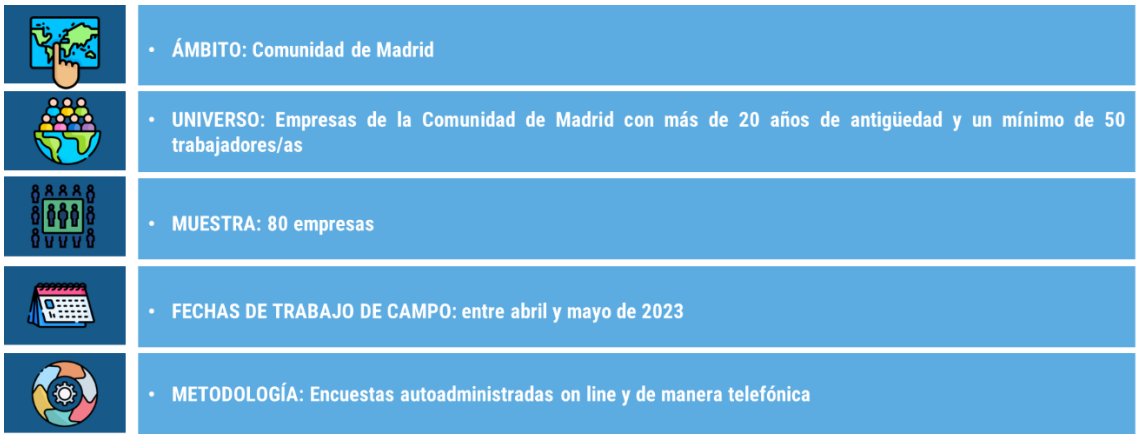
5 La gestión de la edad en las empresas de la Comunidad de Madrid

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

Con el objetivo de estudiar el papel de las empresas y sus estrategias con relación al edadismo y, más concretamente, identificar las estrategias y planes para optimizar el talento sénior; cómo se gestiona la edad en las organizaciones; cómo se aborda la diversidad generacional, la colaboración entre juniors y séniors, la convivencia entre el talento experto y el talento emergente; y qué presencia tienen los programas intergeneracionales, **se ha realizado una encuesta no representativa estadísticamente a medianas y grandes empresas de la Comunidad de Madrid[64].**

Tal y como puede observarse en la siguiente ficha técnica, se ha encuestado a un total de **80 empresas** en la Comunidad de Madrid con más de 20 años de antigüedad y un mínimo de 50 personas en plantilla, durante los meses de abril y mayo de 2023. Las encuestas se han realizado en algunos casos a través de un cuestionario on line autoadministrado y en otros de manera telefónica.

Gráfico 61. Ficha técnica de la encuesta.



La **encuesta[65] se ha dividido en tres grandes bloques**:

1) Una primera parte sobre **la caracterización de las empresas** encuestadas, relativa al sector de actividad de las empresas, el tamaño, la antigüedad y la edad media de la plantilla. En esta parte también se incluyen aspectos como el porcentaje de

[64] Es por ello que, en tanto se trata de una encuesta de carácter más bien cualitativo, los resultados han de ser analizados como tal, siendo útiles para plasmar algunas tendencias, si bien no pueden ser directamente extrapoladas con fiabilidad estadística al conjunto del universo.
[65] En anexo figura el cuestionario.

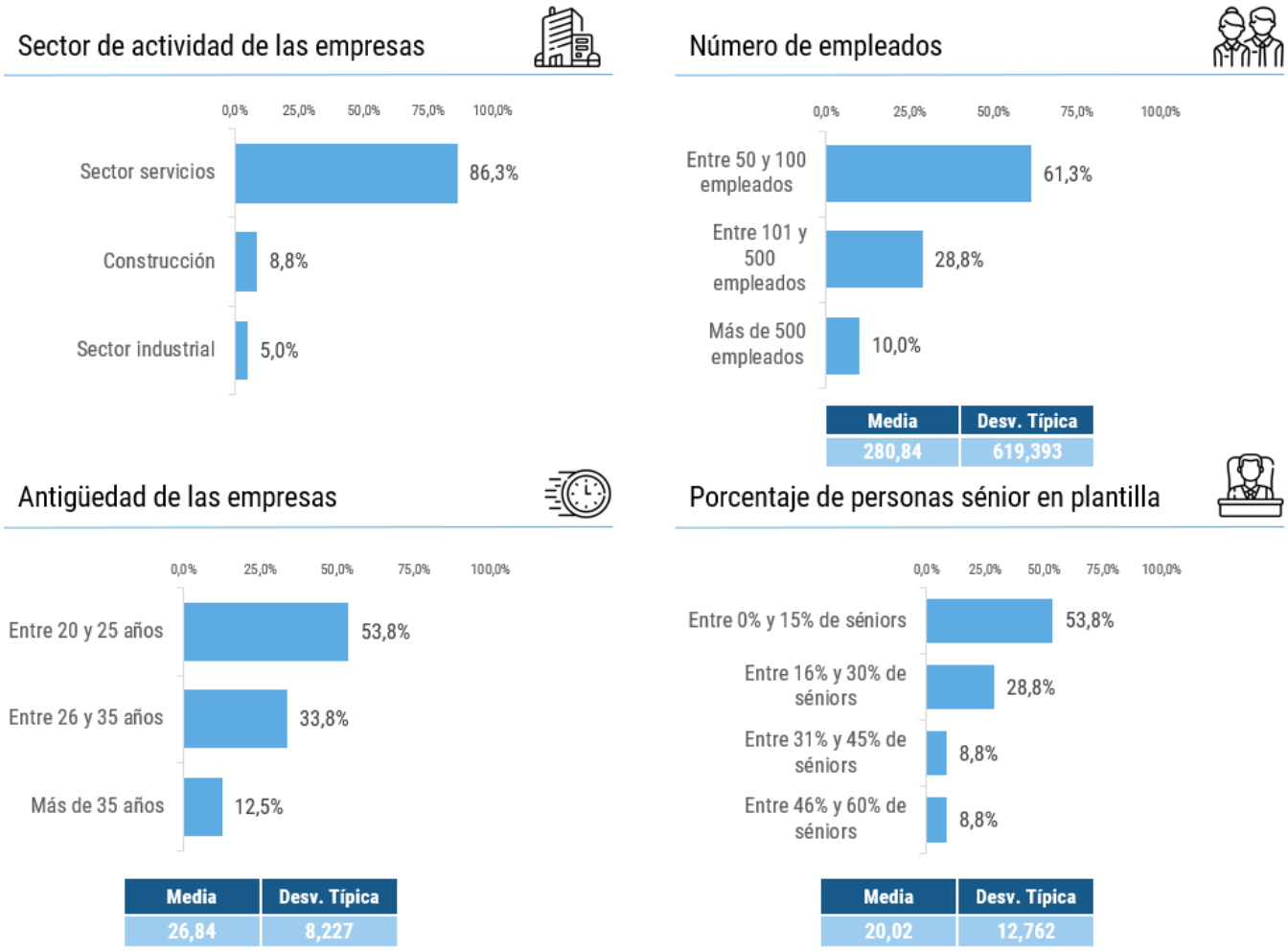
personas de 50 años o más que componen la plantilla de las empresas, las ocupaciones que ocupan estas personas y la evolución de la plantilla tras la pandemia.

2) Una segunda parte centrada en **la percepción de la edad y el envejecimiento** dentro de las empresas. En concreto, se pregunta por el umbral de consideración de la vejez en el empleo, la valoración de las fortalezas y debilidades del talento sénior, la percepción de las aportaciones o "problemas" que pueden ocasionar las personas sénior, las posibles necesidades formativas de este grupo de edad, y su actitud ante los procesos de digitalización e implantación del teletrabajo.

3) La tercera y última parte se centra en **las prácticas realizadas en las empresas encuestadas en torno a la gestión de la edad** y la previsión que estas realizan en torno a las jubilaciones de su plantilla.

Las empresas de la muestra reúnen las siguientes características que se plantean en la siguiente ilustración:

Gráfico 62. Resumen de la caracterización de las empresas encuestadas



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

Las personas sénior que trabajan en las empresas encuestadas tienen ocupaciones variadas: en un 48% de las empresas encuestadas señalan que las personas mayores de 50 años sobre todo se concentran en profesiones de dirección y gerencia, en un 45% en puestos de técnicos/as y profesionales de nivel medio y de apoyo, y en otro 45% se concentran en ocupaciones elementales de diferentes sectores[66].

A continuación, se analizan los resultados de esta consulta realizada a las empresas de manera conjunta con los hallazgos de las principales investigaciones en la materia, y con las aportaciones de las personas expertas y agentes relacionados con el mercado laboral, que han sido entrevistadas.

5.1.1 Percepción de la edad y del envejecimiento

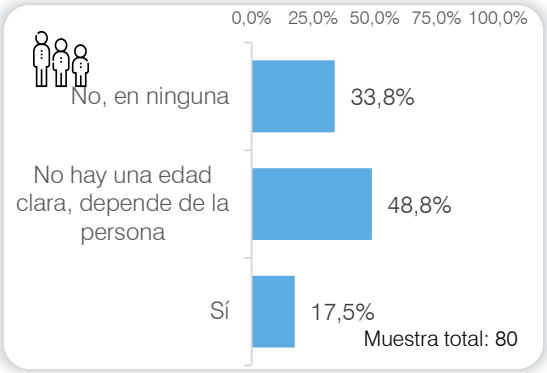
Las personas sénior sufren, a menudo, determinados prejuicios relacionados con sus capacidades y aptitudes. Por ello, con el objetivo de analizar la percepción de la edad y del envejecimiento de las empresas madrileñas, se les preguntó **si consideraban que existe alguna edad determinada en la que una PERSONA PUEDE CONSIDERARSE "MAYOR"** para cumplir satisfactoriamente y en condiciones de seguridad, su labor dentro de la empresa.

Si bien casi la mitad de las empresas encuestadas consideran que no hay una edad clara y depende de la persona, y un 34% de las mismas considera que no hay ninguna edad en la que se puede considerar a una persona "mayor" (27 empresas), **el 18% de las empresas consideran que sí existe una edad determinada en la que considerar a las personas "mayores" para su trabajo.** En este último caso se trata de empresas vinculadas al sector de la construcción, hostelería, y actividades inmobiliarias, fundamentalmente.

La mayoría de estas pocas empresas sitúan el punto de inflexión en los 55 años, y lo vinculan a **ocupaciones con mayor esfuerzo físico** como las relacionadas con el mantenimiento. servicios de restauración y limpieza, operarios industriales y montadores.

[66] Esta era una pregunta de respuesta múltiple, por lo que las empresas podían responder a varias categorías y por tanto no suma 100%.

Gráfico 63. ¿Considera que hay alguna edad en la que una persona puede considerarse "mayor" para cumplir satisfactoriamente y en condiciones de seguridad sus funciones en alguna ocupación en su empresa?



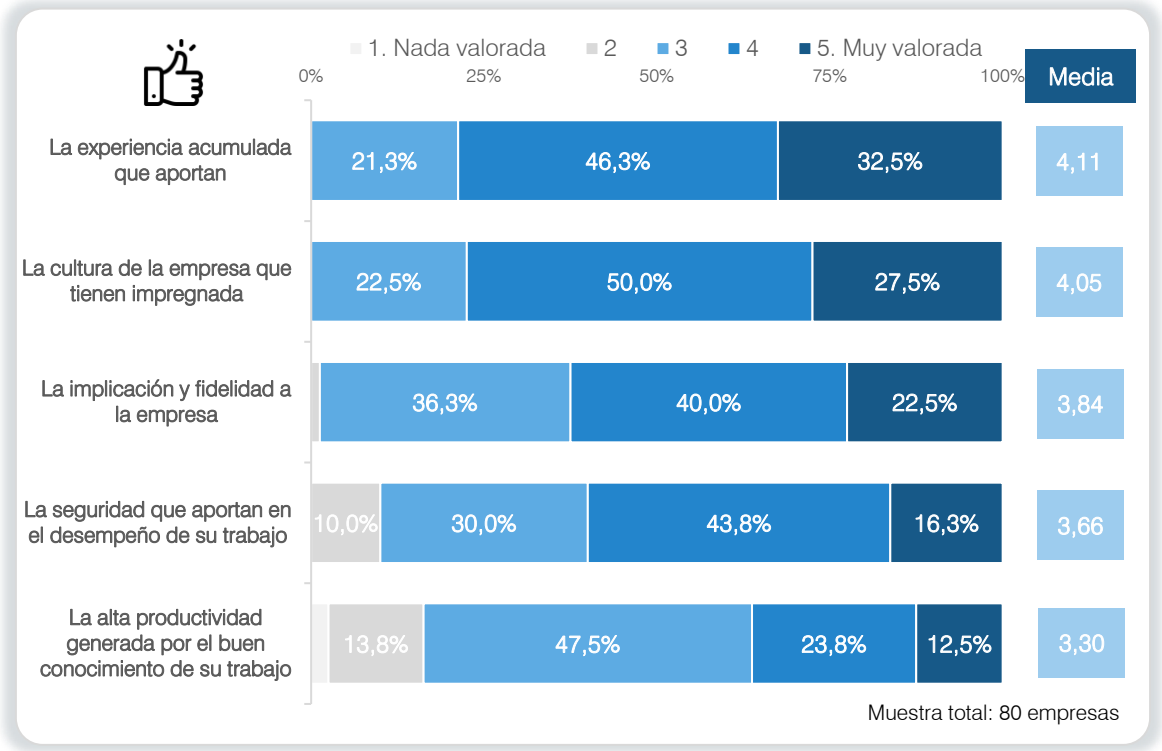
Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de conocer la valoración y la percepción de las empresas madrileñas sobre el talento sénior, se les ha pedido que valoren determinadas **COMPETENCIAS** que a priori se consideran elementos distintivos de este colectivo:

- **Los aspectos más valorados hacen referencia a la trayectoria y vinculación laboral** de las personas sénior. Así, un **79%** de las empresas consideran que uno de sus principales valores añadidos es la **experiencia acumulada** que aportan a sus empresas (valores entre 4 y 5); un **78%** valora también de manera positiva la **cultura de empresa** que las personas sénior tienen impregnada y, un **63%** destaca la **implicación y fidelidad** que estos trabajadores aportan. En términos de seguridad en el desempeño se reduce la proporción de empresas que lo valora positivamente al 60%.

- La dimensión **con peor valoración es la relacionada con su productividad**. En concreto, apenas un 36% valora de manera positiva la productividad de este colectivo generada por el conocimiento de su trabajo.

Gráfico 64. ¿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 valorada?



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

Las empresas valoran de manera especial determinados atributos de las personas mayores derivados, en buena medida, de su trayectoria y experiencia laboral. La proximidad a estas personas contribuye al mayor reconocimiento.

La valoración y percepción de las ventajas que aporta el talento sénior en las empresas varía relativamente en función de algunas variables que caracterizan a las empresas. En términos generales, mejora la valoración de las competencias de las personas sénior conforme aumenta la antigüedad de las empresas[67], y entre aquellas empresas que cuentan con una mayor proporción de personas sénior en la plantilla, lo que revelaría que **a mayor conocimiento y proximidad** al funcionamiento de las personas de edad avanzada **mejor valoración de su aportación**. Por otro lado, las empresas que mejor valoran las competencias que aportan las y los trabajadores sénior desde el punto de vista sectorial son las vinculadas al sector educativo y las extractivas y, las que lo hacen en menor medida, son las del sector inmobiliario y la hostelería (especialmente en términos de productividad).

[67] Las empresas con más antigüedad, más de 35 años, son también las que tienen una mayor proporción de trabajadores/as séniors en sus plantillas: el 30% de ellas tienen entre un 31-45% de séniors.

Desde la patronal CEIM, como la mayor parte de agentes entrevistados, perciben claramente entre las fortalezas de las personas sénior algunas de estas cualidades relacionadas con los valores que aporta la experiencia y que les confiere un valor añadido frente a otros grupos de edad:

"Una persona que ha trabajado, que tiene más experiencia, pues lógicamente es probable que sepa solventar algunas situaciones más comprometidas sin caer en comportamientos a lo mejor poco razonables, con clientes escabrosos o con proveedores que tardan, o con compañeros o compañeras de trabajo un tanto difíciles. Se supone que las personas con más edad han tenido que gestionar antes este tipo de cuestiones y tienen ya más herramientas para poder solventar estas situaciones en el mundo laboral. Entonces, creo que una de sus principales competencias es precisamente aportar serenidad, tranquilidad y eficacia en el trabajo". (L.M. CEIM)

"*Yo creo que uno de los principales dones de todas las personas que acumulan muchos años y experiencias es poder conectar sus experiencias, es decir, poder conectar los temas, poder tener un pulso de qué pasaba aquí, esto me pasaba aquí en este momento y esto otro me pasaba en otro contexto, incluso con cosas que a priori parecen no estar conectadas entre sí. Una persona adulta puede conectar estos puntos. Sin embargo, una persona junior está fresca, está sumando conocimiento, por ejemplo, está super especializada en un tema super nuevo, pero le falta un contexto y el sénior conoce muchos contextos diferentes con lo cual es más fácil para él o ella, coger el conocimiento de la persona junior y plasmarlo en un contexto determinado. En definitiva, las personas sénior son más capaces de aplicar cualquier conocimiento ante cualquier contexto, porque han vivido más situaciones y más experiencias que han ido sumando".* (E.B. mYmO)

Para evaluar la percepción de las empresas sobre el talento sénior, también se les ha preguntado sobre **las DEBILIDADES más frecuentes,** que según los diferentes análisis realizados en la materia se les atribuyen a las y los trabajadores sénior (a pesar de no estar siempre contrastados).

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.

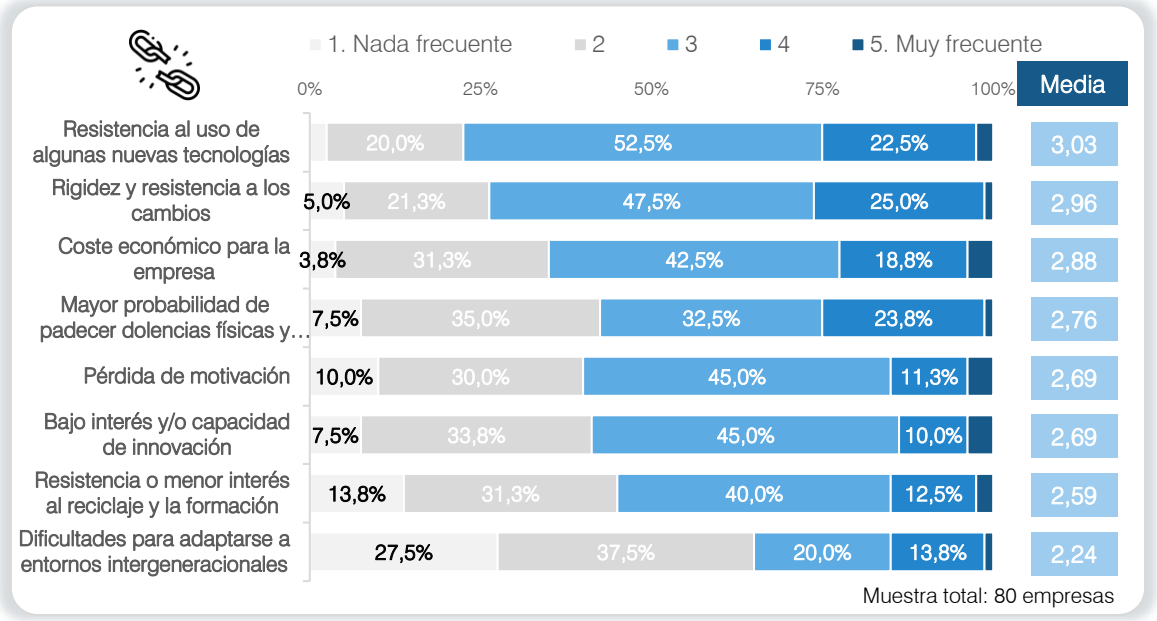
En general, **las empresas muestran una actitud ambivalente,** no siendo muy contundentes ante las posibles debilidades de este colectivo, situándose la media de valoración del acuerdo con estas entre el 2,5 (la mitad en escala de 1 a 5) y el 3. Las debilidades que las empresas consideran son más frecuentes hacen referencia a la **rigidez y resistencia a los cambios** (el 26% de empresas marcan esta debilidad con valores entre 4 y 5), a la **resistencia al uso de algunas nuevas tecnologías** (25%), a la mayor probabilidad de **padecer dolencias físicas y el absentismo** (25%) y, al **coste económico** que este colectivo supone para las empresas (23%).

"*La falta de adaptación al cambio es una de las excusas que se utilizan en las empresas para expulsarlos o invitarlos a que vayan tomando la puerta de salida*" (L.S. UGT)

En contraposición, la mayoría **no consideran** que las personas sénior tengan dificultades para adaptarse a entornos intergeneracionales (el 65% de empresas que valoran esta

debilidad con valores entre 1 y 2), o no creen que muestren resistencia o menor interés al reciclaje o la formación (45%) o tengan un bajo interés o capacidad de innovación (41%).

Gráfico 65. 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.

La percepción de la medida en que estas debilidades son más o menos frecuentes varía atendiendo a algunas características de las empresas: a medida que se incrementa la antigüedad de las empresas se observa una mayor señalización de la frecuencia de estas debilidades planteadas, lo que parece apuntar a que la antigüedad contribuye tanto a visualizar en mayor medida el valor añadido que aportan las personas sénior, como a percibir, aunque en menor dimensión, sus debilidades. En esta misma dirección, se observa que conforme aumenta el tamaño de las empresas[68] éstas tienden a reconocer con mayor frecuencia las debilidades de las personas sénior en su puesto de trabajo; distancia especialmente llamativa en la creencia en la mayor probabilidad de padecer dolencias físicas y absentismo, mientras sin embargo es menor la frecuencia con la que consideran que su coste económico es un "problema".

En términos sectoriales, la tendencia que se observa, si bien la muestra es muy pequeña para establecer conclusiones, es de mayor señalamiento de la frecuencia de la mayor parte de las debilidades en el sector de actividades sanitarias y de servicios sociales y en el de industrias extractivas y construcción, sectores con un notable componente de trabajo físico, exigente para hombres y mujeres.

Lo que la literatura apunta como uno de los estereotipos más extendidos en el ámbito empresarial, **el mayor coste salarial**, lo que llevaría a la sustitución de esta mano de obra

[68] Entre las empresas de más de 100 trabajadores/as al menos en el 25% de ellas cuentan con plantillas con entre un 31 y un 60% de personas sénior, es decir, suelen tener una mayor presencia que en las más pequeñas de la muestra (entre 50 y 100 empleados/as).

de mayor edad por otra más joven y con menores costes, es una de las tres debilidades más señaladas por las empresas encuestadas. Algunas de las personas expertas apuntan en esta dirección:

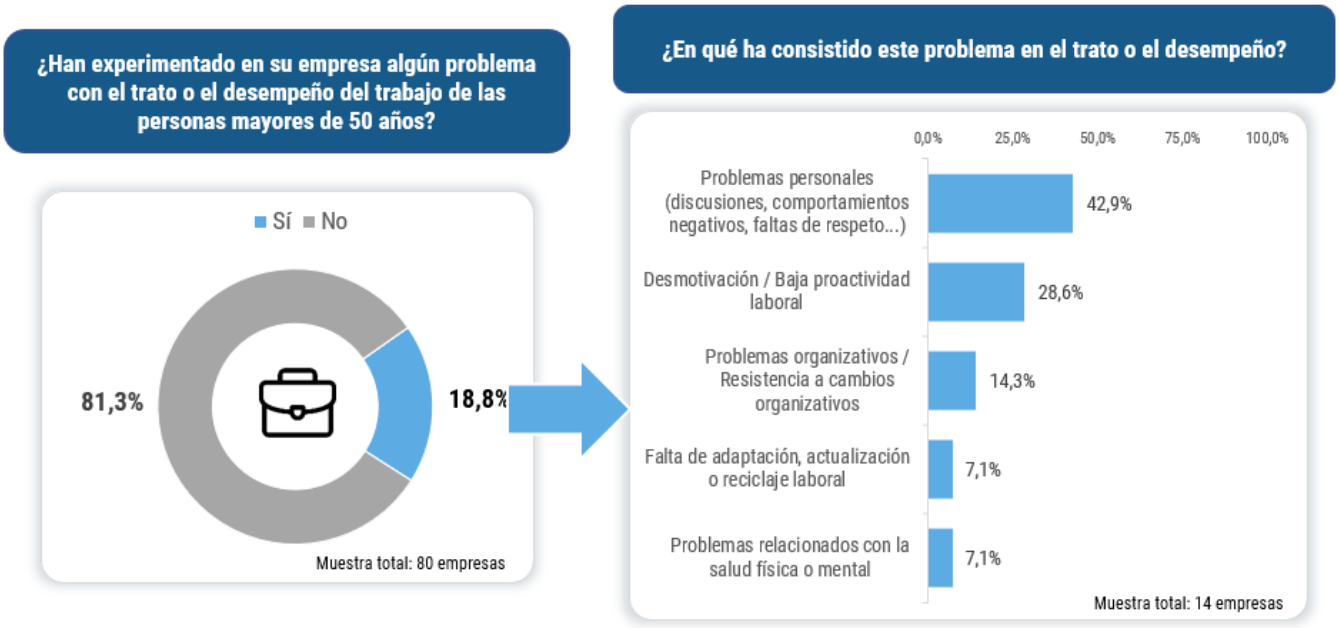
"La excesiva experiencia de las personas sénior las convierte en personas muy caras para las empresas. Tenemos el caso de personas sénior con sueldos de 6 cifras que, de repente, a los 50 años se quedan en la calle y nadie los quiere. Nadie los quiere porque son caros, lo cual es una falacia, porque este tipo de personas están dispuestas a cobrar menos de lo que cobraban antes. Son personas válidas que tienen conocimientos y pueden ser útiles en las empresas. Estas personas con tanta experiencia y visión global podrían encajar muy bien en departamentos de innovación de las empresas, viendo cosas nuevas, sacando y planteando nuevas formas de negocio o de emprendimiento, pero la cultura de las empresas les empuja al paro de larga duración". (G.B., Innobasque)

Para continuar evaluando la percepción que las empresas tienen sobre el talento sénior y el envejecimiento, se preguntó a las empresas participantes en el estudio sobre **POSIBLES PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL TRATO O EL DESEMPEÑO DE ESTE COLECTIVO** dentro de sus organizaciones. En este sentido, tal y como revela la siguiente ilustración, solo **el 19%** de las empresas encuestadas asegura haber experimentado algún problema de esta índole (15 empresas). En concreto, hacen referencia en la mayor parte de los casos a problemas personales como discusiones o faltas de respeto, pero también a problemas de índole laboral como la desmotivación.

En ocasiones los problemas se derivan del trato por parte del resto de la plantilla.

"Muchos se ven relegados por los compañeros por el mero hecho de la edad" (L.M. CEIM).

Gráfico 66. Resumen de problemáticas con el trato o el desempeño del trabajo de las personas sénior.



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

En el ámbito competencial se preguntó si en su empresa habían detectado **NECESIDADES ESPECÍFICAS DE FORMACIÓN de las personas a medida que envejecen**: sólo **el 18%** (15) de las empresas encuestadas identifican estas necesidades especiales. En concreto, 8 de ellas consideran la necesidad de formar a sus empleados y empleadas en aspectos tecnológicos a medida que envejecen. El resto de necesidades formativas hacen referencia a temas generales de carácter administrativo, de comunicación, toma de decisiones, liderazgo o teletrabajo.

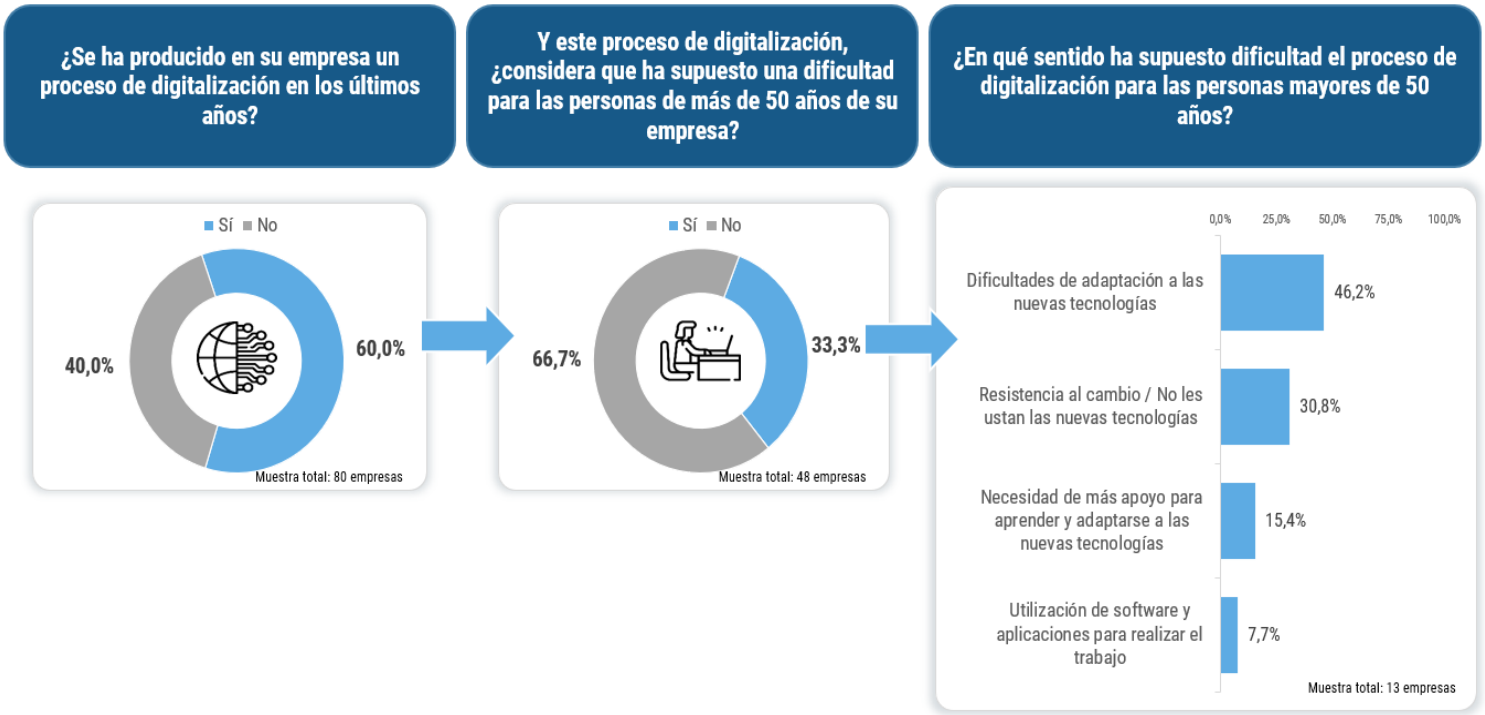
Uno de los principales prejuicios y creencias generales de la población hacia las personas sénior es su rigidez y falta de adaptación al uso de las nuevas tecnologías. De hecho, como se ha señalado, en algunos casos las empresas identifican necesidades de formación en este aspecto. Por ello, en la encuesta se preguntó a las empresas sobre los **PROCESOS DE DIGITALIZACIÓN** que habían llevado a cabo y sobre cómo el talento sénior se adaptó a ellos.

En el imaginario colectivo siguen existiendo estereotipos en torno a las supuestas menores competencias tecnológicas de las personas sénior, basadas previsiblemente en imágenes de generaciones previas, cada vez más infundadas. En este sentido, desde HelpAge se señala:

"*no creemos que exista tanta brecha tecnológica, porque en los últimos años la brecha tecnológica y la brecha digital se ha visto bastante mermada. Es decir, al contrario que piensa la gente, cada vez más personas que entran a lo que denominamos tercera edad ya tienen competencias digitales porque han trabajado con ordenadores. (…) a lo mejor puede ser por el propio edadismo del mercado laboral, de la propia concepción de que esas personas mayores de 45 ó 50 no pueden aportar más al mercado.*"

De las 80 empresas encuestadas, el 60% de ellas tuvieron un proceso de digitalización en los últimos años. Entre estas empresas, el **33%** (16) consideran que este proceso ha supuesto una **dificultad para las personas de 50 años o más de su plantilla**. Estas dificultades hacen referencia a problemas relacionados con la adaptación al uso de *software* y aplicaciones específicas de su empresa, a la muestra de resistencia al cambio, y a la necesidad de más apoyo para el aprendizaje.

Gráfico 67. Resumen de los procesos de digitalización de las empresas y su gestión de la edad en este aspecto.

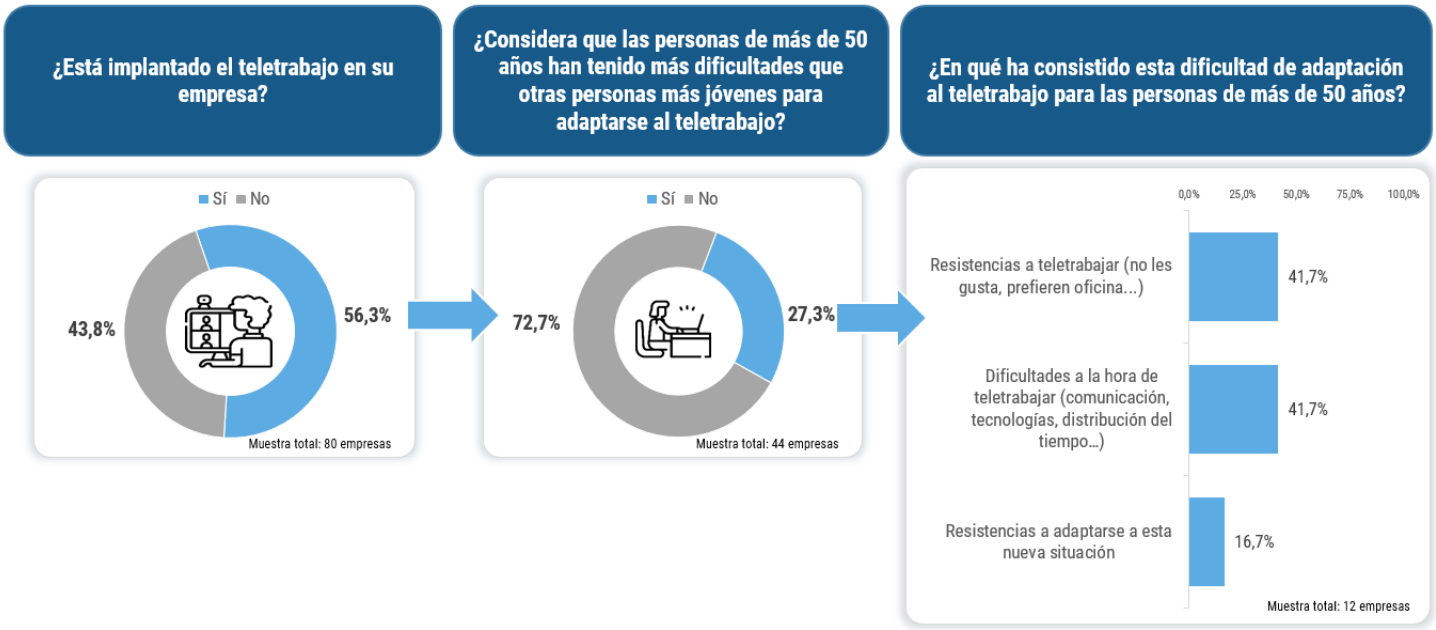


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

A partir de las restricciones producidas por la pandemia de la COVID-19, muchas empresas implementaron **modelos de TELETRABAJO**, que se han consolidado bajo diferentes fórmulas en una parte de las empresas madrileñas. Por ello, en esta encuesta se ha preguntado a aquellas empresas que han adoptado esta modalidad de organización del trabajo, si consideran que las personas sénior han tenido más dificultades que otras personas más jóvenes para adaptarse a ella y en qué han consistido dichas dificultades.

El 56% de las empresas encuestadas han implantado el teletrabajo en sus organizaciones. De entre ellas, tan solo **un 27%** (12 empresas) **consideran que las personas sénior han tenido más dificultades para adaptarse a esta modalidad de trabajo.** Estas dificultades se centran en su preferencia a trabajar en la oficina, dificultades a la hora de teletrabajar en términos de comunicación, digitalización y distribución de su tiempo, y resistencias a adaptarse a esta nueva modalidad de trabajo.

Gráfico 68. Resumen de la implementación del teletrabajo dentro de las empresas y su gestión de la edad en este aspecto.

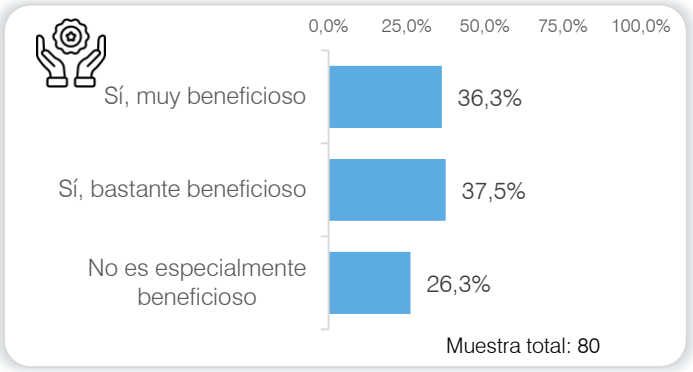


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Las **POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA EDAD EN TÉRMINOS DE DIVERSIDAD** se defienden en el marco del reconocimiento de una serie de beneficios para la empresa (Innobasque, 2013) como: la maximización del potencial de todas y todos los trabajadores en beneficio de la competitividad de la empresa; el mantenimiento del talento que aportan las y los trabajadores sénior; y, la mejora en la transmisión del conocimiento. **El 74%** de las empresas encuestadas (59 empresas) **reconoce que es bastante o muy beneficioso para sus organizaciones contar con plantillas diversas en términos de edad.** Esta puesta en valor de las plantillas diversas es especialmente reconocida a medida que aumenta la antigüedad de las empresas y su tamaño.

Ha de considerarse como un avance, que al menos las empresas reconozcan de forma mayoritaria los beneficios de una gestión de la edad en términos de diversidad.

Gráfico 69. A su juicio, ¿es beneficioso para una empresa contar con una plantilla diversa en términos de edad?



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

Desde CEIM se apunta a la **inevitabilidad** de desarrollar una gestión empresarial que atienda a la diversidad en la edad en las empresas en el actual contexto socio-demográfico, que, de hecho, no obstante, consideran que las empresas de mayor tamaño ya están poniendo en marcha.

"Tener esa diversidad en las empresas es beneficioso y me da la impresión de que es inevitable, porque la pirámide demográfica es absolutamente escandalosa. Las plantillas tienen que adaptarse a la distinta edad, es que no hay otra. No hay otra porque cuando quieres contratar a alguien, lógicamente se van a presentar a la entrevista de trabajo personas de variada edad y es estadísticamente más probable que se presenten personas de bastante más edad que de menos.

Estamos en un proceso acelerado de cambio, es probable que algunas políticas de recursos humanos tuvieran ese pecado de ese sesgo de edadismo. Pero, pero desde luego, tanto las políticas de diversidad de responsabilidad social corporativa como la propia política de compliaence en las grandes empresas están cambiando la manera de enfocar los anuncios de vacantes o esa promoción profesional y están facilitando que el talento senior pueda incorporarse". (L.M. CEIM)

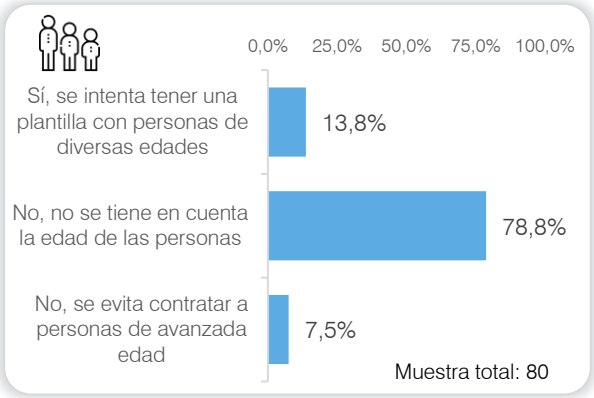
5.1.2 Prácticas en la gestión de la mano de obra

En el segundo bloque de la encuesta se testaba entre las empresas consultadas por el desarrollo en la práctica de iniciativas relacionadas con la gestión de la edad. A continuación, analizamos los principales resultados, así como algunas de las tendencias actuales y perspectivas de futuro apuntadas por las personas expertas entrevistadas y desde diversos análisis recientes.

Como se señalaba en el anterior bloque, si bien la mayoría de las empresas son conscientes de los beneficios y de la necesidad de impulsar en las empresas la diversidad intergeneracional, la práctica es otra.

De las 80 empresas encuestadas, sólo **el 14%** (11) dicen contar con una **política para favorecer la diversidad intergeneracional.** Se trata en este caso fundamentalmente de empresas de gran tamaño y de actividades administrativas y servicios auxiliares. Lo más llamativo, más allá de la ausencia de este tipo de política, es el hecho de que un 7,5% reconoce que "evitan contratar a personas de edad avanzada" (se trata de empresas de menos de 500 personas del sector de la hostelería, industrias extractivas y construcción).

Gráfico 70. ¿Existe en su empresa alguna política para favorecer la diversidad intergeneracional?

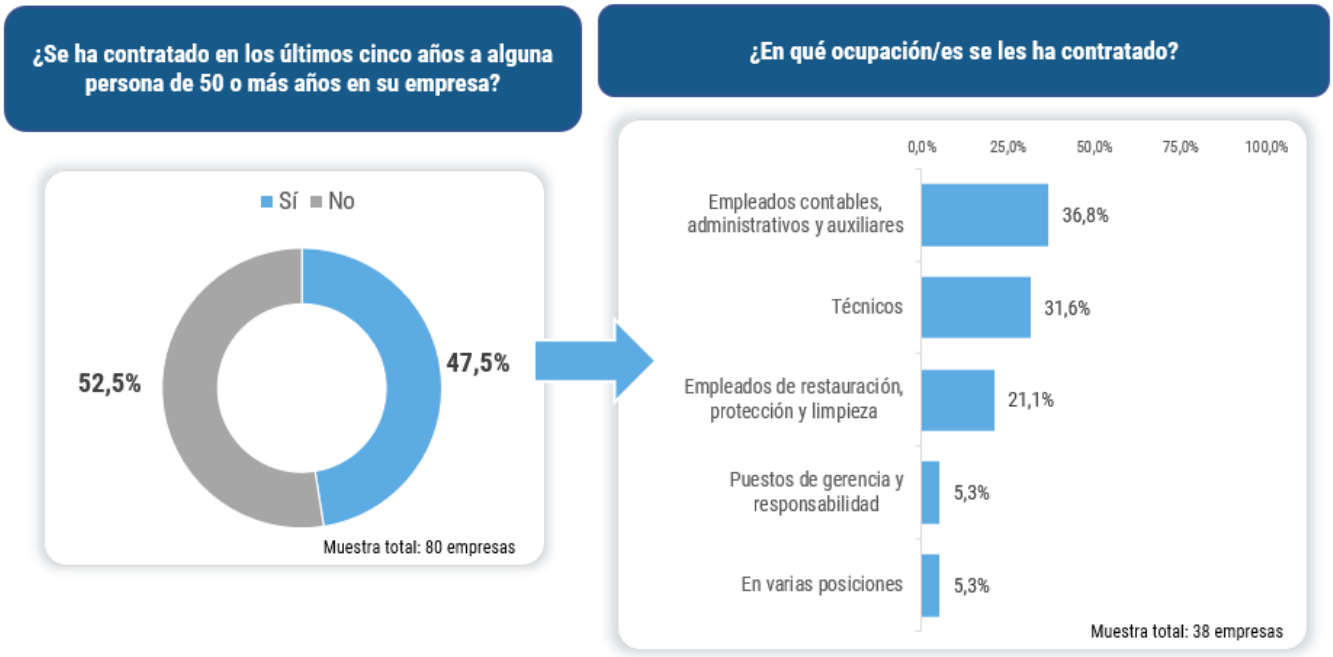


Fuente: Elaboración propia

Tal y como apuntan los datos, y corroboran algunas de las personas expertas, la gestión de la diversidad en torno a la edad es una **práctica aún muy poco frecuente en nuestro país**, a diferencia de otras prácticas más interiorizadas en la gestión empresarial en torno al género, los derechos de las personas LGTBI o la diversidad funcional (E.B., mYmO). Por su parte, los agentes económicos y sociales reconocen además que la negociación colectiva no está abordando esta materia en términos generales, como luego se detalla en un apartado específico, lo que no contribuye a su potenciación. En todo caso, según apuntan las organizaciones sindicales y empresariales entrevistadas, y se observa como tendencia en la encuesta, las grandes empresas sí tienden a desarrollar cada vez en mayor medida, aunque aún son minoritarias, políticas y planes de gestión de la diversidad, combinando la motivación de las personas más jóvenes con la experiencia de las mayores, estableciendo, por ejemplo, grupos de trabajo horizontales que benefician tanto a las empresas como a la carrera profesional de sus miembros.

Con el objetivo de ahondar en las prácticas en la gestión de la mano de obra de las empresas, se preguntó a las empresas participantes en la encuesta si habían **CONTRATADO** en los últimos 5 años a alguna persona de 50 o más años, y en qué ocupación u ocupaciones. **El 48%** de las empresas madrileñas encuestadas (38) **aseguran haber contratado alguna persona sénior en los últimos 5 años**. La mayoría de ellas fueron contratadas, en ocupaciones de contabilidad o administración, y en puestos técnicos, aunque también contrataron en menor medida en puestos de restauración, protección y limpieza, y en puestos de gerencia y responsabilidad.

Gráfico 71. Resumen de la contratación de personas sénior en los últimos 5 años.



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

Se observan algunas diferencias relevantes, de manera que la probabilidad de contratar a personas sénior se incrementa con la antigüedad de las empresas y conforme aumenta su tamaño (especialmente, entre las de más de 500 personas empleadas).

Detrás de la ausencia de contratación de personas sénior y de esa incluso negación o resistencia explícita a su contratación está operando un mecanismo de **discriminación por edad o edadismo,** en buena parte de los casos. La constatación más reciente de este tipo de comportamientos en las empresas se puso de manifiesto en el experimento desarrollado por ISEAK (2023)[69]. En este experimento se enviaron alrededor de 1600 Curriculum (CV) ficticios a más de 800 vacantes de empleo reales en Euskadi, Barcelona y Madrid; se basaba en el envío de dos CV (uno vinculado a una persona de 35 años y otro a una de 49 años, a cada una de las vacantes). Para cuantificar la presencia de discriminación, se comparan las respuestas de las empresas (probabilidad de invitación para una entrevista) y el grado de información adquirida (probabilidad de apertura del CV por parte de las empresas) sobre cada una de las personas candidatas. Los resultados del estudio apuntan a una discriminación significativa hacia las personas de más edad en el proceso de contratación: la probabilidad de recibir una invitación por parte de las empresas fue un 50% menor para las personas mayores. Pese a existir diferencias sustanciales entre colectivos, los resultados sugieren la existencia de discriminación por edad en todos los subgrupos analizados de acuerdo al género, el nivel de cualificación exigido para la

[69] ¿Demasiado mayor para trabajar? Evidencia de un experimento de campo sobre "edadismo" en el mercado laboral español

ocupación, el nivel de sobre-cualificación de la persona candidata y la necesidad de llevar personal a cargo. Por otro lado, se apunta a una menor disposición de adquirir información sobre las personas de más edad por parte de las empresas, en las ocupaciones que requieren menor nivel formativo.

Si bien en los discursos de las organizaciones empresariales existe un cierto optimismo en torno a la mayor valoración del talento sénior, en las empresas se observa que están operando en sus prácticas de contratación mecanismos que reflejan edadismo.

La **perspectiva de futuro** en la política de contratación de las empresas de las personas sénior no obstante **parece positiva** en términos de cambio de prisma, a la luz de los escenarios dibujados por algunas de las personas expertas entrevistadas. Un cambio de actitud mediatizado por la escasez de mano de obra y por la alta rotación de las personas jóvenes.

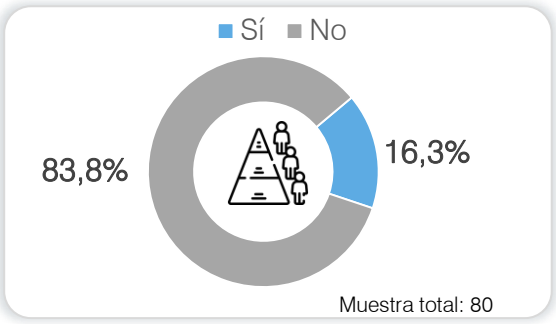
"Hace 5 años la mayoría de las empresas no querían saber nada de este tema del edadismo y ahora, ya sea por convicción u obligación, han cambiado la percepción del talento sénior. Ahora lo ven como un nicho de oportunidad de contratación y de desarrollo de talento fundamental, sobre todo porque los jóvenes tienen altas tasas de rotación". (B.S., Fundación Más Humano)

"Hemos detectado que, dada la evolución demográfica en la que el único segmento de población que crece es el de los mayores de 50 años, pues cada vez son más atractivos para las empresas. Primero, por necesidad de plantilla, porque muchas empresas están teniendo muchos, muchos problemas para cubrir vacantes" (LM, CEIM)

A continuación, se analizan **LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PREVENTIVA** de la mano de obra dentro de las empresas encuestadas, partiendo, en primer lugar, de su nivel de conocimiento de la evolución de la plantilla en términos de edad, para conocer después su nivel de alerta o preocupación al respecto y, por último, la puesta en marcha de medidas preventivas.

En primer lugar, se preguntó a las empresas **si realizaban una previsión sistemática de evolución de su personal a 3 ó 5 años,** es decir, un análisis de la pirámide de edad y de su evolución de futuro. En este sentido, apenas **un 16%** de las empresas encuestadas aseguran realizar esta previsión (13). Este análisis es algo más frecuente en este caso en las empresas del sector sanitario, el educativo y hostelero, según la encuesta.

Gráfico 72. ¿Se realiza en su empresa una previsión sistemática de evolución del personal a tres o cinco años?

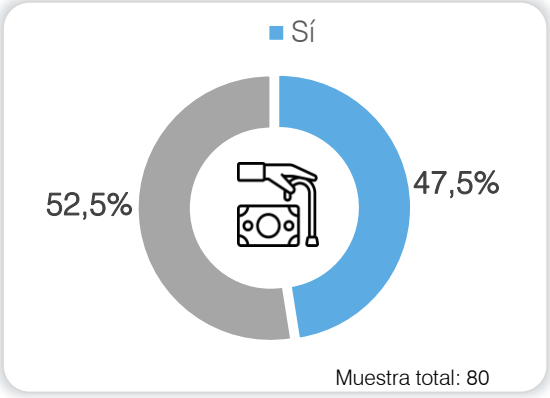


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las empresas que realizan este análisis han **adoptado como consecuencia del mismo algunas medidas de gestión preventiva**: la más frecuente es el fomento del relevo generacional, y un grupo menor opta por la formación y recolocación de las personas sénior.

En este mismo sentido, se preguntó a las empresas, como medida preventiva, **si eran conscientes del volumen de personas que salen de sus plantillas con motivo de la jubilación**.

Gráfico 73. ¿Conoce la proporción de personas que de continuar en su empresa se jubilarán en los próximos 10 años?

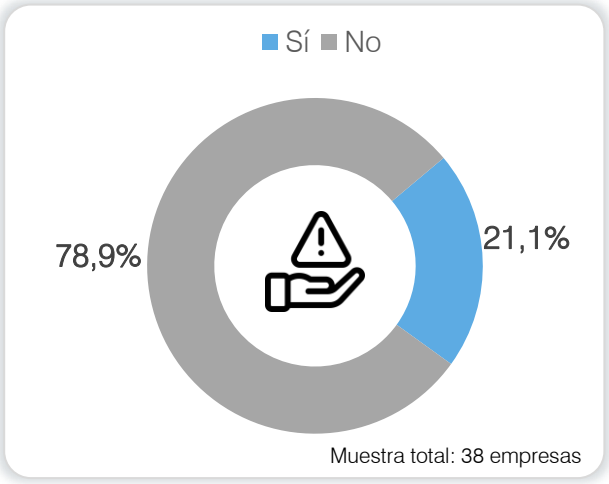


Fuente: Elaboración propia

En este caso, **casi la mitad de las empresas son conscientes** de la proporción de personas que, de continuar en sus organizaciones, se jubilarán en los próximos 10 años.

De entre aquellas empresas que conocen la proporción de personas que, de continuar en su empresa, se jubilarán de aquí a 10 años, **un 21% considera que este escenario de futuro podría constituir un problema o situación de riesgo** para su organización; una preocupación que tiende a aumentar, lógicamente, conforme aumenta la proporción de personas que se prevé se jubilen (el 37% en el caso de las empresas que prevén la jubilación de entre el 20-50% de sus plantillas). Estos **problemas y riesgos** que suponen para las empresas la jubilación de las personas sénior de su plantilla hacen referencia en la mayor parte de los casos a la potencial pérdida de conocimientos y de la cultura de la empresa, y, en menor medida, a la falta de liderazgo en las personas jóvenes.

Gráfico 74. ¿Cree que esta situación constituye un problema o una situación de riesgo para su empresa?



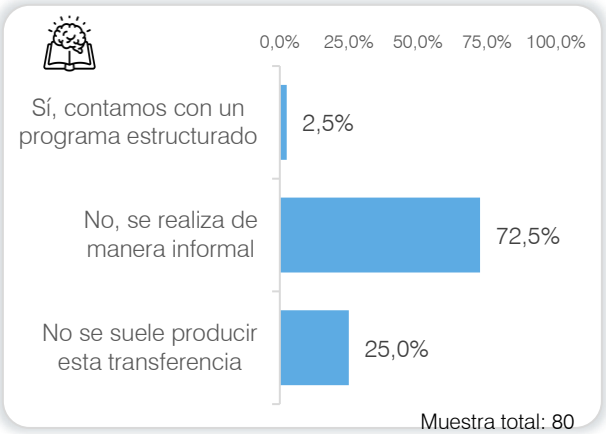
Fuente: Elaboración propia

Conforme aumenta el tamaño de las empresas, aumenta la previsión sistemática de la evolución del personal.

.Ante el riesgo de pérdida de know-how, de cultura de empresa, etc. derivada de procesos de jubilación, se ha preguntado a las empresas si contaban con algún **programa de transferencia de conocimientos para el relevo intergeneracional**.

De las 80 empresas encuestadas, sólo dos de ellas aseguran contar con un programa estructurado en este sentido; la mayoría de las empresas (el 73%) asegura que, a pesar de no tener un programa estructurado, realizan esta transferencia de manera informal. En el otro extremo, el 25% consideran que no se suele producir esta transferencia de conocimientos. Llama la atención el hecho de que son las empresas con mayor proporción de personas sénior y las de mayor tamaño las que en menor proporción sistematizan esta transferencia.

Gráfico 75. ¿Cuenta su empresa con algún programa de transferencia de conocimientos en el proceso de relevo intergeneracional?



Fuente: Elaboración propia

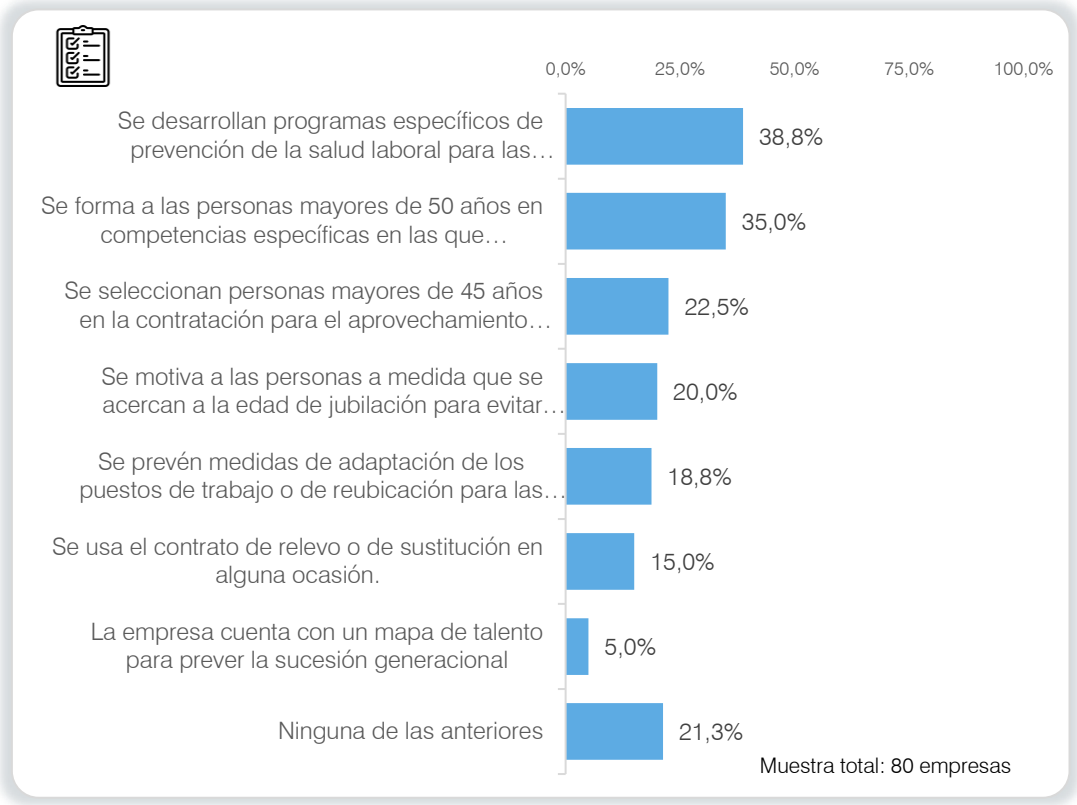
Para fomentar esta transferencia de conocimientos, desde HelpAge apuntan como ejemplos y propuestas: la creación de espacios intergeneracionales donde se genere una transmisión del conocimiento enfocada a proyectos; la impartición de seminarios internos de formación entre compañeros/as, de forma que las personas sénior impartan talleres sobre su *expertise*, que se complementen con los nuevos conocimientos de las personas más jóvenes; y también se plantea como fundamental la generación de espacios informales de intercambio.

"Con esta gestión de proyectos es cuando realmente hay más contacto, porque si no realmente en una oficina tú puedes ir, pero puedes no tener contacto con tus compañeros, depende de lo grande que sea esa empresa". (B.M. HelpAge)

Una vez constatado el nivel de conocimiento sobre el envejecimiento de la plantilla y la posible adopción de algunas medidas al respecto, se planteó a las empresas si contaban con alguna **POLÍTICA O ESTRATEGIA DEFINIDA DE GESTIÓN DE LA EDAD, del envejecimiento de sus plantillas. Sólo el 8%** de las empresas encuestadas (6) cuentan con una estrategia en esta dirección. En realidad, no hacen alusión a programas estructurados, sino que se plantean acciones concretas: una de ellas plantea un programa específico de PRL, tres mencionan programas de trasvase de conocimientos y otra un programa de formación.

Y a continuación, se planteó una batería de **posibles MEDIDAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE LA EDAD** para conocer su utilización por parte de las empresas.

Gráfico 76. ¿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 orden de prevalencia, estas son las medidas que las empresas señalan adoptar en mayor o menor grado:

- El primer dato destacable es que **el 21% no desarrolla ninguna medida** en esta dirección. No se observan tendencias regulares en cuanto a las características de estas empresas.

- **El 39% de las empresas dice desarrollar programas específicos de prevención de la salud laboral** de las personas a medida que envejecen. Esta es la medida más frecuente de entre las mencionadas. Esta medida es más probable conforme disminuye la antigüedad de las empresas, aumenta su tamaño y mayor es la proporción de talento sénior; y se observa en mayor medida entre las empresas de la construcción y servicios administrativos.

- **El 35% de las empresas dice desarrollar formaciones específicas** para la actualización de las personas sénior. Esta formación es más frecuente en el sector educativo y en actividades administrativas y auxiliares, y conforme aumenta el tamaño de las empresas.

"*Hay una especie de concepción general de que, como las personas mayores están cerca del final de la vida laboral, invertir en formación podría no ser buena idea porque tienen muy poco tiempo para recuperar ese esfuerzo*". (MA. M., USAL)

- Otra de las prácticas más extendidas, aunque tan solo la utilizan el **22%** de las empresas consultadas, es la **contratación de personas mayores de 45 años, aprovechando las bonificaciones** de esta modalidad de contratación[70]. En este sentido, se observa una clara correlación de su uso con el tamaño de las plantillas. Esta práctica es más frecuente además conforme aumenta el tamaño de las empresas, así como en el sector educativo y en actividades administrativas y auxiliares.

  Según algunos análisis, la rentabilidad de estas medidas sería muy alta para las empresas y debería contribuir a aumentar la contratación de personas sénior, teniendo en cuenta que, si se suma a los incentivos al hecho de que la o el trabajador de cierta edad suele estar aceptando una devaluación salarial, ofreciendo talento y experiencia con un menor salario, la ganancia para la empresa es notable[71].

- Y, en menor proporción, **el 20%** de las empresas señalan que **motivan a las personas a medida que se acerca su jubilación** para evitar que se jubilen prematuramente. Esta proporción sube significativamente en las empresas de la construcción, educación e industrias extractivas, donde se valoraría especialmente la aportación de su experiencia.

  El trato discriminatorio que dan algunas empresas a las personas sénior se materializa, en este sentido, en el "abandono" de estas personas, a las que en muchas ocasiones no solo se deja de formar, sino que se excluye de determinados proyectos, desmotivándolas y desaprovechando así su talento.

"Hay empresas que dejan de formar a las personas sénior o dejan de proponerles proyectos transversales, divergentes, innovadores o diferentes. Hay empresas que tienen a personas mayores, hablando en plata, apalancadas y las empresas no hacen nada para sacar provecho o poner en valor, hablar, escuchar y seguir motivando a las personas sénior que componen su empresa". (E.B., mYmO)

Uno de los elementos que, según el representante de UGT, desincentiva el mantenimiento de las personas sénior frente a la contratación de personas más jóvenes es el **complemento de antigüedad** -surgido con la intención de mantener a la plantilla en las empresas- por el diferencial del coste económico que puede implicar mantener a una persona que acumula antigüedad, frente al coste de la contratación de una persona nueva más joven, que no acumula experiencia.

[70] Atendiendo al Real Decreto 818/2021, que regula los programas nacionales de activación para el empleo, cuya meta es "evitar discriminaciones por razón de edad", las empresas recibirían por contratar a una persona mayor de 45 años una bonificación de 1.300 euros por trabajador. Si se trata de una mujer en un sector mayoritariamente masculino (como la industria), la bonificación asciende a 1.500 euros. Por otra parte, un emprendedor/a que cree una empresa nueva y contrate a mayores de 45 recibe una bonificación el 100% de las cuotas a la Seguridad Social durante un año. La bonificación para la empresa asciende a 1.500 euros por contratar a una persona mayor de 55 años.

[71] https://www.uppers.es/uppersgram/moneytalks/20230506/javier-ruiz-paro-mayores-45-problema-55-drama_18_09439179.html

- Asimismo, otro **19%** de las empresas dice adoptar medidas de **adaptación de los puestos de trabajo o de reubicación para las personas a medida que envejecen**, práctica que aumenta ligeramente a medida que es mayor el tamaño de las empresas. En este caso, se observa que es una práctica muy frecuente en las industrias extractivas, y algo más también en las actividades administrativas y en las científicas y técnicas.

  En el discurso de las personas entrevistadas se apunta a una tendencia en las últimas décadas en las empresas y a una creencia instaurada, por la que a las empresas les es más rentable económicamente jubilar o despedir a las personas sénior que invertir en la adaptación de sus puestos de trabajo.

  "Hay que discernir entre pymes y grandes empresas. Las primeras tienen grandes dificultades para llevar a cabo este tipo de readaptaciones y una visión estratégica en torno a la edad. Todo esto implicaría tener una visión más estratégica de su proyecto empresarial y las pequeñas empresas normalmente son incapaces. Porque ocupan nichos donde hay mucha competencia, porque muchas veces más que una empresa es un autoempleado con dos trabajadores o tres. Y claro, ahí pensar que vamos a tener un proyecto empresarial con ideas avaladas por, digamos, un análisis de mercado, pues es realmente otro mundo". (MA.M., USAL).

  La adaptación de los puestos de trabajo o la reubicación a medida que las personas avanzan en edad resultan especialmente necesarias en los puestos de trabajo que tienen un mayor componente de esfuerzo físico, esto permitiría una prolongación de su vida laboral con garantías de unas mejores condiciones de trabajo.

  "Una persona se puede ver trabajando con su ordenador a los 67 años, pero un peón de la construcción no, por eso hay que implementar políticas para mejorar esto. Un estudio de Eurofound, por ejemplo, apuntaba a que las empresas deben tener programas de acompañamiento a las personas que se recuperan de bajas de larga duración, relacionadas con enfermedades; y que se deben realizar planes en las empresas para que los trabajadores más sénior puedan cambiar de ocupación a unas ocupaciones que tuviesen menos peso de trabajo físico durante la última etapa. O sea, por ejemplo, si uno es peón de la construcción, pues la empresa debería contar con planes para recolocar a esta persona pues, por ejemplo, en administración, en logística o cualquier puesto donde el trabajo no sea tan duro físicamente y, así, alargar su vida laboral". (R.S. Estadístico experto en MT)

- En torno al **15%** de las empresas apuntan a la utilización del **contrato de relevo o de sustitución**. Esta modalidad es especialmente utilizada lógicamente por las empresas que cuentan con una mayor proporción de personas sénior en su plantilla, por las empresas de actividades administrativas y servicios auxiliares, y, se utiliza en mayor proporción conforme crece el tamaño de las empresas.

- Por último, apenas ninguna empresa señala contar con un mapa de talento para prever la sucesión generacional, ni ninguna desarrolla medidas más específicas de discriminación positiva, como el establecimiento de cuotas de personas mayores de 50 años en los procesos de contratación para garantizar su presencia.

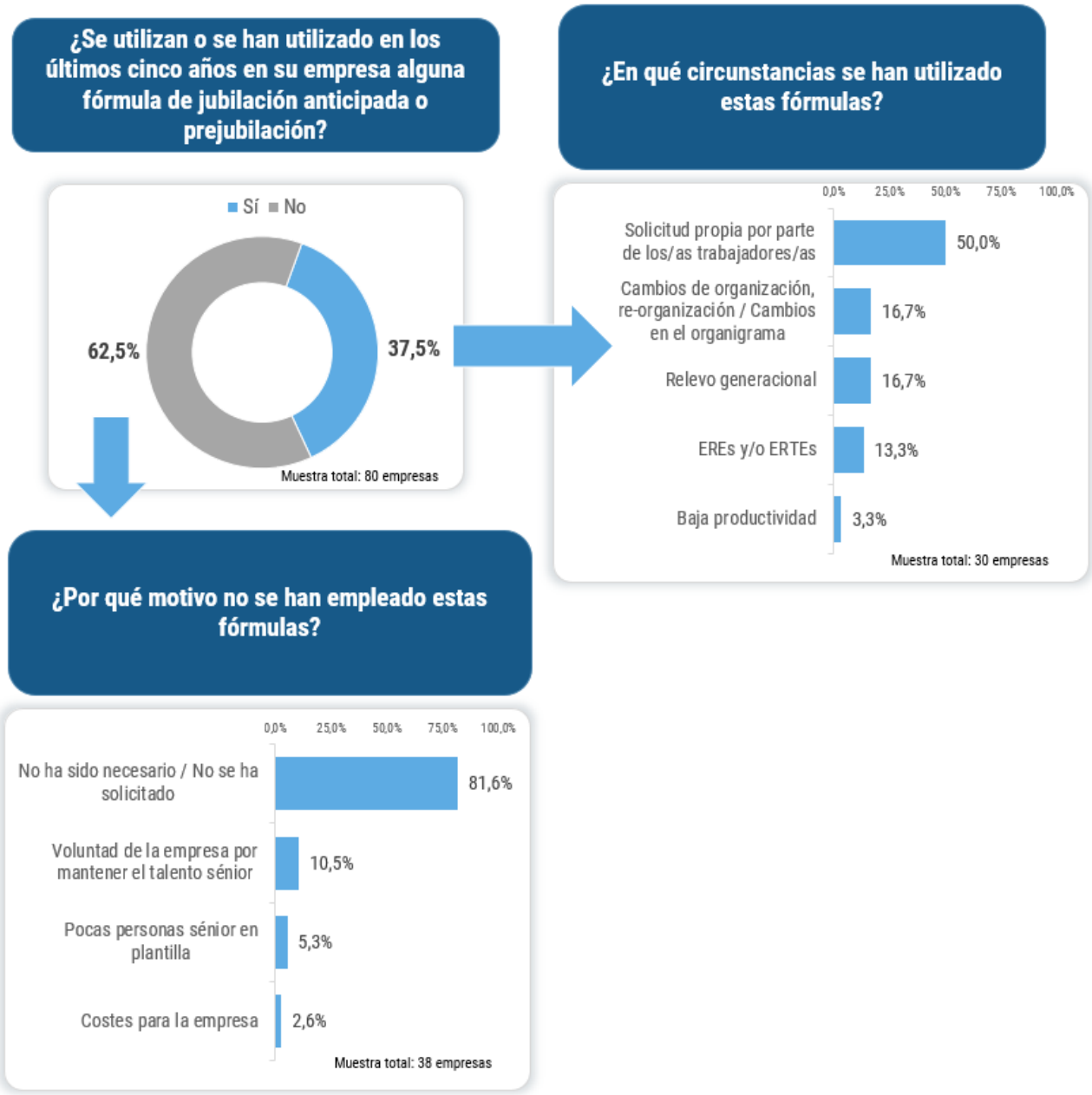
Para finalizar, se preguntó a las empresas madrileñas participantes en esta encuesta sobre la utilización que las empresas pueden haber hecho en los últimos años de la fórmula de la **JUBILACIÓN ANTICIPADA O PREJUBILACIÓN**. De las 80 empresas encuestadas, el **38%** asegura utilizar o haber utilizado en los últimos cinco años estas fórmulas de jubilación.

De entre aquellas que sí utilizaron alguna de estas fórmulas**, las razones** o circunstancias que les llevaron a ello hacen referencia en la mitad de los casos a la propia solicitud realizada por las personas implicadas; en menor medida (17%) se hace alusión a su vinculación con cambios organizativos y, en otro 17% al relevo generacional. Lo más significativo es que parece que en los últimos años se ha frenado la tendencia de épocas pasadas, de utilizar este mecanismo en las empresas en los procesos de reducción de la plantilla; en este sentido tan sólo el 13% lo han utilizado en procesos de ERE o ERTE.

Por otro lado, el 80% de las empresas que **no han empleado estas fórmulas de jubilación anticipada** señalan que no han sido necesarias o no han sido solicitadas por las personas. No obstante, destacan un 10% de las empresas (4) que señalaron no realizar estas prácticas debido a su voluntad por mantener el talento sénior.

En el análisis de esta fórmula atendiendo a las características de las empresas se observa que conforme aumenta el tamaño de las empresas, aumenta la utilización de fórmulas de jubilación anticipada o de prejubilación**.** Así, el 65% de las empresas de entre 100 y 500 empleados asegura haber utilizado alguna de estas fórmulas, porcentaje que aumenta hasta el 75% en el caso de las empresas con más de 500 personas en plantilla. Por otro lado, las empresas con mayor porcentaje de personas sénior en plantilla son, como cabría esperarse, las que en mayor medida utilizan o han utilizado alguna de estas fórmulas de jubilación anticipada o prejubilación.

Gráfico 77. Resumen de la gestión de la jubilación en las empresas.



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

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 análisis dos buenas prácticas, referentes en este ámbito, desarrolladas por empresas y organizaciones españolas.

En concreto se trata de la iniciativa de la Fundación Máshumano, que junto con EJE&CON (Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s) y la Fundación Másfamilia, han desarrollado un **distintivo para empresas llamado #MásTalentoSenior**, centrado en el reconocimiento a empresas y organizaciones que llevan a cabo prácticas de éxito en la gestión de la edad. Asimismo, esta fundación también participa en el proyecto "Generación SAVIA", liderado por Fundación Endesa, que promueve un cambio cultural para frenar el edadismo laboral.

Por otro lado, se plantea un programa desarrollado por una empresa española que es un referente a seguir por otras empresas, **el programa "Ahora +"**, de **INECO,** dirigido a la captación específica de talento sénior de más de 55 años y a su puesta en valor para la sociedad.

DISTINTIVO #MÁSTALENTOSENIOR – EJE&CON, FUNDACIÓN MÁSHUMANO Y FUNDACIÓN MÁSFAMILIA

#MásTalentoSenior es una iniciativa llevada a cabo por EJE&CON, Fundación Máshumano y Fundación Másfamilia centrada en el **reconocimiento a empresas y organizaciones que llevan a cabo prácticas de éxito en la gestión de la edad mediante un distintivo**[72]**.** En el actual contexto demográfico, esta iniciativa plantea enfrentarse al problema del edadismo incentivando a las empresas a dar valor a las personas sénior en el mercado laboral.

La iniciativa promueve una cultura respetuosa, proactiva e inclusiva con el talento sénior, premiando a aquellas organizaciones comprometidas con esta filosofía y creando una comunidad de aprendizaje e inspiración que permita difundir conocimiento y experiencia al respecto.

Desde las organizaciones que promueven este distintivo abogan por la reivindicación del talento sénior, tratando de acabar con los prejuicios que la sociedad tiene ante este colectivo, en un contexto de inversión de la pirámide demográfica en Europa y en España.

Entre los aspectos que se valoran en las empresas se sitúa, en una posición privilegiada, la **convivencia intergeneracional.** Se aboga por que las empresas avancen hacia modelos donde haya profesionales de todas las edades, fomentando su convivencia y la transmisión de conocimientos desde las generaciones sénior hasta las júnior y viceversa.

"Desde Fundación Máshumano, creemos que es fundamental que las empresas fomenten la convivencia intergeneracional. En general, vemos que hay mala convivencia entre generaciones

[72] https://mastalentosenior.org/distintivo-mastalentosenior/

dentro de las empresas, por eso es importante un pacto intergeneracional, un pacto de respeto y admiración entre las generaciones de los jóvenes a los sénior y viceversa, y que fomente la generación de mecanismos dentro de las empresas para que las generaciones trabajen de manera conjunta y haya transmisión de conocimientos en ambos sentidos". (B.S., Fundación Máshumano).

Entre las otras acciones que se considera se deberían fomentar desde las empresas y las instituciones ante el edadismo laboral, se plantea el desarrollo de pactos de conducta profesional; planes de igualdad, no sólo por sexo, sino también por edad; y cambios normativos centrados en la sostenibilidad de las empresas.

De forma que este distintivo **#MásTalentoSénior** es otorgado a empresas que, tras superar un riguroso y objetivo proceso de verificación, demuestren un compromiso de alta dirección con la mejora de la gestión del talento sénior. Este proceso está basado en la verificación externa; orientado a la mejora, a través de distintos niveles; es **periódico**, proponiendo ciclos de verificación trienales; **experiencial**, basado en el aprendizaje a través de compañías líderes en *age management*; y **compartido**, basándose en la transferencia continuada de conocimiento entre las distintas empresas y organizaciones involucradas en el proceso.

En resumen, el distintivo #MásTalentoSénior se presenta como una **iniciativa innovadora que pretende poner en valor a aquellas organizaciones que se preocupan por el talento sénior y se comprometen con la gestión de la edad de sus organizaciones.** Las primeras empresas en recibir este distintivo han sido Reale Seguros y DKV Seguros a las que, tras superar una prueba piloto, se les ha reconocido su esfuerzo por impulsar el talento sénior como uno de los pilares estratégicos en la gestión de los recursos humanos.

PROGRAMA "AHORA +" – INECO

Ahora+ impulsado por INECO[73] es un **programa dirigido a la captación específica de talento sénior de más de 55 años para la propia compañía**[74]. Este programa 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:

"Debido al tipo de empresa que somos y la actividad que realizamos, requerimos de profesionales con amplia experiencia y cualificación, y las personas sénior son las que más encajan en este sentido. De hecho, la media de edad de nuestra plantilla roza ese rango [50 años]. Además, ahora mismo estamos ya en más de 500 empleados mayores de 55 años, lo que representaría aproximadamente el 8% de la plantilla". (L.S., INECO, 2023).

[73] INECO es una empresa pública, con más de 50 años de antigüedad, y en torno a 5.500 personas trabajadoras, que desarrolla soluciones en el ámbito de la ingeniería y consultoría de la movilidad y transformación digital.
[74] https://www.ineco.com/webineco/noticias/apostamos-talento-senior

Este programa surge de la voluntad de **INECO** de **poner en valor las fortalezas del talento sénior**, con el objetivo de mejorar las posibilidades de contratación de este colectivo en las organizaciones y empresas españolas.

Ahora+ realiza la captación de talento sénior a través de una red de colaboración con los principales agentes del sector, tanto con portales de empleos especializados en la captación de talento sénior, como con centros de estudios dirigidos a mayores de 55 años y alianzas con socios que requieren de la recolocación de algunas personas.

"Para nosotros es muy importante el fomento del talento sénior y es un aspecto que estamos intentando visibilizar mediante acciones a nivel de difusión en redes sociales, por ejemplo, a través de nuestro departamento de comunicación. La idea es fomentar la contratación de este colectivo, apoyando a empresas de outplacement, portales de empleo especializados en este colectivo y también en universidades, ayudándoles en temas formativos orientados a personas sénior y creando bolsas de empleo a través de las administraciones públicas". (L. S., INECO).

Desde INECO se 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.

"*En nuestra empresa hay mucha formación interna que es realizada específicamente para este colectivo. También a parte de la formación interna, fomentamos que las personas sénior sean tutores de perfiles más júnior. En general, hay muchos planes de formación especializados en temas de, por ejemplo, píldoras formativas que están orientadas a la actualización, a nivel tecnológico, de habilidades sociales, etc."* (L. S., INECO).

Asimismo, INECO es una empresa concienciada en **materia de género**, fomentando en la medida de lo posible la contratación de mujeres sénior en diversos puestos directivos y técnicos. Sin embargo, debido a las características propias de su empresa, a menudo, presentan dificultades para incorporar mujeres:

"Trabajamos en fomentar la contratación de mujeres de este colectivo, desde el departamento de selección intentamos que en los procesos de selección si hay mujeres que pueden tener la capacitación y los méritos, fomentar su contratación. Luego también hay programas internos especializados para fomentar el desarrollo y el crecimiento profesional de las mujeres. En concreto, de los últimos 487 séniors contratados, 144 eran mujeres. Hay más contratación de hombres porque hay que tener en cuenta que INECO es una empresa de ingeniería y quizás es más complicado encontrar perfiles de mujeres ingenieras, pero cada vez hay más, lo estamos fomentando, y el grado de contratación de mujeres está creciendo". (L. S., INECO).

En definitiva, la iniciativa desarrollada por INECO constituye un **referente en la gestión preventiva de la edad y, de manera específica, en el reconocimiento y fomento del talento sénior**, orientando su acción de manera prioritaria a la captación de nuevos profesionales de más de 55 años, potenciando sus fortalezas y apoyándose en red en otras instituciones y empresas para llevarlo a cabo. Por tanto, si bien es una iniciativa muy particular, que se centra en personas sénior de alta formación y de ocupaciones directivas y técnicas, es una práctica que podría ser extrapolable a otras empresas de diferentes sectores.

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 como la OCDE y el FMI, junto con la Unión Europea y sus Estados miembro 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**. Las políticas de envejecimiento activo se centran en mejorar la calidad de vida de las personas mayores, promoviendo su participación en la sociedad y su independencia. Estas políticas incluyen la promoción de la salud y el bienestar, la formación y el aprendizaje a lo largo de la vida, y la participación en actividades sociales y culturales (Eurofound, 2020)[75].

- **Fomentar la solidaridad intergeneracional**. Las políticas de solidaridad intergeneracional tienen como objetivo promover la cooperación y el entendimiento entre diferentes generaciones, y garantizar que las personas mayores tengan acceso a servicios y recursos que les permitan mantener su independencia y bienestar. Estas políticas incluyen la promoción de la convivencia intergeneracional, la participación de los mayores en actividades de voluntariado y el desarrollo de servicios de cuidados (Comisión Europea, 2020)[76].

- **Garantizar la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social y pensiones**. Las políticas para garantizar la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social y pensiones se centran en reformar estos sistemas para que sean más sostenibles a largo plazo. Estas políticas incluyen aumentar la edad de jubilación, reducir los costes de los sistemas de pensiones y promover la participación de las y los trabajadores mayores en el mercado laboral.

Todas estas políticas 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 como medio esencial para adaptación de la población mayor en edad de trabajar a nuevas ocupaciones y tecnologías.

[75] Eurofound (2020). *Active ageing and solidarity between generations*. Enlace.
[76] Comisión Europea (2020). *Active ageing and an intergenerational approach*. Enlace.

- Políticas de flexibilidad en el trabajo, con el fin de ayudar a las y los trabajadores mayores a adaptarse a las exigencias del mercado laboral y a equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares. Estas políticas incluyen la reducción de la jornada laboral, el teletrabajo y la adaptación de los horarios de trabajo a las necesidades de los trabajadores mayores (Eurofound, 2020).

- Eliminación de barreras para la contratación de trabajadores/as mayores mediante la superación de prejuicios y estereotipos sobre ellos y ellas, la supresión de barreras legales y administrativas a la contratación de este colectivo y la promoción de la diversidad generacional en el lugar de trabajo.

- Promoción de la salud y el bienestar, con el fin de mejorar la capacidad de las y los trabajadores mayores para mantenerse activos en el mercado laboral y prolongar su vida laboral, mediante el impulso de hábitos de vida saludables, la prevención de enfermedades y la atención médica adecuada para las personas trabajadoras de edad avanzada (Comisión Europea, 2020).

Como decíamos, estos objetivos y políticas han guiado la iniciativa de la UE en la implementación de diversas medidas de fomento del envejecimiento activo y saludable. En 2002, la Comisión Europea publicó una comunicación titulada *Hacia un envejecimiento activo y solidaridad entre generaciones*, en la que se proponían una serie de acciones para abordar el envejecimiento de la población. Esta comunicación fue seguida por una serie de iniciativas y programas financiados por la UE para fomentar el envejecimiento activo y saludable en el mercado laboral, tales como el *Programa Europeo de Empleo y Solidaridad Social (2007-2013) y el Programa de Empleo e Innovación Social (2014-2020)*.

En 2012, la Comisión adoptaría la Agenda para el Empleo de la UE[77], en la que se destacaba la importancia de la prolongación de la vida laboral y se propusieron medidas para fomentar la participación de las personas de edad avanzada en el mercado laboral. Esta iniciativa ya incluiría el conjunto de medidas y objetivos mentados, propios de la prolongación de la vida activa. En línea con este espíritu, la Comisión Europea presentó en 2017 la *Recomendación sobre el acceso a la seguridad social y la protección social para los trabajadores por cuenta propia y los trabajadores de la economía gig*[78], que destacaba la importancia de garantizar que las personas de más edad tengan acceso a la seguridad social y a la protección social, independientemente de su forma de trabajo. Al año siguiente, la nueva Recomendación[79] recalcaba la necesidad de la formación y el aprendizaje a lo largo de la vida para fomentar la participación de dicha población en el mercado de trabajo.

[77] Comisión Europea (2012). *Agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment*. Enlace.
[78] Comisión Europea (2017). *Recommendation on access to social protection for workers and self-employed*. Enlace.
[79] Comisión Europea (2018). *Council recommendation on access to learning and mobility opportunities through digital technologies*. Enlace.

Recientemente, en 2020, el organismo europeo publicó la *Estrategia Europea sobre el Envejecimiento Activo*[80] *y la Solidaridad Intergeneracional*, en la que se destacó la importancia de la prolongación de la vida laboral y se propusieron medidas para garantizar que las personas trabajadoras de mayor edad tengan acceso a un empleo de calidad, a la formación y el aprendizaje a lo largo de la vida y a los sistemas de protección social.

6.1.1 La traslación a las políticas en España

Por su parte, el **ESTADO ESPAÑOL ha seguido una senda de políticas que recogen el mismo espíritu de las iniciativas europeas**. Una de las medidas clave adoptadas por el Gobierno de España a inicios de siglo fue la presentación en 2002 del *Plan Nacional de Acción para el Empleo (PNAE)*, que estableció el *Programa de Empleo para Mayores de 45 años*, entre cuyas medidas insignia destaca la concesión de incentivos fiscales a las empresas que contrataran a personas mayores de 45 años. Además, en 2006, se aprobó la *Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en Situación de Dependencia*, que incidía en la formación y el aprendizaje a lo largo de la vida con el objetivo de fomentar la contratación de dicho sector poblacional -en particular, establecía un incentivo para la contratación de estas personas mayores de 45 años que hubiesen estado desempleadas durante más de un año- e incentivar la creación de empresas por su parte.

Ya en el contexto de la crisis económica, en 2011, el Gobierno impulsó la *Ley 27/2011*[81], que introdujo una serie de reformas destinadas a fomentar la prolongación de la vida laboral. Esta ley estableció medidas para mejorar la formación y el aprendizaje a lo largo de la vida, para fomentar la contratación de trabajadores mayores y para apoyar la creación de empresas por parte de las y los trabajadores mayores. En 2014, llegaría la *Ley de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia*, que establecía la posibilidad de que las y los trabajadores mayores de 65 años pudieran acceder a la jubilación parcial, siempre y cuando su empresa contratara a un nuevo trabajador para sustituirlos. Esta medida buscaba fomentar la continuidad en el empleo de las y los trabajadores mayores, permitiéndoles reducir su jornada y compatibilizar el trabajo con la jubilación.

Más recientemente, el Gobierno Central estableció la *Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico* (2019), que tiene como objetivo abordar los desafíos que plantea el envejecimiento de la población en España e incluye medidas para mejorar el acceso de las personas sénior al mercado laboral y promover su participación activa en la sociedad.

A inicios de 2023, la **nueva *Ley de Empleo***[82], además de remarcar en buena parte de su articulado el principio rector de no discriminación por razón de edad y el necesario papel de los servicios de empleo en la erradicación de sesgos etarios, recoge dos iniciativas concretas alineadas con estos fines. Por un lado, en su artículo 43.3 establece la priorización en el desarrollo de los planes de recolocación externa de las personas mayores de 52 años cuyos contratos se hallan extinguido por despido. Por otro, incluye a las

[80] Comisión Europea (2020). *European strategy for active ageing and solidarity between generations*. Enlace.
[81] Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social. Enlace.
[82] Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo.

personas mayores de 45 años en la categoría de "colectivos vulnerables de atención prioritaria", promoviendo así la dedicación de recursos y políticas específicamente diseñadas para este grupo etario (arts. 50 y 52).

"La nueva Ley de Empleo es un logro de cara al colectivo de personas mayores de 45 años, pues es en estas edades donde mayor prevalencia tiene el paro de larga duración. Además, la ley les achaca una doble vulnerabilidad porque se entiende que son al final cuidadores principales de otras personas" (B.M. HelpAge)

En el **ÁMBITO AUTONÓMICO, LA COMUNIDAD DE MADRID** secunda el objetivo de la *Estrategia Española de Activación para el Empleo 2014-2016 de "Favorecer la empleabilidad de otros colectivos especialmente afectados por el desempleo, en particular la de las personas mayores de 45 años que son desempleadas de larga duración (…)"* desde la elaboración de su *Estrategia Madrid por el Empleo 2016-2017*[83], que se prorrogaría hasta 2020[84]. La priorización que se hace del colectivo en ella es, 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. Este tipo de ayudas e incentivos han sido ampliadas en la actual Estrategia[85] 2021-2023, como reflejo de la inclusión de las personas mayores de 45 años como *"grupo de protección prioritario"*, si bien las medidas han seguido enfocándose en su mayoría en aquellas que son también paradas de larga de duración.

6.1.2 El marco de la negociación colectiva

La **REVISIÓN DEL TRATAMIENTO DE LA EDAD EN LOS CONVENIOS COLECTIVOS VIGENTES en todo el territorio** merece un capítulo de análisis específico. En su exhaustivo análisis, Álvarez y Ordóñez (2022)[86], ya señalaban la presencia en un reducido grupo de ellos de "declaraciones de principios" (p. 237) en cuanto a la priorización en la contratación de personas mayores de 45 años —entre otros colectivos—, sobre los cuales dichos convenios pretenden basar una política de empleo en el sector. Aunque está por ver el grado de influencia que estas nuevas medidas de la Ley de Empleo tienen en la renovación de convenios colectivos en los próximos años, los autores del estudio caracterizan en mayor **detalle el contenido en la materia en los convenios colectivos** de todo el país, obteniendo las siguientes conclusiones:

La negociación colectiva en España 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 de la edad en las empresas.

[83] Comunidad de Madrid (2016). *Estrategia Madrid por el Empleo 2016-2017*. Enlace.
[84] Comunidad de Madrid (2020). *Estrategia Madrid por el Empleo 2020-2021*. Enlace.
[85] Comunidad de Madrid (2021). *Estrategia Madrid por el Empleo 2021-2023*. Enlace.
[86] Álvarez, J.C. y Ordóñez, I. (2022). *La edad: fomento del empleo y las políticas de empleo para personas trabajadoras mayores y Jóvenes*. En Fundación 1º. de Mayo, Observatorio de la negociación colectiva. Políticas de empleo, trabajo a distancia y derechos digitales. Ediciones Cinca.

- Son escasos los convenios que hacen referencia la contratación de personas sénior como medida de política de empleo. A lo sumo, la mayoría remite a la legislación vigente o a otros convenios sectoriales de ámbito superior.

- En lo que respecta a la jubilación forzosa u obligatoria, muchos de los convenios que la abordan suelen hacerlo en referencia al RDL 28/2018[87], por lo que su uso se encuentra supeditado a los objetivos de la actual política estatal de empleo. Específicamente, se estipula que al extinguirse el contrato de trabajo por cumplimiento de la edad legal de jubilación la empresa correspondiente ha de proceder a la contratación de una nueva persona o a la transformación de un contrato temporal en indefinido. En algunos casos, esta contratación debe ser de colectivos con baja empleabilidad.

- Por su lado, existen convenios que mantienen propuestas de promoción de la jubilación anticipada. A este respecto, la vinculación con políticas de empleo no siempre se produce, por lo que el tratamiento de la jubilación anticipada es muy variado:

    - Estipulación de coeficientes reductores de la edad de jubilación, sobre todo, en sectores con alto índice de peligrosidad.

    - Establecimiento de "premios" para impulsar este tipo de jubilación, como indemnizaciones.

    - Apertura, en reducidos casos, a la posibilidad de negociación entre las partes de cualquier sistema de esta jubilación contemplada por la normativa legal vigente para mayores de 60 años.

    - Algunos convenios prevén incluso la jubilación parcial anticipada, dándose incluso la obligación del empresario de aceptarla. Esta forma suele quedar especialmente vinculada con el uso del contrato de relevo, como medio de fomento del empleo.

- Los autores interpretan un tratamiento de la jubilación en los convenios colectivos que busca "utilizar a los trabajadores maduros como 'moneda de cambio' en la política de empleo a los efectos de rejuvenecer las plantillas" (p. 239), fundándose en buena medida en que el reemplazamiento de estas personas por otras más jóvenes no solo aumenta la empleabilidad de las últimas, sino que se traducirá en una mayor productividad para las empresas.

Siguiendo algunos de los planteamientos del *Acuerdo Marco Europeo sobre digitalización*[88], *el Acuerdo Nacional de Negociación Colectiva* (2023)[89] entre patronal y sindicatos, se hace alusión a la necesidad de superar la brecha de edad ante los retos planteados por la

[87] Real Decreto-ley 28/2018, de 28 de diciembre, para la revalorización de las pensiones públicas y otras medidas urgentes en materia social, laboral y de empleo.
[88] Acuerdo Marco Europeo sobre digitalización de los interlocutores sociales sobre digitalización (2021).
[89] Acuerdo Nacional de Negociación colectiva, firmado por CEOE, CEPIYME, CC. OO y UGT en mayo de 2023.

transición digital y ecológica, siendo elemental para ello la apuesta desde los convenios colectivos de la formación y la adaptación continua, recomendablemente en el marco de políticas colectivas de igualdad de oportunidades que se apoyen en procesos participativos en las empresas y sectores.

6.2 Un balance de las políticas activas de empleo

A continuación, se realiza un balance de las diversas políticas de empleo puestas en marcha con relación a las y los trabajadores séniors, en función de sus objetivos de intervención, a partir de la revisión bibliográfica realizada y de las aportaciones de las personas expertas y agentes intervinientes, a través de las entrevistas realizadas.

6.2.1 La eficacia de las políticas de prolongación de la vida laboral

El **grado de efectividad de este tipo de políticas** es todavía difícil de concluir. En general, la literatura especializada sugiere que pueden ser efectivas en el aumento de la participación laboral del sector poblacional que nos ocupa, aunque el impacto real varía según el contexto específico del país o la región. Por ejemplo, un estudio de la OCDE (2018) concluyó que la introducción de **políticas de prolongación de la vida laboral**, como el aumento de la edad de jubilación o la eliminación de incentivos para la jubilación anticipada, había llevado a un aumento en la participación laboral de las y los trabajadores mayores en muchos países de la UE en un promedio de 6 puntos porcentuales entre 2006 y 2016. Cloostermans et al. (2020)[90]identificaron que las intervenciones más efectivas tienden a incluir programas de capacitación y desarrollo de habilidades, modificaciones en el diseño y la organización del trabajo y programas de bienestar y salud ocupacional, medidas a las que habría que añadir aquellas que incluyen incentivos financieros. No obstante, estos estudios destacan que la efectividad de las intervenciones puede variar en función del contexto político y económico específico, y que es importante tener en cuenta la diversidad de las situaciones y las necesidades de las personas sénior a la hora de diseñar políticas y estrategias.

Las políticas de prolongación de la vida laboral han demostrado ser eficaces, pero dependen del contexto de aplicación. Los riesgos que acarrean exigen un replanteamiento de los colectivos a los que se dirigen.

Aunque se han constatado efectos positivos en la tasa de ocupación de las personas mayores de 60 años en los últimos 10-15 años en la Unión Europea (OCDE, 2019), también han sido objeto de **críticas y cuestionamientos** por parte de personas expertas en relación con la desigualdad en el acceso a la jubilación y con la salud. Por un lado, las personas sénior con más estudios suelen presentar una mayor estabilidad laboral a lo largo de su carrera profesional, lo que posibilita una cotización más regular y facilita el acceso a la plena

[90] Cloostermans, L., Bekkers, M. B., Uiters, E., y Proper, K. I. (2015). The effectiveness of interventions for ageing workers on (early) retirement, work ability and productivity: a systematic review. *International archives of occupational and environmental health*, *88*(5), 521–532. Enlace.

jubilación a la edad estándar; algo no tan generalizado entre aquellas personas con menor cualificación, muchas veces ocupadas durante su vida laboral en trabajos físicamente más demandantes y entre las que hallamos trayectorias laborales más complejas, pudiendo necesitar superar esa edad estándar de jubilación para completar sus años de cotización (Euwals y Trevisan, 2014). Por otro lado, según un estudio realizado por Coe y Zamarro (2011), la jubilación a la edad estipulada por los sistemas de seguridad social reduce en un 35% la probabilidad de percibir un estado de salud negativo, si bien debe tenerse 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.

Algunos trabajos argumentan que estas políticas pueden ser una forma de descargar los costos y riesgos del envejecimiento en las personas trabajadoras y la desigualdad en el acceso al empleo y en las oportunidades de desarrollo profesional. En este sentido, señalan que estas iniciativas pueden tener un enfoque excesivamente individualista (Serrano, 2007; Crespo, Revilla y Serrano, 2009)[91], centrándose en la capacitación y desarrollo de habilidades de este sector poblacional, y pudiendo llevar a una mayor presión psicosocial sobre estas personas para que se adapten a los requisitos de trabajo, en lugar de abordar los problemas estructurales en el lugar de trabajo y en la sociedad en general.

En tercer lugar, se señala que las políticas de prolongación de la vida laboral y envejecimiento activo pueden tener efectos no deseados como el aumento de la presión sobre las y los trabajadores mayores para que sigan trabajando incluso cuando no son capaces de hacerlo (Mein et al., 2015)[92]. Esta inquietud mantendría coherencia con estudios que han encontrado que trabajar durante más tiempo puede incrementar el riesgo de enfermedades crónicas y discapacidades, especialmente para quienes tienen trabajos físicamente exigentes o estresantes (Ilmarine, Tuomi y Klockars, 2011)[93].

Finalmente, debe contemplarse que, en aquellos contextos con problemas estructurales de retorno a la ocupación para las personas sénior, el retraso de la edad ordinaria de jubilación puede traducirse en periodos más prolongados de paro, obstaculizando así, por un lado, el acompasamiento de la extensión de la vida activa con el aumento de la esperanza media de vida y, por otro, el ahorro del gasto público en materia asistencial, que podría no compensar los ahorros en el sistema de pensiones (Velasco, Suso y Martín, 2021).

6.2.2 La valoración de las políticas activas de empleo de los SPE

Las políticas desarrolladas fundamentalmente por los servicios públicos de empleo en aras de mejorar las oportunidades de empleo de las personas sénior son objeto de análisis y

[91] Serrano, M. A. (2007). Reshaping Welfare states: Activation Regimes in Europe. En M. A. Serrano y L. Magunsson (Eds.), *Reshaping Welfare States and Activation Regimes in Europe* (11-34). P.I.E. Peter Lang. Enlace.
Crespo, J., Revilla, J. C. y Serrano, M. A. (2009). Del gobierno del trabajo al gobierno de las voluntades: el caso de la activación. *Psicoperspectivas*, 8(2), 82-100. Enlace.
[92] Mein, G., Parker, M. G., & Thorslund, M. (2015). Old-age policy in the 21st century: Recommendations for action. *Journal of Aging & Social Policy*, 27(2), 117-131. doi: 10.1080/08959420.2015.983688
[93] Ilmarinen, J., Tuomi, K., y Klockars, M. (2011). Aging workers. *Occupational and environmental medicine*, 58(8), 565-572. doi: 10.1136/oem.58.8.565

como tal de mejora, tanto por la mayor parte de analistas del mercado de trabajo, como por las propias personas sénior usuarias de sus servicios.

Tal y como señalan Bentolilla, S., García Pérez JI.y Jansen, M. (2018), la evidencia disponible indica que el éxito de estos programas de apoyo al empleo depende de la capacidad de ofrecerlos con una **atención individualizada e intensiva** durante períodos relativamente largos (European Commission, 2015). Para ello, los servicios públicos de empleo deberían fortalecer sus capacidades para el diseño, la implantación y el seguimiento de planes de reintegración individuales basados en un profundo análisis de la situación individual de cada persona.

"Debería hacerse un diagnóstico amplio de este colectivo también a nivel social, dado que la mayoría de personas de este colectivo no solo vienen con problemas de empleo, sino que también vienen con otras vulnerabilidades" (L.O., Fund. Sta. Mª la Real)

Lamentablemente, en el caso de España esta capacidad es muy limitada, tanto por las restricciones presupuestarias como por la señalada escasa eficiencia de los servicios públicos de empleo (Felgueroso y Jansen, 2016), evidenciado a través del alto ratio de personas desempleadas por tutores/orientadores. Es por ello que de aquí se deriva la reflexión de la necesidad de ampliar el 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 términos de otras líneas de actuación más generales de las políticas activas de empleo, en nuestro país contamos 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.

"Un objetivo muy, muy importante para las políticas de empleo sería pinchar esa burbuja de paro de larga duración, sobre todo si es de mayores de 50 o 55 años. Y yo creo que la estrategia de Madrid por el Empleo acertó ahí al identificar los mayores como un colectivo prioritario a la hora de incentivar la contratación" (L.M. CEIM).

Si bien las políticas de **bonificación a la contratación** se considera desde la literatura especializada que no son efectivas para la población, y son acusadas de cierto efecto desplazamiento entre colectivos, es decir, de un uso para contrataciones que la empresa habría hecho de todas formas, cuando se concentran en colectivos desfavorecidos en el mercado laboral, como en el caso de las personas sénior, parecen demostrar efectividad para el colectivo en cuestión, mejorando sus posibilidades de empleo.

"Para fomentar la empleabilidad del colectivo sénior se priman políticas como las subvenciones a la contratación. Estas no funcionan para la población en general, pero concentradas en colectivos de difícil empleabilidad sí que mejoran sus probabilidades de éxito. Sin embargo, en términos generales de población, es un peso muerto: no varía el paro, sino que se produce una reordenación en las oportunidades de los demandantes" (MA.M USAL).

Son varios los discursos, como se ha mencionado con anterioridad, en el análisis de la cobertura de desempleo, que apuntan a la **trampa** que pueden suponer para las personas mayores de 50 años las **políticas pasivas de protección al desempleo**, en tanto pueden

aumentar el riesgo de enquistamiento de las personas mayores en el paro de larga duración. El objetivo que expertos en mercado de trabajo como M.A. Malo señalan debiera guiar las políticas de empleo, es una adecuada combinación de las políticas pasivas con las activas, asegurando la capacidad de renta de las personas, pero sin comprometer su empleabilidad en el corto plazo mediante políticas de activación temprana en el empleo.

"Las políticas activas suelen comenzar mucho tiempo después de que las personas se queden en paro. No puede ser que la gente llegue a las políticas activas después de haber demostrado que tiene muchos problemas para ser empleable. Si hemos perdido año y medio, dos años para una persona que de partida perdió su empleo a los 56, pues claro, cuando la persona y la sociedad quiere recuperar esa inversión que se ha realizado en esa persona mayor es que estamos en 62 años. De acuerdo, está muy bien que trabaje esos tres últimos años para paliar en parte el problema, pero ¿por qué no haber intervenido ya desde los 57 cuando perdió el empleo?".

"Cuanto más tiempo pasa recibiendo políticas pasivas, más inversión hay que hacer en activas". (MA.M, USAL)

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; y en la activación de estas medidas cuanto antes para evitar el atrapamiento en el desempleo.

¿Pero qué tipo de políticas de activación son las que han de priorizarse? Orfeo, G. y Malo M.A. (2021)[94] analizaron el impacto que las políticas activas tienen sobre la probabilidad de transitar a un empleo para las y los mayores de 50 años, aprendiendo de las evaluaciones disponibles, entre 2008 y 2016, en diferentes países como Alemania, Bélgica, Francia, Países Bajos y Suiza. Según su metaevaluación, en promedio, las políticas dirigidas a este colectivo tienen un impacto ligeramente negativo sobre la probabilidad de encontrar un empleo (-0.8 puntos porcentuales), efecto que desaparece a partir de los 24 meses de la aplicación de la política. El efecto negativo de las políticas activas se debe al impacto de las políticas de creación directa de empleo sobre la probabilidad de encontrar un empleo (centradas en programas de empleo, de contratación directa por la administración pública local para la prestación de determinados servicios, con procesos de formación o sin ellos, para colectivos vulnerables como las personas mayores de 50 años); una línea de activación que si bien en el corto plazo pueden generar esa experiencia de empleo, se agotan en sí mismas, ya que disminuyen la probabilidad de encontrar empleo una vez finalizada la contratación, ante la expectativa de una nueva convocatoria de las mismas características, tardando en desaparecer su efecto negativo más de un año.

Sin embargo, su metaevaluación revela 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 emparejamientos con empleos de calidad, tanto cuando se desarrollan de manera aislada, como cuando se combinan con ayuda a la búsqueda de empleo. Su impacto además es máximo al año de desarrollo, pues es una inversión que necesita de un tiempo de rentabilización (la metaevaluación realizada revela que a los seis

[94] "Las políticas activas de empleo destinadas a los mayores de 50", en Nada es Gratis, (2021)

meses o incluso muchas veces tres meses, se encuentran efectos negativos, porque las personas que han realizado formación, esperan conseguir mejores trabajos y permanecen más tiempo buscando).

"La práctica habitual es dejar a las personas mayores en cursos de formación muy cortos, pues a lo mejor es una visión limitada, y hay que darles entrada en todo tipo de cursos, tanto cortos como largos. (...), ¿pero por qué no un curso que dure seis meses o 12 meses? Entonces, será más útil, sobre todo si empezamos a aplicarlos desde que estas personas pierden el empleo y no después de que ha pasado un tiempo largo en el que se demuestra que son difícilmente empleables". (MA.M, USAL).

En esta misma dirección, la evaluación de las políticas activas de empleo realizada por NOTUS para el SPE-CM en 2018[95] revelaba, que las tasas de colocación más elevadas, atendiendo a los servicios del SPE utilizados, corresponden a las personas participantes en acciones de formación ocupacional: un 30,4% y un 43,1% a los seis y doce meses de finalizada la participación.

Así mismo, como señalan desde HelpAge es importante que la formación ofertada no solo se ajuste a las demandas de las personas sénior, sino que responda a los puestos de trabajo que en el mercado puedan ofrecer oportunidades a estas personas, y a la diversidad sectorial.

"Los SPE tienen programas de formación bastante extensos, pero no terminan de dar con la clave adecuada para que las personas de determinada edad puedan acceder al mercado". (B.M. HelpAge).

"Es un tema complicado porque yo tengo la sensación de que no se acaba de dar con la tecla desde los servicios públicos de ocupación, no se acaba de encontrar una política adecuada de formación para estos colectivos, a pesar de que se realizan muchas PAE para ellos. En este sentido, sería importante evaluar qué programas han funcionado, qué programas no han funcionado y sobre todo evaluar mejor" (R.S. Estadístico experto MT).

Las propias personas entrevistadas en desempleo se pronuncian en ocasiones en esta dirección, mostrando su "hastío" por recibir ofertas de formaciones por parte de los SPE, que consideran ofrecen muy pocas oportunidades de empleo reales.

"La oferta formativa tiene que responder a la oferta real del mercado de trabajo, que permita la inserción en empleos, de manera que cuando ofrecieran los cursos los ofrecieran con algún objetivo. Es decir, que exista una relación entre los cursos que ofrecen y los puestos de trabajo que están disponibles. Lo que no puede ser es que estén todo el día las personas haciendo cursos para nada. O sea, no puedes tener a una persona de 60 años con responsabilidades, con cargas familiares yendo a la otra punta de Madrid a un curso que sabe positivamente que no le va a servir para nada. Yo creo que deberían reforzarlos, buscar una interrelación entre los cursos que están ofreciendo y los puestos vacantes" (E15).

No obstante, hay que tener en cuenta las diferentes situaciones por las que se ven atravesadas las diferentes personas, muchas de ellas que arrastran trayectorias inestables de empleo, y que por tanto no han generado suficientes derechos para recibir una protección prolongada del desempleo, o que la han agotado tras largos periodos de

[95] Evaluación del impacto individual de Políticas Activas de Empleo 2018

desempleo, para las cuales la emergencia económica 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, tal y como reclama alguna de las personas sénior entrevistada, sería de interés fomentar en este grupo de edad, la formación con periodos de prácticas en empresas remuneradas, que posibilitaran estos ingresos económicos y, en paralelo, el acceso a la empresa para trabajar en derribar estereotipos y prejuicios en torno a las personas sénior.

"Hay un alto porcentaje de personas sénior que no reciben subsidios y prestaciones porque llevan mucho tiempo en desempleo. Una de las principales dificultades de este colectivo es la urgencia económica, entonces una formación de 5 meses para este colectivo, puede que no les sirva, dado que necesitan encontrar empleo cuanto antes. Estas necesidades económicas se interrelacionan con distintos aspectos psicosociales, de baja autoestima, etc. Por ello, es importante que las personas de +45 acudan a las oficinas de empleo y a los programas de formación cuanto antes, nada más perder su empleo." (L.O. Fund. Sta. Mª la Real)

Por otro lado, los impactos de las políticas de subsidios a la contratación son positivos según la metaevaluación mencionada, cuando estos se combinan con asesoramiento a las personas paradas mayores o a las empresas. Su utilización se recomienda con aquellas personas de grupos de edad más avanzada, que no tienen tanto tiempo para rentabilizar una larga inversión en formación.

Sea cual sea la política activa de empleo en la que participen las personas, el análisis realizado para la CM (2019) revelaba que la participación en este tipo de actividades, tiene un impacto positivo en las probabilidades de emplearse del colectivo de personas desempleadas de larga duración mayores de 45 años, que se incrementa a los 12 meses de finalizada la participación. El impacto es generalizado para todas las personas participantes, independientemente de sus características personales y laborales. Corroborando también este estudio que la política de formación es la que tiene un impacto positivo más destacado, mientras que la participación en los servicios de orientación e información presentan en general impactos muy inferiores. Las mujeres de mayor edad son las que presentan los impactos más bajos, sobre todo las mujeres de 55 años o más.

Los servicios públicos de empleo requieren de una readaptación de sus servicios para las personas sénior desde diversos prismas.

Por último, si bien varias de las personas entrevistadas destacaban la calidad de la atención del personal de los SPE, también es oportuno señalar algunos aspectos de mejora de la **relación con las oficinas de empleo,** apuntados por algunas de las personas paradas sénior entrevistadas en términos de la eficacia de las acciones planteadas:

"Yo he hecho bastantes cursos organizados por los servicios de empleo, puedo decir que ahí llevo muchos años tratando con ellos y es un sin sentido, no ayudan en nada, sobre todo a los parados de larga duración. De vez en cuando se les ocurren algunos programas (…) pero al final las cosas que hacen son intrascendentales. En general, no conducen a ningún sitio y la única actividad que he visto que ha cambiado un poco, te diría que ha sido de cuatro meses a esta parte que sí estoy recibiendo directamente a mi correo electrónico ofertas de empleo.." (E10)

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

A continuación, se muestran distintas intervenciones, programas y políticas, desarrolladas por diversos tipos de entidades especializadas en la intervención y el apoyo al empleo de personas sénior, por organismos públicos, entidades sociales, que pueden ser consideradas como buenas prácticas y por tanto referentes de intervenciones a replicar y atender en diferentes contextos.

PROYECTOS Y PROGRAMAS	RESUMEN Y EXPERIENCIAS
Fundación Santa María La Real – Lanzaderas de Empleo Enlace a la iniciativa	**La Fundación Santa María La Real** lleva desde el año 2013 desarrollando el programa de fomento de la empleabilidad **"Lanzaderas de Empleo"**, con una metodología innovadora que se sostiene en varios pilares fundamentales: **equipo + enfoque colaborativo + cambio de actitud + proactividad = nuevos resultados.** • **Las Lanzaderas de Empleo se basan en el trabajo en equipo** para que la persona desempleada supere diversos aspectos psicosociales que merman su capacidad para buscar empleo, como la soledad, la apatía o la falta de confianza. • **El calendario de actividades incluye diversas materias para provocar en las personas participantes cambios actitudinales**, una transformación personal y profesional, un refuerzo de las competencias transversales y digitales y una mejora de su empleabilidad. • Cada lanzadera se integra por **20 personas** en desempleo de diferentes edades, perfiles formativos y trayectorias laborales, que durante varios meses se reúnen para entrenar una **nueva búsqueda de empleo innovadora, proactiva, organizada y solidaria.** • Las personas participantes acuden de manera voluntaria y gratuita con el apoyo y asesoramiento de técnicos/as especializados/as. **Las actividades del programa siguen un calendario basado en la reactivación de su búsqueda de empleo** a través de dinámicas de inteligencia emocional, la actualización de currículums y simulaciones de entrevistas, mapas de empleabilidad y generación de *networking* con empresas. **En resumen**, las Lanzaderas de Empleo de la Fundación Santa María La Real presentan un enfoque innovador, centrándose en el apoyo mutuo y en aspectos psicosociales que acentúan la vulnerabilidad de los y las participantes en su búsqueda de empleo. Si bien los programas de lanzadera no van exclusivamente enfocados a personas sénior, sí se han desarrollado algunas iniciativas dirigidas expresamente a este grupo de edad y en la práctica están constituidas en una alta proporción por personas de más de 45 años, por lo que presentan una buena práctica fácilmente extrapolable a este colectivo.

LAN Mentoring

Programa conjunto entre **Lanbide (Servicio Vasco de Empleo) e Innobasque (Agencia Vasca de la Innovación)**:

- El principal objetivo de este programa es fomentar el **relevo generacional** en las empresas vascas y mejorar la empleabilidad de las personas jóvenes, contribuyendo a la **puesta en valor del talento sénior**.
- El programa está dirigido a personas jóvenes de entre 18 y 35 años que estén en búsqueda de empleo o en sus primeras etapas de carrera profesional y a profesionales sénior o empresarios/as que quieran compartir su experiencia.
- El programa crea parejas **mentor-*mentee*** en las que un/a 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).
- Las y los **mentores** ofrecen apoyo en áreas como la **planificación estratégica, el desarrollo de habilidades directivas, identificación de oportunidades de negocio y mejora del networking.**
- Las y los **mentees** aportan sus conocimientos en áreas **tecnológicas y digitales** como el Marketing Digital.
- El programa tiene una **duración de seis meses** en el que las y los mentores se reúnen regularmente para compartir conocimientos, establecer objetivos y trabajar en proyectos conjuntos, ofreciendo formación adicional y herramientas para asegurar que la relación mentor-*mentee* sea exitosa

En resumen, el programa apoya el **desarrollo de habilidades y transferencias 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**. Si bien no es una experiencia dedicada exclusivamente al problema del edadismo, LAN Mentoring destaca por la colaboración intergeneracional y por visibilizar el valor añadido que aporta el talento sénior.

Enlace a la iniciativa

Generación Savia

SAVIA es un proyecto sin ánimo de lucro, liderado por **Fundación Endesa**, que 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. Un proyecto de cambio cultural que **ofrece soluciones al tejido social y empresarial español**.

- El proyecto Generación Savia pretende aportar soluciones efectivas a la optimización de dicho talento y hacerlo desde dos dimensiones: **la necesidad que tienen las y los profesionales sénior de seguir trabajando** y aportando a la sociedad, y **la necesidad que existe en el mundo empresarial de captar este talento.**
- **Trabaja para mejorar la empleabilidad** y el retorno al mercado laboral de aquellas y aquellos profesionales que mejor lo conocen.

Enlace a la iniciativa

- Generación Savia pone a disposición de los y las profesionales sénior:
  - **Ejercicios de autoconocimiento** con test de autodiagnóstico de *gap* digital, test análisis de competencias y de potencial emprendedor y herramientas para actualizar el CV.
  - **Oferta formativa** en diferentes áreas como digitalización, inteligencia artificial, escuelas de negocios y toda una formación multidisciplinar.
  - **Diferentes formas de colaboración** para acceder al mercado laboral, con talleres de mentorización, formadores, *interim management*, consejeros independientes, iniciativas de voluntariado, etc.
  - **Herramientas de ayuda al emprendimiento** para ayudar a personas sénior a llevar adelante sus proyectos.
  - **Buscador** de ofertas de empleo, de formaciones, organizaciones y eventos.
  - **Y otros recursos como** noticias de actualidad, experiencias SAVIA, informes, eventos, Comunidad, *networking* y Redes Sociales.

En resumen, SAVIA contribuye a paliar el problema del edadismo a través de 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

SOMOS PERSONAS +50

Enlace a la iniciativa

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 comparten **formación y empleo** para dichas personas.

- Somos personas +50 reivindica que **los entornos de trabajo multigeneracionales sean más creativos y consigan mayor productividad**
- Desde 2015, esta organización reivindica y denuncia la situación de las personas sénior en los **medios de comunicación** nacionales e internacionales, **llegando incluso a comparecer en el Senado y Congreso de los Diputados.**
- Antonio de la Calle, fundador de Somos personas +50, es cofundador y expresidente de la asociación nacional española contra el edadismo +45activos, en 2021 funda con un grupo de personas GARAIZ – Observatorio vasco del edadismo.
- Somos personas +50 **fomenta la participación y el apoyo mutuo con la formación de grupos de trabajo en diversos ámbitos** como la formación, legislación, política social, género, recursos humanos, *Silver Economy* y Responsabilidad Social Corporativa, entre otros.

- Asimismo, mantienen una **colaboración estrecha con CONPYMES**, asociación patronal que representa a más de 2 millones de PYMES y autónomos.

En resumen, Somos personas +50 se basa en la colaboración mutua compartiendo experiencias, ofertas laborales y formación a través de un grupo de LinkedIn. Esta organización ha situado en la agenda pública el problema de discriminación por edad en el mercado laboral, apareciendo en diversos medios de comunicación nacionales e internacionales y llegando al Congreso de los Diputados y el Senado.

Memory in Motion Between Young and Old (mYmO)

Enlace a la iniciativa

mYmO es 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. mYmO basa su actuación en:

- **La investigación y realización de campañas** con el objetivo de visibilizar el problema del edadismo y crear espacios de diálogo a favor de la innovación intergeneracional.
- **Compartir herramientas y cocrear conocimientos** para entrenar a los equipos de cara a su propia implicación y capacitación, haciendo hincapié en el aprovechamiento del talento sénior.
- mYmO basa sus soluciones en tres grandes etapas: **inspiración, educación y acción:**
  - **Inspiración:** el principal objetivo de esta etapa es la inmersión en el contexto para poder llegar a un diagnóstico compartido y participado. Para ello, se realizan investigaciones e informes para adecuarse a los contextos y necesidades de las empresas y equipos implicados para poder tomar decisiones sobre cuál es el impacto que se quiere generar.
  - **Educación:** el objetivo de esta etapa es la capacitación y entrenamiento de los equipos y la participación del ecosistema del proyecto en la co-creación de los resultados
  - **Acción:** el objetivo es desarrollar un plan de acción, hacer un seguimiento del mismo y evaluarlo. En esta etapa se accionan los cambios que han sido demandados por los equipos, ejecutándose los planes de actuación, y midiéndose sus resultados, a través de la gestión y la evaluación.

En resumen, se trata de una organización centrada en proporcionar servicios participativos a sus empresas para poder aprovechar y poner en valor el talento sénior. Además, de estas acciones, mYmO destaca 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)

El Centro Internacional sobre el Envejecimiento (CENIE) constituye una iniciativa hispano-portuguesa promovida conjuntamente por la Fundación General de la Universidad de Salamanca, la Fundación General Consejo Superior de Investigaciones Científicas, la Universidad do Algarve y la Direçao-Geral de Saúde.

- El centro está integrado por un **equipo multidisciplinar** de personas expertas en diferentes áreas como la medicina, la psicología, la sociología y la economía, entre otras.
- Entre las medidas que llevan a cabo para actuar contra el envejecimiento de la población destacan **la investigación, la formación y divulgación** sobre el envejecimiento activo y saludable. Además, promueven iniciativas para fomentar la participación social y laboral de las personas mayores.
- Algunas de las prácticas más habituales son la **organización de conferencias y eventos divulgativos, la realización de estudios y proyectos de investigación y la colaboración** con otras organizaciones e instituciones para promover el envejecimiento saludable y el talento sénior.
- Destaca, entre otras actividades, la creación de un **observatorio sobre envejecimiento,** centrado en la recopilación estadística en aspectos demográficos y la llamada "economía de la longevidad".

En resumen, el CENIE tiene como objetivo fomentar el envejecimiento activo y saludable de la población a través de la investigación, innovación 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.

Enlace a la iniciativa

Programa Incorpora – Fundación PIMEC y Fundación la Caixa

El Programa INCORPORA es una iniciativa conjunta de la **Fundación PIMEC y la Fundación la Caixa** que actúa como puente de unión entre el mundo empresarial y el mundo social. El programa va dirigido a empresas catalanas sensibilizadas con la integración laboral de personas que se encuentran con dificultades para acceder al mercado laboral, priorizando a las personas sénior.

- **Los objetivos del programa** se centran en dos líneas diferentes: por un lado, acercar las empresas a las entidades sociales, ofreciendo un servicio de intermediación laboral y aportando valor a las empresas; y, por otro lado, facilitando la incorporación de personas en riesgo de exclusión social al mundo laboral, concretamente a personas que han sido empresarias o autónomas y actualmente están en proceso de búsqueda de empleo por cuenta ajena.
- El programa consiste en una **intermediación laboral** que combina las necesidades del tejido social y empresarial de una manera óptima con el objetivo de asegurar la integración laboral de sus participantes.
- **Ofrece un servicio integral gratuito con técnicos/as de inserción laboral, que proporcionan asesoramiento a las empresas**, apoyándolas en todo el proceso desde la selección hasta la integración plena en el puesto de trabajo.

Enlace a la iniciativa

- Organiza coloquios de sensibilización por el territorio catalán y **apoya a formar y a acompañar en el proceso de búsqueda de empleo a las personas participantes en el programa**, creando itinerarios específicos y haciendo un seguimiento de los mismos.

En resumen, el Programa INCORPORA supone 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 séniors.

Programa Mentoring +

mentoring
PARA LA REACTIVACIÓN LABORAL

Enlace a la iniciativa

El proyecto Mentoring+, impulsado por Barcelona Activa, tiene como objetivo reactivar la búsqueda de empleo en personas desempleadas mayores de 50 años en la ciudad de Barcelona. Para conseguir este objetivo, entre otras acciones:

- Ofrece un **itinerario de actividades grupales,** que incluye acciones de **captación** para la búsqueda de empleo, **desarrollo de competencias personales y sesiones de *coaching* grupal**.

- Incluye **acompañamiento personal e individualizado por parte de personas mentoras voluntarias,** aspecto importante a la hora de ampliar la red de recursos de las personas participantes, así como de mejorar su motivación y compromiso con la búsqueda de empleo.

- El programa tiene una duración aproximada de 4 meses y este 2023 se han realizado o se están realizando un total de cuatro ediciones en formato híbrido.

En resumen, el Programa Mentoring+ supone una iniciativa de carácter local basada en el apoyo mediante mentoría individualizada a personas sénior, acompañada de acciones específicas que contribuyen a mejorar la empleabilidad de este grupo de edad.

7 Conclusiones y líneas de intervención

Siendo el fin último de la investigación conocer la realidad de las y los trabajadores **sénior, 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 contribuir a la puesta en valor del talento sénior, a continuación se plantean las principales conclusiones a las que se ha llegado para dar respuesta a estos objetivos. De la reflexión conjunta también se derivan algunas propuestas o líneas de intervención, que figuran sombreadas en el texto.

7.1 Los retos socio-demográficos que impelen a actuar

Uno de los principales retos a los que se enfrenta nuestra sociedad es **hacer frente al llamado "triple envejecimiento poblacional"**, que se traduce en el incremento de las personas mayores de 65 años, el envejecimiento o incremento de la esperanza de vida de las generaciones de mayores de esta edad, y el envejecimiento de la población activa, por todas las implicaciones que ello supone para el sostenimiento de los sistemas de protección social y para el funcionamiento del mercado laboral.

En este contexto, se producen **dos tendencias contradictorias**: por un lado, este envejecimiento implica una reducción del conjunto de la población activa para hacer frente al sostenimiento del Estado de Bienestar, y de otro lado, una tendencia a la reducción del periodo productivo de la población o "deslaboralización". La intervención sobre la situación en el mercado laboral de la población sénior, que se sitúa en la confluencia de ambas corrientes, resulta fundamental para resolver en buena medida estas contradicciones.

Los datos demográficos y del mercado laboral apuntan a que las personas sénior son un grupo central en la estructura socioeconómica española y madrileña, ahora y en el futuro a medio plazo, tanto atendiendo a la **posición responsable** que ocupan con respecto a las personas más jóvenes como a las más mayores. Su baja participación en el empleo y la persistencia en el paro tienen costes altos, por lo que implica de pérdidas de población activa valiosa y necesaria para nuestro mercado laboral, en términos de conocimientos, habilidades y experiencia, como por los **costes individuales y colectivos de carácter económico y social**, como por el aumento de riesgo de pobreza y la pérdida de rentas futuras en caso de desempleo de larga duración.

El arraigo en la cultura occidental, y especialmente en nuestro país, del **edadismo** como mecanismo de discriminación en el mercado laboral de las personas atendiendo a su edad cronológica en base a una construcción social, basada en estereotipos y prejuicios, centrados únicamente en los supuestos impactos negativos del envejecimiento en el trabajo, es el principal elemento a deconstruir para frenar la expulsión del mercado laboral de las personas sénior. En este sentido, son numerosos los estudios que evidencian que los posibles impactos negativos del envejecimiento en la productividad y el rendimiento pueden ser compensados ampliamente por las habilidades adquiridas por la experiencia de las trayectorias vitales y laborales de estas personas. Por otro lado, la elevación de los niveles educativos de las nuevas generaciones de séniors debería contribuir a derribar en

buena medida los prejuicios vinculados a generaciones previas, menos formadas y procedentes de contextos de producción muy diferentes (procesos de reconversión industrial con numerosos procesos de prejubilación).

7.2 Lo que nos dicen los datos del mercado laboral

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 Mª 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.

La **situación de las personas sénior de más de 50 años 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 al resto. Sin embargo, este grupo se ve afectado por dos **elementos preocupantes,** 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 de aquellas que puedan hacerlo, y en que las dificultades para retornar al mercado laboral de quienes se quedan en situación de desempleo a esa edad son evidentes. Los procesos de jubilación anticipada, el desánimo en que caen algunas personas, y las cargas familiares (en el caso de las mujeres en mayor medida) explicarían en buena medida esta tendencia.

A pesar de que las **TASAS DE ACTIVIDAD** de las personas sénior aún son más bajas que las del grupo de edad central, ha de destacarse el exponencial crecimiento de las mismas, que se ha producido en las dos últimas décadas, debido fundamentalmente a: por un lado, la incorporación masiva de las mujeres de estas generaciones al mercado laboral; y por otro lado, a la incorporación de las grandes generaciones de *baby boomers* y de la *generación X* a este grupo de edad. A ello hay que sumar, a pesar de que sigue produciéndose entre las personas mayores de 60 años, el freno en los procesos de prejubilación y jubilación anticipada en las dos últimas décadas.

La **TASA DE PARO (EPA)** de este grupo de edad **(10,6%)** se sitúa cercana a la media y es más baja incluso 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 la población 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 crece notablemente, una probabilidad que aumenta conforme lo hace su edad.

La **crisis derivada de la pandemia** ha tenido un efecto muy negativo en la ruptura de trayectorias laborales estables de algunas personas sénior, que muestran notables dificultades para retornar al empleo y cuyas condiciones de trabajo, en el caso de reincorporarse, sufren un notable deterioro.

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,** los datos son más negativos: **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 edad[96]. 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** (entre las mayores de 60 años el 42% lleva más de 3 años en desempleo). El nivel de formación resulta determinante de esta situación, en tanto se trata de personas con niveles educativos muy por debajo del que tienen las personas ocupadas de su mismo grupo de edad. La baja proporción de empleos registrados en los SPE de las personas sénior es un indicador más de la escasa transición del paro a la ocupación, en este grupo de edad.

La generación de las personas sénior de 2022 (las personas nacidas aproximadamente entre 1956 y 1972) cuentan con un nivel de estudios finalizados inferior al resto de la población, sin embargo es una **generación mucho más formada en términos de educación formal** que generaciones de trabajadores y trabajadoras de este grupo de edad de hace 20 años, a pesar de lo cual las dificultades que experimentan quienes se quedan en desempleo en este rango de edad para volver al mercado laboral y la discriminación por edad siguen persistiendo en buena parte del mercado laboral.

7.3 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

[96] 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.

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): 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 pueden tener por delante unos años enriquecedores para ellas y para el sistema económico. Una realidad que puede 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.

- El mantenimiento de la vida laboral en las últimas etapas de la vida activa y su prolongación más allá de los 65 años 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 y de las empresas en la dirección señalada, 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 quieren 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. La defensa de este tipo de políticas por parte de las organizaciones sindicales es notoria:

"Nosotros siempre hemos propiciado este tipo de figuras, fundamentalmente en las profesiones penosas, porque era una vía de salida anticipada y económicamente viable para la persona trabajadora y al mismo tiempo era una fuente de creación de empleo estable. (...). Suelen ir asociadas

a los contratos de relevo. El problema es que estos suelen destacar por su precariedad, especialmente enfocados hacia la juventud." (CC.OO.)

"La jubilación parcial vinculada a un contrato de relevo, esto sí lo tenemos en la mayor parte de los convenios que negociamos. De hecho, se ha intentado por parte del Gobierno quitarla, pero es una medida que está permitiendo a muchos trabajadores jóvenes incorporarse y, al mismo tiempo, a esta persona que está prejubilada que pueda seguir enseñando a la nueva persona". (UGT)

7.4 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, una recualificación sin garantías de éxito o la apatía y 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.

   - Trayectorias laborales previas más inestables y/o precarias podrían guardar relación con un modo más resiliente y adaptativo de afrontar las situaciones de pérdida y búsqueda de empleo, fruto probablemente de la normalización de lo que supone la estancia en el mercado laboral para una persona con su capital humano.

   - **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 elevada cualificación para las personas sénior en desempleo han perdido peso como elementos predictores de la situación laboral en la última etapa de actividad de las personas trabajadoras; de manera que estas características dejan de garantizar un retorno al empleo para las personas que entran en el desempleo en los últimos años de su vida laboral.

- 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 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, 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, habitualmente incierta, 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.

- Una desventaja 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 valorizable para las empresas lo constituye justamente el conocimiento acerca de sus procesos internos. De esta forma, quedar fuera de la organización de procedencia reduciría drásticamente el valor comparativo que una persona trabajadora tiene en el mercado laboral (experiencia que ha sido el principal valor añadido de las personas sénior), 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 dista mucho de la tasa total de la CM (4,8% frente a un 63%). 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"* (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, 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.

7.5 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.

La encuesta realizada a 80 empresas en la CM apunta a que conforme aumenta el tamaño de las empresas, la proporción de personas sénior en la plantilla, y en menor medida la antigüedad de la empresa, es más frecuente el reconocimiento de la aportación de las personas sénior y el desarrollo de prácticas y políticas de gestión preventiva de la edad.

No obstante, son precisamente este tipo de empresas quienes en mayor medida visualizan sus debilidades; lo que implicaría que la proximidad a estas personas y su conocimiento incrementa su valoración en un sentido y otro. Las debilidades atribuidas a este perfil están fundamentalmente vinculadas a su supuesta resistencia a los cambios, a las TIC, a potenciales problemas de salud y a su coste económico.

También se observa una posible tendencia en determinados sectores que valoran en mayor medida el talento sénior (por ej. el sector educativo y el de actividades administrativas y auxiliares) y que lo cuidan en la medida en que su experiencia se valoriza en mayor medida (construcción, por ej.).

Si bien parecen prevalecer en las empresas una serie de estereotipos negativos en torno al envejecimiento en el empleo, podría decirse que estas no actúan en base a una imagen generalizada que se base en el criterio de la edad cronológica que determine de manera más o menos uniforme el momento en que una persona se considera "mayor" y por tanto disfuncional para el desempeño de su trabajo; lo cual supone una evolución respecto a este tipo de construcción social, instalada hace 25 años en buena parte del tejido empresarial.[97]

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

[97] Análisis a partir del contraste con la pequeña muestra de empresas, la literatura analizada y las aportaciones de las personas expertas frente a los análisis en Euskadi de Zubero, I, et al (2002).

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 séniors 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, 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. No obstante, algo más de un tercio de las empresas hacen 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 empresa; **la mayoría parece no obstante, no prestar especial atención a estas prácticas.**

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.

- 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)[98], 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.

"Es necesario que las empresas incorporen la gestión de la edad en su práctica preventiva, teniendo en cuenta las características específicas de los trabajadores y trabajadoras mayores con el fin de que puedan trabajar en un entorno laboral adecuado a sus necesidades. Hay que valorar cuáles son sus condiciones de seguridad y salud, valorando los factores de riesgo a los que son más sensibles y establecer medidas para que pueda desempeñar su vida laboral en ausencia de riesgos y con condiciones saludables. Llevamos tiempo hablando de la gestión de la edad en la práctica preventiva, pero su implementación en las empresas es muy escaso, casi inexistente.

A partir de la evaluación de riesgos se debe determinar para cada puesto su compatibilidad para ser ocupado por un trabajador o trabajadora en proceso de envejecimiento y las características o funciones que habrían de ser adaptadas para ser desarrolladas por tal trabajador o trabajadora.

Las formas flexibles de organización del trabajo, los horarios adaptados o a tiempo parcial, la formación continua, el trabajo en equipo, la calidad ergonómica y ambiental del trabajo, el clima laboral, son asuntos que van a ocupar las agendas de los próximos años de la mano de los cambios demográficos. Su interés preventivo es más que evidente.

Como aspectos más generales podemos citar: evitar las tareas con altos requerimientos físicos, evita trabajos en altura, facilitar horarios diurnos, evitar la exposición prolongada a altas temperaturas o temperaturas bajas extremas, evitar ritmos de trabajo altos". (Secretaría de Salud Laboral de CC.OO.)

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 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 sobreespecialización en términos de experiencia** de las personas sénior en muchas ocasiones representa un hándicap para retornar al mercado de trabajo. Ello se debe a 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

[98] Enlace

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).

"El CV ciego intenta solucionar una parte de esa segregación por edad, eliminando algunas preguntas, las entrevistas o introduciendo algunos cambios en el currículum. Un currículum anónimo donde no aparezca el nombre del candidato o candidata y la fotografía, ni el género o la fecha de nacimiento. Este tipo de CV busca un objetivo, que es basar esa selección en las cualificaciones en la experiencia de las personas candidatas, quitando todo este tipo de discriminaciones o de sesgos (…). Lo están implementando sobre todo empresas dedicadas al cuidado de personas mayores. (L.S. UGT)

- 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.

7.6 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 jubilación parcial**. No obstante, este tipo de medidas parece ser más atractivo para un sector relativamente reducido de personas asalariadas en nuestro país, quedando circunscritas en especial a perfiles profesionales de corte intelectual y, muchas veces, relacionados 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**, estos 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, mientas 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 fomentado 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, que han demostrado mejorar sus oportunidades de empleo. Ejemplo de ello son los proyectos desarrollados por la Fundación Santa Mª 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 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 de empleo pasivas y las activas,** 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 IMV (Ingreso Mínimo Vital), 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 propuestas, que entidades como CONPYMES[99] y la Fundación PIMEC[100] sugieren para paliar el problema del edadismo en el mercado laboral que elevan a las administraciones públicas en su labor de lobby social, entre las que destacan:

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.*

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 impulsar 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 (Equal Employment Opportunity Commission – Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo) 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,*

[99] https://www.conpymes.org/
[100] https://www.pimec.org/es/fundacio-pimec

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.*

8 Anexo metodológico

Las técnicas de investigación empleadas para la consecución de los objetivos de este estudio son fundamentalmente de carácter estadístico y cualitativo: por un lado, se ha realizado un análisis de múltiples fuentes estadísticas, entre ellas, además de la EPA (Encuesta de Población Activa) y los datos facilitados por el Servicio Público de la Comunidad de Madrid, se ha trabajado con los datos de **la Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL)**; también se ha realizado una **consulta a 15 personas expertas** y cualificadas en la materia, procedentes de diferentes ámbitos; por otro lado, se han realizado **15 entrevistas en profundidad a personas sénior** en diferentes situaciones en el mercado laboral; y, por último, se ha realizado **una encuesta on line a 80 empresas** de diversos ámbitos en la Comunidad de Madrid.

A continuación, se presenta de manera más detallada cada una de las técnicas aplicadas, así como los objetivos a los que responden, las herramientas utilizadas y las personas implicadas en su desarrollo.

8.1 Análisis de la MCVL

A continuación, se muestra la metodología seguida para realizar un análisis de las evoluciones de las cotizaciones a la Seguridad Social de las diferentes generaciones de trabajadores séniors y de la evolución de su situación laboral en la Comunidad de Madrid a través de la Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL), datos proporcionados por la Tesorería General de la Seguridad Social.

La MCVL es un conjunto de datos individuales anonimizados, procedentes de las bases de datos de la Seguridad Social, a los que se añaden otros que se toman del Padrón Continuo y del impuesto sobre la renta de las personas físicas. Los datos corresponden a una muestra de personas seleccionadas al azar entre quienes fueron afiliadas o pensionistas de la Seguridad Social durante el último año natural finalizado, o año de referencia, en este caso, **2020**.

La MCVL está compuesta por varios ficheros en formato de texto plano. Además, cada una de las bases de datos que componen la MCVL (personal, convivientes, cotizaciones, afiliaciones y prestaciones) está subdividida en varios de esos ficheros de texto plano. Por lo tanto, el primer paso fue un proceso de fusión y obtención de las bases de datos completas a través del programa SPSS. Al finalizar este proceso, se han conseguido abrir y definir tres bases de datos, la Personal, la de Cotizaciones y la de Afiliaciones. A partir de aquí, ante la imposibilidad de fusionar los datos de Cotizaciones y Afiliaciones en una misma base de datos, se realizaron dos procesos de fusión para obtener dos bases de datos distintas.

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LAS COTIZACIONES

La primera fase consiste en la fusión de los datos de Personal (que contiene variables sociodemográficas) y Cotizaciones en una misma base de datos, cuyo proceso fue el siguiente:

1) Fusionar las bases de datos Personal y Cotizaciones. Estas dos bases de datos tienen información relacionada con el mismo conjunto de personas, por lo que se pueden combinar en una sola tabla que contenga todas las variables de ambas. Para ello, se volvió a usar la variable ID como criterio para unir las variables de las dos tablas.

2) Una vez contamos con una única base de datos con las variables procedentes de los archivos Personal y Cotizaciones, se seleccionaron los casos con residencia en la comunidad de Madrid y 50 o más años. Estos casos son un subconjunto de la tabla fusionada que cumple dos condiciones: que el valor de la variable residencia sea un código de municipio de la Comunidad de Madrid y que el valor de la variable fecha de nacimiento sea menor o igual a 1970.

Este proceso culminó con la obtención de un archivo final que contenía los datos personales a fecha de 2020 y las bases de cotización, mensual y anual, de las personas mayores de 50 años residentes en la Comunidad de Madrid, desde el año 1967 -aunque en algunas variables la información disponible no comienza hasta 1991-.

A partir de aquí, se calcularon una serie de variables con el objetivo de extraer la media de cotización anual de varias generaciones sénior. Se siguieron estos pasos:

1) Para cada caso se calculó el año en el que cumplían 35, 40, 45, 50, 55, 60 y 65 años, con el objetivo de crear una variable que permitiera seleccionar el año del que tomar el valor anual de cotizaciones.

2) Se creó una variable que agrupaba a la muestra en generaciones de cinco años. Las generaciones fueron las nacidas en un intervalo de cinco años: 1951-1955, 1956-1960, 1961-1965, 1966-1969 y 1970. La última de las generaciones quinquenales se ha subdividido en dos grupos (nacidos/as entre1966-1969 y en 1970) para intentar aislar el efecto de la pandemia de COVID-19 y las medidas asociadas en las bases de cotización anuales.

3) Se han extraído los datos de cotizaciones para cada una de esas generaciones y se ha calculado el promedio para cada una de ellas.

Con estos datos se han construido dos tablas. Una primera contiene la cotización media al cumplir 35, 40, 45, 50, 55, 60 y 65 años, para cada generación, mostradas según su intervalo de años de nacimiento (las cotizaciones se muestran en céntimos). La segunda muestra la diferencia de cotizaciones respecto de la generación anterior al 35, 40, 45, 50, 55, 60 y 65 años.

Los análisis realizados tienen dos limitaciones y es que se han calculado a partir de la MCVL de 2020 y por tanto los datos son sólo representativos para ese año, y las variables son proxy o aproximaciones.

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LAS TRAYECTORIAS LABORALES

La segunda base de datos se constituye a partir de las variables y casos contenidos en Personal y Afiliaciones. Los pasos en este caso han sido:

1) Fusionar las bases de datos Personal y Afiliaciones. Estas dos bases de datos tienen información relacionada con el mismo conjunto de personas, por lo que se pueden combinar en una sola tabla que contenga todas las variables de ambas. Para ello, se volvió a usar la variable ID como criterio para unir las variables de las dos tablas.

2) Una vez contamos con una única base de datos con las variables procedentes de los archivos Personal y Afiliaciones, se seleccionaron los casos con residencia en la Comunidad de Madrid y 50 o más años. Estos casos son un subconjunto de la tabla fusionada que cumple dos condiciones: que el valor de la variable residencia sea un código de munición de la Comunidad de Madrid y que el valor de la variable fecha de nacimiento sea menor o igual a 1970.

3) Dado que un mismo ID puede tener varias filas con datos de sus distintas afiliaciones a la Seguridad Social a lo largo de su vida, se seleccionaron sólo aquellos ID que tenían datos de afiliación para los años 2005, 2010, 2015 y 2020. En caso de que, para alguno de esos años, un mismo ID tuviera también varias afiliaciones, se seleccionaba la primera de ellas.

Una vez obtenida esta base de datos, tras el proceso de fusión y selección de casos de interés, se comenzó a realizar el procedimiento para el análisis de trayectorias de las situaciones laborales. Para ello, se ha utilizado la variable "Actividad económica de la cuenta de cotización (CNAE 2009 o 93)" que indica la actividad económica principal a la que se dedican los trabajadores en alta en una cuenta de cotización (CCC) o el trabajador autónomo, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CNAE.

A partir de esa variable se ha creado otra que se constituye un "proxy" de la situación laboral de la persona. Esto es posible por la siguiente indicación recogida en la "Guía de la MCVL":

> *"El '000' aparecerá, en general, en relaciones de afiliación que no tienen carácter laboral, como las que se deben a situaciones de prestación o subsidio de desempleo (asociados a tipos de relación laboral de claves que comienzan por '7') a situaciones de prestación de cese de actividad de trabajadores por cuenta propia (identificables por claves de régimen) o situaciones de convenio especial de cotización (también identificables por claves de régimen), además de a algunas otras situaciones mucho menos frecuentes. Aparte de los casos anteriores, también aparecerá el valor '000' en las relaciones de afiliación de cierta antigüedad para las que, aun teniendo carácter laboral, no se registró ninguna clave de actividad económica asociada a la cuenta de cotización."*

Así, la variable de situación laboral, dicotómica, tiene dos categorías: 1) "Empleo", siempre que el valor de la variable "Actividad Económica" no sea "0"; y "No empleo", creada a partir de los valores "0". Esta construcción entraña una serie de limitaciones, sobre todo por la distinta naturaleza del significado de "no empleo" y debe entenderse como una variable proxy que no permite realizar cálculos ni extrapolaciones rigurosas, pero que puede servir para dibujar tendencias o trayectorias generales.

Una vez creada esta variable de "situación laboral", se han realizado los siguientes pasos para el análisis de las trayectorias de la situación laboral:

1) Se ha calculado la proporción de "empleo" y "no empleo" en cada uno de los años de interés (2005, 2010, 2015 y 2020).

2) Se creó una variable que agrupaba a la muestra en generaciones de cinco años. Las generaciones fueron las nacidas en un intervalo de cinco años: 1951-1955, 1956-1960, 1961-1965, 1966-1970.

3) Se calculó la proporción de "empleo" y "no empleo" en cada uno de los años de interés (2005, 2010, 2015 y 2020) para cada una de las generaciones, de tal manera que se pudiera representar gráficamente la evolución de la estructura de cada generación.

4) Además, se seleccionaron todos los casos que tenían empleo en 2020 (por ser el año de la MCVL) y, tomando esa base, se calculó la proporción de "empleo" y "no empleo" en cada uno de los años de interés anteriores (2005, 2010 y 2015).

Realizando los pasos anteriores, se han construido tablas y gráficos que muestran las tendencias generales de las trayectorias laborales de las personas de más de 50 años residentes en la Comunidad de Madrid, de tal manera que se pueda interpretar, de manera aproximada, su evolución y esta sirva de contextualización.

8.2 Consulta a personas expertas

Con el objetivo de aportar nuevos enfoques, perspectivas y puntos de vista con relación al empleo de las personas sénior, la evolución del edadismo durante los últimos años, las tendencias en función de los distintos factores sociodemográficos, y la aportación de buenas prácticas, **se han realizado un total de 15 entrevistas semiestructuradas a personas expertas** procedentes de diferentes ámbitos relacionados con el objeto de estudio.

Las personas entrevistadas han sido seleccionadas en función de su experiencia y conocimiento al respecto. En concreto, se han entrevistado a:

- Personas representantes de las principales **organizaciones sindicales** (CC.OO. y UGT) y de la principal **organización empresarial** de Madrid (CEIM)

- **Representantes de organizaciones, fundaciones o empresas** que trabajan por el fomento del empleo de las personas sénior a través de programas diversos, o mediante el desarrollo de *mentoring o coaching* (Fundación Mashumano, mYmO, Innobasque, Fundación Santa Mª La Real, entre otros).

- **Representantes de movimientos sociales** que desarrollan su acción reivindicativa y propositiva frente a la discriminación de las personas sénior en España (como Helpage, Somos Personas +50 o CONPYMES).

- Personalidades relevantes del **mundo académico**.
- Representantes de **organismos públicos** que trabajan en el ámbito del empleo bien desde el lado de la orientación laboral, o bien desde observatorios de empleo.
- ***Coachers*** que desarrollan su labor ayudando a otras personas a encontrar empleo y ofrecen asesorías y mentorías personalizadas.

A continuación, se muestra de manera más concreta, todas las entrevistas realizadas:

Personas expertas entrevistadas
Ana Santana, Alberto Teso, (Secretaría de Acción Sindical **CC.OO.) y Mª Fé Sastre y Amalia Amado** (Secretaría "Trabajo y Nuevas Realidades" **CCOO Madrid)**
Antonio de la Calle, responsable de **"Somos Personas +50".**
Miguel Ángel Malo, profesor de economía de la Universidad de Salamanca **(USAL).**
Luis Soria, Secretaría de Empleo y Formación **UGT.**
Luis Méndez, representante de la Confederación Empresarial de Madrid **(CEIM).**
Belén Martínez, representante de **Helpage** en España
Gotzon Bernaola, Director de Innovación empresarial de **Innobasque (Agencia Vasca para la Innovación)**
Jose Miguel García, experto en recursos humanos y fundador de **Humanos como Recurso.**
Beatriz Sánchez, Directora General de la **Fundación mashumano.**
Rubén Jurado, orientador del **Servicio Público de Empleo** de la Comunidad de Madrid
Eleonora Barone, fundadora de la consultora Memory in Motion Between Young and Old **(mYmO)**

Jose María Torres, Director de **CONPYMES y Fundación PIMEC.**
Laura Oncina, técnica del área de empleo de la Fundación Santa Mª La Real **(FSMLR)**
Raúl Segarra, Estadístico experto en Mercado de Trabajo (MT)
Lara Serrano, Dirección de personas de INECO (programa Ahora +)

Para el desarrollo de estas entrevistas, debido a la particularidad y especificidad de cada una de ellas, se han realizado guiones personalizados para cada una de ellas, si bien, estas son las principales dimensiones analizadas:

- Análisis de la situación y evolución de las personas sénior en el mercado de trabajo y factores determinantes.
- Análisis de la discriminación que experimentan las personas sénior en el mercado laboral.
- Percepción de las dinámicas de gestión de la edad en las empresas.
- Funcionamiento y valoración de las políticas activas de empleo, y propuestas de mejora.

8.3 Entrevistas en profundidad a personas sénior

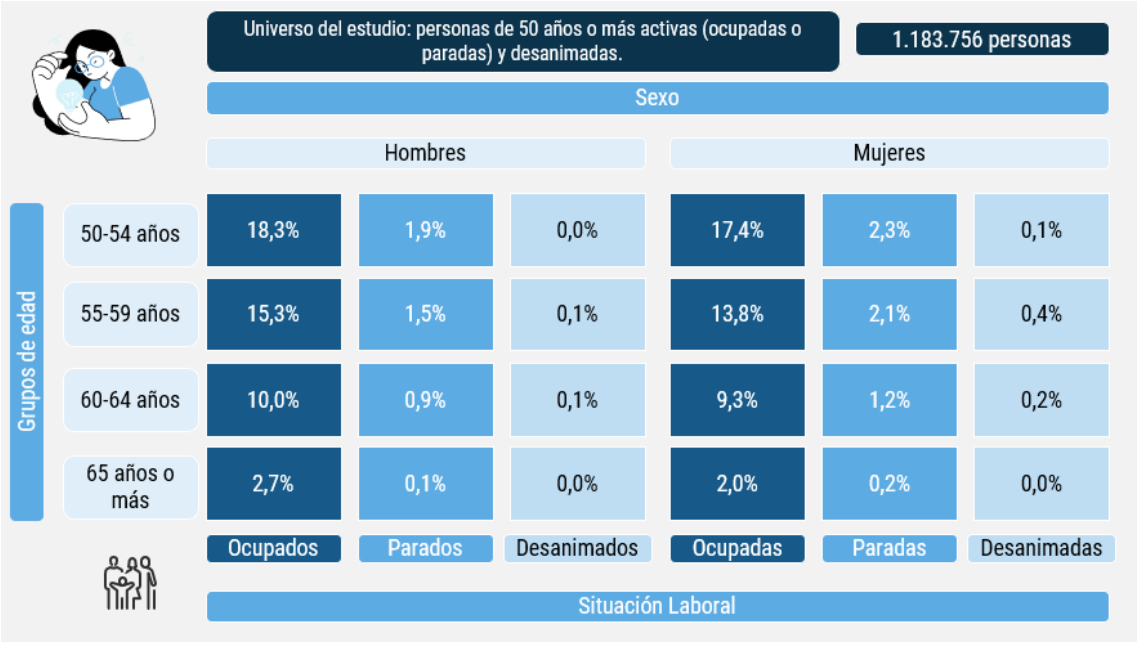
Con el fin de ahondar en las experiencias y percepciones de las personas sénior con relación a sus trayectorias laborales y su posición en el mercado laboral de la Comunidad de Madrid, **se han realizado un total de 15 entrevistas cualitativas en profundidad, siguiendo la metodología de *storytelling* o relatos de vida.**

En este caso, con el objetivo de lograr una **muestra representativa de carácter cualitativo** de la población objeto del estudio, se ha analizado cómo se distribuye el universo potencial de personas sénior en la Comunidad de Madrid, atendiendo a su edad, situación con relación al mercado de trabajo y sexo. El universo de referencia está constituido por personas que se consideran activas o potencialmente activas:

- Personas **ocupadas** de 50 o más años
- Personas en **desempleo** entre 50 y 65 años

- Personas "**desanimadas**" entre 50 y 65 años

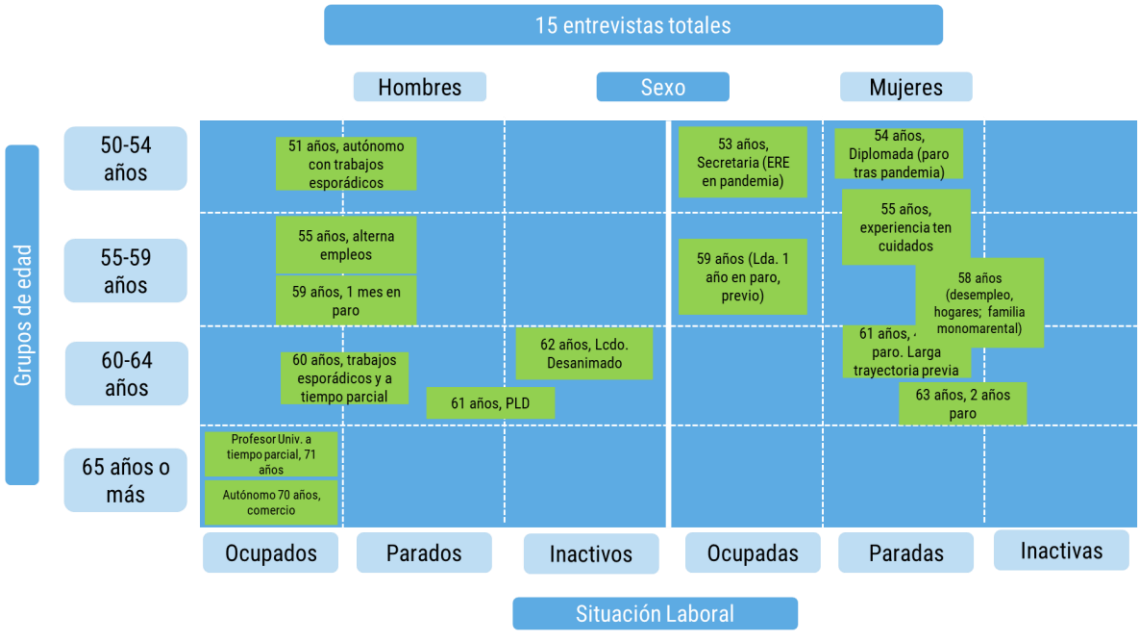
Gráfico 78. Distribución de las personas sénior que conforman el universo de estudio (potencialmente activas) en la Comunidad de Madrid.



Fuente: Elaboración propia según los datos del 4º Trimestre de 2022 de la EPA

A continuación, se ha distribuido el número de entrevistas a realizar (15) de manera proporcional a su distribución en el universo, realizando algunos ajustes, sobrerrepresentando algunos perfiles como el de las personas "desanimadas" o las personas ocupadas de más de 65 años para incluirlas en el estudio. A continuación, se da cuenta de la distribución de las entrevistas cualitativas realizadas:

Gráfico 79. Distribución de las entrevistas realizadas, según sexo, edad y situación laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Para asegurar el anonimato de las personas entrevistadas, se ha confeccionado una nomenclatura con la cual nos referiremos a cada una de ellas en el estudio. Asimismo, se ha omitido o permutado información relevante de las personas entrevistadas, con el objetivo de respetar su anonimato y evitar que éstas pudieran ser identificadas. A continuación, se muestran las entrevistas realizadas con su respectiva nomenclatura y un breve resumen del perfil de cada una de las personas:

Tabla 4. Resumen de las entrevistas realizadas con su nomenclatura y un breve resumen.

Nomenclatura	Perfil de la persona entrevistada
E1	Mujer, española, 54 años, parada de larga duración, estudios superiores. Casada, con una hija universitaria no independiente, padres dependientes. Actualmente está agotando su prestación por desempleo.
E2	Hombre, español, 51 años, ocupado por cuenta propia, estudios superiores. Divorciado, con dos hijos menores de edad no independizados.
E3	Mujer, española, 55 años, ocupada por cuenta ajena, estudios superiores. Soltera, sin cargas familiares, aunque puntualmente tiene que hacerse cargo de sus padres.
E4	Mujer, española, 57 años, ocupada por cuenta ajena, estudios superiores. Con pareja que trabaja, sin cargas familiares.
E5	Hombre, español, 72 años, ocupado por cuenta propia con jubilación activa, estudios superiores. Casado, con 4 hijos independizados, sin cargas familiares.

E6	Mujer, extranjera, 58 años, parada de larga duración, estudios superiores. Soltera, con un hijo menor de edad, familia monomarental. Cobra prestación para personas paradas de más de 52 años.
E7	Hombre, español, 62 años, en paro, estudios superiores. Casado, su mujer es ama de casa y con dos hijos independientes. Actualmente cobra una prestación por desempleo, prevé jubilarse cuando termine dicha prestación.
E8	Mujer, extranjera, 55 años, en paro, sin formación académica. Soltera, con dos hijos independientes, aunque tiene que cuidar de sus nietos. No cobra ninguna prestación o subsidio por desempleo.
E9	Hombre, español, 71 años, ocupado por cuenta ajena, estudios superiores. Soltero, sin cargas familiares.
E10	Hombre, español, 60 años, parado de larga duración, estudios secundarios. Casado, con una hija de 18 años estudiante no independiente, su mujer también es parada de larga duración. Actualmente no cobra ninguna prestación o subsidio por desempleo.
E11	Hombre, extranjero, 54 años, parado de larga duración, estudios superiores. Divorciado, con 3 hijos, dos de ellos independizados. Actualmente no cobra ninguna prestación o subsidio por desempleo.
E12	Hombre, español, 59 años, parado, estudios secundarios. Casado, su mujer trabaja a media jornada y tienen un hijo en paro no independizado. Cobra prestación por desempleo.
E13	Mujer, española, 63 años, parada de larga duración, estudios secundarios. Viuda, sin hijos. Cobra la prestación para personas paradas de más de 52 años.
E14	Mujer, española, 61 años, parada de larga duración, estudios primarios. Divorciada, con dos hijos independientes, su actual pareja trabaja y sustenta el hogar. No cobra ninguna prestación o subsidio por desempleo.
E15	Hombre, español, 61 años, ocupado por cuenta propia, estudios superiores. Soltero, sin cargas familiares, aunque tuvo que cuidar de sus padres.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la información relativa a las variables sociodemográficas, la muestra de personas entrevistadas cuenta además con una notable variabilidad atendiendo a su **edad, nacionalidad, nivel educativo, situación económica y cargas familiares**.

Asimismo, si bien se ha realizado un guion específico para las entrevistas y a,tendiendo a la heterogeneidad de los perfiles entrevistados, se ha adaptado los guiones a cada uno de ellos. A modo de resumen, **los elementos a abordar en las entrevistas han sido:**

- Variables sociodemográficas (edad, sexo, nivel educativo, cargas familiares, rol en la economía familiar, lugar de residencia, estado de salud y otros elementos que se consideren relevantes a destacar).

- Relato de trayectoria de vida laboral: elementos objetivos de su trayectoria (evolución histórica de sus empleos, periodos eventuales de desempleo, afectación de diferentes crisis económicas globales, posibles despidos, estabilidad y temporalidad en el empleo) y episodios de cambio o ruptura en la carrera laboral.

- Detalle y especificación de la trayectoria laboral a partir de los 45/50 años:

  - Evolución de la trayectoria laboral.
  - Percepción del mundo empresarial y del mercado laboral: percepción de cambios en el tratamiento de las empresas y el mercado laboral a partir de los 50 años, reconocimiento, tratamiento diferencial en función de la edad en la contratación, promoción, formación, etc.
  - Disposición en las empresas de políticas de gestión preventiva de la edad.
  - Percepción de cambios en el entorno: sociedad, medios de comunicación, impacto del edadismo, etc.
  - Autopercepción: experiencia en cuanto a cambios actitudinales tras los 45/50 años, cambios en las competencias y capacidades, habilidades, motivación para trabajar, seguridad y salud laboral.
  - Autopercepción de fortalezas y debilidades en el mercado de trabajo: qué creen que aportan como valor añadido por la edad y dónde se ven más débiles o creen que la edad tiene algo de interferencia.
  - Valoración de competencias tecnológicas, flexibilidad al cambio, elementos de salud y estado físico.
  - Disposición a formarse en nuevas competencias relacionadas con mercado de trabajo, disposición a teletrabajar, disposición a movilidad, etc.
  - Expectativas de futuro en el mercado de trabajo.

- Elementos específicos a preguntar a personas desempleadas:

  - Procesos en la búsqueda de empleo: los mecanismos de búsqueda de empleo, el capital relacional, nuevos mecanismos de búsqueda de empleo y su adaptación a los mismos (LinkedIn, InfoJobs…).
  - El comportamiento de las empresas en los procesos de selección.
  - Participación en servicios que ofrece el SEPE u otras entidades con su respectiva valoración.
  - Afectación a vida familiar y personal.

- Personas ocupadas mayores de 65 años:

  - Motivación para seguir trabajando.

- Percepción del entorno laboral.

8.4 Encuesta a empresas sobre gestión de la edad y talento sénior

Con el objetivo de estudiar el papel de las empresas y sus estrategias con relación al edadismo y, más concretamente, identificar las estrategias y planes para optimizar el talento sénior; cómo se gestiona la edad en las organizaciones; cómo se aborda la diversidad generacional, la colaboración entre juniors y séniors, la convivencia entre el talento experto y el talento emergente; y qué presencia tienen los programas intergeneracionales, **se ha realizado una encuesta no representativa estadísticamente a una muestra de 80 medianas y grandes empresas de la Comunidad de Madrid, de diversos sectores.**

A continuación, se refleja **el cuestionario** utilizado en la encuesta:

*A continuación, le mostramos una serie de preguntas en torno a su **percepción sobre el "talento sénior"** (personas con una edad superior a los 50 años), el papel que juegan en su empresa, y sobre algunas **prácticas de gestión de la edad.***

Los datos de la encuesta serán tratados de manera agregada.

CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

1.1. Sector de actividad de la empresa (elija el sector con el que se identifique en mayor medida):

- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
- Industrias extractivas
- Industria manufacturera
- Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado
- Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación
- Construcción
- Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas
- Transporte y almacenamiento
- Hostelería
- Información y comunicaciones
- Actividades financieras y de seguros
- Actividades inmobiliarias
- Actividades profesionales, científicas y técnicas
- Actividades administrativas y servicios auxiliares
- Educación

- Actividades sanitarias y de servicios sociales
- Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento
- Otros servicios

1.2. Antigüedad de la empresa (indique por favor el número de años que lleva en vigor la empresa): _____

1.3. Número aproximado de personas trabajadoras en la empresa en la actualidad _____

1.4. Edad media aproximada de la plantilla: _____

1.5. ¿Con cuántas personas mayores de 50 años cuentan en su empresa? _____ ¿qué porcentaje representan en el total? _____ (Calcular nosotros)

1.6. ¿En qué tipo de ocupaciones se concentran estas personas sénior de más de 50 años? (señale todas aquellas donde trabajan la mayoría de este perfil de personas):

1. Directores/as y gerentes
2. Técnicos/as y profesionales científicos e intelectuales
3. Técnicos/as y profesionales de nivel medio, de apoyo
4. Empleados/as contables, administrativos/as y otros/as empleados/as de oficina
5. Trabajadores/as de los servicios de restauración, personales, protección y comercio.
6. Trabajadores/as cualificados/as en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero
7. Artesanos/as y trabajadores/as cualificados/as de las industrias manufactureras y la construcción (excepto operadores de instalaciones y maquinaria)
8. Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores
9. Ocupaciones elementales (trabajadores/as no cualificados de diferentes sectores)

1.7. ¿Cuál ha sido la evolución de la plantilla tras la pandemia? (elija una opción)

- Se ha mantenido estable
- Ha disminuido
- Ha crecido

1.7.1. En caso de haber disminuido la plantilla, y haber tenido que realizar **despidos**, ¿cuál ha sido aproximadamente la **proporción de personas de 50 o más años**? _____

PERCEPCIÓN DE LA EDAD Y DEL ENVEJECIMIENTO

2.1. En su opinión ¿considera que hay alguna edad en la que una persona puede considerarse "mayor" para cumplir satisfactoriamente y en condiciones de seguridad, sus funciones en alguna ocupación en su empresa? (seleccione y complete una única opción)

- Sí, generalmente a partir de (señalar edad)_____[P2_1_1] en esta/s ocupación/es: _____[P2_1_2]
- No hay una edad clara, depende de la persona
- No, en ninguna

2.2. ¿De 1 a 5 cuánto diría que valora su empresa las siguientes competencias de las personas de más de 50 años (siendo 1 nada valorada y 5 muy valorada?

1. La experiencia acumulada que aportan ____
2. La cultura de la empresa que tienen impregnada____
3. La implicación y fidelidad a la empresa ____
4. La alta productividad generada por el buen conocimiento de su trabajo _____
5. La seguridad que aportan en el desempeño de su trabajo _____
6. Otras (señalar) _____ _____

2.3. Puntúe de 1 a 5 las debilidades más frecuentes de las personas de más de 50 años en el medio de trabajo (siendo 1 nada frecuente y 5 muy frecuente)

1. Rigidez y resistencia a los cambios _____
2. Resistencia al uso de algunas nuevas tecnologías ____
3. Coste económico para la empresa ____
4. Mayor probabilidad de padecer dolencias físicas y absentismo ____
5. Resistencia o menor interés al reciclaje y la formación _____
6. Pérdida de motivación _____
7. Bajo interés y/o capacidad de innovación ____
8. Dificultades para adaptarse a entornos intergeneracionales
9. Otras (señalar) _____

2.4. ¿Han experimentado en su empresa algún problema con el trato (relaciones personales con la dirección o compañeros/as), o el desempeño del trabajo de las personas mayores?

Sí / No

P2_4_1. En caso afirmativo, puede describir brevemente **en qué ha consistido:** _____

2.5. ¿Han detectado necesidades específicas de formación de las personas de la plantilla a medida que envejecen?

Sí / No

En caso afirmativo, puede describir brevemente **cuál o cuáles:** **P2_5_1**_____

2.6. A su juicio, ¿es beneficioso para una empresa contar con una plantilla diversa en términos de edad? (elija la opción que más se adapte a su opinión)

- Sí, muy beneficioso
- Sí, bastante beneficioso
- No es especialmente beneficioso
- Es negativo

2.7. ¿Se ha producido en su empresa un proceso de digitalización en los últimos años?

Sí / No

P2_7_1. En caso afirmativo, ¿considera que esto ha supuesto una **dificultad** para las personas de más de 50 años de su empresa?

Sí/No

P2_7_2. En caso afirmativo, en qué sentido: _____

2.8. ¿Está implantado el teletrabajo en su empresa?

- No
- Sí, parcial o totalmente

P2_8_1. En caso afirmativo, ¿considera que las personas de más de 50 años han tenido más **dificultades que otras personas más jóvenes para adaptarse a esta modalidad de trabajo**?

- No
- Sí (especificar) **P2_8_2**_____

PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE LA MANO DE OBRA

3.1. **¿Existe en su empresa alguna política para favorecer la diversidad intergeneracional, es decir, para favorecer la presencia de personas de grupos de edad diferentes? (elija una opción)**

- No, no se tiene en cuenta la edad de las personas
- No, se evita contratar a personas de avanzada edad
- Sí, se intenta tener una plantilla con personas de diversas edades

3.2. **¿Se ha contratado en los últimos cinco años a alguna persona de 50 ó más años en su empresa?**

Sí / No

P3_2_1. En caso afirmativo, puede describir en qué **ocupación/es** _____

3.3. **¿Se realiza en su empresa una previsión sistemática de evolución del personal a tres o cinco años (análisis de la pirámide de edad de su plantilla y de su evolución en el futuro)?**

Sí / No

P3_3_1. En caso afirmativo, puede señalar brevemente si de este análisis se ha derivado **alguna medida de gestión preventiva** del impacto del envejecimiento en la empresa _____

3.4. **¿Conoce la proporción de personas que de continuar en su empresa se jubilarán en los próximos 10 años?**

Sí/No

P3_4_1. En caso afirmativo, podría señalar el **% aproximado** _____

P3_4_2. Entre quienes conocen esta proporción**, ¿cree que esta situación constituye un problema o una situación de riesgo para su empresa?**

Sí/No

P3_4_3. En caso afirmativo, podría señalar brevemente el **motivo** _____

3.5. **¿Cuenta su empresa con algún programa de transferencia de conocimientos en el proceso de relevo intergeneracional?**

- Sí, contamos con un programa estructurado
- No, se realiza de manera informal
- No se suele producir esta transferencia

P3_5_1. En caso afirmativo, puede describir brevemente **en qué consiste**: _____

3.6. **¿Cuenta su empresa con alguna política o programa definido de gestión de la edad, es decir ante el envejecimiento de su plantilla?**

Sí/No

P3_6_1. En caso afirmativo, puede describir brevemente **en qué consiste**: _____

3.7. **Podría señalar si en su empresa se desarrolla alguna de las siguientes medidas de actuación relacionadas con la gestión de la edad (señale todas las opciones que respondan a la práctica de su empresa):**

1. La empresa cuenta con un **mapa de talento** para prever la sucesión generacional
2. Se motiva a las personas a medida que se acercan a la edad de jubilación para **evitar que se jubilen prematuramente**.
3. Se prevén **medidas de adaptación de los puestos de trabajo o de reubicación** para las personas a medida que envejecen.
4. Se usa el **contrato de relevo o de sustitución** en alguna ocasión.
5. Se seleccionan personas mayores de 45 años en la contratación para el aprovechamiento de las **bonificaciones para mayores de 45 años**.
6. **Se forma a las personas mayores de 50 años** en competencias específicas en las que requieren actualización.
7. Se ponen **cuotas de personas mayores de 50 años en los procesos de contratación** para garantizar su presencia en la empresa.
8. Se desarrollan programas específicos de **prevención de la salud laboral** para las personas a medida que envejecen.
9. Otras (señalar: _____)

3.8. **¿Se utilizan o se han utilizado en los últimos cinco años en su empresa alguna fórmula de jubilación anticipada o prejubilación?**

Sí / No

P3_8_1. En caso afirmativo, puede describir brevemente en qué **circunstancias se han utilizado** (petición de las personas / ERE / reorganización productiva / relevo generacional, etc.): _____

P3_8_2. En caso negativo puede explicar brevemente el **motivo** (no tenemos plantilla en ese tramo de edad / es una pérdida de talento / nadie ha querido /no hemos tenido que despedir a nadie /resulta caro, etc.)

_____

P4. Por favor, si así lo desea, le agradeceríamos que, únicamente a efectos de control de calidad interna de la encuesta, nos indique el nombre de su empresa.

_____

P5. En el caso en que deseen poner en valor las prácticas de su empresa en materia de gestión de la edad, le invitamos a facilitarnos su contacto de cara a ampliar información si así lo desean al respecto (nombre y correo electrónico) y aparecer en el informe que se publique: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Bibliografía

Abay. (2008). *Prejubilación y desvinculación laboral después de los 50 años. Vivencia del proceso y adaptación del cambio*. Ministerio de Educación, Política Social y Deporte, Secretaría de Estado de Política Social, IMSERSO. Enlace.

Álvarez, J.C. y Ordóñez, I. (2022). *La edad: fomento del empleo y las políticas de empleo para personas trabajadoras mayores y Jóvenes*. En Fundación 1º. de Mayo, Observatorio de la negociación colectiva. Políticas de empleo, trabajo a distancia y derechos digitales. Ediciones Cinca.

Alcover, C., Topa, G. & Fernández, J. (2014). La gestión organizacional de los trabajadores mayores y los procesos de mantenimiento, prolongación y salida de la vida laboral. *Papeles del Psicólogo,* 2014. Vol. 35(2), pp. 91-98. Enlace.

Anghel, B., Jimeno, JF., & Jovell, P. (2023). El envejecimiento de la población trabajadora. Tendencias y consecuencias. *Papeles de Economía Española.* Nº 176, 2023. ISSN: 0210-9107. La Economía Española ante el Reto Demográfico. Enlace.

Barañano Cid, M., y Santiago, J. (2023). Los arraigos dinámicos en las ciudades como soportes frente a la vulnerabilidad. Revista Española De Sociología, 32(4), a186. Enlace

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 nº156.* iSSN: 0210-9107. Enlace.

Bloom, D. E., y Canning, D. (2006). Global demographic change: dimensions and economic significance. *Population and Development Review*, 34, 17–51. Enlace.

Blossfeld, H., Buchholz, S. y Kurz, K. (2011). *Aging populations, globalization and the labor market: comparing late working life and retirement in modern societies.* Edward Elgar Publishing.

Blundell, R., French, E. y Tetlow, G. (2016). Retirement Incentives and Labor Supply. En J. Piggott y A. Woodland (Eds.*), Handbook of the Economics of Population Aging*. North-Holland Publishing Company.

Börsch-Supan, A., Diehl, C,. & Propper, C,. (2021). *Demographic Change: Aging, Health and Inmigration.* En Major Future Economic Challenges, Republic of France, Section 3. Enlace

Brindusa, A. & Lacuesta, A. (2020). Envejecimiento, productividad y situación laboral. *Artículos Analíticos, 1/2020, Boletín Económico del Banco de España.* Enlace.

Castillo, M. & Suso, A. (2012). *La gestión de la diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas.* Fundación ONCE. Enlace.

Chuliá, E. (2019): La edad de jubilación y su tenaz resistencia. A propósito de la gestión social de la edad. *En Envejecimiento y cambios demográficos. Ekonomiaz*, nº 96, 2º semestre, p. 228-242. Enlace

Cloostermans, L., Bekkers, M. B., Uiters, E., y Proper, K. I. (2015). The effectiveness of interventions for ageing workers on (early) retirement, work ability and productivity: a systematic review. *International archives of occupational and environmental health*, *88*(5), 521–532. Enlace.

Coe, N. B. y Zamarro, G. (2011). Retirement effects on health in Europe. *Jornal of Health Economics*, 30(1), 77-86. Enlace

Consejería de Economía, Empleo y Hacienda de la Comunidad de Madrid (2019). *Evaluación del Impacto Individual de Políticas Activas de Empleo 2018.* Enlace.

Consejería de Economía, Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid. (2023). *Necesidades y expectativas de los trabajadores desempleados, en materia de Servicios de apoyo a la inserción profesional.* Enlace.

Consejo Económico y Social de España, CES. (2014). *La situación sociolaboral de las personas de 45 a 65 años de edad.* Departamento de publicaciones, Informe 02/24, Madrid. Enlace.

Comisión Europea (2020). *Active ageing and an intergenerational approach*. Enlace.

Comisión Europea (2021). The 2021 Ageing Report. Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2019-2070). *Institutional Paper 148*. Enlace.

Coomans, G. (1999). *Europe's Changing Demography Constrains and Bottlenecks, Demographic and Social Trends.* Demographic and Social Trends Issue Paper, 8. Enlace.

Crespo, J., Revilla, J. C. y Serrano, M. A. (2009). Del gobierno del trabajo al gobierno de las voluntades: el caso de la activación. Psicoperspectivas, 8(2), 82-100. Enlace

Daniele, F., Honiden, T. y Lembcke, A. C. (2020). *Ageing and productivity growth in OECD regions: Combatting the economic impact of ageing through productivity growth?.* En J. Kim y S. Dougherty (eds.), Ageing and Fiscal Challenges across Levels of Government. OECD Publishing. Enlace.

Dueñas-Rello E. y Santiago, J. (2023): Jóvenes en barrios vulnerables. Experiencias y soportes urbanos. En M. Barañano Cid, J. Santiago y M.Domínguez Pérez (eds.), *Barrios vulnerables*. Madrid: Los libros de la Catarata.

Eurofound (2020). *Active ageing and solidarity between generations*. Enlace.

Euwals, R. y Trevisan, E. (2014). Early Retirement and Financial Incentives: Differences Between High and Low Wage Earners. Institute of Labor Economics, Discussion Paper, 8466. Enlace

Felgueroso, F. y Jansen, M. (2015). Retos para una nueva etapa en las políticas activas del mercado de trabajo, en *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social: Revista del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social*, nº extra, 119, 33-48.

Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., y King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age stereotypes as a function of self-perceived age. *Journal of Applied Social Psychology,* 43(S1), E98-E114. Enlace.

Frimmel, W., Halla, M., & Winter-Ebmer, R. (2015). Seniority wages and the role of firms in retirement. *Journal of Public Economics,* 127, 182-194. Enlace.

Fundación MAPFRE. (2023). *Monitor de empresas de la economía sénior.* Centro de Investigación Ageing Nomics. Enlace.

Fundación Santa Lucía. (2023). *El talento Sénior en España. Perspectiva general y desafíos.* Enlace.

Hebl, M., Cheng, S. K. y Ng L. C. (2020). Age discrimination in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7:257-282. Enlace.

HelpAge España. (2022). *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral.* Madrid. Fundación HelpAge International España. Enlace.

Herce, J.A. (2016): El impacto del envejecimiento de la población en España. *Cuadernos de Información Económica*, 251. Marzo-Abril. Enlace

Herce, J.A. (2019). Longevidad y mercado de trabajo. *Ekonomiaz, Nº96, pp. 107-123.* Enlace.

Ibáñez Rojo, R. y López Calle, P. (2013). La conformación del modelo productivo español: el caso paradigmático de la industria del software. *Revista Lan Harremanak*, 28, 70-99. Enlace

Ilmarinen, J., Tuomi, K., y Klockars, M. (2011). Aging workers. Occupational and environmental medicine, 58(8), 565-572. doi: 10.1136/oem.58.8.565

IMSERSO (2020): *La discriminación por razón de edad en España. Conclusiones y recomendaciones para el contexto español desde un enfoque basado en derechos.* Enlace.

IMSERSO (2021). *Informe 2018. Las personas mayores en España. Datos estadísticos estatales y por comunidades autónomas*. Enlace

IMSERSO. (2022). *La discriminación por edad de las personas mayores. Las múltiples caras del edadismo.* Enlace.

Innobasque. (2013). *Guía para la gestión de la edad en lar organizaciones de Euskadi. Doce propuestas de aplicación en las organizaciones y tres recomendaciones para las administraciones.* Enlace.

ISEAK. (2023). *¿Demasiado mayor para trabajar? Evidencia de un experimento de campo sobre "edadismo" en el mercado laboral español.* Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco. Enlace.

ISEAK. (2023). *Competencias laborales de las personas entre 45 y 60 años en Euskadi*. Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco. Enlace.

ISEAK. (2023). *Libro Blanco del Empleo en Euskadi. Retos y propuestas para la sociedad que queremos.* Gobierno Vasco. Enlace.

ISTAS-CCOO. (2019). *Trabajadores y trabajadoras mayores y salud laboral.* Enlace.

Jiménez-Ridruejo, Z., Borondo, C., López Díaz, J., Lorenzo, C., & Rodríguez Sumaza, C. (2008). *El efecto de la inmigración en la sostenibilidad a medio y largo plazo del sistema de pensiones en España.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Universidad de Valladolid. Enlace.

Kim, S., y Feldman, D. C. (2015). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1392-1416. Enlace.

Levy B. (2009). Stereotype Embodiment: A Psychosocial Approach to Aging. *Current directions in psychological science*, 18(6), 332-336. Enlace.

Mein, G., Parker, M. G., & Thorslund, M. (2015). Old-age policy in the 21st century: Recommendations for action. Journal of Aging & Social Policy, 27(2), 117-131. doi: 10.1080/08959420.2015.983688

Nattiez, L y Santiago, J. (2021). Un temps à soi. Désinstitutionnalisation et individualisation de la vie familiale, en *Canadian Journal of Sociology*, 46 (1). pp.37-58 Enlace

North, M. S., y Fiske, S. T. (2015). Modern attitudes toward older adults in the aging world: A cross-cultural meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 141(5), 993-1021. Enlace.

Observatori del Treball i Model Productiu. (2022). *Radiografia de l'atur a la població de 45 a 64 anys*. Enlace.

Ocaña, C. et al. (2020). *Impacto social de la pandemia en España. Una evaluación preliminar.* FUNCAS. Enlace.

OCDE (2023). *Retaining Talent at All Ages*. OECD Publishing. Enlace.

OCDE. (2017). *Preventing Ageing Unequally*. OECD Publishing. Enlace.

OCDE. (2015). *Pensions at a Glance 2015: OECD and G20 indicators*. OECD Publishing. Enlace.

Oncina, L. & Pérez García, A. (2019). *Empleabilidad y el riesgo de exclusión social de las personas desempleadas mayores de 45 años.* Fundación Santa María la Real. Enlace.

Oncina, L. & Pérez-García, A. (2020). *Evaluación del programa "Mujer Talento Visible 50+"*. Fundación Santa María la Real, Ayuntamiento de Madrid. Enlace.

OMS. (2019). *World report on ageing and health*. Enlace.

Ordaz, E., & Ronda-Pérez, E. (2015). Salud y condiciones de trabajo en trabajadores mayores. *Medicina y seguridad del trabajo*, 2015; 61(240) 314-324. Enlace.

Orfeo, G. & Malo, M.A. (2021). Are active labor market policies effective for the older unemployed? A meta-evaluation. *Ageing & Society, pp. 1-21.* Enlace.

Orfeo, G. & Malo, M.A. (2021). *Las políticas activas de empleo destinadas a los mayores de 50.* Nada es Gratis. Enlace.

Price WaterHouse Cooper (2013). *Trabajar en 2033* (Enlace).

Puyol, R. (coord.). (2022). *Los trabajadores séniors en la empresa española. Realidades y retos.* IE Foundation, Observatorio de demografía y Diversidad Generacional. Enlace.

Sánchez-Cabezudo, E. y del Olmo, F. (2021*). Trabajadores sénior y políticas socialmente responsables de Age Management.* Series Documento de Trabajo, nº1 Instituto Universitario de Análisis Económico y Social de la Universidad de Alcalá. Enlace.

Sanchís Gómez, E., & Simó Noguera, C. (2014). Paro estimado y paro sociológico. *Sistema, 2014,* num. 236, p. 49-69. Enlace.

Santiago (2021). Vulnerabilidad y soportes: De la teoría a la investigación empírica. En J. Santiago (ed.), *Caras y soportes de la vulnerabilidad.* Madrid, Los Libros de la Catarata.

Santiago J. y Martuccelli, D. (2022). The individual: An unresolved issue for sociology, Convergencia. *Revista de Ciencias Sociales*, v. 29, pp. 1-27. Enlace

Segarra, R. (2017). Los desanimados del mercado de trabajo español. *Ilei d'engel, no vivm no més de pa.* Enlace.

Serrano, M. A. (2007). Reshaping Welfare states: Activation Regimes in Europe. En M. A. Serrano y L. Magunsson (Eds.), Reshaping Welfare States and Activation Regimes in Europe (11-34). P.I.E. Peter Lang. Enlace.

Suso, A. (2006). La relación con el empleo de los trabajadores mayores. *Cuadernos de Relaciones Laborales, Vol. 24, núm. 2, 2006.* Enlace.

Torres, J.M. & Pimec, Y. (2022). *La discriminación por edad en el ámbito laboral.* Fundación PIMEC y NUMINTEC. Enlace.

Torres, M.J. (2022). *Edadismo y género en el mercado laboral: Visibilizando el "desánimo".* [Tesis Doctoral, Universidad de Almería]. Enlace.

UGT. (2017). *Mayores de 55 años en el mercado de trabajo español.* Gabinete Técnico Confederal. Enlace.

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.

Westerhof, G. J., y Lamers, S. M. (2018). The construction of age identities in everyday interaction: A social psychological perspective. *Journal of Aging Studies,* 46, 74-81. Enlace.

Westerhof, G. J., Whitbourne, S. K., Freeman, G. P., y Hofman, J. E. (2013). Age stereotypes and aging. *The Oxford Handbook of Social Psychology and Social Justice*, 325-344. Enlace.

Zubero, I., Ensunza, A., Garmendia, N., González Vadillo, J.L., & Suso, A. (2000). *Envejecimiento, empleo y sociedad. Las personas mayores de 45 años y su situación ante el empleo en Euskadi.* Bilbao, Cáritas. Enlace.

Índice de gráficos y tablas

Gráfico 1. Evolución de la proporción de personas mayores de 50 años (%) respecto del total poblacional (2010-2022) 8

Gráfico 2. Evolución de la proporción de población extranjera (%) respecto al total de población de la Comunidad de Madrid, por tramos de edad (2010-2022) 9

Gráfico 3. Pirámide de población de la Comunidad de Madrid en 2022 11

Gráfico 4. Distribución de la población en edad activa en España y la Comunidad de Madrid, según grandes grupos de edad (4º T 2022) 21

Gráfico 5. Distribución de las personas en edad de trabajar en función del nivel de estudios en la C. Madrid y en España (4º T 2022) 22

Gráfico 6. Tasas de actividad, empleo y paro, según grandes grupos de edad en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022) 24

Gráfico 7. Tasas de actividad de las personas de 50 años o más, según grupos quinquenales en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022) 25

Gráfico 8. Tasas de actividad de las personas de 50 años o más, según grupos quinquenales y sexo en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022) 26

Gráfico 9. Tasas de empleo de las personas de 50 años o más, según grupos quinquenales en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022). 28

Gráfico 10. Tasas de empleo de las personas de 50 años o más, según grupos quinquenales y sexo en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022) 29

Gráfico 11. Tasas de paro de las personas de 50 años o más, según grupos quinquenales en España y la Comunidad de Madrid (4º T 2022) 30

Gráfico 12. Tasas de paro de las personas de 50 años o más, según grupos quinquenales y sexo en España y la Comunidad de Madrid (4º T 202 31

Gráfico 13. Distribución de las personas ocupadas por situación profesional, según grupos de edad en la Comunidad de Madrid (4º T 2022) 32

Gráfico 14. Distribución de las personas ocupadas en función de su ocupación, según grupos de edad en la Comunidad de Madrid (4º T 2022) 33

Gráfico 15. Distribución de las personas sénior ocupadas en función de su ocupación, según el sexo en la Comunidad de Madrid (4º T 2022) 34

Gráfico 16. Distribución de las personas sénior ocupadas por ramas de actividad en la CM (4º T 2022) 35

Gráfico 17. Distribución de las personas ocupadas en función de la estabilidad de su ocupación por grandes grupos de edad en la CM y España (4ºT 2022) 36

Gráfico 18. Distribución de las personas ocupadas en función del tipo de jornada por grandes grupos de edad en la CM y España (4ºT 2022) 36

Gráfico 19. Principales motivaciones de las personas que trabajan a tiempo parcial por sexo en la CM (4ºT 2022) 37

Gráfico 20. 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) 39

Gráfico 21. Distribución de los principales motivos por los que las personas de 50 a 64 años en desempleo dejaron su último empleo (4ºT 2022) 40

Gráfico 22. Distribución por grupos de edad de las personas que señalan que entre los motivos por los que no trabajaron teniendo empleo se encuentran un ERTE o un ERE en la CM (2ºT 2020) 41

Gráfico 23. Distribución de las personas en desempleo en la Comunidad de Madrid según la ocupación u oficio que desempeñaban en su último empleo por grupos de edad (4ºT 2022) 42

Gráfico 24. Distribución de las personas sénior en desempleo en la Comunidad de Madrid por sexo según la rama de actividad del último empleo que desempeñaban (4ºT 2022). 43

Gráfico 25. 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 (entre paréntesis). 44

Gráfico 26. 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) 46

Gráfico 27. Evolución de las tasas de actividad de los diferentes grupos de edad en la CM (4ºT) 47

Gráfico 28. Evolución de las tasas de actividad de las personas de entre 50 y 64 años en la CM por grupos quinquenales (4ºT) 48

Gráfico 29. Evolución de las tasas de actividad de las personas de entre 50 y 64 años por sexo en la CM por grupos quinquenales (4ºT) 49

Gráfico 30. Evolución de la proporción que representan las personas prejubiladas o jubiladas entre las personas de 50 a 64 años en la CM por sexo (4º T) 51

Gráfico 31. Evolución de la proporción que representan las personas prejubiladas o jubiladas en la CM (4ºT) 52

Gráfico 32. Evolución de las tasas de empleo de los diferentes grupos de edad en la CM (4ºT) 53

Gráfico 33. Evolución de las tasas de empleo de las personas de entre 50 y 64 años en la CM por grupos quinquenales (4ºT) 54

Gráfico 34. Evolución de las tasas de empleo de las personas de entre 50 y 64 años por sexo en la CM por grupos quinquenales (4ºT) 55

Gráfico 35. Evolución de las tasas de desempleo de los diferentes grupos de edad en la CM (4ºT) 56

Gráfico 36. Evolución de las tasas de desempleo de las personas de entre 50 y 64 años en la CM por grupos quinquenales (4ºT) 57

Gráfico 37. Evolución de las tasas de desempleo de las personas de entre 50 y 64 años por sexo en la CM por grupos quinquenales (4ºT) 58

Gráfico 38. Demandantes de empleo mayores de 50 años según grupos de edad en la CM (marzo 2023) .. 59

Gráfico 39. Distribución de las personas sénior inscritas como demandantes de empleo según grupos de edad y sexo en la CM (marzo 2023) 60

Gráfico 40. Distribución de las personas sénior inscritas como demandantes de empleo según grupos de edad y nacionalidad en la CM (marzo 2023) 60

Gráfico 41. Distribución de las personas sénior inscritas como demandantes de empleo según grupos de edad y nivel de estudios (marzo 2023) 61

Gráfico 42. Distribución de las personas sénior inscritas como demandantes de empleo según grupos de edad y zona geográfica en la CM (marzo 2023) 62

Gráfico 43. Distribución de las personas sénior inscritas como demandantes en el SPE-CM según sector del último empleo (marzo 2023) 63

Gráfico 44. Distribución de las personas sénior inscritas según sector del último empleo (marzo 2023) 64

Gráfico 45. Distribución de las personas sénior inscritas según grupos de edad y tiempo en desempleo (marzo 2023) 65

Gráfico 46. Evolución del número de contratos registrados desde 2018 en las personas sénior en el SPE de la CM 67

Gráfico 47. Evolución del nº de contratos registrados y tasas de variación en los diferentes grupos de edad en el mes de marzo desde 2018-2023 en la CM. 68

Gráfico 48. Contratos registrados en marzo de 2023, según tipo de contrato 69

Gráfico 49. Contratos registrados en el SPE-CM en marzo de 2023, según tipo de jornada 69

Gráfico 50. Contratos registrados en marzo de 2023, según sector 70

Gráfico 51. Contratos registrados en marzo de 2023, según ocupación del contrato 71

Gráfico 52. Distribución de los servicios iniciados por demandantes de empleo mayores de 50 años de la CM en el año 2022. 72

Gráfico 53. Evolución anual de los servicios de formación iniciados por demandantes de empleo mayores de 50 años en la CM 73

Gráfico 54: Evolución de la cotización media por generaciones (en céntimos de euro) al cumplir determinadas edades 74

Gráfico 55. Diferencias en las cotizaciones con la generación anterior para una serie de edades 75

Gráfico 56. Evolución de la proporción de personas con empleo de la MCVL, por generación 76

Gráfico 57. Proporción de personas con empleo por generación y año, de entre quienes tenían empleo en 2020 77

Gráfico 58. Distribución porcentual de las personas desanimadas en España y CM, según grandes grupos de edad 101

Gráfico 59. Evolución de las personas paradas y desanimadas en la Comunidad de Madrid 102

Gráfico 60. Infografía resumen de la distribución de las personas ocupadas de 65 años o más. 114

Gráfico 61. Ficha técnica de la encuesta. 121

Gráfico 62. Resumen de la caracterización de las empresas encuestadas 122

Gráfico 63. ¿Considera que hay alguna edad en la que una persona puede considerarse “mayor” para cumplir satisfactoriamente y en condiciones de seguridad sus funciones en alguna ocupación en su empresa? .. 124

Gráfico 64. ¿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? 125

Gráfico 65. 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. 127

Gráfico 66. Resumen de problemáticas con el trato o el desempeño del trabajo de las personas sénior. . 128

Gráfico 67. Resumen de los procesos de digitalización de las empresas y su gestión de la edad en este aspecto. 130

Gráfico 68. Resumen de la implementación del teletrabajo dentro de las empresas y su gestión de la edad en este aspecto. 131

Gráfico 69. A su juicio, ¿es beneficioso para una empresa contar con una plantilla diversa en términos de edad? 132

Gráfico 70. ¿Existe en su empresa alguna política para favorecer la diversidad intergeneracional? 133

Gráfico 71. Resumen de la contratación de personas sénior en los últimos 5 años. 134

Gráfico 72. ¿Se realiza en su empresa una previsión sistemática de evolución del personal a tres o cinco años? 135

Gráfico 73. ¿Conoce la proporción de personas que de continuar en su empresa se jubilaran en los próximos 10 años? 136

Gráfico 74. ¿Cree que esta situación constituye un problema o una situación de riesgo para su empresa? 136

Gráfico 75. ¿Cuenta su empresa con algún programa de transferencia de conocimientos en el proceso de relevo intergeneracional? 137

Gráfico 76. ¿Podría señalar si en su empresa se desarrolla alguna de las siguientes medidas de actuación relacionadas con la gestión de la edad? Multirrespuesta 138

Gráfico 77. Resumen de la gestión de la jubilación en las empresas. 142

Gráfico 78. Distribución de las personas sénior que conforman el universo de estudio (potencialmente activas) en la Comunidad de Madrid. 187

Gráfico 79. Distribución de las entrevistas realizadas, según sexo, edad y situación laboral. 188

Tabla 1. Personas que teletrabajaron en su domicilio en las 4 últimas semanas por grupos de edad en la CM (4ºT 2022) 38

Tabla 2. Evolución del número de personas de entre 50 y 64 años que son inactivas pues perciben una pensión de jubilación o unos ingresos de prejubilación 50

Tabla 3. Tasa de cobertura por desempleo media del año 2022. 66

Tabla 4. Resumen de las entrevistas realizadas con su nomenclatura y un breve resumen. 188

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.

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL
SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL
SEPE
Comunidad de Madrid