
Una nueva condición de calidad del empleo: la gestión de la diversidad etaria en clave de sostenibilidad integral

A new condition for quality employment: managing age diversity with a focus on comprehensive sustainability

La “calidad del empleo” carece de definición legal, pero conoce múltiples dimensiones. Siempre se identificó con el contrato indefinido y retribución justa. Hoy no es suficiente y debe afrontar nuevos retos, como la transición demográfica. La OCDE recomienda mejorar el empleo seniors, para sostener el crecimiento económico y las pensiones, ante la reducción de mano de obra joven y el aumento de las personas mayores. Pero nuestro mercado mantiene un alto paro senior y las empresas orillan la gestión de la salud en clave de diversidad generacional. Pero sin cuidar el bienestar de las personas según su ciclo de vida su activación a más edad será un mito, por lo que se impone políticas dirigidas hacia una sostenibilidad integral, incluida la ambiental.

“Enpleguaren kalitateak” ez du legezko definiziorik, baina hainbat dimentsio ezagutzen ditu. Kontratu mugagabearekin eta ordainsari justuarekin identifikatu zen beti. Gaur egun ez da nahikoa, eta erronka berriei aurre egin behar die, hala nola trantsizio demografikoari. ELGAK senior enplegua hobetzea gomendatzen du, hazkunde ekonomikoari eta pentsioei eusteko, eskulan gaztearen murrizketaren eta adinekoen hazkundearen aurrean. Baina gure merkatuak langabezia senior handia mantentzen du eta enpresek osasunaren kudeaketa belaunaldi-aniztasunean oinarritzen dute. Baina pertsonen ongizatea beren bizi-zikloaren arabera zaindu gabe, adinez nagusiago aktibatzea mitoa izango da, eta, beraz, iraunkortasun integrala lortzea bideratutako politikak ezartzen dira, ingurumenekoa barne.

The objective of “job quality” is a multidimensional concept that lacks a legal definition. It was identified with permanent contracts and fair compensation. But this understanding is not enough today; new challenges must be addressed, such as the demographic transition. The OECD recommends improving employment for older adults to sustain economic growth and pensions, given the decline in the young workforce and the increase in the number of older adults. However, our labor market maintains high unemployment among older adults, and companies ignore occupational health management based on generational diversity. But if policies and companies do not care for people’s well-being throughout their life cycle, the employment activation of older adults will be a myth. Therefore, a vision of job quality as comprehensive sustainability, including environmental sustainability, is essential.

“Que cada cual hable de sí mismo lo mejor que pueda, con esta advertencia a su prójimo: si por casualidad entiende usted algo de lo que digo, puede usted asegurar que yo lo entiendo de otro modo”

Sentencias y Donaires

Antonio Machado en palabras de su heterónimo Juan de Mairena

Índice

1. Introducción: La calidad del empleo, un concepto multidimensional y evolutivo pendiente de definir y medir
2. La garantía de inclusividad como condición de calidad del empleo y entornos de bienestar integral
3. Empleo de calidad y activación de las personas mayores: paradojas, mitos y realidades del auspiciado paradigma del “envejecimiento activo y saludable”
4. Calidad del empleo y talento (“capital humano”) joven. Nuevas culturas del trabajo y gestión de diversidad etaria
5. De la calidad del empleo a su sostenibilidad integral: ¿un reto convergente de las tres transiciones en clave de trabajo justo?
6. Reflexión final: palabras para no concluir, sí alentar

Referencias bibliográficas

Palabras clave: calidad del empleo, trabajo sostenible, ecología, pensiones, bienestar en el trabajo.

Keywords: job quality, sustainable work, ecology, pensions, well-being at work.

Nº de clasificación JEL: D63, E24, H55

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1517>

Fecha de entrada: 18/08/2025

Fecha de aceptación: 06/10/2025

1. INTRODUCCIÓN: LA CALIDAD DEL EMPLEO, UN CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL Y EVOLUTIVO PENDIENTE DE DEFINIR Y MEDIR

Desde hace varias décadas, buena parte de la dinámica de las relaciones laborales viene presidida por el uso intensivo y extensivo de conceptos sociológicos tan usuales y vulgarizados como difusos. Piénsese en la noción de “precariedad laboral”, durante mucho tiempo identificada con condiciones de atipicidad (concepto jurídi-

co que prefiere la OIT, porque facilita el consenso con la patronal) en el contrato de trabajo moderno (si por tipicidad se entiende el contrato indefinido y a tiempo completo, dotado de una protección social derivada suficiente), en especial la temporalidad (más tarde también con la parcialidad). Sin embargo, en coherencia jurídico-social, puede haber contratos temporales que no son precarios e indefinidos que sí puedan tenerse como precarios (bajo salario y alta rotación).

Precisamente, volveremos sobre ello, tras la reforma laboral se está desplegando una corriente crítica con la pretendida mejora de la calidad del empleo por la reducción de la temporalidad en el sector privado. Estudios económicos muy mediáticos (Conde Ruiz, J. I., García, M., Puch, L. y Ruiz, J., 2023), así como de algunos sindicatos minoritarios, consideran que el éxito en corregir el vicio de temporalidad excesiva (del 27% al 12,5% en el sector privado, el desastre del sector público continúa), no suprime la precariedad, solo la trasvasaría al indefinido.

En efecto, hay consenso en aceptar que los 2,5 millones de empleos más desde la reforma laboral sólo ha producido un leve incremento global de la jornada de trabajo, del orden de 60.000 horas/año más, aumento residual. Pero ¿por qué?

Unos estudios lo explican por el referido trasvase de la precariedad laboral desde el contrato temporal al contrato indefinido, ahora en términos de crecimiento mayor del indefinido a tiempo parcial y del fijo discontinuo (Conde Ruiz, J. I., García, M., Puch, L. y Ruiz, J., 2023). Otros, en cambio, lo justificarían básicamente teniendo tanto (1) al elevado incremento de la tasa de ausencia al trabajo por enfermedad, que se ha elevado casi el 20% (absentismo laboral) como (2) a un incremento de la productividad (Cruz Villalón, J., 2025).

En realidad, es la propia noción de “calidad en el empleo” la que participa igualmente de esta caracterización de concepto vago y difuso, además de evolutivo y cambiante. Pese a la llamada tan profusa que hace la actual (no así en sus precedentes) Ley de Empleo (Ley 3/2023, de 28 de febrero -LE-) al “derecho al empleo de calidad”, como objetivo cualitativo (el cuantitativo es lograr el pleno empleo, o reducir a la mínima expresión el desempleo) de las políticas activas de empleo o de mercado de trabajo (arts. 2.2, 4.b LE), no lo define en ningún momento (no aparece en el art. 3 LE, dedicado a las definiciones).

Sin perjuicio de lo que también se expondrá con algún detalle más *ut infra*, pareciera que la ley asocia siempre la “calidad del empleo” con la “estabilidad” y lo diferenciaría del “trabajo decente”, aunque sin mucha convicción política ni precisión técnico-jurídica. Cuando el art. 2.2 LE define las medidas que integran las políticas activas de empleo y sus objetivos sitúa de forma diferencial el “pleno desarrollo del derecho al empleo digno, estable y de calidad” y la “generación de trabajo decente”, como programa normativo e institucional de cumplimiento de los arts. 35 y 40 CE (recuérdese que es doctrina constitucional consolidada la integración de una dimensión colectiva en la garantía del derecho individual al trabajo

-derecho al empleo y garantías de políticas, no solo activas, también garantía de rentas sociales- de empleo-), insiste en la asociación de la estabilidad y la calidad del derecho al empleo el art. 4. b) LE, que sitúa como un objetivo de la política de empleo.

“b) El impulso a la creación de empleos de calidad y estables que faciliten la transición hacia un mercado de trabajo más eficiente que a su vez garantice niveles adecuados de bienestar económico para las personas trabajadoras, de acuerdo con sus circunstancias individuales y familiares”.

En esta primera lectura, observamos una concepción estatal más restringida del “derecho individual a un empleo de calidad” respecto del “derecho a un trabajo decente”. El primero se identificará con dos aspectos de seguridad, la contractual (duración del vínculo -estabilidad-) y la económica (garantiza un adecuado nivel de bienestar económico para la persona trabajadora y sus familiares). El segundo, sin embargo, se identifica, mucho más ampliamente, según un paradigma internacional asumido por la OIT y expresado en los ODS y la Agenda 2030, como el derecho a acceder y mantener (disfrutar) un empleo con derechos y sin discriminación, en condiciones de un entorno saludable, con remuneración suficiente y protección social adecuada. No obstante, confirmando lo incierto del concepto normativo estatal de calidad en el empleo, que ni se define ni se considera como un principio rector de la política de empleo, solo como objetivo genérico, es obligado, por honestidad científica, traer a colación que la LE también vincula el derecho al empleo de calidad con el trabajo digno (art. 2.2 LE), que es, en última instancia, lo que significa el estándar internacional de trabajo decente.

Sea como fuere, también volveremos sobre ello más abajo, parece claro que no puede haber “calidad de empleo” sin la garantía de un “entorno seguro y saludable” (desde el año 2022 el quinto derecho fundamental de la OIT). Como no sería concebible el derecho a la protección del ambiente en general sin atender a las condiciones de “calidad de vida” de las personas en él (art. 45.2 CE -STC 142/2024, de, 20 de noviembre-). Ahora bien, en nuestro tiempo -en realidad ya desde el origen mismo del marco normativo de prevención de riesgos laborales, que ha cumplido 30 años (1995-2025)- ese mandato normativo de provisión de un empleo de calidad en un entorno seguro y saludable de trabajo no puede entenderse en abstracto, uniformemente, sino adecuado a un enfoque ergonómico, esto es, de adaptación de las condiciones de trabajo y su organización a la persona y sus varias y cambiantes circunstancias, conforme a un diligente enfoque de gestión de diversidad.

Esta exigencia está aceptada en la dimensión de sexo-género (también de identidad de género: ej. Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI). Sin em-

bargo, queda más silenciada o relegada en relación con otras condiciones personales y variables sociodemográficas, como la multiculturalidad o, por lo que aquí más interesa, la edad. Pero la norma es inequívoca al respeto, al generalizar la necesidad de una gestión de los entornos de trabajo en clave de calidad, seguridad y salud adaptada a cada persona, con inclusión de la edad (arts. 15, 25 y 27 de la LPRL). El propio paradigma comunitario de gestión del “envejecimiento activo y saludable” así lo reafirmaría (Comisión, 2021).

En suma, por imperativos normativos y por exigencias empíricas o de experiencia (las organizaciones y empresas cada vez se verán obligadas a gestionar plantillas con mayor diversidad, no solo, pero también etaria -personas becarias, jóvenes personas empleadas, personas trabajadoras maduras, personas empleadas de edad jubilar, con la mayor compatibilidad de pensión y trabajo, incluso asalariado) el cumplimiento de la garantía de “calidad del y en el empleo” vinculada al derecho a un entorno saludable no se puede disociar de una gestión inclusiva de la diversidad sociodemográfica múltiple concurrente en la población activa, con un relevante impacto en la sociedad y la economía. Este imperativo se acepta bien, aunque no se practica tanto, en relación con el sexo-género, pero no tanto respecto de condiciones como discapacidad el origen cultural, racial, cultural o étnico y, por supuesto, la edad (la gestión de diversidad etaria).

Sin embargo, junto a la “transición digital” y la “transición ecológica”, que tienden a centrar el mayor interés de políticas públicas y de inversión empresarial (la gran mayoría de los fondos *Next Generation* se reparten entre el fomento de la digitalización de los entornos de trabajo y su mutación en ambientalmente sostenibles en un escenario de radicalización de la emergencia climática), las sociedades y economías más desarrolladas atraviesan por una gran tercera transición: la demográfica. Nadie duda de su gran transcendencia, en sí misma considerada y en las intersecciones múltiples que tiene con las dos primeras, pero la transición demográfica, esto es, sin tapujos, el “envejecimiento” de las poblaciones, naturalmente, también de las activas y ocupadas, tiende a atraer menor atención institucional y económica. Está siempre en el primer plano de la actualidad, miremos donde miremos, pero con miradas muy diversas, evidenciando su ambivalencia.

Por ejemplo, la OCDE recomienda a España la activación de las personas mayores (y personas migrantes) para poder conservar o sostener nuestra dinámica de crecimiento. En este informe (OCDE, 2025) estima que un aumento de la inclusión laboral de estos colectivos (con su incorporación mayor al mercado de trabajo y la reducción real de las jubilaciones anticipadas) podría incrementar en torno a un 0,26 punto el PIB, contrarrestando el impacto, en términos de caída del empleo, provocado por el envejecimiento poblacional. Proceso del que presenta, en realidad, una imagen negativa, hasta el punto de no hablar de “transición demográfica” sino de “crisis demográfica”.

Una visión “negativa” que está muy extendida en el análisis económico. En una reciente entrevista a un conocido representante de la economía neoliberal, catedrático de Fundamentos del Análisis Económico en la Universidad Complutense de Madrid y subdirector de la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA), afirma que el “proceso de envejecimiento que viene es tan intenso como un tsunami” (Conde Ruiz, 2025). Coincidiendo con la OCDE, considera que este problema no solo aumenta el gasto público en pensiones, insostenible a largo plazo -dicen-, sino que, además, en un país como España, que presenta ratios de dependencia crecientes, se estarían creando todas las condiciones para un modelo de crecimiento económico-laboral que sacrifica en gran medida el futuro de las personas trabajadoras jóvenes, creando una crisis de insolidaridad intergeneracional, a favor de las personas de más edad y en detrimento de las de menos.

“En una economía, cuando el porcentaje de población en edad de trabajar aumenta, es muy fácil crecer en términos per cápita, porque los que entran a trabajar aportan...más. Ahora...es justo la situación contraria: se jubilan los babyboomers y los que entran...son menos y, por lo tanto, para poder producir más en términos per cápita necesitaríamos que aumentara mucho la productividad y sabemos que la productividad es la gran asignatura pendiente: lo era antes y lo es ahora. Y además de la economía, tampoco tienen como aliada a la política...”.

No compartimos esta visión negativa. La visión oficial comunitaria sería, como se recordó, la contraria, destacando lo positivo del envejecimiento, si es activo y saludable. La cuestión social demográfica no se plantea en los países de menos desarrollo, sino en los de mayor progreso, por lo que refleja más bien un avance notable. Con todo, y esto sí es cierto, no parece generar, aún, los cambios regulatorios, legales y convencionales, y de modelos de gestión inherentes a esta transformación demográfica de las plantillas de las organizaciones y empresas, en coherencia con las de las pirámides de población, también por las diferentes culturas del trabajo que conllevan.

Además, las señales que lanzan las reformas legislativas, las políticas públicas y las decisiones de gestión de las empresas son muy dispares y tanto promueven esta lógica de gestión del trabajo conforme a la integración de la diversidad etaria como la contraria. Este estudio pretende realizar un análisis de situación, dar cuenta de las mejores prácticas en la materia y contribuir a promover, en lo posible, un paradigma de gestión de la transición demográfica en el mundo del trabajo que optimice las oportunidades de salud y participación de las personas de más edad, para mejorar su calidad de vida a medida que envejecen sin perjudicar su productividad. Pero también de las más jóvenes, a fin de que no solo resulten más ajustadas a su diferente cultura laboral, sino que garanticen una mayor capacidad de las empresas de atraer y mantener talento, independientemente de su edad.

2. LA GARANTÍA DE INCLUSIVIDAD COMO CONDICIÓN DE CALIDAD DEL EMPLEO Y ENTORNOS DE BIENESTAR INTEGRAL

2.1. La clásica asociación de la calidad del empleo con la seguridad (ocupacional y retributiva) y su relativización en tiempos de diversidad

Hemos recordado que no existe un concepto normativo de calidad en el empleo, pese a que sí se reconocería legalmente y se garantizaría, aunque débilmente, el “derecho a un empleo de calidad”. Por lo que se plantea un notable problema de indefinición de su contenido en términos de garantías de efectividad, dado que no hay un perímetro claro al respecto, al faltar un catálogo preciso de indicadores objetivados a tal fin. No obstante, la tradición legislativa y de políticas (activas) de mercado de trabajo (también del tópico de las reformas laborales, incluida la de 2021) tendía a identificarlo estrictamente con el más clásico concepto de seguridad contractual en el trabajo. Un trabajo de calidad sería aquel que ofrece:

- a) seguridad ocupacional, a través de la garantía jurídico-contractual de estabilidad en el empleo, que se concretaba en la conclusión de contratos indefinidos (regla de presunción a su favor y políticas de fomento de estas modalidades desde 1997, con más o menos fortuna) en detrimento de la contratación temporal, que fue, sin embargo, la que se fue imponiendo en el mercado de trabajo desde 1984.
- b) seguridad económica, a través de la garantía -legislativa y convencional, sobre todo-, de un salario suficiente para atender las necesidades para una vida digna, sea de la persona trabajadora individualmente considerada o atendiendo también sus responsabilidades familiares.

Las leyes de empleo no mencionaban expresamente la garantía de seguridad en las condiciones materiales de trabajo, pero es evidente que una lectura seria de la noción de calidad en el empleo no puede prescindir de esta tercera dimensión de la seguridad, la relativa a proteger eficazmente a la persona trabajadora de los riesgos laborales que le son propios en su ejercicio profesional y que es obligación de las empresas evitar o, cuando menos, reducir a su mínima expresión los daños derivados de los riesgos que no se puedan evitar (evaluar). Una garantía que, lógicamente, corresponderá al marco normativo y al sistema de seguridad y salud en los lugares de trabajo (Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales -LPRL-).

Por tanto, la noción normativa -y sociológica- de “calidad del empleo” presenta una dimensión multidimensional a cuya realización no sólo concurriría el Derecho del Empleo y las políticas activas de empleo, sino en general el entero Derecho del Trabajo, y las políticas sociolaborales, así como el propio Derecho de la Seguridad social y las políticas de garantías de rentas sociales suficientes y adecuadas (como sustitutivas de la pérdida de rentas del trabajo durante el ciclo de

vida activa laboral y al final de la misma, con el retiro, mediante una pensión de jubilación suficiente). Con ello, se corregía la dimensión de las políticas de empleo puramente cuantitativa, como sucedió desde 1984 a 1997, de modo que la evaluación del éxito de aquellas se cifraría únicamente por el número de puestos de trabajo que se creaban y la reducción de las cifras de desempleo o paro que conllevaba. Frente a aquel proverbio atribuido a un expresidente, dicho tras un viaje a China y en el contexto de una huelga general por las reformas laborales que iban en la dirección de crear empleo a toda costa, al margen de su calidad, según el cual “da igual que el gato sea blanco (empleo de calidad) o sea negro (temporal), lo importante es que cace ratones (que cree empleos)”, se impone una concepción de búsqueda de un equilibrio óptimo entre los empleos creados y su calidad (seguridad).

Con todo, en el imaginario colectivo, la calidad del empleo se identificaba esencialmente con esa doble garantía de seguridad contractual, la estabilidad en el empleo frente a su opuesto, la temporalidad, y la seguridad económica, como garantía de lo que, en la visión clásica, sería el derecho máspreciado de la persona trabajadora, un salario o una retribución suficiente ex art. 35 CE. el opuesto a la calidad del empleo seguiría siendo la noción de precariedad laboral y esta se identifica esencialmente con la temporalidad y bajos salarios.

Sin embargo, en tiempos más recientes, asistiríamos a cambios significativos, que relativizan notablemente esta identificación, debilitándola y complicándola al tiempo. En efecto:

- 1) Una primera tendencia relativizadora y evolutiva del clásico concepto de calidad del empleo sería la quiebra de la asociación entre precariedad y temporalidad del contrato, por cuanto ahora la precariedad se desplazaría también a los contratos de trabajo indefinidos, de manera que la garantía de indefinición y la propia de la estabilidad (seguridad) en el empleo ya no serían nociones equivalentes.

Como ya hemos apuntado, la reforma laboral de 2021, reflejando la tradición que asocia la calidad del empleo a la indefinición o fijeza de los contratos ha apostado netamente por la reconversión completa contractual del mercado de trabajo español y, en gran medida, lo ha logrado. La insoportable cifra de temporalidad excesiva que lo caracterizaba, creando una anomalía muy profunda respecto del resto de la Unión Europea, se ha reducido tan intensamente que hoy hemos pasado de estar casi en el doble de la media europea a situarnos en la media o incluso un poquito por debajo, siempre en el sector privado. Ahora bien, como evidencian determinados estudios, ya comentados, también del Banco de España, esa proliferación de los contratos indefinidos no habría supuesto ni más duración de los contratos laborales indefinidos respecto de la situación precedente a la reforma, más bien esta se

ha reducido, ni una menor rotación, ni una mayor intensidad en el empleo. Por lo tanto, y al margen de la guerra de cifras, científica e ideológico-política, aquí no relevante, lo cierto es que, tras la reforma laboral de 2021 no se debe identificar empleo de calidad y trabajo indefinido sin más, sino que habría que analizar la duración efectiva de la relación.

- 2) Para un número creciente de personas trabajadoras de nuestro tiempo - y siempre que se garantice un nivel de retribución económica básico o suficiente-, la mayor satisfacción con su trabajo no sería el incremento retributivo, sino el disfrute de beneficios de orden social, como una organización flexible del trabajo que le permita cumplir retos personales, así como conciliar mejor la vida personal y familiar con la laboral.

Así lo evidencia la Fundación económica sin ánimo de lucro ISEAK. Siguiendo el ejemplo de iniciativas como el *Economic and Social Research Institute (ESRI)* de Irlanda, el *Behavioural Insights Team (BiT)* de Reino Unido o el *Vienna Institute of Demography (ViD)*, ha realizado un estudio (ISEAK, 2025) en el que estima que la calidad del empleo se condiciona cada vez más al nivel de bienestar que proporciona que al nivel salarial. El que llama “buen empleo” primaría el nivel de humanización social sobre el retributivo.

El concepto de “buen empleo” se identifica con el de empleo de calidad y sigue, en lo esencial, los criterios más extensos y pluridimensionales atribuidos en los estudios de este tipo en el plano comunitario¹, que incluso fija índices numéricos de calidad del empleo, por sectores de actividad, ocupaciones y sostenibilidad ambiental (tópico trabajo de calidad).

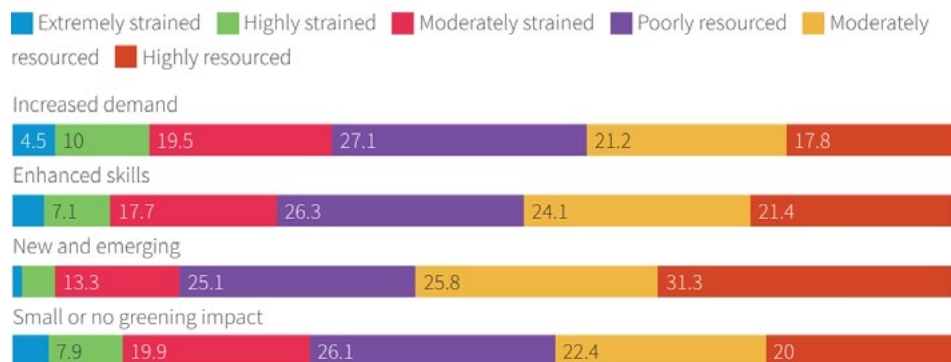
Para este estudio, la calidad del empleo se articularía en torno a:

- Los que llama ‘atributos instrumentales’, serían los que mejorarían la vida de las personas trabajadoras fuera de su horario laboral (ej. el salario, la seguridad en el empleo, la salud y los riesgos laborales, conciliación de la vida laboral, personal y familiar, oportunidades de crecimiento, la cercanía del empleo, etc.).
- Los ‘atributos intrínsecos’, esto es, los que permiten enriquecer la experiencia laboral durante la jornada de trabajo (ej. posibilidades para la participación o voz en la toma de decisiones, el sentido del trabajo realizado, el disfrute en el desempeño laboral, etc.).

1 Precisamente, la Encuesta de Empleo Europeo 2024 de Eurofound persigue evaluar la dinámica evolutiva del empleo en función de su calidad, entendida como capacidad de garantizar y promover una vida sociolaboral plena, describiendo los cambios a lo largo del tiempo. La encuesta también mide las diferencias en la calidad del empleo según las situaciones laborales (digitalización, diferencias personales).

Tabla nº 1. **JOB QUALITY INDEX, BY GREENING OCCUPATIONAL GROUP, EU27 (%)**

Job quality index, by greening occupational group, EU27 (%)



Source: EWCTS 2021



Fuente: Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/job-quality#infographic>

Los resultados muestran -lo que es clave para el objeto de nuestro estudio- diferencias significativas en las preferencias laborales según sexo y edad. Las mujeres están dispuestas a sacrificar una mayor proporción de salario por atributos no monetarios que los hombres (más del 40% frente al 26%), la flexibilidad horaria, menor esfuerzo físico y un ambiente colaborativo. En contraste, los hombres dan más importancia a atributos vinculados a la progresión laboral y la capacidad de influencia.

En cuanto a la edad, las personas jóvenes (18-35 años) priorizan la progresión laboral y la autonomía en tareas. Las de mediana edad (36-49 años) valoran más la flexibilidad horaria, la cercanía al puesto, el teletrabajo y los ambientes colaborativos, mientras que las de más de 50 años destacan por su mayor valoración de la contribución social de las empresas. Estas tendencias reflejan diferencias en prioridades y necesidades a lo largo de las distintas etapas de la vida laboral.

- 3) La garantía de calidad del empleo en términos de nivel de protección frente a los riesgos laborales transita desde la prevalencia de la seguridad física hacia el favor por la garantía y promoción de los estados de salud, en términos de bienestar, no ya solo como evitación de daños (accidentes de trabajo y enfermedades laborales).

Esta nueva dimensión de la calidad del empleo refleja el valor prioritario en las sociedades postindustriales y economías de servicios de la salud laboral como estado de equilibrio psicofísico y social, no solo de ausencia de daños (OMS), antes infravaloradas, cuando no invisibilizadas. Los estudios de Eu-

rofound miden la calidad del empleo en función del nivel del puesto, pero teniendo en cuenta criterios objetivados en función de la satisfacción de las necesidades de las personas a partir de su trabajo, primando una relación causal con la salud y el bienestar. Estos indicadores reflejan los recursos laborales (aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos), las demandas de empleo, o los procesos que influyen en ellos, así como, ahora, su nivel de sostenibilidad ambiental.

2.2. De la seguridad (contractual y económica) a la gestión activa y saludable de la diversidad como nueva condición de calidad “del” y “en” el empleo

En suma, hemos visto cómo, sin dejar de lado la dimensión de seguridad contractual típica sociolaboral (estabilidad en el empleo y retribución digna), la concepción relativa a la “calidad del empleo”, que sigue sin ser normativamente definida, ha ido adquiriendo una notable evolución. Y ello en un triple sentido. De un lado, se relativizan, de forma desigual según determinadas variables institucionales (cambio de paradigma contractual, desde la temporalidad a la indefinición contractual, pero sin garantizar la estabilidad real) y personales (sexo, edad), esos rasgos típicos de seguridad en el trabajo. De otro, se pone más énfasis en la calidad de vida, como garantía del bienestar, que en la garantía de seguridad física. Finalmente, la satisfacción individual con el trabajo realizado comienza a ocupar un mayor papel para valorar la calidad del empleo (enfoque ergonómico de la calidad del y en el empleo). En suma, la calidad “del” empleo presupone cada vez más la “calidad de vida en” el empleo.

Pero con esta evolución no solo se hace más complejo y dinámico su contenido, también se difuminan más sus fronteras con el paradigma internacional el trabajo decente. Un empleo de calidad no puede ser solo el que se desarrollada en condiciones de trabajo seguro (contractual, económica y materialmente) y saludable en su entorno o ambiente, sino que debe ser también igualitario, no solo no discriminatorio, y favorecer la inclusión de todas las personas y colectivos en términos de igualdad efectiva, sin perder de vista, más bien valorando de forma específica, sus diferencias.

Aunque no está tan explicitada en la actual LPRL esta conexión o interacción estrecha entre la gestión del trabajo basado en el bienestar integral y la gestión de igualdad efectiva en la diversidad, tampoco está ausente. Así lo evidencia claramente el principio ergonómico que preside toda la dinámica de gestión del entero entramado de prevención de riesgos laborales, conforme al art. 15. d LPRL (ya recogido en el art. 36 ET):

“d) Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particu-

lar, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir (sus)...efectos...en la salud”.

Genéricamente proclamado, pero poquísimamente practicado, la LPRL no se contentó con esa formulación solemne, sino que la concretó en diferentes grupos o colectivos especialmente vulnerables a los riesgos laborales, atendiendo a sus diferencias, como el estado biológico o las circunstancias personales, en general (art. 25 LPRL: personas especialmente sensibles), y en particular para las mujeres (art. 26 LPRL -protección de las mujeres en su condición de madres-), incluyendo la edad (art. 26 LPRL -protección de las personas trabajadoras menores de edad-). Así como, por supuesto, las condiciones contractuales de trabajo (factores distales de riesgo laboral), especialmente las tenidas en la tradición como de mayor riesgo, porque implican inestabilidad-precariedad (art. 28 LPRL -protección de las personas con contrato temporal-).

En consecuencia, esta dimensión o enfoque ergonómico de la gestión de la calidad-bienestar del y en el empleo es asumida por el sistema normativo preventivo de riesgos laborales, pero ni está bien adaptado a la complejidad creciente de esa diversidad ni, sobre todo, ha tenido una proyección práctica significativa.

A pesar de ello, las nuevas leyes, de diferente contenido, no solo sociolaborales, son, o parecen mostrarse, más adherentes a esta exigencia de gestión del trabajo saludable en una perspectiva de valoración diferencia de la diversidad personal (y sociodemográfica), no para privilegiar, sino para, justamente, garantizar un tratamiento igualitario efectivo. Inequívoca al respecto es la Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación. En ella no solo se conecta estrechamente la protección del estado o condición de salud en cada ciclo de vida de las personas -también en la fase de vida activa, lógicamente-, con la protección de igualdad efectiva, sino que se exige integrar en todas las políticas públicas, por tanto, también en las de mercado de trabajo, la perspectiva de diversidad (arts. 3, 4, 7, entre otros). En consecuencia, se deriva de ella el derecho de todas las personas a que el trabajo sea adaptado razonablemente a sus circunstancias personales, incluyendo su condición o estado de salud en el ciclo de vida y aspectos como las capacidades y la edad, por lo que aquí más interesa.

De este modo, se sigue, ampliándola a otras circunstancias, como la edad, el origen étnico, la identidad de género, la discapacidad², etc., la estela de lo que en su día fue la perspectiva de género³. Precisamente, esta interacción entre género y edad la hallamos en el reciente Real Decreto 402/2025, de 27 de mayo, por el que se regula

2 En este caso esta obligación adaptativa se ha reforzado con la reforma del art. 49.1, letras e) y n) ET, por la Ley 2/2025, de 29 de abril (Molina Navarrete, C. y Marcos González, J.I., 2025).

3 Aunque en la práctica siga en espera de un estatuto más adecuado en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, como ahora se negocia en la Mesa de Diálogo Social para la reforma de la LPRL, ya extremadamente dilatada en el tiempo, que hace temer que fracasará -aunque su obligación sea un dato normativo, al margen del éxito que tenga esta reforma-.

el procedimiento previo para determinar los supuestos en los que procede permitir anticipar la edad de jubilación en el sistema de la Seguridad Social mediante la aplicación de coeficientes reductores (modalidad prevista en el art. 206 LRJS).

Ahora bien, como es sabido, esta protección social basada en la salida anticipada del mercado de trabajo por el plus de penosidad en las condiciones -materiales- de trabajo, es subsidiaria de la protección preventiva de riesgos laborales. Sin perjuicio de algún comentario más detallado posterior, esta regulación recuerda lo importantes que son, a efectos de una gestión de empleo de calidad, en todas las edades del ciclo de vida sociolaboral, las medidas preventivas de riesgos. Así se desprende de la reciente STJUE 13 de noviembre de 2025, C-678/23.

Emerge así una nueva faceta de la calidad “del” y “en” el empleo: la sostenibilidad. La sostenibilidad social, sí, pero también la económico-financiera. De un lado, como señala el último informe de la OCDE sobre perspectivas de empleo, la política de mantener durante el mayor tiempo posible a las personas en el mercado de trabajo contribuye al incremento de la economía, en un contexto en el que se avecina escasez de mano de obra (por el envejecimiento de la población). De otro, se despliega también una contribución notable a la sostenibilidad financiera del sistema de pensiones, porque a mejores condiciones de seguridad, salud y bienestar más se retrasará el acceso de las personas trabajadoras a la pensión de jubilación, sea en la modalidad adelantada, sea incluso en la ordinaria, favoreciéndose así la demorada, en línea con las políticas de retraso de la jubilación puestas en marcha en los últimos años.

En definitiva, todas ellas son razones que convergen en la configuración de los mercados de trabajo europeos, desde luego el español en general, y el vasco en particular, con unas poblaciones activas de más edad conviviendo, al tiempo, con creciente escasez de mano de obra, en particular cualificada. Por tanto, deviene clave impulsar modelos de gestión basados en la diversidad de edades (etaria) para garantizar y promover la calidad “del” y “en” el empleo en entornos seguros, saludables y también sostenibles (de trabajo y de protección social).

3. EMPLEO DE CALIDAD Y ACTIVACIÓN DE PERSONAS MAYORES: PARADOJAS, MITOS Y REALIDADES DEL AUSPICIADO PARADIGMA DE “ENVEJECIMIENTO ACTIVO Y SALUDABLE”

3.1. Paradojas de las políticas de empleo para seniors: mayor compromiso con la estabilidad y competitividad, peor calidad de su desempleo

3.1.1. El discurso comunitario de favor hacia la retención del talento senior para afrontar la transición-crisis demográfica: ¿más prédica que convicción?

Hemos razonado hasta aquí que no solo la calidad del empleo, sino también su sostenibilidad, se vinculan de forma cada vez más intensa a las diferentes con-

diciones de calidad de vida, dentro y fuera de los entornos de trabajo, adaptadas al ciclo de vida de las personas. Un imperativo que es especialmente necesario en sociedades sometidas, como las europeas, a procesos intensivos y acelerados de envejecimiento de su pirámide poblacional⁴. Para conservar la prosperidad y el bienestar, colectivo e individual (psicosocial), es crucial afrontar los retos de la transición demográfica con un sistema coherente y eficaz de políticas que conserven en “activo y saludables” a las personas durante sus diversos ciclos de vida, prolongando la vida activa el mayor tiempo posible (reduciendo “empleos de reposición”), atendidas las decisiones de cada persona. La continuidad no debe depender de la necesidad (ej. por falta de periodos de carencia exigidos, cada vez más elevados; porque la pensión sea reducida y no garantice un nivel de vida digno, etc.), sino de la libre decisión real de retiro y bajo las condiciones que mejor se adecúen a cada persona.

El horizonte augurado de disminución de la población en edad de trabajar demanda sostener en activo el talento disponible. Para ello poderes públicos y empresas deberán invertir no solo en la mejora de las competencias para el desempeño productivo en todas las generaciones (Agudo, 2024), atendiendo a su diversidad (de capacidades, actitudes y aptitudes -capital humano-), sino también en la mejora de las condiciones de bienestar psicosocial (salud emocional).

En el primer plano, la Decisión (UE) 2023/936 del Parlamento Europeo y el Consejo relativa al Año Europeo de las Competencias (desde el 9 de mayo de 2023 al 8 de mayo de 2024) asumía que, en toda la UE, no solo en España, las empresas hallarían muy serias dificultades para cubrir sus vacantes con las capacidades productivas y adaptativas que se necesitarían en el actual mercado, muy competitivo y cambiante, por tanto, incierto, remitiéndose al informe de la Autoridad Laboral Europea al respecto (*«Report on labour shortages and surpluses»* -Informe sobre la escasez y el excedente de mano de obra-). En lo que aquí concierne, ofrecía tres razones que podrían explicar esa fractura:

- Los déficits de capacitación profesional adaptada a las nuevas demandas (tanto por la transición digital como por la ecológica).
- La proliferación de empleos poco atractivos por malas condiciones de trabajo.
- El envejecimiento demográfico acelerado a medida que las cohortes del «baby boom» se vayan jubilando.

De ahí que, como solución, y enfatizando la configuración preeminente mercantil de las personas como “recursos humanos productivos” (pese a la prohibición

4 Se estima que Europa perderá 35 millones de personas trabajadoras, lógicamente, *ceteris paribus*, a 2050. El porcentaje de personas mayores de 65 años se situará en torno al 30%, frente al 20% actual.

normativa de considerar el trabajo como mercancía), se aliente, como hace la OCDE, a

“...aprovechar todo el potencial de los adultos en edad laboral, independientemente de su origen, mediante inversiones continuas en sus competencias. Asimismo, es necesario que más personas participen en el mercado laboral, en particular las mujeres y los jóvenes, especialmente los que ni trabajan, ni estudian, ni reciben formación, que se enfrentan a retos específicos que dificultan su participación en el mercado laboral.”.

Esta propuesta está encuadrada en un enfoque estratégico más amplio de políticas de empleo “de calidad” para el buen funcionamiento del mercado laboral. Funcionamiento óptimo a través de políticas de calidad de empleo que, a su vez, permitirá tanto retener (conservar o sostener) todas las capacidades humanas productivas actuales como asegurar o garantizar, más bien promover, “una transición (digital y ecológica) socialmente justa”.

Con todo, honestamente, esta decisión es un claro ejemplo de lo dicho anteriormente, cuando evidenciábamos que de las tres transiciones de las que siempre se habla (digital, ecológica y demográfica), la tercera, la demográfica, sigue siendo la “cenicienta”. Nunca falta su presencia y nominación, pero, hasta el momento, nunca es el centro de atención. En este sentido, tampoco la Comunicación de la Comisión Europea sobre los mecanismos para el aprovechamiento del talento en las regiones de Europa [[COM\(2023\)0032](#)], a fin de afrontar el problema de la notable disminución de su población en edad de trabajar, se centra básicamente en la promoción del empleo de las personas de más edad. Simplemente se alienta a ello dentro de un conjunto más amplio de acciones y para distintos colectivos, en especial para jóvenes e infancia y para el fomento de la conciliación de la vida familiar y laboral, etc.

Sin embargo, es evidente que el contexto más relevante de esta activación de mecanismos europeos para la retención-activación de todo el talento en Europa es el cambio demográfico y a ello se vienen dedicando multitud de iniciativas, eso sí, siempre en el marco del “Soft Law” (instrumentos jurídicamente no vinculantes). Sería el caso, en enero de 2021, de la publicación por la Comisión Europea del *Libro Verde sobre el Envejecimiento*, con el que pretendía responder anticipadamente a los retos y oportunidades que trae consigo este proceso, siempre con la expectativa de mantener un estándar de alta calidad de vida de la población de edad avanzada durante el mayor tiempo posible para facilitar una transición suave desde “una sociedad envejecida a una sociedad longeva”.

En la misma línea se sitúa el Informe de la Comisión sobre los efectos del cambio demográfico (17 de enero de 2023) y su Comunicación “*Cambio demográfico en Europa: un conjunto de instrumentos para actuar*” (11 de octubre de 2023). En respuesta a la petición del Consejo, incluye un conjunto de instrumentos (técnicos, fi-

nancieros, buenas prácticas, etc.) para que los Estados potencien sus políticas de gestión del cambio demográfico y sus repercusiones sociales, económicas y de empleo. El enfoque es global, se basa en cuatro pilares, el tercero de los cuáles se dirige a la población mayor (los otros son potenciar la natalidad facilitando la conciliación, la promoción del empleo joven y talentoso, y una política migratoria laboral favorable para cubrir la escasez de mano de obra europea),

Concretamente, se promueve la necesidad de diseñar y poner en práctica instrumentos y medidas que permitan:

“empoderar a las generaciones de más edad y mantener su bienestar, mediante reformas combinadas con políticas adecuadas del mercado laboral y el lugar de trabajo”.

Además de los instrumentos de regulación y los marcos estratégicos, se dispone también de varios instrumentos de financiación a escala de la UE para asistir a los Estados miembros, tales como el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia y el Fondo Social Europeo Plus (FSE+).

Con todo, la conclusión sigue siendo la misma, la UE no piensa tanto en sostener más tiempo la vida activa de las personas trabajadoras, mejorando sus condiciones, como apostar por cubrir esas vacantes con otras fórmulas (movilidad de personas jóvenes, la atracción del talento de terceros países, etc.). Por su parte, la escasa eficacia de las medidas necesarias para hacer partícipes a las personas de más edad de este objetivo de facilitar la resiliencia económica y social en una Europa que envejece es manifiesta en España.

3.1.2. Déficits de la práctica: la falta de oportunidades seniors y edadismo como asignaturas pendientes para las políticas de calidad del empleo

Varios datos así lo evidenciarían. En este apartado nos centraremos en dos aspectos, para luego tratar sucintamente un tercero en el siguiente.

- a) De un lado, entre los países de la UE, España tiene el dudoso honor de ocupar el primer puesto en el podio del “desempleo senior”.

Le corresponde la mayor tasa de paro entre los 50 y los 65 años, en torno al 10%, muy superior a la media europea, siendo, además, el país de la Unión Europea (UE) en el que más ha crecido ese porcentaje en las últimas dos décadas. Al mismo tiempo, constituyen más de la mitad (55% frente al 38% general) del colectivo de personas en situación de desempleo de larga duración (2 años en búsqueda de empleo -quien supera un año apenas tiene un 7% de posibilidad de colocarse, según los servicios públicos-).

Por tal razón, el colectivo de personas mayores de 50 años está sobrerrepresentado en los subsidios por desempleo batiendo un récord histórico este verano, con

545.686, un 3,4% más que en 2024 y un 9% más que en 2020. La gran mayoría, 455.806 (un 83,5% del total) cobran el subsidio para mayores de 52 años, manteniéndose en él (9 de cada 10) hasta la jubilación (respondiendo a su “apodo” de subsidio de prejubilación).

Consciente de esta situación, la reforma comprometió un plan especial para fomentar el empleo de este colectivo (vid. DA 1ª RDL 2/2024). Pero, como se preveía, ni el plan se puso en marcha ni la situación de empleabilidad de las personas sénior ha mejorado, realmente parece estar sucediendo todo lo contrario. En realidad, la reforma buscaba ampliar la cobertura del desempleo asistencial, no la empleabilidad, como sí pretendía el Ministerio de Economía, con un complemento, fallido, de activación para el empleo.

En cuanto a los datos de ocupación, en 2005, había 3,7 millones de personas ocupadas seniors (19,7% del total). En 2025, esa cifra ha ascendido hasta los 7,9 millones del total de personas trabajando. En cambio, el empleo de menores de 25 años ha pasado de 2 a 1,3 millones, mientras que el de la franja de 25 a 50 ha caído ligeramente, de 13,3 a 12,9 millones.

Por otro lado, el 70,6% de las personas que perciben subsidio por desempleo supera los 50 años. En 2020 el 55,8%. Un porcentaje que se dispara en CCAA como el País Vasco (80,4%), La Rioja (78,8%) o Madrid (78,6%), reflejando patrones sectoriales⁵. Esta peor calidad protectora senior, en términos de empleabilidad (políticas activas) y de protección social (mal llamadas “pasivas”) reflejan más que el efecto, evidente, del envejecimiento (que no parece tan activo como sugiere el discurso), las persistentes barreras para mantener el empleo, pese a un contexto de crecimiento económico. Una vez más la práctica va por el lado opuesto al discurso institucional, con múltiples mitos, paradojas y contradicciones.

Esta menor tasa de empleabilidad se traduce también, como se ha visto, en peor calidad protectora para las personas trabajadoras seniors (menos calidad prestacional durante un mayor tiempo de beneficio)⁶.

Con todo, conviene también traer a colación otros datos algo más positivos, en la medida en que el último año ha crecido el número de personas sénior (mayores de 50 años) que encuentran empleo, suponiendo un revulsivo importante al incre-

5 Supone alcanzar casi su techo natural, superando 10 puntos la media estatal. En el País Vasco y La Rioja son usuales plantillas veteranas en el sector automoción, metal y químico. Cuando llegan reestructuraciones o ERE, los afectados suelen superar los 50 años y su recolocación es lenta (Adecco, 2025).

6 La reforma del desempleo asistencial no ha corregido el lastre de su menor empleabilidad, perdiendo eficacia las políticas activas de empleo, como confirma el Gobierno en su último análisis de la LE. Lo que nació como incentivo a la empleabilidad sigue mostrándose, por lo tanto, como un lastre, al menos no acierta a corregir el problema para las personas de más edad. La “sobrecotización” tampoco estimularía el retorno al empleo, facilitando caer en la economía irregular (Adecco, 2025).

mento de la población activa, que había decaído por la menor aportación de la población joven (RRHH digital, 2025)⁷.

Más allá de ello, todos los datos convergen en evidenciar tanto el diagnóstico, se acelera el envejecimiento de la población activa, ocupada y en desempleo, cuanto la vía de solución, la imperiosa necesidad de políticas que sostengan, o reintegren, a este grupo o colectivo de población a la dinámica del empleo de forma eficaz, sin condenarlo a una mala calidad prestacional social (primero en el desempleo asistencial y luego en la mermada pensión de jubilación).

En síntesis, este aumento de las personas beneficiarias seniors de subsidios refleja un marcado estancamiento del desempleo de larga duración, incrementando al tiempo una triple “factura”. A saber:

- En términos presupuestarios, por el mayor coste de la protección por desempleo, y la falta de aprovechamiento de este “capital humano” para mejorar la productividad.
 - En términos de sufrimiento humanos, por el coste emocional o de pérdida de salud psicosocial que deriva de estas situaciones. Está acreditado que el desempleo de larga duración es una fuente de estrés mayor que la precariedad (el 65% de las personas sénior desempleadas pierden identidad y autoestima, y el 55% sienten que su falta de trabajo les priva de voz y visibilidad (Adecco, 2025).
 - En términos de costes de oportunidad, por la pérdida de patrimonio profesional y “capital humano” que representa, agravado con el incentivo que parece existir para mantenerse o debutar en la economía irregular⁸.
- b) Por otro lado, y junto al elevado desempleo y la precariedad prestacional, el talento senior sigue subestimado como reflejo de la persistencia del vicio de edadismo sociolaboral, que no creo que sea un mito que esté llegando a su fin.

Según advierten diversos estudios, como el de la patronal de Agencias de Empleo y Empresas de Trabajo Temporal (ASEMPLEO), no solo la relatada falta de oportunidades adaptadas, también el prejuicio o sesgo sociocultural y económico-laboral del “edadismo” penaliza la experiencia laboral de las personas seniors, dificultando desproporcionadamente su “recolocación laboral”. Una situación que parece incoherente con su acreditada capacidad de aportar no solo competitividad, sino “estabilidad y compromiso en las plantillas” (RRHH digital, 2025).

⁷ La población activa de menos de 25 años cae un 27,3% y la franja de 25 a 50 años ha disminuido un 2,2%.

⁸ Según la encuesta #TuEdadEsUnTesoro, un 55,2% de las personas sénior en desempleo se plantea trabajar en la economía sumergida, ante la necesidad de ingresos económicos. Una opción totalmente insostenible.

Es cierto que no todos los análisis y datos parecen apuntar en la misma dirección. Hay quienes han puesto de relieve, a partir de la constatación de una significativa reducción del número de personas prejubiladas⁹ una quiebra del “mito del edadismo”¹⁰. Ese dato, junto con el de la elevación tanto de la edad real de jubilación a los 65,1 años (en todo caso por debajo de la legal ordinaria -66,8 meses si no se tienen 38 años y 3 meses cotizados), frente a los 64,4 años de 2019, así como el incremento de la llamada jubilación demorada (un 11% de las nuevas altas¹¹), permitiría pensar que está llegando a su fin la “cultura de la jubilación adelantada” (El Economista, 2025).

Sin infravalorar este dato positivo, el estado normativo y de experiencia práctica no permiten subestimar la persistencia de este prejuicio, que se mantiene. Como vamos a ver de inmediato, la “cultura de la jubilación anticipada” lejos de remitir se mantiene e incluso crece, a través de diversas vías, como las del art. 205 y 206 bis TRLGSS.

A ello hay que añadir que la protección jurídica frente a la discriminación por razón de edad es la que más debilidad y ambigüedades presenta en el ámbito del potente Derecho Antidiscriminatorio de la Unión Europea. En efecto, el marco normativo (arts. 21 CDFUE, arts. 10 y 19 TFUE, Directiva 2000/78/CE; art. 14 CE, Ley 15/2022, 12 de julio, etc.) no impide, más bien su interpretación jurisprudencial facilita (ej. STJUE 2 de junio 2022, C-587/20¹²), la difusión de esta modalidad discriminatoria basada en estereotipos (ej. las personas mayores no se adaptan a los cambios tecnológicos) y prejuicios muy extendidos (a mayor edad menor productividad y más riesgos de bajas laborales por los achaques propios de ir cumpliendo años, etc.). En plantillas con diversidad etaria, esto puede contaminar también la actitud de las personas jóvenes, perpetuando así ciclos de prejuicios que actúan como una fuente de alimentación

9 Según los datos de la última EPA, el número de personas inactivas por abandonar el mercado de trabajo menores de 65 años, pero que se declaran prejubiladas, se sitúa en 435.500, la menor cifra para ese periodo en toda la serie histórica y muy por debajo de los 800.000 que llegaron a anotarse antes de la Gran Recesión.

10 La idea difundida en el imaginario colectivo del edadismo que ahora se erosionaría o quebraría se expresa así: ¿para qué contratar a un senior si solo piensa en anticipar su retiro? Mejor hacerlos “carne de cañón” de un procedimiento de regulación de empleo (ERE), ámbito donde más ha anidado o enraizado esa “cultura de la prejubilación”, también porque, de este modo, se abriría una puerta de acceso de los jóvenes al empleo.

11 Esta tendencia de cambio obedecería, como se sabe, al impacto de los incentivos a la demora, vigentes desde 2022, así como a la reconfiguración penalizadora del marco normativo de la jubilación anticipada (Ley 21/2021).

12 Legítima el sacrificio del empleo senior a favor de un pretendido empleo junior, pese a que la realidad muestra que no suele darse esa correlación de “juego suma-cero”, la STJUE 6 de noviembre 2012, C-286/12, Comisión Europea c. Hungría o la STJUE 3 de junio 2021, C-914, 19, *Ministero della Giustizia*, entre otras. En España, la STS 337/2023, de 24 de enero acepta la legitimación de una menor cuantía de indemnización por despido colectivo para las personas trabajadoras de 60 años en adelante.

de conflictos intergeneracionales que, justamente, son los que deben evitarse con una política de gestión basada en la integración de la diversidad etaria.

En el plano más empírico o experimental, un ejemplo de políticas empresariales de discriminación sociolaboral por edad (edadismo¹³) es el establecido en la STSJ Madrid 606/2022, 20 de octubre que consideró nulo el despido de varias personas con más edad por responder a una política de empresa (en el caso Huawei). Ciertamente, este ejemplo ilustraría que el Derecho tiene herramientas para corregir estos ejemplos de edadismo, incluso para incentivar-prevenir que se produzcan. Así parece suceder igualmente en diferentes procedimientos de regulación de empleo (ej. El Corte Inglés, CaixaBank, etc.) que, reorientando una política opuesta previa, ahora primarían la continuidad de personas de más edad para evitar el sobre coste de seguridad social (“cláusula telefónica” ex DA 16ª Ley 27/2011: coste de prestaciones por desempleo).

3.2. Un notorio ejemplo de discriminación múltiple (interseccional): la brecha sociolaboral de género asociada al envejecimiento de la población

Pero la crítica por las persistentes muestras de edadismo sociolaboral conoce otra faceta negativa que, por su transcendencia y sistematicidad, merece la pena analizar, aun brevemente, con cierta autonomía. En efecto, son las mujeres mayores de 50 años las que sufrirían más estos estereotipos sociolaborales, enfrentándolas de nuevo a dobles y triples discriminaciones (edad, sexo, discapacidad, en algunos casos). Se constata así una doble dinámica de edadismo y feminización del envejecimiento (lo que cabe denominar, según el art. 6.3 de la 15/2022, como vicio de discriminación interseccional o múltiple), con el consiguiente perjuicio no solo sociolaboral sino para futuras pensiones (nueva fuente de brechas de género), y la sostenibilidad (integral) del sistema.

Por ilustrar este fenómeno con números: el 56,54% de las personas paradas de a partir de 50 años son mujeres (447.100), frente al 43,46% de hombres (343.600). Esa desproporción se acentuaría, según la EPA, a partir de los dos años o más en busca de empleo. De las 309.200 personas desempleadas sénior en esta situación, el 59,18% serían mujeres, con 183.000, y el 40,82% son hombres, 126.200.

Los datos son inequívocos: el envejecimiento inactivo (e insalubre) penaliza aún más cuando a la edad sumas el sexo. La segregación sexista de la sociedad y de la economía del trabajo en general se proyecta, pues, también en el ciclo de vida que

13 Conocido es que en 1969 Robert Butler acuñó y definió el término. Aunque no puedo entrar mínimamente en el análisis de este concepto sociológico, me gustaría expresar mi desconfianza hacia términos extrajurídicos de este tipo. Sin duda, tienen la virtud de poner el acento en la dimensión social y colectiva de estas discriminaciones, como sucede, por ejemplo, con las brechas de género. Pero también tienen el inconveniente de diluir el concepto jurídico de discriminación, haciéndole perder su sentido más preciso jurídico y diluyéndolo en diferentes situaciones, no todas catalogables como discriminación.

conlleva entrar en el tiempo de “envejecimiento laboral” a partir de 50 años. De ahí, la necesidad imperiosa y la urgencia de poner fin en el plano normativo (legal y convencionalmente) y en las prácticas de gestión a estos prejuicios y poner en práctica políticas y medidas de inversión en formación continua adaptada a cada persona, según su situación de ciclo de vida (por edad) y sexo (también capacidades funcionales), promoviendo la salud en los entornos de trabajo con perspectiva de diversidad múltiple (etaria, sexo, multiculturalidad, discapacidad, etc.).

3.3. La salubridad (biopsicosocial), condición de sostenibilidad del empleo senior: ¿más empleabilidad que bienestar en la práctica?

El recordado paradigma de políticas de promoción del envejecimiento activo, según los discursos institucional, comunitario, estatal y autonómico viene siempre acompañado de otro claro estándar de calidad: ha de ser saludable. El citado *Libre Verde comunitario sobre el Envejecimiento* muestra inequívocamente esta inexorable asociación, recalcando particularmente sus positivos efectos en el mercado de trabajo, así como en la sostenibilidad del sistema de pensiones:

“El envejecimiento saludable y activo tiene un efecto positivo sobre el mercado laboral, las tasas de empleo y nuestros sistemas de protección social y, por tanto, en el crecimiento y la productividad de la economía”.

Un enfoque que la OMS lleva también tiempo destacando, a partir de la denominada “Década del Envejecimiento Saludable” (2021-2030). Como esta iniciativa se quiere ofrecer la oportunidad de promover una acción concertada entre gobiernos, sociedad civil, organismos internacionales, profesionales, instituciones académicas, medios de comunicación y el sector privado “para mejorar las vidas de las personas mayores [de 60 o más años, que cifra en más de 1.000 millones en todo el mundo, también en países de ingresos medianos y bajos], sus familias y las comunidades en las que viven”. El referente estratégico fundamental se hace residir en la Agenda 2030 y el objetivo sería garantizar de forma efectiva que todas las personas de esta edad puedan “realizar su potencial con dignidad e igualdad y en un entorno saludable”, tanto social como laboral (OMS, 2020).

“El envejecimiento saludable y activo es una elección y una responsabilidad personales, (primando así una lógica individualista) pero depende en gran medida del entorno en el que la persona viva, trabaje y socialice. Las políticas públicas pueden desempeñar una importante función de apoyo. Las medidas proactivas pueden ayudar a evitar y detectar enfermedades y a proteger a las personas de los efectos de una mala salud (...)”.

Podría aceptarse ese enfoque puramente liberal e individualista cuando se trata de promoción de la salud pública en general, relacionada con “fomentar estilos de vida saludables a lo largo de nuestras vidas e incluye nuestros patrones de consumo

y nutrición, así como nuestros niveles de actividad física y social”, pero no para lo que se refiere la salud laboral. Prolongar el ciclo de vida activa laboral, como se pretende, desde las normas y las políticas públicas exige adaptar necesariamente el sistema de prevención de riesgos laborales, redefinirlo y gestionarlo conforme a un enfoque de diversidad etaria (generacional).

Apuntando claramente a esta exigencia realista, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) publicó la Nota Técnica Preventiva (NTP) 1.176: *Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud* (INSST, 2023). Se trata de una “guía de buenas prácticas”, no vinculante, pero dotada de alta autoridad de gestión preventiva. En ella se contendrían las “acciones básicas” para la incorporación de la perspectiva de edad (en paralelo al sexo) en las políticas de empresa sobre prevención de riesgos laborales, con un doble objetivo:

- materializar un compromiso con la erradicación de situaciones discriminatorias por razones generacionales, a fin de fomentar la sostenibilidad del empleo.
- servir de guía para que todas las empresas y organizaciones integren la edad y la diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Conviene recordar que esta integración no es solo recomendable, sino que resulta un imperativo inexorable del art. 15 LPRL (enfoque ergonómico); otra cosa es que, como ha ocurrido con la integración de la perspectiva de género, siga siendo más un desiderátum que una realidad. Las guías prácticas para su incorporación teórica abundan en todas las CCAA desde hace tiempo (OSALAN, 2022), pero su implantación práctica brilla por su ausencia. En todo caso, es útil poner de manifiesto que incorporar la perspectiva de edad a la gestión preventiva de las empresas y organizaciones supone atender a todos los impactos que la diversidad generacional tiene en las condiciones de trabajo y en los estados de salud de las personas.

Esta adaptación de los sistemas normativos, legales y convencionales (la negociación colectiva es clave en esta transición, como lo es para la adaptación de la salud al género y no está cumpliendo debidamente, como los estudios más recientes en el plano estatal y autonómico evidencian, (Miñarro Yanini, M., 2024) y de las políticas preventivas (públicas y de empresas) a la transición demográfica, a la diversidad generacional y a la prolongación de la vida activa, es coherente con el enfoque basado en el ciclo vital. Como recuerda el citado Libro Verde: “...tiene en cuenta...que la definición de las etapas tradicionales de educación y formación, trabajo y jubilación se está volviendo menos rígida y está ganando flexibilidad”.

Este enfoque, casi esas mismas palabras, se encuentra en alguna de las reformas más recientes para promover bien la demora de la jubilación¹⁴ bien la compatibili-

14 Real Decreto 371/2023, de 16 de mayo, por el que se desarrolla el régimen jurídico del complemento económico establecido en el artículo 210.2 del TRLGSS, según la redacción dada por la Ley 21/2021.

dad entre la jubilación y el trabajo, también asalariado, no solo autónomo (como parecía hasta ahora). A ello responde el Real Decreto-ley 11/2024, de 23 de diciembre, para la mejora de la compatibilidad de la pensión de jubilación con el trabajo, siguiendo la Recomendación 12 del Pacto de Toledo, que promueve fomentar la compatibilidad de la pensión con los ingresos provenientes de una actividad profesional. Tal pretensión presupone la adaptación de las políticas de prevención de riesgos laborales y de promoción de la salud en los entornos de trabajo y en última instancia, no es sino una exigencia de -como se dice hoy- “sostenibilidad” o -como se decía antaño- de “reproducción” de la fuerza de trabajo. Si se va a trabajar más años habrá que garantizar que se haga en mejores condiciones de salud laboral.

4. CALIDAD DEL EMPLEO Y TALENTO (“CAPITAL HUMANO”) JOVEN. NUEVAS CULTURAS DEL TRABAJO Y GESTIÓN DE DIVERSIDAD ETARIA

Predicar una gestión preventiva de riesgos laborales y promocional de la salud como bienestar integral o equilibrio psicosocial con perspectiva de edad, en modo alguno supone una visión de la diversidad generacional como conflicto entre generaciones sociolaborales. A diferencia de algunos estudios económicos, también ya referidos, en los que ciertas reformas -sobre todo de las pensiones- se plantean como una expresión de privilegio de la persona pensionista (porque tiene más poder político a través de su peso electoral) en detrimento de las personas trabajadoras jóvenes, (con un menor peso político, al votar poco), es importante insistir en la exigencia de otorgar a ese enfoque de gestión de diversidad una visión integral de ciclo de vida.

Este enfoque de gestión saludable de los entornos de trabajo en clave de diversidad generacional refleja una comprensión del envejecimiento poblacional y de la transición demográfica como la búsqueda de un equilibrio necesario y justo¹⁵.

En última instancia, para afrontar la transición demográfica se propone un tipo de enfoque análogo al de la transición digital y la ecológica, esto es, una transición socialmente justa para no dejar a nadie atrás. El enfoque basado en el ciclo de vida refleja el impacto universal del envejecimiento como rasgo principal de la transición demográfica, con fuertes implicaciones personales, pero también socioeconómicas. Entre ellas, el (1) aprendizaje permanente (referido al enfoque de competencias y capacidades) el (2) sostenimiento del sistema pensiones adecuadas, pasando por la necesidad de (3) el aumento de la productividad y (4) una mano de obra suficientemente numerosa para sostener las políticas y servicios del Estado de Bienestar.

15 Un equilibrio necesario y justo entre unas soluciones sostenibles para nuestra red de protección social y un refuerzo de la solidaridad y la justicia intergeneracionales entre los jóvenes y las personas mayores. Existen muchas interdependencias en las distintas generaciones que plantean desafíos, oportunidades y preguntas para nuestras sociedades.

Ya hoy, pero más mañana, las empresas se conformarán con plantillas cada vez más diversas en lo relativo a la edad. Podrán convivir entre 2 y 4 generaciones en la misma coyuntura laboral. Es impensable que tengan el mismo modo de ver el trabajo ni idénticas formas de proceder, siendo también diferentes sus circunstancias laborales y vitales y, por tanto, también su cultura, general y sociolaboral. Pero todas ellas deberán estar bien integradas para optimizar el rendimiento de la empresa y su propia trayectoria profesional.

En consecuencia, hay que redefinir también el art. 27 LPRL, centrado solo en las personas menores de 18 años. Ahora, en la clave ergonómica del art. 15 LPRL, se precisa incorporar en la LPRL, para clarificar, o en los convenios colectivos, para avanzar, o en las políticas internas de empresa, para adecuarse al marco normativo y cultural de este tiempo, una gestión del bienestar psicosocial atendida la diversidad generacional del talento (personas) que integran la empresa. La diversidad generacional es una realidad emergente en las empresas que bien gestionada puede ser un factor de protección del bienestar y de la sostenibilidad y mal gestionada, o ignorada, una fuente de riesgo, laboral y socioeconómico.

Este enfoque de gestión integral de la diversidad generacional no minimiza los problemas del empleo/desempleo juvenil¹⁶. Pero sí cuestiona una idea habitual cuando se analiza la relación entre mercado laboral y envejecimiento demográfico solo desde la óptica de la contabilidad de la Seguridad Social: los jóvenes no son penalizados en su carrera profesional en favor de unos seniors ‘privilegiados’ que se niegan a seguir trabajando. De hecho, la falta de oportunidades profesionales de estos últimos supone un problema mayor, tanto para el empleo como para las cuentas públicas. Por tanto, en ambos grupos, la solución pasa por adecuadas políticas educativo-formativas (competencias), *“para que la evolución demográfica no termine de hundir el mercado laboral español”* (El Economista, 2025).

Con todo, hay que atender mucho más de cerca las transformaciones culturales del trabajo que conlleva la participación de “los nuevos jóvenes” en el mercado. Al respecto, basta recordar ese fenómeno, más extendido en otros países que en España, pero al que ésta no es ajena, de la “Gran Renuncia o Dimisión laboral silenciosa”, más presente en las personas jóvenes. Según las estimaciones de las empresas de reclutamiento de personal, esta línea de tendencia a la dimisión de las personas trabajadoras junior, que optan por abandonar su empleo ante la insatisfacción experimentada con sus condiciones laborales, representa una de las mayores dificultades para la cobertura de las vacantes que se producen en las empresas. La mayor con-

16 Ahora bien, si una lección de experiencia hemos aprendido en décadas de procedimientos de regulación de empleo, asociados a las crisis económicas de las últimas dos décadas, es que prescindir del trabajo seniors en modo alguno supone el rejuvenecimiento de las plantillas por sí mismo, no abre el camino a los jóvenes, no es un juego de suma cero en el que elevar el paro sénior reduce el juvenil (El Economista, 2025).

cienciación sobre la falta de un trato justo se produciría en los más jóvenes. En consecuencia, a la pérdida de conocimientos- capacidades profesionales seniors se sumaría la derivada de la rotación junior (fuga de cerebros o talento joven¹⁷).

5. DE LA CALIDAD DEL EMPLEO A SU SOSTENIBILIDAD INTEGRAL: ¿UN RETO CONVERGENTE DE LAS TRES TRANSICIONES EN CLAVE DE TRABAJO JUSTO?

En las páginas precedentes hemos comprobado cómo el concepto, siempre difuso, por su persistente indefinición legal y por su naturaleza cada vez más pluridimensional, de “calidad del empleo, se une con la “sostenibilidad”, especialmente de las personas de más edad, en una doble dimensión: como capacidad de una economía y una sociedad cada vez más envejecida de mantener el crecimiento económico a medio y largo plazo y como un factor relevante para la sostenibilidad de las pensiones en España. De ahí, las apenas referidas leyes de reforma y nuevas políticas de pensiones dirigidas a la restricción de las jubilaciones anticipadas (arts. 207 y 208 TRLGSS) y la incentivación de las demoradas (art. 210 TRLGSS).

Ahora bien, hemos visto igualmente que esta lógica de prolongación de la vida laboral, incluso compatible con la jubilación, que se configura a su vez como reversible¹⁸, convive con otras que la contrarrestan y evidencian su debilidad, incluso sus paradojas y contradicciones. En efecto, no es solo que cientos de miles de personas senior (más mujeres) lleguen al momento del retiro sin haber trabajado varios lustros antes (ej. el 90 por ciento de las personas con el subsidio de prejubilación -mayores de 52 años- no vuelven a trabajar, al menos en la economía regular), sino que las jubilaciones anticipadas voluntarias, si bien se han reducido desde la reforma, mantienen un nivel significativo¹⁹. Además, si es cierto que se ha reducido el número de personas que se acogen a vías de “prejubilación”, como se vio, no menos cierto es, poniéndose de manifiesto nuevamente que este es un ámbito de contrastes, am-

17 El *Informe 2023 Global State of Upskilling and Reskilling*, (Campbell, F. 2023) informa de que el 40% de las personas responsables de reclutamiento consideran que la pérdida de la experiencia de la generación de más edad que se jubila es el obstáculo más relevante para sostener la ventaja competitiva de una empresa, el 60% consideró que, en cambio, que es mayor el problema de la elevada rotación “voluntaria” de los empleados más jóvenes en la plantilla.

18 Vid. Proyecto de RD para la aplicación y desarrollo de la jubilación reversible y de otros aspectos comunes a las modalidades de compatibilidad de la pensión contributiva de jubilación con el trabajo.

19 En estos momentos se tramita en el Congreso una Proposición de Ley del Grupo Mixto (liderada por Unidas Podemos) para eliminar los coeficientes reductores para quienes acrediten una carrera de seguro superior a los 40 años. No podemos entrar aquí en esta interesante cuestión, pero sí hay que recordar que, al igual que “la mancha de una mora con otra verde no se quita”, las inequidades que sufre este colectivo con los coeficientes reductores tan elevados no se eliminan creando otras inequidades. ¿Si tienes 40 años de cotización no hay penalización y si tienes 39 años y 11 meses sí? A veces se olvida que los coeficientes reductores son tanto un mecanismo de equidad respecto de las personas que perciben menos tiempo su pensión al jubilarse a la edad ordinaria como de sostenibilidad del sistema.

bigüedades y tensiones, que crece la demanda de jubilaciones adelantadas por penosidad, como la evidencia el ya comentado Real Decreto 402/2025, de 27 de mayo.

Y es aquí donde el concepto de calidad en el empleo enlaza directamente con políticas de salud laboral en los entornos de trabajo, tanto públicas como de empresa. La sostenibilidad a largo plazo pasaría no solo por la mayor eficacia de las políticas de empleo para seniors (cuyo fracaso hemos constatado), sino también por la implantación en la empresa de políticas de prevención de riesgos en clave de diversidad generacional, lógicamente para quienes tienen trabajo. Un imperativo que, como también se ha dicho, brilla por su ausencia.

En este escenario de estrecha relación entre calidad del empleo y sostenibilidad no hay ninguna duda de las múltiples y determinantes conexiones entre aquella y las facetas social y económica de la sostenibilidad, pero ¿puede decirse lo mismo de la tercera que integra el concepto de sostenibilidad integral, la sostenibilidad ambiental o ecológica? Hoy quizás no, pero entendemos que esta es una dimensión de futuro próximo no desdeñable. No solo eso, sino que se debe fomentar desde las políticas de empleo y de salud laboral, adoptando una perspectiva proactiva (función promocional del Derecho y las políticas de trabajo, salud laboral y protección social).

Desde las políticas de empleo debe ponerse énfasis en recapacitar a las personas de más edad para desempeñar trabajos en el marco de la nueva economía circular o sostenible. Sólo prejuicios del edadismo permiten pensar que estas personas tienen poco interés por el aprendizaje y escasa capacidad de recualificación, lo que además de injusto es errado, pues la capacidad de adaptación no depende tanto de la edad sino de la actitud y la aptitud. Existen buenas prácticas sobre esta recanalización del talento senior hacia estos nuevos sectores de actividad, Por ejemplo, la Fundación Endesa y su programa Generación Savia. Su modalidad *Savia Green* impulsa el empleo verde como vía para facilitar la recolocación de las personas desempleadas senior.

Un tipo de enfoque dinámico y de sostenibilidad integral que también permite superar actitudes no infrecuentes en este colectivo, no hay que negarlo, como es aferrarse, por miedo a su futuro, al empleo que tienen, lo que desemboca en una mayor rigidez, no solo individual (en términos de coste de oportunidad de mejores salarios y cotizaciones), sino también de mercado laboral. Al respecto, debe recordarse que las personas de más edad son (somos) también más proclives a la afectación por las condiciones climáticas (el exceso de frío, el exceso de calor, la contaminación del aire, etc. De ahí que, en el proceso actual de reforma de la LPRL, también tenga espacio la adaptación del sistema normativo y las políticas de prevención de riesgos al cambio climático y a la necesidad de transición ecológica o verde.

Con esta una nueva dimensión de la calidad “del” y “en” el empleo, la sostenibilidad ambiental, se cerraría el círculo virtuoso entre las tres transiciones que hoy

marcan el devenir social, económico y cultural: la digital, la ecológica y la demográfica.

Difícilmente cabe pensar en un empleo de calidad si no se garantiza y promueve su realización en condiciones de vida y de trabajo que permitan a todas las personas, no solo acceder al mercado de trabajo sino mantenerse en él con un entorno seguro y saludable (de bienestar integral: equilibrio psicosocial). Evidentemente, un empleo sostenible presupone empresas y organizaciones sostenibles, insertas, a su vez, en economías y entornos igualmente sostenibles, también ambientalmente.

Por supuesto, para avanzar con seguridad y practicidad en esta gradual identificación de la calidad del empleo con su sostenibilidad debe corregirse su indefinición legal. Cada vez más los discursos, las leyes y políticas recurren más a este concepto, pero no es un concepto unívoco. Para algunos análisis, la sostenibilidad del empleo se centraría más en la dimensión individual, referida a las personas, y en sus condiciones de trabajo, problemas de salud y relaciones sociales, entre otros aspectos. Otros, apuestan por un enfoque más ecológico-social que pone el acento en factores relativos a los diversos subsistemas ambientales con los que interacciona el trabajo (Herzog, L y Zimmermann, B., 2025).

En la primera perspectiva (antropocéntrica), domina una visión más conflictiva o dialéctica («empleo frente a clima»), la segunda propende a encontrar espacios de conciliación entre lo sociolaboral y lo ambiental, y viceversa, que es lo que aspira a lograr el citado paradigma de las “transiciones -digital, ecológica y demográfica- socialmente justas”. Es en esta comprensión compleja y dialéctica, ambivalente, en la que encuentra todo su sentido asociar las políticas (de empleo y salud laboral) de calidad de empleo con las de sostenibilidad ambiental. En todo caso, y sin poder extendernos en este punto, nos parece claro que la reflexión sobre la calidad “del” y “en” el empleo en el contexto de la crisis-emergencia ambiental se abre a reflexiones más amplias en torno al lugar que ocupa el trabajo y sus políticas en la (re)producción humana en los ecosistemas, y viceversa, no solo considerando el trabajo remunerado en un sentido más clásico, sino también las múltiples formas de trabajo no remunerado en el que los ciclos de vida de las personas tienen especial incidencia (trabajos de cuidar, trabajo voluntario, trabajo político, etc.) y trabajo informal.

6. REFLEXIÓN FINAL: PALABRAS PARA NO CONCLUIR, SÍ ALENTAR

A la luz de las páginas precedentes se ha podido verificar cómo el concepto de calidad del empleo permanece altamente indefinido. Esa indefinición no le ha impedido, o quizás es lo que le ha permitido, adquirir una creciente complejidad y dinamismo, sumando más facetas y contenidos a un concepto ya de por sí extremadamente multidimensional. A su concreción deben concurrir diversos subsistemas normativos y de políticas sociolaborales, destacadamente las políticas de reforma la-

boral dirigidas a la estabilidad (la calidad como seguridad contractual), las de empleo (la calidad como seguridad en el mercado de trabajo -garantías de empleabilidad, garantías de rentas sociales suficientes-) y, cómo no, las de seguridad y salud en los entornos de trabajo (la calidad como bienestar psicosocial).

Este carácter abierto y evolutivo de la noción de calidad “en” y “del” empleo no puede hoy dar la espalda a los procesos de transición demográfica que vivimos, evidenciándose así su estrecha conexión con las necesidades de sostenibilidad a largo plazo tanto del modelo de crecimiento económico como del sistema de pensiones públicas. La reducción de la mano de obra por el envejecimiento exige atender con mayor justicia, eficacia y eficiencia las oportunidades de conservación del empleo senior. La proliferación del discurso sobre el envejecimiento activo y saludable no es suficiente, porque sin una gestión adecuada a la diversidad generacional o etaria creciente de las plantillas será muy difícil prolongar más allá de la edad de jubilación la vida activa.

Aunque todas las reformas recientes de seguridad social apuntan en esa dirección, lo hacen ignorando importantes obstáculos, como el dato, específico para el mercado de trabajo español, de que el desempleo de larga duración se viene cebando en las últimas décadas con las personas de más de 50 años.

Asimismo, si bien parece que el número de personas prejubiladas disminuye a mínimos históricos, crecen los colectivos que, ante la penosidad de sus condiciones de trabajo, piden la jubilación adelantada (bonificación de la edad, ausencia de penalización en la cuantía).

De este modo, encontramos notables paradojas y contradicciones en este ámbito. El mayor compromiso de las personas seniors con la estabilidad en la empresa por su menor rotación que las personas jóvenes (más inconformistas, más practicantes del nomadismo laboral), no se ve compensado en el mercado, al menos no suficientemente. Por su parte, en las empresas no es frecuente adoptar una lógica de gestión de la diversidad y del ciclo de vida que permita optimizar el rendimiento por la mejora de la convivencia de varias generaciones.

En consecuencia, este enfoque de diversidad generacional en las normas (legales y convencionales) y en las políticas (públicas y de empresa) de empleo y de bienestar psicosocial en los entornos de trabajo debe avanzar y generalizarse, siguiendo algunas buenas prácticas ya disponibles. Frente al renacido enfoque de conflicto intergeneracional, que trata de oponer los problemas de empleo-desempleo de unos colectivos de edad junior, respecto de otros, senior, se impone la búsqueda de un equilibrio justo.

En última instancia, un mercado de trabajo altamente envejecido como el español no puede permitirse prescindir del talento joven. Es necesario mejorar las oportunidades para su acceso al trabajo a través de un empleo de calidad, pero con sus

valores y pautas, incluso culturales, respecto al peso del trabajo en el desarrollo de su ciclo de vida. Pero tampoco puede prescindir, lógicamente, del talento (capacidades y capital profesional, bagaje de vida) sénior, siendo su aportación esencial para afrontar los retos demográficos y económicos.

En esta dinámica, las políticas de calidad en el empleo dejan emerger una nueva faceta. Se trata de una clave nueva de sostenibilidad, junto a la económica y social: la ambiental. Con esta dimensión integral, se trata de evitar el riesgo de incurrir en un círculo vicioso entre las tres transiciones contemporáneas básicas (la digital, la verde y la demográfica) por la interseccionalidad de las brechas etarias, generando otro círculo virtuoso que actúe como un factor de protección. La predicada gestión de diversidad generacional o etaria para garantizar un entorno seguro y saludable sería así una nueva condición para facilitar la prolongación de la vida activa del mayor número posible de personas, sosteniendo, al tiempo, tanto el crecimiento económico como el sistema de bienestar social.

En suma, la búsqueda y consecución, en niveles razonables, de un empleo de calidad no puede mantenerse indiferente a su nivel de sostenibilidad integral (social, económica y ecológica). Como en el ámbito comunitario, donde ya se ofrecen indicadores numéricos de estas dimensiones de la calidad del empleo, incluida la ecológica, la economía y la sociedad del trabajo en España deberían avanzar también en esa misma dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADECCO (2025): Informe 17º del Observatorio de la Vulnerabilidad y el Empleo de la Fundación Adecco #TuEdadEsUnTesoro. <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/un-total-de-545-143-personas-mayores-de-50-anos-cobran-subsidio-por-desempleo-un-34-mas-que-en-2024-y-un-9-mas-que-en-2020/>
- AGUDO RIAZA, M.A. (2024): “La transición demográfica y el Año Europeo de las Competencias”, Revista Cuadernos de Mercado de Trabajo, nº 11, abril (Observatorio Hipatia). <https://www.sepe.es/HomeSepe/es/que-es-observatorio/Hipatia/cuadernos-mercado-trabajo/revista-cuadernos-mercado-trabajo/detalle-articulo.html?detail=/revista/Brechas-del-Mercado-de-trabajo/latransicion-demograficayelaoeuropeodelascompetencias>
- CAMPBELL, F. (2023): Our 2023 Global State of Upskilling and Reskilling Report. <https://360learning.com/guide/2023-global-state-upskilling-and-reskilling-report/introduction/>
- COMISIÓN EUROPEA (2021): Libro verde sobre el envejecimiento. Fomentar la solidaridad y la responsabilidad entre generaciones. <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/d918b520-63a9-11eb-aeb5-01aa75ed71a1>
- CONDE-RUIZ, J. I.; GARCÍA, M.; PUCH, L; RUIZ, J. (2023): “Reforming Dual Labor Markets: “Empirical» or “Contractual» Temporary Rates?” FEDEA, *Estudios sobre la Economía Española*, nº 2023-36, Madrid.
- CONDE RUIZ, J. I. (2025): «Si no entraran inmigrantes sería ‘game over’ para la economía española», *Entrevista en el diario de tirada estatal El Mundo*, 10 de agosto de 2025.
- CRUZ VILLALÓN, J. (2025): “El crecimiento sólido del empleo”, 11 de agosto de 2025. https://www.elnacional.cat/oneconomia/es/opinion/crecimiento-solido-empleo_1466138_102.html
- EL ECONOMISTA (2025): “Los prejubilados caen a su mínimo histórico y rompen uno de los grandes mitos del edadismo”, 13 de agosto.
- ESTEBAN, J. (2025): “Condenados al paro ‘extremo’: máximo histórico de mayores de 50 años que cobran un subsidio”. *El Economista*, 6 de agosto de 2025. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/13503806/08/25/condenados-al-paro-extremo-maximo-historico-de-mayores-de-50-anos-que-cobran-un-subsidio.html>
- HERZOG, L.; ZIMMERMANN, B. (2025): “Introducción. Hacia un trabajo sostenible: requisitos de un enfoque social-ecológico del trabajo”. En *Revista Internacional del Trabajo*, volumen 144, Número 1: 2-6.
- INSST (2023): NTP 1176: Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud: Acciones clave – 2023.
- ISEAK (2025): Informe de autoría de Martínez de Lafuente, David y Osés, Ainhoa. Título: Dignidad y Buen Empleo en la era de la IA: Evidencia de una encuesta a gran escala. <https://iseak.eu/publicacion/dignidad-y-calidad-del-empleo-en-la-era-de-la-inteligencia-artificial>
- MIÑARRO YANINI, M. (2024): “Capítulo XI. *Interacciones entre el entorno externo de trabajo*: dimensión medioambiental de la seguridad y la salud en el trabajo”. En AAVV. (Dir.: Miñarro Yanini, M. -Molina Navarrete, C.). *La negociación colectiva en materia de seguridad y salud en el trabajo*, Ministerio de Trabajo y Economía Social, Colección Informes y Estudios, Madrid: 437-467.
- MOLINA NAVARRETE, C.; MARCOS GONZÁLEZ, J.I. (Coord.) (2025): Prestaciones de incapacidad, retornos al trabajo y ajustes razonables: ¿qué prácticas de gestión de empresa para las nuevas normas?, Editorial Bomarzo, Albacete.
- OCDE (2025): Perspectivas de empleo para 2025. ¿Podremos superar la crisis demográfica? https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en/full-report.html
- OMS (2020): «Década de envejecimiento saludable 2020-2030» https://www.who.int/es/publications/m/item/decade-of-healthy-ageing-plan-of-action?sfvrsn=b4b75ebc_25
- OSALAN (2022): Gestión de la edad y prevención de riesgos laborales. 2ª Edición revisada, Bizkaia. https://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/libro/medicina_202205/es_def/adjuntos/gestion_edad_prl.pdf
- RHH DIGITAL (2025): Crece la demanda de contratación de mayores de 50 años. <https://www.rhhdigital.com/secciones/actualidad/778673/crece-la-demanda-de-contratacion-de-mayores-de-50-anos/>