



THE ADECCO GROUP
INSTITUTE

IV Observatorio sobre Igualdad



Índice

Índice

<i>Introducción IV Observatorio sobre igualdad</i> , por Fransico Javier Blasco de Luna	4
Encuesta IV Observatorio sobre igualdad	9
<i>Percepciones de los empleadores sobre la carrera media y tardía y gestión de la edad en las organizaciones</i> , por Pilar Quevedo y Carlos María Alcover	25
<i>Nueva Ley de Empleo, ¿nuevos colectivos protegidos?</i> , por Eva M ^a Blázquez Agudo	39
<i>Estrategia de sostenibilidad y diversidad: implantación en las pymes</i> , por Audith Zapata	52

Introducción IV Observatorio sobre Igualdad

por Francisco Javier Blasco de Luna

Hoy tenemos el placer de publicar la cuarta edición del Observatorio de Igualdad del Adecco Group Institute. Como en años anteriores, recogemos los resultados de una nueva encuesta a más de 30.000 empresas sobre las principales materias de interés sobre igualdad y diversidad.

En esta entrega, contamos con tres bloques temáticos que complementan los datos del observatorio. En primer lugar analizamos las *percepciones de las empresas sobre la carrera media y tardía y la gestión de la edad*, de la mano de los profesores Pilar Quevedo y Carlos María Alcover, de las Universidades Politécnica de Madrid y Rey Juan Carlos, respectivamente. En segundo lugar, tratamos los *nuevos colectivos protegidos en la nueva Ley de Empleo*, capítulo de la profesora Eva Blázquez, de la Universidad Carlos III de Madrid y codirectora de la Cátedra sobre Empleo y Diversidad que presentamos ahora hace un año. Y finalizamos el informe con un análisis de Audith Zapata -asesora en materia de sostenibilidad y diversidad- sobre uno de los aspectos críticos que subyacen a las políticas de diversidad e igualdad en las organizaciones, como es la estrategia de sostenibilidad, y en particular su implantación en las pequeñas y medianas empresas.

El pasado 22 de febrero fue el Día de la Igualdad Salarial. España es de los países que mejor ha evolucionado en las dos últimas décadas en los indicadores de igualdad, y es verdad que no estamos ante los peores niveles de brecha salarial, pero esta no puede explicarse sin acudir al contexto de la brecha de género en sentido amplio. La brecha retributiva en España sigue moviéndose entre el 9,4% y el 12%, dependiendo

de los segmentos por tamaño de empresa, mientras que la europea está entre el 13% y el 14%. La oficina de estadística comunitaria (Eurostat) nos ilustra que los países con mayores tasas de desigualdad salarial entre hombres y mujeres son Letonia (22,3%), Estonia (21,1%), Alemania (18,3%) y Austria (18,9%).

En este camino de reducción del gap salarial, las evidencias nos dicen que la discriminación directa no suele darse en el salario base, sino en los pluses salariales, y donde el Tribunal Supremo nos obliga a que la proporcionalidad de los conceptos salariales en las jornadas reducidas deba verse a la luz de la perspectiva de género, para evitar discriminaciones. Aun así, la desigualdad también es poliédrica. Según datos de la Agencia Tributaria, la brecha salarial se acentúa a partir de los 36 años, de forma que, por debajo de esa edad, la diferencia entre los salarios de ambos sexos es mínima. Sin embargo, a partir de ese umbral de edad, la balanza se desequilibra y la retribución de las mujeres está ya casi un 8% por debajo, porcentaje que va incrementando hasta un máximo del 30% a partir de los 65 años.

Y esta discriminación se vuelve exponencial cuando añadimos la variable edad, la llamada *Double-edged sword*, que afecta a las más jóvenes y a las más senior, a unas porque no llegan en experiencia y a otras porque sus conocimientos y *skills* se desmerecen por el sesgo del edadismo. Vinculado a éste, el nuevo periodo de cálculo de las pensiones a 30 años, propuesto por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, abre la puerta a un incremento de la brecha de género en las pensiones medias, donde las mujeres empeorarían sus pensiones un 0,86% y los hombres la mejorarían un 0,44%.

En esta edición dedicamos gran parte de los contenidos al talento senior. Siete de cada diez empresas parecen admitir no tener planes para incorporar o retener profesionales de más de 55 años, y el porcentaje de parados mayores de 45 años se mueve entre el 50% y el 60%, dependiendo de las Comunidades Autónomas. Ante el reto de una sociedad basada en el talento y el escenario de un país con miles de puestos de trabajo vacantes, estos datos ya generan alarma social.

La otra cara de la moneda, la vemos en que en las empresas del IBEX ya se acercan al 40% de mujeres en sus consejos de administración, requisito de la nueva Directiva europea sobre equilibrio de género (*Women on Boards*) a partir de 2026.

Muchas son las causas que subyacen a las diferencias entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo... menor presencia en puestos de responsabilidad, sectores y profesiones mejor pagados, pero con infrarrepresentación femenina, mayor dedicación de ellas a la atención de las cargas familiares. Y aunque la mayor presencia de la mujer en las nuevas contrataciones de las Administraciones Públicas pueda ser una política deseada para compensar la brecha de género, a nadie se le escapa que sus tasas de temporalidad alcanzan el 35%, muy por encima de la de los hombres (23,5%).

Las competencias digitales y la presencia de las mujeres en estudios STEM parece asimismo que tiene más que ver con la gestión del interés por estas profesiones que por cuestiones de género. Pero las cifras son las que son. El 11 de febrero, con motivo del Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia, nos recordó que es necesario despertar vocaciones desde la infancia: las mujeres ocupan sólo el 28% de las profesiones en sectores de alta tecnología. Además, en la FP más científica y tecnológica sólo hay un 9% de mujeres, siendo grave la situación si consideramos que es la formación profesional uno de los segmentos educativos más dinámicos, adaptativos y con proyección de empleo y crecimiento salarial. Según el servicio de estudios de UGT (*Mujer & Tecnología 2022*), siete de cada diez empresas no tienen ninguna mujer especializa-

da en TIC, y que la igualdad en puestos STEM subiría el PIB 2,8 puntos.

Pero la realidad es tozuda: sólo el 13% de los recién titulados en informática y el 16% de los profesionales del área de las STEM son mujeres. Los alumnos interesados en estudiar un grado relacionado con las tecnologías digitales multiplican por diez al número de alumnas.

Esa misma realidad, cada trimestre no dice que un 90,2% de las 206.000 personas que en los dos últimos años han dejado de buscar empleo para cuidar a otros (niños o adultos) son mujeres. Esta realidad ha crecido un 42% desde la pandemia.

Los cambios en la cultura de la igualdad han venido en gran medida de los cambios en la normativa, acelerada en los tres últimos años, sin perjuicio de que haya que limar algunas posibles distorsiones. No podemos obviar la importancia de la entrada en vigor este pasado 25 de mayo del Convenio 190 de la OIT, sobre Violencia y Acoso en el Trabajo, la nueva la Directiva (UE) 2023/970 por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento, la Ley 4/2023 para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI, o el Real



Decreto 333/2023, de modificación de la normativa sobre la concesión y utilización del distintivo “Igualdad en la Empresa”.

Pero la última gran reforma, con una enorme incidencia en las relaciones laborales, ha sido la Ley 15/2022 integral para la igualdad de trato y no discriminación, con consecuencias significativas, sobre todo, en la tutela antidiscriminatoria de los despidos, en la ampliación de los supuestos de discriminación, las medidas de acceso al empleo, el establecimiento de nuevas obligaciones para las empresas, el nuevo papel de la representación legal de los trabajadores en materia de responsabilidad social corporativa, o la inclusión en el Plan anual de la Inspección de Trabajo, de planes específicos sobre igualdad de trato, condiciones de trabajo y no discriminación en el acceso al empleo.

Y estas obligaciones también deben exigirse de lo público. Así lo regula la Resolución de 16 de marzo (Secretaría de Estado de la Función Pública), que crea el Registro de planes de igualdad de las AAPP y sus protocolos frente al acoso sexual y por razón de sexo.

A esta prolija normativa se le debe exigir la generación de seguridad jurídica y, desde la óptica de la política legislativa, la promoción de la igualdad en las organizaciones. Y no podemos obviar que la exigencia de que todos los Planes de Igualdad deban ser indiscriminadamente negociados (la Ley Orgánica de Igualdad de 2007 diferencia hasta cuatro motivos que pueden llevar a una empresa a implantar un Plan de Igual-

dad, con requisitos distintos en cuanto al deber de negociación), y sin perjuicio de lo deseable de la negociación y los acuerdos, puede conllevar una paralización de estos, lo que iría en contra del interés jurídico a proteger.

En la promoción de la igualdad, es de interés mencionar la sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea de 15 de diciembre de 2022 (asunto C- 311/21, CM y TimePartner Personalmanagement GmbH), que señala la aplicación de las condiciones esenciales de trabajo y de empleo en igualdad para los trabajadores puestos a disposición, en relación a la contratación directa para un mismo puesto. Esta sentencia refuerza al sector de agencias privadas de empleo como fórmula solvente y sostenible en la gestión del colectivo de trabajadores temporales, y que reforzaría los derechos de todos los actores en el mercado de trabajo.

También debemos citar dentro de las políticas de promoción de la igualdad, el objetivo 5 de la recién aprobada Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2023-2027, que apuesta por introducir la perspectiva de género en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, actualizando el marco normativo, impulsando la incorporación de la perspectiva de género en la gestión preventiva, promoviendo la integración de esta perspectiva en todas las disciplinas preventivas, impulsando la acción sobre los riesgos específicos de género, con especial atención a las actividades feminizadas, y sensibilizando sobre la necesidad de integrar la citada perspectiva de forma real y eficaz.

Reducir la brecha de género en materia de empleo no solo es importante para la igualdad, sino también para lograr una economía sostenible, y podría generar considerables ganancias macroeconómicas. La robotización y la digitalización deberían acabar con las barreras de discriminación basadas en variables como la fuerza física, o inercias y roles que tradicionalmente han perjudicado a mujeres y a personas con capacidades distintas.

Los nuevos modelos de organización del traba-



jo, la transformación digital y otros muchos desafíos nos van a exigir reforzar el cuidado para evitar nuevos nichos de desigualdad. Ya tenemos sentencias sobre el papel de los algoritmos como instrumento de detección de decisiones humanas discriminatorias. Son necesarios la prevención y el control de los empleadores para evitar los sesgos inconscientes de la Inteligencia Artificial, y también el legislador debe mejorar la norma para facilitar entornos de flexibilidad, de desconexión y de reconexión digital que faciliten la corresponsabilidad. No olvidemos también que las nuevas tecnologías están posibilitando el acoso y las agresiones sexuales a distancia.

Muchas gracias a aquellas empresas que han participado en nuestra cuarta encuesta y a todos los lectores por dedicarnos tiempo en acercarse a este estudio.



Francisco Javier Blasco de Luna
Director The Adecco Group Institute

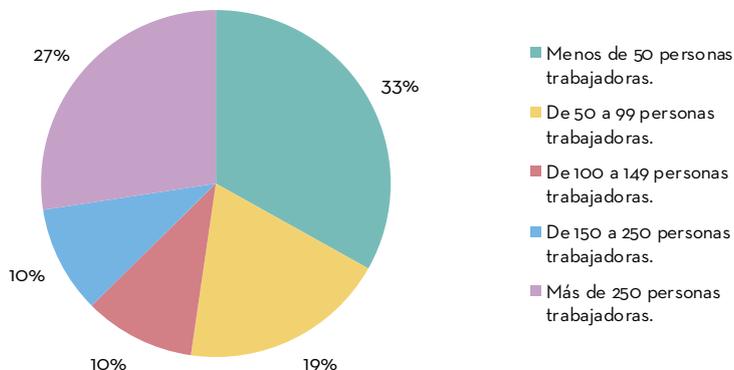
Encuesta IV Observatorio sobre Igualdad

Encuesta IV Observatorio sobre Igualdad

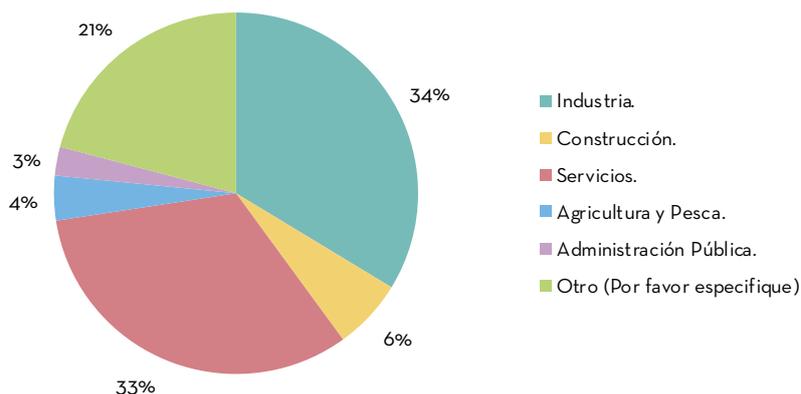
Muestra de empresas participantes

1. Tamaño de la empresa

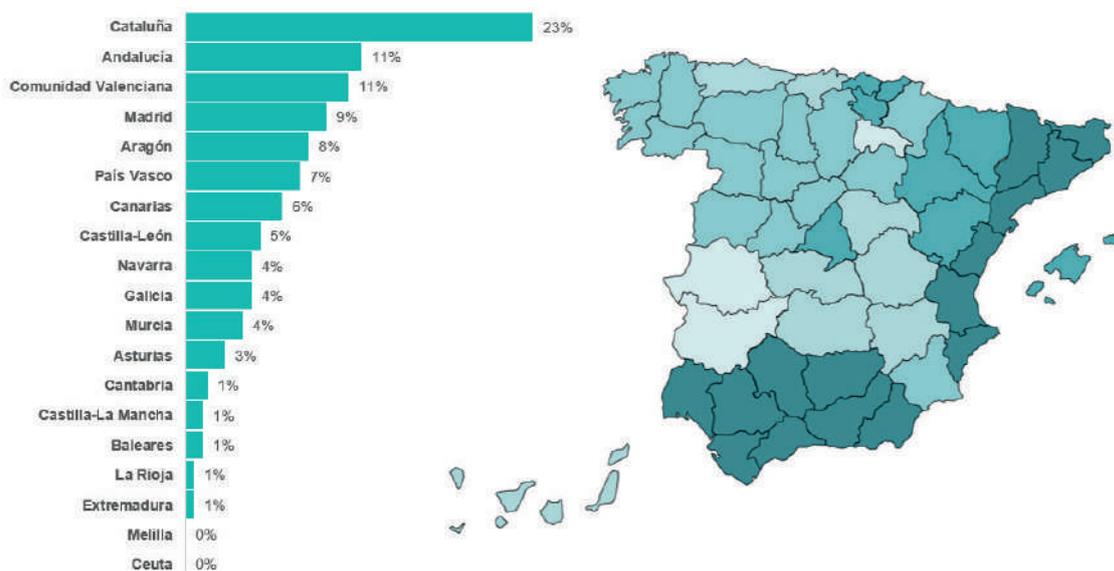
El 33% de las empresas encuestadas son de tamaño pequeño (menos de 50 trabajadores), el 29% de tamaño medio (entre 50 y 250 trabajadores) y el 27% restante de tamaño grande (más de 250 trabajadores).



2. Sector de la empresa

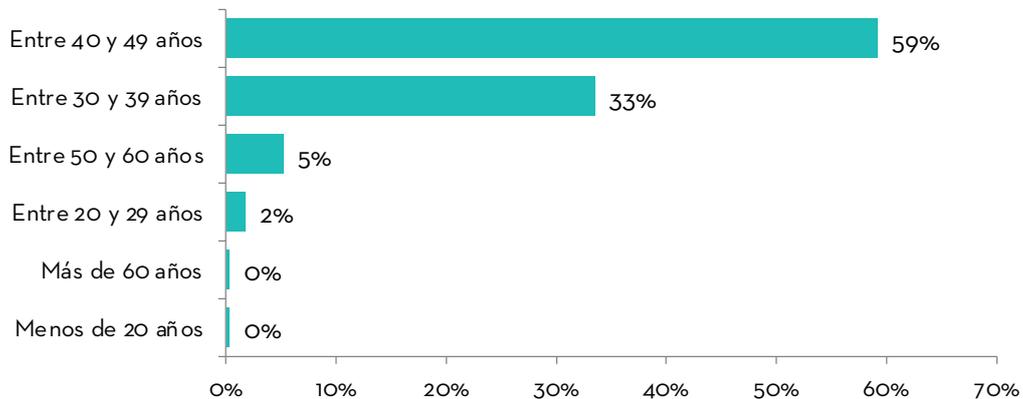


3. Comunidad Autónoma



4. Casi el 60% de los empleados de las empresas encuestadas tienen entre 40 y 49 años.

Edad media de los empleados en su empresa:



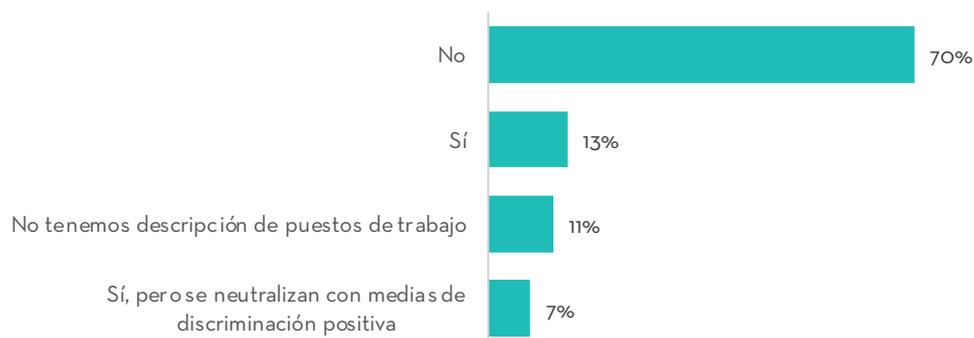
5. Las empresas que tienen plan de igualdad alcanzan el 63% (+18 p.p. interanual). Además, el 82% de las empresas tienen plan o se encuentran en fase de negociación, frente al 89% del año anterior (+11 p.p. interanual).

¿Tiene su empresa un Plan de Igualdad?



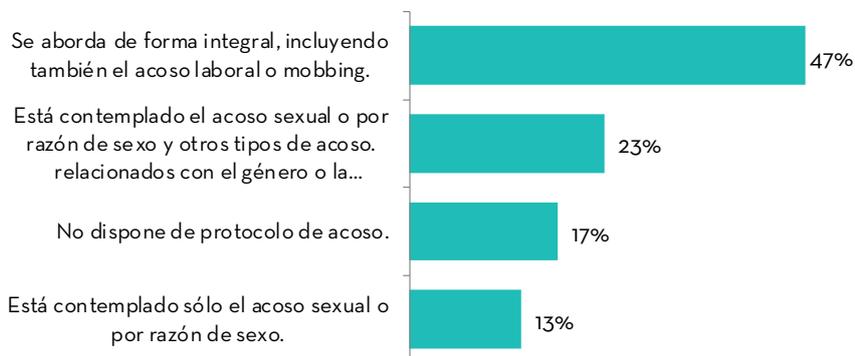
6. El 70% de las empresas no consideran que existan criterios que favorezcan desequilibrios entre sexos en las descripciones de puestos de trabajo. Esta cifra aumenta 11 puntos porcentuales con respecto al año anterior.

Clasificación profesional: ¿en la descripción de puestos de trabajo pueden existir criterios (fuerza física, etc.) o aspectos que permitan posibles desequilibrios entre sexos?



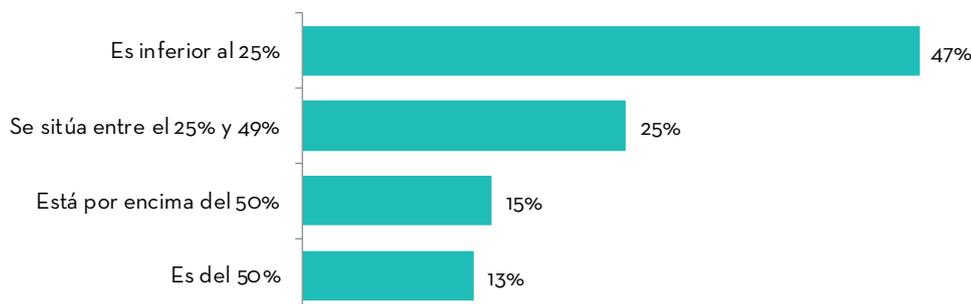
7. El 47% de las empresas cuentan con un protocolo de acoso integral, incluyendo el acoso laboral. Esta cifra aumenta 2 puntos porcentuales con respecto al año anterior.

Se dispone de protocolo de acoso y...



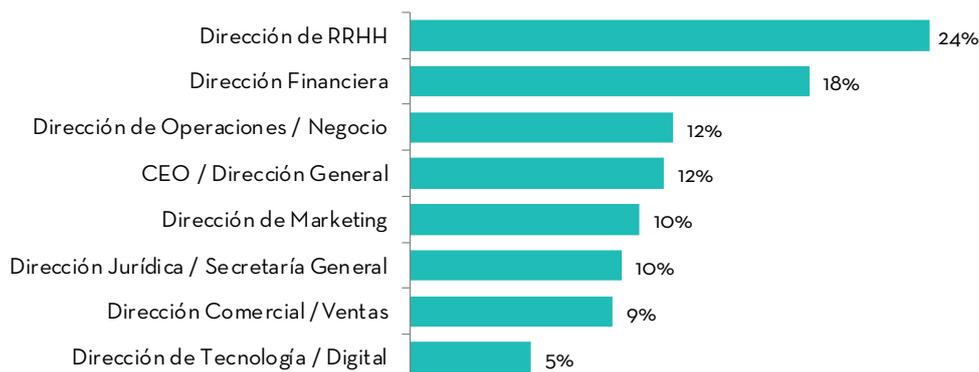
8. Aumenta hasta el 47% el porcentaje de empresas en las que la presencia de mujeres en el órgano de dirección (comité de dirección o similar) es inferior al 25% (+9 p.p. interanual). No obstante, también aumenta el porcentaje de empresas que cuentan con un 50% o más hasta alcanzar el 13% (+2 p.p. interanual).

La presencia de mujeres en el órgano de dirección de la empresa (comité de dirección o similar)



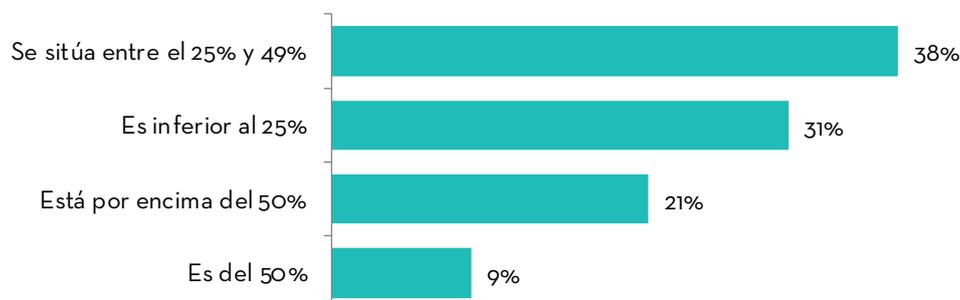
9. De las respuestas recogidas sobre los cargos ocupados por mujeres en el comité de dirección, el 24% fueron para Dirección de RR.HH (+1,4 p.p. interanual), mientras que sólo un 5% fueron para Dirección de Tecnología/Digital (+0,5 p.p. interanual).

Indique qué cargos en el comité de dirección están ocupados por mujeres: (marque una o más opciones, dentro de las que más se ajusten a la situación de su empresa)



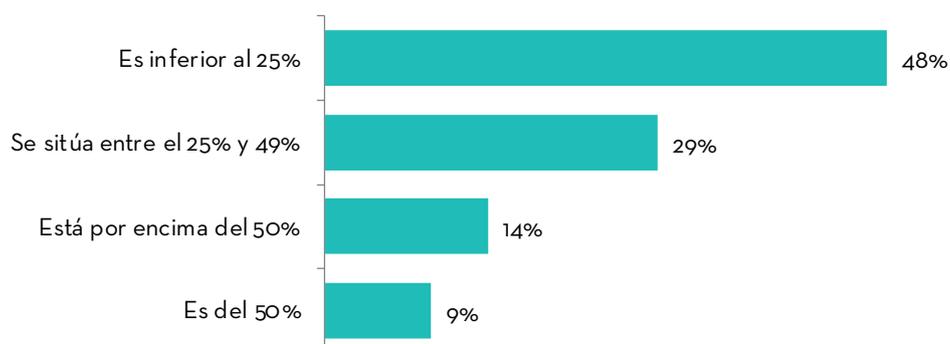
10. El 38% de las empresas cuenta con una presencia de mujeres de entre el 25 y 49% en mandos intermedios ajenos al comité de dirección (+7 p.p. interanual). Aquellas que cuentan con un porcentaje inferior al 25% disminuye hasta el 31% (-7 p.p. interanual).

En relación con los mandos intermedios, ajenos al Comité de Dirección, la presencia de mujeres...



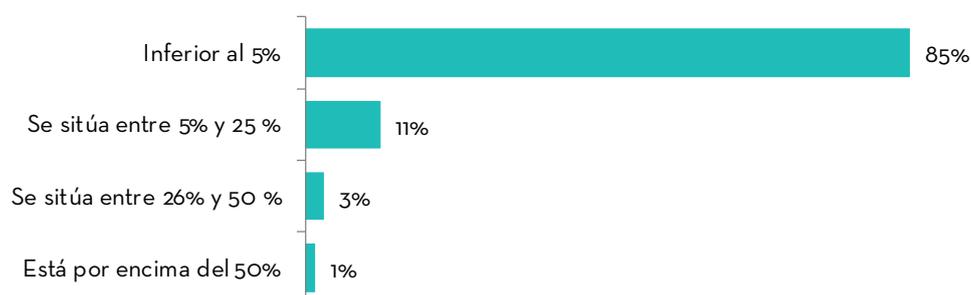
11. En cuanto a la presencia de mujeres en profesiones con formación de carácter STEM, continúa siendo menor al 25% en la mayoría de las empresas con un 48%. No obstante, esta cifra disminuye 13 p.p. con respecto al año anterior. Además, aquellas en las que el porcentaje es superior al 50% aumenta hasta el 14% (+7 p.p. interanual).

En cuanto a la presencia de las mujeres en aquellas profesiones con formación científica, tecnológica, ingenierías, matemáticas, STEM, etc.



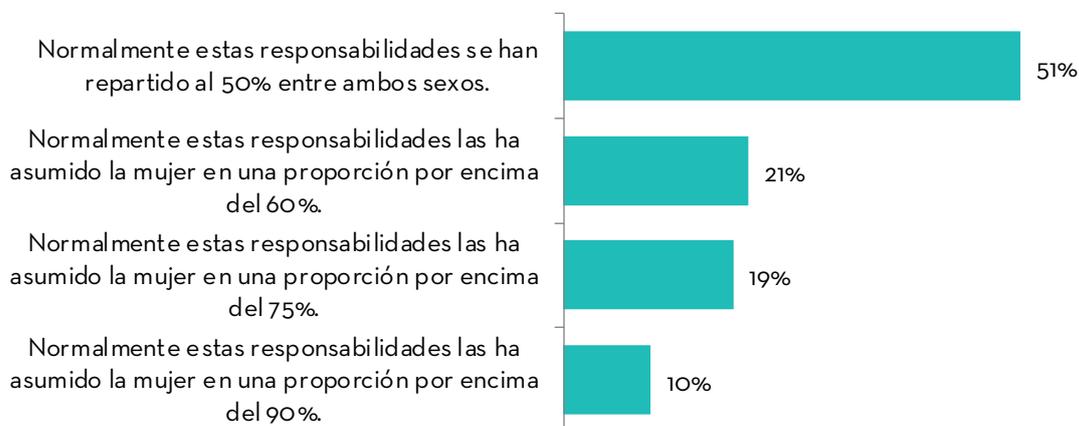
12. El porcentaje de varones que piden reducción de jornada es inferior al 5% en un 85% de los casos (+7 p.p. interanual). Además, se reduce el porcentaje de empresas en las que se encuentran por encima del 50% hasta el 1% (-2 p.p. interanual).

El porcentaje de varones que piden reducción de jornada es...



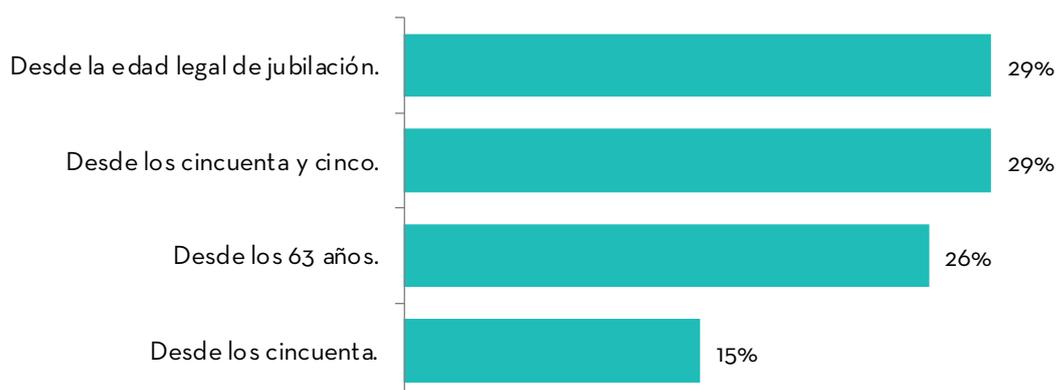
13. El 51% de las empresas considera que normalmente las responsabilidades domésticas se han repartido al 50% entre ambos sexos (+12 p.p. interanual). En cambio, un 10% considera que son las mujeres las que asumen más del 90% de estas responsabilidades (-7 p.p. interanual).

Su percepción en relación con el teletrabajo como medida de flexibilidad que puede favorecer la corresponsabilidad en las responsabilidades domésticas...



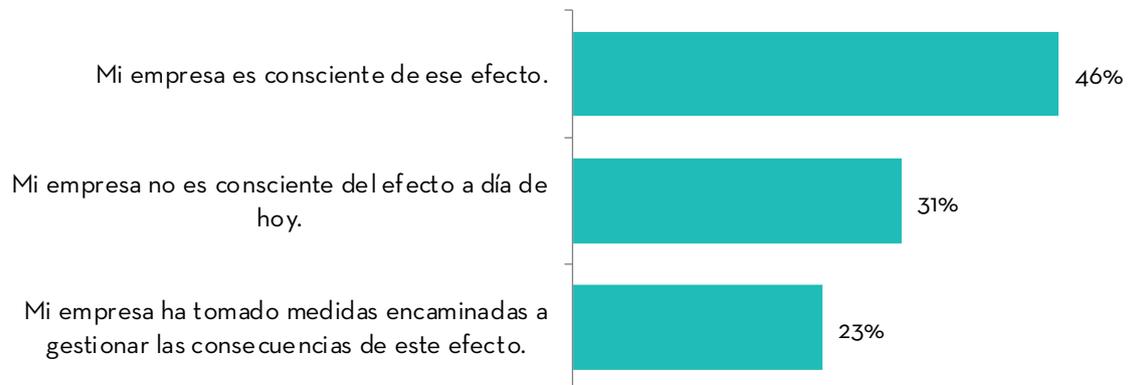
14. Al preguntar sobre el momento en el que un trabajador comienza a presentar cambios en sus competencias debido a la edad, el 29% considera que lo hacen desde la edad de jubilación. Asimismo, un 56% afirma que lo hacen desde los 55 y 63 años. En cambio, sólo un 15% considera que lo hacen desde los 50 años.

A partir de qué momento considera que un trabajador empieza a presentar cambios significativos en sus competencias relacionados con su edad:



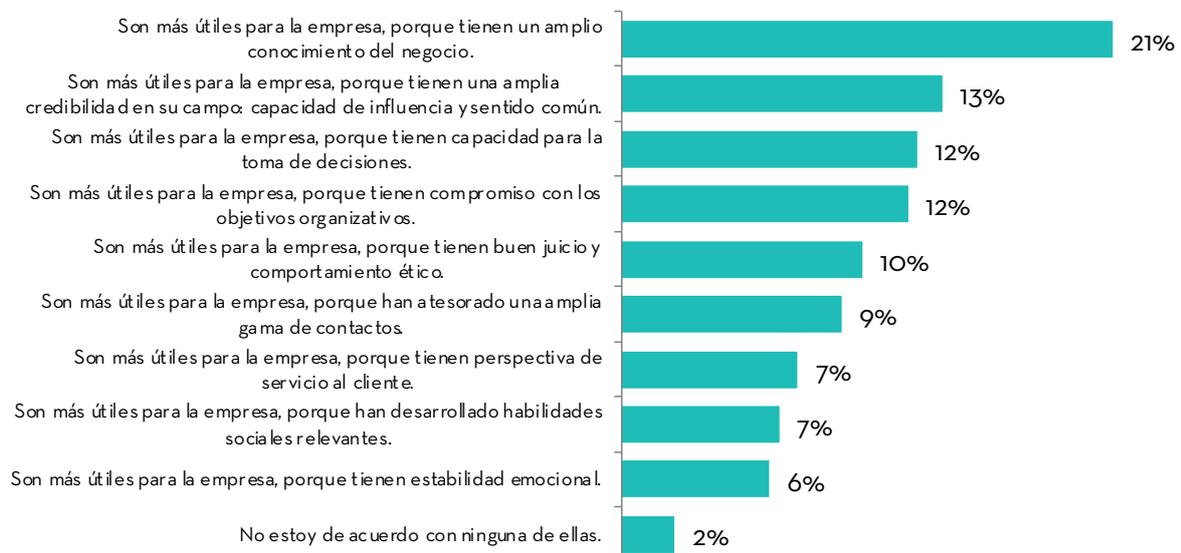
15. En cuanto a las respuestas recogidas sobre los efectos del envejecimiento en la plantilla, el 46% señala que su empresa es consciente de este efecto y el 23% que además se han tomado medidas para gestionar sus consecuencias. En cambio, un 31% considera que su empresa no es consciente de este efecto.

Indique en qué medida su empresa es consciente de los efectos del envejecimiento de su plantilla:



16. En cuanto a las respuestas recogidas sobre los empleados de más de 50 años, el 21% considera que son más útiles por su conocimiento sobre el negocio, seguido del 13% que señala que tienen capacidad de influencia y sentido común y el 12% que afirma que tienen capacidad para la toma de decisiones. En el lado opuesto, sólo el 6% considera que son más útiles por su estabilidad emocional.

Indique con cuáles de las siguientes afirmaciones sobre los empleados de más de 50 años está de acuerdo: (marque una o más opciones, dentro de las que más se ajusten a la situación de su empresa).



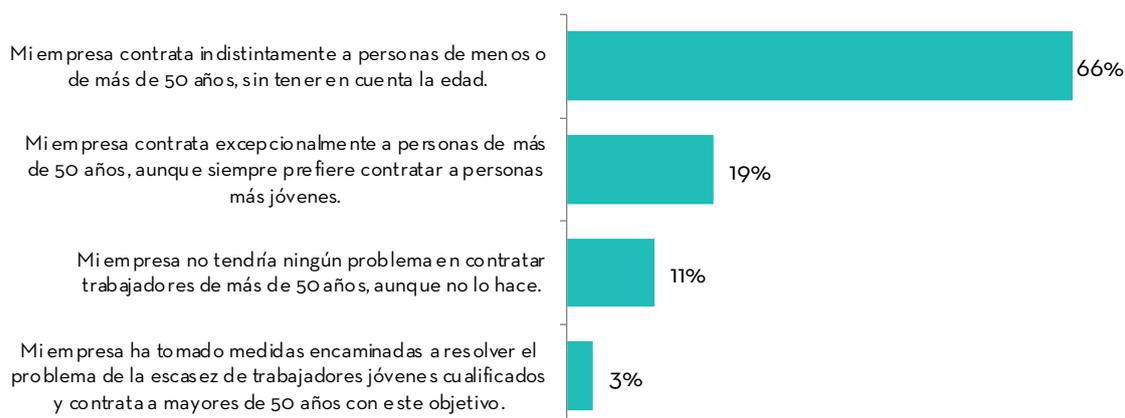
17. En cuanto a las respuestas recogidas sobre los empleados de más de 50 años, el 15% considera que les incomoda trabajar para un superior más joven, seguido del 11% que indica que son inflexibles e incapaces de gestionar el cambio. No obstante, el 45% no está de acuerdo con que los empleados de más de 50 años tengan alguno de los aspectos negativos descritos.

Indique con cuál/cuáles de las siguientes afirmaciones sobre los empleados de más de 50 años está de acuerdo: (marque una o más opciones, dentro de las que más se ajusten a la situación de su empresa).



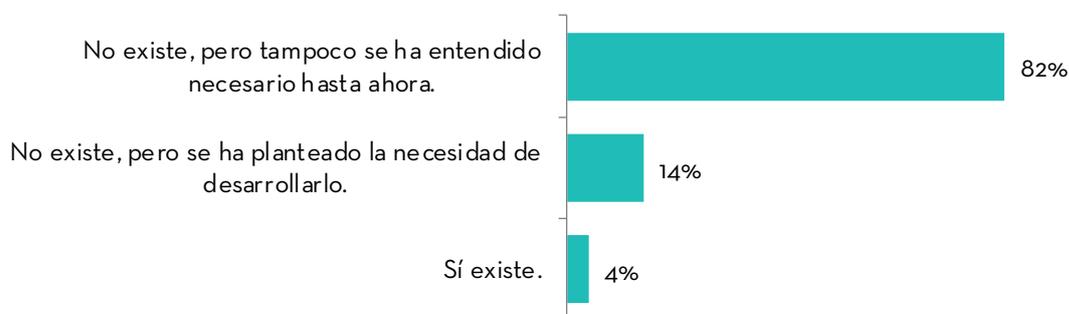
18. En relación con la contratación de personas de más de 50 años, el 66% señala que la empresa contrata indistintamente a personas de menos o más de 50 años, sin tener en cuenta la edad.

En relación con la contratación en su empresa de personas de más de 50 años:



19. Sólo el 4% de las empresas cuenta con algún sistema de gestión para facilitar la adaptación de las personas trabajadoras a partir de cierta edad, y el 82% señala que no existe ni se ha percibido que sea necesario.

¿Tiene su empresa algún sistema de gestión para facilitar la adaptación de las personas trabajadoras a partir de cierta edad?



Para aquellos que señalan que existe un sistema de gestión, éstos consisten en evaluar el puesto de trabajo para adaptarlo a la persona (pudiendo aprovechar su conocimiento para formar a otros), o en buscar otro puesto que se adecúe más a sus capacidades. Y aproximadamente el 20% incluye la formación en su sistema de gestión.

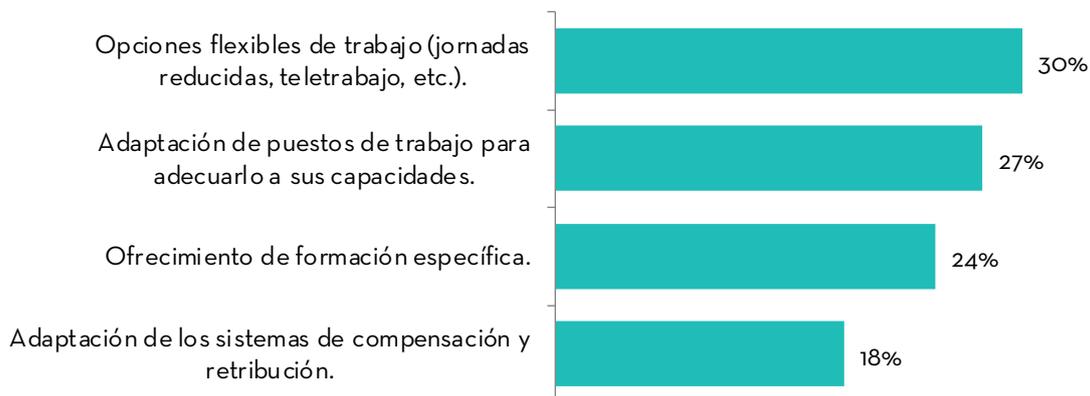
20. El 56% señala que en el corto plazo no se considera necesario realizar planes específicos para la identificación y evaluación del conocimiento y capacidades de las personas de más de 50 años.

¿Su empresa desarrolla actividades para la identificación y evaluación del conocimiento y capacidades de las personas de más de 50 años?



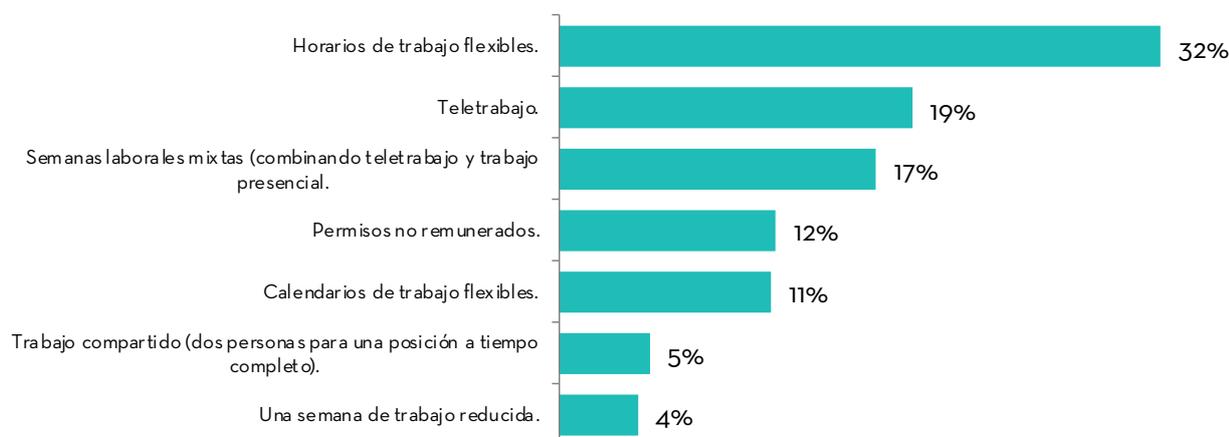
21. Si el mercado laboral obligara a retener a los trabajadores de más de 50 años, el 30% optaría por opciones de flexibilidad como jornadas reducidas o teletrabajo, frente al 18% que señala la adaptación de los sistemas de retribución y compensación.

Si el mercado laboral obligara a su empresa a desarrollar estrategias para retener a los trabajadores con edad superior a 59 años, qué prácticas cree que emplearía: (marque una o más opciones, dentro de las que más se ajusten a la situación de su empresa).



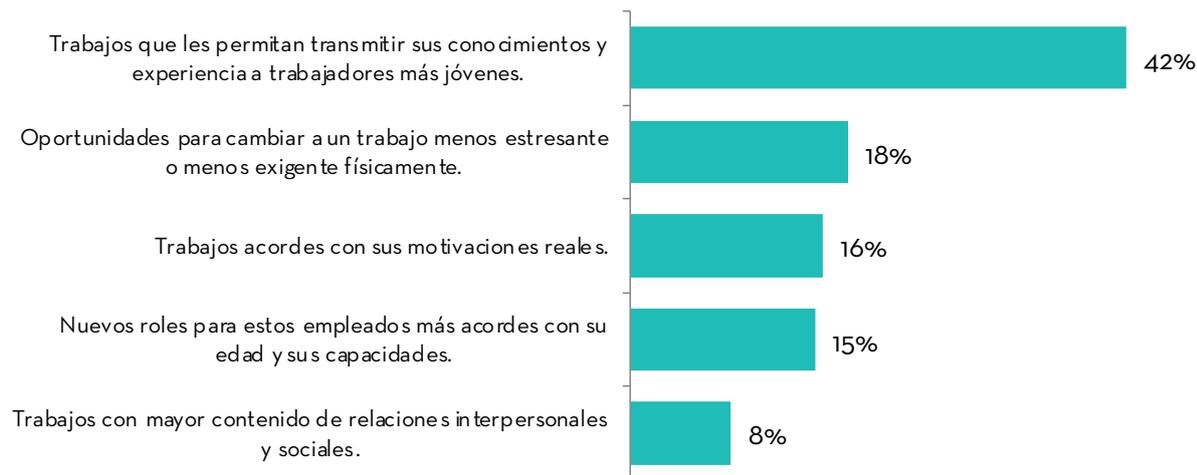
22. Dentro de la estrategia de aplicación de opciones de trabajo flexible, el 32% escoge horarios de trabajo flexibles frente al 4% que escoge una semana de trabajo reducida.

Dentro de la estrategia de aplicación de opciones de trabajo flexible, indique cuáles desarrolla su empresa y cuáles estaría su empresa dispuesta a aplicar: (marque una o más opciones, dentro de las que más se ajusten a la situación de su empresa).



23. Dentro de la estrategia de adaptación de puestos de trabajo, el 42% señala que su empresa estaría dispuesta a crear trabajos que les permitan transmitir sus conocimientos y experiencia a trabajadores más jóvenes.

Dentro de la estrategia de aplicación de opciones de adaptación de puestos de trabajo, indique cuáles estaría dispuesta su empresa a crear: (marque una o más opciones, dentro de las que más se ajusten a la situación de su empresa).



24. En materia de formación a personas mayores de 50 años, el 40% proporcionaría a estos empleados la oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades.

En materia de formación de los empleados de 50 años o más, indique qué estrategias utilizaría su empresa: (marque una o más opciones, dentro de las que más se ajusten a la situación de su empresa).



25. Dentro de las políticas de compensación adaptada a los trabajadores de más de 50 años, el 30% proporcionaría a estos empleados incentivos no económicos para continuar trabajando. En cambio, sólo el 10% escoge incrementar las compensaciones económicas de estos trabajadores.

Dentro de las políticas de compensación adaptada a los trabajadores con 50 años o más, indique cuáles aplicaría preferentemente su empresa: (marque una o más opciones, dentro de las que más se ajusten a la situación de su empresa).



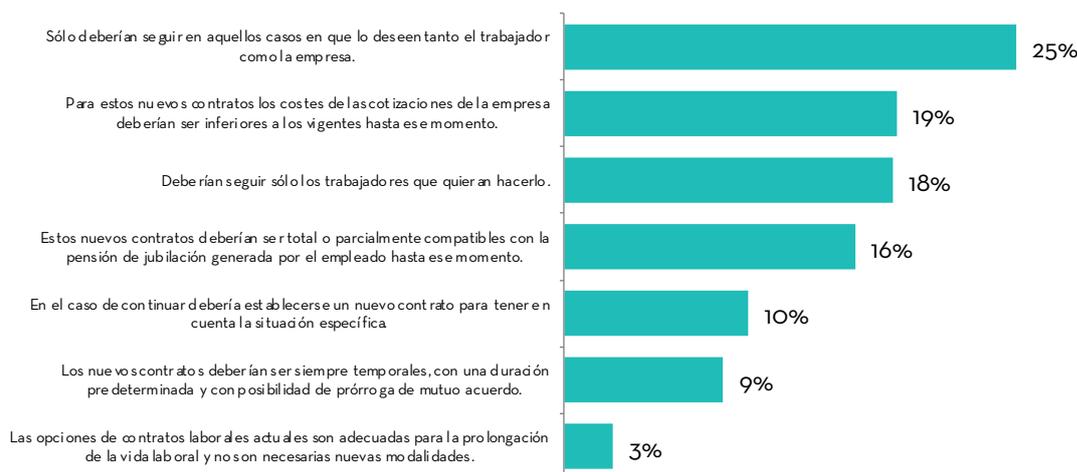
26. El 27% señala que su empresa emplea como medida de reconocimiento y respeto hacia sus trabajadores de más de 50 años el agradecimiento por el trabajo bien hecho, seguido del 24% que escoge el reconocimiento de la experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas, y sólo el 5% señala ofrecerles servicios de Coaching para su desarrollo personal o para preparar su transición a la jubilación.

Qué medidas de reconocimiento y respeto hacia los trabajadores de 50 años o más, aplica su empresa: (marque una o más opciones, dentro de las que más se ajusten a la situación de su empresa).

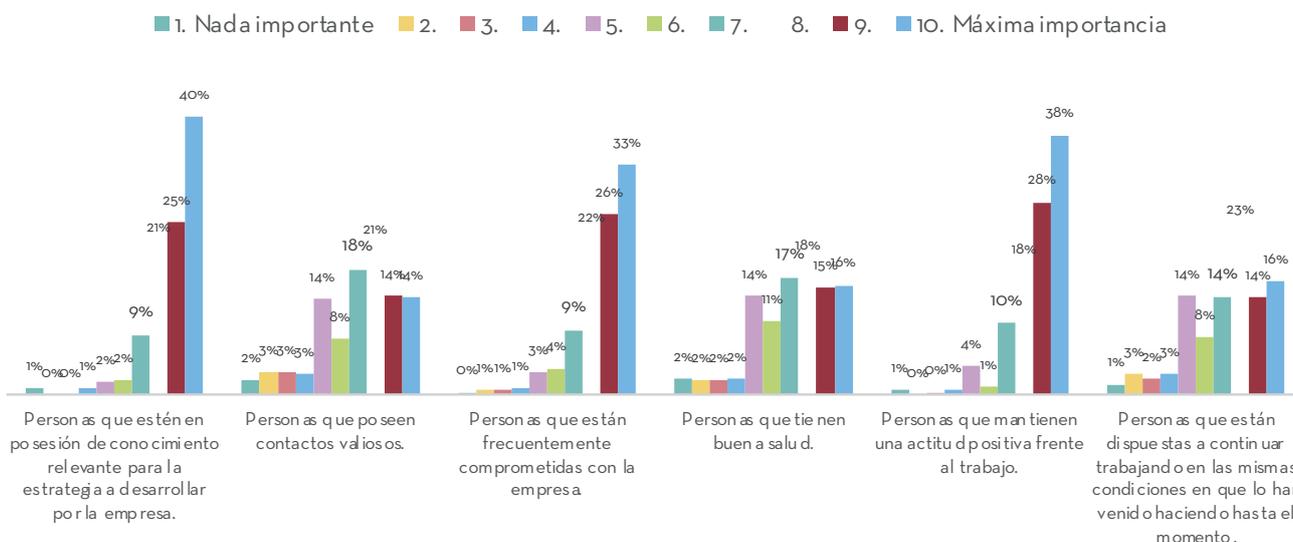


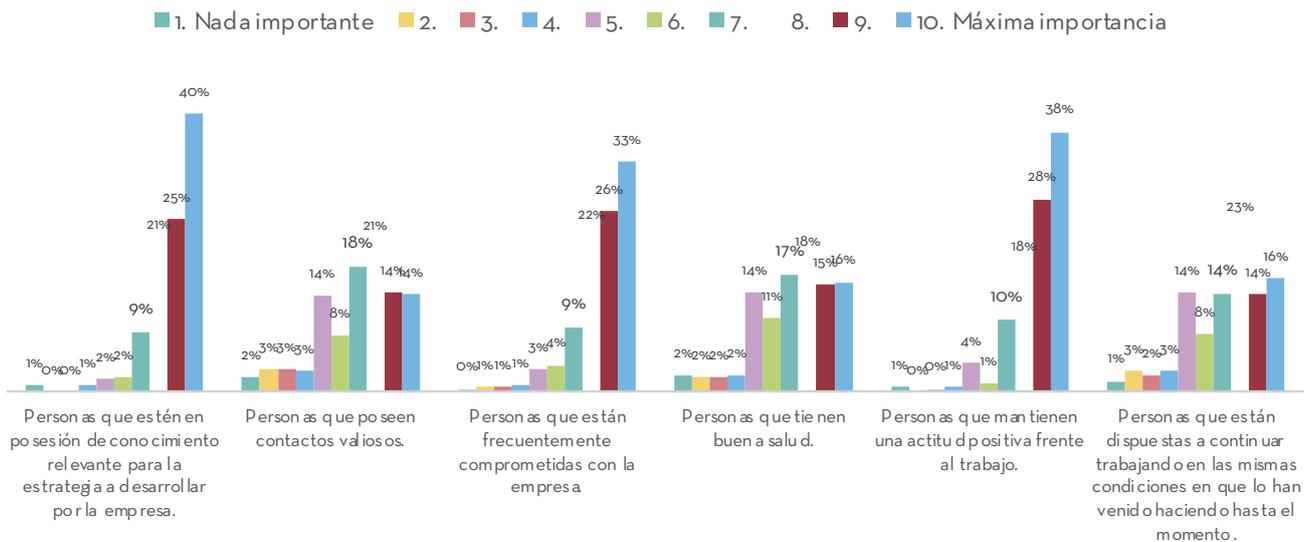
27. Al preguntar sobre la prolongación de la edad real de jubilación por encima de la legal, el 25% afirma que sólo deberían seguir en aquellos casos en que lo deseen tanto el trabajador como la empresa, mientras que sólo el 3% considera que las opciones de contratos laborales actuales son adecuadas para la prolongación de la vida laboral y no son necesarias nuevas modalidades.

La prolongación de la edad real de jubilación por encima de edad legal debería llevarse a cabo teniendo en cuenta alguna/s de las siguientes propuestas: (marque una o más opciones, dentro de las que más se ajusten a la situación de su empresa).



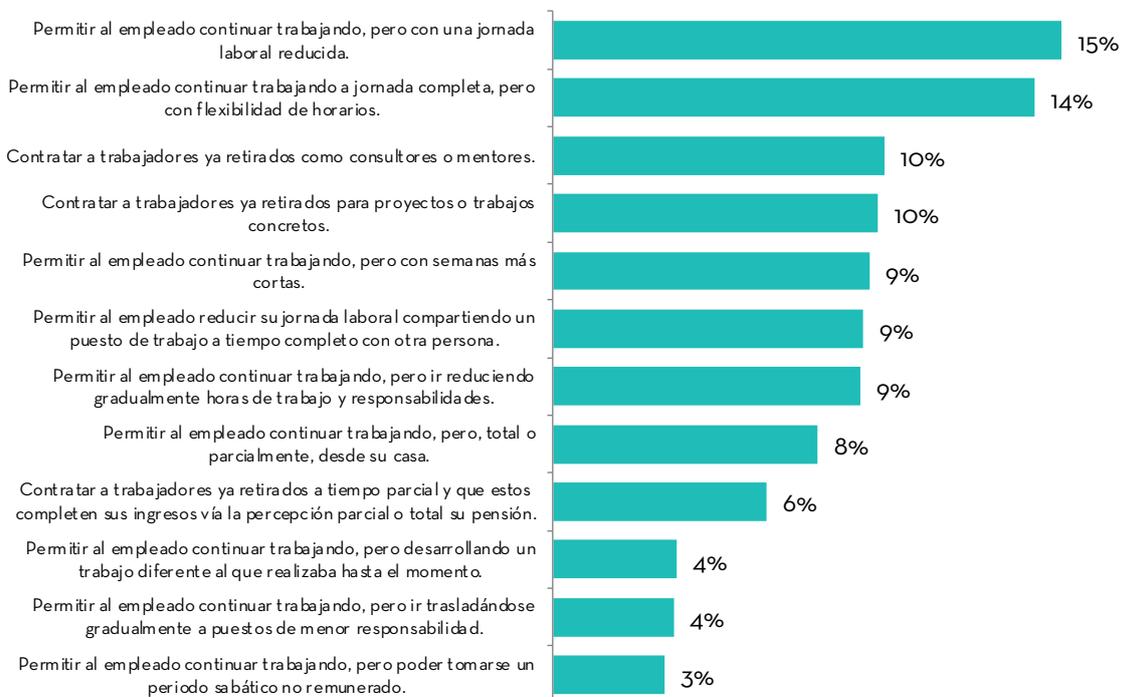
28. El 86% de los encuestados consideran que lo más importante (puntuaciones entre 8-10) de cara a retener empleados de más de 50 años es que estén en posesión de conocimiento relevante para la estrategia a desarrollar por la empresa, seguida del 83% para la actitud positiva frente al trabajo.





29. La opción más escogida de cara a animar a los empleados de 60 o más años a prolongar su vida laboral es permitir al empleado continuar trabajando, pero con una jornada laboral reducida (15%).

Indique si su empresa estaría de acuerdo con la aplicación de alguna/s de las siguientes opciones de retiro gradual para animar a los empleados de 60 años o más a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación: (marque una o más opciones).



30. El 47% de los encuestados considera que prolongar la vida laboral después de la edad legal de jubilación tiene beneficios para ambas partes y para la sociedad (+7 p.p. interanual).

Cree que prolongar la vida laboral después de la edad legal de jubilación:



31. El 39% de los que consideran que prolongar la vida laboral es beneficioso, señalan que el principal beneficio es la aportación del talento senior.

Si ha contestado afirmativamente a la pregunta anterior... ¿cuál cree que es el beneficio principal?: (marque una o más opciones, dentro de las que más se ajusten a la situación de su empresa).



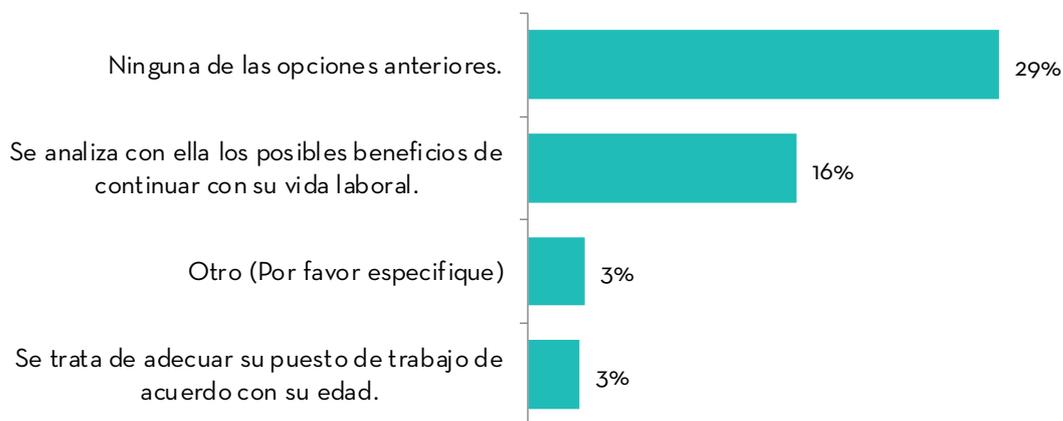
32. El 52% afirma que cuando un trabajador llega a la edad legal de jubilación, se le contacta para preguntarle si se va a jubilar o a continuar.

En su empresa, cuando una persona trabajadora llega a la edad legal de jubilación...



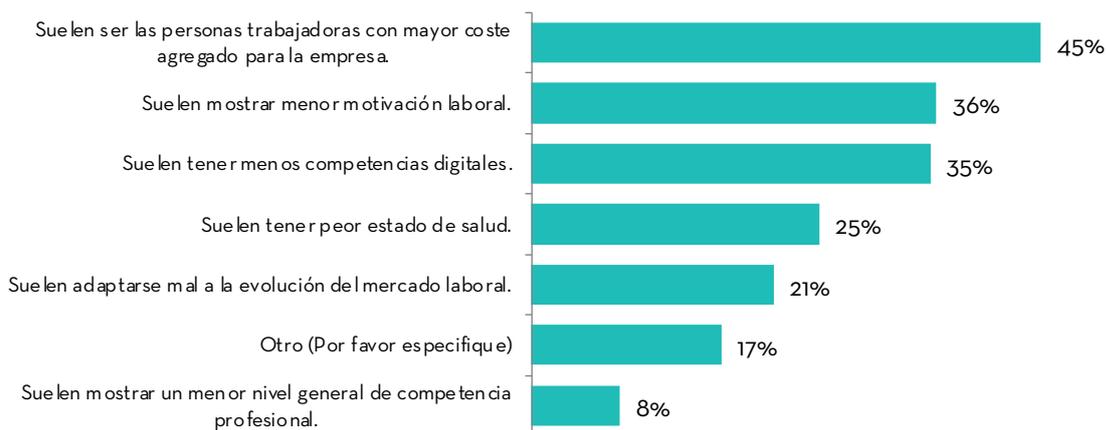
33. El 29% de los encuestados señala que cuando una persona llega a la edad de jubilación ordinaria no se analizan los posibles beneficios de continuar con su vida laboral ni se trata de adecuar su puesto de trabajo con su edad.

Cuando una persona llega a la edad de jubilación ordinaria...



34. La opción más escogida con un 45% como causa fundamental de que la empresa no opte porque sus trabajadores continúen en sus puestos de trabajo al alcanzar la edad de jubilación, es que suelen ser los trabajadores con mayor coste agregado para la empresa.

¿Cuál cree que es la causa fundamental de que la empresa, en muchas ocasiones, prefiere que sus trabajadores no continúen en sus puestos de trabajo cuando alcanzan la edad de jubilación?: (marque una o más opciones):





THE ADECCO GROUP
INSTITUTE

Percepciones de los empleadores sobre la carrera media y tardía y gestión de la edad en las organizaciones

por Pilar Quevedo y Carlos María Alcover

1. Introducción

El envejecimiento de la población, combinado con las bajas tasas de mortalidad y de natalidad, son los principales fenómenos sociodemográficos que han caracterizado a la sociedad española de las últimas décadas¹. Esta significativa transición demográfica ha planteado la necesidad urgente de repensar las políticas y prácticas en relación con la gestión de la edad en las organizaciones, la prolongación de la vida laboral y la flexibilización de las transiciones a la jubilación². Las decisiones sobre cómo las personas orientan las etapas medias y finales de la carrera profesional o de la vida laboral, así como del modo en que planifican y llevan a cabo las transiciones a la jubilación, se encuentran en función de factores personales y de factores del contexto.

La compleja combinación de los factores relacionados con la *agencia* personal —es decir, la capacidad de cada persona de decidir libremente sobre las cuestiones que afectan a sus vidas—, y con la *estructura* —esto es, los factores familiares, organizacionales, legales, económicos y sociales del contexto y la época en que viven, que influyen en las intenciones acerca del futuro y limitan o facilitan las elecciones que las personas desean hacer—, condiciona o determina tanto el

marco general como las direcciones que adoptan sus trayectorias vitales. Desde una perspectiva del *curso de vida*³, los factores estructurales que configuran los contextos sociales en los que se desenvuelven las personas a lo largo de su desarrollo vital condicionan el acceso, la conservación, la renovación, la ganancia o la eventual pérdida de los diversos recursos disponibles para hacer frente a las demandas y exigencias planteadas en los diferentes ámbitos de la vida (como el trabajo, la familia o el estado de salud), así como las experiencias de estrés, las estrategias para afrontarlo y sus consecuencias para el bienestar y la salud. Como consecuencia de la influencia de estos factores externos, las personas difieren en su capacidad y en las oportunidades de ejercer la agencia individual y tomar decisiones en función de ella, debido al mayor o menor nivel de restricción impuesto por la estructura⁴. En el ámbito específico del empleo, de la carrera profesional y de la vida laboral, los factores estructurales del contexto más próximo se encuentran estrechamente vinculados con las políticas y prácticas que las empresas y las organizaciones utilizan para gestionar estas etapas vitales y, especialmente, las denominadas etapas medias y tardías —consideradas de manera convencional a partir de los 50 años de edad— y las transiciones a la jubilación⁵.

¹ Según los datos del INE (<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=1414&L=0>), en 2021 (últimos datos disponibles), y aún contando con el imprevisto aumento de la mortalidad provocado por la pandemia de COVID-19, la esperanza de vida en España era de 83,07 años (85,83, mujeres; 80,27, hombres). También en 2021, la esperanza de vida a los 65 años (que define el tiempo medio probable durante el que las personas jubiladas percibirán sus pensiones) alcanzó los 21,15 años (23,07 y 19,03, respectivamente), un ligero aumento respecto a años anteriores, que es más significativo teniendo en cuenta que la pandemia afectó de manera desproporcionada a los grupos de edades mayores. En cuanto a la natalidad, los datos del INE (<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=36739&L=0>) siguen mostrando la caída de los últimos años, si bien las proyecciones señalan que podría producirse un aumento a partir de 2023.

² Para un análisis más completo, puede consultarse ALCOVER, C. M. (2020) Empleo sostenible. *Edad, trabajo y retiro en la sociedad 4.0*. Madrid: Díaz de Santos.

³ ELDER, G. H. y JOHNSON, M. K. (2003). The Life Course and Aging: Challenges, Lessons, and New Directions. En R. A. Settersten (ed.), *Invitation to the Life Course. Towards New Understanding of Later Life* (pp. 49-81). Londres: Routledge.

⁴ DAMMAN, M. y HENKENS, K. (2017). Constrained Agency in Later Working Lives: Introduction to the Special Issue. *Work, Aging and Retirement*, 3(3), 225-230, <https://doi.org/10.1093/workar/wax015>

⁵ Véase, por ejemplo, KADEFORS, R., WIKSTRÖM, E. y ARMAN, R. (2020). The capability of organizations to manage delayed retirement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1). <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2019-0047> WIKSTRÖM, E., ALLARD, K., ARMAN, R., LIFF, R., SELDÉN, D. y KADEFORS, R. (2022). Organisational Capability for Delayed Retirement. En Falk Erhag, H., Lagerlöf Nilsson, U., Rydberg Sterner, T., Skoog, I. (eds) *A Multidisciplinary Approach to Capability in Age and Ageing. International Perspectives on Ageing*, vol 31. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78063-0_16

Teniendo presente que además de los factores individuales que configuran la capacidad de agencia —entre los más importantes se encuentran la salud, la motivación, las capacidades mentales y físicas, los intereses, el significado y la centralidad del trabajo en la vida o la satisfacción laboral y vital— influyen de manera significativa dichos factores estructurales, el objetivo de este capítulo es identificar y analizar las percepciones de los empleadores, y en concreto de los responsables de la gestión de personas, acerca de la carrera media y tardía, y de cómo gestionan las cuestiones relacionadas con la edad y las transiciones a la jubilación de las personas trabajadoras de más de 50 años.

La empleabilidad de esta fuerza de trabajo y las decisiones sobre continuar trabajando, prolongar la vida laboral más allá de las edades de jubilación establecidas y acerca de cuándo y cómo jubilarse, se encuentran condicionadas por el modo en que las empresas y las organizaciones perciben y valoran la edad y, en consecuencia, tratan y gestionan a las personas a partir del marcador convencional de los 50 años⁶. Si bien los resultados de las investigaciones muestran de manera consistente que la edad subjetiva y la capacidad de trabajo percibida son indicadores más fiables del estado, la motivación, el desempeño y los resultados laborales que la edad cronológica de las personas⁷, la realidad es que el criterio habitual para tomar decisiones acerca de ellas continúa siendo generalmente su fecha de nacimiento, subvalorando o ignorando el estado real y la motivación de las personas en relación con su trabajo.

Aunque paulatinamente la conciencia sobre los sesgos de edad y la transparencia de las empresas sobre la gestión del denominado talento senior ha aumentado en los últimos años⁸, es



necesario llevar a cabo estudios y análisis más amplios sobre estas políticas y prácticas que permitan identificar la situación real acerca de estos grupos de edad en el contexto laboral español y plantear, en su caso, recomendaciones y acciones de mejora. Con este objetivo se ofrecen los resultados obtenidos en la encuesta a 350 empresas y organizaciones pequeñas (menos de 50 trabajadores), medianas (entre 50 y 250) y grandes (más de 250 trabajadores), de los principales sectores de actividad, realizada por la Fundación ADECCO en colaboración con la Fundación Activos de Gran Experiencia (AGE), estructurados en cinco grandes áreas: Percepciones y valoración de la edad en la carrera media y tardía, Gestión de la edad (Contratación y retención, Evaluación de competencias, Adaptación y flexibilidad, Formación y Motivación), Prolongación de la vida laboral y Transición a la jubilación.

⁶ Para profundizar en el análisis de la empleabilidad sostenible en las etapas medias y finales de la carrera puede consultarse, entre otros, ALCOVER, C. M., MAZZETTI, G. y VIGNOLI, M. (2021). Sustainable Employability in the Mid and Late Career: An Integrative Review. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3), 157-174. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a16> WANG, M., OLSON, D. A. y SHULTZ, K. S. (2013). *Mid and late career issues: An integrative perspective*. Nueva York: Routledge/Taylor & Francis Group.

⁷ Por ejemplo: NAGY, N. RUDOLPH, C. W. y ZACHER, H. (2022). Reciprocal relationships between subjective age and retirement intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 583-595. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2016700> SHANE, J., HAMM, J. M. y HECKHAUSEN, J. (2019). Subjective Age at Work: Feeling Younger or Older Than One's Actual Age Predicts Perceived Control and Motivation at Work. *Work, Aging and Retirement*, 5(4), 323-332. <https://doi.org/10.1093/workar/waz013> WEISS, D. y WEISS, M. (2019). Why People Feel Younger: Motivational and Social-Cognitive Mechanisms of the Subjective Age Bias and Its Implications for Work and Organizations. *Work, Aging and Retirement*, 5(4), 273-280. <https://doi.org/10.1093/workar/waz016>

⁸ Véase, por ejemplo, FUNDACIÓN HAZ (2022). *Carrera y talento sénior 2022. Informe de transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35*. Madrid: Fundación Haz.

2. Percepciones y valoración de la edad en la carrera media y tardía

En primer lugar, se trata de valorar la situación de las empresas en lo referente al envejecimiento de sus plantillas para situar así el problema. Es de suponer que aquellas empresas que tengan edades medias de sus empleados más altas, y que, por tanto, están más cercanas a enfrentar el reto de la jubilación de sus empleados, serán más conscientes del problema que encaran.

Resulta interesante en este apartado introducir el concepto de edad relativa. Por edad relativa entendemos la edad del trabajador en relación a la de sus compañeros y supervisores. En muchos casos esta edad es más relevante para el trabajador a la hora de percibir el comportamiento y la valoración por parte de la empresa⁹.

La Figura 1 muestra los resultados de las empresas relativos a la edad media de sus empleados.

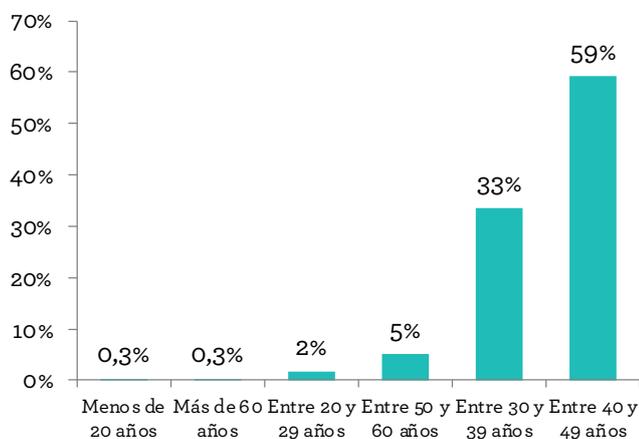


Figura 1. Edad media de los empleados en su empresa



Los resultados ponen de manifiesto que en un 92% de las empresas la edad media se encuentra entre los 30 y los 49 años, con un 59% de ellas en las que se sitúa entre los 40 y los 49 años. Es significativo que solo un 5% presenta una edad media de entre 50 y 60 años, y un 0,35, más de 60 años. Esto pone de manifiesto que en general, las empresas no afrontan un problema generalizado de envejecimiento de la plantilla a corto plazo. No obstante, cuentan entre sus trabajadores con número elevado de personas que se podrían encuadrar en pocos años dentro de lo que hemos denominado carrera media y tardía y, por tanto, afrontan el resto de la gestión de su talento y la posterior gestión de su salida del mercado laboral.

Es una creencia comúnmente extendida que los trabajadores mayores, entendidos como un grupo uniforme, presentan unas peculiaridades en su comportamiento a partir de una edad. Son varios los factores que se suelen poner de manifiesto en este sentido, algunos de ellos negativos, como su dificultad para adaptarse al cambio¹⁰, su desfase tecnológico y el escaso interés en recibir formación para superar esta y otras limitaciones¹¹, la disminución de su productividad¹² o sus diferencias en cuanto a la motivación¹³.

⁹ ARMSTRONG-STASSEN, M. y LEE, S. H. (2009). The effect of relational age on older Canadian employees' perceptions of human resource practices and sense of worth to their organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1753-1769. <https://doi.org/10.1080/09585190903087156>

¹⁰ ENCEL, E. P. S. (2001). Working in later life. *Australasian Journal on Ageing*, 20, 69-73. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.2001.tb00402.x> ENCEL, S. y STUDENCKI, H. (2004). Older workers: can they succeed in the job market? *Australasian Journal on Ageing*, 23(1), 33-37. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.2004.00006.x> RANZI, R., CARSON, E. y WINEFIELD, A. (2004). Barriers to mature aged re-employment: perceptions about desirable work-related attributes held by job-seekers and employers. *International Journal of Organisational Behaviour*, 8(7), 559-570.

¹¹ ARMSTRONG-STASSEN, M. y SCHLOSSER, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 419-437.

¹² MUNNELL, A. H., SOTO, M., y GOLUB-SASS, A. (2008). Will people be healthy enough to work longer? papers.ssrn.com

¹³ INCEOGLU, I., SEGERS, J. y BARTRAM, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300-329; KOOIJ, D. T., JANSEN, P. G., DIKKERS, J. S. y DE LANGE, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212.



Sin embargo, otros resultados¹⁴ contradicen estos estereotipos negativos, ya que muestran que los trabajadores de mayor edad poseen habilidades superiores a las de sus colegas más jóvenes en áreas relacionadas con la flexibilidad, la iniciativa, la priorización de tareas, las relaciones sociales y la gestión de conflictos interpersonales, el pensamiento creativo y la resolución de problemas. De forma similar, estos estudios muestran que los niveles de rendimiento y de motivación de los trabajadores de más edad no son inferiores a los de los grupos de edad más jóvenes, y que en ambas variables se aprecia más variabilidad intragrupal que intergrupala.

Para intentar valorar cuál es la percepción que tienen los empleadores sobre el desempeño de sus trabajadores senior, e intentar delimitar a partir de qué momento entienden iniciada la carrera tardía, se les preguntó a qué edad consideran que los trabajadores empiezan a presentar alguna peculiaridad (positiva o negativa) relacionada con su edad. Los resultados de la pregunta 14 del IV Observatorio sobre Igualdad del Adecco Institute (en adelante, el Observatorio) muestran que un 29% de los encuestados señalan que detectan esas peculiaridades desde los 55 años, mientras que un 26% las detectan a partir de los 63 (edad mínima de jubilación anticipada) y un 29% a partir de la edad legal de jubilación. De

esta manera parece ponerse de manifiesto que, a criterio de las empresas de la muestra, las peculiaridades que afectan a los trabajadores mayores a medida que envejecen se hacen notorias cuando se aproximan a la edad de jubilación anticipada o jubilación (es decir, entre los 63 y los 67 años) y, en todo caso, no antes de los 55 años.

Las empresas están obligadas a gestionar eficientemente su capital humano si quieren mantener su posición competitiva. Esta gestión implica tanto mantener y mejorar la dotación de recursos humanos presente y futura como la explotación estratégica del capital existente¹⁵.

En primer lugar, si bien las empresas pueden asegurarse las destrezas necesarias contratando trabajadores jóvenes, otra alternativa que tienen sería invertir en el potencial de los trabajadores de mayor edad que ya trabajan en la empresa¹⁶. En primer lugar, si bien las empresas pueden asegurarse las destrezas necesarias contratando trabajadores jóvenes, otra alternativa que tienen sería invertir en el potencial de los trabajadores de mayor edad que ya trabajan en la empresa. Esta alternativa sería más conveniente cuando las necesidades de capital humano son muy elevadas y el mercado de trabajo no puede satisfacer esta demanda y/o cuando el capital acumulado por los trabajadores de mayor edad a lo largo de su vida profesional representa un activo estratégico que los jóvenes no pueden sustituir.

El primer paso para poder abordar la necesidad de medidas encaminadas a la gestión de los trabajadores de mayor edad en las empresas, es que estas sean conscientes de su propia situación. Con este objetivo se pregunta a las empresas por el nivel de preocupación de la empresa acerca del envejecimiento en su plantilla. Los resultados obtenidos (pregunta 14 del Observatorio) muestran que un 46% de los encuestados son conscientes de esos efectos, aunque sólo un 23% ha tomado medidas encaminadas a gestionar ese efecto. Sería necesari-

¹⁴ Por ejemplo, ALCOVER, C. M. y TOPA, G. (2018). Work characteristics, motivational orientations, psychological work ability and job mobility intentions of older workers. *PLoS ONE*, 13(4), Article e0195973. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0195973>. KOOLIJ, D., DE LANGE, A., JANSSEN, P. y DIKKERS, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394. <https://doi.org/10.1108/026883940810869015>. VAN DALEN, H. P. y HENKENS, K. (2020). Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. *International Journal of Manpower*, 41(5), 535-550. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2018-0300>

¹⁵ GUERRAS, L. A. y NAVAS, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Civitas.

¹⁶ NAEGELE, G. y WALKER, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Eurofound.

rio explorar la correlación existente entre la edad media de cada una de esas empresas y su nivel de preocupación por este efecto ya que, quizás, las empresas con menor edad media ven estos efectos como lejanos aún en el tiempo y, de ahí, su menor nivel de preocupación.

El comportamiento de los empleadores hacia los trabajadores senior se asume que depende de la medida en que los trabajadores mayores contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa. Una característica organizativa que puede afectar al comportamiento de los empleadores hacia los trabajadores mayores es el relativo a las percepciones sobre sus niveles de conocimientos y habilidades necesarios para hacer un trabajo correctamente¹⁷.

En este sentido, se solicitó a los empleadores que valoraran una serie de afirmaciones acerca de la mayor o menor utilidad que estos trabajadores tienen para la empresa en función de determinadas características y circunstancias, cuyos resultados se presentan en las preguntas 16 y 17 del Observatorio.

En lo que se refiere a las ventajas que les otorga su edad y experiencia, la más reconocida, con un 21% de acuerdo, es su amplio conocimiento del sector y del negocio en el que trabajan, seguida por la credibilidad y capacidad de influencia que han generado en su campo (13%). Se valora también su capacidad para la toma de decisiones y su compromiso con los objetivos de la empresa (ambas con un 12%).

Por otra parte, las respuestas muestran que, en un alto porcentaje (45%), los encuestados rechazan la idea de que los trabajadores de mayor edad tengan limitaciones asociadas a sus capacidades o actitudes. Tan sólo, y en un porcentaje muy bajo (15%), se apunta a la posibilidad de que les incomode trabajar para un superior más joven. También en grados relativamente bajos se

perciben su falta de flexibilidad y dificultad para gestionar el cambio (11%) y su carencia de habilidades técnicas (10%), dos de los estereotipos negativos asociados con más frecuencia a los empleados de más edad¹⁸.

3. Gestión de la edad

Contratación de trabajadores senior

Como se mencionó al comienzo de este capítulo, las condiciones demográficas del contexto español y la necesidad de garantizar la sostenibilidad del sistema de pensiones empujan en el mismo sentido hacia la necesidad de prolongar la vida laboral de los trabajadores. No obstante, para poder alargar la vida laboral es necesario que se den dos premisas: el deseo por parte de los interesados de hacerlo y la existencia de oportunidades de trabajo adecuadas. Para ello las empresas tendrán que desarrollar prácticas de recursos humanos que se adapten a las necesidades de los trabajadores de mayor edad¹⁹.



¹⁷ CONEN, W. S., HENKENS, K., y SCHIPPERS, J. J. (2011). Are employers changing their behavior toward older workers? An analysis of employers' surveys 2000-2009. *Journal of aging & social policy*, 23(2), 141-158.

¹⁸ DORDONI, P. y ARGENTERO, P. (2015). When Age Stereotypes are Employment Barriers: a Conceptual Analysis and a Literature Review on Older Workers Stereotypes. *Ageing International*, 40, 393-412. <https://doi.org/10.1007/s12126-015-9222-6>. VICKERSTAFF, S. y VAN DER HORST, M. (2021). The Impact of Age Stereotypes and Age Norms on Employees' Retirement Choices: A Neglected Aspect of Research on Extended Working Lives. *Frontiers in Sociology*, 6, 686645. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.686645>

¹⁹ BLOOM, D. E., CHATTERJI, S., KOWAL, P., LLOYD-SHERLOCK, P., MCKEE, M., RECHEL, B., ROSENBERG, L. y SMITH, J. (2014). Macroeconomic Implications Of Population Ageing And Selected Policy Responses. *The Lancet*. 6 November 2014.

Otros autores²⁰ proponen un modelo de gestión de los recursos humanos que trabaja en seis campos de acción, el primero de los cuales es cambiar las actitudes y los modelos mentales dentro de las organizaciones. Dentro de este cambio de actitudes en la empresa también proponen varias medidas, la primera de ellas es eliminar el edadismo de los procesos de selección y contratación.

En este sentido, en el estudio se exploró la sensibilidad de las empresas participantes respecto a la contratación de trabajadores senior. Los resultados muestran (pregunta 18 del Observatorio) que un elevado porcentaje afirma que sus empresas contratan indistintamente a personas mayores y menores de 50 años (66%). No obstante, un 19% de las respuestas indican que sus empresas contratan a trabajadores mayores de 50 años de manera excepcional, porque siempre prefieren trabajadores más jóvenes. Estos resultados indican que, si bien existe un avance con respecto a la percepción de la edad en las organizaciones, aún persiste el prejuicio de que la contratación de trabajadores más jóvenes supone ventajas para la empresa.

Medidas para la retención

La American Association of Retired Persons²¹ propuso una serie de medidas encaminadas a paliar y solucionar el problema de escasez de recursos que puede provocar el envejecimiento y posterior jubilación de la fuerza de trabajo en los países occidentales. Una de las medidas que propone es potenciar la adaptación y rediseño de los puestos de trabajo, así como las opciones de trabajo flexible (teletrabajo, tiempo parcial, retiro secuencial) que puedan ser interesantes para los trabajadores de mayor edad²².

Las empresas encuestadas en este estudio no han experimentado la necesidad de realizar este



tipo de adaptaciones (pregunta 19 del Observatorio), puesto que un 82% declara que no existen esos sistemas de gestión para facilitar esa adaptación y no se ha detectado una necesidad de implementarlos. Un 4% de las encuestadas responden que sí aplican estos sistemas. Entre las medidas utilizadas están las adaptaciones físicas del puesto de trabajo, aunque no tanto por motivos de edad como por cuestiones de salud. Se menciona también el traslado a puestos menos exigentes físicamente cuando es necesario, y los cambios de turnos, para evitar horarios nocturnos, trabajos en fin de semana y guardias. Otra de las medidas mencionadas es la oferta de formación cuando se detecta la necesidad. Curiosamente, un pequeño grupo de empresas considera los planes de baja voluntaria y prejubilación como adaptaciones del puesto de trabajo.

El conocimiento técnico implica el conocimiento declarativo (lo que una persona sabe) y el conocimiento procedimental (las habilidades relacionadas con el saber hacer). Por su parte, el conocimiento social es el que se aplica en las relaciones interpersonales y es crítico para el trabajo en equipo y para crear redes entre empleados, dentro y fuera de la organización. El conocimiento cultural es el entendimiento colectivo de cómo

²⁰ ZNIDARSIC, J. y DIMOVSKI, V. (2009). Retaining older workers: Fields of action-constituting a comprehensive age management model. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(4).

²¹ AARP (2002): Attitudes of individual 50 and older toward phased retirement. Washington DC: AARP.

²² KHIRA, S., PIA, S., RIEGER, M. A., y SUSANNE, V. M. (2021). Challenges arising for older workers from participating in a workplace intervention addressing work ability: a qualitative study from Germany. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(5), 919-933. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01639-x>



se hacen las cosas en una organización, y está relacionado con los valores y las normas que regulan su funcionamiento. El conocimiento estructurado es el que se encuentra en los sistemas, procesos, herramientas y rutinas de la organización y es independiente de las personas.

Gran parte de estos conocimientos son de carácter tácito. El conocimiento tácito no puede ser formalizado y no hay manera de transmitirlo como no sea a través de la experiencia, la observación y el contacto con las personas que lo poseen²³.

La pérdida de conocimiento institucional debida a la jubilación de los trabajadores puede afectar a la eficiencia en los procesos de negocio, a la calidad de los productos y servicios ofrecidos y a la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores. Por ello, la transferencia de ese conocimiento se convierte en un elemento fundamental de la dirección de los trabajadores de mayor edad. Este proceso de transferencia alude al concepto de generatividad, entendida como una actitud de apertura de los empleados mayores hacia las generaciones más jóvenes que se concreta en el intercambio de valores,

conocimientos y experiencias con ellas. Para las personas implicadas, el ejercicio de la generatividad es una fuente de emociones positivas y relaciones sociales de más calidad; de realización personal, autoestima y autoeficacia laboral; de buena energía y vitalidad; de satisfacción laboral y satisfacción de carrera, así como de un mayor número de conductas extra-rol que benefician a las organizaciones²⁴.

En línea con lo anterior, parece sensato proponer medidas encaminadas a la retención de ese conocimiento y saber hacer, depositado tanto en personas como en órganos de la empresa. Este proceso, que es complejo²⁵ y clave para la organización y las relaciones intergeneracionales, entre ellas la prolongación de la vida laboral de los trabajadores con experiencia, las mentorías, o el uso de los trabajadores ya jubilados como asesores.

De acuerdo con estos planteamientos, se preguntó a los empleadores si habían establecido programas de identificación del conocimiento de las personas mayores de 50 años, dada su mayor proximidad a la jubilación. El 56 % de las encuestadas responden que no han considerado necesario elaborar esos planes a corto plazo, mientras que un 17% responden que solo hacen esa planificación para los puestos clave. Otro 14% afirma que se realiza esa planificación solo para los puestos que están próximos a la jubilación (pregunta 20 del Observatorio). Estos resultados ponen de manifiesto que las empresas en su mayor parte no están desarrollando programas de retención del conocimiento que atesoran los trabajadores mayores.

Los resultados de algunos estudios²⁶ encuentran que no es muy probable que el envejecimiento de la fuerza de trabajo provoque una crisis o es-

²³ AIMAN-SMITH, L., BERGEY, P., CANTWELL, A. R. y DORAN, M. (2006). The coming knowledge and capability shortage. *Research-Technology Management*, 49(4), 15-23.

²⁴ WIKTOROWICZ, J., WARWAS, I., TUREK, D. y KUCHCIAK, I. (2022). Does generativity matter? A meta-analysis on individual work outcomes. *European Journal of Ageing*, 19(4), 977-995. <https://doi.org/10.1007/s10433-022-00727-w>. DOERWALD, F., ZACHER, H., VAN YPEREN, N. W. y SCHEIBE, S. (2021). Generativity at work: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 125, Article 103521. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103521>

²⁵ WIKSTRÖM, E., ERIKSSON, E., KARAMEHMEDOVIC, L. y LIFF, R. (2018). Knowledge retention and age management—senior employees' experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1510-1526. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0442>

²⁶ MCMULLIN, J. A., COOKE, M. y DOWNIE, R. (2004). *Labour force ageing and skill shortages in Canada and Ontario*. Canadian Policy Research Networks Incorporated (CPRN).

casez de recursos preocupante, si bien existen variaciones según los sectores de actividad²⁷. En todo caso, este fenómeno del envejecimiento puede interactuar con otros factores y provocar algunos “puntos calientes” de escasez de recursos en determinadas industrias y puestos. Para luchar contra estos problemas puntuales los autores proponen fomentar la participación en el mercado de trabajo de los grupos que están infrarrepresentados, fomentar políticas de flexibilidad que ayuden a mejorar la participación de los mayores, promover el aprendizaje durante toda la vida y el retiro en fases o progresivo.

En este sentido, la efectividad de enfoques integrales de gestión de la edad que no se limiten a la implantación de una serie de medidas aisladas, sino que planteen un marco de desarrollo para todos los trabajadores dirigido a garantizar la empleabilidad sostenible, ha sido comprobada en la literatura a través de varios trabajos²⁸.

La dirección de la edad no puede limitarse a ser un conjunto de medidas destinadas exclusivamente a los trabajadores más mayores que no tenga en cuenta el impacto que estas políticas pueden tener en el resto de colectivos de la empresa (por ejemplo, los más jóvenes), sino que es fundamental que esté integrada dentro de la gestión de la diversidad²⁹ y, en general, de la estrategia de recursos humanos y de responsabilidad social de la empresa³⁰. Asimismo, es imprescindible que exista una coherencia interna entre los distintos mecanismos considerados para la mejor gestión de estos recursos, de forma que se eviten incoherencias y posibles contradicciones entre ellos³¹.



Un modelo eficiente de dirección de los trabajadores de más edad no solo considera un conjunto de medidas destinadas a atraer y retener a trabajadores de mayor edad, sino que debe tener en cuenta, a su vez, a los colectivos más jóvenes. Por otro lado, el colectivo de los trabajadores de mayor edad no es homogéneo y dentro del mismo encontramos hombres y mujeres y personas de diferentes culturas y con diferentes niveles de formación y experiencia: la edad es solo uno de los elementos de la gestión de la diversidad en la empresa. Por lo tanto, el reto de la empresa será cómo maximizar las ventajas potenciales derivadas de esa diversidad y, a su vez, reducir las desventajas asociadas, intentando potenciar las habilidades de los trabajadores para que contribuyan al logro de los objetivos organizativos.

Con el objetivo de identificar el grado de compromiso de las empresas con estas medidas de gestión de la edad, se les preguntó sobre su nivel de aceptación de conjuntos de políticas, bien de mantenimiento o bien de desarrollo³², y a continuación, ampliar la consulta para identificar medidas concretas (preguntas 21 a 25 del Observatorio).

²⁷ SCHRÖDER, H., MULLER-CAMEN, M. y FLYNN, M. (2014). The management of an ageing workforce: organisational policies in Germany and Britain. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 394-409. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12043> HENKENS, K., REMERY, C. y SCHIPPERS, J. (2008). Shortages in an ageing labour market: an analysis of employers' behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1314-1329. <https://doi.org/10.1080/09585190802110117>

²⁸ RAPPAPORT, A. M., STEVENSON, M., PFIFFNER, M. y WATSON, A. (2004). *Staying ahead of the curve 2004: Employer best practices for mature workers*. AARP Knowledge Management; Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. ALCOVER, C. M., MAZZETTI, G. y VIGNOLI, M. (2021). Sustainable employability in the mid and late career: An integrative review. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3), 157-174. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a16>

²⁹ NAEGELE, G. y WALKER, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Eurofound.

³⁰ ILMARINEN, J., TUOMI, K. y SEITSAMO, J. (2005, June). New dimensions of work ability. In *International congress series* (Vol. 1280, pp. 3-7). Elsevier.

³¹ WALKER, A. (1997). *Combating age barriers in employment*. Luxembourg Office for Official Publications of the European Communities. August, 2.

³² VETH, K., EMANS, B., VAN DER HEIJDEN, B., DE LANGE, A. y KORZILIUS, H. (2011). Taking care of older workers: A multi perspective case study on HRM practices in health care organizations for older workers. *Paper Dutch HRM Network Conference 2011*.



En la pregunta sobre el nivel de aceptación que tendrían los grupos de políticas ante el reto de retener a los empleados mayores, la respuesta pone de manifiesto que las políticas que podríamos encuadrar como políticas de trabajo flexible (horarios flexibles, teletrabajo, jornadas reducidas,...) son las que tendrían mayor aceptación, con un 30%.

Las prácticas de adaptación del puesto de trabajo para adaptarlo a las circunstancias y capacidades del empleado y las de formación específica, las siguen muy de cerca con un 27% y un 24% de la respuesta. Las opciones relacionadas con la adaptación de los sistemas de retribución y recompensa son las menos populares entre las empresas, con un 18% de las respuestas.

Cuando se pregunta a las empresas por cuáles de las *opciones de trabajo flexible* prefieren aplicar a sus empleados senior, el 32% de las respuestas se decantan por los horarios flexibles, seguidas de la utilización del teletrabajo con un 19% de las respuestas y de las semanas de trabajo mixtas en las que se combina la presencialidad con el teletrabajo (con un 17% de las respuestas). Opciones como la semana de trabajo reducida o compartir

un puesto de trabajo tienen una aceptación mucho más baja.

Cuando se pregunta a las empresas por el segundo bloque más valorado de medidas, la *adaptación del puesto de trabajo* a las especificidades de los trabajadores senior, el 42% indica que la opción preferida es proporcionarles trabajos que les permitan transmitir sus conocimientos y experiencia a los trabajadores más jóvenes. El resto de opciones (permitirles cambiar a un puesto menos estresante o menos exigente físicamente, proporcionarles trabajos acordes con sus motivaciones reales, la asignación de nuevos roles más alineados con su edad y sus capacidades) muestran un nivel de interés significativamente menor (18%, 16% y 15%, respectivamente).

El tercer bloque de medidas de gestión más valorado por las empresas, las *políticas de formación*, pone de manifiesto que las empresas prefieren ofrecer a sus trabajadores opciones que contribuyan a actualizar sus conocimientos (40%), mejor que plantear formación para la obtención de nuevos conocimientos (29%). También se contempla la posibilidad de ofrecer a estos empleados oportunidades de acceso a las nuevas tecnologías para mejorar su eficacia en el trabajo (31%).

Por su parte, las políticas de gestión de la edad menos valoradas son las que hacen referencia a la adaptación de los sistemas de compensación de estos trabajadores. No obstante, cuando se solicita a las empresas que valoren las diferentes medidas, las que tienen más respaldo son las que implican el incremento de incentivos no económicos para continuar trabajando o la mejora de prestaciones sociales en forma de programas preventivos de mantenimiento y mejora de la salud (30% y 26%, respectivamente). Las opciones que implican tiempo de vacaciones adicional, mejoras salariales o la continuidad en las cotizaciones a los sistemas de pensiones privados de las empresas o los sistemas de salud, son claramente menos valoradas. La que menos apoyo encuentra es la que implica mejoras salariales, con solo un 10% de las respuestas.

4. Prolongación de la vida laboral y transición a la jubilación

Como primera pregunta de este bloque, y con la intención de pulsar la opinión de las empresas acerca de la prolongación de la vida laboral de los empleados senior³³, se les pregunta su opinión sobre los efectos que esta puede tener para el propio trabajador, la empresa y la sociedad (pregunta 29 del Observatorio). La respuesta obtenida pone de manifiesto una opinión claramente polarizada, en la que cerca de un 50% de las empresas consideran que esa prolongación tiene efectos positivos para los empleados, las empresas y la sociedad (47%), y la otra mitad, aproximadamente (46%), opina que esa prolongación no genera ningún beneficio.

De las empresas que responden que la prolongación de la vida laboral de los trabajadores senior genera beneficios para la sociedad (pregunta 30 del Observatorio), un 39% considera que el principal beneficio que se obtiene es que se aprovecha el talento de estos trabajadores y un 31% aduce que el mayor beneficio proviene de la posibilidad para estos trabajadores de compatibilizar trabajo y pensión. Otros argumentos de tipo económico como puede ser reducir la factura de cotizaciones de las empresas, encuentran un apoyo mucho más reducido con un 14% de la respuesta. Estos resultados están alineados con los de otros estudios que ponen de manifiesto que la respuesta de la empresa al reto del envejecimiento se está estructurando más en una base individual que como el resultado de un esfuerzo sistemático por retener a los trabajadores senior³⁴.

Con objeto de profundizar en las actitudes de las empresas frente a los trabajadores senior y su proceso de desvinculación de la vida laboral, se preguntó a las empresas por el modo en el que

proceden con estos trabajadores cuando se aproximan a su edad de jubilación (pregunta 31 del Observatorio). La respuesta muestra claramente cómo las empresas no animan al trabajador a seguir en su puesto (sólo un 4% de las respuestas apuntan en este sentido). Lo más normal es preguntar al trabajador por la decisión que ha tomado, continuar o retirarse (52% de la respuesta), o, incluso, se da por hecho que el trabajador se va a jubilar y se espera a que se ponga en contacto con la empresa para comunicarlo, o se le pregunta directamente cómo va ese trámite (estas dos respuestas acumulan un porcentaje de respuesta del 45%).

En este sentido, se pone de manifiesto que cuando una persona se va acercando a la edad de jubilación no se intenta hablar con ella acerca de los beneficios de prolongar su vida laboral, ni tampoco se intenta ninguna adaptación de su puesto de trabajo para incentivar esa permanencia en un 29% de las ocasiones. Tan solo un 16% de las empresas dicen tener esa conversación en la que se informa al trabajador de los beneficios de prolongar su vida laboral (pregunta 32 del Observatorio).



³³ La prolongación de la vida laboral tras superar las edades habituales o establecidas de jubilación puede adoptar diversas modalidades: en la misma organización o cambiando a otra, en la misma profesión u ocupación o en una diferente, y trabajando por cuenta ajena o como autónomo, donde se incluye el emprendimiento senior. Para un análisis más completo de las modalidades y su uso en diferentes países de tres continentes, puede consultarse ALCOVER, C. M. (2017). Bridge Employment: Transitions from Career Employment to Retirement and Beyond. En Parry, E. y McCarthy, J. (eds.) *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-46781-2_10, ALCOVER, C. M., TOPA, G., PARRY, E., FRACCAROLI, F. y DEPOLO, M. (Eds.) (2014). *Bridge Employment. A Research Handbook*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203383100>, y ALCOVER, C. M., TOPA, G. y FERNÁNDEZ, J. J. (2014). La gestión organizacional de los trabajadores mayores y los procesos de mantenimiento, prolongación y salida de la vida laboral. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 91-98.

³⁴ EGDELL, V., MACLEAN, G., RAESIDE, R. y CHEN, T. (2020). Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing & Society*, 40(4), 784-804. <https://doi.org/110.1017/S0144686X18001307>



Las respuestas a estas preguntas ponen de manifiesto que la prolongación de la vida laboral en España aún se circunscribe más al plano de lo posible que al de lo probable. Las empresas no cuentan con que sus empleados prolonguen su vida laboral y, en muchas ocasiones, ni siquiera consideran que esa prolongación genere ningún tipo de beneficio para ellas, para el empleado o para la sociedad.

En este contexto poco favorable, se les preguntó a los empleadores por las causas que consideran que provocan que, en muchas ocasiones, las empresas prefieran que esa continuidad no tenga lugar (pregunta 33 del Observatorio).

Las razones más frecuentes son que son los trabajadores con mayor coste agregado para la empresa (45%), que suelen tener menor motivación (36%) y también menos competencias digitales (35%). Otras causas que se aducen son que suelen tener peor estado de salud (25%) y que se adaptan mal a la evolución del mercado laboral (21%).

A la vista de las opiniones de los empleadores sobre la continuidad en el empleo de los trabajadores senior por encima de la edad de jubilación, se formularon varias preguntas relacionadas con las condiciones en las que debería producirse esa continuidad y las características personales de las personas a retener que valorarían más positivamente (pregunta 27 del Observatorio).

En relación con la primera de las preguntas, las empresas opinan que esa continuidad solo

debe producirse cuando lo desean tanto el trabajador como la empresa (25% de las respuestas). Una vez establecida esta premisa, un 19% de las empresas opina que la relación contractual entre el empleado y el trabajador debe articularse sobre unas nuevas condiciones que incluyen la reducción de las cotizaciones que se han venido realizando. Se destaca también el hecho de que un 18% de las respuestas indican que solo deben seguir los empleados que lo deseen y que el salario que se reciba debe ser total o parcialmente compatible con la pensión.

A continuación, se preguntó a los empleadores por las características que valorarían más entre los trabajadores senior a la hora de retenerlos más allá de su edad de jubilación. De entre todas las opciones o características que se les ofrecen las mejor valoradas (en una escala entre 1, nada importante, y 10, muy importante) fueron las siguientes: personas que poseen conocimientos relevantes para la estrategia de la empresa (con un 86% de las respuestas entre 8 y 10), personas que tienen una actitud positiva frente al trabajo (84% de respuestas con una puntuación entre 8 y 10) y personas comprometidas con su trabajo (81% entre 8 y 10). Factores tales como la buena salud o los contactos que estas personas puedan poseer obtuvieron las valoraciones más bajas (menos del 50% entre 8 y 10).

Por último, se preguntó a las empresas acerca de las opciones de retiro gradual que estarían dispuestas a considerar e, incluso, aplicar, si se decidieran a dar a sus empleados senior esa opción para facilitar su transición del trabajo a la jubilación. Se les plantearon una serie de opciones que fueron valoradas de la siguiente manera (pregunta 28 del Observatorio): permitir al trabajador continuar con su actividad pero con una jornada laboral reducida o con flexibilidad de horarios son las opciones más valoradas ya que conjuntamente agrupan un 29% de las respuestas (que, por otra parte, está muy fragmentada), las opciones relativas a que el trabajador se vaya retirando a puestos de menor responsabilidad o, simplemente, desarrollando un trabajo diferente, son las menos valoradas por las empresas (8%).

Las opciones que implican la contratación del trabajador, una vez jubilado, para que apoyen en proyectos concretos o para que actúen como consultores o mentores, también son bastante bien valoradas, agrupando el 20% de las respuestas. Existe otro grupo de opciones relacionadas con el hecho de permitir al trabajador que continúe trabajando, pero con semanas más cortas, ir reduciendo paulatinamente horario de trabajo y responsabilidades, compartir un trabajo con otra persona o permitirle trabajar total o parcialmente desde casa, que reciben un apoyo de entre el 8% y el 9%, que, dado el nivel de dispersión de las respuestas, hace que sean también opciones a tener en cuenta.

5. Conclusiones

Los resultados obtenidos muestran que las empresas participantes en este estudio presentan un nivel de conciencia del envejecimiento de sus plantillas relativamente bajo, y que el número de las que han comenzado a tomar medidas es aún menor, apenas una cuarta parte de ellas. Este dato no parece muy esperanzador, y anticipa un escenario poco facilitador de la prolongación de la vida laboral.

No obstante, las percepciones de los empleadores acerca de sus trabajadores de más de 50 años son más positivas que negativas, una valoración coincidente con los resultados obtenidos en otros contextos, donde se comprueba que los estereotipos de edad combinan aspectos positivos y negativos³⁵.

En cuanto a la contratación de personas mayores de 50 años, las respuestas parecen contradictorias. Preguntados los empleadores directamente acerca de si contratan indistintamente a

personas de más y de menos de esa edad, un 66% responde que sí lo hace, lo que parece indicar una ausencia de prejuicios y barreras respecto a la edad. Sin embargo, los datos sobre la edad media de las plantillas muestran que solo un 5% de las empresas declara una edad media de entre 50 y 60 años, lo que parece mostrar que el volumen de contratación (no de mantenimiento de personas que se incorporaron más jóvenes) en esas edades es más bien reducido.

Otro resultado que puede resultar preocupante es el relativo a los sistemas y las medidas implantados para adaptar el trabajo (condiciones, tareas, tecnologías, etc.) a las necesidades de las personas trabajadoras en función de la edad. Una absoluta mayoría (el 96%) declara que no existe ningún sistema de adaptación, y solo un 14% manifiesta que se ha planteado la importancia o la necesidad de hacerlo en un futuro. Si tenemos en cuenta que una de las prácticas más recomendadas y eficaces para el mantenimiento y la prolongación de la vida laboral son las relacionadas con estas adaptaciones y las políticas y prácticas sensibles a la edad (*age-friendly workplace practices*)³⁶, tampoco aquí los resultados son esperanzadores de cara a encontrar facilidades para lograr estos objetivos.



³⁵ DORDONI, P. y ARGENTERO, P. (2015). When Age Stereotypes are Employment Barriers: a Conceptual Analysis and a Literature Review on Older Workers Stereotypes. *Ageing International*, 40, 393-412. <https://doi.org/10.1007/s12126-015-9222-6>. NG, T. W. H. y FELDMAN, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858. <https://doi.org/10.1111/peps.12003>. VICKERSTAFF, S. y VAN DER HORST, M. (2021). The Impact of Age Stereotypes and Age Norms on Employees' Retirement Choices: A Neglected Aspect of Research on Extended Working Lives. *Frontiers in Sociology*, 6, 686645. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.686645>

³⁶ ALCOVER, C. M. (2020) *Empleo sostenible. Edad, trabajo y retiro en la sociedad 4.0*. Madrid: Díaz de Santos. APPANNAH, A. y BIGGS, S. (2015). Age-Friendly Organisations: The Role of Organisational Culture and the Participation of Older Workers. *Journal of Social Work Practice*, 29:1, 37-51. <https://doi.org/10.1080/02650533.2014.993943>. EPPLER-HATTAB, R., MESHOUAM, I. y DORON, I. (2020). Conceptualizing age-friendliness in workplaces: Proposing a new multidimensional model. *The Gerontologist*, 60(1), 12-21. <https://doi.org/10.1093/geront/gny184>. GROSCHE, J.W. y SCHOLL, J.C. (2020). Designing Age-Friendly Workplaces: An Occupational Health Perspective. En Czaja, S., Sharit, J., James, J. (eds.), *Current and Emerging Trends in Aging and Work*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-24135-3_22

Por otra parte, más de la mitad de las empresas no consideran necesario realizar una evaluación de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de las personas trabajadoras de más de 50 años, un dato que tampoco se alinea con las recomendaciones y las prácticas implantadas desde hace tiempo en países con elevado envejecimiento dirigidas a evaluar la capacidad de trabajo (*work ability*) de la plantilla de más edad³⁷. Consideramos que es necesario un cambio significativo de la cultura empresarial española para orientarse hacia las políticas y prácticas que países europeos, como Finlandia, Alemania, Suecia, Noruega o Dinamarca han implantado con éxito para facilitar y promover la prolongación de la vida laboral. Por las respuestas dadas en esta encuesta, parece que las empresas solo adoptarían medidas para la adaptación de las condiciones de trabajo, los puestos y las tareas de los trabajadores de más edad si se vieran obligadas por exigencias del contexto, como podía ser el incremento de la edad de jubilación o la mayor penalización de la jubilación anticipada.

Por último, en cuanto a las percepciones sobre la prolongación de la vida laboral más allá de las edades habituales de jubilación, la valoración de los empleadores se encuentra polarizada. Prácticamente, la mitad considera que tiene beneficios para las personas trabajadoras, las empresas y la sociedad, y la otra mitad, que no cuenta con ningún beneficio. Este resultado tampoco resulta muy alentador si además lo relacionamos con las actitudes y las prácticas utilizadas para la transición a la jubilación, donde una amplia mayoría de las empresas no suele utilizar ninguna acción de cara a facilitar la prolongación o la salida tardía de la vida laboral, salvo las estrictamente administrativas asociadas a la edad cronológica de las personas y a sus decisiones individuales.

En conclusión, si bien estos resultados no permiten obtener conclusiones que se pueden generalizar a la totalidad de las empresas y organizaciones españolas, y sería necesario ampliar la muestra de participantes, obtener información

complementaria de tipo cualitativo y triangular con las percepciones y las valoraciones de las personas trabajadoras de más de 50 años, la fotografía obtenida en este estudio ofrece una visión de la gestión de la edad por parte de las empresas que no parece estar en consonancia con los datos sobre envejecimiento y sostenibilidad del sistema de pensiones y de protección social con los que iniciábamos este capítulo. Desde hace más de dos décadas, la necesidad de tomar medidas para facilitar el mantenimiento de los trabajadores de más edad en el mercado de trabajo y la prolongación de su vida laboral era acuciante, en la actualidad y de cara al futuro inmediato resulta perentoria. Cada año que transcurra sin adoptar medidas reales a corto plazo para lograr esos objetivos y medidas para propiciar un cambio de cultura (en las personas, las empresas, los agentes sociales y la sociedad en su conjunto) dirigidas a modificar la percepción de la edad, el trabajo y la jubilación, se estará propiciando el posible colapso del sistema, lo que pondría en riesgo vital no solo a las personas mayores sino también a las generaciones más jóvenes. Es cuestión de tiempo que la legislación incorpore normativas para garantizar la correcta gestión y la no discriminación de los trabajadores seniors en las empresas. En este sentido, adelantarse a la legislación supone una ventaja competitiva³⁸.



Pilar Quevedo

Universidad Politécnica de Madrid



Carlos María Alcover

Universidad Rey Juan Carlos

³⁷ CADIZ, D. M., BRADY, G. M., y TRUXILLO, D. (2020). Workability: A Metric to Inform Policy for an Aging Workforce. *Public Policy & Aging Report*, 30(3), 89-94. <https://doi.org/10.1093/ppar/praa016> ILMARINEN J. (2009). Work ability-a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(1), 1-5. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1304>

³⁸ *I Libro blanco del talento senior* (2021). Fundación Adecco. Fundación Seres.

Nueva Ley de Empleo, ¿nuevos colectivos protegidos?

por Eva María Blázquez Agudo

Una de las finalidades habituales de las leyes de empleo es la protección de ciertos grupos de personas, cuya situación en el mercado laboral es peor que la del resto. En este sentido, la Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo, recoge como uno de sus objetivos, la atención especializada de colectivos prioritarios para las políticas de empleo y la eliminación de cualquier clase de discriminación de estos mediante la puesta en marcha de medidas adecuadas de incorporación laboral.

Como se puede imaginar, el elemento principal en esta cuestión es la determinación de quién conforma los colectivos prioritarios en relación a los cuales se establecerán medidas para colaborar en su inserción y mantenimiento en el mercado laboral de forma específica.

Obviamente la determinación de estos colectivos no se hará de forma caprichosa cada vez que se plantean medidas de empleo, sino que la Ley de Empleo, en concreto en su artículo 36, señala que se determinarán de acuerdo con el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones basadas en el análisis de datos, en las evidencias estadísticas y en el examen del mercado de trabajo. Con el mismo objetivo se emplearán los resultados de la tasa de empleabilidad y de cobertura. Todos estos instrumentos contribuirán, por tanto, a identificar en cada momento qué personas o colectivos de personas están encontrando mayores dificultades para acceder al empleo.

Pero, además, con estas herramientas no solo habrá que identificar a los colectivos a proteger, sino que igualmente servirán para determinar la intensidad de la protección que precisan cada uno de ellos.

Sin embargo, aunque se regulan instrumentos de identificación de los colectivos que precisan de medidas específicas en el mercado laboral, la propia ley predetermina también cuáles son los grupos prioritarios a atender. En concreto, el Capítulo V de la Ley de Empleo se dedica expresamente a la concreción de los grupos que deben ser atendidos de forma prioritaria, poniendo en evidencia ya en la Exposición de Motivos, que su identificación, en los diferentes niveles territoriales y funcionales del Sistema Nacional de Empleo, ha de hacerse en términos selectivos y de forma eficaz.

En definitiva, aun señalando los instrumentos que se emplearán para determinar los colectivos de atención prioritaria, sin embargo, la norma, como es tradicional, incluye un articulado donde se mencionan de forma concreta quienes forman parte de ellos. Esto es, conceptúa esta cuestión de forma estática en vez de dejar que se vayan aclimatando sus límites de acuerdo con las necesidades de cada momento y de cada ámbito territorial, que se detecten con las herramientas que antes han sido mencionadas.

En este trabajo, se pretende analizar el concepto empleado de colectivo prioritario en el mercado de trabajo, para luego pasar al examen de los tres grandes grupos de protección de acuerdo con el ODS número 8 como son las mujeres, las personas con discapacidad y las personas que precisan protección por razón de edad.

I. Sobre el concepto de colectivo prioritario

En la nueva Ley de Empleo se recoge el concepto de “*colectivos de atención prioritaria*”, que se define como aquellos con especiales dificultades para el acceso y mantenimiento del empleo y para el desarrollo de su empleabilidad, de conformidad con lo establecido en su artículo 50. A continuación, se va a analizar a quién se extiende dicha conceptualización.

1. El concepto modificado en el tiempo, pero estático para cada una de las normas

Así, no se deja su establecimiento a la dinámica del mercado, lo que puede llevar a modificar su delimitación según las necesidades que se pongan patentes de acuerdo con los instrumentos que determina la propia Ley de Empleo, sino que se recoge como elemento estático de acuerdo con lo definido en un precepto concreto de la regulación, como a continuación se pasa a recoger. Lo que tampoco se indica es si dejarán de ser prioritarios los grupos mencionados, si de las herramientas referidas se infiere que ya no precisan de especial protección.

En todo caso, no siempre ha existido un concepto único de colectivo prioritario en materia de empleo, sino que este se ha ido construyendo en cada momento, por cada legislación de empleo que va sucediéndose¹. Lo cual, en cierto modo, es lógico, dado que el mercado laboral va evolucionando y no siempre los mismos precisan protección especial.

Así, mientras que en la Ley Básica de Empleo de 1980 se protegía solamente a 5 grupos (jóvenes, perceptores de las prestaciones de desempleo, mujeres, mayores de 45 años y personas con discapacidad); en la Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo, se definían como colectivos prioritarios a los jóvenes, mujeres, parados de larga



duración mayores de 45 años, discapacitados e inmigrantes; mientras que más adelante, en el artículo 30 del Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo, mencionaba a las personas con especiales dificultades de integración en el mercado de trabajo, especialmente jóvenes, con particular atención a aquellos con déficit de formación, mujeres, parados de larga duración, mayores de 45 años, personas con responsabilidades familiares, personas con discapacidad o en situación de exclusión social, e inmigrantes, con respeto a la legislación de extranjería, u otros que se puedan determinar, en el marco del Sistema Nacional de Empleo.

Si bien es verdad que existen diferentes conceptos, hay algunos grupos que siempre aparecen en la definición de grupos prioritarios como son los jóvenes, los mayores de 45 años, las mujeres, las personas con discapacidad y los inmigrantes. En este sentido, es destacable que el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8 menciona los mismos grupos como prioritarios en el ámbito del trabajo decente y sostenible, a excepción de los mayores, calificándose esta omisión de inadecuada.

2. Un Concepto demasiado extenso

Ya siguiendo con el análisis de la actual Ley de Empleo, en su artículo 50 recoge el listado de los colectivos que se califican como de atención prioritaria, los cuales deberán ser objeto de los

¹AGUILAR GONZÁLEZ, C., “Desempleo de larga duración, colectivos vulnerables y la reformulación de las políticas activas de empleo” en *Lan Harremanak*, núm. 46/2021, p. 121.

programas específicos destinados a fomentar su empleo (tanto el acceso como el mantenimiento) y el desarrollo de la empleabilidad.

En concreto, se considerarán colectivos vulnerables de atención prioritaria, a los efectos de esta última Ley de Empleo, a las personas jóvenes (menores de 30 años) especialmente con baja cualificación, personas en desempleo de larga duración, personas con discapacidad, personas con capacidad intelectual límite, personas con trastornos del espectro autista, personas LGTBI, en particular trans, personas mayores de 45 años, personas migrantes, personas beneficiarias de protección internacional y solicitantes de protección internacional en los términos establecidos en la normativa específica aplicable, personas víctimas de trata de seres humanos, mujeres con baja cualificación, mujeres víctimas de violencia de género, personas en situación de exclusión social, personas gitanas, o pertenecientes a otros grupos poblacionales étnicos o religiosos, personas trabajadoras provenientes de sectores en reestructuración, personas afectadas por drogodependencias y otras adicciones, personas víctimas del terrorismo, así como personas cuya guardia y tutela sea o haya sido asumida por las Administraciones públicas, personas descendientes en primer grado de las mujeres víctimas de violencia de género y personas adultas con menores de dieciséis años o mayores dependientes a cargo, especialmente si constituyen familias monomarentales y monoparentales.

La primera cuestión que hay que poner en evidencia es que el concepto es tan extensivo, que casi ninguna persona trabajadora queda fuera. Es mucho más extenso que la noción recogida en las anteriores leyes de empleo.

De acuerdo con los colectivos incluidos, solamente serán los hombres entre 30 y 45 años quienes no sean atendidos de forma preferente. Eso sí, siempre que no sean desempleados de larga duración, personas con discapacidad, personas con capacidad intelectual límite, personas

con trastornos del espectro autista, personas migrantes, personas beneficiarias de protección internacional y solicitantes de protección internacional en los términos establecidos en la normativa específica aplicable, personas víctimas de trata de seres humanos, personas en situación de exclusión social, personas gitanas, o pertenecientes a otros grupos poblacionales étnicos o religiosos, personas trabajadoras provenientes de sectores en reestructuración, personas afectadas por drogodependencias y otras adicciones, personas víctimas del terrorismo, así como personas cuya guardia y tutela sea o haya sido asumida por las Administraciones públicas, personas descendientes en primer grado de las mujeres víctimas de violencia de género y personas adultas con menores de dieciséis años o mayores dependientes a cargo, especialmente si constituyen familias monoparentales.

En definitiva, es más probable que las personas demandantes de empleo estén incluidas en uno de los colectivos prioritarios que fuera de estos.

En todo caso, hay que poner de manifiesto que la norma actual complica aún más este panorama de los grupos protegidos, cuando en algunos de ellos se hace referencia a algunos colectivos concretos dentro de ellos. En casi todos los grupos, se añade un subgrupo que será atendido de forma preferente.

De esta forma, parece que se está creando una protección especializada, de primera categoría para los colectivos mencionados de forma expresa dentro de los grupos, y una segunda, más genérica, para todo el grupo². Quizás hubiese sido más adecuado mantener solamente la atención especializada y evitar la más generalizada, que es la que lleva a un concepto amplio, inabarcable, por las políticas de empleo. De hecho, lo que parece manifestarse en la propia norma es que no existen recursos suficientes para asumir una atención tan amplia y ya desde el principio se indica que solamente se podrá atender a determinados subgrupos³.

² Algunos autores se preguntan si la ley está marcado niveles o preferencias de actuación, es decir, que se dividen en "prioritarios, semiprioritarios o superprioritarios". Vid. PÉREZ DEL PRADO, D. "La Ley 3/2023 de empleo: un paso más en la modernización de las políticas de empleo en España (primera parte)" en *Trabajo y Derecho*, núm. 102/2023, p. 12.

³ "¿O, más bien, se pone la venda antes de la herida y se asume que no se va a poder dar de hecho esa atención preferente por lo que es necesario marcar a quiénes hay que atender con prioridad realmente?" Vid. PÉREZ DEL PRADO, D. "La Ley 3/2023 de empleo: un paso más en la modernización de las políticas de empleo en España (primera parte)" op. cit. p. 12.

Hubiese sido más adecuado incluir como grupo preferentes a los que se han recogido como “prioritarios de los prioritarios”, evitando un concepto tan amplio e innecesario como el que se ha plasmado en la norma, aunque luego se haya querido delimitar con los subgrupos indicados.

3. La ampliación de los colectivos de acuerdo con las necesidades dentro de los distintos ámbitos de la Administración

Además, este listado no es cerrado, sino que es posible incluir otros de especial vulnerabilidad en las políticas activas de empleo o en el marco del Sistema Nacional de Empleo, en sus distintos niveles territoriales y funcionales, donde de manera coordinada y articulada se asegure el diseño de itinerarios individuales y personalizados de empleo que combinen las diferentes medidas y políticas, debidamente ordenadas y ajustadas al perfil profesional de las personas que los integran y a sus necesidades específicas.

Por otro lado, la Ley de Empleo incluye como funciones de la Conferencia sectorial de empleo y asuntos laborales: la identificación de colectivos prioritarios para la política de empleo en el ámbito estatal; la determinación de los objetivos cualitativos y cuantitativos que deberán cumplirse en relación con los mismos; y el análisis de las causas de abandono de la condición de persona demandante de servicios de empleo a fin de determinar las barreras que condicionan su empleabilidad e incorporar las propuestas oportunas. Pero, además, se menciona que periódica-

mente evaluará la evolución del cumplimiento de tales objetivos, a los efectos de proseguir con las mismas acciones, o adaptarlas para una mejor consecución de los objetivos propuestos.

Finalmente, los servicios de empleo de las Comunidades Autónomas, sin perjuicio de la particular atención que deberán prestar a los colectivos considerados como prioritarios, podrán identificar los suyos propios, con la finalidad de prestarles una atención diferenciada a la vista de las peculiaridades de los distintos territorios.

Por último, cuando sea necesario, los servicios públicos de empleo se coordinarán con los servicios sociales para dar una mejor atención a estas personas mediante protocolos de coordinación aprobados para tal fin.

Así, de acuerdo con lo indicado el concepto de colectivo a proteger que parece estático y extensivo, asimismo, deja abierta una puerta a que se incluyan otros, si se detectase alguno que precise de especial atención, desde los distintos segmentos de la Administración pública, diferentes territorios y servicios. Por lo que el concepto queda aún más abierto, y permite la inclusión de algunos más. En todo caso, no podrán ser más que concreciones de los recogidos por la norma, dado que su amplitud no permite más que incluir también a los hombres entre 30 y 45 años.

II. La transversalidad de las políticas de género

En las políticas de la Unión Europea se incluye el principio denominado *mainstreaming* (transversalidad), principio originado en la Plataforma de la Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre Mujeres de la Naciones Unidas (Pekín, 1995), que significa que debe incluirse el principio de igualdad de trato en todas las facetas públicas, incluyendo la relacionada con el desarrollo del mercado laboral, de modo que no se limita su desarrollo al ámbito de las políticas de igualdad *stricto sensu.*, sino que se extiende a todas las Administraciones Públicas.



La nueva Ley de Empleo, en su artículo 51, recoge la necesidad de incluir la perspectiva de género en las políticas de empleo. Así, es preciso promover por todos los organismos públicos y privados de empleo la igualdad efectiva de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y en las carreras profesionales y evitar cualquier discriminación, directa o indirecta, entre personas usuarias de los servicios de empleo.

En la misma línea genérica, como eje dentro de la Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo, se incluyen actuaciones dirigidas a promover la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso, permanencia y promoción en el empleo, así como la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Lo que se repite en relación con el Plan Anual de Empleo, donde se incluye también como eje a la Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, volviendo a mencionar la promoción de la igualdad en el acceso al empleo, entre mujeres y hombres en el acceso, permanencia y promoción en el empleo, así como la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Esta opción de incluir la perspectiva de género como principio transversal, no parece significar que no puedan establecerse medidas concretas a favor de este grupo. No obstante, hay que tener en cuenta que esta opción no deja de ser una forma de incluir a casi a la mitad de la población activa como preferente, aunque, la norma específica, posteriormente, cuáles son los grupos concretos de mujeres a los cuales hay que dirigir especialmente.

1. La atención de determinados grupos de mujeres

En primer lugar, como eje dentro de la Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo se incluyen actuaciones que tienen por objeto incentivar la contratación, tanto a través de la creación de empleo, como del mantenimiento de los puestos de trabajo, especialmente para aquellos colectivos que tienen mayor dificultad en el acceso o permanencia en el empleo, señalándose dentro de ese grupo a las personas con responsabilidades familiares, que generalmente será mujeres,



y a las mujeres víctimas de violencia de género, que lo serán en su totalidad. Por otro lado, en el propio artículo 50 de la Ley se mencionan igualmente a las mujeres con baja cualificación y mujeres víctimas de violencia de género.

Pero, además, también se establecen objetivos desde el ámbito sectorial. Así, se señala que los servicios de empleo pondrán en marcha acciones de empleabilidad dedicadas exclusivamente a mujeres demandantes de servicios de empleo en aquellos ámbitos con mayor infrarrepresentación femenina. En particular, se organizarán iniciativas de este tipo destinadas a la promoción hacia los grupos profesionales superiores. Es decir, que en este caso no se está pensando tanto en su inserción en el mercado de trabajo, sino en su progresión en este.

Y cuando ya se ha mencionado la protección de la mujer en varias partes del articulado, se añade un precepto solo dedicado a la perspectiva de género en las políticas de empleo, el artículo 51, que señala lo siguiente: “1. La actuación de los organismos públicos y privados de empleo se dirigirá a promover la igualdad efectiva de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y en las carreras profesionales y a evitar cualquier discriminación, directa o indirecta, entre personas usuarias de los servicios de empleo. Esta actuación deberá intensificarse cuando las demandantes de empleo, mujeres desempleadas o inactivas, encabezan una familia monomarental”.

De forma que a las mujeres víctimas de violencia de género, con baja cualificación y con responsabilidades familiares, ahora se añaden también

a las demandantes de empleo o inactivas que críen solas a sus hijos/as.

Hay que poner de manifiesto la dificultad de identificar a estas mujeres. Si bien el propio currículo pondrá en evidencia la baja cualificación de las mujeres, más complicado parece acceder a la información sobre su vida familiar para conocer qué tipo de familia componen, y sobre que si son víctimas de violencia de género. Solamente con una buena coordinación de los servicios de empleo con los servicios sociales se podrá identificar estos perfiles y buscar soluciones a sus importantes problemas de inserción/reinserción en el mercado laboral.

2. La lucha frente a la segregación ocupacional

Posteriormente, en la Ley de Empleo se vuelve a hacer mención de la necesidad de incluir objetivos cuantitativos sectoriales de disminución de la brecha de empleo en aquellos sectores en los que exista una diferencia entre el porcentaje de empleo masculino y femenino. Promoviendo la contratación femenina, mediante el beneficio de incentivos al empleo, para que aquellas empresas pertenecientes a dichos ámbitos incrementen el porcentaje de empleo femenino. Aunque también se considera la posibilidad contraria: la incentivación de la contratación masculina en los sectores con mayor presencia femenina. Todo ello con el objeto de reducir la segregación ocupacional.

De la misma manera, se anima a los servicios de empleo a poner en marcha acciones de empleabilidad dedicadas exclusivamente a mujeres demandantes de servicios de empleo en aquellos ámbitos con mayor infrarrepresentación femenina, especialmente con el fin de obtener su promoción hacia los grupos profesionales superiores.

Se entiende por segregación horizontal del mercado laboral, la división del trabajo que sufren las mujeres por sectores y por actividades. Analizando los datos que ofrece el INE de ocupados por sexo y rama de actividad (datos del primer trimestre de 2023), las mujeres están infrarrepresentadas en los siguientes sectores:

SECTORES	MUJERES	HOMBRES
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	181,1	567,1
Industrias extractivas	2,5	25,5
Industria manufacturera	183,6	698
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	32,6	53,8
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	25	117,1
Construcción	112,9	1185,2
Transporte y almacenamiento	257,4	864,8
Información y comunicaciones	217,3	507,7
Administración Pública y defensa; y Seguridad Social obligatoria	644,5	793,5
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	161,9	247,3

Frente a esta realidad, las mujeres están más representadas que los hombres en los siguientes sectores: comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas; hostelería; actividades inmobiliarias; actividades sanitarias y de servicios sociales; otros servicios; actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio; así como en actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales.



En conclusión, en la mayoría de los sectores habrá que poner en marcha medidas con el objeto de fomentar no solo la contratación de mujeres sino también su promoción profesional. En todo caso, se entiende muy adecuado que se valore también la infrarrepresentación masculina, puesto que solo con el equilibrio de representación en todos los sectores, se podrá conseguir la paridad. De hecho, suele ser en estos últimos donde existen peores condiciones laborales, sobre todo salariales, justamente debido a que trabajan más mujeres, de modo que el equilibrio de trabajadores y trabajadoras llevará a la mejora general de su contratación.

Por último, hay que poner de manifiesto que igualmente se recoge en la norma que se promocionará especialmente el emprendimiento femenino. En este caso, aunque no se trata de una segregación por sectores, sino por tipo de trabajo, también se aplica el principio transversal en la promoción del trabajo por cuenta propia, donde las mujeres también están infrarrepresentadas.

3. La inclusión de la perspectiva de género en las políticas de empleo versus la inserción de las medidas de empleo en las políticas de igualdad

Si bien ha quedado demostrada la generalidad de la protección de la mujer en el empleo, a esto hay que añadir que, además, las distintas Administraciones Públicas recogen usualmente en las medidas de igualdad acciones en materia de empleo. Las dos perspectivas, por otro lado, se desarrollan en los distintos niveles territoriales (estatal, autonómico y local).

Por lo que finalmente se están desarrollando medidas para la igualdad en el empleo desde muchas perspectivas diferentes y, sin embargo, no se consigue eliminar las tasas de desempleo de las mujeres, mayores que las de los hombres, y, al contrario, tampoco se resuelve sobre la menor tasa de actividad, ni sobre la segregación horizontal, ni la vertical en el mercado de trabajo.

En todo caso, lo más importante para no perder esfuerzos es la coordinación entre las medidas puestas en marcha desde los distintos niveles de acción (del estatal al local). Desde aquí se defiende que las medidas aplicables al acceso y mantenimiento del empleo se recojan en los instrumentos públicos regulados por las entidades competentes en empleo, desde la idea del principio de transversalidad, eliminando por parte de las políticas de igualdad aquellas acciones en la materia. Esta idea se justifica en que hay que evitar las duplicidades de medidas, pero también en defender que son los entes especializados en empleo los que deben regular las actuaciones convenientes⁴.



III. La protección de las personas con discapacidad

Otro de los colectivos especialmente protegido en las políticas de empleo de forma tradicional es el de las personas con discapacidad, al que se dedica el artículo 54 de la Ley de Empleo. Como en casi todos los supuestos, se recoge de forma genérica su atención y luego se mencionan los subgrupos protegidos.

Así, se señala que serán atendidas, en concreto, las personas con parálisis cerebral, con trastorno

⁴Sobre la duplicidad de políticas con el mismo objetivo relativas a la igualdad de la mujer en el empleo en los diversos niveles, se puede consultar Blázquez Agudo, E.M.: "Políticas públicas para la Igualdad. Los programas de mejora de la empleabilidad de las mujeres" en VV.AA.: *Comentarios Laborales de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2007, pp. 295 y ss.

de la salud mental, con discapacidad intelectual o con trastorno del espectro del autismo, con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 33 por ciento; así como las personas con discapacidad física o sensorial con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 65 por ciento.

Hay que poner de manifiesto que no se entiende que en este listado se señale que se protegerá especialmente a las personas discapacitadas con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 33%, dado que es a partir de ese grado cuando se reconoce a la persona como discapacitada y, por tanto, se puede acceder a las prerrogativas que lleva consigo su atención. Es decir, las personas discapacitadas siempre deberán presentar una discapacidad igual o superior al 33 % para ser consideradas como tales.

Por otro lado, fuera de este listado en relación a las personas con discapacidad, la ley reconoce también como colectivo de atención prioritaria, a las personas con capacidad intelectual límite, aunque en este caso, incluida en el grupo de las personas vulnerables en el acceso y mantenimiento del empleo⁵.

Como paso previo a la atención en los servicios públicos de empleo de las personas con discapacidad, la Ley de Empleo prevé la necesaria formación especializada del personal de los servicios públicos de empleo para alcanzar competencias para el desarrollo de políticas adecuadas. En concreto, se señala que la plantilla que reúna perfiles técnicos y de gestión con la suficiente especialización en el desarrollo de políticas de empleo para dar respuesta a las nuevas realidades y a los diferentes perfiles demandantes de ocupación, incluidas las personas con discapacidad. Así, se incluirá formación específica en accesibilidad cognitiva para atender las especiales necesidades de las personas con discapacidad intelectual o con trastorno del espectro del autismo.

Y de nuevo se recoge aquí la incoherencia de la promoción de la atención a las personas con discapacidad en el empleo, donde por un lado se protege a través de la Seguridad Social su incapacidad para trabajar y, por otro, en la Ley de empleo se promueve su actividad laboral. Se hace precisa una sincronización de ambas perspectivas, a través de la puesta en marcha de políticas de recualificación para aquellas personas a las que se les ha reconocido una prestación por incapacidad permanente con el fin de ser recuperadas para su inserción en el mercado laboral, cuando sea posible. Así, no solamente es necesario que se promuevan medidas de contratación de personas con discapacidad que se encuentren en desempleo, sino también respecto a aquellas personas que en situación incapacitante puedan ser recuperadas para el mercado de trabajo.

En este ámbito, además, sigue siendo un reto la relación entre el denominado mercado protegido y el mercado ordinario, que siempre se regulan de forma independiente. La ley señala que los servicios de empleo procurarán, prioritariamente, el acceso de las personas con discapacidad al empleo ordinario, el mantenimiento del empleo, la mejora de su empleabilidad a lo largo de su ciclo laboral y su desarrollo profesional, así como la



⁵Esta ordenación ha sido calificada de acertada. Vid. CRISTOBAL RONCERO, C., "Colectivos de atención prioritaria de la política de empleo", Brief de la AEDTSS, marzo de 2023. Colectivos de atención prioritaria de la política de empleo - Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (aedtss.com)

sostenibilidad del empleo protegido. Asimismo, ya en la redacción sobre los colectivos a proteger vuelve a repetir un mensaje similar, dado que se recoge que los servicios de empleo procurarán, prioritariamente, el acceso de dichas personas al empleo ordinario, pero también la creación y funcionamiento de centros especiales de empleo y enclaves laborales que faciliten su integración en el mercado de trabajo.

Si bien todas las opciones son válidas y deberán ser elegidas teniendo en cuenta la capacidad laboral de la persona con discapacidad, lo que si debería evitarse es la petrificación en uno de los ámbitos, cuando dicha persona trabajadora podría transitar al siguiente. Así, la meta debería ser que todas ellas pudiesen trabajar en el mercado ordinario con los apoyos al empleo que fuesen precisos y esa es la preferencia que se recoge en la propia norma. No obstante, no siempre es posible y es preciso el desarrollo de otras opciones que se ajusten a cada persona, de hecho, también la ley menciona a la necesaria sostenibilidad del empleo protegido.

En todo caso, se echa de menos la regulación de pasarelas entre uno y otro, al que se deberían unir también las necesarias desde el ámbito del trabajo ocupacional. Es decir, es necesario crear pasarelas desde el trabajo ocupacional al mercado protegido y desde este al mercado ordinario, que a través de tutorización específica de las personas discapacitadas pueda colaborar en su evolución, cuando sea posible.

Dicho todo lo cual, la Ley de Empleo, anuncia un Libro Blanco de Empleo y Discapacidad que debe ser diseñado por la Agencia Española de Empleo y los servicios públicos de empleo autonómicos, así como las entidades privadas y colaboradoras, donde deben establecerse medidas legislativas, programas y servicios de empleo necesarios en favor de las personas con discapacidad. Habrá que esperar si todas estas cuestiones que se han puesto de manifiesto, se recogen en este instrumento.

IV. La atención de los colectivos por razón de edad

La Ley de Empleo añade dos preceptos más en su articulado que corresponde a los dos extremos en relación al elemento de la edad. Por una parte, el artículo 52 recoge políticas de empleo para mayores de 45 años y, por otra, el 53 se destina a la protección de personas demandante de empleo jóvenes, que como ya se adelantó, son aquellas que tienen menos de 30 años. No parece tener sentido un mercado laboral donde se es joven hasta los 30 años y mayor a los 45.

El primero de los preceptos señala que se considerarán colectivos prioritarios de las políticas de empleo las personas demandantes de los servicios de empleo que hayan alcanzado la edad de 45 años, cuando hayan perdido su empleo o estén en riesgo de perderlo, intensificándose la atención que reciban cuando tengan a cargo menores de 16 años o mayores dependientes. El elemento sobre la familia no deja de ser una distorsión en las políticas de empleo, cuya atención debería relegarse a las propias políticas de familia.

Es complicado determinar a qué edad debe considerarse como mayor a una persona en el mercado laboral. No obstante, teniendo en cuenta que, cuando termine de aplicarse la transitoria en 2027, la edad ordinaria de jubilación serán los 67 años, entonces si se marca en los 45 años, durante 22 años las personas trabajadoras serán consideradas como mayores en materia de empleo. Esto es, más años que los 15 en los que ahora no se es ni joven, ni mayor (entre los 30 y los 45).



No se sabe muy bien concretar si esta opción es un defecto de la propia Ley de Empleo o más bien del mercado laboral. De hecho, otro grupo novedoso dentro de los de atención prioritaria es el de las personas trabajadoras provenientes de sectores en reestructuración, con el fin de evitar riesgos de desprofesionalización. Seguramente muchos de las personas encuadradas en este colectivo serán personas mayores de 45 años.

El gran problema de las personas trabajadoras mayores de 45 años será su expulsión del mercado de trabajo en procesos de reestructuración. En este caso, se ofrecen protecciones diversas en el ámbito de las prestaciones de desempleo (prestación contributiva y subsidio para mayores de 52 años) o convenios especiales de la Seguridad Social para mantener las bases de cotización y evitar que la cuantía de su pensión de jubilación futura no sea mermada. Pero, sin lugar a dudas, el elemento fundamental debe ser su recualificación y su reinserción en el mercado laboral, sobre todo teniendo en cuenta que la edad legal de jubilación va elevarse y, por tanto, las personas van a permanecer en activo más años y que, debido a la evolución de la demografía, cada vez va a estar más envejecida la población activa.

Como se ha mencionado, asimismo se recoge como otro colectivo a proteger las personas demandantes de servicios de empleo jóvenes, es decir, a los menores de 30 años. No obstante, se vuelve a reconocer dentro del grupo a varios subgrupos que han de ser atendido de forma preferente. Se trata, en primer lugar, de los mayores de 18 años, que carezcan de alguna titulación, tal como un título universitario, un título de grado medio o superior, especialista, máster profesional o certificado del sistema de formación profesional, o de un título equivalente de enseñanzas artísticas o deportivas del sistema educativo, que habiliten o capaciten para el ejercicio de la actividad laboral. Pero, también se menciona al grupo conformado por las personas jóvenes de 16 y 17 años sin estudios obligatorios o postobligatorios, aunque en este caso se apuesta especialmente por su retorno al sistema educativo y mejora de las cualificaciones iniciales. Cuando las personas jóvenes dispongan de alguna de las titulaciones

indicadas con anterioridad, entonces las medidas de empleabilidad se dirigirán hacia el favorecimiento de la práctica profesional.

Así, se distinguen tres subgrupos de jóvenes, los menores de edad, pero que pueden trabajar, a los que se trata de reingresar en el sistema educativo; los mayores de edad sin titulación, en relación a los cuales se busca su capacitación; y los que sí poseen titulación, a los que se les debe favorecer la práctica profesional. Esto es, se incluye a todas las personas jóvenes, pero a cada subgrupo se le aplica distinta atención según sus necesidades.

Por último, en este ámbito se menciona que es preciso promover la contratación indefinida y a jornada completa y los salarios dignos, hasta aquí se entiende lógico, no solo para este colectivo, sino para todos. Sin embargo, llama la atención que posteriormente se añada que se fomentará la movilidad geográfica hacia zonas rurales despobladas o en riesgo de despoblación. Para poder cumplir este objetivo lo primero que habría que hacer es crear empleo en esos lugares, así como dotar de los servicios necesarios, y luego contar con las preferencias de los jóvenes en moverse. De esta forma se entiende que esta finalidad es difícil de conseguir por sí sola, sin un paquete de medidas completas, complementarias, en diferentes campos.



CONCLUSIONES

PRIMERA. SOBRE EL CONCEPTO DE COLECTIVO PROTEGIDO

La norma determina los colectivos prioritarios desde el punto de vista general, luego desde una perspectiva más específica (los subgrupos), para luego añadir que podrán las distintas Administraciones establecer otros. La atención de tantos colectivos lleva a la generalización de la protección, lo que desvirtúa la especialidad que es lo que deriva en la aplicación de políticas específicas que consiguen la atención precisa y concreta y como consecuencia su inserción/reinserción en el mercado laboral.

De forma que la manera de regular la protección especial expansivamente conlleva la generalización de la atención y, por tanto, a la dificultad de alcanzar los objetivos precisos para la inserción de aquellas personas que precisan de un trato especial.

Se entiende que la norma debiera haber optado o bien por recoger solamente a los incluidos en los subgrupos, o bien por mencionar a los más amplios, pero dejando claro que no se iba a atender a todas las personas incluidas en estos, sino solamente dentro de su contexto a los que se determinasen de acuerdo con las necesidades territoriales o las detectadas desde la coordinación de los servicios de empleo con los sociales a través de los documentos.

En definitiva, esta cuestión debe ser repensada, puesto que, en caso contrario, se corre el peligro de que la institución de los colectivos prioritarios en el ámbito del empleo se esté desbordando⁶. En todo caso, no hay que olvidar que la ley hace subgrupos entre los colectivos prioritarios, de forma que ya está indicando que, como va a ser complicado atender a todos, se pondrá especial atención a unos en concreto.



SEGUNDA. SOBRE LA INCLUSIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

La inclusión del principio de perspectiva de género en las políticas de empleo es necesario, dado que son en ellas donde deben concretarse las medidas de mejora de la situación de la mujer en el mercado.

Sin embargo, no se valora positivamente la descripción amplia del grupo a proteger; todas las mujeres. Como se ha señalado, las mujeres son la mitad de la población y gran parte de la población activa. Aunque si bien es menor, dado que su tasa de actividad (54,18) es inferior a la de los hombres (63, 18) en el primer trimestre de 2023 de acuerdo con los datos del INE, es una importante parte de la población. De este modo, es preciso identificar exactamente qué colectivo concreto precisa de políticas de contratación y/o mantenimiento de empleo.

Si bien es verdad que la Ley de Empleo nos da alguna pista para aplicar la atención específica a las mujeres, no de forma genérica, sino particularizada hacia ciertos colectivos como son a las víctimas de violencia de género o las que solas encabezan un grupo familiar, se entiende más adecuado que

⁶PÉREZ DEL PRADO, D., ¿Cómo de prioritarios son los colectivos de la nueva Ley de Empleo?, Foro de Labos. ¿Cómo de prioritarios son los colectivos de la nueva Ley de Empleo? (elforodelabos.es)

sean las Administraciones (los servicios públicos de empleo autonómicos y locales) las que en cada momento determinen las necesidades de sus administradas, dado que conocerán las necesidades concretas en sus territorios. Quizás solamente estos subgrupos, junto a los infrarrepresentados en los sectores, tendrían que ser objeto de medidas concretas de protección.

TERCERA. SOBRE LA PROTECCIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Es preciso determinar políticas que integren la atención en la Seguridad Social a las personas con incapacidad permanente, a las que se les reconoce un grado de discapacidad de forma simultánea, a los efectos de que sean recualificadas y, en la medida de lo posible, reinsertadas en el mercado laboral.

Por otra parte, se echa de menos la regulación de pasarelas entre la formación ocupacional y el trabajo en el mercado protegidos; y entre este y la actividad en el mercado ordinario. De modo que, a través de la cualificación y apoyos adecuados, las personas con discapacidad puedan transitar de uno a otro, cuando sea posible.

CUARTA. SOBRE LA PROTECCIÓN POR RAZÓN DE EDAD

En los próximos años una de las necesidades del mercado laboral va a ser el mantenimiento de las personas hasta edades más avanzadas. Por una parte, se reducirá el número de jóvenes que inicien su actividad laboral, debido a los efectos de las bajas tasas de natalidad, de forma que no serán tan precisas las políticas dirigidas a los jóvenes. Por otra, será preciso mantener a las personas más mayores, que serán más numerosas y deberán esperar durante más tiempo al momento de la jubilación, de forma que habrá que centrarse en medidas dedicadas a ellos, pero seguramente será preciso elevar la edad a partir de la cual entender a una persona como trabajador mayor.



Eva María Blázquez Agudo
Catedrática Acreditada de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. UC3M
Cátedra Adecco- UC3M sobre empleo y diversidad

Estrategia de sostenibilidad y diversidad: implantación en las pymes

por Audith Zapata

1. Introducción

La crisis económica de 2008 evidenció que en las organizaciones existían situaciones financieras insostenibles que no reflejaban en sus cuentas, lo que generó desconfianza entre la población general. Esta situación propició la aparición del fenómeno de las *finanzas sostenibles*¹, con la oposición de quienes pensaban que el término tendría poco recorrido. La Unión Europea empezó a legislar en este campo, y en 2018 llegó a España la Ley de Información No Financiera -Ley 11/2018, de 28 de diciembre-, en la que por fin se materializaba la sostenibilidad.

Para transitar hacia una **economía mundial sostenible**, esta norma obligaba a las empresas de más de 500 personas empleadas a elaborar un informe no financiero -EINF- que acompañara a sus informes de gestión. El informe incluía aspectos relacionados con el **medio ambiente**, aspectos **sociales** y **gobierno corporativo (ASG)**², ESG en inglés).

Hoy esta obligación se ha extendido a empresas con 250 personas empleadas, tiene que estar verificada por una entidad independiente, ha visto ampliado el contenido de cada uno de los tres aspectos, y cuenta con un nuevo marco normativo.

Directiva de informes de sostenibilidad

La Unión Europea publicó el 14 de diciembre de 2022 la Directiva 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022³, conocida como *Corporate Sustainability Reporting Directive -CSRD-*. Una nueva norma que obliga a las organizaciones a **informar sobre el efecto de su actividad en las personas y en el medio ambiente**.

Esta ambiciosa directiva responde a numerosos compromisos políticos de la Unión Europea como el **Pacto Verde**⁴ para lograr neutralidad climática en 2050, la **Agenda de Finanzas Sostenibles**⁵ que anima a la toma de decisiones de inversión valorando factores sociales y ambientales, o el respeto de los **derechos humanos** y la reducción de su impacto sobre el planeta.

La directiva persigue **tres objetivos**. Por un lado, acabar con el conocido y temido **greenwashing**⁶, incluyendo la posibilidad de comparar la información sobre sostenibilidad con la financiera, así como la consulta pública.

En segundo lugar, **reforzar la economía** social de mercado en la UE atrayendo financiación privada. La creciente concienciación de las entidades inversoras sobre las implicaciones financie-

¹ Las finanzas sostenibles tienen por objeto la incorporación de elementos ambientales, sociales y de buen gobierno en la gestión empresarial, así como en la toma de decisiones de inversión. Fuente CNMW <https://www.cnmw.es/portal/Finanzas-Sostenibles/Index.aspx>

² ASG: acrónimo de Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo. Las siglas en inglés ESG: Environmental, Social & Governance. Estos criterios se encuentran ligados a otros conceptos como la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad.

³ La Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento (UE) 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE. Fuente <https://www.boe.es/doi/2022/322/L00015-00080.pdf>

⁴ Fuente Consejo de la UE <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/green-deal/>

⁵ Fuente UE https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_18_1404

⁶ El greenwashing, también conocido como lavado verde, ecoblanqueo, ecopostureo... es una táctica de marketing utilizada para hacer creer que un producto, acción o incluso organización, es respetuosa con el medio ambiente.

ras ante los riesgos relacionados con el clima ha provocado un aumento de la demanda de estos datos.

Por último, la directiva pretende sentar las bases para establecer estándares sobre **sostenibilidad a nivel mundial**, con nuevos temas para tener en cuenta como la lucha contra la corrupción, o el bienestar de la plantilla a los fines corporativos (*belonging*), entre otros.

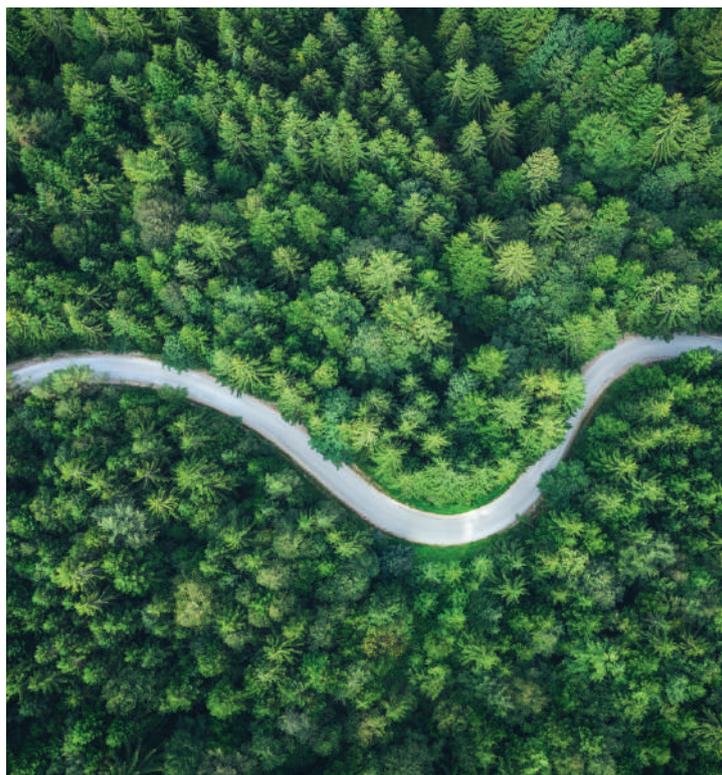
Los informes ahora deben incluir **información medioambiental -A-** como economía circular, uso de recursos y adaptación al cambio climático, **social -S-**; como medidas de igualdad de trato y oportunidades, inclusión y gestión de la diversidad, **y gobernanza -G-**; como valores éticos, sistema de control y gestión de riesgos.

El reglamento se aplicará en **tres fases**:

1. Desde el 1 de enero de 2024 para las **empresas con más de 500 personas** empleadas, ya sujetas a la Directiva sobre divulgación de información no financiera.
2. Desde el 1 de enero de 2025 para las empresas no sujetas a la Directiva sobre información no financiera que cumplan **alguna de estas situaciones**:
 - a. Contar con una plantilla superior a 250 personas empleadas.
 - b. Facturar más de 40 millones de euros.
 - c. Facturar 20 millones en activos totales.
3. Desde el 1 de enero de 2026 para las **pymes cotizadas y otras empresas**.

La directiva **solo aplica en las pymes que cotizan** en mercados regulados. Dispondrán de tres años para adaptarse, **excepto**:

- en el caso de las empresas filiales con categorización de pymes, que deberán publicar el



informe de gestión de la empresa matriz, haciendo referencia a la excepción que aplique.

- Empresas de terceros países que informen de acuerdo con los requisitos de la directiva o equivalente a las normas de la Unión Europea.

Directiva de sostenibilidad y PYMES

En la Unión Europea, las pymes representan más del 99% de las empresas a escala y emplean al 65% del total de personas trabajadoras. Los datos son similares en España: representan el 99% del tejido empresarial, emplean al 66% del total de las personas trabajadoras y suponen el 62% del PIB.

Estos datos evidencian la fuerza y el **poder de las pequeñas y medianas empresas en España**, quienes para mejorar su competitividad, no dudan en invertir innovando, sobre todo en tecnología, lo que ha provocado que España lidere este aspecto y se encuentre a ocho puntos por encima de la media europea (45%), a la cabeza entre los países de la UE⁷.

⁷ Fuente estudio Sharp Europa. <https://www.sharp.es/news-and-events/news/el-53-de-las-pymes-espanolas-aumentara-su-inversion-en-ti-en-los-proximos-12>

En el entorno **BANI**⁸ en el que nos movemos hoy en día, las pymes son más conscientes de su impacto y toman medidas para mitigar su **huella negativa**, ya que son plenamente conscientes de que puede tener consecuencias en la rentabilidad y creación de valor. La complejidad de las cuestiones sociales, medioambientales y económicas ahora exige un pensamiento no lineal y dinámico.

Las pymes españolas que adopten prácticas sostenibles tienen una oportunidad para el crecimiento económico, ya que **quienes consumen se identifican** cada vez más con las empresas que responden a la preocupación por cuestiones sociales y medioambientales.

Integrar la sostenibilidad en las pymes supone aprovechar las fortalezas y oportunidades del entorno para mejorar su posición competitiva, pero desde el respeto a su idiosincrasia y modelo de negocio. Establecer con calma una buena estrategia de sostenibilidad refuerza la posición de la empresa y ofrece **importantes beneficios**:

- Mejora la reputación.
- Fideliza a los grupos de interés.
- Aumenta la contribución a la creación de entornos inclusivos donde todos los perfiles diversos que tiene la humanidad interactúan y generan una alta calidad laboral, con eficacia e innovación.
- Disminuye la rotación laboral, los riesgos e impactos en la cadena de suministro.
- Fomenta el sentido de pertenencia de la fuerza laboral
- Ahorra costes.
- Atrae inversión.
- Desarrolla la innovación.

Desde la realidad de las pymes, **no podemos olvidar las dificultades** para integrar la sostenibilidad. En ocasiones no se aplica el principio



“think small first”⁹. Generalmente las políticas y legislaciones son desproporcionadas a los tamaños y sectores de las pymes. Las soluciones han de ser igual de asequibles para todas las pymes, pero la buena noticia es que muchas de estas cuestiones son una realidad en las empresas, ya que forman parte de su esencia.

Muchas pymes ya cuentan con políticas de inclusión, eficacia y respeto al medio ambiente adecuadas a la dimensión de la empresa, y al perfil de su fuerza laboral y resto de stakeholders.

Sucede también con la **economía circular**. Por su propia naturaleza, las pymes por ejemplo ahorran costes, reducen consumo de energía o reciclan materias primas. Es cierto que les falta información y formación específica, sobre todo en temas financieros, pero no es un modelo inviable.

Ser una pyme sostenible puede ser una misión imposible si no profundizamos en el concepto, pero cada vez es más fácil lograrlo. Sirva de ejemplo este informe de la Cámara de Comercio de España, sobre Economía Circular y Pymes en España¹⁰, que identifica al 94,4% de las pymes con acciones para reducir la generación de residuos entre otras conclusiones.

⁸ BANI concepto creado por Jamais Cascio en 2016. Incluido en su artículo “Facing the Age of Chaos” es un acrónimo de las palabras *brittle, anxious, nonlinear e incomprehensible*. En español: frágil, ansioso, no lineal e incomprensible.

⁹ Fuente documento de la Unión Europea. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10038/attachments/1/translations/en/renditions/native>

¹⁰ Fuente Cámara de Comercio de España <https://www.camara.es/informe-economia-circular-pymes-marzo-2021#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20cada%20vez,pl%C3%A1sticos%2C%20y%20recurren%20a%20gestores>



¿Cómo diseñar una estrategia de sostenibilidad en PYMES?

Reportar los logros en materia de sostenibilidad supone progreso y compromiso. El reporting es un paso clave en el proceso.

Como en todas las estrategias, si no existe un compromiso real y firme por parte de los máximos órganos de decisión, no va a ser posible trasladarlo al resto de stakeholders. Por eso, en este punto es muy importante conocer el verdadero impacto de la sostenibilidad en la estrategia empresarial y en la cuenta de resultados, haciendo que sea coherente con el propósito y valores de la empresa.

A partir de aquí, **los pasos** son claros:

- Diagnóstico de la situación de la pyme tras un mapeo de riesgos e impactos.
- Definición de los objetivos estratégicos, con indicación de personas responsables, recursos asignados e indicadores de medición para conocer el grado de avance o consecución de los objetivos marcados para cada acción que se pone en marcha.

- Cumplimiento normativo y tendencias internacionales.
- Establecimiento de medidas coherentes y realistas, adaptadas a las capacidades de cada empresa.
- Sistema de seguimiento con indicadores de evaluación y mejora de cara a los mercados y otros grupos de interés, entre los que están: los objetivos sociales, financieros y medioambientales sostenibles, las acciones para lograr esta sostenibilidad y el proceso de monitorización de estas.
- Comunicación interna y externa. Saber transmitir y comunicar adecuadamente las cosas que se hacen bien es imprescindible para atraer talento, inversión y crear una buena reputación que genere confianza en los grupos de interés: inversores, empleados, proveedores, clientes y la sociedad en su conjunto.

PYMES y ODS

Según datos del Ministerio de Economía, el 78% de las pymes españolas o no conoce la Agenda 2030, o sólo de forma superficial¹¹. Resulta por ello prioritario conocer los 17 ODS, para identificar aquellos más alineados con el propósito de cada empresa, así como con la capacidad real de desarrollar proyectos que los dinamicen.

En realidad, existe un creciente interés y sensibilidad hacia estas cuestiones que trascienden del ámbito empresarial. De hecho, algunas pymes han puesto en marcha iniciativas de sostenibilidad desde un enfoque informal o poco estructurado aumentando sus acciones un 26% solo en 2022.

Adaptar los modelos de negocio a **criterios ASG ayuda a alcanzar el éxito** a largo plazo, y lograr una recuperación rápida. Aun más, favorece ser una empresa más inclusiva, eficaz, rentable mientras se avanza hacia la sostenibilidad.

¹¹ Fuente Pacto Mundial. Guía para pymes ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/12/Gui%C3%A1-para-pymes-ante-los-ODS.pdf>

Algunos ejemplos de acciones que las pymes pueden ir realizando para alinearse con los ODS son:

- **Medioambiente.** Reducir las emisiones de Co2 y de gases de efecto invernadero, recuperación de materias primas, convenios con otras entidades para la reutilización, etc.
- **Social.** Desarrollar proyectos que impacten directamente en la conciliación y corresponsabilidad, la igualdad de trato y oportunidades, la inclusión de la diversidad, la participación activa de toda su plantilla en los proyectos empresariales, acuerdos con entidades sociales, etc.

La salud del planeta está ligada a la de las personas, pero también a la salud de las economías y de las cuentas de resultados. Por esta razón, debemos apostar por un modelo de crecimiento en el que las empresas apliquen la sostenibilidad como forma de ser, como “manera de vivir”.



Audith Zapata
Diversity, Inclusion & Sustainability Advisor



THE ADECCO GROUP
INSTITUTE