



Universidad
de Alcalá

CÁTEDRA DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA

Trabajadores senior y políticas socialmente responsables de *Age Management*

Eva Sánchez-Cabezudo Bayón
Francisco del Olmo García



INSTITUTO UNIVERSITARIO
de Análisis Económico y Social

SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO
Documento nº1/2021

Trabajadores senior y políticas socialmente responsables de Age Management

RESUMEN

En un entorno caracterizado por la longevidad y organizaciones con plantillas cada vez más envejecidas, se hace imperativo llevar a cabo una gestión de personas basada en fundamentos socialmente responsables que ayuden a maximizar la aportación de valor de generaciones diversas, que cooperan en las empresas pero que tienen necesidades distintas.

El principal objetivo de este trabajo es conocer la realidad de los trabajadores senior en las empresas. De esta manera, tras analizar el contexto de aumento de la longevidad en los países desarrollados, se estudia el término de envejecimiento activo, junto con las formas de gestión de los trabajadores senior, destacando los factores clave para fomentar el trabajo entre este colectivo, a la vez que se destacan, por un lado, las barreras de su acceso al mercado laboral y, por otro, los beneficios de su contratación.

Palabras clave: longevidad, trabajadores senior, gestión de la edad, envejecimiento activo, edadismo, gestión de la diversidad, responsabilidad social corporativa.

ABSTRACT

In an environment characterized by longevity and organizations with increasingly aging workforces, it is imperative to carry out people management based on socially responsible foundations which help to maximize the value contribution of different generations, who cooperate in companies but have different needs.

The main aim of this research work is to know the reality of senior employees in companies. Thus, after analyzing the context of increased longevity in developed countries, the term active ageing is studied, together with the management methods of senior workers, highlighting the key factors to promote work among this collective, while they stand out, on the one hand, the barriers to their access to the labour market, and, on the other hand, the benefits of their recruitment.

Key words: longevity, senior employees, age management, active ageing, ageism, diversity management, corporate social responsibility.

AUTORES¹

EVA SÁNCHEZ-CABEZUDO BAYÓN. Posgraduada en Máster en Management y Gestión del Cambio en 2020 y graduada en Administración y Dirección de Empresas en 2018 en la Universidad de Alcalá.

FRANCISCO DEL OLMO GARCÍA. Investigador de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa y del Instituto Universitario de Análisis Económico y Social (IAES), así como Profesor Asociado de Economía Aplicada en la Universidad de Alcalá.

¹ Las opiniones expresadas en este trabajo son de la exclusiva responsabilidad de sus autores y no deben atribuirse de ninguna manera a las instituciones a las que pertenecen.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	5
2. Longevidad, sociedad y envejecimiento activo.....	7
2.1. Políticas públicas ante el envejecimiento activo.....	10
2.2. Trabajadores senior: capital humano clave en la empresa del Siglo XXI.....	12
2.3. Gestión de la edad en las empresas	14
3. Factores clave para fomentar el empleo de los trabajadores senior	18
3.1. Reducción de jornada: jubilación parcial	18
3.2. Empleo de las TIC y teletrabajo	19
3.3. Adaptación de puestos de trabajo	21
3.4. Reorientación de carreras profesionales.....	22
3.5. Reciclaje profesional: formación y aprendizaje continuo.....	22
4. Barreras de acceso al mercado laboral de los trabajadores senior	24
4.1. Estereotipos contra los trabajadores senior	25
4.2. <i>Edadismo</i> como forma de discriminación laboral	28
5. Beneficios del aprovechamiento del talento de los trabajadores senior	29
5.1. Ventajas por la contratación de mayores de 45 años para las empresas	31
5.2. Recomendaciones para impulsar la empleabilidad de las personas mayores de 45 años	32
6. Conclusiones.....	34
7. Bibliografía	36

1. Introducción

El envejecimiento de la población en los países desarrollados es uno de los rasgos más característicos de la actualidad y de la evolución futura de la sociedad. Es un fenómeno global que está impulsando la transición demográfica, basada principalmente en el aumento de la esperanza de vida y la reducción de las tasas de natalidad, pero también influenciada por comportamientos sociales derivados de la mayor longevidad.

Según el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional (2018), a escala global, Europa es el continente líder en envejecimiento continental (18%) mientras que, en cambio, África es la región con las cifras más bajas (3,4%). España es uno de los países de Europa con más población envejecida, con más de 8,7 millones de personas mayores de 65 años, de entre ellos alrededor del 6% de la población son octogenarios, y más de 15.500 son centenarios. Además, acorde a la evolución demográfica en los próximos años, se prevé que en 2031 uno de cada cuatro personas en España tendrá más de 65 años, 3,6 millones de personas serán octogenarias (representando el 8% de la población) y habrá más de 40.000 centenarios. Por ello, España tendrá una población más envejecida que en la actualidad. Este hecho, por un lado, tiene un aspecto positivo, al reflejar el éxito del desarrollo humano, pero, por otro lado, plantea importantes retos tales como la integración y participación del colectivo de personas mayores en la economía y en la sociedad.

Por tanto, con el incremento de la esperanza de vida y la disminución de la población joven, deben ponerse en marcha actuaciones específicas para modificar sus posibles consecuencias. A pesar de ser una realidad evidente, muchas organizaciones no han tomado suficiente conciencia de ella, es decir, son pocas las compañías que han planificado diferentes estrategias con el fin de retener a los trabajadores senior, o han fomentado las políticas de gestión de la edad. Entre las medidas que podrían aplicarse para favorecer a este colectivo son, a modo ejemplo, diseñar y puestos de trabajo a tiempo parcial, flexibilidad de jornada y horarios, teletrabajo, formación y aprendizaje continuo, reorientación de carreras profesionales, etc.

Asimismo, el envejecimiento lleva asociados prejuicios y barreras que se basan en estereotipos obsoletos, y que, desgraciadamente, están vinculados a la edad cronológica de un individuo. Según estos estereotipos, los empleados senior tienen

menor capacidad de aprendizaje, no son tan productivos como otros grupos de trabajadores, no tienen interés en aprender ni tienen curiosidad, les cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías, etc. En consecuencia, lo anterior da lugar a una nueva forma de discriminación laboral por motivos de edad, denominado “edadismo”, a la vez que conlleva que multitud de talentos de personas mayores que desean trabajar se estén desperdiciando. La realidad es que la existencia y la gestión de trabajadores multigeneracionales es imprescindible hoy en día para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones.

Por otra parte, las políticas de personal relacionadas con los trabajadores senior han consistido, en las últimas décadas, en dejar de invertir en este grupo de profesionales, y facilitarles su salida del mercado laboral a través de despidos, prejubilaciones o Expedientes de Regulación de Empleo.

Sin embargo, muchas empresas no han considerado que el grado de compromiso de este colectivo de empleados es mucho mayor, y, por consiguiente, su probabilidad de permanencia y compromiso con la compañía también lo es.

El reto a afrontar es mayúsculo, no sólo por una realidad empresarial cada vez más marcada por la longevidad, sino por la existencia de otros retos basados en nuevas formas de trabajo (como es el empleo de la denominada *gig economy*) o del peso cada vez mayor de la robotización e inteligencia artificial en los procesos empresariales.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, este trabajo se centra en situar el tema en un ecosistema empresarial que padece el gran impacto del envejecimiento de la población, la tardía incorporación de los jóvenes al mercado laboral y de los avances en la tecnología, entre otras, con evidentes consecuencias en los empleos y en los salarios.

Por tanto, el objetivo principal de este Documento de Trabajo se basa en descubrir y explicar la realidad a la que se enfrentan los trabajadores senior actualmente.

Para ello, en primer lugar, se presenta un análisis sintético del contexto sociodemográfico que caracteriza las sociedades más desarrolladas y que condiciona la realidad analizada en el trabajo. Posteriormente, se define el concepto de envejecimiento activo, término clave en la gestión del colectivo más senior, señalando cómo las organizaciones gestionan la edad a la hora de adaptarse a los cambios del entorno.

En tercer lugar, se destacan los factores clave para fomentar el trabajo de la generación más senior, mencionando, en cuarto lugar, las principales barreras de acceso de este tipo de trabajadores al mercado laboral.

En quinto lugar, se señalan los beneficios que las empresas consiguen con la contratación de trabajadores senior, destacando no solo las principales ventajas, sino señalando también algunas recomendaciones en este sentido.

Finalmente, se desarrollan unas breves conclusiones al trabajo que permiten reflexionar sobre el papel de las organizaciones en el actual contexto de mayor longevidad bajo fundamentos de gestión socialmente responsable.

2. Longevidad, sociedad y envejecimiento activo

A pesar de que es un concepto que se ha extendido en los últimos años gracias al aumento de la longevidad, el término de “envejecimiento activo” fue contemplado ya por la Organización Mundial de la Salud (OMS) a finales de los años noventa, con el propósito de difundir un concepto más adecuado que “envejecimiento saludable”, definiéndolo como el proceso de buscar las mejores oportunidades relativas a la salud, participación y seguridad con el objetivo de obtener una mayor calidad de vida mientras que las personas envejecen (OMS, 2002). Esta definición, además de tener en cuenta el envejecimiento desde la perspectiva de la atención sanitaria, reconoce otros factores sociales, económicos o culturales que influyen en el proceso de envejecimiento de la población.

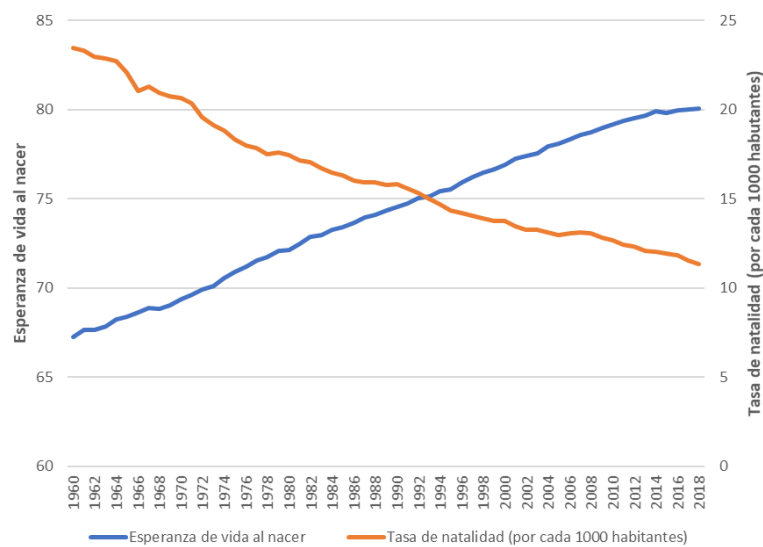
Así pues, el envejecimiento activo se puede aplicar tanto a los individuos como a los grupos de población, permitiendo desarrollar el potencial del bienestar físico, social y mental de las personas a lo largo de su ciclo vital y cooperar en la sociedad según sus necesidades, deseos y posibilidades, asegurando, de esta forma, una protección adecuada, seguridad y cuidados cuando se requieran.

Los países desarrollados, principalmente, experimentan desde hace décadas un proceso de reducción continua de las tasas de natalidad a la vez que ven incrementar la esperanza de vida (figura 1), de forma que en los próximos años se profundizará en un proceso de envejecimiento de la población a nivel mundial que continuará con la tendencia de inversión de la pirámide de población (figura 2), convirtiendo a las personas

con más edad en el segmento más numeroso de la misma para la mayoría de los países desarrollados (ONU, 2010).

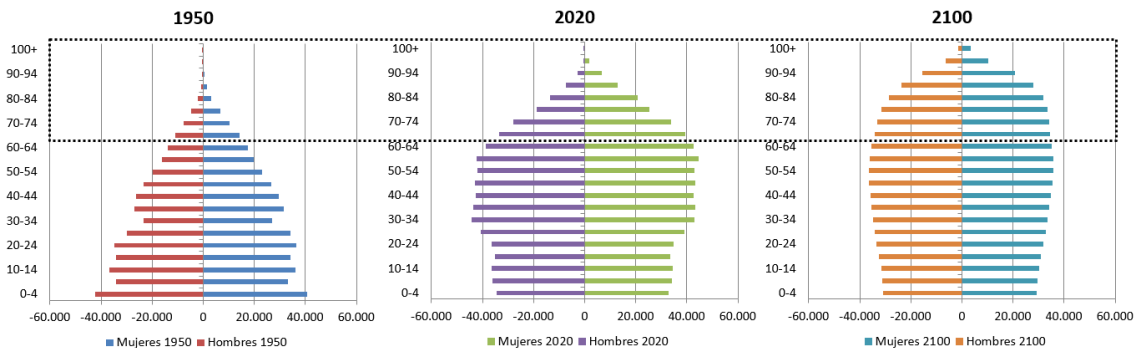
Las consecuencias de la longevidad en las decisiones personales son múltiples, y no siempre aparentes. Como señalan Domínguez, del Olmo y Herce (2020), el incremento de la longevidad afecta a otros comportamientos a lo largo del ciclo vital que, a priori, no estarían relacionados con el incremento de la esperanza de vida. Entre estos hitos, se encuentran la finalización de los estudios y el acceso al mercado laboral, la emancipación del hogar familiar y la decisión de crear una familia o las decisiones de abandonar el mercado de trabajo mediante la figura no regulada, pero existente, de la prejubilación o propia jubilación legal. Asimismo, el incremento de la esperanza de vida también “empuja hacia arriba” la edad de esperanza de vida en buena salud o de la esperanza de vida libre de discapacidad, permitiendo disfrutar, en media, de más años de retiro en mejor salud.

Figura 1: Esperanza de vida y tasa de natalidad en la OCDE



Fuente: Elaboración propia. Datos del Banco Mundial

Figura 2: Pirámide poblacional en las regiones más desarrolladas (1950-2100)



Fuente: Elaboración propia. Datos de Naciones Unidas

Por otra parte, la longevidad de la población tiene consecuencias sociales como el incremento de la tasa de dependencia (proporción de personas dependientes, menores de 16 años o mayores de 64, sobre la población en edad de trabajar, comprendida entre los 16 y 64 años). Azpeitia y Herce (2010) señalan que las personas de más edad presentan tasas de prevalencia de discapacidad y dependencia considerablemente más altas que otros segmentos de la población.

Así pues, estos fenómenos sociodemográficos hacen que las sociedades económicamente más desarrolladas se encuentran inmersas en uno gran reto social y profesional: cómo gestionar que la mayor generación existente nunca (generación del *baby boom*) se aproxime a la etapa final de su vida laboral. Aunque haya voces que interpreten este hecho como una amenaza, es una oportunidad de emplear la experiencia y las aptitudes de los trabajadores más senior. En este sentido, según el Comisario Europeo de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, László Andor (Mutua de Navarra, 2013:14), “*la clave para abordar los retos que supone una proporción cada vez mayor de la población de edad avanzada en nuestras sociedades está en el envejecimiento activo: animar a los mayores a que sigan siendo productivos, a trabajar más tiempo y jubilarse más tarde, a que se impliquen en trabajos voluntarios una vez jubilados y a que lleven una vida saludable y autónoma*”.

Dentro de este fenómeno, cabe destacar la diferencia porcentual de mujeres en edades más avanzadas con relación a los hombres. Una de las principales razones es que, dentro de esa generación, son mayoría las mujeres que han centrado su ciclo vital en el ámbito familiar, cumpliendo con un papel social esencial de “cuidadoras” de padres,

hijos, nietos, maridos y familiares. Este hecho se suma a que muchas de ellas también han llegado a estas edades con escasos recursos económicos y carencias formativas. Serdio, Díaz y Torrubia (2009:66) señalan, en este sentido, que *“en el caso de las mujeres mayores, su contacto con la educación formal ha sido en muchos casos irregular y deficitario. Las carencias educativas derivadas de una desigualdad ante la educación propia de su contexto generacional e histórico, ha condicionado y en muchos casos, limitado, su vida ocupacional, relegándolas de forma casi exclusiva al ámbito doméstico con tareas centradas básicamente en el ejercicio del cuidado”*.

En el informe *World Population Ageing 2009* (ONU, 2009), se señaló que las consecuencias de este proceso tendrán efectos en la sociedad, tales como:

- En materia de economía, el envejecimiento de la población afectará a ámbitos como el crecimiento económico, al ahorro, al consumo, a los mercados de trabajo o a las pensiones.
- Socialmente, el envejecimiento de la población influirá en la composición y estructuras de la vida familiar, en la demanda de vivienda y en la necesidad de servicios de salud.
- En cuanto a la política, el envejecimiento de la población podría reformular los patrones electorales y de representación política.

De esta manera, el proceso de envejecimiento no solo puede influir a las personas, sino que también afecta a otros agentes económicos y sociales como las empresas, teniendo consecuencias para el conjunto de la sociedad. Consecuentemente, es importante que las organizaciones elaboren e implanten un modelo de gestión de estos trabajadores de edad más avanzada.

2.1. Políticas públicas ante el envejecimiento activo

A consecuencia de la situación global de envejecimiento activo, las políticas públicas requieren nuevos enfoques que sean capaces de incluir la diversidad de los trabajadores en todas las etapas de la vida, respetando el principio de igualdad y promoviendo el alargamiento de la vida laboral de los empleados mayores. Al principio, las políticas que se constituían en relación con los empleados senior no eran adecuadas para cumplir con estos retos, ya que no se llegaba a considerar este colectivo como productivo. Herce (2019:120) se hace una pregunta muy pertinente en este sentido: ¿disminuye la productividad con la edad? negando la mayor y argumentando que “de darse dicha disminución de la productividad de los trabajadores, este descenso ni sería repentino,

sino gradual, ni afectaría a todos los trabajadores por igual ni a la misma edad”. A su vez, señala que la literatura no es concluyente en el estudio del efecto general de la edad en la brecha entre salarios y productividad ni en la forma que sigue el “perfil etario de la productividad”.

Por otra parte, gracias a la inclusión del paradigma del envejecimiento activo en el año 2002 por la OMS, se procedió a desarrollar otro tipo de políticas más positivas e integrales. No obstante, ya a mediados de los años noventa, la Unión Europea empezó a dedicar su atención a los problemas que supone el envejecimiento de la población activa, concluyendo que para el año 2010 debería procurarse aumentar alrededor de 5 años la edad media efectiva a la que los individuos finalizan su carrera profesional en la Unión Europea (Consejo de la UE de Barcelona, 2002).

Asimismo, el Consejo Europeo de Primavera de 2006, celebrado en Bruselas, expuso en una de sus conclusiones que: *“Con el fin de hacer más atractivo para los trabajadores de mayor edad el hecho de seguir trabajando durante más tiempo, el Consejo Europeo subraya que deberían seguir aplicándose estrategias de envejecimiento activo. A este respecto, deberían estudiarse incentivos para la prolongación de la vida activa, la jubilación gradual, el trabajo a tiempo parcial, la mejora de la calidad en el trabajo, e incentivos selectivos para garantizar que la proporción de los trabajadores de más edad que participen en cursos de formación aumente más rápidamente que la de la población activa en su conjunto”* (Consejo de la UE de Bruselas, 2006:12).

Asimismo, la Presidencia alemana de la UE, constituyó un grupo concreto de trabajo sobre el envejecimiento activo, adoptando, además, un Dictamen en conjunto del Comité de Empleo y del Comité de Protección Social, en el que el Consejo de Ministros constató que los Estados miembros de la Unión Europea debían esforzarse para prolongar la vida activa de los trabajadores. Algunos de los principales componentes de este Dictamen son los siguientes (Consejo de la UE, 2007):

- Proporcionar a los trabajadores de más edad más posibilidades de formación y flexibilizar sus horarios de trabajo, tratando de adaptarse a sus necesidades y mejorando sus condiciones de trabajo.
- Prestar atención a los desempleados de más edad, ya que muchos de ellos tienen dificultades posteriormente para volver a incorporarse al mercado laboral.

- Enfocarse en reducir las posibles diferencias entre hombres y mujeres a la hora de instaurar estrategias que consigan movilizar la población activa de más edad.
- Tratar de lograr un equilibrio entre la incentivación de la prolongación de la vida laboral (limitando las opciones de las prejubilaciones y flexibilizando las posibilidades laborales y de jubilación) y la garantía de que no se van a emplear otras prestaciones sociales para abandonar antes el mercado de trabajo.
- Potenciar más iniciativas para formar y motivar a los trabajadores, en concreto, instar a los empleados de más edad a participar en más actividades educativas y formativas.
- Ofrecer incentivos a los empresarios para incorporar o conservar a los trabajadores de más edad.

Por último, otra de las estrategias principales de la UE ha sido la denominada Europa 2020, que consiste en el crecimiento sostenible, inteligente e integrador de la Unión Europea para la década de 2010-2020, centrándose en cinco áreas principales: empleo, I+D, cambio climático y sostenibilidad energética, educación y lucha contra la pobreza y exclusión social. En el Programa Horizonte 2020 (H2020), ha constado el esfuerzo de la UE por estimular y potenciar la investigación sobre el envejecimiento activo, así como de proyectos relacionados, como la Cooperación Europea para la Innovación en Envejecimiento Activo y Saludable (EIPAAH), entre otros. También han emergido otros proyectos fundamentales aplicados al proceso de envejecimiento en Europa, como ERA-AGE y FUTURAGE, centrados en las líneas de investigación futura sobre el envejecimiento de Europa, y las claves para la aplicación de las políticas públicas. Otra de las iniciativas científicas, es MOPACT (MObilising the Potential of ACTive Ageing) que trata de definir las líneas de las políticas europeas sobre envejecimiento activo, contando con sus componentes (salud, cuidados, participación, ciudadanía), como sus factores (recursos económicos, salud, trabajo, entorno residencial).

2.2. Trabajadores senior: capital humano clave en la empresa del Siglo XXI

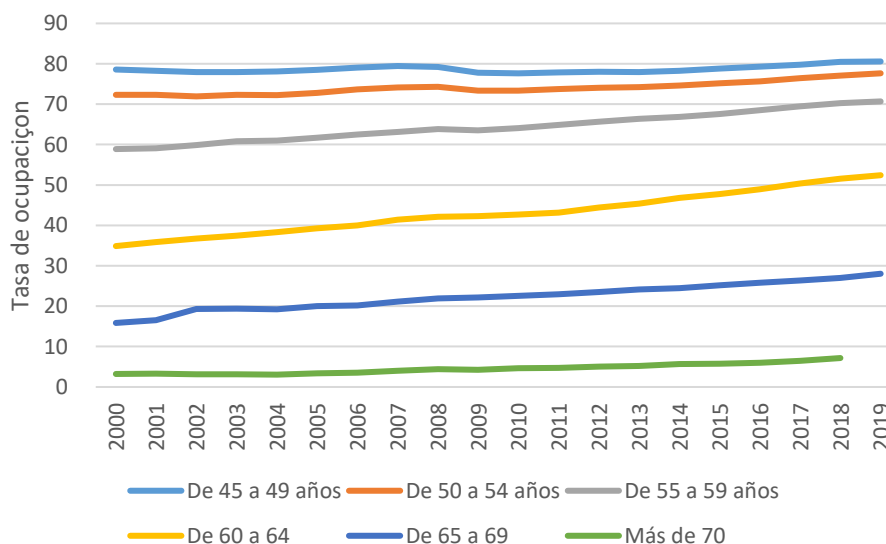
Dada la incidencia de la esperanza de vida en las decisiones sociales, es conveniente entender cómo la longevidad está afectando a los trabajadores denominados senior, que son los que tienen una edad superior a 45, 50 o 55 años, dependiendo de la literatura y estudios consultados. A pesar de la importancia social que adquieren en la actualidad, el segmento senior no es un segmento de trabajadores profundamente

estudiado en la literatura, ya que la mayor parte de las investigaciones sobre el empleo se centran en la fuerza de trabajo en su totalidad. Pese a ello, todo parece indicar que este grupo de la población probablemente continuará su aceleración de crecimiento en los próximos años y aumentando, asimismo, su peso en la fuerza laboral. Por estas razones y otras muchas, es necesario concienciar a las organizaciones de la situación de estos trabajadores. (Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional, 2018).

Así pues, los profesionales senior son aquellos que a partir de los 40 o 50 años “*deben hacer frente a una longevidad profesional activa con la que casi nadie contaba. Constructores y receptores de una nueva economía, personas que se preocupan y se comprometen con mejorar el entorno profesional, económico y social*” (Roca, 2019:14). La generación senior también es conocida por otras denominaciones como *goldworkers*, generación U (*unretired*), *viejennials*, etc.

La figura 3 refleja la importancia creciente de este tipo de trabajadores en los países de la OCDE, observándose el incremento de la tasa de empleo por franja de edad para trabajadores de más de 40 años. Destaca el incremento del porcentaje de trabajadores empleados en la franja de personas con más de 60 años y, especialmente en edades altas más relacionadas con la jubilación que con la vida activa.

Figura 3: Tasa de ocupación de colectivos senior en la OCDE



Fuente: Elaboración propia. Datos de Naciones Unidas

En definitiva, los trabajadores senior son los referentes, líderes y mentores de otros empleados junior o “semi” senior. Son aquellos trabajadores claves que constituyen el ejemplo de otros compañeros. Además, retener a estos empleados por parte de las empresas es fundamental para fomentar el talento de los más jóvenes, pues, de una manera u otra, muchos de ellos seguirán el modelo de los trabajadores senior.

2.3. Gestión de la edad en las empresas

Actualmente, nos encontramos ante una fase inicial en la que las organizaciones comienzan a ser conscientes del panorama demográfico y sus implicaciones. Sin embargo, aún existe cierta falta de sensibilización ante esta realidad por parte de las empresas, lo que conlleva en la mayoría de las ocasiones un escenario complicado para los trabajadores senior de 45 años.

En España, país paradigmático de las tendencias de longevidad señaladas, con una de las mayores esperanzas de vida de todo el mundo, durante varias décadas la gestión de personas ha estado marcada por la necesidad de adecuar las políticas de control de costes. Desde los años ochenta del siglo XX, se ha considerado imprescindible ajustar la manera de negociar con el objetivo de competir en mercados cada vez más globales y complejos, lo que conllevó el aumento de la presión para tener unos estados financieros saneados. Consecuentemente, en este periodo se procedió a la reducción de plantillas, los expedientes de regulación de empleo, las prejubilaciones, la lucha contra el absentismo y la gestión de los despidos, ya que, las empresas españolas tenían que ajustarse y eso conllevó los peores resultados para los trabajadores.

A causa de la situación anterior, uno de los colectivos en el punto de mira ha sido el de los empleados de mayor edad de las organizaciones. Algunos de los motivos alegados han sido que estos trabajadores contaban con mejores condiciones por la antigüedad acumulada en las empresas, a la vez que eran los efectivos que menos preparados se encontraban ante los cambios que las organizaciones tenían que acometer.

Tradicionalmente, en estas decisiones no se ha tenido en cuenta, por norma general, la valía, el talento o la experiencia. Lo único que ha prevalecido ha sido la edad, existiendo el prejuicio de asimilar “ser mayor” con “ser poco creativo”, “inflexible”, “difícil de adaptarse a los cambios”, “poco talento”.

En los años noventa, la mayoría de los trabajadores con más de 55 años habían sido sustituidos por jóvenes más cualificados y “más económicos”, ambiciosos de un puesto

de trabajo en un mercado muy competitivo. Por tanto, las empresas los podían elegir a bajo coste, ya que un anuncio de un nuevo puesto de trabajo era respondido por miles de jóvenes ávidos de obtener una oportunidad.

Sin embargo, en la actualidad el paradigma de la gestión de personas está cambiando, pasando a constituir una de las principales piezas de la estrategia y la clave de la diferenciación. En este nuevo paradigma las personas pasarán de ser un bien cuantioso a ser un bien limitado. El control de costes va a comenzar a dar paso a la necesidad de atraer a los mejores y retener a los buenos. Por consiguiente, los mayores están volviendo a ser de nuevo un recurso útil, unido a que la edad de jubilación posiblemente se tendrá que retrasar, tanto por razones de conservación de las cuentas públicas como por motivos de necesidad de mantener recursos.

Asimismo, una economía bien estructurada necesita que el mercado de trabajo sea sólido, de manera que se disponga y utilice todo el talento de la población activa con el fin de que el país resulte atractivo para la inversión. Por consiguiente, surge la necesidad de mantener las tres siguientes variables para que el país pueda progresar y desarrollarse: la sostenibilidad del sistema de pensiones, la creación y mantenimiento de valor para la competitividad de la empresa y el reconocimiento de la aportación de muchos trabajadores senior, cumpliendo su deseo y necesidad de continuar en el mercado laboral.

Fruto de la problemática anterior y como se mencionó en el apartado previo, el envejecimiento poblacional propone un reto al mundo empresarial: realizar una nueva gestión de las personas socialmente responsable que incorpore una adaptación a las fases de la vida laboral de sus empleados. Las políticas de gestión de la edad en las empresas se suelen incluir en el área de los Recursos Humanos, concretamente en la Responsabilidad Social Corporativa, dentro del concepto de Diversidad Corporativa (culturas, sexo, religión, diversidad funcional...). Aquellas empresas que probablemente se posicionen mejor en un futuro son aquellas que se adaptan más ágilmente al cambio, modificando su cultura, espacios y tecnología, teniendo en cuenta la diversidad total; es decir, aquellas cuya estructura organizacional sea *smart*,²: más flexible y redárquica²,

²*Desde el punto de vista de las estructuras de las organizaciones, en la redarquía el orden funciona de abajo a arriba, de forma opuesta a las jerarquías: las decisiones y las soluciones emergen de forma natural como destilación espontánea de la inteligencia colectiva”.*

Gargicevich, A. (2018). Redarquía y adhoracracia. Nuevos conceptos para una manera diferente de abordar la tarea de extensión, Argentina: Facultad de Ciencias Agrarias – UNR, 40-41.

con clara orientación a resultados, menos piramidal, que utilice metodologías basadas en la creación y la innovación, que valore el talento de las personas sin importar raza, edad, sexo, etc.

Por tanto, se podría definir la gestión de la edad como aquellas medidas que deben planificarse y llevarse a cabo para beneficiar la adaptación de las empresas y de los trabajadores senior al nuevo escenario originado por los cambios demográficos en la sociedad.

Según Naegele y Walker (2006), la gestión de la edad se define como las medidas que combaten las barreras de la edad y/o promueven la diversidad en cuestión de edad. Estas medidas pueden implicar iniciativas específicas dirigidas a dimensiones particulares de la gestión de la edad; también pueden incluir políticas más generales de empleo o de recursos humanos que ayuden a crear un entorno en el que los empleados de manera individual sean capaces de alcanzar su potencial sin verse perjudicados por su edad.

En la investigación “Promoción del envejecimiento activo en el trabajo” del Profesor Juhani Ilmarinen (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2012) se especifica que hay que tener en cuenta los elementos vinculados con la gestión de la edad diariamente, incluyendo la organización del trabajo, tareas, proyectos, etc.; de modo que todas las personas, independientemente de su edad, sean capaces de realizar sus propios objetivos y los relacionados con la organización. En el estudio se establece que los ocho objetivos fundamentales que debe cumplir una adecuada gestión de la edad en una organización son los siguientes:

- Promover más sensibilización y concienciación respecto al envejecimiento.
- Adoptar actitudes justas hacia el envejecimiento.
- Considerar la gestión de la edad como una tarea fundamental a cumplir por parte de directivos y supervisores.
- Incorporar la gestión de la edad en políticas de recursos humanos.
- Promover la empleabilidad y la productividad.
- Aprendizaje permanente.
- Aplicar regímenes de trabajo que sean sensibles a las cuestiones de edad.

- Transición segura y digna a la jubilación.

Por último, cabe señalar que la gestión de personas debe ser una gestión *ad hoc*. Como se ha comentado anteriormente, los trabajadores seniors siguen estando plenamente capacitados para cumplir con sus funciones e incluso afrontar otros retos, pero es cierto que, en algunos casos, el compromiso de muchos de ellos decae, surge algún síntoma de agotamiento y se dejan de valorar los detalles que antes tenían importancia. Aun así, los expertos de recursos humanos señalan que el compromiso se recupera si la organización da primero, no al revés.

Concretamente, la gestión *ad hoc* de los trabajadores con más edad da lugar a cuatro importantes perfiles, y en el siguiente análisis cualitativo se explica y presenta cada uno de ellos, junto a unas posibles medidas diferenciadas (Arce y Betés, 2007):

- Bajo desempeño y bajo potencial. El trabajador ha disminuido su desempeño en los últimos 3-5 años. Es cierto que en los años anteriores dentro de la compañía ha contribuido al crecimiento y a cumplir los objetivos, pero no se siente cómodo con las nuevas responsabilidades, solamente con las que ya conoce y tiene. Muchas veces su actitud es una barrera para llevar a cabo nuevos procesos y procedimientos. En estos casos, la desvinculación suele ser lo aconsejable, y el apoyo para el retiro, una posible medida a valorar.
- Bajo desempeño y alto potencial. Las mismas tareas durante muchos años suelen producir un desgaste y desmotivación al empleado. Es cierto que los objetivos se siguen cumpliendo, pero con pocas garantías. Sin embargo, la persona es intelectualmente inquieta y se preocupa constantemente por adquirir más conocimientos, constituyendo aun una valía para la empresa. Particularmente, una de las principales medidas sería el rediseño del puesto de trabajo, con el fin de que su aportación dé valor a la empresa y no haya riesgo de que pueda ser aprovechado por otras empresas; otras medidas podrían ser la formación continuada o la tutela de jóvenes con potencial (becarios o junior).
- Alto desempeño y bajo potencial. El desempeño del trabajador en sus años de aportación a la empresa es muy apreciable, además de un correcto conocimiento y control de los procesos y clientes de la empresa. No obstante, la falta de flexibilidad ante los cambios es una amenaza y su zona de confort se ve dañada. Además, apenas hay un aprovechamiento de la formación y no tiene mucho

interés por las nuevas oportunidades. En este caso, las posibles medidas a contemplar son el trabajo a tiempo parcial, teletrabajo, trabajo compartido o colaboración por proyectos, ya que seguiría aportando el valor necesario a la compañía.

- Alto desempeño y alto potencial. El trabajador posee excelentes conocimientos respecto a la organización y su presencia en la empresa añade reputación a la misma. Además, su madurez emocional, demostrada en momentos de crisis y estrés, y su compromiso le convierten en un profesional imprescindible para el futuro. En este último caso, la compañía trataría de establecer un plan de carrera, por ser un trabajador del conocimiento (entre un cuarto y un tercio de la plantilla de trabajadores de una empresa aproximadamente), enfocado en mayores oportunidades de carrera y formación prospectiva y anticipada a medio-largo plazo.

3. Factores clave para fomentar el empleo de los trabajadores senior

Si el siglo XX correspondió a la redistribución de la renta, el siglo XXI será probablemente el de la redistribución del trabajo, ya que las empresas tendrán que revisar los horarios, jornadas laborales, procesos, procedimientos, etc. Probablemente, la vida laboral se extienda más allá de la edad de jubilación actualmente establecida, por lo que, en el momento de retiro de un empleado, se buscarán sistemas o soluciones lo más flexibles posibles, que beneficien al trabajador, a las compañías y a los intereses públicos.

A continuación, se van a explicar algunos de los factores clave para fomentar el empleo de este colectivo de trabajadores, con el principal objetivo de prolongar su vida laboral y evitar así la saturación del sistema de pensiones en nuestro país. (Arce y Betés, 2007).

3.1. Reducción de jornada: jubilación parcial

En la actualidad, la disminución de la jornada laboral para fomentar la creación de empleo implica dos premisas fundamentales: reorganizar los tiempos de trabajo o compensar esa disminución a través del salario.

Algunas organizaciones han sido más proactivas a la hora de modificar el procedimiento de las salidas de sus empleados, ya que han implantado un sistema de jubilación por

fases, considerada como jubilación parcial³, que facilita la prolongación de la vida laboral activa y el aprovechamiento de las habilidades, capacidades y potencial de las personas de edad avanzada.

Aunque todavía es un factor incipiente, sería recomendable reemplazar la jubilación anticipada a tiempo completo por una jubilación anticipada a tiempo parcial, la jubilación parcial. Sin embargo, en la Unión Europea la normativa de la jubilación parcial sólo se ha aplicado a Francia y Alemania, en el resto de los países su implantación de momento no ha tenido gran éxito.

Desde el punto de vista de las Administraciones Públicas, esta opción está considerada una ocasión de aliviar el desequilibrio financiero promovido por el envejecimiento de la población, ya que ofrece la posibilidad de posponer el otorgamiento de las pensiones plenas. Desde el punto de vista del empleado, la oportunidad de conciliar tiempo de trabajo y ocio en el tránsito hacia la jubilación ofrece al trabajador más libertades a la hora de autogestionar sus posibilidades de ocio y trabajo sin caer en la inactividad laboral que conlleva la edad de retiro. A su vez, para el empresario proporciona ciertas ventajas como seguir aprovechando la experiencia y los conocimientos de los trabajadores senior, evitando la discriminación por razones de edad, y la oportunidad de la transmisión y enseñanza de conocimientos a otro trabajador recién incorporado.

3.2. Empleo de las TIC y teletrabajo

El uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se han implantado indistintamente para todos los grupos de trabajadores. Debido a la aparición de las TIC y de los avances de la Inteligencia Artificial en los últimos años, muchos de los profesionales han tenido que modificar su manera de trabajar, mientras que otros tantos las han hecho de su propia esencia. Consecuentemente, por una parte, han surgido nuevos puestos de trabajo, mientras que por otra parte otros puestos han desaparecido del mercado laboral. Esta tendencia con dos caras continuará en los próximos años y generará innumerables oportunidades, aunque condicionadas a la capacidad de adaptación al cambio de instituciones, profesionales y empresas.

³“Se considera jubilación parcial la iniciada después del cumplimiento de los 60 años, simultánea con un contrato de trabajo a tiempo parcial y vinculada o no con un contrato de relevo celebrado con un trabajador en situación de desempleo o que tenga concertado con la empresa un contrato de duración determinada”. Sede Electrónica de la Seguridad Social, recuperado de: <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/PrestacionesPensionesTrabajadores/10963/28393/28399> (consultado el 11/01/2021)

La aproximación de la edad de retiro y los posibles prejuicios sobre el aprendizaje a una determinada edad, han obviado que existen ciertas generaciones que todavía pueden ofrecer más años de su vida laboral. En este sentido, la formación en las nuevas tendencias tecnológicas constituye una pieza fundamental del proceso del cambio hacia la era digital de los últimos años. Aprender a aprovechar las oportunidades tecnológicas y digitales, conlleva situarse en un espacio enriquecido y en un ambiente repleto de estímulos, lo que genera una mayor actividad intelectual, contacto social y mejora y desarrollo de la autoestima.

Según Pavón y Castellanos (2000), las TIC van encaminadas al apoyo global de los trabajadores en general, y de los empleados seniors en particular, y presentan los siguientes beneficios:

- Favorecen el acceso a la Sociedad de la Información y del Conocimiento.
- Fomentan la atención y la concentración.
- Desarrollan un aprendizaje continuo.
- Mejoran la comunicación.
- Posibilitan la participación social.
- Estimulan la memoria y la creatividad.

Por las razones anteriormente expuestas, las TIC se convierten para los trabajadores senior en una gran oportunidad de desarrollo profesional y podrían ayudar en la prolongación de su vida laboral, ya que, además de los beneficios mencionados, los empresarios podrían implantar el teletrabajo para este colectivo en el desarrollo de su actividad laboral, el cual se llevaría a cabo fuera de las instalaciones de las compañías y con el uso de las TIC.

El hecho de que el lugar de trabajo se encuentre en el propio domicilio, ofrece tanto para el trabajador como para la empresa multitud de beneficios, y cada vez es más frecuente que las compañías implanten esta nueva forma organizativa en el mundo laboral, con el fin de favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, por un lado, y por otro, disminuir parte de sus costes fijos.

3.3. Adaptación de puestos de trabajo

Aunque la mayoría de los empleados senior podrían desempeñar la totalidad de sus tareas en la empresa de manera satisfactoria, el proceso del envejecimiento conlleva que algunas capacidades físicas, cognitivas o sensoriales se desgasten. Aun así, estos trabajadores pueden recompensar parcialmente estos obstáculos contribuyendo con su amplia experiencia y habilidades específicas, cualidades que probablemente aún no poseen los empleados más jóvenes.

Por tanto, es esencial el adecuado diseño ergonómico de los puestos de trabajo para maximizar la salud, seguridad, confort y eficiencia de los trabajadores senior, consecuentemente, lo anterior conduce a una mayor satisfacción del trabajador, y, por consiguiente, a una mayor productividad y rendimiento. Los criterios ergonómicos se diseñan en función de cada puesto de trabajo, por lo que es necesario conocer cuáles son los criterios básicos que hay que tener en cuenta en las diferentes áreas: entorno ambiental, aspectos cognitivos, carga física, etc.

Cabe destacar, no obstante, que las adaptaciones ergonómicas de los puestos de trabajo son buenas para todos los trabajadores de la compañía, independientemente de la edad u otras características. Por tanto, es necesario incidir en los siguientes aspectos relacionados con la ergonomía:

- Diseño del entorno de trabajo: condiciones visuales y acústicas.
- Diseño del contenido de trabajo: carga física y aspectos cognitivos.
- Acciones destinadas al empleado: promoción, prevención de la salud, etc.

De esta manera, los puestos de trabajo deben plantearse con flexibilidad, de forma que se adapte a las características de cada grupo de edad de la plantilla de una empresa, y en este caso concreto, a los trabajadores senior. Algunas de las medidas para lograrlo son las siguientes: facilitar una variedad de tareas y demandas, adecuar el horario de trabajo con pausas y descansos, adaptar el ritmo de trabajo, aclarar el rol del trabajador, realizar rotaciones, reconocer el trabajo realizado, impulsar la participación y control sobre el trabajo, eludir el trabajo a turnos y el trabajo nocturno, favorecer la adaptación al puesto, etc. (Instituto de Biomecánica de Valencia, 2011).

3.4. Reorientación de carreras profesionales

En un contexto en el que predomina la flexibilidad como una de las principales características del mercado de trabajo, se debe tener una concepción más “abierta” sobre la carrera profesional de cada trabajador, ya que, en un momento dado, la carrera podría reorientarse en una u otra dirección a causa de una oportunidad que pudiera surgir, y que el trabajador decidiera aprovecharla.

Concretamente, en el colectivo de los trabajadores senior de las empresas, el retraso de la edad de jubilación es un hecho inevitable para sostener a la población más envejecida del país y, por tanto, es más que probable que surjan nuevos intereses o retos profesionales y se quiera reorientar la carrera profesional. Según Rosario Sierra, Sales Manager de LinkedIn Iberia, a la edad de 40 años, aún falta mejorar y progresar las carreras profesionales. De acuerdo con los datos disponibles en LinkedIn, la puesta al día de las competencias es común en la situación actual y reorientar la carrera o el perfil a los 40 años no es sinónimo de flaqueza ni fortaleza, sino adaptarse a las necesidades del mercado laboral (Navarro, 2019).

Cabe destacar que la diversidad generacional es una gran ventaja competitiva para las empresas, y, por tanto, hay que dejar atrás los pensamientos erróneos sobre que a partir de cierta edad se está “anticuado” o no es posible aprender. Sin embargo, para este colectivo, la mayoría de las veces resulta un escenario cargado de incertidumbre el hecho de renunciar a un puesto de trabajo estable y seguro por perseguir otras inquietudes profesionales. En estas ocasiones, es vital que el trabajador se someta a un proceso de reciclaje o aprendizaje continuo de nuevas capacidades para que su perfil profesional sea más atractivo.

3.5. Reciclaje profesional: formación y aprendizaje continuo

Al hablar de este último factor resulta llamativo que son los empleados senior los que más formación deberían recibir para evitar el perjuicio existente de que están más desactualizados en cuanto a conocimientos y carecen de flexibilidad ante la agilidad de los cambios. Sin embargo, son el grupo de trabajadores que menos formación reciben (Arce y Betés, 2007).

La formación es un factor clave en la gestión de personas, ya que es un instrumento que aporta conocimientos, desarrolla habilidades y colabora en gran medida a progresar en los ámbitos sociales y culturales de las personas en diversos contextos.

La realidad es que el porcentaje de trabajadores senior que reciben esa formación no supera el diez por ciento, ya que está muy expandida la idea de que a “cierta edad” no se necesita formación, y en muchas ocasiones son los propios empleados los que creen que no pueden aprender y aprovechar esa formación. (Arce y Betés, 2007).

En resumidas cuentas, el aprendizaje continuo y la formación suelen ser factores clave para retener al personal de la compañía. Además, también contribuyen a que los trabajadores tengan mejores actitudes y aptitudes necesarias para enfrentarse a los cambios del mercado laboral caracterizado por ser volátil.

Siguiendo a Arce y Betés (2007), los posibles modelos de formación se clasifican en tres distintos elementos: conocimientos (el qué), valores (el por qué) y competencias o habilidades (el cómo hacer). En relación a los conocimientos, la curva de la experiencia de los trabajadores senior ofrece un aprendizaje más sólido, debiendo incidir en su reciclaje y actualización, con ritmos más ralentizados en el aprendizaje y una orientación a la práctica, empleando un lenguaje menos técnico. Respecto a los valores, en realidad son las personas más senior las que poseen los principales valores esenciales de las empresas, siendo recomendable que transmitan sus valores ante las nuevas dificultades y éxitos, consiguiendo de esta manera un mecanismo de retención del conocimiento. Por último, la formación en competencias y habilidades es el área más compleja para las personas de más edad, puesto que se han vuelto imprescindibles en los últimos años y hay que incidir en modificar directamente la raíz del comportamiento. Algunos de los elementos que hay que trabajar y actualizar permanentemente son: motivación, iniciativa, flexibilidad, capacidad en las relaciones, trabajo en equipo, habilidades sociales, competencias cognitivas y de razonamiento, etc. En este sentido, la metodología debe ser participativa y basada en la experiencia, con el objetivo de impactar en el plano cognitivo, emocional y conductual.

En este sentido y según el estudio de la Generación SAVIA de 2020, elaborado por la Fundación Endesa y la Fundación máshumano sobre los efectos de la crisis del COVID-19 y del confinamiento en los mayores de 50 años desempleados, un 70,7% de los profesionales senior encuestados han preferido mantener la mente ocupada, prepararse y formarse para la posibilidad de encontrar un trabajo y sobrellevar el confinamiento de la mejor manera posible, erradicando de esta forma los estereotipos de que la madurez ya no es tiempo para aprender y formarse.

4. Barreras de acceso al mercado laboral de los trabajadores senior

A raíz de los profundos cambios demográficos y de organización de una población activa cada vez más envejecida, surgen una serie de obstáculos o barreras, la mayoría de ellas basadas en prejuicios y estereotipos sin fundamento ni rigor, pero muy arraigados en la sociedad, los cuales condicionan la manera de actuar y decidir en relación con la edad y el envejecimiento como contraposición a rendimiento y productividad.

Algunas investigaciones como “Las prejubilaciones y su impacto en la persona, en la empresa y en el sistema de pensiones” (Gómez y Martí, 2003), señalan que la edad es una de las variables relevantes a la hora de tomar decisiones relacionadas con la reducción de plantilla. Por esta razón, durante las últimas décadas se ha prejubilado sistemáticamente a los trabajadores con más edad gracias al actual sistema de desempleo y seguridad social y al ahorro de costes que supone sustituir a un trabajador senior por uno junior. Dos de los tópicos más comunes que justifican lo anterior son que los trabajadores senior tienen un grado menor de compromiso con la compañía (muchas veces reflejado en el incremento del absentismo por razones de edad) y que este colectivo se encuentra menos preparado y tiene más dificultades para aprender y mantener su productividad.

A continuación, se señalan las barreras que se suelen encontrar los empleados de este grupo de edad, y algunos posibles tratamientos para superar efectivamente estos obstáculos:

Por último, cabe destacar que, en algunas ocasiones, este tipo de barreras u obstáculos a los que se enfrentan los trabajadores senior derivan en situaciones de discriminación o simplemente tienen que hacer frente a prejuicios o estereotipos que surgen por cuestiones de edad. En los próximos apartados se tratará de explicar mejor ambas situaciones.

Tabla 1. Tipos de barreras de acceso al mercado laboral de los trabajadores senior y posibles tratamientos

TIPOS DE BARRERAS	POSIBLES TRATAMIENTOS
Poco conocimiento de idiomas, sobre todo de inglés, el cual engloba todas las áreas de gestión (marketing, recursos humanos, TICs...).	Incidir en la formación del idioma, además de acompañar cada término en los textos y presentaciones con su definición o explicación.
Inestabilidad y ansiedad en el aprendizaje de las TICs, lo que consecuentemente conlleva efectos sobre la motivación.	Desarrollo de aplicaciones más intuitivas, sencillas y amigables. Mayor formación y <i>feedback</i>
Lentitud a la hora de procesar nueva información en una estructura cognitiva más rígida.	Estructurar el material de acuerdo con una manera de pensamiento más lineal.
Problemas visuales: acomodación, agudeza, contraste, color o anomalías de los ojos como vista cansada, miopía, etc.	Tener un mayor cuidado de la iluminación, tamaño de la letra en las presentaciones y texto (mayor prevención de riesgos laborales).
Problemas auditivos: pérdida de la capacidad auditiva que influye principalmente a las frecuencias más altas (presbiacusia).	Mayor cuidado de las frecuencias más altas, eliminar ruidos de fondo, combinar señales auditivas y sonoras (mayor prevención de riesgos laborales).

Fuentes: Adaptado de Arcés y Betés (2007)

4.1. Estereotipos contra los trabajadores senior

Como se ha mencionado anteriormente, la edad sigue siendo un elemento que influye directamente en las políticas de contratación de las compañías. Las empresas valoran la edad del candidato, que no es un componente determinante para su contratación, pero sí lo es para descartarle, en ocasiones independientemente de sus capacidades, aptitudes y actitudes.

A continuación, se señalan los principales estereotipos asociados a la edad, algunos de ellos relacionados con las barreras que se comentaron en la tabla 1:

- Los mayores tienen una menor capacidad de aprender y producir: algunas investigaciones hacen referencia a que el cerebro de los mayores podría tener menos capacidades cognitivas y de aprendizaje. Según el Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud (OMS, 2015:188-189) existe suficiente evidencia empírica que apoya que *“al continuar aprendiendo, las personas mayores pueden adquirir conocimientos y capacidades para controlar su salud, mantenerse al día respecto de los avances en materia de información y tecnología, participar (por ejemplo, mediante el trabajo o el voluntariado), adaptarse al envejecimiento (por ejemplo, a la jubilación, a la viudez o a cuidar de otra persona), mantener su identidad y conservar el interés en la vida”*. *“Las personas mayores que continúan aprendiendo afirman tener un mayor grado de confianza en sí mismas y de autorrealización, y el aprendizaje mantiene a los adultos mayores más involucrados en las actividades comunitarias, reduce su dependencia de los servicios sociales financiados por el gobierno y sus familiares, y mejora su salud y bienestar”*.

- Los mayores no tienen interés en aprender ni inquietudes: habitualmente se tiene el prejuicio de que los mayores no tienen interés por el aprendizaje, pero si es cierto que, según la Encuesta sobre la Participación de la Población Adulta en las Actividades de Aprendizaje⁴ publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) correspondiente al año 2016, los trabajadores senior se encuentran más comprometidos en el proceso de aprendizaje informal, es decir, en adquirir conocimientos de manera menos organizada y estructurada que la educación no formal y sin asistir a ninguna institución de educación, ya que, presenta unas elevadas tasas de participación de este colectivo, por tanto, se desmiente la falta de interés que tienen por aprender. En cuanto a sus inquietudes, según el estudio de *Future for Work Institute*, (Infojobs, 2018) realizado en España, a partir de una muestra de más de once mil personas, *“se desmiente el estereotipo de que los profesionales jóvenes son los más curiosos.*

⁴Encuesta sobre la Participación de la Población Adulta en las Actividades de Aprendizaje del INE (2016). Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176759&menu=ultiD atos&idp=1254735573113 (consultado el 11/01/2021)

Los datos arrojados confirman que en todas las franjas de edad podemos encontrar personas con actitudes y comportamientos asociados a la curiosidad. Por un lado, a los más jóvenes, les gusta investigar cómo funcionan las cosas y entender el porqué de las tareas que deben realizar. Según aumenta la edad, los profesionales tienden más a creer que invierten el tiempo necesario en estar a la última en su profesión”.

- Los mayores son “ciber-analfabetos”: también se suele tener el prejuicio de que los mayores son reacios a las nuevas tecnologías y de ser unos “analfabetos informáticos”, lo cual les perjudica a la hora de trabajar o ser contratados en el actual mercado laboral, con una gran influencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Sin embargo, según la Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares⁵ publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) correspondiente al año 2019, el uso de internet está generalizado por los tramos de edad con porcentajes semejantes hasta los 54 años, si bien cabe destacar que entre los 55 a 64 años la mayoría son usuarios de internet en los tres últimos meses y casi un 65% de este colectivo son usuarios diarios de internet.

- Los mayores no tienen espíritu emprendedor: otro enfoque podría consistir en solucionar parte del problema de desempleo en este colectivo tratando de que los mayores desempleados intentaran constituir su propia empresa. No obstante, según el informe de Global Entrepreneurship Monitor titulado *Senior Entrepreneurship 2016-2017* (Schøtt, et al. 2017), la mayoría de los programas de apoyo al emprendimiento parecen estar enfocados hacia la población más joven. Además, en los países de mayor nivel económico el emprendimiento en términos porcentuales es más bajo, ya que las estructuras económicas y empresariales están orientadas a la formación de grandes empresas. En concreto, en España existen multitud de dificultades administrativas para crear una empresa, superiores a las de la mayoría de los países, por consiguiente, no resulta muy esperanzador para este colectivo tratar de lanzarse al emprendimiento.

⁵Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares del INE (2019). Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiD atos&idp=1254735576692 (consultado el 11/01/2021)

4.2. *Edadismo* como forma de discriminación laboral

El envejecimiento de la población está produciendo una nueva forma de discriminación laboral basada en la edad, denominada *edadismo*, la cual se fundamenta en percepciones y suposiciones que tiene la sociedad sobre los trabajadores con edad más avanzada. *Edadismo* se refiere a la discriminación y creación de estereotipos en materia de la edad, esto es, cuando una persona admite o le hacen pensar que es demasiado mayor o joven para desarrollar algo (Roca, 2019).

Por su parte, el *edadismo* se define “*la discriminación por motivos de edad que abarca los estereotipos y la discriminación contra personas o grupos de personas debido a su edad. Puede tomar muchas formas, como actitudes prejuiciosas, prácticas discriminatorias o políticas y prácticas institucionales que perpetúan estas creencias estereotipadas*”. (OMS, 2020).

Este concepto surgió en 1968, gracias a Robert Butler, primer director del *National Institute on Aging* de Estados Unidos, además de psiquiatra, médico gerontólogo y ganador de un Premio Pulitzer (galardón por logro en el periodismo impreso y en línea, la literatura y la composición musical en Estados Unidos).

Como se señaló en el Seminario Internacional de Envejecimiento y discriminación por razón de edad (CEOMA, 2019), el *edadismo* es, junto al sexismo y el racismo, una de las tres grandes formas de discriminación en la sociedad. Según el estudio de Tendencias Globales de Capital Humano (Deloitte, 2018), el 20% de los líderes de las empresas y responsables de recursos humanos encuestados consideran que los trabajadores senior tienen una desventaja competitiva y son un obstáculo para el desarrollo de los trabajadores más jóvenes. Asimismo, la investigación *Age Discrimination and Hiring of Older Workers* (Banco de la Reserva Federal de San Francisco, 2017) consta de un análisis de 40.000 currículums no verdaderos, y los resultados evidenciaron que los solicitantes con edad más avanzada, especialmente las mujeres, soportan una discriminación debido a la edad.

A lo largo de estos años se han encontrado diversas formas de discriminación como el racismo, siendo una de las principales discriminaciones más polémicas del siglo XIX, e impugnado por multitud de movimientos abolicionistas y los derechos civiles. Más adelante, en el siglo XX, el sexismo fue la principal manera de discriminación y fue atacado por muchos movimientos de igualdad de derechos humanos. Actualmente, el

edadismo corresponde al “tercer ismo” de la sociedad y el cual ahora están tratando de combatir gerontólogos y personas mayores (De Lemus y Expósito, 2005). Como se puede comprobar, cada etapa de los siglos anteriores se ha visto señalada por un hecho social discriminatorio distinto hacia las personas, que ha contribuido a cambiar el modo de tratar y percibir a las personas.

Ante esta situación, es imprescindible considerar esta forma de discriminación laboral, y tener en cuenta las posibles consecuencias que puede derivar para los trabajadores senior de una empresa, ya que no solo pueden ser conductas o actitudes discriminatorias, sino que también en muchas ocasiones suponen la negación de derechos y tratos desiguales, los cuales pueden pasar desapercibidas, bien por desconocimiento o bien por estereotipos o prejuicios.

A pesar de constituir un problema en la sociedad actual, es un prejuicio social normalizado, y que poco a poco se está haciendo más visible gracias a iniciativas nacionales e internacionales, además de que se está actuando para paliar sus posibles efectos sobre este colectivo. Aun así, se deben fomentar cada vez más políticas y actuaciones enfocadas en la reducción del *edadismo*, siguiendo las directrices generales aportadas por la Organización Mundial de la Salud.

Por último, resulta vital concienciar a todas las generaciones de una nueva manera de comprender el envejecimiento, con el fin de reconocer la amplia diversidad de la experiencia de los trabajadores con más edad y lo que pueden llegar a aportar dentro de las compañías.

5. Beneficios del aprovechamiento del talento de los trabajadores senior

Uno de los grandes beneficios del envejecimiento es el gran crecimiento mental que experimenta este colectivo derivado de la experiencia y el paso de los años.

La gestión del talento senior corresponde a una de las áreas en las que se muestra claramente la cultura cortoplacista de una organización. El término cortoplacista quiere decir que, en la planificación a corto plazo de una organización la mayoría de las veces acaba primando lo urgente sobre lo importante. Por ejemplo, el posible ahorro de costes frente a la sostenibilidad futura de la compañía. De esta manera, muchas empresas han prescindido de trabajadores senior altamente cualificados para salvar crisis coyunturales, sin tener en cuenta las consecuencias futuras que para la compañía

tendría esa pérdida de capital intelectual (Fundación Compromiso y Transparencia, 2019).

A continuación, se presentan una serie de beneficios gracias al aprovechamiento del talento de los trabajadores con más edad (Mutua de Navarra, 2013):

- Se caracterizan por manifestar un mayor nivel de compromiso en el trabajo y suelen ser más leales a sus directivos, por tanto, la probabilidad de continuidad y permanencia en la compañía es alta.
- El pensamiento estratégico, el ingenio, la sabiduría, la capacidad para reflexionar y la consideración mejoran con la edad. También mejoran otras habilidades como la percepción global, el control del uso del lenguaje, solventar problemas complejos en situaciones de estrés e inseguridad, etc.
- El talento se ve reforzado con la edad. La capacidad de compaginar los factores emocionales, intelectuales y de experiencias de éxitos y fracasos de estos trabajadores contribuyen a crear una mejor armonía en las empresas.
- Aumentan las destrezas relacionadas con la planificación, realizando proyectos a largo plazo, recopilando información relevante y coordinando varias labores.
- La experiencia, es decir, los trabajadores senior han vivido multitud de situaciones anteriormente, sobreponiéndose a estados personales y profesionales, y han sido testigos de cómo ha evolucionado la vida personal y profesionalmente, por tanto, aportan otra forma de afrontar ciertas situaciones, de valorar lo que se tiene y de solventar de manera eficiente las posibles circunstancias que puedan surgir en determinados momentos.
- La sabiduría respecto a la vida y al trabajo. Los empleados senior son una fuente de riqueza de valores humanos, entre los que se pueden destacar: su mayor capacidad de trabajo y esfuerzo, su habilidad para gestionar emociones, su autoestima y necesidad de sentirse valorados y útiles, su criterio y paciencia en determinadas situaciones, etc.

Asimismo, la experiencia laboral y la gestión de la vida mejoran sustancialmente la valiosa aportación de los trabajadores senior a las compañías (Mutua de Navarra, 2013):

- Incrementan las competencias profesionales, conocimientos tácitos y habilidades de cooperación.

- Aumentan los contactos con clientes, proveedores, y redes en general, además de mejorar la comprensión ante los cambios en el entorno operativo.
- Mejoras del conocimiento estructural de las empresas y sus funciones.

No cabe duda de que cada generación posee sus propias fortalezas y debilidades. Por lo tanto, es fundamental identificar y aprovechar más eficientemente los beneficios que aportan, en este caso, los trabajadores senior a las empresas para hacer de ellos un activo intelectual esencial en las organizaciones. Como se mencionó antes, una multitud de talentos de trabajadores senior, que a su vez desearían ser un componente activo en el mercado laboral, están siendo desperdiciados debido a la discriminación, estereotipos, prejuicios y prácticas de empleo obsoletas.

5.1. Ventajas por la contratación de mayores de 45 años para las empresas

Relacionado con el apartado anterior, las empresas están cambiando su mentalidad a la hora de contratar y vuelven a valorar la experiencia de los trabajadores senior, ya que aportan una elevada motivación y un alto grado de compromiso a la organización, a la vez que desarrollan sus labores con una mayor autonomía, lo que los lleva a convertirse en trabajadores de referencia para el resto de la plantilla.

Por ello, las principales ventajas que valoran las empresas para contratar a personas mayores de 45 años, tanto en plantilla como en mandos intermedios, son las siguientes (El Economista, 2016):

- Mayor experiencia. La oportunidad de tener una plantilla con trabajadores más experimentados posibilita a los directivos ahorrar una parte del tiempo que dedicarían a su supervisión y seguimiento. De hecho, la relación entre costes y rendimientos es muy favorable y, consecuentemente, las compañías obtienen buenos resultados desde el primer momento.
- Sueldos en línea con el mercado actual. Actualmente existen nuevos marcos legislativos a favor de la contratación de este colectivo para su inserción en el mercado laboral, incluso bonificaciones por contratar a este grupo de edad. Por tanto, algunas compañías han reclutado empleados muy valiosos donde otras solo vieron costes amortizables.
- Redes de contacto y conocimiento. Las compañías cada vez valoran más las redes de contacto en este mundo tan interconectado, y, en el caso de los

trabajadores senior, suelen ser mayores redes y de más elevado nivel jerárquico que las de otros empleados. Además, los años de experiencia acumulada conllevan tener amplios conocimientos sobre los proveedores, clientes y competidores.

- Menor rotación. Este colectivo es más realista en cuanto a sus expectativas del futuro, por tanto, su nivel de compromiso es mayor. Estos profesionales suelen valorar mucho los nuevos puestos, en consecuencia, su rotación es más baja que la de otros trabajadores.

- Mayor motivación. El talento es un bien escaso, y el tener 50 años, no es una buena razón para prescindir de él. Es fundamental destacar que estos trabajadores están igual o más motivados que otros, ya que al tener obligaciones financieras saben apreciar una nueva oportunidad, de ahí que estén más comprometidos en conseguir objetivos tanto para ellos mismos como para las propias organizaciones.

5.2. Recomendaciones para impulsar la empleabilidad de las personas mayores de 45 años

De acuerdo con el Informe de investigación + 45: Empleabilidad y el riesgo de exclusión social de las personas desempleadas mayores de 45 años (Fundación Santa María la Real, 2019) en el que participaron diferentes organizaciones empresariales, se expone una batería de medidas específicas para impulsar la empleabilidad de las personas mayores de 45 años. Según este estudio, estas medidas sería necesario ejecutarlas para impulsar la empleabilidad de las personas mayores de 45 años. Las recomendaciones están referidas a tres diferentes aspectos: análisis de la Legislación y las políticas activas de empleo, medidas de sensibilización hacia el tejido empresarial y medidas de orientación laboral.

Tabla 2. Recomendaciones para impulsar la empleabilidad de las personas mayores de 45 años

Análisis de la Legislación y las políticas activas de empleo	Medidas de sensibilización hacia el tejido empresarial	Medidas de orientación laboral
Promover el cambio en las Políticas Activas de Empleo, con el objetivo de crear planes específicos para personas de 45 años (similar al caso de la población juvenil con el desarrollo de Garantía Juvenil)	Establecer portales de empleo exclusivos para el colectivo de mayores de 45 años, con el fin de dar mayor visibilidad a estos perfiles entre las empresas	Tratar de detectar las necesidades y obstáculos de cada individuo, y acorde con ellas, diseñar intervenciones específicas para cubrirlas eficientemente
Desarrollar mayores incentivos y bonificaciones por la contratación de mayores de 45 años. Actualmente, dichos incentivos no son suficientes, como sí lo son en el caso del desempleo juvenil	Poner en funcionamiento programas con las organizaciones para impulsar la necesidad de las relaciones intergeneracionales	Desarrollar el reciclaje profesional de estos trabajadores a través de formaciones que cumplan necesidades específicas de las empresas y de los propios trabajadores
Modificar el marco normativo para sancionar la discriminación en el tejido empresarial por cuestiones de edad	Promover campañas de sensibilización con las empresas para concienciar y erradicar con la discriminación por edad, o <i>edadismo</i>	Ocuparse de reducir la brecha digital lo máximo posible, para mejorar la situación de este colectivo

Reconsiderar los modelos de contratación de este colectivo de trabajadores	Tratar de visibilizar el valor añadido que aportan estos trabajadores en las empresas, exponiendo casos específicos de este colectivo	Visibilizar en el mercado laboral la realidad de la situación, en ocasiones desigual, de las personas desempleadas de 45 años
Instaurar cuotas de reserva en las organizaciones para fomentar la contratación de personas mayores de 45 años	Impulsar programas o talleres en las empresas que abarquen la diversidad, además de programas de <i>mentoring</i> , y que todos los empleados de la compañía puedan beneficiarse de ellos	Efectuar mayor intermediación laboral entre las organizaciones y desempleados senior de 45 años.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de investigación + 45 de la Fundación Santa María la Real (2019)

6. Conclusiones

Tras décadas de crecimiento económico y mejoras del bienestar social, los países desarrollados afrontan un siglo XXI caracterizado por sociedades más longevas y comportamientos sociales que contrastan con los vividos décadas atrás. Este cambio de paradigma impacta directamente en la organización empresarial y en la gestión de personas, debiendo afrontar diversos retos de forma simultánea: gestionar plantillas cada vez más envejecidas y experimentadas con la tendencia, cada vez mayor, de robotización del trabajo, derivado de los avances en la tecnología y la inteligencia artificial.

La coexistencia de diversas generaciones en las plantillas empresariales pone en relieve la complejidad de la gestión de personas, cada vez más enfocada a aprovechar adecuadamente el talento senior.

Partiendo de este entorno caracterizado por la longevidad y el cambio continuo, este trabajo ha abordado la situación del colectivo senior de las empresas, destacando las oportunidades, pero también las amenazas que se observan en entornos empresariales cada vez más competitivos, más necesitados de la optimización de costes, pero también que requieren cada vez más de la experiencia de personas que han sabido adaptarse a décadas de entornos cambiantes.

En primer lugar, se ha desarrollado el término de envejecimiento activo, sus consecuencias y políticas públicas, además de explicar su relación directa con los trabajadores senior. Como se ha puesto de manifiesto, el envejecimiento está adquiriendo mayor notoriedad, pero siguen predominando ciertas visiones negativas.

En segundo lugar, se ha analizado la gestión de la edad en las empresas, destacando que las mismas deben comprometerse en desarrollar factores clave para fomentar el empleo de los trabajadores senior. Estos factores clave pueden enfocarse en reducir su jornada a través de la jubilación parcial, utilizar las nuevas tecnologías para fomentar el teletrabajo, adaptar los puestos de trabajo, reorientar sus carreras profesionales y promover la formación y el aprendizaje continuo.

Sin embargo, en ciertas ocasiones, debido a los cambios sociales y demográficos actuales y la tendencia creciente del envejecimiento, pueden surgir una serie de barreras basadas en prejuicios y estereotipos, que pueden incidir a que la edad sea una variable relevante a la hora de llevar a cabo decisiones relacionadas con la contratación o reducción de la plantilla. Estas situaciones a veces pueden derivar en discriminación por cuestiones de edad, también conocido como *edadismo*.

Con el fin de defender la evidencia de que los trabajadores mayores son activos necesarios para las empresas y el talento que pueden llegar a aportar, se han expuesto una serie de beneficios del aprovechamiento del talento de este colectivo, derivados principalmente de la experiencia, el compromiso, la responsabilidad y la sabiduría, entre otros.

En definitiva, el trabajo ha contextualizado la situación general de los trabajadores senior en las organizaciones del Siglo XXI, aportando datos sobre las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que este colectivo vive en el ámbito laboral de los países desarrollados bajo sociedades cada vez más longevas.

No cabe duda del reto que esta realidad supone en el ámbito empresarial. Reto que, además, se une a otros derivados de nuevas formas de trabajo (como la denominada *gig economy*) o la robotización de procesos. Así, se considera que la única forma de gestionar estos retos puede alcanzarse mediante una gestión de personas basada en comportamiento socialmente responsables, en los que se tomen decisiones con un horizonte de largo plazo, no basado únicamente en los costes, aprovechando la experiencia aportada por los trabajadores senior, que han demostrado su capacidad de adaptación al cambio en las últimas décadas.

De esta manera, una gestión persona a persona permitiría maximizar la aportación de valor de cada trabajador, vinculando los intereses comunes de las diversas generaciones que ahora forman las organizaciones y fomentando la máxima colaboración, de modo que cada persona aporte su principal fortaleza a los objetivos empresariales.

7. Bibliografía

Arce, E. & Betés F. (2007). El Mayor activo: cómo gestionar la valiosa aportación de los mayores de 55 años en la empresa. España: Almuzara.

Banco Mundial. (2020). Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/> (Consultado el 11/01/2021)

Azpeitia, F. & Herce, J. A. (2010): Retos asociados al envejecimiento: sanidad, dependencia y pensiones. *Panorama Social*, 11, 134-150.

Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another Form of Bigotry. *The Gerontologist*, 9 (4, Part 1), 243-246.

CEOMA. (2019). Seminario Internacional Envejecimiento y discriminación por razón de edad, Berlín 27-28 junio. Recuperado de: <https://ceoma.org/r-internacional/plataforma-europea-age/noticias-breves/seminario-internacional-envejecimiento-y-discriminacion-por-razon-de-edad/> (Consultado el 11/01/2021)

Consejo Europeo de Barcelona. (2002). Conclusiones de la Presidencia. Doc. N° 100/2/02 REV, Bruselas, 18/3/2002.

Consejo Europeo de Bruselas. (2006). Conclusiones de la Presidencia. Doc. N°

7775/1/06 REV 1, Bruselas, 18/5/2006. Recuperado de:

<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7775-2006-REV-1/es/pdf> (Consultado el 11/01/2021)

Consejo de la Unión Europea (2007). Dictamen conjunto del Comité de Empleo y del Comité de Protección social sobre el Envejecimiento Activo; EMCO Working Group Report On Active Ageint; docs. Nº 9269/07 y ADD1, Bruselas 7/05/07.

De Lemus, S. & Expósito, F. (2005). Nuevos retos para la Psicología Social: edadismo y perspectiva de género. España: Universidad de Granada.

Deloitte. (2018). Tendencias Globales de Capital Humano 2018. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias-Globales-de-Capital-Humano2018_El-auge-de-la-empresa-social-WEB_Julio%202018.pdf (Consultado el 11/01/2021)

Domínguez, I., Del Olmo, F. & Herce, J.A. (2020): Reinventing Social Security: Towards a Two-Step Mixed Pension System, en M. Peris-Ortiz, J. Álvarez-García, I. Domínguez-Fabián y P. Devolder (Ed.): Economic Challenges of Pension Systems. A Sustainability and International Management Perspective, 441-472.

Fundación Compromiso y Transparencia. (2019). Carrera y talento sénior. Informe de transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35. Recuperado de: <https://www.generacionsavia.org/es/think-tank/reports/carrera-y-talento-senior-informe-de-transparencia-y-buen-gobierno-sobre-la-gestion-del-talento-senior-en-las-empresas-del-ibex-35-fundacion-compromiso-y-transparencia-0139> (Consultado el 11/01/2021)

Fundación Endesa & Fundación máshumano. (2020). Estudio Generación SAVIA. Efectos de la crisis del COVID-19 y del confinamiento en los mayores de 50 años desempleados. Recuperado de: <https://cdn.generacionsavia.org/Blog/DA94EFBBE8EFE69E353650D670D4503E/ATTACHMENT/16D32450658A6F1F788B8C7D8E8C3554/ec744a361f73139fa466f56f2f873bf12246e7d1.pdf> (Consultado el 11/01/2021)

Fundación Santa María la Real. (2019). Empleabilidad y el riesgo de exclusión social de

las personas desempleadas mayores de 45 años. Recuperado de:
<http://www.prodetur.es/prodetur/www/documentos/documento-0743.html>
(Consultado el 11/01/2021)

Gómez, S. y Martí, C. (2003). Las prejubilaciones y su impacto en la persona, en la empresa y en el sistema de pensiones. IESE Business School - Universidad de Navarra. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0522.pdf>
(Consultado el 11/01/2021)

Herce, J. A. (2019): Longevidad y mercado de trabajo. *Ekonomiaz*, 96, 106-123.

Ilmarinen, J. (2012). Promoción del envejecimiento activo en el trabajo. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Recuperado de:

<https://osha.europa.eu/es/publications/promoting-active-ageing-workplace> (Consultado el 11/01/2021)

InfoJobs (2018). Estudio sobre la curiosidad en el trabajo de Future for Work Institute e InfoJobs. Recuperado de: <https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/mas-nivel-estudios-mas-curiosidad-ambito-laboral> (Consultado el 11/01/2021)

Instituto Nacional de Estadística. (2020). Recuperado de: <https://www.ine.es/>
(Consultado el 11/01/2021)

Instituto de Biomecánica de Valencia. Generalitat Valenciana. (2011). Adaptación de puestos de trabajo para trabajadores mayores. Guía de buenas prácticas. Recuperado de:
<https://gestion.ibv.org/gestoribv/index.php/productos/descargables/314-adaptacion-de-puestos-de-trabajo-para-trabajadores-mayores-guia-de-buenas-practicas/file>
(Consultado el 11/01/2021)

Las 5 razones por las que las empresas vuelven a contratar a mayores de 45 años. (7 de octubre de 2016). *El Economista*. Recuperado de:

<https://www.economista.es/empleo/noticias/7876780/10/16/Las-5-razones-por-las-que-las-empresas-vuelven-a-contratar-a-mayores-de-45-anos.html> (Consultado el 11/01/2021)

Mutua de Navarra. (2013). Gestión de la edad en la empresa. Reto y oportunidad. Recuperado de:

<https://www.mutuanavarra.es/wp-content/uploads/2019/01/Gu%C3%ADa-Gestionar-la-edad-en-la-empresa.-Un-reto-y-una-oportunidad.pdf> (Consultado el 11/01/2021)

Naciones Unidas. (2009). World Population Ageing 2009. Recuperado de: https://www.algec.org/biblioteca/WPA2009_WorkingPaper.pdf (Consultado el 11/01/2021)

Naciones Unidas. (2010). World Population Prospects: the 2010 Revision.

Recuperado de:

https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/trends/WPP2010/WPP2010_Volume-I_Comprehensive-Tables.pdf (Consultado el 11/01/2021)

Naegele, G. & Walker, A. (2006). A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Recuperado de: <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf> (Consultado el 11/01/2021)

Navarro, R. (11 de julio de 2019). Como reorientar con éxito tu carrera a los 40 (y más allá). La Vanguardia. Recuperado de:

<https://www.lavanguardia.com/vivo/lifestyle/20190711/463273794527/como-reorientar-exito-carrera-profesional-mas-40-anos.html> (Consultado el 11/01/2021)

Neumark, D., Burn, I. & Button, P. (2017). Age Discrimination and Hiring of Older Workers. Federal Reserve Bank of San Francisco. Recuperado de:

<https://www.frbsf.org/economic-research/publications/economic-letter/2017/february/age-discrimination-and-hiring-older-workers/> (Consultado el 11/01/2021)

Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional. (2018). Los trabajadores seniors en la empresa española. Realidades y Retos. Madrid: Instituto de Empresa S.L.

Organización Mundial de la Salud. (2002). Envejecimiento activo: un marco político. Revista Española de Geriatría y Gerontología, 37(2), 74-105.

Organización Mundial de la Salud. (2015). Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud. Recuperado de:

https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186466/9789240694873_spa.pdf;jsessionid=A6B296D8CC8381BF593FAA2288B392C9?sequence=1 (Consultado el

11/01/2021)

Organización Mundial de la Salud. (2020). Respuestas a preguntas frecuentes.

Recuperado de: <https://www.who.int/ageing/features/faq-ageism/es/> (Consultado el 11/01/2021)

Pavón, F. & Castellanos, A. (2000). El aprendizaje de las personas mayores y las nuevas tecnologías. Madrid: Dykinson, 197-235.

Roca, R. (2019). Silver surfers: el futuro laboral es para los mayores de 40. España: LID.

Schøtt, T., Rogoff, E. G., Herrington, M. & Kew, P. (2017) Global Entrepreneurship Monitor: Senior Entrepreneurship 2016-2017. Recuperado de: <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/gem-2016-2017-seniors-report.pdf> (Consultado el 11/01/2021)

Serdio, C., Díaz, B. & Torrubia, E. (2009). Motivaciones, dificultades y necesidades formativas en el aprendizaje de las mujeres mayores. Papeles Salmantinos de Educación (13), 61-93.

DOCUMENTOS DE TRABAJO

La serie Documentos de Trabajo que edita la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la UAH, incluye avances y resultados de los trabajos de investigación realizados como parte de los programas y proyectos de la Cátedra y por colaboradores de la misma.

Los Documentos de Trabajo se encuentran disponibles en internet

<http://crsc.uah.es>

ISSN: 2530-1292



CÁTEDRA DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA

Facultad de Ciencias Económicas, Empresariales y Turismo. Plaza de la Victoria, 2. 28802.
Alcalá de Henares. Madrid - Telf. (34)918855187. E-Mail: catedra.rsc@uah.es

CÁTEDRA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

DIRECTORA

Dra. Dña. Elena Mañas Alcón

Profesora Titular de Universidad, Universidad de Alcalá