

¿Cómo desarrollar modelos inclusivos con las personas mayores en el ámbito laboral?



Una publicación de:
NIC: Nagusi Intelligence Center
Calle Aita Gotzon, 37, Plantas 3 y 4
48610 Urduliz Bizkaia
NIC@bizkaia.eus

Con la colaboración de:
Antares Consulting SL
Pl. d'Urquinaona, 6, Planta 10 Oficina A
08010 Barcelona
info@antares-consulting.com

Diseño editorial: CCyC

¿Cómo desarrollar modelos inclusivos con las personas mayores en el ámbito laboral?

Resumen ejecutivo: A pesar de los beneficios demostrados de la inclusión laboral de las personas mayores tanto para la sociedad como para las empresas, y de su necesidad por razones demográficas, aún existen pocas organizaciones que se han adaptado para facilitar esa inclusión. Esta paradoja puede explicarse en gran parte por la falta de modelos amigables para las personas trabajadoras de mayor edad en el ámbito laboral. A fin de contribuir a remediar esta carencia, se presentan en este informe estrategias recomendadas en la literatura científica para desarrollar modelos inclusivos con las personas mayores en el ámbito laboral, ilustradas con ejemplos de aplicación real. En la conclusión se propone un abordaje integral de la inclusión laboral de las personas mayores en seis etapas de fácil implementación.

Palabras clave: *silver economy*, inclusión laboral, personas mayores, empresas inclusivas.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN p04
2. ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN EL CAPITAL HUMANO p16
3. ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN LAS CONDICIONES LABORALES p22
4. ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS p26
5. ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN LA SALUD DE LAS PERSONAS MAYORES
EN LA EMPRESA p30
6. ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN LA ADAPTACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO
PARA LAS PERSONAS MAYORES p34
7. CONCLUSIONES p38
8. BIBLIOGRAFÍA p42



1. INTRODUCCIÓN



El concepto de envejecer ha ido evolucionando en los últimos años, afectado por los cambios sociales y económicos, así como por los avances en medicina o la mejora en la calidad de vida. Envejecer de forma activa y saludable no debe ser únicamente el objetivo individual de las personas mayores sino una de las metas prioritarias del conjunto de la sociedad.

En Europa, el amparo de las personas mayores que quieren permanecer activas y el poder fomentar su incorporación al mundo laboral viene apoyado por el Fondo Social Europeo, el cual se dedica a fomentar el empleo en la UE. Ayuda a los Estados miembros a que las empresas y los trabajadores europeos estén mejor dotados para hacer frente a los nuevos retos globales.

La atención prestada a las personas trabajadoras de edad avanzada ha aumentado en los últimos años. En el reglamento del Fondo Social Europeo (FSE) se puede observar que las personas mayores se mencionan explícitamente como grupo objetivo dentro del marco de una combinación de acciones que se centran en la adaptabilidad a estas personas, la mejora del acceso al empleo, el envejecimiento activo y la puesta en marcha de acuerdos de trabajo flexibles. El informe que publica para el periodo 2007-2013 el FSE incluye tres tipos de medidas o ejes prioritarios relevantes para las personas mayores: aquellas destinadas directamente a este grupo, las medidas destinadas a sistemas y estructuras con el fin de mejorar la calidad de los servicios para las personas mayores, y las medidas destinadas tanto a los sistemas como a sus personas beneficiadas (1).

Anteriormente, el esfuerzo de los programas subvencionados por el FSE y los Estados miembro de la UE iban enfocados al beneficio directo de las personas mayores, sin embargo, **la tendencia de los últimos años es centrarse en las medidas que buscan mejorar los sistemas y estructuras**, modificando el trato que prestan a sus profesionales mayores y las condiciones que les ofrecen (1).

La atención prestada a las personas trabajadoras de edad avanzada ha aumentado en los últimos años

La tasa de empleo sénior en el Estado en 2022 fue del 41%, diez puntos por debajo de la media europea

En ese mismo informe se menciona el presupuesto por cada uno de los Estados miembros de la UE, incluyendo la cofinanciación nacional, para la inserción de las personas en situación desfavorables al mundo laboral, entre las que se incluyen las personas mayores:

Presupuesto total (en millones de euros) por Estado para la inserción de las personas en situación desfavorable al mundo laboral

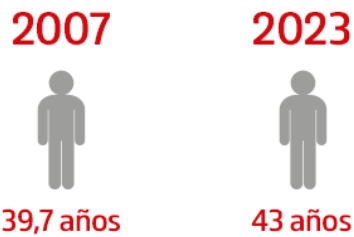
Estado miembro	Presupuesto	Estado miembro	Presupuesto
Alemania	15 666	Irlanda	1 360
Austria	1 184	Italia	15 231
Bélgica	2 320	Letonia	657
Bulgaria	1 395	Lituania	1 210
Chipre	150	Luxemburgo	50
Dinamarca	510	Malta	132
Eslovaquia	1 764	Países Bajos	1 705
Eslovenia	889	Polonia	11 420
España	11 426	Portugal	9 210
Estonia	462	Reino Unido	8 598
Finlandia	1 420	República Checa	4 436
Francia	10 275	Rumanía	4 335
Grecia	5 726	Suecia	1 383
Hungría	4 270		

FUENTE: Elaboración propia, datos Comisión Europea

Por su parte, el Estado español evoluciona lentamente a la hora de crear y retener puestos de trabajo para las personas de entre 55 y 70 años. Este colectivo está actualmente formado por más de 8 millones de personas, de los que cerca de la mitad son población activa. **La tasa de empleo sénior en el Estado en 2022 fue del 41%, diez puntos por debajo de la media europea (60%),** siendo especialmente baja en el grupo de 55 a 59 años (64%) (2).



Edad media de las personas trabajadoras en el Estado



FUENTE: Elaboración propia, datos Uppers 2022

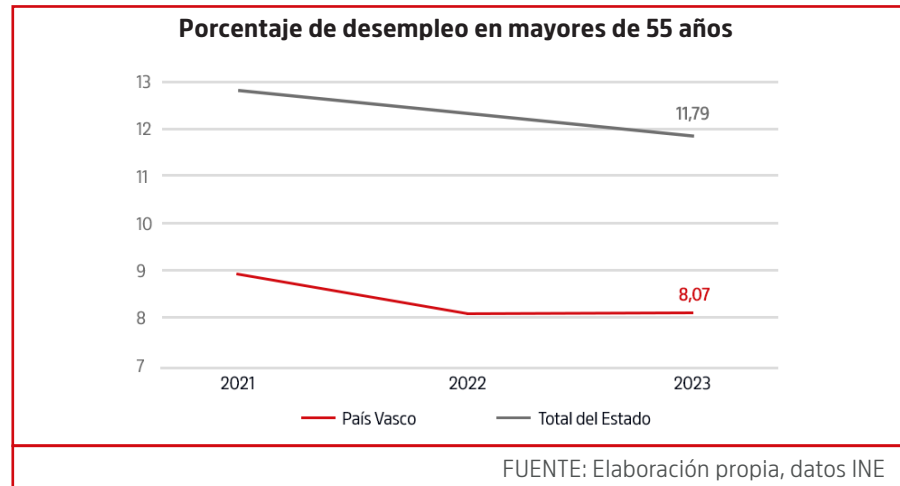
La edad media de las personas trabajadoras en 2007 era inferior a los 40 años, mientras que en la actualidad supera los 43 años

En el Estado, el incremento de la población mayor de 45 años ha tenido como consecuencia que la población activa en esta franja de edad haya aumentado en algo más de un millón de personas en los últimos 5 años, conduciendo **hacia el envejecimiento del mercado laboral** (3). De hecho, la edad media de las personas trabajadoras en 2007 era inferior a los 40 años, mientras que en la actualidad supera los 43 años (4). A esto ha de sumarse que la edad media de jubilación se situó en 64,8 en 2022, con una tendencia creciente en los últimos años. Así, se observa una población entre los 60 y los 64 donde más de la mitad son personas activas laboralmente, y muchas de ellas deciden alargar su vida laboral después de los 64 (5).

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2022 el Estado contaba con casi 3 millones de personas desempleadas. Del total, al menos medio millón (543.000) tienen más de 55 años y su incorporación en el mercado laboral era, hasta ahora, una utopía (6).

Surge la necesidad de encontrar nuevos modelos en el ámbito laboral que faciliten la incorporación o permanencia de las personas mayores en dicho mercado

Esta situación ha empezado a revertirse a partir de la pandemia y las empresas cada vez apuestan más por los perfiles sénior. En los últimos años, **el desempleo en mayores de 55 ha descendido** tanto en Euskadi como en el territorio nacional del siguiente modo:



A pesar de que las personas de esta edad comienzan a incorporarse ahora al mercado laboral, lo cierto es que el territorio nacional se encuentra entre los países que más lentamente contrata a las personas mayores de 55 años.

La iniciativa personal de las personas mayores por permanecer en el mercado laboral ha de estar respaldada por una estrategia conjunta que permita su integración real en la vida y el desarrollo de una comunidad. Así, surge **la necesidad de encontrar nuevos modelos en el ámbito laboral** que faciliten su incorporación o permanencia en las empresas y que permitan desarrollar su actividad sin inconvenientes y aportando beneficios tanto a las compañías como a la sociedad.



1.1. Beneficios para las personas mayores en mantenerse laboralmente activas

La **jubilación activa** es un concepto en auge y se refiere a la posibilidad de continuar trabajando una vez que se ha alcanzado la edad de jubilación para aquellas personas que ya han cumplido con las exigencias establecidas legalmente para acceder a una pensión. De este modo, las personas mayores pueden aceptar los nuevos retos profesionales que surgen para seguir trabajando y ganando un salario.

Por lo general, las personas trabajadoras suelen jubilarse cuando llegan a la edad de 65 años. Esto significa que dejan de trabajar para poder disfrutar de los beneficios de la pensión de jubilación. A través de alargar su vida laboral, las personas trabajadoras pueden mantener su salario y mejorar su futura pensión, así como también mantener una buena calidad de vida (7).

Entre los **beneficios** a destacar a nivel personal para las personas mayores trabajadoras destacan los siguientes:

- **Seguir trabajando tiene un efecto positivo en la salud de las personas mayores.** Según el doctor en epidemiología y salud pública, Baowen Xue, de la University College London, "prolongar la vida laboral puede reducir el riesgo de tener una enfermedad cardiovascular, ya que las personas tienen más probabilidades de aumentar de peso después de dejar de trabajar". También señala un estudio que realizó a 3.433 funcionarios y funcionarias en Gran Bretaña durante 14 años antes y 14 años después de que se jubilaran y descubrieron en 2017 que la disminución en la memoria verbal fue un 38% más rápida después de la jubilación, reduciendo significativamente la capacidad a corto plazo para recordar palabras. Otros estudios relevantes en esta línea también señalan que alargar la vida laboral reduce el riesgo de otras patologías como el alzhéimer (8). Así, se puede entender que prolongar la vida laboral en las personas mayores supone un beneficio para su salud y su calidad de vida.

A través de alargar su vida laboral, las personas trabajadoras pueden mantener su salario y mejorar su futura pensión, así como también mantener una buena calidad de vida

El propio hecho de trabajar permite continuar con una rutina, lo que supone un mantenimiento del autocuidado y del bienestar físico y psicológico

- El propio hecho de trabajar les permite **continuar con una rutina** completa con cierta actividad física, lo que supone un mantenimiento del **autocuidado** y del **bienestar físico y psicológico** de la persona mayor.
- Cada vez más empresas incluyen un **seguro privado** en su contrato laboral, de lo que se podrán beneficiar las personas mayores al tener **mejor atención médica, más variedad de médicos y pruebas** que puedan necesitar y un **acceso más rápido** a estos servicios.
- Las personas trabajadoras pueden seguir trabajando en **una profesión que les gusta**, sin tener que dejar de disfrutar de los beneficios de la jubilación. Esto les permite mantener una buena calidad de vida, además de seguir ganando un salario.
- Las personas mayores pueden negociar con la propia empresa las **condiciones de jubilación** y adaptar la misma a un proceso por fases donde se vayan trabajando poco a poco menos horas. Esto permite a la persona mayor trabajadora adaptarse a su nueva situación y llegar de manera cómoda a la jubilación.
- Las personas mayores trabajadoras pueden **seguir aprendiendo nuevas habilidades y conocimientos**. Esto les permite continuar actualizadas con los cambios y tendencias del mercado laboral. Además, pueden seguir adquiriendo experiencia en el trabajo y mantenerse al día con los cambios tecnológicos.
- Continuar trabajando ofrece a las personas mayores trabajadoras la posibilidad de **seguir contribuyendo con su experiencia y conocimiento** a la comunidad. Esto les permite seguir siendo útiles a la sociedad, aportando su experiencia para que las personas jóvenes puedan aprender de ellas.
- Las personas mayores van a ver aumentada la sensación de **ser valoradas por su entorno**, tanto laboral como personal, y van a sentir en mayor medida que forman parte de la sociedad. De este modo, al continuar trabajando mejora su situación personal y su estado anímico, algo a considerar debido a las altas tasas de depresión y falta de motivación en las personas mayores.



- Mantenerse en activo supone un **menor riesgo de aislamiento social y de fragilidad**: el simple hecho de continuar formando parte de la sociedad y de un equipo reduce la proporción de personas mayores en situación de fragilidad y de aislamiento social.

En resumen, alargar la etapa laboral es una buena opción para aquellas personas que han alcanzado una edad avanzada y que desean seguir trabajando sin perder algunos de los beneficios de la jubilación. Ofrece una gran variedad de beneficios, como mantener una buena calidad de vida, seguir aprendiendo y contribuir a la comunidad.

1.2. Beneficios para las empresas al contratar personas mayores activas

Por su parte, las propias empresas también se van a ver beneficiadas de mantener personas mayores trabajando en sus equipos. Si bien muchas compañías son reacias a contratar este tipo de personas trabajadoras, se pueden identificar diferentes motivos por los cuales las personas mayores suponen un beneficio para las empresas y los equipos que las componen:

- En primer lugar, es importante destacar **la experiencia propia** de las personas mayores trabajadoras. Tras 30 años en el mercado y habiendo trabajado en diferentes proyectos o incluso sectores, las personas mayores pueden aportar un grado de experiencia y de conocimientos que el resto de las personas que forman parte de la compañía no podrían. De este modo se consigue un grado superior de calidad en los proyectos realizados contando con la base de la experiencia propia de estos perfiles.
- Las personas trabajadoras con tanta experiencia en el mundo laboral no solo aportan un mayor grado de conocimientos, sino que además cuentan con **una gran cartera de contactos**. Esto beneficia a la empresa al poder contar con nueva clientela que confiará en estas personas trabajadoras, y personas a las que contactar para colaborar en nuevos trabajos que quiera realizar la compañía.

Las personas trabajadoras con tanta experiencia en el mundo laboral no solo aportan un mayor grado de conocimientos, sino que además cuentan con una gran cartera de contactos

**Las personas
mayores
trabajadoras
presentan un alto
compromiso**

- Todos los conocimientos con los que cuentan estas personas mayores trabajadoras beneficiarán a los equipos de la compañía en tanto que podrán **compartirlos y formar** a aquellas personas empleadas más jóvenes. Esto ayudará a jóvenes a crecer dentro de la empresa, desarrollando perfiles cada vez más técnicos y con los conocimientos necesarios para suplir la función de las personas mayores trabajadoras cuando decidan retirarse del mercado laboral.
- Incorporar personas mayores en los equipos ha demostrado conseguir un **mejor ambiente laboral**, pues se trata de personas con mayor grado de madurez y acostumbradas a trabajar en equipos y entender los puntos de vista del resto de compañeras y compañeros de la empresa.
- El mejor ambiente provoca un **menor grado de estrés** gracias a una dinámica de trabajo más cómoda y con resultados favorables, reduciendo las situaciones conflictivas en el ambiente laboral.
- Las personas mayores trabajadoras tienden a ser personas cautelosas, manteniéndose **rigurosas en su trabajo y cumpliendo los plazos** que se les proponen. Esto sirve de seguridad a la empresa para contar con ellas al desarrollar nuevos proyectos y a la hora de ser eficientes.
- Las personas mayores trabajadoras presentan un **alto compromiso**. De manera natural e intrínseca a su generación, las personas mayores suelen formar vínculos importantes en su vida personal y a nivel laboral. Además, sabiendo que su vida laboral no se alargará demasiado, suelen tener mayor interés en mantenerse en la misma compañía donde se encuentren cómodas, a diferencia de las personas jóvenes trabajadoras, las cuales suelen abandonar su trabajo si surge otra oferta laboral atractiva (9).
- Hay **ciertas bonificaciones económicas** que ofrece la Administración al contratar a personas mayores como trabajadoras. Por ejemplo, al contratar de manera indefinida y a tiempo completo a personas desempleadas mayores de 52 años beneficiarias del subsidio de



desempleo (artículo 274 del Real Decreto Legislativo 8/2015) se aplica la bonificación correspondiente a cada colectivo. Otra posibilidad es contratar de manera indefinida o mantener el contrato a personas mayores de 65 años con 38 años y 6 meses de cotización, o con más de 67 años y 37 años de cotización. Esto supone una reducción de la cuota empresarial por contingencias comunes, salvo la incapacidad temporal, del 100% (9).

Así, se puede comprender que, pese a las posibles dudas que genere a las compañías el hecho de contratar personas mayores, estas suponen un beneficio claro para las empresas, tanto a nivel económico como para el propio ambiente laboral y el desarrollo interno de las personas trabajadoras.

Se pueden clasificar las diferentes estrategias para la inclusividad con las personas mayores en capital humano, condiciones laborales, recursos humanos, salud y adaptación de los puestos de trabajo

1.3. Marco general de análisis de las estrategias inclusivas con las personas mayores

Una vez entendida la importancia de las personas mayores en las empresas y los beneficios que suponen tanto para ellas mismas como para las propias compañías, es importante buscar aquellos modelos que se adapten más a las necesidades de las personas mayores trabajadoras y que estén en sintonía con las necesidades y valores de la empresa.

Así, tras la revisión realizada y en base a la agrupación que realiza Nagarajan en su artículo publicado en 2019 llamado *Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: a bibliometric review*, se pueden clasificar las diferentes estrategias documentadas para la inclusividad con las personas mayores en capital humano, condiciones laborales, recursos humanos, salud y adaptación de los puestos de trabajo (10).



Las estrategias enfocadas al capital humano centran su esfuerzo en mejorar las habilidades y el valor que aportan las personas mayores en la empresa

En primer lugar, las estrategias enfocadas al **capital humano** centran su esfuerzo en mejorar las habilidades y el valor que aportan las personas mayores en la empresa. Así, pueden mejorar sus conocimientos en el sector en el que están especializadas, formarse en herramientas TIC y nuevas tecnologías o en habilidades de liderazgo para adquirir esos roles dentro de la empresa y continuar creciendo.

En segundo lugar, las estrategias enfocadas en las **condiciones laborales** están encaminadas a aportar mayor flexibilidad a las personas mayores para poder facilitar el compaginar otros aspectos de su vida y rendir de una manera más eficiente para aumentar el beneficio de la empresa.

Por otra parte, las estrategias relacionadas con **recursos humanos** tienen como objetivo mejorar la visión que tienen la compañía y de las demás personas trabajadores hacia las personas mayores, para que así puedan reconocer el valor que aportan estas personas y aprovecharlo en beneficio del equipo. Se incluyen medidas como fomentar los equipos intergeneracionales o la evaluación de candidaturas y personas empleadas sin sesgos de edad.

Otras estrategias a destacar son las enfocadas a la **salud** de las personas mayores. Estas estrategias buscan mantener y mejorar la salud de las personas mayores trabajadoras para permitirles una mayor calidad de vida y que se beneficien de seguir trabajando para la compañía. Así, se pueden fomentar hábitos sanos en la empresa o facilitar la obtención de un seguro privado de salud a través de la empresa que favorezca a las personas mayores.



Finalmente se mencionan las estrategias enfocadas a **mejorar los espacios de trabajo** de las personas mayores y adaptar sus puestos de trabajo a sus necesidades físicas y de salud, de modo que se eviten dificultades de movilidad, se les presten las comodidades pertinentes y se continúe fomentando el reducir el aislamiento social de estas personas mayores en la empresa.

A continuación, se profundizará en cada uno de estos grupos y se señalarán los ejemplos concretos que aportan valor a cada uno de los diferentes grupos de estrategias inclusivas con las personas mayores.

Se profundizará en cada uno de estos grupos y se señalarán los ejemplos concretos que aportan valor



2. ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN EL CAPITAL HUMANO



El primer grupo de medidas señaladas son las estrategias enfocadas a adaptar el capital humano. Se entiende por capital humano al conjunto de conocimientos, experiencia y habilidades de las personas trabajadoras de una empresa. Este conjunto supone un valor añadido a la compañía en cuanto que los proyectos se desarrollan con mayor eficiencia y calidad.

Dentro de las posibles intervenciones a realizar en las estrategias enfocadas en el capital humano se pueden destacar dos tipos: las que van dirigidas a formar a las personas mayores, y las que pretenden potenciar la experiencia que ya tienen.

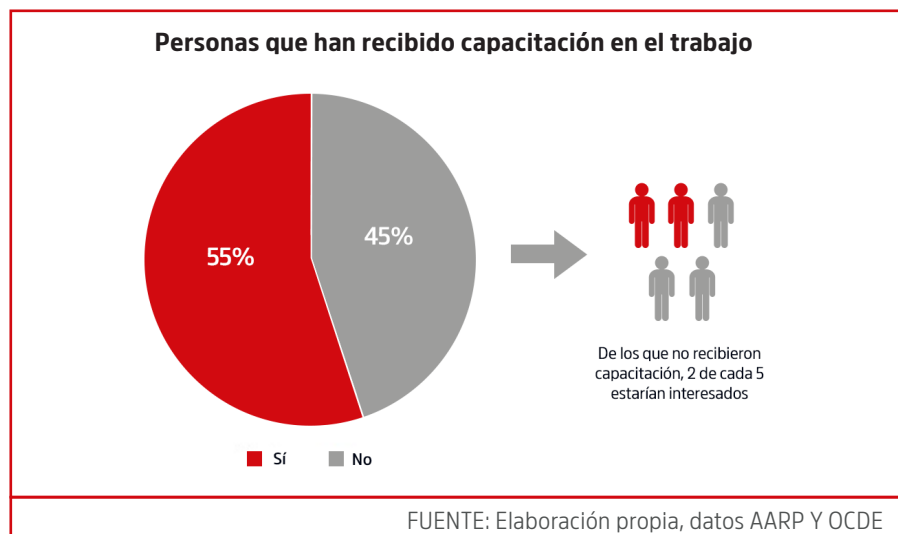
Respecto a las **estrategias enfocadas a formar a las personas mayores** se destacan:

- Formación y entrenamiento en nuevas tecnologías: En las últimas décadas las nuevas tecnologías han crecido de manera exponencial y se han ido incorporando al mundo laboral. La tendencia es que esto ocurra cada vez más y ya hoy en día las empresas dependen de las nuevas tecnologías para su actividad del día a día. De esto surge la necesidad de formar a las personas mayores en el uso y aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas para realizar sus tareas y conseguir que se mantengan al día de las nuevas tecnologías empleadas en su lugar de trabajo, evitando así además que dejen de ser útiles para su trabajo y consiguiendo que puedan seguir aportando su experiencia a los proyectos y mejorando el desempeño de su rol laboral.
- También es importante destacar la necesidad de continuar desarrollando y fomentando la ampliación de los conocimientos de cada profesional. Así, también es relevante que continúen formándose constantemente y ampliando sus conocimientos tanto en el sector en el que trabajan como en otros que puedan influir en el desarrollo de su actividad. Con esto se busca no solo mantener al día de los nuevos avances al personal de la empresa sino también fomentar su desarrollo académico en nuevas áreas que no conocían anteriormente, aumentando el valor que aporta esa persona mayor trabajadora a la empresa.

Se entiende por capital humano al conjunto de conocimientos, experiencia y habilidades de las personas trabajadoras de una empresa

Al ser profesionales que ya cuentan con gran experiencia y conocimientos, puede entenderse que las personas mayores serán grandes máangers

Según una encuesta realizada por la *American Association of Retired Persons* (AARP, Asociación Americana de Personas Retiradas) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 2022, más de la mitad de las personas trabajadoras mayores (55%) dijeron haber recibido capacitación relacionada con el trabajo en los últimos cinco años. Entre aquellas personas mayores que no lo hicieron, dos de cada cinco (41%) señalaron que estarían interesados en recibir capacitación (11).



- Otra estrategia para fomentar el capital humano hace referencia a la necesidad de formar a las personas mayores en liderazgo y gestión de equipos. Al ser profesionales que ya cuentan con gran experiencia y conocimientos a sus espaldas puede entenderse que serán grandes máangers o capaces de gestionar equipos, repartiendo de manera eficiente las tareas y obteniendo resultados muy válidos y acordes a lo esperado. Sin embargo, para ello no solo necesitan experiencia y conocimientos, también es necesario que se formen en técnicas de liderazgo y dirección, pudiendo así dar más valor a estas personas mayores y permitiendo que aporten más valor a la empresa a través de puestos de liderazgo.



En relación con **las estrategias enfocadas a potenciar la experiencia de las personas mayores** se pueden encontrar las siguientes:

- Se pueden introducir nuevos puestos de trabajo en el equipo de TIC para prestar apoyo a las personas que necesiten cierta ayuda en el uso de herramientas y tecnologías más complejas. Además, servirán de soporte para fomentar y continuar actualizando las herramientas tecnológicas en la empresa.
- Otro factor para considerar debido a su gran experiencia de proyectos, es la utilidad de incluirles en el diseño y planificación de nuevos proyectos que desarrolle la empresa. Con esto se busca que, al contar con más experiencia que el resto de la plantilla, puedan desarrollar su actividad en unas tareas concretas en las cuales destaquen y hayan aprendido más que el resto gracias a su larga trayectoria laboral.

Entre este tipo de estrategias mencionadas para mejorar el capital humano se encuentran algunas empresas que ya han realizado medidas similares y que fomentan este tipo de iniciativas. Así, **Barclays Bank**, en el Reino Unido, creó su programa *Bolder Apprenticeship* para personas activas de más de 50 años que quieren reciclarse en las nuevas tecnologías de la mano de quienes son más jóvenes que ellos. Una de las formas que tienen las empresas de fomentar este tipo de relación es poner en contacto a quienes acaban de incorporarse a la empresa con personas mayores que buscan aprender sobre las nuevas tecnologías. De este modo se consigue formar a las personas mayores en las nuevas tecnologías a la vez que quienes acaban de incorporarse pueden habituarse a su nuevo entorno y aprender cómo trabajan en la empresa de la mano de las personas con más trayectoria en la compañía. Además, se fomenta el trabajo en equipo que beneficia a la empresa y se reduce la brecha generacional (12).

Una de las formas que tienen las empresas de fomentar relación entre personas del equipo es poner en contacto a quienes acaban de incorporarse a la empresa con personas mayores que buscan aprender sobre las nuevas tecnologías

La regla del 20% de Google permite dedicar un 20% de la jornada laboral a participar en los proyectos que las personas trabajadoras elijan y así aprender cómo trabajan otros equipos de la compañía

Otra manera de fomentar su experiencia y conocimientos a la vez que mejorar sus habilidades de liderazgo es utilizar la regla del 20% propuesta por la compañía **Google**. En esta empresa, a su equipo de ingeniería se les permite dedicar un 20% de su jornada laboral a participar en los proyectos que elijan y así conocer más sobre lo que les interesa y aprender cómo trabajan otros equipos de la compañía. Algunas fuentes expertas proponen aplicar esta regla del 20% a las personas mayores y que dediquen ese porcentaje de tiempo a trabajar con mánagers y el equipo de dirección más joven de la empresa para aportarles su visión y la de la compañía y mejorar ambos en cuanto a liderazgo (12).





3. ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN LAS CONDICIONES LABORALES



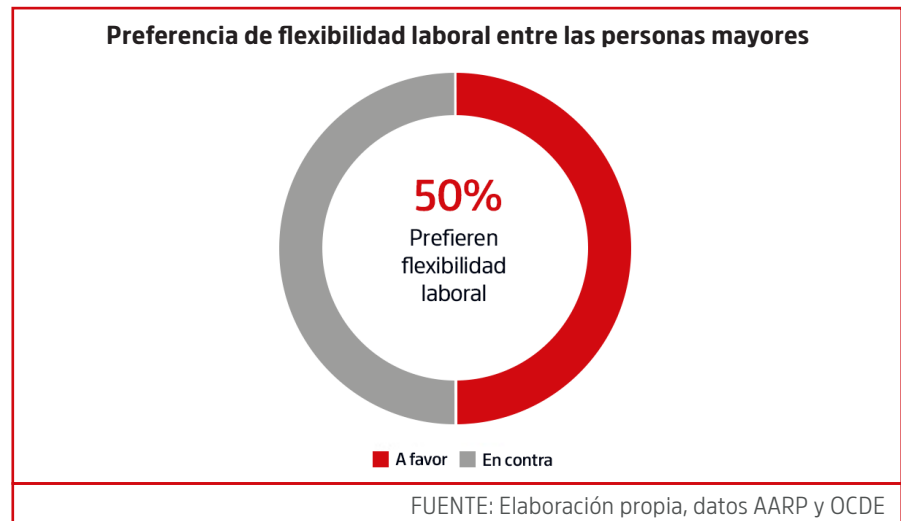
El siguiente grupo de medidas mencionado hace referencia a las estrategias enfocadas en las condiciones laborales. Cada día se observan más empresas que fomentan la flexibilidad de estas condiciones, el trabajo en equipo con personas mayores, y mejoras compensaciones económicas para ellas. Esta tendencia creciente se debe a la necesidad de la población activa de conciliar su vida laboral y personal y en el caso de las personas mayores se ve intensificado por la necesidad de compaginar citas médicas, vida familiar y en especial la idea de poder disfrutar de más tiempo libre según se acerca la edad de jubilación, pero sin dejar de lado su vida laboral.

Cada día se observan más empresas que fomentan la flexibilidad de las condiciones de trabajo

Entre las estrategias que **refuerzan la flexibilidad dentro de las condiciones laborales** se encuentran:

- Una de los condicionantes más importantes para las personas mayores a la hora de alargar su vida laboral o elegir trabajo es el hecho de poder tener flexibilidad para elegir su horario laboral. De este modo, como se mencionaba anteriormente podrán compaginar su trabajo con otras dimensiones de su vida.
- En la misma línea consideran importante tener flexibilidad para el teletrabajo. Según la encuesta realizada por AARP y la OCDE en 2022, el 50% de las personas mayores encuestadas declaran que prefieren tener flexibilidad y libertad de elegir ellas mismas cuándo y desde dónde trabajar (8). Si bien, es importante recalcar que el resto de las personas mayores encuestadas prefirieron mantener una constancia en su horario de trabajo y un puesto de trabajo presencial puesto que les ayuda a concentrarse y ser más productivas y ordenadas. Con esto se puede destacar que es importante para las empresas el adaptarse a las necesidades de las personas mayores y facilitarles que puedan estar cómodas con sus condiciones laborales.

A la hora de plantear nuevos equipos en la empresa o para un proyecto es importante destacar la relevancia de fomentar los equipos intergeneracionales



Para **favorecer el trabajo en equipo** se han observado otras estrategias que pueden incluirse en las condiciones laborales:

- Otra medida que se puede adoptar enfocada a mejorar las condiciones laborales de las personas mayores es permitir la rotación en la zona de trabajo de la plantilla. Fomentar esta rotación y cambios de equipos permite que las personas mayores se mantengan en constante contacto con el resto del equipo y evitas así su aislamiento social. Con esta medida son capaces de conocer al resto de profesionales y encontrar a las personas con quienes se sientan más cómodas y evalúan que ambiente laboral les genera menor estrés.
- A la hora de plantear nuevos equipos en la empresa o para un proyecto es importante destacar la relevancia de fomentar los equipos intergeneracionales. De este modo las personas mayores se benefician de mantener contacto con más personas, sentirse incluidos y evitan el aislamiento social y la brecha intergeneracional. Además, la empresa también se ve beneficiada en tanto que las personas mayores podrán formar a la plantilla más joven y transmitirles lo que han aprendido a lo largo de su trayectoria profesional.



Finalmente, se debe **compensar el trabajo de las personas mayores de manera justa y proporcional a su experiencia**. Así, dentro de las estrategias enfocadas a las condiciones laborales se encuentra redefinir su sueldo:

- Un aspecto importante para valorar el trabajo de las personas mayores es reevaluar su compensación económica cada cierto tiempo. Con esto se pretende poner en perspectiva su experiencia, su compromiso con la empresa y los resultados que generan haciéndoles ver que son útiles y necesarios para la empresa a la vez que se les motiva a que continúen en esta trayectoria.

Con estas medidas se busca mantener la comodidad de las personas mayores en su área de trabajo y conseguir que se beneficien tanto ellos como la compañía de alargar su vida laboral.

Entre este tipo de estrategias mencionadas para las condiciones laborales se encuentran algunas empresas que ya han realizado medidas similares y que fomentan este tipo de iniciativas. Así, **Phoenix Group** en Reino Unido defiende los equipos intergeneracionales y cuenta en su compañía con equipos que aúnan las cinco generaciones, contando con empleados desde los 18 hasta los 71 años.

Otra de sus medidas más relevantes en este sentido es fomentar la flexibilidad horaria y en el teletrabajo para toda la plantilla. Así, si alguien de Phoenix Group necesita compaginar sus tareas laborales con otras necesidades externas podrá entrar a trabajar más tarde o hacerlo desde su casa (10).

Otra empresa por destacar es **Franklin International**, que ofrece programas de jubilación flexibles y trabajo a tiempo parcial. Gracias a estos programas, las personas mayores pueden ir abandonando progresivamente su puesto de trabajo y acabar jubilándose de una manera gradual y que les permita adaptarse a los cambios que habrá en su vida. También es beneficioso en caso de que sea necesario que por problemas de salud necesiten trabajar a tiempo parcial durante una temporada, pero después decidan volver a jornada completa (12).

Con estas medidas se busca mantener la comodidad de las personas mayores en su área de trabajo y conseguir que se beneficien de alargar su vida laboral



4. ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



Al hacer referencia a recursos humanos y en qué medida pueden influir en la inclusión de las personas mayores en el mundo laboral se hace referencia a diversos modelos de actuación que hacen sentir cómodas a las personas mayores y que favorecen un ambiente beneficioso para ellas, consiguiendo retener así su potencial en beneficio de la empresa.

Entre las diferentes estrategias que pueden distinguirse en la gestión de recursos humanos destacan dos factores clave: fomentar una actitud positiva hacia las personas mayores, y evitar sesgos edadistas.

En primer lugar, para **fomentar esa actitud positiva** por parte del equipo de recursos humanos se pueden implementar las siguientes estrategias:

- Es de vital importancia que recursos humanos fomente una actitud correcta por parte del resto de la plantilla hacia las personas mayores. En especial, se debe destacar la influencia de plasmar esta actitud en el equipo de dirección en tanto que serán quienes deleguen las diferentes tareas entre las personas de la empresa. Al confiar en las personas mayores se les incluye más en las decisiones, en la planificación y se les piden tareas acordes a sus conocimientos y que les suponen una sensación de sentirse valorados.
- También es relevante destacar la importancia de contar con una actitud positiva por parte del equipo de recursos humanos frente a las personas mayores. Antes de plasmar estos valores en el resto de la compañía, recursos humanos debe estar en sintonía con estos valores y reconocer los beneficios que aportan las personas mayores para así fomentar esta actitud en el resto de la empresa.
- Recursos humanos debe tener cierto interés en contratar de nuevo o mantener a las personas mayores. En caso de baja prolongada por enfermedad, problemas personales o familiares o decisión de volver a incorporarse al mundo laboral tras un periodo de jubilación por ejemplo, es importante que el equipo de recursos humanos no rechace su solicitud por este tipo de motivos, pues aún

Entre las estrategias en la gestión de recursos humanos destacan dos factores clave: fomentar una actitud positiva hacia las personas mayores, y evitar sesgos edadistas

Se debe evitar el sesgo de edad a la hora de promocionar personas e igualar las oportunidades para todo el equipo

con ese hueco temporal en su currículum, siguen siendo perfiles muy atractivos y que pueden aportar gran valor a las compañías gracias a toda su experiencia previa.

Por su parte, para **evitar los sesgos edadistas**, recursos humanos puede implementar las siguientes estrategias:

- Es importante evitar ciertos estereotipos sobre las personas mayores y caer en ciertas conductas edadistas que pueden reflejarse tratándolas de manera diferente que al resto. Para esto, recursos humanos debe comprender que son parte de la plantilla como los demás, que deben ser medidas del mismo modo y que pueden generar tanta actividad como los demás.
- Se debe evitar el sesgo de edad a la hora de promocionar personas e igualar las oportunidades para todo el equipo. Así, una persona mayor que haya demostrado suficiente capacidad para escalar dentro de la compañía y ser promocionada debe poder hacerlo sin importar la edad que tenga o los años restantes hasta su jubilación.
- Por último, al realizar su evaluación anual tampoco se debe aplicar un sesgo de edad, se ha de evaluar su rendimiento del mismo modo que al resto del equipo. Se ha de tener en cuenta la actividad producida, la calidad del trabajo realizado y los objetivos alcanzados a la vez que se planean unos nuevos para el siguiente año, pues se espera de ellos lo mismo que del resto de sus compañeros, que sigan creciendo a nivel laboral.

Entre este tipo de estrategias mencionadas para la gestión de recursos humanos se encuentran algunas empresas que ya han realizado medidas similares y que fomentan este tipo de iniciativas. Así, **Phoenix Group** en Reino Unido centra su esfuerzo en la contratación y retención de personas mayores. Consideran de especial interés a la hora de publicitar o anunciar una nueva vacante de trabajo el utilizar términos inclusivos, incorporar imágenes y modelos que engloben a diferentes generaciones y no solo gente joven. También consideran relevante el publicar estas ofertas de trabajo en plataformas que utilicen las personas mayores (13). Además, fomentan este modelo de contratación a través de publicaciones y artículos que ponen en valor la colaboración con personas



mayores, como por ejemplo el artículo publicado en 2022 *Never too late to learn: Attitudes, behaviours and overcoming barriers – engagement with lifelong learning for midlife and older people*.



La esencia de una política equilibrada de recursos humanos en relación con la edad consiste en que las personas continúen aprendiendo y desarrollándose a lo largo de su vida laboral

Otra empresa que también fomenta la contratación de personas mayores es **Saga Group**, que contando con ciertos productos que ofrecen exclusivamente para personas mayores de 50 años consideran muy relevante fomentar la contratación de personas mayores para aprovechar su experiencia, valorar su opinión y que participen en el diseño de estos servicios (14).

Otro proyecto llevado a cabo en esta línea es *Silver Instruments and Processes*, llevado a cabo por la Universidad de Hasselt, en Bélgica. Han desarrollado herramientas para las estrategias de gestión de los recursos humanos en relación con la edad en el mundo empresarial. Un estudio que realizaron en empresas para identificar las buenas prácticas en la gestión de la edad mostró que la esencia de una política equilibrada de recursos humanos en relación con la edad consiste en que las personas continúen aprendiendo y desarrollándose a lo largo de su vida laboral, de modo que permanezcan capacitadas para el empleo y que su deseo de trabajar no disminuya. Para lograrlo, **las empresas deberían desarrollar una visión estratégica y una política en materia de competencias profesionales con planes de acción concretos** que tengan en cuenta las competencias individuales de cada persona de edad avanzada del equipo (1).



5. ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN LA SALUD DE LAS PERSONAS MAYORES EN LA EMPRESA



Si bien es importante no discriminar a las personas mayores por su edad también es lógico comprender que tienen ciertas peculiaridades en su estado de salud que requieren que su trabajo a realizar se adapte a estas y que pueda permitirles mantener su actividad laboral sin ningún inconveniente.

Entre las estrategias enfocadas a mejorar o adaptarse al estado de salud de estas personas se encuentran las que van enfocadas prioritariamente a la promoción de la salud, y las que se centran en la prevención de riesgos.

En el grupo de estrategias que buscan **promover la salud** de su plantilla se engloban:

- Se puede proponer actividades sanas por parte del equipo, por ejemplo, se pueden realizar actividades de *team building* que incluyan algún tipo de ejercicio adaptado para las personas mayores y que requieran un ejercicio acorde a sus capacidades. Esto además fomentará que hagan planes fuera de casa y de su trabajo y evitará el aislamiento social de estas personas.
- Como otra estrategia a destacar se debe fomentar un espacio libre de hábitos tóxicos en el trabajo y se debe promocionar una dieta saludable. Este enfoque está destinado a mantener la salud de su equipo con un estilo de vida correcto, lo cual beneficia en especial a las personas mayores. Así, algún ejemplo a mencionar es incluir charlas, folletos y publicidad de ciertas actividades, estilos de vida, dietas y demás que puedan beneficiar a la salud de la plantilla. También, en el caso de incluir aperitivos o bebidas gratuitas. Se puede recomendar que se incluyan opciones más saludables, evitando aquellos procesados o con mayor cantidad de azúcares. Un ejemplo de folleto publicitario para promocionar en las empresas es el desarrollado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo que puede verse en la siguiente página (15):

Si bien es importante no discriminar a las personas mayores por su edad también es lógico comprender que tienen ciertas peculiaridades en su estado de salud

Fomentar un ambiente libre de estrés en la oficina no solo beneficiará a las personas mayores, sino que también generará un beneficio a la propia empresa

Póster de promoción de alimentación saludable para las empresas



FUENTE: INSSST

Por otra parte, las estrategias que buscan **prevenir riesgos y posibles enfermedades** se centran en:

- Fomentar un ambiente libre de estrés en la oficina. Esto no solo beneficiará a las personas mayores con factores de riesgo cardiovascular o antecedentes de enfermedad cardíaca, sino que también generará un beneficio a la propia empresa puesto que se ha demostrado que un ambiente libre de estrés genera mejores resultados y mantiene más motivados a todo el equipo.
- Se debe facilitar a las personas mayores, a través de la flexibilidad horaria mencionada en apartados previos, el poder compaginar las necesidades de salud y citas médicas con el trabajo y horario laboral. Así, si necesitan acudir a una cita médica para una consulta o tratamiento la empresa debe poner el menor número de trabas posibles para que así las personas mayores no sientan que trabajar es un impedimento para mantener una calidad de vida digna.



Así, algunas empresas que implementan este tipo de estrategias son, por ejemplo, **Cofidis**. Cofidis cuenta con lo que denominan “zona zen” y un área de descanso donde el equipo puede relajarse con un servicio de masajes de diez minutos. Además, disponen de un servicio de bebidas saludables, servicio de infusiones y té. Como actividades saludables complementarias, ponen a disposición de las personas de la compañía clases de pádel, petanca, baloncesto o fútbol de las que pueden disfrutar durante su tiempo de descanso en la jornada laboral. También ofrecen, entre otros beneficios, descuentos en viajes.

También **Aegon** incluye estrategias similares. Esta aseguradora fomenta prácticas de salud y bienestar entre su plantilla, para lo que ofrece promociones y descuentos en restaurantes de comida sana, servicio de fruta fresca en la oficina, descuentos en el gimnasio, sesiones de fisioterapia y consulta médica online.

Finalmente, **Mahou** es igualmente una de las empresas que ha optado por este tipo de medidas. Incluye espacios saludables, talleres de salud, gimnasio para que las personas que trabajan en la empresa puedan realizar ejercicio físico, clases de zumba, yoga, *step* o pilates, entre otras (16).

Se debe facilitar a las personas mayores, a través de la flexibilidad horaria, el poder compaginar las necesidades de salud y citas médicas con el trabajo y horario laboral

Instalaciones de Mahou



FUENTE: Mahou



6. ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN LA ADAPTACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO PARA LAS PERSONAS MAYORES



Para las personas mayores es importante tener un espacio de trabajo que se adapte a sus necesidades y que les resulte cómodo para trabajar. Es necesario que los espacios se amolden a las personas mayores y les ayuden a realizar su actividad diaria sin impedimentos.

Así, a la hora de definir el puesto de trabajo de las personas mayores o diseñar el tipo de herramientas que utilizarán y modelos de trabajo se debe tener en consideración sus preferencias. El fin de estas medidas es mejorar la eficiencia de las personas mayores y conseguir unos resultados mejores a la par que se busca alargar su tiempo en la empresa y que no decidan marcharse a otra compañía o decidan jubilarse antes de la edad que querrían.

Dentro de las medidas que se pueden adoptar para que las personas mayores cuenten con un espacio de trabajo cómodo y favorable para su rutina laboral se pueden destacar dos grupos de estrategias.

El primer grupo incluye las estrategias enfocadas a **adaptar las tareas laborales** de las personas mayores a sus capacidades específicas:

- En el caso de las personas mayores con limitaciones psicológicas o de salud debido a problemas relacionados con la edad es importante fomentar su rol en el trabajo en puestos con menor variedad de tareas, aprovechar sus habilidades individuales e intentar rediseñar el espacio de trabajo en busca de aumentar su autonomía y que puedan seguir aportando cierto valor a la empresa en el tiempo que continúen trabajando.
- Para las personas con capacidad limitada de movimiento, lesiones traumáticas, patología reumática u otro tipo de enfermedades que afecten a su rendimiento físico, será recomendable fomentar que realicen aquellas tareas con menor demanda física y con cierta actividad poco intensa.

A la hora de definir el puesto de trabajo de las personas mayores se debe tener en consideración sus preferencias

Situar su área de trabajo cerca de más personas puede evitar su aislamiento social además de que permite que trabajen en equipo y compartan ideas

Por su parte, en el segundo grupo se incluyen aquellas estrategias enfocadas a la creación y mantenimiento de un entorno laboral amigable con las personas mayores:

- En primer lugar, sería interesante diseñar un espacio de trabajo que les facilite sus tareas laborales y que les permita ser más eficientes en su rutina. Situar su área de trabajo cerca de más personas puede evitar su aislamiento social además de que permite que trabajen en equipo y compartan ideas con ellas. Además, algunas personas mayores con movilidad reducida o problemas de salud pueden requerir subir pocas escaleras para llegar a su puesto o en sus tareas o necesitan estar cerca de un aseo en su puesto de trabajo, entre otras posibles situaciones que deben solucionarse para estas personas.
- También es importante dotar de las comodidades necesarias para que desempeñen su trabajo. Entre estas medidas podrían señalarse el adaptar los equipos por ejemplo para personas mayores con problemas de visión o de audición o el adoptar diferentes métodos/modelos de trabajo como el incorporar diferentes formatos de producción con los que puedan sentirse más cómodas las personas mayores.

Entre este tipo de estrategias mencionadas para la adaptación de los puestos de trabajo se encuentran algunas empresas que ya han realizado medidas en este sentido: empresas como **Mercedes** o **BMW** en Alemania han abordado los problemas de salud, fatiga o debilidad física de las personas mayores ofreciéndoles formarse en nuevas tareas y permitirles



seguir trabajando en un puesto diferente. Así consiguen mantener a las personas fieles a la compañía y que trabajan comprometidas a la vez que se destaca la importancia de la salud de estas personas mayores.

Del mismo modo, el programa *Flex Options for Hourly Workers* de **Marriott** ayuda a las personas de más edad a dejar de desempeñar funciones físicamente agotadoras, enseñándoles nuevas habilidades en el trabajo (17).

Mercedes o BMW han abordado los problemas de salud, fatiga o debilidad física de las personas mayores ofreciéndoles formarse en nuevas tareas y permitirles seguir trabajando en un puesto diferente





7. CONCLUSIONES



En la actualidad, las personas mayores son minoría dentro de la fuerza laboral. Sin embargo, no dejan de ser un porcentaje relevante dentro de las empresas y a tener en consideración. Además, representan una fuente importante de talento experimentado para las empresas.

Para recursos humanos, las personas mayores deben ser vistos con interés puesto que cuentan con unas características pilares que les hace atractivas. Entre estas características están su experiencia, sus conocimientos en el sector en el que se han formado, las relaciones corporativas y contactos con otras organizaciones y su recorrido en diferentes empresas o sectores, que les capitaliza como talento de alto valor.

Además, no solo las empresas serán las beneficiadas de mantener a las personas mayores en su plantilla. Sino que también, las propias personas mayores se beneficiarán de alargar su vida laboral en tanto que mantendrá o mejorará su salud y calidad de vida, supondrá un beneficio económico mayor y fomentará el contacto con otras personas y reducirá la brecha generacional y el edadismo que suele afectar a las personas mayores (18).

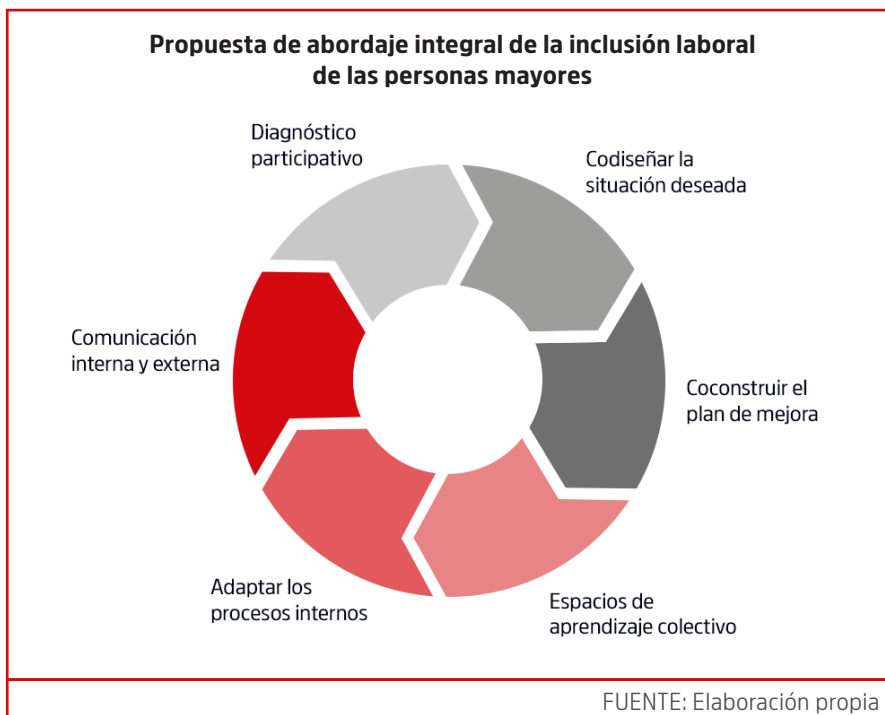
Una vez entendida la situación actual y el creciente aumento de la población mayor dentro de las empresas junto con los beneficios que aportan el incorporarles tanto para las empresas como para las propias personas mayores, se necesita implementar las estrategias mencionadas en este informe para mantener, reincorporar y contratar nuevos talentos mayores.

**Las personas
mayores
representan una
fuente importante
de talento
experimentado
para las empresas**

**Se puede seguir
un abordaje integral
en 6 etapas
que incorporan
las estrategias
recogidas en
el presente informe**

Con este fin de incluir mejor a las personas mayores en el ámbito laboral, se puede seguir **un abordaje integral en 6 etapas**, que incorporan esas estrategias:

1. Realizar un diagnóstico participativo de la situación de trabajo de las personas mayores: ergonomía del puesto de trabajo, autonomía percibida, conocimientos y competencias requeridos, dinámica relacional dentro y fuera de la organización, y posibilidad de evolución.
2. Codiseñar una situación deseada de trabajo, que concilie los objetivos de desarrollo de las personas mayores y de la compañía.
3. Coconstruir un plan de mejora: identificación de las acciones factibles para lograr a los objetivos de desarrollo retenidos y determinación de los focos prioritarios que seguir.
4. Crear espacios de aprendizaje colectivo: poner en marcha dispositivos de *feedback* para evaluar las mejoras obtenidas y adaptar el plan si es necesario.
5. Adaptar los procesos internos a las necesidades de las personas mayores: horarios, procesos de evaluación, promoción, etc.
6. Comunicar interna y externamente sobre los beneficios obtenidos gracias a la mayor inclusión de las personas mayores en la empresa y desarrollo de una cultura inclusiva.



La inclusión de las personas mayores en una organización no se puede dar por hecha una vez por todas

Se debe recordar, sin embargo, que la aplicación de este abordaje no puede ser puntual. La inclusión de las personas mayores en una organización no se puede dar por hecha una vez por todas. Al contrario, este objetivo requiere implementar un proceso de mejora continua, para tomar en cuenta la evolución de las necesidades y de las aspiraciones de las personas mayores. Por lo tanto, se debe repetir de forma regular la etapa de consulta participativa, para actualizar y enriquecer progresivamente el diagnóstico, y adaptar las acciones de mejora en función de los nuevos resultados.



8. BIBLIOGRAFÍA



- [1] « El Fondo Social Europeo y los trabajadores de edad avanzada », Comisión Europea, 2010, Página web: https://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/sf_order_workers_es.pdf
- [2] « Cambio de tendencia en el mercado laboral: los mayores de 55 vuelven al trabajo », Redacción Uppers, 2022, Página web: https://www.uppers.es/economia-y-dinero/vida-laboral/20221110/cambio-tendencia-laboral-mayores-55-vuelven-trabajo_18_07937906.html
- [3] Arranz, E., « El mercado laboral español envejece: 1 millón más de mayores de 45 años en los últimos 5 años », Fundación Adecco, 2019, Página web: <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/el-mercado-laboral-espanol-envejece-1-millon-mas-de-mayores-de-45-anos-en-los-ultimos-5-anos/>
- [4] « Edad media de los trabajadores en España », Canal Jubilación, 2021, Página web: <https://www.jubilacionypension.com/economia-domestica/actualidad-economica/la-edad-media-de-los-trabajadores-es-de-43-anos/#:~:text=El%20n%C3%BAmero%20de%20mayores%20en,en%20los%2043%2C26%20a%C3%B1os.>
- [5] Jorrín, J. G., « La edad a la que se jubilan los trabajadores sigue aumentando y ya roza los 65 años », El Confidencial, 2022, Página web: https://www.elconfidencial.com/economia/2022-08-08/edad-jubilan-trabajadores-aumentando-roza-65-anos_3472923/
- [6] García, S., « Cambio de tendencia en la contratación: los mayores de 55 años regresan al mercado laboral », 2022, Página web: <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/dinero/cambio-tendencia-contratacion-mayores-55-anos-regresan-mercado-laboral/20221108150414474407.html>
- [7] « Descubre los Beneficios de la Jubilación Activa », ADL Tomares, 2023, Página web: <https://blog.adltomares.es/que-es-la-jubilacion-activa-explorar-las-ventajas-y-beneficios/>

- [8] « Cuando me retiré formalmente busqué la manera de mantenerme activa », *Univision*, 2018, Página web: <https://www.univision.com/noticias/adultos-mayores/mantener-la-mente-activa-y-el-cuerpo-en-forma-beneficios-de-trabajar-despues-de-la-jubilacion>
- [9] Martínez, M., « Ventajas de contratar a mayores de 50 años », *Infoautónomos*, 2019, Página web: <https://www.infoautonomos.com/blog/contratar-mayores-50-anos/>
- [10] Nagarajan, N. R., Wada, M., Fang, M. L., & Sixsmith, A., « Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: a bibliometric review », *European Journal of Ageing*, 2019.
- [11] Terrell, K., « Los adultos mayores en todo el mundo quieren flexibilidad laboral, según una encuesta », *AARP*, 2023, Página web: <https://www.aarp.org/espanol/trabajo/exito-laboral/info-2023/trabajadores-prefieren-profesiones-flexibles.html>
- [12] Conley, C., « Top 10 practices for becoming an age-friendly employer », *Org.au*, 2023, Página web: <https://www.cota.org.au/wp-content/uploads/2019/07/Mike-Rungie-Chip-Conleys-Top-10-age-friendly-employer-tips.pdf>
- [13] « Phoenix Group – recruitment, retention, retraining », *Centre for Ageing Better*, 2023, Página web: <https://ageing-better.org.uk/stories/phoenix-group-recruitment-retention-retraining>
- [14] « Saga – supporting “generation experience” », *Centre for Ageing Better*, 2023, Página web: <https://ageing-better.org.uk/stories/saga-supporting-generation-experience>
- [15] « Cartel: Alimentación saludable – Ganar en salud- Año 2016 », *Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo*, 2016, Página web: <https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/alimentacion-saludable-ganar-en-salud-ano-2016>



-
- [16] Mendoza, S., « Las Top 7 empresas saludables españolas », RRHH Digital, 2017, Página web: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/salud-y-empresa/126043/Las-Top-7-Empresas-Saludables-Espanolas>
- [17] « 10 companies that really care about their older workers », Monster.com, 2023, Página web: <https://www.monster.com/career-advice/article/companies-friendly-toward-older-workers-1217>
- [18] « La importancia de los adultos mayores en el mercado laboral », Portafolio.co, 2023, Página web: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/la-importancia-de-los-adultos-mayores-en-el-mercado-laboral-557336>





NIC: Nagusi Intelligence Center
Calle Aita Gotzon, 37, Plantas 3 y 4
48610 Urduliz, Bizkaia
NIC@bizkaia.eus