

COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL FRENTE A LOS RETOS DE LA TRANSICIÓN DEMOGRÁFICA

AUTORAS:

CELIA DE ANCA

CONCEPCIÓN GALDÓN

EUGENIA GUTIERREZ

Con la colaboración
en el análisis estadístico de
Elena Costas y María Laffaire, de
KSNET.



Colaboradores



La misión del Centro de Diversidad de IE es ayudar a las organizaciones a abordar estos tiempos complejos, a través del poder de la diversidad, para que sean resilientes, eficientes e innovadoras. Este objetivo lo logramos principalmente mediante la formación, la investigación aplicada y las actividades de sensibilización, así como con eventos de networking diseñados para fomentar el debate internacional.



En el Centro de Innovación Social y Sostenibilidad trabajamos por la misión de IE promoviendo la Innovación Social y la Sostenibilidad, fomentando la investigación sobre ello y colaborando con diversos socios a nivel internacional. Nuestro objetivo es promover un esfuerzo de colaboración facilitando el intercambio de conocimientos y recursos dentro de nuestra comunidad IE y entre nuestra red más amplia de socios y entre nosotros.



El Banco Interamericano de Desarrollo tiene como misión mejorar vidas. Fundado en 1959, el BID es una de las principales fuentes de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional de América Latina y el Caribe. El BID también realiza proyectos de investigación de vanguardia y ofrece asesoría sobre políticas, asistencia técnica y capacitación a clientes públicos y privados en toda la región.



BID Lab es el laboratorio de innovación del Grupo BID, la principal fuente de financiamiento y conocimiento para el desarrollo enfocada en mejorar vidas en América Latina y el Caribe. El propósito de BID Lab es impulsar innovación para la inclusión en la región, movilizándolo financiamiento, conocimiento y conexiones para probar soluciones del sector privado en etapas tempranas con potencial de transformar la vida de poblaciones vulnerables afectadas por condiciones económicas, sociales y ambientales. Desde 1993, BID Lab ha aprobado más de US\$ 2 mil millones en proyectos desplegados en 26 países de América Latina y el Caribe.



MAPFRE es una aseguradora global. Compañía de referencia en el mercado español, es la mayor aseguradora española en el mundo, grupo asegurador líder en Latinoamérica y se encuentra en el sexto puesto entre las mayores de Europa en No Vida por volumen de primas. MAPFRE cuenta con más de 31.000 empleados y, en 2022, sus ingresos superaron los 29.500 millones de euros y el beneficio neto se situó en 642 millones de euros.



Alianza integrada por las fundaciones: Ramírez Moreno, Saldarriaga Concha y Arturo Sesana, para posicionar el tema de la vejez y el envejecimiento en la agenda pública desde una mirada de oportunidad para el desarrollo económico y social de Colombia.



La fundación SERES, ante los retos sociales, acompaña la transformación de las empresas e impulsa su liderazgo, promoviendo el valor de lo social. Como movimiento pionero, aglutinando más del 30% del PIB y representando más del 70% del Ibx35, aborda el compromiso social de las empresas desde un enfoque estratégico y práctico basado en la innovación.

Índice

PRESENTACIÓN	8
INTRODUCCIÓN	9
METODOLOGÍA	10
SECCIÓN 1. LA TRANSICIÓN DEMOGRÁFICA: HACIA UN NUEVO ESCENARIO INTERGENERACIONAL	11
1.1. Un gran éxito social y sanitario	12
1.2. Contexto socioeconómico sobre el que opera la transición demográfica	17
1.3. Transición demográfica e intergeneracionalidad por país	21
Colombia	21
España	23
México	24
Perú	26
Uruguay	27
SECCIÓN 2. NUEVAS REALIDADES DERIVADAS DE LA TRANSFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	29
2.1. Nuevas realidades en cuanto a salud	
Evolución funcional a lo largo de la vida	30
Salud mental	30

2.2. Formación y tecnología: un escenario de cambio acelerado	32
2.3. La longevidad como nuevo sector económico	33
2.4. Longevidad y nuevas realidades en el empleo	35
Oferta de empleo: nuevos nichos de empleo gracias a la longevidad	35
Demanda de empleo: distintas generaciones en el mercado laboral	36
Longevidad y nuevas realidades en el autoempleo	38
Cobertura de pensiones: el fuerte argumento tras la actividad de los adultos mayores	39
2.5. Nuevas realidades sociales: oportunidades, dependencias y vulnerabilidades cruzadas	41

SECCIÓN 3.

FRICCIONES SURGIDAS POR LA VULNERABILIDAD GENERADA EN LA TRANSICIÓN DEMOGRÁFICA Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES43

3.1. Edadismo	44
Edadismo y tecnología	45
Impacto del edadismo en las organizaciones	46
3.2. Desafección	46
Desafección en la participación social y económica	46
Desafección, tecnología y desencuentro generacional	47
Desafección en la organización	48
3.3. Falta de accesibilidad	49
La falta de accesibilidad se presenta en distintos ámbitos de la vida	49
Bienes y servicios no accesibles en las organizaciones	50

SECCIÓN 4.

NUEVOS ENFOQUES DESDE LA INTERDEPENDENCIA GENERACIONAL ...51

4.1. Frente al edadismo: nuevas narrativas	52
Diálogo basado en la humildad y la honestidad	52
Nuevas narrativas y tecnología	54
Nuevas narrativas en la organización	54

4.2. Frente a la desafección, integración	55
Integración social y económica	55
Integración tecnológica	58
Integración en la organización	58
4.3. Frente a productos y políticas no accesibles, accesibilidad para todos, a través de un <i>mix</i> de soluciones universales y enfocadas	61
Accesibilidad de bienes y servicios	61
Accesibilidad universal en la organización	62
<hr/>	
CONCLUSIONES	64
Una nueva realidad intergeneracional	65
Soluciones desde la unidad	65
Elementos clave para la futura agenda intergeneracional	67
<hr/>	
ANEXO	68
<hr/>	
AUTORAS	76
<hr/>	
PARTICIPANTES	78
<hr/>	
COLABORADORES	80
<hr/>	
BIBLIOGRAFÍA	81

Índice de figuras

GRÁFICOS

Gráfico 1. Esperanza de vida al nacer (años) / Esperanza de vida saludable al nacer (años)	12
Gráfico 2. Esperanza de vida saludable (años) a los 60 años de edad, 2000-2019.....	13
Gráfico 3. Mortandad por enfermedades no transmisibles, materna, neonatal o nutricionales	13
Gráfico 4. Gasto en salud como porcentaje del PIB	14
Gráfico 5. Índice de capital humano, 2020	14
Gráfico 6. Ratio de dependencia como porcentaje de la población en edad de trabajar, 2008-2020	16
Gráfico 7. Producto Interior bruto per cápita (USD), 2008-2020	17
Gráfico 8. Participación en la fuerza laboral (%), 2007-2019	18
Gráfico 9. Tasa de paro (%), 2007-2020	18
Gráfico 10. Porcentaje de la población con ingresos inferiores a 5,50 dólares diarios	19
Gráfico 11. Tasa de pobreza entre empleados (%), 2007-2021	19
Gráfico 12. Tasa de empleo informal (%), 2010-2020	20
Gráfico 13. Proporción de la población cubierta por al menos un beneficio del sistema de protección social (%), 2020	20

Gráfico 14. Pirámide poblacional de Colombia, 2020	21
Gráfico 15. Pirámide poblacional de España, 2020	23
Gráfico 16. Pirámide poblacional de México, 2020	24
Gráfico 17. Pirámide poblacional de Perú, 2020	26
Gráfico 18. Pirámide poblacional de Uruguay, 2020	27
Gráfico 19. Porcentaje de prevalencia de cuadros de ansiedad por país y grupo de edad, 2019	31
Gráfico 20. Porcentaje de prevalencia de cuadros depresivos por país y grupo de edad, 2019	31
Gráfico 21. Tasa de finalización del ciclo inferior de la educación secundaria, total (porcentaje del grupo etario pertinente)	32
Gráfico 22. Porcentaje de personas por encima de la edad de jubilación que perciben una pensión, 2020	40

TABLAS

Tabla 1. Tasa de nacimientos por cada 1.000 habitantes (bruto)	16
Tabla 2. Análisis de porcentaje de población en posible situación de necesidad de cuidados por país	34
Tabla 3. Análisis de actividad y desempleo por país y grupo etario, 2020	37
Tabla 4. Análisis de autoempleo por país y grupo etario, 2020	38
Tabla 5. Detalles de los sistemas de pensiones	39
Tabla 6. Variables por cada país del estudio	75

Presentación

Nos complace presentar el cuarto informe elaborado por el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de Fundación IE. El Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de Fundación IE, la fundación vinculada a IE University, nace en 2017 con la vocación de profundizar en las cuestiones demográficas fundamentales y sus derivados económico-sociales. Este observatorio es una iniciativa compartida entre IE Center for Diversity in Global Management y IE Center for Social Innovation and Sustainability, que, operando en el ámbito de Fundación IE, pone al servicio del observatorio las capacidades de ambos centros.

El observatorio genera investigación aplicada centrada en cuestiones de longevidad, desde la perspectiva de la diversidad y la innovación social, analizando cómo afectan estas variables al mundo de la empresa y su entorno económico y social. Fruto de este esfuerzo, el observatorio ha publicado hasta el momento tres informes de investigación aplicada:

- *Los trabajadores seniors en la empresa española: realidades y retos* (2018). Se centra en la actividad de los trabajadores *senior* en compañías españolas e incluye las principales normas legislativas y casos de mejores prácticas.
- *Los trabajadores seniors en las empresas europeas* (2019). Se enfoca en la actividad de los trabajadores *senior* en compañías europeas. Incluye un análisis de la legislación laboral relativa a los empleados mayores de 55 años en varios países del norte, centro y sur de Europa, así como una muestra de buenas prácticas empresariales.
- *Intergeneracionalidad: oportunidad de innovación para la empresa y la sociedad* (2021).

Analiza, desde la perspectiva de la colaboración intergeneracional, la profunda transformación demográfica que afecta a las empresas en aspectos como su relación con los empleados o los clientes, o el desarrollo de bienes y servicios. Asimismo, propone buenas prácticas empresariales inspiradas en las iniciativas analizadas en el ámbito de la innovación social.

Este cuarto informe es un trabajo de investigación aplicada que se propone contribuir a la agenda de iniciativas necesarias para la gestión del aumento de la población *senior* en las organizaciones y las nuevas realidades intergeneracionales.

Su coproducción ha sido una labor conjunta del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de Fundación IE con la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), BID Lab, MAPFRE, Plan Mayor y Fundación SERES. Las organizaciones impulsoras se proponen promover, a través de la generación de conocimiento, el debate social sobre las implicaciones de la transición demográfica para los actores sociales, entre los que destacan las empresas, y la necesidad de fomentar la colaboración entre generaciones como estrategia de creación de valor económico y social.

Especial agradecimiento merecen los 84 expertos que han participado en los 9 grupos focales organizados en los 5 países objeto de análisis (Colombia, España, México, Perú y Uruguay). Sin su dedicación y compromiso, este informe no hubiera sido posible. Del mismo modo, es preciso agradecer también a KSNET su apoyo en la identificación y el análisis de datos cuantitativos, que han resultado de gran valor para el presente informe.

Introducción

La colaboración intergeneracional es una realidad que se ve desafiada por la transición demográfica a la par que emerge como elemento fundamental de un futuro longevo, próspero e inclusivo. Por tanto, cuando hablamos de colaboración intergeneracional, también hablamos de edad. Y cuando hablamos de *edad*, lo primero que deberíamos hacer es felicitarnos: las mejoras científicas y sociales alcanzadas han permitido a la población mundial alargar considerablemente su esperanza de vida media y llegar en mejores condiciones a la última etapa. Gracias a estos logros, estamos en el momento de la historia en que más generaciones conviven. Sin embargo, los avances mencionados no siempre han ido acompañados de la necesaria adaptación en los mecanismos e instituciones que fueron útiles en una realidad demográfica anterior. Este desajuste ha provocado nuevos retos para los distintos grupos etarios que afectan a la interrelación entre ellos y que necesitan ser afrontados. Son retos que dificultan la colaboración intergeneracional que, a su vez, constituye una parte importante de la solución a los mismos.

Comprender la colaboración intergeneracional frente a los retos de la transición demográfica exige comprender la situación de las diferentes generaciones en cuanto a variables demográficas y socioeconómicas. Pero este análisis, que es necesario, no es suficiente. Es imprescindible ir más allá y profundizar en cómo la evolución de estas variables que podemos medir se materializa en la experiencia concreta de las personas en diferentes etapas de su vida y cómo afecta a la relación entre ellas.

En este escenario, el presente informe analiza, en primer lugar, el contexto en los países identificados (Colombia, España, México, Perú y Uruguay) en cuanto a la situación demográfica, la salud, la formación tecnológica, la economía y, en particular, el empleo. La intersección de estos datos para cada grupo etario permite identificar cuáles son

las nuevas realidades intergeneracionales para, desde su comprensión, ver qué oportunidades ofrecen de cara al futuro. A su vez, el análisis estadístico permite identificar qué vulnerabilidades y dependencias cruzadas resultan de la transición demográfica. Una vez centrado el contexto de la transición demográfica, el informe aborda las fricciones resultantes en los distintos grupos etarios, en concreto, los problemas en torno al edadismo, a la desafección generada y a la dificultad de algunos colectivos para acceder a bienes y servicios, con el consiguiente distanciamiento del sentido de pertenencia a una comunidad.

Visualizar el problema real ha permitido identificar el diseño de soluciones desde nuevos enfoques de unidad intergeneracional que permiten atacar el problema desde su raíz, no solamente en el síntoma que produce en unos determinados colectivos.

A tal efecto, los actores sociales que han participado en este estudio se han unido para generar, en primer lugar, un conocimiento sobre algunas soluciones que están logrando importantes avances y pueden señalar el camino a otros agentes sociales, a la vez que han permitido generar un debate en profundidad sobre las implicaciones de la transición demográfica para la sociedad y, en particular, para las empresas. El conocimiento generado permite contribuir a la agenda de iniciativas necesarias para la gestión del aumento de la población *senior* en las organizaciones y las nuevas realidades intergeneracionales detectadas, tal como veremos en la última parte del informe.

En su conclusión, el presente trabajo plantea algunos de los aspectos más relevantes extraídos de la investigación, que pueden traducirse en acciones concretas a tener en cuenta tanto por los Gobiernos como por el resto de los agentes sociales y empresas, para señalar, por último, algunas de las líneas que quedan abiertas para futuras investigaciones.

Metodología

Este informe plantea una aproximación metodológica mixta que combina el análisis cuantitativo sobre datos secundarios con otro cualitativo sobre fuentes de datos primarias elaboradas para este estudio. Esto nos ha permitido complementar el análisis de los datos numéricos de la nueva realidad intergeneracional en que vivimos con una mirada cualificada sobre lo que esas cifras significan gracias a los 84 expertos de los 5 países estudiados que han participado en los 9 grupos focales organizados para dar luz a este trabajo.

En cuanto a la aproximación cuantitativa, se ofrecen datos de los cinco países objeto de análisis: Colombia, España, México, Perú y Uruguay. Al encontrarse estas cinco naciones en momentos diferentes de su transición demográfica, ofrecen una perspectiva bastante completa. Las bases de datos analizadas proceden del Banco Mundial (BM), elaboradas a partir de información de la División de Población de las Naciones Unidas. En el caso de los indicadores específicos del mercado de trabajo, la información se basa en datos producidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Respecto a los grupos focales, se organizaron nueve, tal como ya se ha indicado, con una duración de

dos horas cada uno. En cada grupo focal se contó con número aproximado de entre 8 y 10 participantes. La composición tuvo relativa flexibilidad en cada país a fin de amoldarse a la realidad de este, teniendo en cuenta las organizaciones que trabajan en el ámbito de la longevidad, por lo que han incluido a representantes de empresas (grandes, medianas y *start-ups*), administraciones públicas y tercer sector. En cuanto a la mecánica en el núcleo del grupo, se elaboró un guión de preguntas semiestructuradas que permitiera, por una parte, poder comparar los diferentes grupos focales entre sí, pero también poder desarrollar temas de especial interés para el ámbito local. En cuanto a su desarrollo, las sesiones se celebraron en formato *online* para fomentar la participación y permitir que los conductores (con base en España) y los asistentes estuvieran en el mismo plano. Si bien el número de grupos focales organizados en cada uno de los cinco países fue variable, a efectos de este informe, los debates mantenidos y los conocimientos generados en los distintos grupos focales de los cinco países se entienden como procedentes de un solo grupo focal por país.



SECCIÓN 1.

**La transición demográfica:
hacia un nuevo escenario
intergeneracional**

La colaboración intergeneracional es una realidad intrínsecamente vinculada con la longevidad. Es precisamente debido al aumento de la longevidad por lo que nos encontramos en el momento de la historia en que más generaciones conviven entre sí y se genera una situación en que la colaboración intergeneracional es más importante que nunca. Por tanto, podemos decir que la transición demográfica dibuja el nuevo escenario intergeneracional que este estudio contribuye a conocer y abordar.

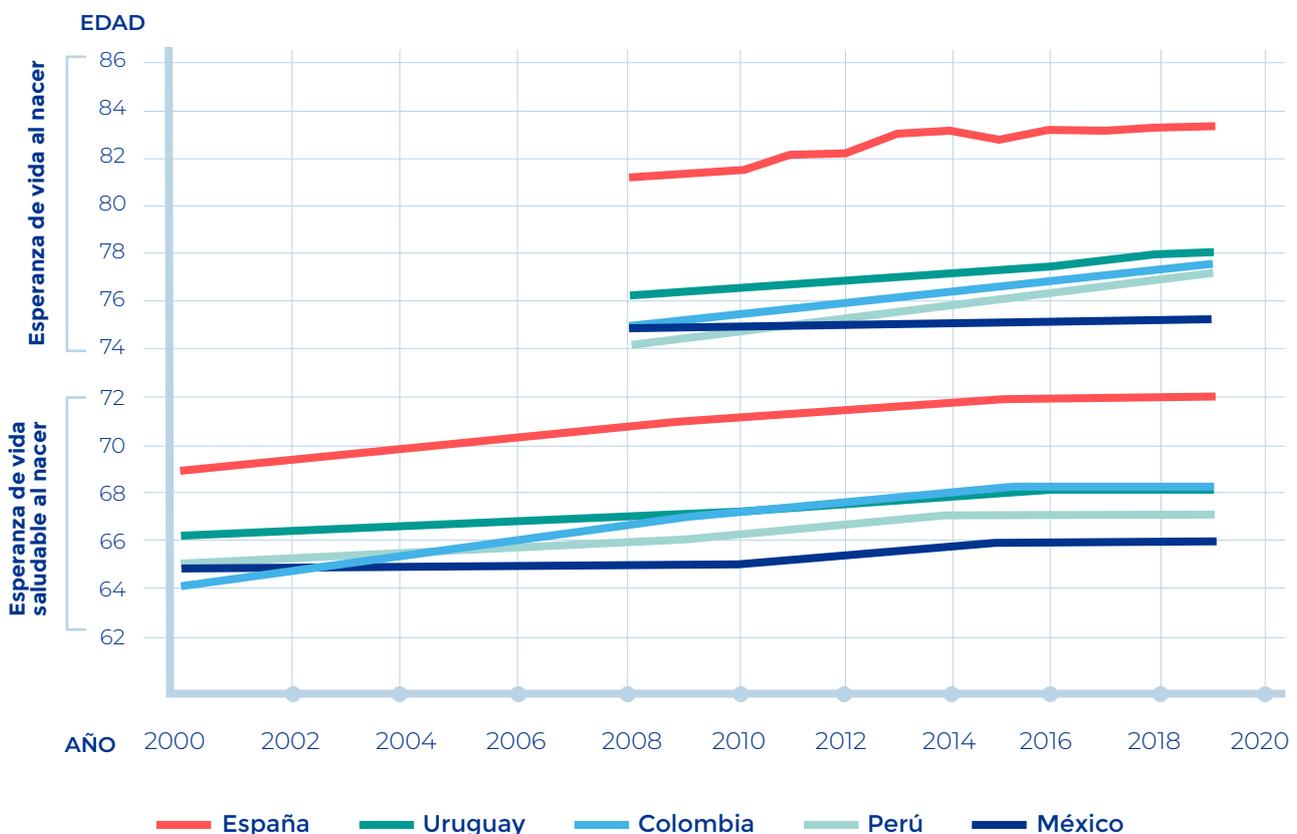
En esta primera sección del informe, se analiza la transición demográfica, que se ve impulsada por el gran éxito social y sanitario logrado. Después, se expone el contexto socioeconómico en el que se produce, que condiciona de forma fundamental cómo la transición demográfica se materializa para los diferentes grupos etarios y, por ende, condiciona la realidad intergeneracional. Finalmente se describe cómo se concreta en cada uno de los cinco países analizados la intersección de las variables demográficas y socioeconómicas.

1.1. Un gran éxito social y sanitario

Uno de los mayores éxitos logrados como sociedad en las últimas décadas, sin duda, es el aumento de la esperanza de vida al nacer. Colombia, España, México, Perú y Uruguay participan claramente de este buenísimo resultado. En todos los países objeto de análisis, la esperanza de vida al nacer ha mejorado de forma consistente, aunque a ritmos y niveles diferentes. Entre ellos, destaca España, con una media de casi 83,5 años en 2019. Los demás países analizados concentran su esperanza de vida al nacer entre los 75 años de México y los 78 años de Uruguay en el año mencionado.

El indicador más relevante de hasta qué punto esto supone un éxito es la esperanza de vida saludable, es decir, el promedio de número de años esperados que vive una persona disfrutando de buena salud (en ausencia de limitaciones funcionales o de discapacidad). También en este caso, las tendencias son al alza en todos los países analizados y se mantienen

Gráfico 1. Esperanza de vida al nacer (años) / Esperanza de vida saludable al nacer (años)



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos de la Organización Mundial de la Salud.

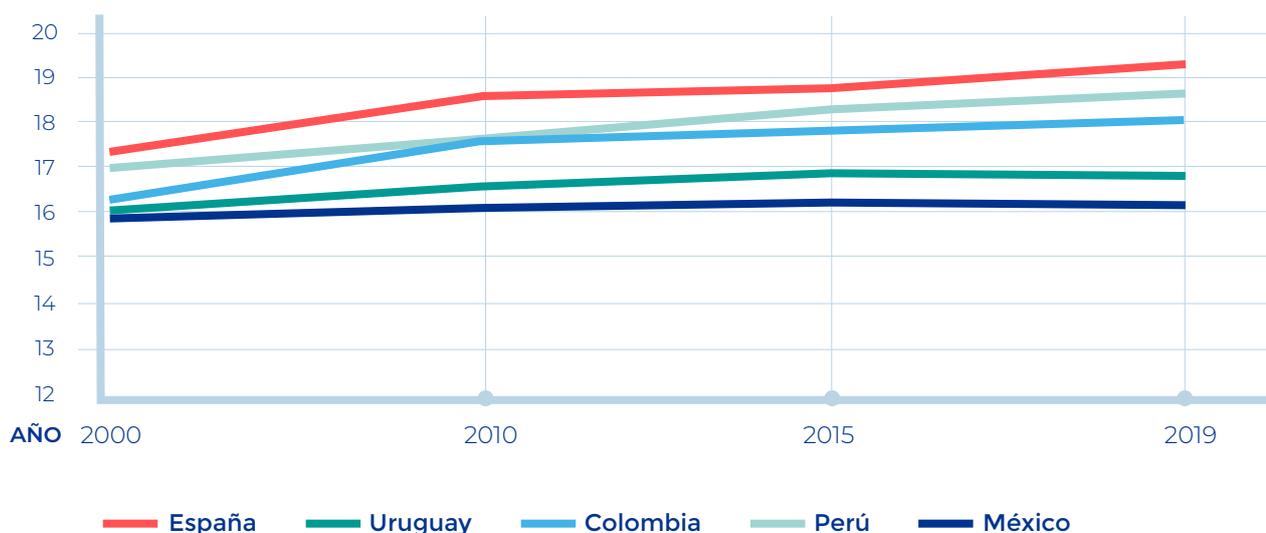
al alza cuando estudiamos la esperanza de vida saludable una vez cumplidos los 60 años (una vez eliminado el efecto de mortalidad infantil, accidentes en la juventud, etc.).

Los avances en materia de salud se sitúan, en gran parte, en el origen de este aumento de la esperanza de vida saludable. Un dato importante para comprender su contribución es la reducción

sustancial de la mortandad por enfermedades no transmisibles, materna, neonatal o nutricionales, que pasaron de generar el 41 % de los fallecimientos en Perú en 1990 al 20 % en 2019. En México también cae en 20 puntos porcentuales en el mismo periodo, pero desde un nivel mucho más bajo, hasta colocarse en el 8 % en 2019.

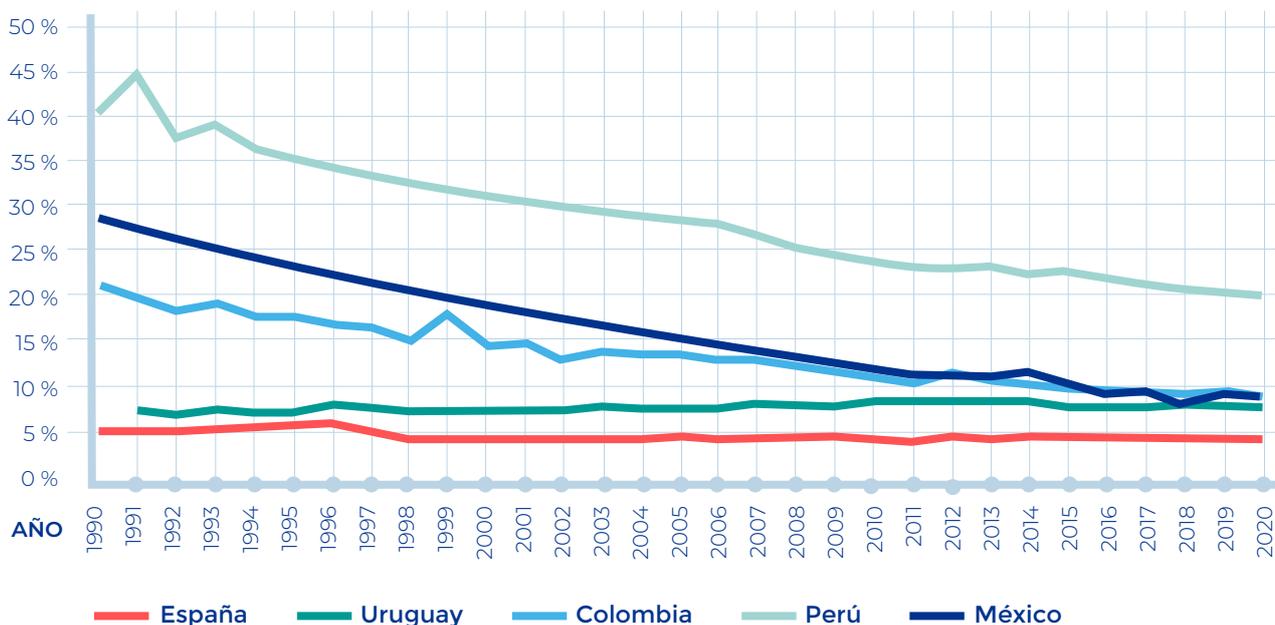
Colombia lo redujo en esos años en 12 puntos

Gráfico 2. Esperanza de vida saludable (años) a los 60 años de edad, 2000-2019



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos de la Organización Mundial de la Salud.

Gráfico 3. Mortandad por enfermedades no transmisibles, materna, neonatal o nutricionales



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos de la Organización Mundial de la Salud.

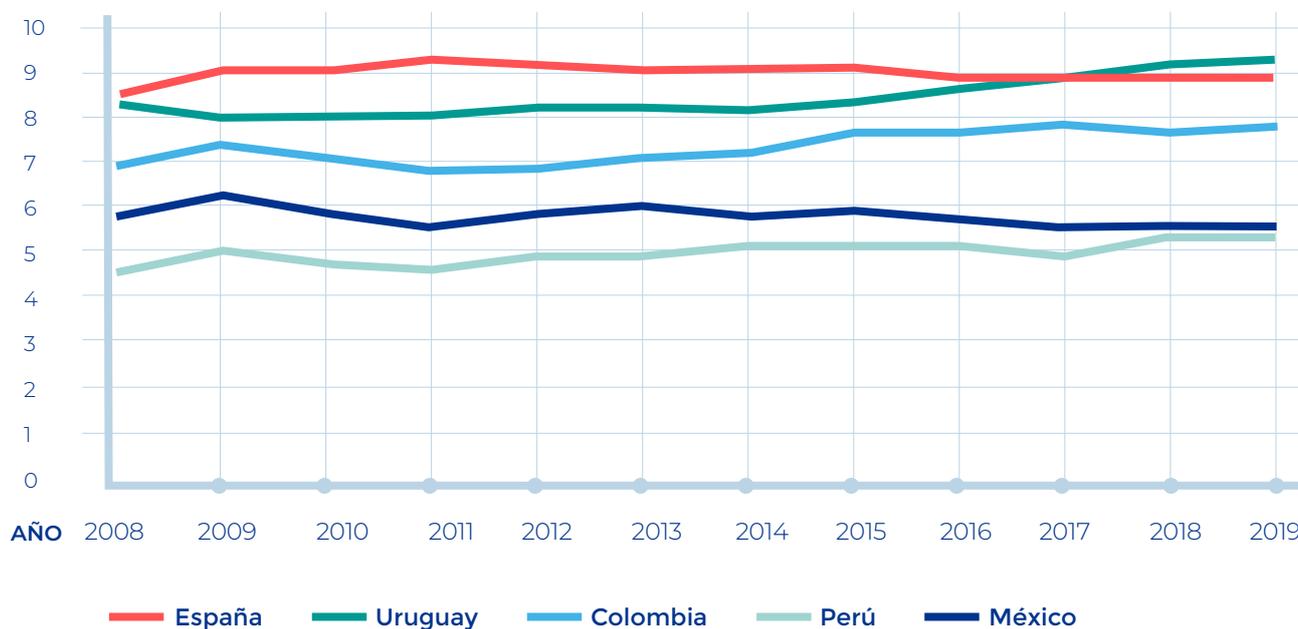
porcentuales, también hasta el 8 % en 2019. Finalmente, en Uruguay, en 2019, se situaba en el 7 % y en España en el 4,2 % (ambos países partían de niveles bajos y similares a estos en 1990).¹ Se trata de un logro sobresaliente, de un gran éxito como sociedad.

El éxito en el aumento de la esperanza de vida y esperanza de vida saludable al nacer (en parte por la menor mortalidad por enfermedades transmisibles) son resultado, por una parte, de la calidad de vida, pero también del esfuerzo en salud en el que incurre cada país. En este sentido, a nivel

regional, se observa una diferencia de casi dos puntos porcentuales entre la Unión Europea (UE) y América Latina en cuanto a la inversión en sanidad. España y Uruguay se ubican en la zona media de las regiones con valores similares de gasto. En el otro extremo se sitúan Perú y México, con valores muy por debajo de la media regional y del resto de las observaciones del estudio, con menos del 6 % del PIB invertido en salud.

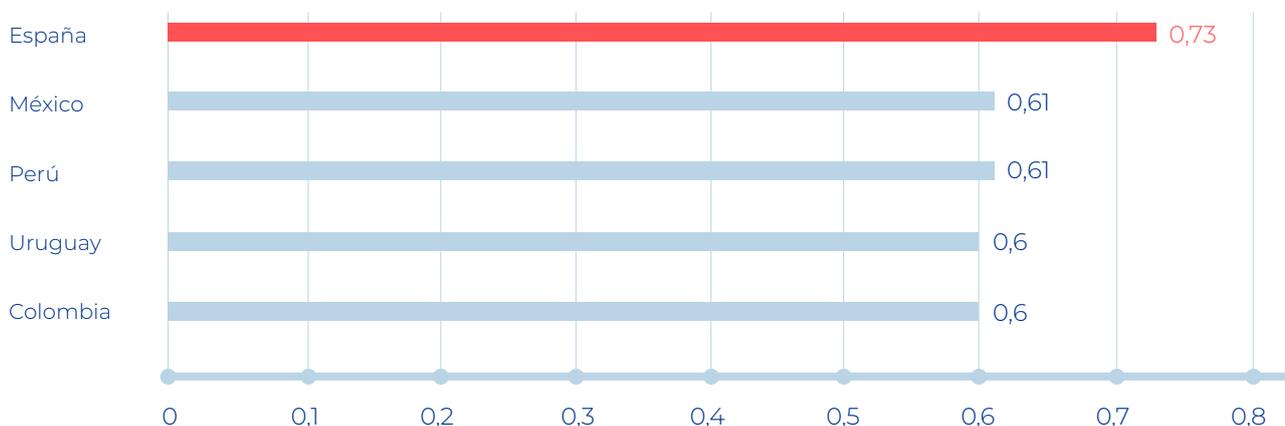
¹Global Health Data Exchange, Global Burden of Disease Study 2019 Results, <https://vizhub.healthdata.org/gbd-results/>.

Gráfico 4. Gasto en salud como porcentaje del PIB



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos de la Organización Mundial de la Salud.

Gráfico 5. Índice de capital humano, 2020



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos de la Organización Mundial de la Salud.



La salud resulta fundamental para comprender la contribución a la productividad de un país de esta fuerza laboral que está cambiando. El BM captura este dato, combinado con la educación, en el índice de capital humano (ICH). Según la definición del Banco Mundial «El ICH proporciona una nueva definición de capital humano y mide la contribución de la salud y la educación a la productividad de la próxima generación de trabajadores»². Al respecto, España destaca por encima del resto de los países en estudio por más de 10 puntos decimales, mientras que el resto de los países de América Latina y el Caribe están a la par, alrededor de 0,60.

De forma paralela a este aumento de la esperanza de vida y la esperanza de vida saludable, en todos los países analizados se ha registrado un descenso de la tasa bruta de nacimientos.

Como consecuencia de este gran avance en la esperanza de vida, combinado con la evolución a la baja de las tasas de natalidad, las pirámides demográficas de cada uno de los países analizados presentan importantes diferencias: mientras que

en los de América Latina hay una mayor proporción de población en grupos de edades más jóvenes, en España existe una proporción comparativamente importante de población de 80 años y más. Por su parte, Uruguay presenta un caso intermedio entre estas dos realidades (véase el análisis específico del caso de cada país más adelante).

A raíz de los distintos momentos en cuanto a transformación demográfica en que se encuentran los diferentes países del estudio, observamos que la población en edad de trabajar aumenta en los países analizados en América Latina y disminuye en España, lo cual genera una gran diferencia entre países en la ratio de dependencia, definida como la proporción de dependientes (mayores de 65 años) por cada 100 habitantes en edad de trabajar (de entre 15 y 64 años).

²Índice de Capital Humano, Proyecto de Capital Humano, <https://www.bancomundial.org/es/publication/human-capital>. Division, *Population and Vital Statistics Report* (varios años), (5) U.S. Census Bureau: International Data Base, y (6) Secretariat of the Pacific Community Statistics and Demography Programme.

Tabla 1. Tasa de nacimientos por cada 1.000 habitantes (bruto)

	2000	2010	2020	Diferencia 2020 vs. 2000
Colombia	22,3	16,8	14,4	-7,8
España	9,8	10,4	7,1	-2,7
México	23,9	20	17	-6,8
Perú	23,3	20,6	17,5	-5,8
Uruguay	16,3	14,3	13,6	-2,7

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos de las siguientes fuentes:

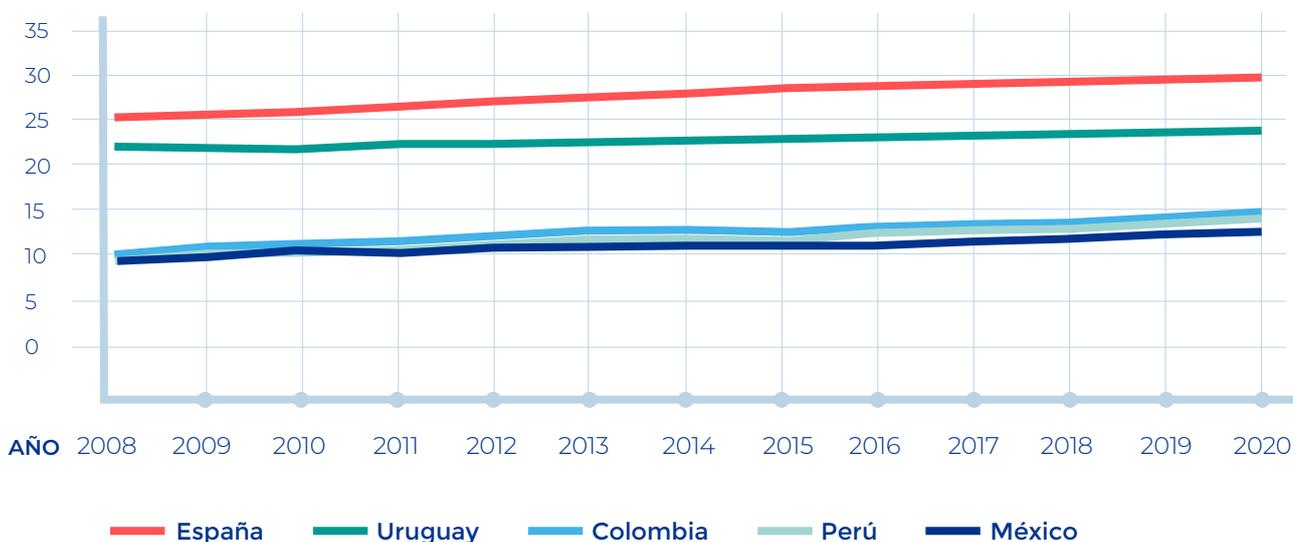
- (1) United Nations – Population Division, *World Population Prospects 2019*,
- (2) Census reports and other statistical publications from national statistical offices,
- (3) Eurostat, Population and Demography,
- (4) United Nations - Statistics Division, *Population and Vital Statistics Report* (varios años),
- (5) U.S. Census Bureau: International Data Base, y (6) Secretariat of the Pacific Community Statistics and Demography Programme.

Al respecto, destaca España, con una ratio de dependencia de 30,4 en 2020, seguida de Uruguay, que se encuentra en medio de ambas regiones con una ratio muy superior a la de Colombia, Perú o México, donde apenas llega a 11,4. En todos los casos, la ratio de dependencia evoluciona al alza.

En conclusión, la tendencia al alza de la esperanza de vida influye de forma determinante en la nueva realidad intergeneracional en los países del estudio ya que cada vez hay más generaciones conviviendo en el mismo entorno. El aumento de la esperanza de vida saludable indica también que

hay más personas con buena salud y capacidad de participar económica y socialmente en franjas de edad más avanzadas. Finalmente, el aumento de la tasa de dependencia genera un reto intergeneracional. Por tanto, la transición demográfica lleva a todos los países analizados a una nueva realidad no solamente demográfica sino también intergeneracional. Esta nueva realidad se asienta sobre las distintas estructuras socioeconómicas que tiene cada país y, en su intersección con ellas, dibuja situaciones diferentes para las distintas generaciones que afectan a la interrelación entre grupos etarios.

Gráfico 6. Ratio de dependencia como porcentaje de la población en edad de trabajar, 2008-2020



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos del Banco Mundial.

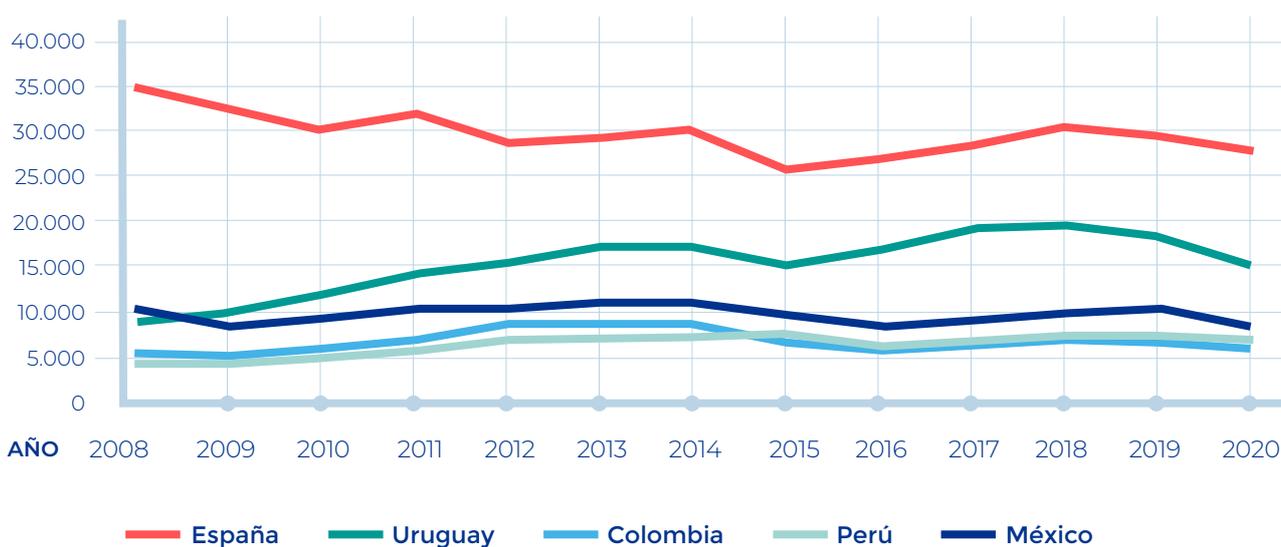
1.2. Contexto socioeconómico sobre el que opera la transición demográfica

La necesidad de un nuevo abordaje de la colaboración intergeneracional tiene en gran parte su origen las variables anteriormente descritas (véanse la esperanza de vida o la dependencia). Sin embargo, la forma en que la transición demográfica se manifiesta en la realidad del día a día para cada grupo etario y, por ende, las nuevas realidades intergeneracionales que se componen en cada uno de los países, van inextricablemente unidas a la situación tanto de su economía como de su mercado laboral, así como a los diferentes parámetros sociales de cada país. La intersección entre transición demo-

gráfica y estas otras variables nos permiten continuar profundizando en nuestra comprensión de la nueva intergeneracionalidad.

Un primer elemento importante para comprender la situación desde la que cada país asume el reto de la transición demográfica y que afecta, por tanto, a la realidad intergeneracional, es la riqueza del país. En cuanto al desempeño económico general, los cinco países analizados dibujan curvas de evolución de su PIB per cápita similares (están sujetos a las mismas tendencias globales), pero los valores son muy distintos. El país con el PIB per cápita más elevado en 2020 de entre los examinados fue España. En los países de América Latina estudiados, Uruguay presenta el dato más alto, y Colombia, el menor, casi a la par con Perú.

Gráfico 7. Producto Interior bruto per cápita (USD), 2008-2020



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos del Banco Mundial – cuentas nacionales (valores expresados en dólares estadounidenses actuales).

Dentro del desempeño económico general, conocer y comparar la tasa de actividad y desempleo en cada uno de los países del estudio para las diferentes franjas de edad es fundamental para entender la relación con la participación en la fuerza laboral y cómo todo ello afecta a la intergeneracionalidad tanto en la empresa como en la sociedad. En cuanto a las tasas de actividad, cabe destacar el caso del país andino (con más de un 80 %), que está muy por encima de los demás países analizados. Si bien las tendencias de actividad son similares entre países, al analizar la tasa de desempleo observamos que España tiene el mayor nivel de entre los estudiados.

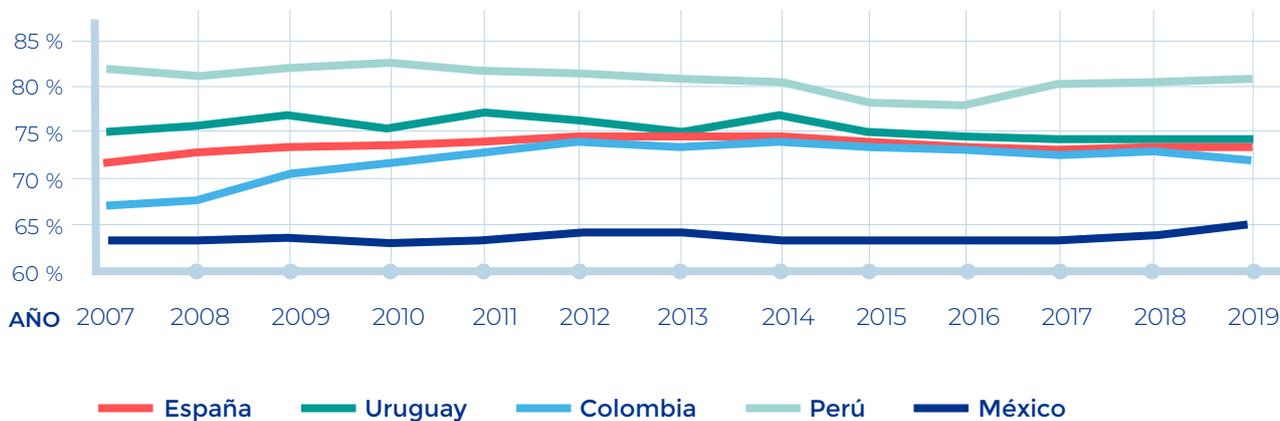
El impacto de la crisis económica de 2008 le llevó a superar en 2013 el 25 % de paro, que en 2020 bajaba hasta el 15 %. Por otra parte, la pandemia de la COVID-19 provocó un aumento generalizado de la tasa de desempleo, especialmente en Colombia. En todo caso, es preciso señalar que los niveles de informalidad afectan mucho a esta variable, por lo que los datos de desempleo de países con contextos de informalidad diferentes no son comparables.

Debido a que la nueva realidad intergeneracional se construye y manifiesta de formas diferentes dependiendo en parte de la capacidad económica de las personas, es importante entender los dife-

rentes niveles de pobreza en cada país. Si analizamos los niveles de pobreza observamos que existe una gran divergencia entre los países objeto de análisis en cuanto al porcentaje de personas con ingresos por

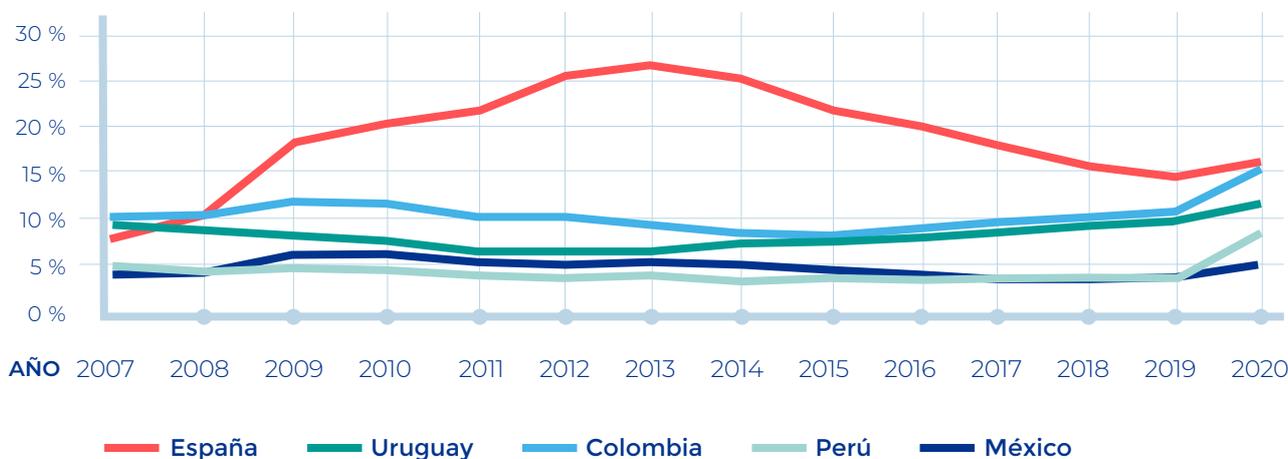
debajo de 5,50 dólares estadounidenses al día. Mientras España se encuentra en niveles cercanos a 0 %, cifra a la que Uruguay también se aproxima mucho, Perú y México superan el 20 %, y Colombia llega casi al 30 %.

Gráfico 8. Participación en la fuerza laboral, 2007-2019



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos de la Organización Internacional del Trabajo, Labour Force Statistics (para las observaciones individuales).

Gráfico 9. Tasa de paro, 2007-2020



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos de la Organización Internacional del Trabajo, Labour Force Statistics.

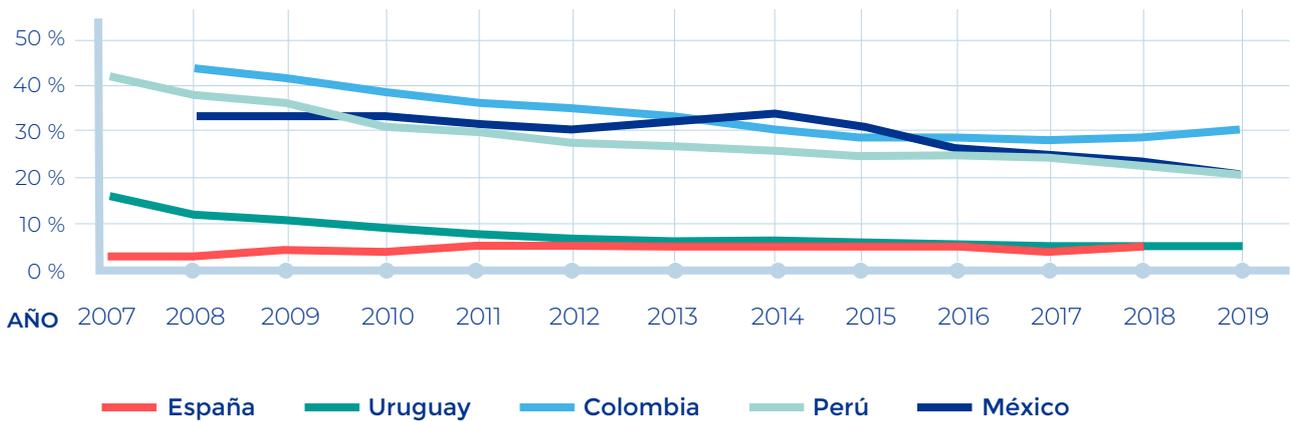
Este análisis se completa examinando los niveles de pobreza entre personas empleadas, medida como porcentaje de ocupados que viven con menos de 1,90 dólares estadounidenses al día. Al igual que en el caso anterior, Uruguay registra niveles cercanos al 0; en comparación, Perú presenta el dato más elevado (2,86 %) y, a la vez, es la mayor historia de éxito en cuanto a la reducción de este tipo de pobreza de entre los países analizados.

Parte de la razón de ser de los datos anteriores es la diversidad en la calidad del empleo, muy condicio-

nada por las tasas de informalidad en cada país. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la informalidad como ‘todo trabajo que se desarrolle en empresas informales o trabajadores cuya relación laboral, en la ley o en la práctica, no está sujeta a la legislación laboral nacional’.³

³«Labour Force Statistics (LFS, STLF, RURBAN)», Database Description, Concepts and Definitions, Resources, ILOSTAT, <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/>.

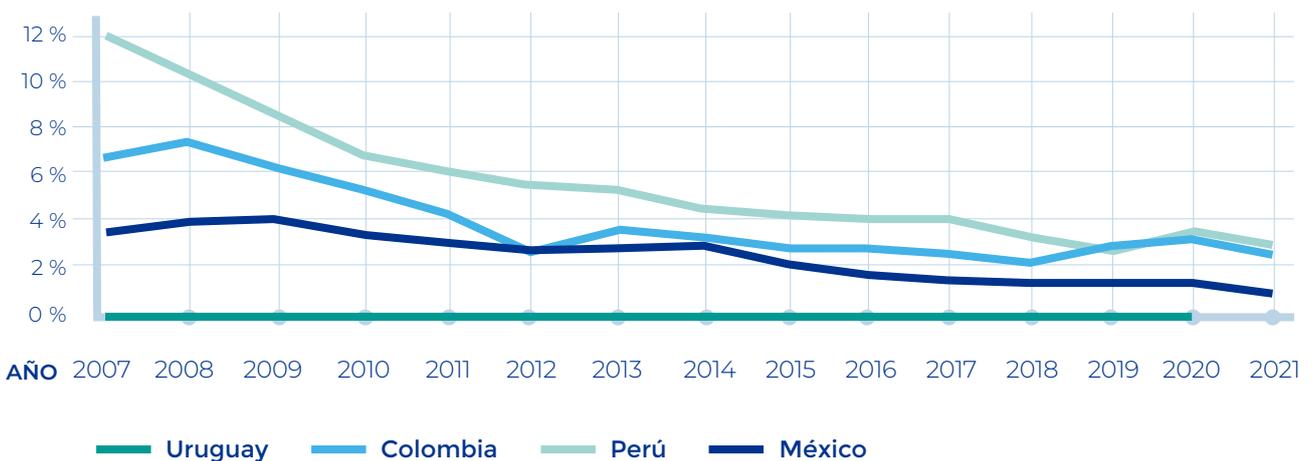
Gráfico 10. Porcentaje de la población con ingresos inferiores a 5,50 dólares diarios



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos del Banco Mundial.

Nota: México cuenta solo con valores para los años pares; las líneas reflejan el promedio entre los valores disponibles.

Gráfico 11. Tasa de pobreza entre empleados, 2007-2021



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos de la Organización Internacional del Trabajo.

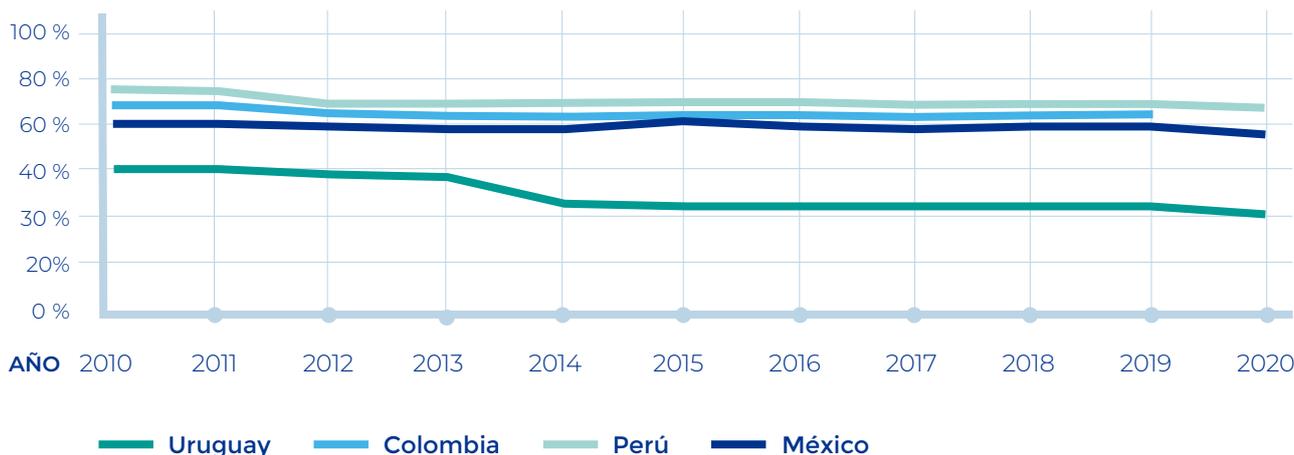
Nota: No se cuenta con información para España, aunque probablemente sus datos se sitúen en niveles similares o inferiores a los de la región. En este caso, la tasa de pobreza se refiere al porcentaje de ocupados que viven por debajo de 1,90 dólares estadounidenses diarios con paridad de compra.

Observamos que en todos los países de América Latina objeto de este informe, incluso en los más prósperos, el nivel de informalidad es elevado. En el caso de Perú, es del 70 %; en Colombia, del 60 %; en México, de alrededor del 55 %; y en Uruguay, del 20 %. Para España no contamos con datos comparables. No obstante, bajo otra definición no confrontable con las cifras anteriores, un informe elaborado en 2011 por investigadores del Banco Mundial encuentra que, en España, la suma de trabajo por cuenta ajena sin contrato más empleo por cuenta propia no declarado llegaba a sumar el 18,8 % en 2009.⁴ Es fundamental tener en cuenta la tasa de empleo informal ya que, en los países con un nivel de informalidad elevado, no se conocen

los datos reales de empleados y esto afecta a la calidad de la información sobre la situación de las diferentes generaciones frente al empleo. Además, evidentemente, afecta a la prestación de seguros de desempleo, pensiones y otras ayudas importantes para varios grupos de edad que, a su vez, influye en la realidad intergeneracional.

⁴Mihails Hazans. «Informal Workers across Europe: Evidence from 30 Countries», IZA DP n.º 5871, versión extensa publicada como «Informal Workers across Europe: Evidence from 30 European Countries», *World Bank Policy Research Working Paper* n.º 5912 (2011), <https://www.iza.org/publications/dp/5871/informal-workers-across-europe-evidence-from-30-countries>.

Gráfico 12. Tasa de empleo informal, 2010-2020

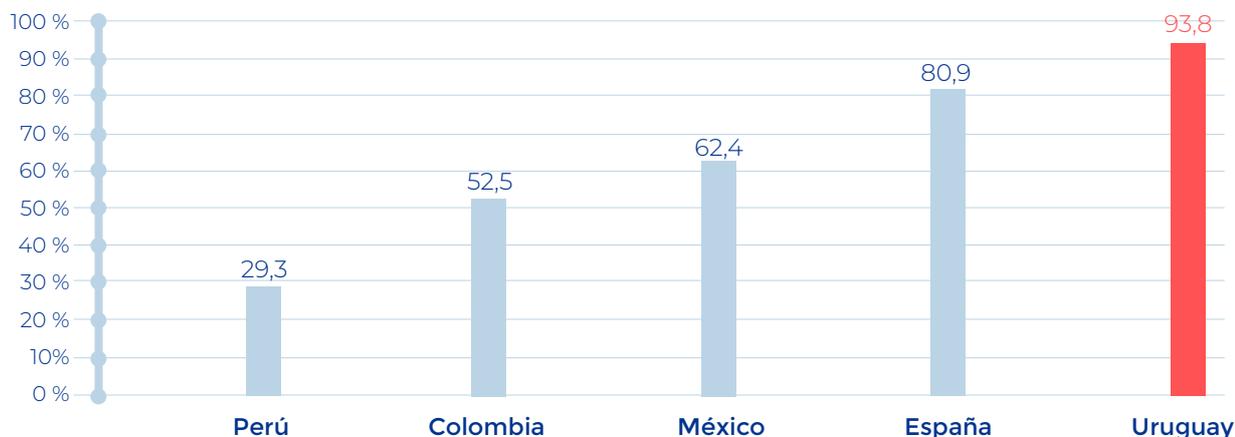


Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos de la Organización Internacional del Trabajo.
 Nota: No hay datos disponibles para España.

Una parte importante de las ayudas económicas y sociales, en especial los seguros de desempleo, está muy vinculada a la oferta laboral y el trabajo formal. Por tanto, encontramos realidades y niveles de cobertura muy distintos para cada país. Al analizar la proporción de población cubierta por al menos un beneficio del sistema de previsión social, encontramos que en España y Uruguay los niveles son muy superiores a los de los demás países (80,9 % y 93,8 %, respectivamente). Ambos países cuentan con seguros de desempleo que cubren a todos los trabajadores que pierdan su trabajo. En el caso de

España, el seguro de desempleo puede durar entre 3 y 38 meses, en función del tiempo trabajado, y las cuantías pueden variar entre el 70 % y el 75 % del salario.⁵ En el caso de Uruguay, las cuantías oscilan entre el 66 % y el 40 % del salario percibido durante los últimos meses de empleo.⁶ En el otro extremo se sitúa Perú, con un porcentaje de población cubierta de menos del 30 %, seguido de Colombia, con un 52,5 %, y México, con un 62,4 %. En todo caso, conviene especificar que ninguno de estos tres países cuenta con seguros de desempleo y esos porcentajes hacen referencia a beneficios del sistema de protección social.

Gráfico 13. Proporción de la población cubierta por al menos un beneficio del sistema de protección social, 2020



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos de la Organización Internacional del Trabajo.
 Nota: Indica la proporción de la población cubierta por al menos un beneficio de los sistemas de protección social como porcentaje del total.

⁵Ley del Seguro de Desempleo («WW»), Países Bajos, Consejerías de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, Ministerio de Trabajo y Economía Social, <https://www.mites.gob.es/es/mundo/consejerias/paisesbajos/pensiones/contenidos/prestaciones/04WW.htm>.

⁶«Seguro de paro», Derecho laboral uruguayo, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 5 de septiembre de 2008, <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/politicas-y-gestion/derecho-reglamentacion-laboral/derecho-laboral-uruguayo/seguro-paro>.

Como conclusión, podemos señalar que los cinco países objeto de análisis en este estudio presentan contextos socioeconómicos diferentes que plantean retos intergeneracionales distintos para cada uno de ellos. Sobre cada uno de estos contextos, con sus correspondientes fortalezas y desafíos, la transición demográfica se va imponiendo y se materializa en nuevas realidades intergeneracionales que responden a tendencias compartidas. En la siguiente sección se ofrece un resumen de la situación concreta de cada país analizado.

1.3. Transición demográfica e intergeneracionalidad por país

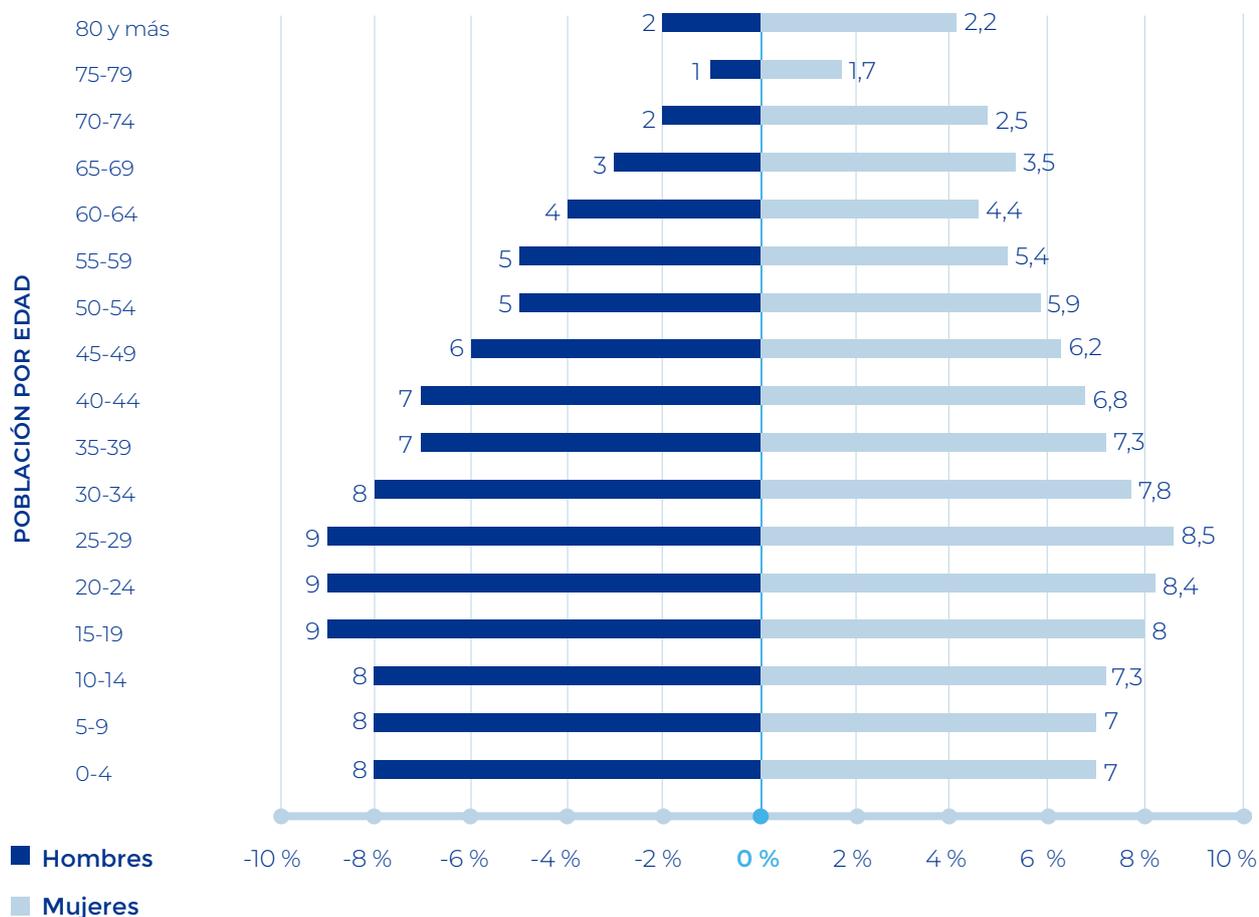
A continuación, se exponen los datos concretos de la realidad social, económica y demográfica de los cinco países objeto de análisis, y se muestran de forma comparativa con el objetivo de ilustrar mejor la problemática a la que cada uno está expuesto en cuanto a intergeneracionalidad.

Colombia

Colombia tiene una pirámide de población con una estructura tradicional. En ella destaca una mayor proporción de jóvenes que de adultos mayores. El porcentaje más alto de población se encuentra entre los 20 y los 29 años. La suma de hombres y mujeres en esta franja de edad representa un 17,4 % de la población total del país (las mujeres de entre 20 y 29 años suponen un 16,9 % de todas las mujeres de Colombia y los hombres en esta franja de edad suponen un 18 % de todos los hombres de Colombia). Sin embargo, el porcentaje de población (incluyendo tanto hombres como mujeres) por encima de los 65 años es de un 9,9 % de la población total de Colombia. Por su parte, la esperanza de vida era de 77,2 años en 2019 y la tasa de dependencia se encuentra en la banda inferior, en comparación con el resto de los países analizados.

En cuanto al ámbito laboral, cabe destacar que Colombia es uno de los países con mayor informa-

Gráfico 14. Pirámide poblacional de Colombia, 2020



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos del Banco Mundial.

lidad en América Latina, de acuerdo con los datos obtenidos por el BM. Este país tiene una tasa de participación en el mercado laboral del 68,1 %. El porcentaje de participación de los menores de 25 años es de un 46,1 %, frente al de los adultos mayores de 65 años, que representa un 23,6 %. En este aspecto, destaca la brecha de género que se encuentra en los grupos etarios de entre 45 y 54 años y de entre 55 y 64 años, donde se registra un porcentaje de participación de los hombres muy superior al de las mujeres. Así, en el caso concreto del grupo etario entre 55 y 64 años, la tasa de participación laboral de las mujeres es de un 40 %, aproximadamente, frente a un 80 % de los hombres. A su vez, el país colombiano cuenta con un porcentaje de población migrante bajo, que tan solo representa el 0,27 % de la población, dato muy inferior a la media para la región, que se sitúa en un 1,4 % (2015).

Asimismo, destaca el hecho de que el tipo de empleo en este país se divide casi en partes iguales (empleados por cuenta ajena vs. empleados por cuenta propia). Las diferencias significativas en este aspecto se encuentran en la edad, ya que la tasa de trabajo por cuenta propia entre los mayores

de 55 años es mucho mayor que en la población por debajo de esta edad. Así, en el caso de la población de entre 55 y 64 años, el porcentaje que está trabajando por cuenta propia es de un 63 % y, en el caso de los mayores de 65, de un 82 %. Sin embargo, en los menores de 25 años este porcentaje es de un 44 %, casi la mitad que el registrado entre los mayores de 65. Cabe señalar que, en Colombia, el porcentaje de la población que no percibe una pensión es de un 49,4 % y la cobertura de la previsión social es del 52,5 %, lo cual puede estar relacionado con el elevado porcentaje de autoempleo en mayores de 65 años, que es del 82 % (o bien con la media de autoempleo, de un 49 %).

En cuanto a la tasa de desempleo media, es del 15,5 %. El porcentaje más elevado se encuentra entre la población de entre 15 y 24 años, con un 25,8 %. A su vez, el porcentaje medio de actividad en la vida laboral de los adultos mayores de 65 años, tal como se ha mencionado con anterioridad, es de un 23,6 %, y el desempleo en esta misma franja de edad es del 6,6 %. En el caso de las personas de entre 25 y 34 años, el porcentaje medio de participación en el mercado laboral es de un 79,7 %, y su tasa de desempleo, del 17 %.



España

España presenta una población distinguible por una pirámide de población envejecida, incluso más que la media de la Unión Europea (UE), en la cual los adultos mayores representan un porcentaje de la población más elevado (componen el 17,7 % de todos los hombres y el 22,2 % de todas las mujeres) que los niños y niñas.

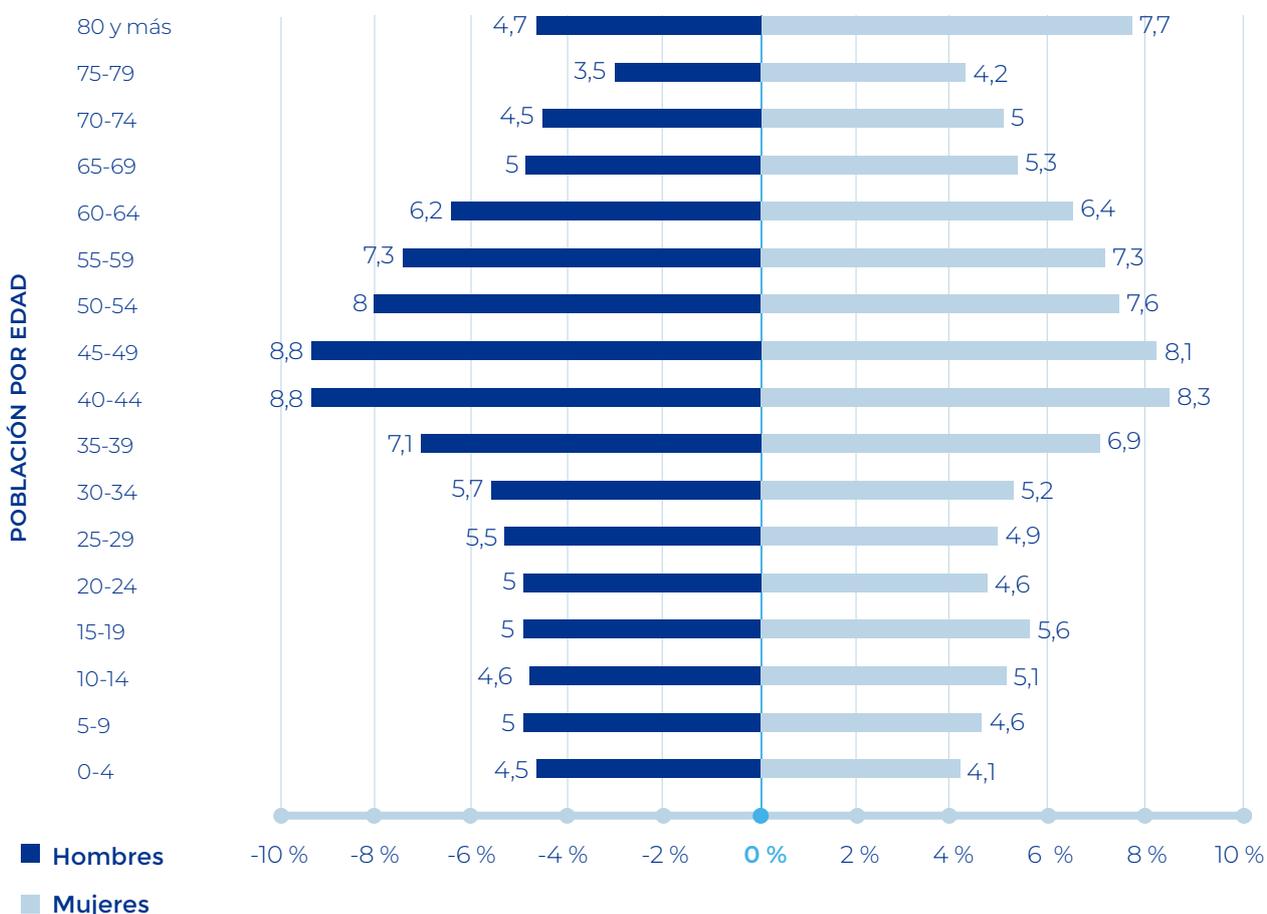
La población española tiene una esperanza de vida al nacer muy elevada (83,5 años en comparación con 81,1 años de media en Europa en 2019). Si bien el nivel de dependencia de nuestro país (30,4 % en 2019) es menor que el de la media de la UE (32,4 %), queda muy por encima del 13,17 % de media en América Latina. Esta pirámide poblacional tan envejecida se ve parcialmente compensada por el elevado porcentaje de inmigración (12,7 % en 2015 frente al 10,4 % de la UE).

Entre la población española destaca también el

alto nivel formativo (más del 30,5 % tiene estudios por encima de la secundaria) y el elevado ICH (0,73 frente al 0,60 aproximadamente, de los otros cuatro países objeto de este análisis).

En cuanto a los niveles de participación en el mercado de trabajo, los datos son similares a los de otros países en estudio (72,2 % en 2020). Sin embargo, en un análisis por tramos de edad, se observa que los jóvenes a partir de 25 años tienen unas tasas de participación de más de 10 puntos porcentuales sobre la media, mientras que los mayores de 55 años presentan tasas 10 puntos porcentuales por debajo de la media. Sin embargo, al analizar la composición por edades de la población en edad de trabajar, queda de manifiesto el gran peso de los adultos mayores (28,6 % entre las mujeres, algo más que el 23,9 % de los hombres), en comparación con el 21 % que suponen los jóvenes en edad de trabajar.

Gráfico 15. Pirámide poblacional de España, 2020



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos del Banco Mundial.

En cuanto al tipo de empleo, el 84 % de los trabajadores lo son por cuenta ajena, frente a un 16 % por cuenta propia. Al observar la composición etaria vemos que, a medida que se avanza en edad, la probabilidad de trabajar por cuenta propia aumenta de forma significativa, pasando de apenas un 6 % de la población de entre 15 y 24 años a un 50 % de las personas de más de 65 años.

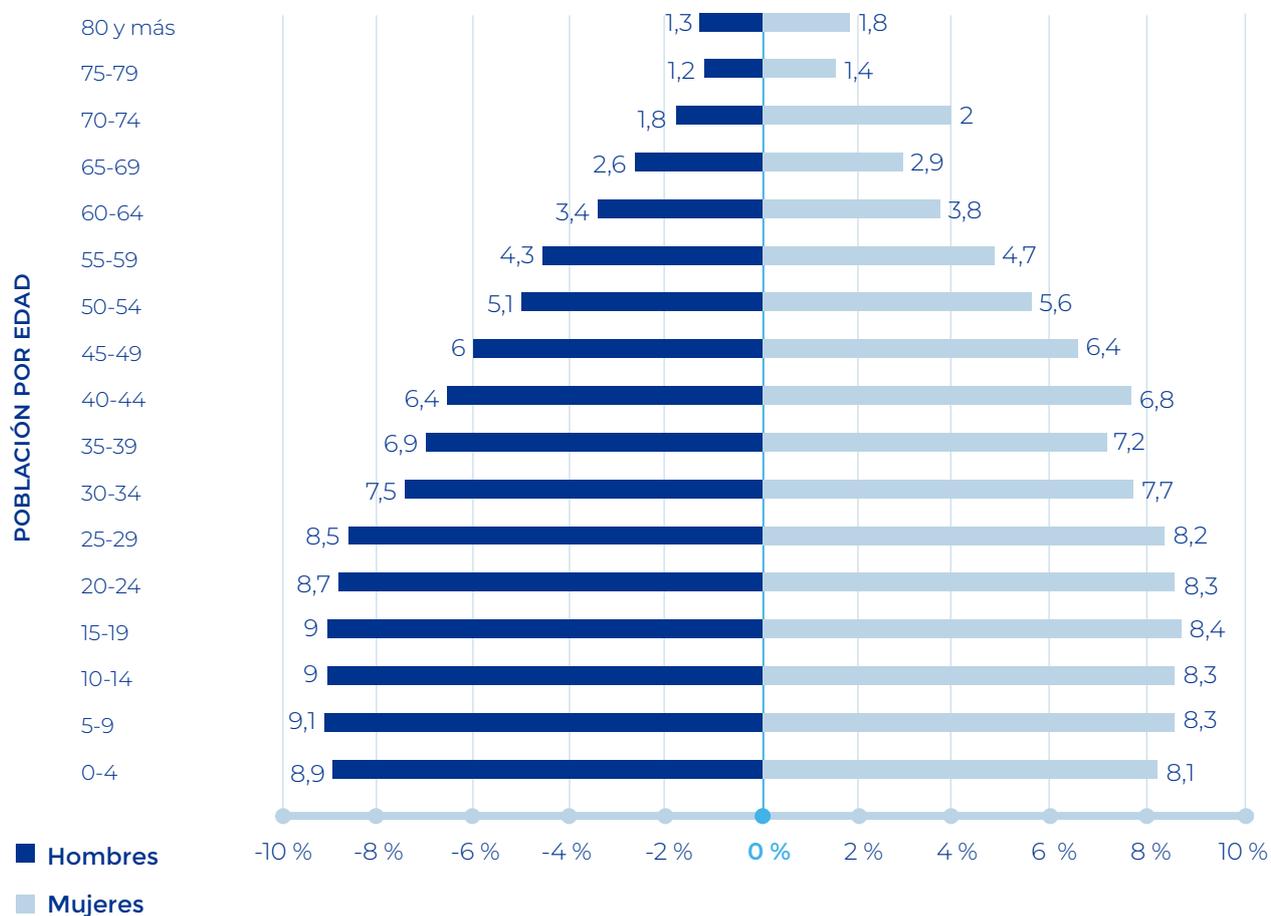
Por su parte, los niveles de paro en España están muy por encima de cualquiera de los otros países observados (15,7 % en 2020). Entre los jóvenes de entre 15 y 24 años, es más del doble (38,3%); a su vez, la tasa más baja de desempleo se encuentra entre las personas de 65 años y más, con un 5,3 %, en gran parte fruto de su menor participación en el mercado laboral.

En cuanto al efecto socioeconómico de su demografía, el país presenta un contexto diferente a los demás países objeto de análisis debido a la formalidad de su economía, los altos niveles de cobertura del sistema de pensiones y la existencia de seguros de desempleo para todos los trabajadores que han perdido su trabajo.

México

México, el país más grande de los analizados en este informe, presenta una pirámide poblacional en la que hay una mayor proporción de personas en los grupos de edad joven y menos en los de población mayor. En concreto, los porcentajes más elevados se encuentran por debajo de los 35 años. La suma de los hombres y mujeres entre los 20 y los 29 años representa un 16,8 % de la población total del país (las mujeres de entre 20 y 29 años suponen un 16,5 % de todas las mujeres del país y los hombres en esta franja de edad suponen el 17,2 % del total de los hombres de México). Sin embargo, el porcentaje de población por encima de los 65 años sumando hombres y mujeres es de un 7,5 % del total de la población del país (las mujeres de más de 65 años suponen un 8,1 % del total de las mujeres de México y los hombres en esta misma franja de edad suponen el 6,9 % del total de los hombres del país). A su vez, la esperanza de vida es alta, y la tasa de dependencia, baja.

Gráfico 16. Pirámide poblacional de México, 2020



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos del Banco Mundial.

Respecto al ámbito laboral, la tasa de participación en la fuerza laboral es de un 60,2 %. El porcentaje de participación más elevado lo protagoniza el grupo etario de las personas entre los 25 y 34 años. En el caso de los mayores de 65 años, este porcentaje es de un 22,5 %. En todos los grupos de edad destaca que el porcentaje de mujeres es mucho menor que el de hombres, con un total de un 30 % menos de participación en la fuerza laboral.

En el país, el 72 % de los trabajadores son empleados por cuenta ajena, frente al 28 % de los que se emplean por cuenta propia. Los datos varían según los grupos por edad: para los adultos mayores de 65 años, el empleo por cuenta propia representa el 68 %, sin embargo, para las personas de entre 15 y 24 años representa tan solo el 19 %. Cabe tener en cuenta, en este caso, que en México el porcentaje de la población que no percibe una pensión es de un 0 % y la cobertura de la previsión social es del

62 %, lo cual puede estar relacionado con la media de autoempleo en el país, que es de un 28 %.

En cuanto a la tasa media de desempleo, es de un 4,6 %, una de las más bajas de los países analizados en el informe. En concreto, el porcentaje medio de actividad en la vida laboral de adultos mayores de 65 años es de un 22,5 % y la tasa de desempleo en esta franja de edad es especialmente baja: el 1,65 %. En el caso de las personas de entre 25 y 34 años, el porcentaje medio de participación en el mercado laboral es del 70,1 %, y su tasa de desempleo, del 5,4 %. El porcentaje más elevado de la tasa de paro se encuentra en el grupo de entre 15 y 24 años, con un 8,1 %. Al comparar todos los grupos etarios, destaca que el desempleo registrado entre los menores de 24 años representa casi el doble que la media del país. En este aspecto cabe destacar que la informalidad sobre el total de los empleados en este país es del 55 %.



Perú

Perú presenta una pirámide poblacional distinguible por una población notablemente joven. La mayor proporción se registra entre los jóvenes. El porcentaje más elevado de población se encuentra entre los 20 y los 29 años representando un 16,3 de la población total del país (las mujeres entre los 20 y 29 años suponen un 16,9 % de la población total del país y los hombres en este grupo etario suponen el 15,7 % del total de la población del país). Sin embargo, la población con más de 65 años representa un 8,8 % del total (las mujeres representan un 9,2 % del total de la población de Perú y los hombres un 8,4 % del total de la población del país). La esperanza de vida, por su parte, tiene una tendencia creciente.

En cuanto al ámbito laboral, hay que tener en cuenta que el factor fundamental son las condiciones de informalidad que se encuentran en el país andino, que registra un 70 %. Por su parte, la tasa de participación laboral es del 80,4 % de la población

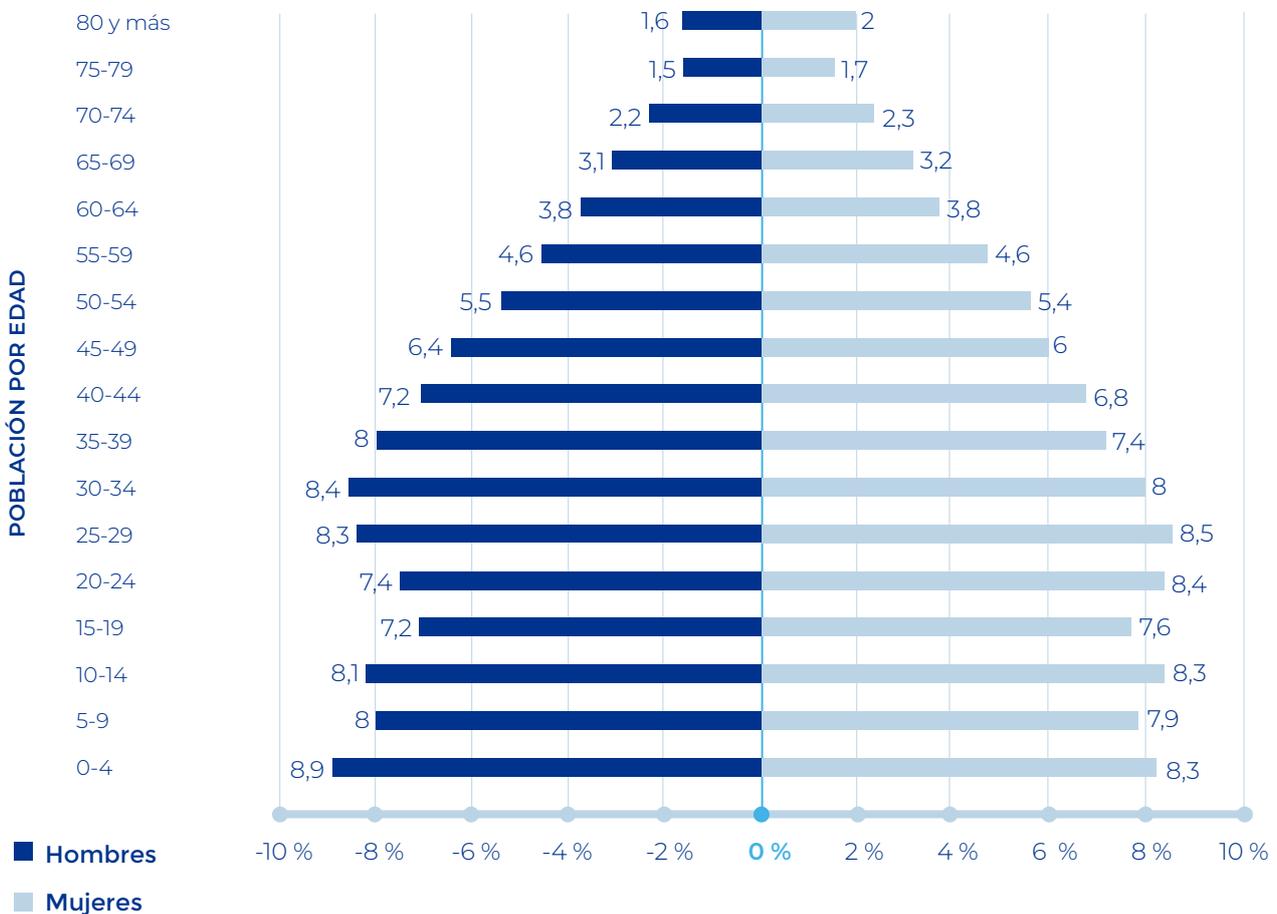
(dato de 2019, frente al resto de países, de los que tenemos el dato de 2020).

El porcentaje de participación en el mercado laboral en los menores de 25 años es de un 62,2 % frente al de las personas mayores de 65 años, que representa un 50 %. A su vez, el porcentaje de población migrante es bajo: tan solo representa el 0,3 % de la población, dato muy por debajo de la media para la región, que es de un 1,42 % (2015).

En cuanto a la tipología de trabajo, el 54 % de la población general de Perú trabaja por cuenta propia. Al analizar la composición por edades de la población que se autoemplea, observamos que el porcentaje asciende hasta un 84 % para los mayores de 65 años. Cabe destacar que, en este país, el 64,3 % de las personas jubiladas no perciben una pensión.

Respecto de la tasa media de desempleo, es del 3,5 %. En el grupo etario de entre 15 y 24 años, este valor medio supera el doble, con un 7,3 %, y disminuye muchísimo en las personas mayores de 65 años,

Gráfico 17. Pirámide poblacional de Perú, 2020



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos del Banco Mundial.

donde este valor representa el 1,7 %. Es interesante comparar estas cifras de desempleo con el porcentaje medio de actividad, ya que en el grupo de edad de entre 15 y 24 años la participación media es del 62,2 %, siendo uno de los porcentajes medios más bajos respecto al resto de grupos etarios en este país.

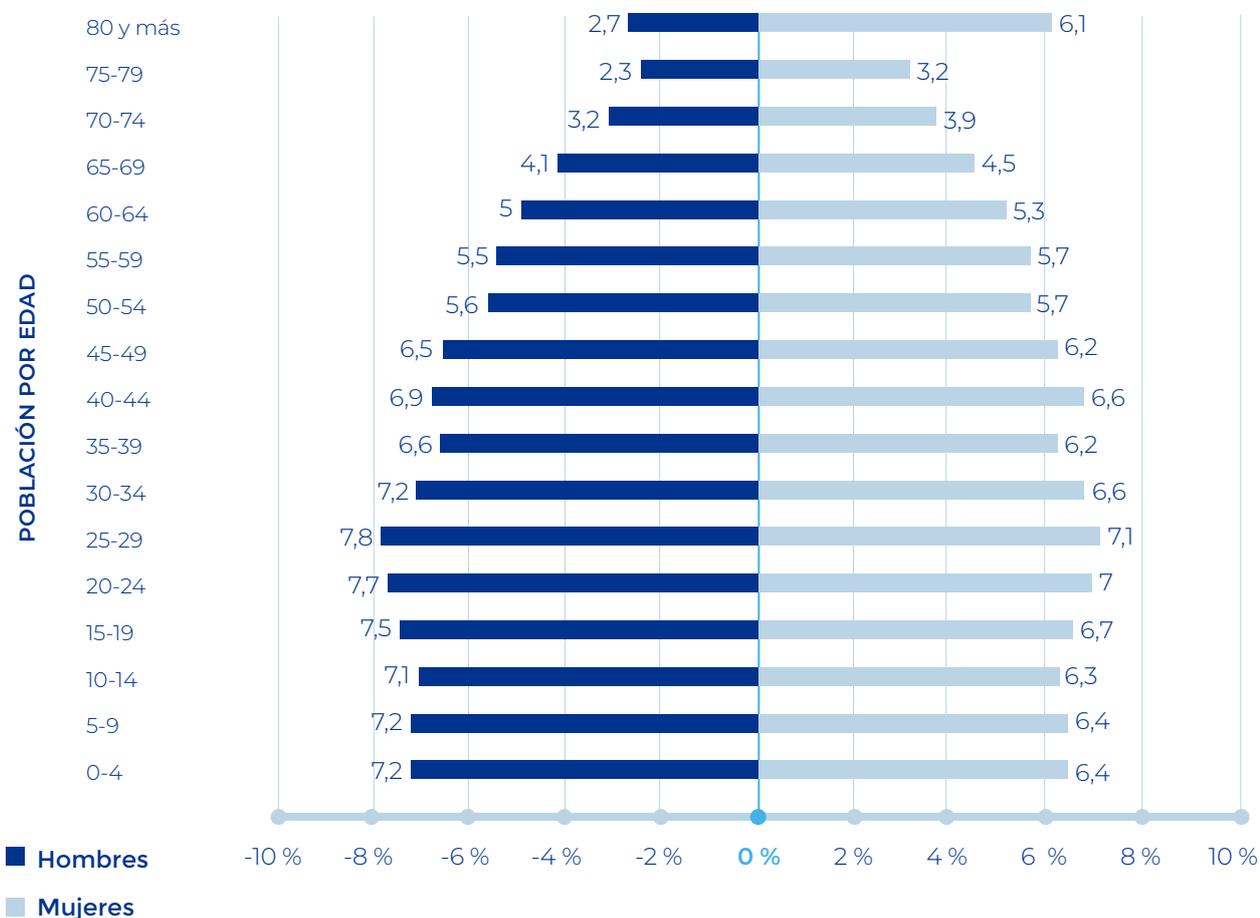
Uruguay

Uruguay presenta una población distinguible, ya que su pirámide poblacional es algo más envejecida que la de otros países analizados de América Latina. Los mayores de 65 años suponen el 15,1 % del total de la población del país (las mujeres mayores de 65 años suponen el 17,7 % del total de la población de Uruguay y los hombres en esta franja de edad suponen el 12,3 % del total de la población del país). En Uruguay la población que se encuentra entre los 20 y 29 años representa un 14,8 % (las mujeres en esta franja de edad representan un 14,1 % del total de la población de Uruguay y los hombres en la misma franja de

edad representan el 15,5 % del total de la población del país) que es casi el mismo porcentaje de personas que se encuentran por encima de los 65 años. En cuanto a su esperanza de vida (78 años) es la más alta de entre los países latinoamericanos estudiados, y su tasa de dependencia (23,4 %) es la segunda más alta de los cinco países considerados en este informe.

En el ámbito laboral, este país registra una tasa de informalidad en la economía mucho más baja que la de los demás de la región analizados. Su tasa de participación laboral es del 72,0 % de la población, variable en la que destaca muy por encima del resto el porcentaje de participación de las personas de entre 25 y 34 años, que es de un 86,1 %, muy distante del porcentaje medio que registran las personas mayores de 65 años: un 11,3 %. Asimismo, cabe destacar que la media de población migrante registrada es más elevada que en el resto de los países de América Latina analizados, representando el 2,09 % del total poblacional.

Gráfico 18. Pirámide poblacional de Uruguay, 2020



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos del Banco Mundial.

En cuanto a la tipología de trabajo, el 73 % de los trabajadores en Uruguay son empleados por cuenta ajena, frente al 27 % que trabaja por cuenta propia. Sin embargo, esta proporción se invierte en el grupo de personas de más de 65 años, donde alcanza el 62 % de trabajadores por cuenta propia; en el caso de los menores de 25 años, el porcentaje de la media de autoempleo disminuye hasta un 22 %. Cabe destacar que en este país el 100 % de la población percibe una pensión y que el 94 % tienen cobertura de previsión social.

Finalmente, la tasa de desempleo registrada fue del 10,7 % en 2020. El porcentaje más elevado se registra en el grupo de personas menores de 24 años, que representa el 33,5 % (triplicando casi el porcentaje medio de desempleo en el país). En cuanto al porcentaje medio de actividad en la vida laboral de las personas mayores de 65 años, tal como se ha mencionado con anterioridad, es de un 11,3 %, y el desempleo en esta misma franja de edad es del 3,5 %. En el caso de las personas de entre 25 y 34 años, el porcentaje medio de participación en el mercado laboral es del 86,1 %, y la tasa de desempleo, del 11 %.





SECCIÓN 2.

**Nuevas realidades
derivadas de la transformación
demográfica**

Tal como ha quedado patente en los datos anteriormente descritos, la rápida transición demográfica que estamos experimentando nos conduce a una realidad esencialmente distinta a la que teníamos hace tan solo unos años y, todavía más importante, define un escenario futuro aún más diferente. De la combinación del estudio de los datos estadísticos y las conclusiones de las conversaciones mantenidas en profundidad con los expertos participantes en los grupos focales emerge un análisis amplio y multifacético de los principales elementos que configuran esta nueva realidad. Lograr que en ese escenario futuro la longevidad se manifieste como el éxito que es, en lugar de como una grave crisis, dependerá de nuestra capacidad para comprender en profundidad esta nueva realidad intergeneracional y concebir nuevos enfoques para gestionarla.

2.1. Nuevas realidades en cuanto a salud

El ámbito de la salud, como ya se ha señalado, es uno de los más vinculados a la transición demográfica y la longevidad. Al respecto, los expertos participantes en los distintos grupos focales han destacado dos cuestiones importantes que condicionan una nueva realidad intergeneracional: la evolución funcional a lo largo de la vida y la salud mental.

Evolución funcional a lo largo de la vida

En un escenario de longevidad, no estamos frente a una realidad en la que un día una persona está sana y trabajando sin ninguna limitación y, dos años después, está jubilada, enferma, dependiente y finalmente fallece. Esto, que es evidente, cabe recordarlo de forma expresa porque las estructuras sociales con las que contamos parecen pensadas para ese escenario descrito que todos sabemos que no existe. La realidad es que la mayoría de los seres humanos en los países objeto de análisis pasamos, de forma progresiva, desde un estado de buena salud y capacidad de trabajo sin limitación alguna hacia otro en el que ya no podemos desempeñar un puesto profesional (aquí hablamos de no poder desde el plano físico, no de desearlo o no). A lo largo de esos años, nuestra capacidad funcional evoluciona, desarrollamos vista cansada o merma nuestra movilidad, por poner ejemplos sencillos. Al contar con entornos –sociales, urbanos o profesionales– no adaptados a esa evolución funcional, bolsas enteras de población quedan expulsadas de

la posibilidad de participar de ellos. Esta realidad es bien conocida por las personas con discapacidad y todas las organizaciones que, desde hace años, defienden sus derechos.

Al respecto, en el grupo focal de México se comentó: «Que una persona adulta mayor tenga que esperar más de 20 minutos parada, sin sombra, el transporte público [...] le afecta más que al resto de la población. [...] El hecho de que muchos sistemas de transporte y de movilidad los diseñen personas que no tienen dificultad alguna de movilidad condiciona que el diseño esté mal hecho y que sea poco inclusivo y, por lo tanto [...], perjudica a la empresa, porque dificulta que personas que querrían ser tus clientes lo puedan ser o evita que personas que querrían trabajar contigo puedan hacerlo».

Salud mental

La segunda cuestión especialmente destacada en los grupos focales en cuanto a la nueva realidad médica generada por la longevidad tiene que ver con la salud mental de todas las personas en todas las etapas de su vida. Al hablar de ella, se ha tratado como un elemento crítico tanto para los adultos mayores como para los jóvenes. Según datos de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), tanto en Perú como en México o Uruguay, la depresión, las autolesiones y el trastorno somatomorfe. Destaca también el consumo de sustancias, que en México alcanza el 22 %, ⁷ el 16 % en Perú ⁸ y el 11 % en Uruguay. ⁹ En el caso de España, el problema de salud mental que se presenta con más frecuencia es el trastorno de ansiedad, que afecta al 6,7 % de la población registrada en el Sistema Nacional de Salud de España, principalmente entre los 35 y los 84 años. En el caso de los adultos en las franjas de mayor de edad, destacan también los trastornos neurocognitivos derivados del alzhéimer.

El caso de la depresión en las etapas del adulto mayor ha sido objeto de especial mención en los grupos focales. En el grupo focal de Perú, en concreto, se comentó al respecto: «Cuando llegan a casa (tras la jubilación), empieza una deficiencia de salud mental increíble. Yo he tenido casos de

⁷Organización Panamericana de la Salud, *La carga de los trastornos mentales en la Región de las Américas*, (Washington DC: PAHO, 2018), https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49578/9789275320280_spa.pdf?sequence=9&isAllowed=20.

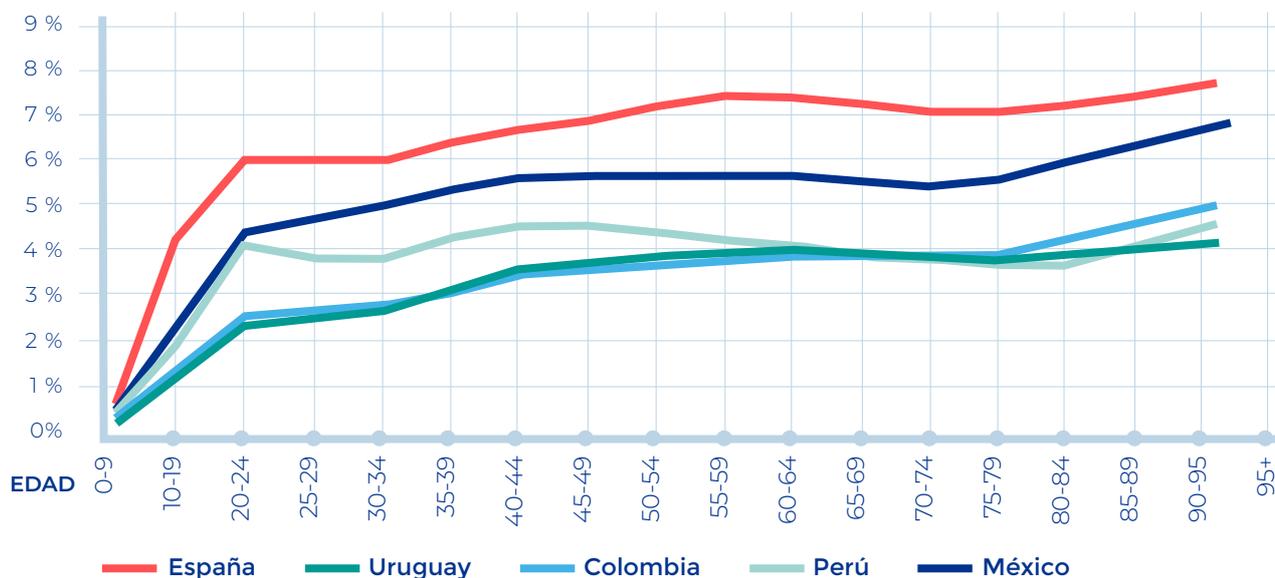
⁸Organización mundial de la salud, *La carga de los trastornos*.

⁹Organización mundial de la salud, *La carga de los trastornos*.

adultos mayores que han sido los mejores técnicos o han ocupado puestos muy importantes, que cuando terminan su vida laboral –digámoslo así–, cuando cumplen 35 años de labor o 60 años de edad, es como si los estuvieran sentenciando a una enfermedad mortal. Inmediatamente se encierran en sus

hogares. Muchísimos sufren depresión crónica». La importancia de la depresión en las edades más *senior* en comparación con la mediana edad o las franjas de edad más jóvenes se confirma al comprobar las estadísticas, tal como puede observarse en el siguiente gráfico.

Gráfico 19. Porcentaje de prevalencia de cuadros depresivos por país y grupo de edad, 2019

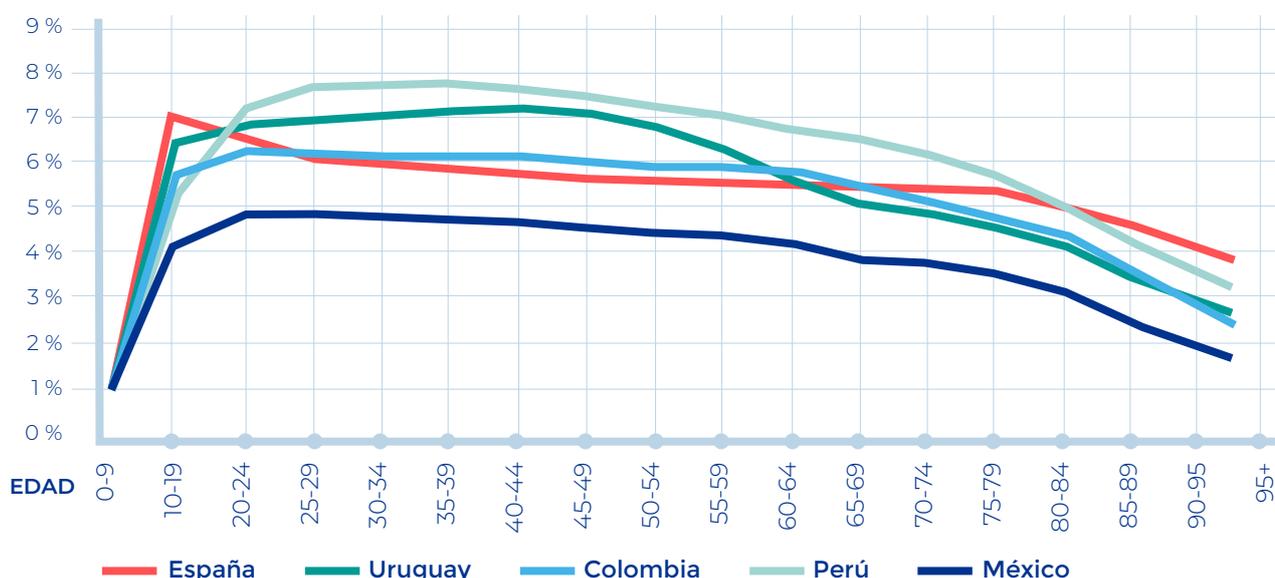


Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos de Institute for Health Metrics and Evaluation.

Al enfocar la salud mental desde una perspectiva intergeneracional, resulta interesante comprobar cómo, a pesar de los niveles de incidencia mencionados, los jóvenes están mucho más expuestos a sufrir cuadros de ansiedad que las personas más

mayores. De hecho, la prevalencia de la ansiedad se va reduciendo con la edad, de la misma manera que la de la depresión aumenta, y esta tendencia se mantiene de forma generalizada para todos los países del análisis.

Gráfico 20. Porcentaje de prevalencia de cuadros de ansiedad por país y grupo de edad, 2019



Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos de Institute for Health Metrics and Evaluation.

En conclusión, si bien hemos logrado importantes avances en materia de salud, de los que todos los grupos etarios nos beneficiamos, en paralelo se genera un reto en cuanto a la evolución funcional de las personas a medida que avanzan en edad y se identifica otro desafío en materia de salud mental, que afecta de forma distinta a las diferentes generaciones (en el ámbito intergeneracional).

2.2. Formación y tecnología: un escenario de cambio acelerado

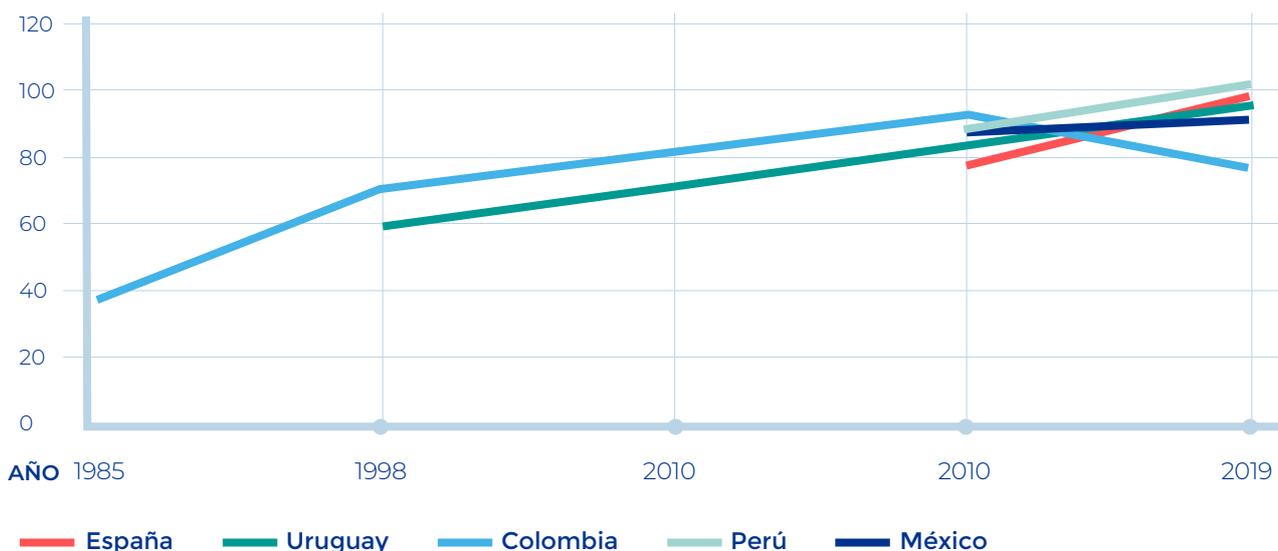
En este escenario en el que la esperanza de vida y la esperanza de vida saludable aumentan, también el ámbito del conocimiento está evolucionando de forma acelerada, afectando de diferente forma a los distintos grupos etarios.

En lo que a formación se refiere, observamos, de forma generalizada, que los porcentajes de población que ha accedido a niveles formativos más elevados se ha incrementado a lo largo de los últimos años. Como consecuencia directa de ello,

las generaciones más jóvenes están, en general, más formadas a nivel académico que las de más edad. De nuevo, estamos ante otro relevante éxito digno de celebración: el acceso a la educación de cada vez una mayor parte de la población. Pero esta nueva realidad también genera retos: por una parte, para las generaciones *seniors*, esto implica un desafío a la hora de mantenerse actualizadas en conocimientos; por otra, para las generaciones más jóvenes implica que un cierto nivel de conocimiento ya no es una ventaja competitiva en el entorno laboral, sino que se da por hecho y es necesario invertir mucho en seguir formándose para destacar ante un posible empleador.

Al mayor nivel formativo de las generaciones más jóvenes se une la necesidad de operar en un mundo cada vez más digitalizado. La tecnología ha evolucionado siempre y, por tanto, siempre ha existido y continuará existiendo una necesidad de formarse en el uso de las nuevas tecnologías (las que vayan surgiendo en cada momento). Es decir, los jóvenes actuales experimentarán su propia brecha tecnológica en el futuro si no somos capaces de generar un sistema de permanente adaptación.

Gráfico 21. Tasa de finalización del ciclo inferior de la educación secundaria, total (porcentaje del grupo etario pertinente)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos del Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco).

Lo que sí es específico de este momento respecto de épocas pasadas (no sabemos si también de las futuras) es que la gran aceleración de la digitalización ha provocado que aquellas personas que por su edad y/u ocupación no han estado tan expuestas a las tecnologías afrontan un salto de conocimiento mayor. De hecho, la brecha tecnológica entre grupos etarios es una circunstancia que se menciona en casi todos los grupos focales, con la excepción de Uruguay.

Las estadísticas muestran que las diferencias en el uso de las tecnologías por edad son muy reales. Por ejemplo, internet se utiliza menos entre la población de más edad (mayores de 60 años), mientras que se utiliza mucho más en la población joven (entre los 14 y los 35 años). En el caso concreto de México, el porcentaje del uso de internet en mayores de 60 años no alcanza el 30 %, sin embargo, en España y Uruguay supera el 50 %. En cambio, el uso de internet en los menores de 35 años supera el 80 % en México, mientras que en España y Uruguay alcanza casi el 100 %.¹⁰

En conclusión, la brecha tecnológica que acabamos de describir contribuye, en parte, a establecer una cierta distancia entre generaciones. En los grupos focales se menciona la diferencia en cuanto a la relación con el tiempo y la inmediatez entre los nativos digitales y aquellos que no lo son o que no se imbuieron de esta forma de estar en el mundo. En concreto, algunos participantes en los grupos focales refieren un cierto sentimiento de miedo en aquellos adultos mayores que están aprendiendo a usar nuevas tecnologías. En el grupo focal de Perú se mencionó un claro ejemplo en este aspecto: «Nosotros archivamos cada servicio que hace un conductor adulto mayor. Se me ocurrió cuál sería la mejor forma de hacerlo y pensé que era a través de un formulario en Google, porque todos tienen celular, lo iban a llenar rápido y lo podrían enviar sin problema. Así que lo creé. Sin embargo, costaba mucho hacer este cambio de que los conductores pudieran reportar a través del formulario el servicio que habían hecho. [...] Los adultos mayores le tienen miedo a la tecnología [...]. Sienten que, si mandan el archivo mal o llenan un dato mal les va a caer una sanción o un castigo. Y si es del trabajo, pues peor aún».

Al mismo tiempo, cabe destacar que hay variedad entre las personas mayores sobre el nivel del manejo tecnológico y una generalización excesiva

puede convertirse en un prejuicio. Al respecto, en el grupo focal de Uruguay se comentó: «En el mundo de la tecnología está muy arraigado el estereotipo de que se precisan las personas jóvenes. Hay que entender la mirada del propio adulto mayor y comprender que hay personas mayores que lo van a entender mejor que los jóvenes.

2.3. La longevidad como nuevo sector económico

Uno de los primeros efectos de la evolución de la pirámide demográfica es el surgimiento de un nuevo espacio económico: la economía de la longevidad.

El sector más evidente y que primero viene a la mente al mencionar esta cuestión es la economía de los cuidados. Recordemos que en los países analizados la esperanza de vida saludable es entre 8 y 11 años menor que la esperanza de vida. Cuando cruzamos esto con la pirámide poblacional, encontramos que, en 2020, en España, vivían unos 5 millones de personas con una edad superior a la esperanza de vida saludable, más del 10 % de la población. En los próximos 10 años, aproximadamente 5 millones de personas más entrarán en esa franja de edad, superior a los 72 años. Con la esperanza de vida de España en 83 años, esto implica que más del 15 % de la población española en ese momento podría estar en una etapa de su vida en que tiene una cierta probabilidad de requerir algún tipo de cuidado/asistencia.

Si bien el caso de España parece más acuciante, la menor esperanza de vida saludable en América Latina y el Caribe generará un entorno no muy distinto en cuanto a la necesidad de desarrollar una fuerte economía de los cuidados. En México, por ejemplo, aunque la pirámide poblacional no está tan envejecida como la española, la menor esperanza de vida saludable (en torno a los 66 años)

¹⁰ Isabel Álvarez *et al.* «Desigualdad digital en Iberoamérica. Retos en una sociedad conectada», *Documentos de Trabajo*, n.º 50 (2.ª época, 2021), ed. Fundación Carolina, https://www.fundacioncarolina.es/wpcontent/uploads/2021/06/DT_FC_50.pdf.

en 2020 genera una situación de probable limitación de salud por la edad a en torno al 7,5 % de los mexicanos, esto de más de 9 millones y medio de personas. Y, considerando su pirámide poblacional, si la esperanza de vida saludable se mantiene, unos 10 millones más de personas se incorporarán a esa franja de edad por encima de la esperanza de vida saludable en los próximos 10 años, colocando en ese momento a más de un 13 % de su población en una situación de probable necesidad de cuidados.

Sin embargo, la economía de la longevidad va mucho más allá del ámbito de los cuidados. Cuando hablamos de *longevidad* y de *bienestar* en el momento actual, no nos podemos referir únicamente a la ausencia de enfermedad, sino que debe incluir también la posibilidad física y emocional de disfrutar de la vida. En este sentido, aparte de la economía del cuidado, surgen también oportunidades vinculadas al deseo de los adultos mayores de disfrutar de todos sus años viajando, saliendo a comer, etc.

Tabla 2. Análisis de porcentaje de población en posible situación de necesidad de cuidados por país

	España	Colombia	México	Perú	Uruguay
Esperanza de vida al nacer (2019)	83	77	75	77	78
Esperanza de vida saludable al nacer (2019)	72	69	66	69	68
Años de vida no saludable	11	8	9	8	10
% de población de más de 80 años (2020)	6,2 %	1,6 %	1,6 %	1,8 %	4,5 %
% de población de entre 75 y 79 años (2020)	3,9 %	1,8 %	1,3 %	1,6 %	2,8 %
% de población de entre 70 y 74 años (2020)	4,8 %	2,7 %	1,9 %	2,3 %	3,6 %
% de población de entre 65 y 69 años (2020)	5,2 %	3,7 %	2,8 %	3,2 %	4,3 %
% de población de entre 60 y 64 años (2020)	6,3 %	4,7 %	3,6 %	3,8 %	5,2 %
% de población de entre 55 y 59 años (2020)	7,3 %	5,2 %	4,5 %	4,6 %	5,6 %

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos del Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud.

Desde esta perspectiva más amplia, y tomando como ejemplo el caso de España, observamos que, según el *Estudio de la economía de la longevidad en España*, publicado en 2021 por Oxford Economics y el Centro Internacional sobre el Envejecimiento, «los gastos de las personas mayores de 50 años aportaron un valor añadido al PIB de España en 2019 de 170.505 millones de euros». ¹¹ Cuando sumamos el gasto doméstico de los mayores de 50 años en 2019 considerando todo su impacto en la cadena de valor, vemos que este grupo etario «aportó una

contribución al PIB de España de 325.303 millones de euros en términos de valor añadido. Esta cifra representa el 26 % de la economía de ese año y equivale a 17.444 euros por residente español mayor de 50 años». ¹²

¹¹Oxford Economics y Universidad de Salamanca, *Estudio de la economía de la longevidad en España*, septiembre de 2021, p. 17, https://cenie.eu/sites/default/files/OxEcon_CENIE_ES.pdf.

¹²Oxford Economics y Universidad de Salamanca, *Estudio de la economía*, p. 43.

Por otra parte, los valores observados en el *II Barómetro del consumidor sénior*, publicado en octubre de 2021 por Fundación MAPFRE, indican que, en España, el 56 % de los adultos mayores consiguen ahorrar y menos de un tercio tiene algún préstamo o hipoteca. A su vez, el 98 % de la población *senior* (tal como la define el citado informe) en España tiene contratado algún tipo de seguro, entre los que destacan los de hogar, vehículo y decesos. Asimismo, el 24 % de ellos tiene contratado un plan de pensiones. Respecto al poder adquisitivo, el 44 % de la población *senior* tiene un solo ingreso en el hogar y el 47 % cuenta con dos. Por otra parte, el 43 % de este grupo poblacional ayuda económicamente a algún familiar. El ámbito en el que realizan su mayor gasto, con un 48 %, es el de la vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles, y el 37 % lo dedican a alimentos y bebidas no alcohólicas.¹³ Según el informe *La economía plateada en América Latina y el Caribe* publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se estima que, en el año 2090, esta región tendrá el porcentaje más alto de adultos mayores de 60 años.¹⁴ De acuerdo con ese estudio, del porcentaje de crecimiento del consumo entre 2015 y 2030 en América Latina, aproximadamente un 30,2 %, procederá de la población mayor de 60 años. En concreto, se afirma: «Asimismo, un ejemplo que se menciona en este informe es México, ya que atrae a jubilados de alto ingreso, nacionales e internacionales, por los servicios que desarrolla para los adultos mayores».¹⁵

En lo que se refiere a la longevidad como oportunidad económica, los países de América Latina pueden usar el caso actual de España como ventana a un escenario que puede compartir muchas variables con su futuro (y, en algunos casos, como ya se ha visto, su presente), si bien estas variables, en contextos diferentes, pueden terminar materializándose en realidades distintas.

En conclusión, la longevidad como nuevo sector económico refleja la nueva realidad intergeneracional. Este sector económico va más allá de la economía de los cuidados ya que también implica la posibilidad de salir a comer, viajar, estudiar, trabajar, etc. Por tanto, afecta tanto a adultos mayores como a jóvenes y demás generaciones a través de la generación de nuevos puestos de trabajo y nuevas oportunidades de compartir momentos, ya sean profesionales o personales, con los adultos mayores de su entorno.

2.4. Longevidad y nuevas realidades en el empleo

A consecuencia de las variables descritas anteriormente, la longevidad trae también una nueva realidad en lo que se refiere al empleo. Así, podemos hablar al respecto, por una parte, de las oportunidades de generación u oferta de empleo gracias a la transformación demográfica y, por otra, de la demanda de empleo en los distintos grupos etarios.

Oferta de empleo: nuevos nichos de empleo gracias a la longevidad

Al observar el empleo desde el lado de la oferta, la longevidad emerge como un motor de generación. Es evidente, a la luz de los datos anteriores, que formar y desplegar todos los profesionales y todas las soluciones que serán necesarios para el cuidado de porcentajes –cada vez mayores– de población que requerirán alguna forma de adaptación, acompañamiento o cuidado es un gran reto. En torno a él se está generando todo un sector económico que, si bien toca al de la salud en su concepción tradicional (diagnosticar y curar enfermedades), va mucho más allá. Los participantes en los grupos focales han identificado la necesidad de profesionales en este ámbito como un gran reto actual y, al respecto, el grupo focal de Perú señaló: «Hay falta de profesionales para trabajar en esto [...]. Carecemos [...] de nociones. Yo, para empezar, tuve que invertir en mi preparación en el ámbito de la gerontología para que me enseñaran a cómo tratar al adulto mayor, a cómo llegar al adulto mayor, a como enseñar al adulto mayor».

Así pues, se deduce una gran oportunidad de generación de empleo para personas en todos los rangos de edad, pero no únicamente en la economía de los cuidados. Por ejemplo, solo en España se estima que «el gasto de las personas mayores de 50 años en 2019 generó directamente

¹³Juan Fernández Palacio e Iñaki Ortega Cachón (dirs.), *II Barómetro del consumidor sénior. Economía plateada*. Fundación MAPFRE, diciembre de 2021, <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/media/group/1299.do>.

¹⁴Masato Okumura et al., *La economía plateada en América Latina y el Caribe. El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2020, <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-economia-plateada-en-America-Latina-y-el-Caribe-El-envejecimiento-como-oportunidad-para-la-innovacion-el-emprendimiento-y-la-inclusion.pdf>.

¹⁵Okumura, *La economía plateada*, p. 19.

1,9 millones de puestos de trabajo aproximadamente [...]. La mayor parte del empleo se concentra en el sector industrial (20 %) y corresponde aproximadamente a 396.300 puestos de trabajo. [...] El gasto en materia de adquisiciones de las empresas que suministran bienes y servicios a las personas mayores de 50 años generó aproximadamente 1,6 millones de puestos de trabajo». En este aspecto, en América Latina el empleo que puede generar la *silver economy* (economía plateada) se ve como una oportunidad. Hoy en día, muchas mujeres dejan sus trabajos para cuidar a sus mayores, por lo que aquí surge la oportunidad de generar nuevos puestos de trabajo para personas que atiendan a los adultos mayores dependientes. Un informe publicado en 2020 por Grupo BID encuentra que otra de las oportunidades que surgen es en “nuevos servicios y productos en ahorro, seguros, hipotecas inversas y pensiones” y añade que algunos bancos ya envían a personal especializado a las casas de clientes que no pueden o no quieren ir presencialmente.¹⁸

Demanda de empleo: distintas generaciones en el mercado laboral

Al otro lado de la oferta, el lado de la demanda de trabajo también debe ser analizado para los

distintos grupos etarios, en el momento de la historia en que más generaciones conviven en el mercado laboral. Para ello, se abordan a continuación las distintas situaciones por países de la actividad laboral de diferentes generaciones.

En el caso de los jóvenes, nos encontramos con que, en todos los países analizados, las personas de entre 15 y 24 años afrontan las mayores tasas de desempleo de todos los grupos de edad. A la luz de los datos del año 2020, en España, por ejemplo, del 29,9 % de jóvenes entre 15 y 24 años en búsqueda activa de empleo, el 38,3 % no lo encontraba. En el caso de Uruguay, el 42,6 % de los jóvenes de esa franja de edad busca activamente un trabajo y, de ellos, el 33,5 % no lo consigue. En Colombia, el 46,1 % de los jóvenes entre 15 y 24 años buscan empleo, pero, de ellos, el 25,8 % no lo logra. En México y Perú, si bien las tasas de actividad divergen para este grupo etario (casi un 40 % en el país azteca

¹⁶Oxford Economics y Universidad de Salamanca, Estudio de la economía, p. 18.

¹⁷Okumura, La economía plateada, p. 19.

¹⁸Okumura, La economía plateada, pp. 12-13.



y un 62,2 % en el andino), resultan llamativas las bajas tasas de desempleo: 8,1 % en México y 7,30 % en Perú; aun así, son las mayores de cualquier grupo etario en ambos países.

En la franja de edad siguiente, la de 25 a 34 años, se observa un aumento significativo de las tasas de actividad y una importante reducción del desempleo. La actividad para esta franja de edad se sitúa entre el 70,5 % de México y el 86,1 % de Uruguay para todos los países analizados en este estudio. Las tasas de desempleo experimentan un gran cambio, tal como veíamos, si bien en este caso hacia abajo. En España, este grupo etario registra una tasa de desempleo del 19,6 % (casi 19 puntos menos que el grupo de 15 a 24 años); en Colombia es del 17 % (casi 9 puntos menos que el grupo más joven); en Uruguay, el 11 % (22,5 puntos menos que los más jóvenes); en México, el 5,4 % (casi 3 puntos menos) y en Perú, el 3,9 % (casi la mitad que los jóvenes de 15 a 24 años).

En el lado opuesto de la pirámide poblacional, entre los adultos mayores, se observa un abandono de la actividad laboral que diverge mucho entre

países, acompañado de una reducción en la tasa de desempleo que, en su caso, es generalizada. En España, donde solo el 2,8 % de los mayores de 65 años está activo en el mercado laboral, los adultos mayores lo abandonan con mucha más prevalencia que en los demás países del estudio. Uruguay, en segundo lugar, tiene un 11,3 % de los mayores de 65 años activo. En México y Colombia, con tasas de actividad para los mayores de 65 años del 22,5 % y el 23,6 %, respectivamente, se mantienen durante algo más de tiempo activos, y es en Perú donde la tasa de actividad de los adultos mayores es más elevada, con un 50 % de la población mayor de 65 años. En todos los países objeto de estudio, el grupo de mayores de 65 es el que afronta un nivel de desempleo inferior, que va desde el mínimo de 1,6 % de México hasta el máximo del 6,6 % en Colombia.

Además, se observa que muchos marcos regulatorios aún consideran como escenario principal una transición radical entre la etapa laboral y la eventual jubilación completa, mientras que algunos adultos mayores buscan una transición mucho más

Tabla 3. Análisis de actividad y desempleo por país y grupo etario, 2020

ACTIVIDAD	España	Colombia	México	Perú	Uruguay
% medio de actividad (participación en el mercado laboral)	72,24 %	68,06 %	60,24 %	80,4 %	72,01 %
% medio de participación en el mercado laboral mayores de 65 años	2,88 %	23,6 %	22,55 %	50 %	11,3 %
% medio de participación en el mercado laboral entre 55 y 64 años	62,48 %	60,1 %	51,75 %	83,4 %	61,4 %
% medio de participación en el mercado laboral entre 25 y 34 años	84,39 %	79,7 %	70,05 %	84,7 %	86,1 %
% medio de participación en el mercado laboral entre 15 y 24 años	29,91 %	46,1 %	39,98 %	62,2 %	42,6 %
DESEMPLEO					
% medio de desempleo (tasa)	15,7 %	15,5 %	4,6 %	3,5 %	10,7 %
% medio de desempleo entre mayores de 65 años	5,3 %	6,6 %	1,65 %	1,7 %	3,5 %
% medio de desempleo entre 55 y 64 años	12,5 %	9,6 %	2,48 %	1,8 %	4,7 %
% medio de desempleo entre 25 y 34 años	19,6 %	17%	5,43 %	3,9 %	11 %
% medio de desempleo entre 15 y 24 años	38,3 %	25,8 %	8,12 %	7,3 %	33,5 %

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos de la Organización Internacional del Trabajo, Labour Force Statistics.

Nota: Los datos obtenidos de Perú en materia de actividad son del año 2019, puesto que la tasa de participación en el mercado laboral cayó abruptamente para el año 2020 debido a la pandemia de la Covid-19.

progresiva y flexible entre la forma de trabajar en la mediana edad y la jubilación completa. Al respecto de la transición gestionada de forma inadecuada se comentó lo siguiente en el grupo focal de España: «En general, vemos que hay poca sensibilidad sobre ese concepto de la jubilación. Hay muchas prejubilaciones que se hacen con personas que han adquirido una experiencia y un grado de conocimiento brutal dentro de la organización y que, quizá, esa transición a la jubilación no se hace de la forma adecuada».

Longevidad y nuevas realidades en el autoempleo

Al analizar la actividad profesional de los adultos mayores, resulta muy destacable el aumento en todos los países estudiados de las tasas de autoempleo para las franjas de edad superiores. Dada su relevancia, es importante considerar con detalle los datos de cada país:

- En España, el 84 % de los trabajadores son empleados por cuenta ajena. Pero, a partir de los 65 años, solo el 50 % de las personas que trabajan lo hacen por cuenta ajena, frente al 94 % de jóvenes de entre 15 y 24 años.
- En Colombia, en torno al 50 % de los profesionales trabajan por cuenta ajena, pero este porcentaje desciende hasta el 40 % entre los 55 y los 64 años, y a menos del 20 % a partir de los 65 años.
- En México, el 72 % de los trabajadores lo son por cuenta ajena, mientras el restante 28 % de las personas que se emplean lo hacen por cuenta propia. Sin embargo, en mayores de 65

años apenas el 32 % trabaja por cuenta ajena y la mayoría –más del 68 %– son empleados por cuenta propia (mientras la tasa de autoempleo es del 19 % para los menores de 24 años).

- En Perú, el porcentaje de población que trabaja por cuenta propia es del 54 % para la población general (solamente el 46 % de los peruanos trabaja por cuenta ajena), pero el autoempleo supera el 65 % para las personas de entre 55 y 64 años e, incluso, supera el 80 % a partir de los 65 años. Es decir, menos del 20 % de los trabajadores de más de 65 años en Perú lo son por cuenta ajena.
- En Uruguay, la mayoría de los trabajadores, en concreto el 73 %, son empleados por cuenta ajena y solamente un 27 % trabaja por cuenta propia, pero la proporción de empleados por cuenta propia se invierte para las personas de más de 65 años.

Cuando hablamos de las oportunidades profesionales de los adultos mayores con los expertos en los grupos focales, constatamos que se contraponen dos visiones complementarias. Por una parte, está la realidad de la dificultad de encontrar empleo por cuenta ajena por parte de los profesionales adultos mayores, que eventualmente deciden dejar de buscar (salen de las estadísticas de búsqueda activa de empleo) para autoemplearse. Por otra parte, también se hizo mención de la posibilidad de que las carreras profesionales puedan ser más largas para los profesionales que lo deseen en sectores o puestos adaptados a sus necesidades.

En otras ocasiones ocurre que los adultos mayores pertenecen a generaciones con un nivel medio

Tabla 4. Análisis de autoempleo por país y grupo etario, 2020

	España	Colombia	México	Perú	Uruguay
% medio de autoempleo	16 %	49 %	28 %	54 %	27 %
% medio de autoempleo entre mayores de 65 años	50 %	82 %	68 %	84 %	62 %
% medio de autoempleo entre 55 y 64 años	22 %	63 %	46 %	64 %	35 %
% medio de autoempleo entre 25 y 54 años	15 %	48 %	27 %	52 %	26 %
% medio de autoempleo entre 15 y 24 años	6 %	44 %	19 %	53 %	22 %

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos de la Organización Internacional del Trabajo.

de estudios menor que otras posteriores y/o su capacitación no encaja con las habilidades que se demandan. Al respecto, en el grupo focal de Colombia se comentó lo siguiente: «Los jóvenes llegan con una preparación técnica sin duda mucho mejor que la de los adultos, porque obviamente han estado en instituciones académicas. Digamos que están, en general, a la vanguardia de la parte técnica».

Cobertura de pensiones: el fuerte argumento tras la actividad de los adultos mayores

Entre los países objeto de este estudio encontramos que los sistemas de jubilación son distintos y esta-

blecen diferentes beneficios para los trabajadores que, a su vez, condicionan los incentivos que los adultos mayores puedan tener para mantenerse en activo profesionalmente o retirarse de la fuerza laboral.

A continuación, se expone un resumen de los principales elementos de cada sistema de pensiones en cada país analizado.

Sin embargo, quizá el dato más importante para comprender la vinculación entre el sistema de pensiones y la realidad de los adultos mayores es el nivel de cobertura, que depende, en gran parte, de la economía informal y varía ostensiblemente

Tabla 5. Detalles de los sistemas de pensiones

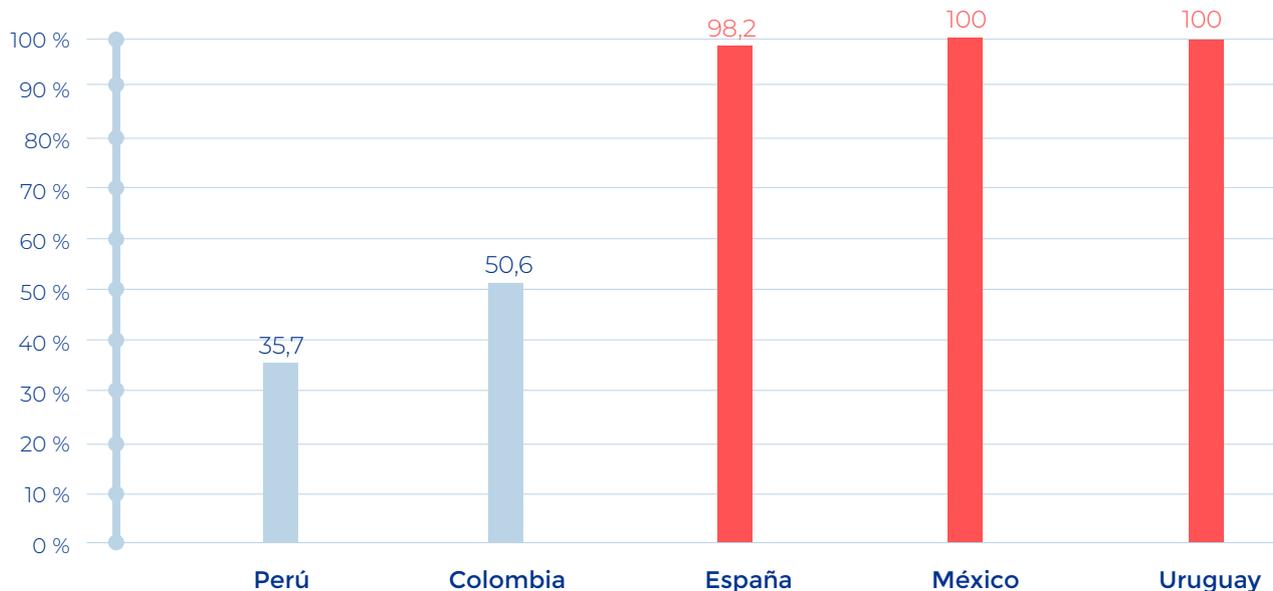
PAÍS	DETALLES
Colombia	El sistema de pensiones cuenta con tres regímenes: Prima Media (RPM) y Ahorro Individual (RAIS) y Colombia Mayor. El RPM aporta la pensión a los 57 años (mujeres) y a los 62 (hombres), siempre y cuando hayan cotizado más de 25 años. En el RAIS, los aportes son a cuenta individual y el total ahorrado determina la pensión. Finalmente, Colombia Mayor es el sistema de pensiones no contributivo.
España	Para una pensión completa, la edad de retiro es de 65,5 años si se cuenta con menos de 36,5 años de cotización o 65 años si se ha trabajado al menos 38,5. En todo caso, se requieren al menos 15 años de empleo para percibir algún tipo de pensión. Existe un sistema público de pensiones que consiste en un beneficio vinculado a ingresos, con un mínimo, así como beneficios no contributivos en función de los ingresos. La pensión mínima para jubilados con más de 65 años es de 685 euros mensuales (con cónyuge no a cargo), con 14 pagas al año, y la máxima es de 2.819,57 euros mensuales (datos de 2022).
México	La edad de jubilación es de 65 años. El sistema de pensiones tiene tres opciones: una pensión en función de los ingresos, una obligatoria de contribuciones con una pensión garantizada y otros planes individuales privados. Además, los Estados subnacionales tienen sus propios sistemas que pueden variar. El valor de la pensión garantizada fue actualizado en 2021 al 60 % de los ingresos previos, pero anteriormente era de alrededor del 30 %. Esta reforma también definió una pensión universal a partir de los 65 años. La pensión mínima garantizada era de 36.617 pesos mexicanos (alrededor de 1.600 euros) en 2018.
Perú	La edad de jubilación es de 65 años. El sistema de pensiones permite elegir entre un esquema público de contribuciones regulares y beneficios definidos o uno privado de contribuciones. La pensión mínima solo cubre a afiliados del sistema público. Las pensiones en este sistema se encuentran entre 151,5 USD (si se han cotizado 20 años) y 259,7 USD mensuales (entre 500 y 857 soles peruanos para 2019). La edad de jubilación es de 60 años y se exige haber trabajado un mínimo de 30 años.
Uruguay	El sistema de seguro social está basado en un esquema mixto de contribuciones y beneficios de acuerdo a grupos de ingresos. El beneficio es equivalente al 45 % de los ingresos, con extras por años de aportes. La pensión máxima para 2010 era de 18.399 pesos uruguayos (624 euros).

Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de datos de las siguientes fuentes: (1) Altamirano Montoya, 2020 Pension Indicators (2) OCDE, «Pensions at a Glance», (3) Azuero Zúñiga, «El sistema de pensiones» y (4) CEPAL, «El sistema de pensiones en el Perú»,

entre países. A nivel de regiones, hay más de 25 puntos porcentuales de diferencia de cobertura entre Europa, donde es prácticamente universal, y América Latina, donde solamente en México y

Uruguay también lo es. El menor nivel de cobertura se da en Perú, donde apenas llega al 35,7 %, seguido de Colombia con el 50 %.

Gráfico 22. Porcentaje de personas por encima de la edad de jubilación que perciben una pensión, 2020



Fuente: Elaborado por KSNET sobre la base de los datos de la Organización Internacional del Trabajo.

La visión de que aquellos adultos mayores que siguen trabajando lo hacen porque lo desean es sesgada y se refiere, fundamentalmente, al arquetipo de profesional liberal en entornos cubiertos por el sistema de pensiones. En Perú, donde el 64,3 % de las personas con más de 65 años no perciben una pensión, vemos la mayor tasa de actividad de este grupo etario, que llega al 50 %. En Colombia, donde el 49 % de las personas de más de 65 años no perciben pensión alguna, la tasa de actividad de este grupo de edad es la segunda mayor de los países analizados, llegando al 23,6 %. En México, si bien la cobertura es del 100 %, en 2020 el sistema de pensiones garantizaba apenas un 30 % de los ingresos previos (en 2021 se subió al 60 %) y, consecuentemente, observamos que México es el tercer país de los examinados con mayor tasa de actividad de las personas de más de 65 años (22,5 % en 2020). Si bien es cierto que en algunas profesiones y entornos hay adultos mayores que desean trabajar, la realidad es que la escasa cobertura de

los sistemas de pensiones en muchos países de América Latina convierte el trabajo en la edad madura en una necesidad. En este caso, el desempleo de los adultos mayores se configura como un generador de pobreza, desigualdad, vulnerabilidad y, en ocasiones, maltrato.

En conclusión, al hablar de las nuevas realidades en el empleo, hablamos de una realidad intergeneracional. Por una parte, la economía de la longevidad genera oportunidades profesionales para las generaciones siguientes, como ya se destacaba en el epígrafe anterior. Además, la diferencia en las oportunidades de empleo a que tienen acceso las diferentes generaciones y los distintos niveles de cobertura de los sistemas de pensiones que están en parte en el origen del aumento del autoempleo entre los adultos mayores condiciona las relaciones de dependencia entre ellas. Estas consecuencias se explorarán con más detalle en el siguiente epígrafe.

2.5. Nuevas realidades sociales: oportunidades, dependencias y vulnerabilidades cruzadas

Los grandes éxitos sanitarios, los avances en materia de educación, los espacios de crecimiento económico y la generación de empleo asociados a la longevidad son logros enormemente positivos que dibujan una nueva realidad. De la mano de estos éxitos emergen, como venimos diciendo, nuevas situaciones sociales que afectan a todos los tramos de edad. Porque, efectivamente, la longevidad no es un asunto de los adultos mayores; la longevidad trae una nueva realidad en la que toda la sociedad, todas las generaciones, se ven implicadas desde diferentes puntos de vista que se relacionan entre sí.

Desde la perspectiva de los adultos mayores, la longevidad genera nuevas etapas en la vida; años con los que los nacidos en épocas anteriores no contaban. Tal como se ha expuesto anteriormente, son años que es razonable y legítimo querer disfrutar, sin limitarse solo a intentar retrasar el deterioro físico o cognitivo, sino continuar con una vida plena. Este afán por vivir y disfrutar, junto con los cuidados que en un momento dado pueden ser necesarios, generan crecimiento económico y oportunidades para todos. Sin embargo, en paralelo a esta realidad, otro elemento que también deriva de nuestro análisis es la vulnerabilidad en que quedan muchas personas al avanzar en edad, y esta vulnerabilidad tiene muchos matices. Puede ser de distinta naturaleza, por ejemplo, de tipo económico, debido a la dificultad de acceso al empleo y la baja cobertura del sistema de pensiones en algunos países, que hace que muchos adultos mayores se encuentren en las últimas etapas de su vida con una dependencia que nunca habían imaginado. Al respecto, así se expresaba en el grupo focal de Colombia: «Qué va a pasar con muchas personas que hoy, siendo mayores, tienen una vida productiva o un buen nivel de ingresos, y se van a jubilar con uno o dos salarios mínimos por la razón que sea. Desde lo personal implica decisiones muy complejas, de restringirse en la calidad de vida y depender de los hijos. No me siento bien pensando en la posibilidad de que mis hijos tengan que cuidarme cuando he sido tan independiente».

Asimismo, en los distintos grupos focales se trató también la necesidad de que, aun identificando

estas vulnerabilidades en su contexto etario, se atiende siempre a la perspectiva de la diversidad existente, esto es, de tratar a la persona según su realidad individual y no con su grupo de edad. «Dentro de la tercera edad hay dos etapas: cuando la persona es todavía capaz de valerse por sí misma y de tomar sus propias iniciativas en el día a día y cuando esa persona ya no tiene las capacidades físicas ni mentales para valerse por sí misma y tiene que depender de familiares o de instituciones públicas» (cita del grupo focal de Colombia).

Esta diversidad compleja intersecciona con otras variables como el género, tal como se observó en el grupo focal de México: «Cuando hablamos de personas de la tercera edad, sabemos que las mujeres ocupan un poquito más de población. Sabemos de entrada que, si de por sí ya moverse o incorporarse a la sociedad como persona adulta mayor es un reto, como mujer, el desafío es aún mayor, por lo que el género debería estar incluido en cualquier plan o iniciativa».

La vulnerabilidad también puede ser médica, debido al deterioro funcional y la evolución hacia la dependencia, tal como se ha explicado con anterioridad. Y también puede ser de tipo social, fruto del aislamiento y la soledad, como ha quedado reflejado en el grupo focal de Colombia: «Aquí, en Bogotá, hemos detectado un problema sumamente delicado, que es que hay personas que tienen una vida económica asegurada en su vivienda, con sus ingresos, pero viven una intensa soledad que ha disparado un suicidio escondido, que obviamente tiene que ver con la soledad y el abandono».

Esta dependencia afectiva, soledad no deseada o abandono se hace especialmente dramática en las sociedades en las que la población vulnerable por su mayor edad tuvo además que sufrir en su juventud por la revolución o la guerra y, al llegar al final de su vida, vuelve a sufrir, como vimos en un ejemplo surgido en el grupo focal de México: «Creo que algo importante también, como contexto de país, es que, al final, muchos adultos mayores vivieron una guerra, estuvieron en la revolución. Entonces este bagaje que ellos traen de cómo fueron creciendo, la manera en la que educaron y todo en su desarrollo ha sido muy diferente, porque ha sido una filosofía basada en la fortaleza, en tener que salir adelante con los pocos recursos que se tengan, y todo eso marcó a esta generación».

En el anterior informe del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional, de Fundación IE¹⁹ ya hacíamos hincapié en la importancia de prevenir la soledad desde un punto de vista tanto social como de salud pública. En España, el 22,4 % de las personas de 65 años o más viven solas²⁰ lo que puede derivar en un sentimiento de soledad y aislamiento. De hecho, de los adultos mayores que viven solos con buena salud, el 45 % de ellos declaran sentirse solos y, cuando además tienen mala salud, el porcentaje que realiza esta afirmación asciende al 84 %.²¹ En América Latina, declaran sentirse solos entre el 25,3 % y el 32,4 %, ²² muy por encima del porcentaje registrado en la India (18,3 %) o en China (3,8 %), por ejemplo. Estos datos son, sin duda, un problema desde un punto de vista social, pero también médico. Las personas que se sienten aisladas socialmente tienen un riesgo un 50 % mayor de sufrir demencia, además de muchos otros riesgos médicos asociados al aislamiento social, como la mayor probabilidad de desarrollar una enfermedad cardíaca, un accidente cardiovascular, un riesgo más elevado de hospitalización y un aumento de las visitas a urgencias.²³

Esta nueva realidad social se configura como una navaja de doble filo que tiene del otro lado a generaciones más jóvenes que asumen la realidad de los adultos mayores desde su propia vulnerabilidad, afectando directamente a las políticas públicas, tal como se trató en el grupo focal de Uruguay: «Entonces los Gobiernos se enfrentan a disyuntivas muy difíciles para la asignación de recursos».

Recordemos que, en todos los países analizados, las personas de entre 15 y 24 años activas afrontan las mayores tasas de desempleo de todos los grupos etarios y viven una situación en la que la formación básica no genera una ventaja competitiva para el empleo, como sí lo era en las etapas anteriores. En España, la edad media de emancipación de los jóvenes en 2021 era de 29,8 años, un año más de media que hace 10.²⁴ En México, la edad de emancipación es de 28 años, en Colombia de 27 y en Perú de 29.²⁵ Antes, tienen que vivir con sus padres.

Por tanto, muchas personas en su mediana edad se convierten en la red de seguridad de los mayores de su familia, además de hacerlo con los menores, lo cual choca con las posibilidades económicas y de conciliación. También desde una perspectiva de género, en un contexto en el que, en nuestras sociedades, sigue siendo habitual que la familia elija a una mujer como responsable de los cuidados, esta

realidad exacerba también la vulnerabilidad de estas mujeres. Por otro lado, observamos, como ya se ha destacado, que, en España, el 43 % de los mayores de 55 años ayudan económicamente a algún familiar.²⁶ En el lado positivo, tanto para las personas de mediana edad como para los jóvenes, así como para los adultos mayores, la economía de la longevidad supone una importante oportunidad de empleo y crecimiento económico.

En conclusión, cuando hablamos de las nuevas realidades que hemos descrito no nos estamos enfocando en una realidad de «los mayores», sino que estamos ante una realidad intergeneracional. Se trata de una nueva realidad surgida de grandes logros alcanzados por la humanidad que, entretanto nos adaptamos a ella, evoluciona acompañada de tensiones intergeneracionales. En la siguiente sección de este informe analizamos en profundidad las fricciones generadas por esta nueva realidad que se impone a todas las generaciones.

¹⁹Concepción Galdón *et al.*, *Intergeneracionalidad: Oportunidad de innovación para la empresa*, Fundación IE, Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional, 2021, https://iewomen.blogs.ie.edu/files/2021/06/IE_SENIORS_III_Informe-Completo.pdf.

²⁰Rosa Isabel Garza-Sánchez *et al.*, «Loneliness in Older People from Spain and Mexico: A Comparative Analysis», *Acta Colombiana de Psicología* 23, n.º 1 (2020): 117-127, <https://www.redalyc.org/journal/798/79868104006/html/>.

²¹Elena del Barrio *et al.*, «La soledad de las personas mayores en España y Suecia: contexto y cultura [Loneliness among the Elderly in Spain and Sweden: Context and Culture]», *Revista Española de Geriatria y Gerontología* 45, n.º 4, (julio-agosto de 2010): 189-195, <https://doi.org/10.1016/j.regg.2010.02.010>.

²²Qian Gao *et al.*, «Loneliness among Older Adults in Latin America, China, and India: Prevalence, Correlates and Association with Mortality», *International Journal of Public Health*, 31 de marzo de 2021, <https://doi.org/10.3389/ijph.2021.604449>. <http://dx.doi.org/10.21203/rs.3.rs-19700/v1>.

²³National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. *Social Isolation and Loneliness in Older Adults: Opportunities for the Health Care System* (Washington, DC: The National Academies Press, 2020), <https://doi.org/10.17226/25663>.

²⁴Eurostat (Dataset Estimated Average Age of Young People Leaving the Parental Household), acceso en noviembre de 2022, https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/YTH_DEMO_030.

²⁵Yaimí Ravelo Rojas, «Precariedad, vivienda y emancipación juvenil», Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica, 21 de marzo de 2019, <https://oij.org/precariedad-vivienda-y-emancipacion-juvenil/>.

²⁶Fernández Palacio y Ortega Cachón, *II Barómetro*.



SECCIÓN 3.

Fricciones surgidas por la vulnerabilidad generada en la transición demográfica y su impacto en las organizaciones

El alargamiento de la vida en buenas condiciones es, tal como ya se ha señalado, un gran logro de la humanidad que, sin embargo, está generando nuevos retos intergeneracionales debido a que se continúa viviendo con instrumentos diseñados para una realidad demográfica anterior. Esta circunstancia ha provocado una serie de fricciones que, aunque en diferente medida, están afectando a todos los grupos etarios.

En los grupos focales, surgieron con claridad tres grandes áreas de fricción: el edadismo causado por las nuevas vulnerabilidades, la desafección y, finalmente, el desarrollo de soluciones no accesibles para todos.

Estos tres problemas se interrelacionan entre sí y tienen mucho que ver con la brecha tecnológica de la que ya se ha hablado en el apartado anterior.

3.1. Edadismo

Según la definición de la OMS, 'el edadismo se refiere a la forma de pensar (estereotipos), sentir (prejuicios) y actuar (discriminación) con respecto a los demás o a nosotros mismos por razón de la edad'.²⁷

En los distintos grupos focales se ha tratado cómo esa manera de pensar, sentir y actuar sobre la edad acaba afectando a todos los grupos etarios, como en el ejemplo que surgió en el grupo focal de Colombia: «La pregunta “¿cuántos años tienes?” encasilla, cualquiera que sea la respuesta. Si respondes ‘16’, no tienes suficiente experiencia. Si la respuesta es ‘70’, te encasillan desde una *perspectiva bien negativa*, de disminución de habilidades y de una gran cantidad de cosas. El encasillamiento en la edad en la que ya uno está fuera del mercado laboral es todavía más negativo, ya que se supone que ya no es productivo para la sociedad y, por tanto, ya no sirve para nada. Este tipo de edadismo está afectándonos muchísimo, ya que la edad no es una condición suficientemente válida para rechazar o aceptar a una persona a la hora de participar en una sociedad».

La edad es una de las categorías que más sufre del proceso de esencialización.²⁸ Este proceso implica la existencia de unas creencias básicas dentro de la sociedad, una cierta esencia que se proyecta sobre colectivos, como pueden ser el género o la edad, con independencia del sentir individual de los miembros de estos colectivos. La creencia general en la

sociedad es que el joven es el ideal, la plenitud, y, por tanto, contribuye a la sociedad con su productividad. Por otro lado, el mayor está limitado, y, por tanto, no puede aportar y deja de ser útil a la sociedad para pasar a ser una carga. Estas creencias se acaban proyectando sobre cualquier individuo independientemente de su realidad.

Las creencias sociales tienen un efecto especialmente limitante en los adultos mayores, ya que la falta de productividad se asimila a la falta de actividad. «Existe un sesgo por el que el adulto mayor tiene que quedarse en casa, no puede salir, no puede hacer otras actividades» (cita del grupo focal de Perú).

«Por ello, en muchos casos se intenta desesperadamente aparentar juventud, para poder seguir perteneciendo al grupo de los útiles. Hay una especie de deber moral por seguir haciendo como si no tuvieses 80 años, y parece que no está bien si tenés esa edad y no nadás ni corrés diez kilómetros» (cita del grupo focal de Uruguay).

Uno de los resultados de este edadismo es la percepción de que la ausencia de recursos económicos provoca también la falta de capacidad para decidir. Así se expresaba en el grupo focal de Uruguay: «Creemos que, a medida que uno envejece, va perdiendo derechos, entre otros la autodeterminación; decidimos por nuestros padres, por nuestros abuelos, y a veces sin consultarles, sin considerar su opinión».

Esa pérdida de derechos se refleja también en el lenguaje, que llega a infantilizar y en cierto modo denigrar al adulto mayor y limitar su función en la sociedad como un igual necesario y útil al conjunto: «Mientras la sociedad siga recibiendo mensajes infantilizados con términos como “el abuelito” y toda esa tendencia de infantilizar a la vejez, será muy difícil que los diferentes colectivos, ya sean empresas u otro tipo de organizaciones, adopten un relato diferente al que recibe la sociedad cotidianamente» (cita del grupo focal de Uruguay).

²⁷«Envejecimiento: edadismo», Preguntas y Respuestas, Centro de Prensa, Organización Mundial de la Salud, 18 de marzo de 2021, <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/ageing-ageism>.

²⁸Nick Haslamk, Louis Rothschild y Donald Ernst. «Essentialist Beliefs about Social Categories», *British Journal of Social Psychology* 39, n.º 1 (marzo de 2000): 113-127. <https://doi.org/10.1348/014466600164363>.

También el edadismo se plasma en los medios audiovisuales: «Cuando veo en una convocatoria a un adulto mayor o a grupos de adultos mayores, me fijo en cómo los reflejan; siempre con canas y bastón» (cita del grupo focal de Perú).

Esa forma de pensar, sentir y actuar con respecto a los demás por razón de la edad intersecciona con otras variables como pueden ser la de género o la ruralidad.

«La interseccionalidad juega un rol importante. Por ejemplo, en el Perú, un estudio que realizó la Universidad del Pacífico hace algunos años nos mostraba que el 55 % de las personas de raza indígena tenían menos probabilidades de tener empleo. También hay una diferencia de oportunidades por género, y esto se agudiza aún más en el sector rural, porque hay menos oportunidades de empleo y los estereotipos allí también son un poco más acentuados» (cita del grupo focal de Perú).

Finalmente, es importante observar la propia mirada, en muchos casos limitante, que se tiene

hacia uno mismo por motivo de la edad, muchas veces condicionada por la percepción social, la interseccionalidad, el lenguaje, etc. «Los seres humanos estamos constituidos por emociones y sensaciones que forman la parte somática y nos pasan cosas cuando escuchamos ciertos términos y, de repente, ya estamos limitándonos» (cita del grupo focal de Perú).

Edadismo y tecnología

El principal estereotipo que nos encontramos cuando hablamos de *edad y tecnología* es la creencia generalizada de que los adultos mayores no son capaces de utilizar las nuevas tecnologías y que los jóvenes son tecnólogos naturales.

Al respecto, en el grupo focal de Uruguay se expresaba: «De hecho, hay algunos estereotipos como que el *big data* es para gente mucho más joven. Por supuesto que habrá adultos mayores que no lo van a poder entender, pero hay adultos mayores que lo van a entender mejor que un joven».



A su vez, en el grupo focal de México se afirmaba: «Las personas adultas mayores creen que tienen restricciones; dicen: “Yo ya estoy en una etapa de mi vida donde ya no puedo aprender más que eso”, y eso mismo lo vemos reflejado en esta resistencia que decíamos del capacitarse o de acercarse al uso de la tecnología. Pero es un tema de autopercepción, de autoestima».

Que la tecnología avanza rápido y que no todos pueden adecuarse al ritmo de aprendizaje es un hecho. El problema, por tanto, no sería la edad, sino acabar con el ofrecer formación continua a todos, reforzando más a quienes más lo necesiten, tengan la edad que tengan. El enfocar mal el problema hace que la solución no siempre sea la adecuada.

«Yo creo que uno de los temas que nosotros nos hemos encontrado es el del acercamiento al ámbito tecnológico, sobre todo en sesgos de generaciones. Pero resulta que a lo mejor no tuvieron esta interacción con ellos. Entonces, creo que llegar a toda la población y capacitarla sobre tecnología es algo muy importante. Podemos, por ejemplo, en esa fase en la que desarrollamos la plataforma o la tecnología, acercarla al uso de los adultos mayores como herramienta de capacitación interna por un lado y, por otro, como una herramienta laboral» (cita del grupo focal de México).

Impacto del edadismo en las organizaciones

Los prejuicios y estereotipos sobre los que una persona joven o una persona mayor pueden o no aportar a la empresa corren el riesgo de ser traducidos en discriminaciones que repercutan en una mala gestión del talento interno de la compañía y, por tanto, en sus resultados. «Ni siquiera ya es cuestión de una persona diciendo: “Dejo este currículum de lado porque es un *senior*”. Ahora los algoritmos directamente filtran a partir de cierta edad sin ni siquiera analizar los perfiles» (cita del grupo focal de Uruguay).

Uno de los problemas más comentados es el prejuicio de la utilidad basada solo en la productividad permanente, dejando muchas aportaciones interesantes de personas que tal vez no tengan la capacidad de seguir produciendo al ritmo actual, pero que pueden aportar y generar valor a la empresa. Al respecto, en el grupo focal de Uruguay se comentaba: «Es muy importante que, en las diferentes generaciones, logremos llegar a

un consenso para, tal vez, reformular el concepto de *productividad*, para entender la clave de qué es lo que nos permite seguir manteniéndonos en el mercado».

Otra forma de prejuicio es la creencia de que cada grupo etario funciona igual, sin pararse a observar la gran diversidad que existe en cada grupo. La creencia instalada en la organización es que el adulto mayor tiene experiencia y la persona joven, fresca, y si bien es un hecho que hay gente que aporta fresca y otras experiencias, no todos los primeros son jóvenes ni todos los segundos son mayores. Existen perfiles de adultos mayores cuya experiencia puede estar limitada, pero que siguen conservando fresca y ganas de aprender, a la vez que hay jóvenes que, pese a su juventud, pueden aportar experiencias interesantes, aunque no necesariamente tengan la energía que se le presupone al joven.

3.2. Desafección

Los problemas de dependencia y el edadismo que trae consigo están produciendo, en muchos colectivos, una falta de interés y compromiso por los asuntos sociales y comunitarios. Muchos adultos mayores no encuentran el modo de participar, y eso hace que, en muchos casos, acaben por desvincularse tanto de la sociedad en la que viven como de las organizaciones en las que están. Por otro lado, vemos también en los jóvenes que, ante la falta de oportunidades, acaban por perder el interés. Finalmente, el estrés y los problemas de conciliación frecuentes en las edades medias llevan, asimismo, a una falta de motivación para poder llegar a mayores logros en sus vidas productivas.

Desafección en la participación social y económica

La desafección social produce, en muchos casos, la falta de participación. Así se exteriorizaba en el grupo focal de Colombia: «La causa de ese cáncer que supone la falta de participación es la estigmatización y la discriminación, hasta el punto de que el adulto mayor acaba por creer que tiene que retirarse».

Por otro lado, los jóvenes no lo tienen fácil; por primera vez en la historia no son mayoría y, por tanto, su grado de influencia en la sociedad se ve en muchas ocasiones reducido, tal como se expuso en el grupo focal de España: «Los que lo tienen difícil



son los jóvenes, porque son menos. Si cualquiera de los que estamos aquí mañana tuviéramos que presentar una oferta electoral para que nos votaran y mirásemos el censo, ¿dónde haríamos hincapié? Pues donde hay más votos, porque no solamente son más, sino que votan mucho más en porcentaje».

Desafección, tecnología y desencuentro generacional

La falta de habilidades tecnológicas y su resultado en la falta de motivación ha sido una cuestión que ha surgido en numerosas ocasiones durante las sesiones de los grupos focales. En ocasiones, el cambio tecnológico viene también acompañado por un cambio de ámbitos de vida social que incide en la desafección, tal como quedó expuesto en el grupo focal de Perú: «Para reducir gastos, se planteó el cerrar agencias bancarias, al existir ya aplicaciones digitales. Sin embargo, un estudio realizado entre la población jubilada demostró que, para estas

personas, salir una vez al mes al banco y hacer su cola era algo importante, porque sociabilizaban y conversaban en la fila».

La desafección también se produce por una falta de comprensión mutua derivada, en muchos casos, de los diferentes usos y costumbres en el lenguaje y el tipo de comunicación entre los adultos mayores y los más jóvenes.

El nuevo lenguaje tecnológico posee también un impacto emocional en la población. Una parte de ella siente que no forma parte de la sociedad, al no acceder a ese nuevo lenguaje, pero también afecta a la población más joven, toda vez que puede perder habilidades sociales, tal como se señaló en el grupo focal de México: «[...] Las nuevas tecnologías también tienen un impacto emocional en la población en general, por el tema del lenguaje y la falta de habilidades sociales, debido a esta digitalización».

Desafección en la organización

El alargamiento de la vida productiva y la existencia de cuatro generaciones conviviendo en estructuras diseñadas para otro modelo generacional plantea importantes retos para la organización. Esta realidad implica que se pueden producir fricciones entre los distintos grupos etarios que no quieren limitarse a trabajar en la organización, sino que desean también poder influir en las decisiones gerenciales.

En los grupos focales surgió precisamente la fricción existente en la estructura tradicional jerárquica, que pueden crear efectos de embudo para las poblaciones más jóvenes. Así quedó reflejado en el grupo focal de Perú: «Yo tengo un 80 % de población de generación X o *baby boomers*, que está curiosamente dentro de las jefaturas y las gerencias. Del 20 % restante, solamente hay un 1 % que es *millennial* en la jefatura».

La falta de una mayor representatividad de las poblaciones más jóvenes en las organizaciones puede también afectar a su evolución y a su retraso a la hora de adoptar las nuevas demandas de gestión y flexibilidad que surgen. «Los estereotipos o paradigmas que traíamos la generación anterior, basados en la autocracia y en la relación unidireccional, ya no funcionan; ahora las organizaciones necesitan una relación bidireccional. Se requiere la escucha, la actitud experimental, el trabajo en equipo, el entender que ya no son órdenes, sino que es cocreación. Toca pasar ya de la autocracia a la cooperación para ir generando y construyendo una cultura que maneje la inteligencia emocional» (cita del grupo focal de Colombia).

Esas estructuras tradicionales más rígidas generan también fricciones entre la población de más edad, a la que se le pide un ritmo que, en ocasiones, el desgaste de la edad no permite. Así se exponía en el grupo focal de Uruguay: «Nosotros no podemos pensar que una persona de 60 o 65 años puede trabajar 8 horas produciendo igual que una persona de 20 años. Entonces quizá el desafío sea diferenciar la carga horaria. Me parece que es una mirada que deberían introducir las empresas en general y el propio Estado a la hora de pensar en una legislación laboral».

Muchos adultos mayores no cuentan con la energía suficiente para seguir con el mismo ritmo de siempre, lo cual no implica que no sigan siendo muy valiosos, tal como muestra este ejemplo mencio-

nado en el grupo focal de Colombia: «Por ejemplo, hay un caso de mujeres maestras de preescolar que están haciendo su transición para el retiro laboral. Ellas relataban que, en algunos casos, sufrían un desgaste por ejemplo en sus cuerdas vocales, lo que dificultaba el acompañamiento a niños de cinco años, cuando parte de su proceso de desarrollo de aprendizaje es el juego, el canto y el cuento. Estas personas tienen todo el bagaje y la experiencia de comprender los procesos de desarrollo psicoafectivo para la primera infancia, pero no tienen la misma voz, y necesitarían disposiciones especiales de acompañamiento».

En los grupos focales también se abordó la existencia de una brecha por edad en las organizaciones, en muchos casos solo motivado por el desconocimiento de unos y otros. «No es que el joven discrimine al mayor o que el mayor discrimine al joven, es que el mayor no se siente en condiciones de adaptarse al joven y el joven no se siente en condiciones de adaptarse al mayor. No es la maldad de discriminar al otro, sino el sentir que no hablan el mismo idioma» (cita del grupo focal de Uruguay).

Estos ritmos, lenguajes y energía diferentes, que si no están bien gestionados, producen fricciones entre las distintas edades dentro de la organización, y estas fricciones que pueden derivar en una falta de motivación tanto en los mayores como en los más jóvenes, ya que ni unos ni otros piensan que son reconocidos por su valía.

«Lo que he visto básicamente es que hay poco reconocimiento para las personas con experiencia. Muchos *seniors* sienten que han pasado los años, que se han dedicado mucho tiempo al trabajo, incluso más que a su familia, y el sentido de pertenencia que creen no es recíproco por parte de la empresa» (cita del grupo focal de Perú).

La falta de reconocimiento, tal como se vio en el grupo focal de Uruguay, se echa en falta con independencia del cargo que se ejerza: «Hay comentarios en los comités de personal que muchas veces son dolorosos, porque, por ejemplo, se dice “bueno, a determinada edad ya tendría que estar en determinada posición, y si no lo está es que ya ha empezado el declive y más vale que le vayamos diciendo que no tiene esas oportunidades adelante para que nivele expectativas y no se frustre”».

El trato de las organizaciones a los adultos mayores no solamente repercute en ese colectivo, sino que

también puede afectar a la desafección de los más jóvenes con aquellas. Así se expresaba en el grupo focal de España: «[...] Las personas que se quedan van a ver y recordar cómo despiden a la persona que se va, y, según eso, surgirá una frustración o un compromiso con la compañía. [...] Si se jubila fenomenal, te vas a sentir más respaldado. Piensas: “Algún día seré yo”. Si le dan una patada, ya no vas a querer saber más de ellos, serás mucho más desleal a la compañía y no sentirás ese compromiso».

3.3. Falta de accesibilidad

La tecnología, desde la invención de la rueda, se ha ideado para facilitar la vida al ser humano. Sin embargo, la velocidad en el proceso de tecnoligización se ha incrementado de tal manera que el

acceso a muchos bienes y servicios está resultando inaccesible para mucha gente.

La dependencia y el edadismo han dificultado la creación de proyectos comunes, fomentando la tendencia a mirar a las generaciones desde una perspectiva estanca, esto es, cada una con sus problemas y soluciones. Como resultado, se produce, en ocasiones, una solución tecnológica diseñada para un grupo en concreto, ya muy digitalizado, pero no necesariamente adaptada a otros grupos etarios.

La falta de accesibilidad se presenta en distintos ámbitos de la vida

Las soluciones tecnológicas necesarias y deseadas pueden dejar fuera a muchas personas que no tienen la formación necesaria para poder utilizar



esos servicios, bien por edad, bien por residir en una zona rural o por otros motivos. En este sentido, así se valoraba esta cuestión en el grupo focal de Colombia: «Hay recibos del Estado, de los servicios públicos, que solamente llegan en formato digital, incluso hay citas médicas que solo se atienden mediante telemedicina, y todo esto genera muchísima ansiedad y exclusión entre los adultos mayores».

La modernidad de algunas de nuestras ciudades no siempre ha tenido en cuenta la inclusión de todos y las posibles dificultades que algunos pueden afrontar en cuanto a movilidad. «Es necesario un diagnóstico que profundice un poquito más en los patrones y las barreras de movilidad de las personas adultas mayores» (cita del grupo focal de México).

Por otra parte, la falta de conocimiento tecnológico hace a estas personas también más vulnerables a los peligros de la falsa información en redes sociales: «Las poblaciones mayores están siendo víctimas recurrentes por su mayor dificultad a la hora de detectar un contenido falso o inadecuado en las redes sociales, y ya nos han llegado algunos casos de revelación de datos personales y, por tanto, de estafas a este colectivo» (cita del grupo focal de Colombia).

La falta de adecuación de los bienes y servicios va más allá de la tecnología, ya que el propio anuncio publicitario de muchos productos excluye a determinados colectivos. Así se expresaban a este respecto en el grupo focal de Uruguay: «Cuando vemos una publicidad, por ejemplo, de champú o de galletitas María, o servilletas, son cosas que usamos todos, pero en la publicidad solo aparecen personas de 30 o 40 años. Entonces parece que las personas de 60 no usaran ni champú, ni servilleta, ni agua, ni nada. Solamente se dirigen a los adultos mayores cuando el producto o servicio está específicamente pensado para ellos, por ejemplo, si se trata un servicio de acompañamiento o un medicamento para la artrosis; algo que sea como super específico. [...] Parece que, si me focalizo en una persona mayor, mi producto o mi servicio no va a resultar divertido, fresco, entretenido y moderno».

Bienes y servicios no accesibles en las organizaciones

La digitalización de muchos bienes y servicios en las organizaciones ha mejorado indudablemente

la productividad y la atención al cliente, pero, por otro lado, ha dejado también a mucha gente fuera de la posibilidad de utilizarlos. El colectivo de los adultos mayores es seguramente el más damnificado, pero no es el único, pues la ruralidad o la falta de medios está dejando también a mucha gente fuera de la digitalización.

En relación con esta cuestión, en los grupos focales se abordó la posible pérdida de clientes debido a la excesiva digitalización. Así se expresaban en el grupo focal de España: «Yo creo que es una realidad y que va a ser mucho más difícil llegar a todos esos municipios donde las personas no tienen ganas de adaptarse a esa tecnología porque tampoco la necesitan en su día a día. Así que acabarán teniendo el dinero bajo el colchón, porque no van a descargarse esa aplicación o no tienen esa conectividad o igual ni tan siquiera tienen las ganas para adaptarse a ella, para la vida que les queda, sean los años que sean».

Sea como fuere, es importante, tal como se resaltó en los diferentes grupos focales, no culpabilizar al colectivo. Cuando algo no funciona, si le pasa a un adulto mayor es frecuente oír al respecto: «Es que ya se sabe, tiene una brecha digital. Pero a lo mejor las empresas deberían empezar a pensar que no es una brecha digital del cliente. No sé por qué hay que cargarle aspectos negativos a este. ¿Se echa la culpa al cliente?» (cita del grupo focal de España).

No se trata de que los adultos mayores tengan un problema por no saber utilizar la tecnología, el problema es que no se hace accesible la tecnología para todos.

Al respecto, dado que la diversidad en el seno del colectivo de adultos mayores es grande, es preciso buscar el modo de facilitar la accesibilidad para todos, con independencia de la edad, el género, la discapacidad o el lugar en el que viva la persona: «El problema de fondo es que seguimos definiéndonos por las edades cronológicas y la verdad es que hay muchísimos estudios que están demostrando que eso está perdiendo el poder de definirnos. Por ejemplo, Netflix o Amazon ya dejan de segmentar a clientes por la edad, lo hacen por gustos y preferencias. Ojalá lográramos en las empresas, en el mundo corporativo, empezar a ver las capacidades y las habilidades más allá de la edad, y no solo por los viejos, sino también por los jóvenes» (cita del grupo focal de Uruguay).



SECCIÓN 4.

**Nuevos enfoques
desde la interdependencia
generacional**

La nueva realidad demográfica ha llevado a cambios trascendentales en nuestras sociedades, pero, como hemos visto en el apartado anterior, esta nueva realidad también está creando nuevas vulnerabilidades que han generado problemas como el edadismo, la desafección o la falta de accesibilidad.

Los problemas socioeconómicos actuales son importantes y complejos, por ello, no se trata de dar solución a un colectivo en detrimento de otro, sino justamente de entender que estamos todos ligados y que, si ponemos en valor esa interdependencia, se podrán encontrar soluciones adecuadas para todos.

En las conversaciones de los grupos focales han surgido ideas e iniciativas que, a partir de la innovación tecnológica y social, están encontrando nuevas soluciones desde la unidad intergeneracional.

Los nuevos enfoques desde la unidad pueden dar respuesta a todos y cada uno de los conflictos que se expusieron en la sección anterior: nuevas narrativas para enfrentar el edadismo, integración para enfrentar la desafección y soluciones universales para afrontar la falta de accesibilidad, tal como se expone a continuación.

4.1. Frente al edadismo: nuevas narrativas

Los grupos focales abordaron la cuestión de cómo se pueden romper los estereotipos mediante la construcción de nuevas narrativas que engloben a todos. Al respecto, en el grupo focal de Uruguay se manifestó: «A partir del momento en que nacemos, vamos envejeciendo. El gran problema de la sociedad es no ver claro eso, no darnos cuenta de que es un asunto que nos toca a todos y que nos va a tocar a todos».

La nueva narrativa debe ayudar a cambiar la mirada repensando el concepto de *utilidad*. Así lo expresaba el mismo grupo focal: «La cuestión a plantear es: ¿cuáles son las maneras de estar en una organización, en una familia, en una sociedad que no tengan que ver con el ser productivo y el ser útil? Se trata de una pregunta bastante compleja, pero que cada día urge más y, muchas veces, tiene que ver con el cuidado, con el sentido [...]».

Sin embargo, solamente encontraremos nuevas narrativas desde la unidad a partir de conversaciones intergeneracionales: «Cuando los primeros

literatos en Inglaterra empiezan a denunciar desde las propias novelas que la explotación infantil estaba mal, señalan el problema y, al nombrarlo, entra en el imaginario. Yo creo que se trata del mismo proceso de maduración sociocultural el hecho de que empiece a aparecer en nosotros la necesidad de pensar ese diálogo intergeneracional, y esa es una construcción que se va dando como concepción en lo posible» (cita del grupo focal de Colombia).

Es decir, se trataría de un diálogo para todas las áreas de la vida, tanto la profesional como la personal, tal como se reseñó en el grupo focal de Perú: «El reto consiste en averiguar cómo lograr que las personas entendamos que esta colaboración intergeneracional es una herramienta para la vida y no solamente para el trabajo tanto desde lo macro como desde lo micro».

Diálogo basado en la humildad y la honestidad

La humildad y la honestidad deben estar en la base del diálogo. Así se abordó esta cuestión en el grupo focal de México: «Son conversaciones que deben establecerse desde la humildad, reconociendo que todos podemos aprender de todos, porque todos somos ignorantes, pero cada uno ignoramos diferentes cosas».

Resulta preciso, por tanto, cuidar la manera de comunicarnos, la forma de referirnos los unos a los otros: «Parte del cambio pasa por cómo comunicamos, por ejemplo, dejando de referirnos a la gente como *los niños* y *los jóvenes*, sino hablar de *gente con más experiencia* y *gente con menos experiencia*, para intentar quitar el primer punto de discriminación» (cita del grupo focal de España).

A su vez, hay que incluir otras miradas en la conversación: «No hemos hablado en ningún momento de otras visiones del envejecimiento. Me refiero a las de las comunidades indígenas, o *las afro*. Creo que esas cosmovisiones también nos ayudan a pensar no desde las soluciones puramente occidentales, sino de enriquecer las perspectivas con otros referentes que, quizá, nos puedan aportar luces en esta transformación que tenemos que realizar» (cita del grupo focal de Colombia).

Las nuevas narrativas nos pueden ayudar a dar otro sentido al ciclo de la vida, tanto para los demás como para nosotros mismos, tal como se expuso en el grupo focal de Perú: «Poder acompañar y



ser conscientes de que podemos seguir diseñando el futuro y empezar a explorar qué otras posibilidades tenemos a partir de tal edad o si queremos hacer un cambio: esa posibilidad existe y es algo en lo que yo vengo trabajando como *coach* de vida y organizacional, intentando hacer ver que no debemos quedarnos paralizados en el miedo, sino que existen posibilidades y que podemos elegir».

Para encontrar nuevas perspectivas desde la persona, se habló de la importancia del autoconocimiento: «[...] En términos de maduración interna, podemos negociar el poder, la verdad, la pertenencia. Entonces es posible pensar también que ese proceso de autoconocimiento implica esas funciones metacognitivas y autorreflexivas elaboradas por la persona que van a ser cruciales en esa construcción» (cita del grupo focal de Colombia).

Y solo desde la unidad y desde el diálogo intergeneracional podremos afrontar los retos que como seres humanos tenemos: «En esta nueva narrativa, la idea de *unión* resulta crucial no solamente para los adultos mayores, sino para el desarrollo común humano, en el que si queremos avanzar no podemos dejar a nadie atrás. [...] Se trata de

un enfoque de cuidado para con las personas y el planeta en general. Personas de primera edad, de segunda, de tercera, de cuarta» (cita del grupo focal de Colombia).

Es necesario que todas las personas conozcan las implicaciones de la transición demográfica. Si tienen este conocimiento, podrán identificar oportunidades de empleo presente y futuro en este espacio, podrán desempeñarse en su vida familiar y social de la forma más adecuada, podrán gestionar su vida futura con más herramientas en los ámbitos de la salud, financiero, profesional... Ahora mismo no estamos formando sobre longevidad a los jóvenes, ni tampoco a las personas de mediana edad, de modo que los condenamos a repetir patrones que no son útiles en esta nueva realidad.

Hay, por tanto, una nueva realidad a nivel de generación y difusión de conocimiento, y por tanto un reto formativo, para el que se necesita el compromiso de la academia, tanto de profesores, investigadores o pedagogos. Necesitamos que los temas de la transición demográfica y sus implicaciones entren en las aulas para que las futuras genera-

ciones tengan las herramientas adecuadas para afrontar la transición.

Nuevas narrativas y tecnología

La innovación tecnológica es el mejor aliado para transformar el proceso de vida y entenderlo como un desarrollo natural sin etapas estancas. Un ejemplo puede ser cómo ayuda a instaurar hábitos de vida más saludables para todas las generaciones. Sobre esto se comentó lo siguiente en el grupo focal de Colombia: «Recientemente conocí acá, en Colombia, una iniciativa tecnológica en la que te monitorean para conocer cuáles son tus hábitos de vida y ver cómo ayudarte a mejorarlos para que tengas una vejez saludable, pensando no solamente en los adultos de hoy, sino en los de mañana».

Es justamente esa innovación tecnológica la que nos puede ayudar a entender a todas las generaciones de qué forma podríamos seguir un proceso saludable gracias a la experiencia de los que han pasado ya por él: «Pero para lograr un envejecimiento saludable, otro pilar es el de la prevención, el anticiparnos a que las cosas ocurran, porque la ciencia lo permite ya: debemos extraer la información de los datos que tenemos de los historiales clínicos de hasta hace 60 años, haciendo nuestros análisis, haciéndonos TAC, haciendo mil cosas» (cita del grupo focal de España).

La tecnología puede, asimismo, ayudar mucho a entender el proceso de la vida desde otro lugar, pero para ello es necesario que la formación en esta materia se convierta en un proceso continuo y para todos, de modo que todos podamos utilizarla como usuarios y como diseñadores de soluciones.

Existe una necesidad generalizada de formación continua en nuevas tecnologías, adaptada a los diferentes requerimientos, el *upskilling* y *reskilling*, como norma desde el inicio de la carrera laboral y para todas las generaciones. Sin embargo, esta necesidad de formación continua será distinta en función del perfil. Para quienes ya han iniciado su carrera profesional en este entorno de cambios tan acelerados, vincular la capacidad de desarrollo profesional a la formación continua puede ser visto como algo normal, algo asumido. Sin embargo, para quienes crecieron profesionalmente en un momento o en un sector en el que las habilidades profesionales se veían como algo más estático y duradero en el tiempo, la vuelta a la formación puede resultar menos evidente. Esto suele coin-

cidir con aquellas personas que, de media, tienen un nivel formativo inferior. En cualquier caso, el reto es la formación continua y tecnológica a todos los niveles, y no es conveniente ver este desafío limitado al caso de los adultos mayores que necesitan formarse, pues en este caso la percepción cambia de forma considerable.

Nuevas narrativas en la organización

En el seno organizativo, una narrativa que ayuda en el nuevo enfoque intergeneracional es valorar a la persona solo por lo que pueda ofrecer. Así se exteriorizó en el grupo focal de España: «Es la valía que tienen todas las personas, con independencia de su edad y estado económico, físico o cognitivo. Hay que extrapolar esto a todos los estadios, tanto en las empresas como en la sociedad y las instituciones. Se trata de que se nos mire como personas que pueden aportar mucho».

En definitiva, se trata de una perspectiva de gestión del talento, sin prejuicios: «Pero, más que nada, desde un punto de vista de conexión entre la oferta y la demanda, o sea, entre quienes están y todo lo que tienen para dar y las necesidades que las compañías y las organizaciones estamos intentando cubrir, sabiendo que hay un potencial brutal que debemos aprovechar» (cita del grupo focal de Uruguay).

En los grupos focales también surgió la cuestión de lo necesario que resulta acabar con el prejuicio de la falta de adaptabilidad a nuevos retos por parte de los adultos mayores y dejar claro que la persona, a cualquier edad y con independencia de su trayectoria, puede reinventarse y encontrar objetivos apasionantes. Así se expresó en el grupo focal de Uruguay: «Vamos cambiando de vocación mientras vamos envejeciendo. Lo que nos gustaba antes ya no nos gusta, o nos cansó, o nos supera, o tenemos otras inquietudes. Para reinventarme me tenés que dar esa oportunidad. Debemos darle esa oportunidad a la gente y empoderarla; que ellos confíen en nosotros y nosotros confiar en ellos, que el adulto mayor no piense que hay algo prohibido para él».

Y, finalmente, entender desde esa nueva mirada que, si llegado el momento se puede salir del tejido productivo en buenas condiciones, hay una vida muy interesante por delante que también se abre, «tal como la propia palabra *jubilación* indica, ya que deriva de *júbilo*, por lo que se debería disfrutar de esta etapa» (cita del grupo focal de Uruguay).

4.2. Frente a la desafección, integración

La interdependencia genera una nueva visión sobre el envejecimiento y, para ello, las nuevas narrativas expuestas ayudan a integrar a las distintas generaciones en un proyecto común. La pertenencia consigue mayores grados de efectividad e innovación, y contribuye a construir una sociedad más cohesionada, sobre todo en momentos difíciles. De todo ello se habló en el seno de los distintos grupos focales, donde representantes de diversas entidades revelaron experiencias concretas vividas en su seno a modo de ejemplos.

Fue el caso del representante de Pyxis, empresa de soluciones tecnológicas con sede en Uruguay, que compartió con el grupo focal de su país la iniciativa de grupos de encuentro implantada en su compañía durante la pandemia.

Grupos de encuentro en Pyxis

«Tuvimos que construir grupos de encuentro humanos, en los que sus integrantes se animen a hablarse, a conocerse y a reconocerse, cada uno desde su lugar con el otro y desde su lugar como sistema. Eso lo hemos trabajado intensamente en los últimos dos años, desde que lo arrancamos durante la pandemia. Ver el resultado y los frutos que está dando este proceso emociona profundamente» (cita del grupo focal de Uruguay, Pyxis).

Integración social y económica

Existen innovaciones interesantes surgidas a partir de la colaboración intergeneracional, como la que nos relataban en el grupo focal de Perú, desde una asociación pionera en fabricación digital.

Impulsar la diferencia generacional en Fab Lab Asociación

«Nosotros estábamos haciendo un proyecto en la Amazonía con una comunidad sobre colmenas inteligentes, en el que uno de los subproductos es la cera de abeja. Yo estaba pensando que las señoras podían hacer moldes de cera para hacer velas o jabones, y los más jóvenes estaban pensando en impresoras de arterias donde la cera de abejas se usase como contenedores del material biológico. Debemos ser conscientes de esta diferencia generacional, para aceptarla e impulsarla» (cita del grupo focal de Perú, Fab Lab Asociación).

La experiencia intergeneracional surge muchas veces del encuentro entre una cultura arraigada que el adulto mayor tiene el deseo de transmitir y el deseo de generaciones más jóvenes de recibirla.

Encuentro ente culturas en Soriana Fundación

«Entre los proyectos que desarrollamos de capital semilla, por ejemplo, tenemos en el barrio una panadería con tres mujeres emprendedoras. En este proyecto tenemos también mujeres artesanas en Yucatán, en su mayoría de la tercera edad. Ellas mismas enseñan a las más jóvenes a elaborar el producto. Este fenómeno se produce, sobre todo, cuando tiene que ver con acciones relacionadas con una historia, un antecedente, una cultura» (cita del grupo focal de México, Soriana Fundación).

En muchas ocasiones, esa sinergia intergeneracional se da entre abuelos y nietos, saltando una generación y traduciéndose en proyectos muy interesantes también. Así se manifestó en el grupo focal de Colombia: «Nos hemos encontrado con que, muchas veces, el legado no se da a la segunda generación, sino a la tercera. Nos encontramos empresarios *silver* que trabajan con sus nietos o nietas en la gestión de su empresa».

Cuando hablamos de *interdependencia económica*, es preciso hacerlo también del autoempleo, donde han surgido iniciativas de profesionales ya retirados que pueden ofrecer sus servicios en plataformas de última generación. En el grupo focal de México se mencionó este ejemplo de autoempleo: «Nosotros estamos en la fase de desarrollo de una plataforma en la que puedan subir los servicios o bienes que vendan. Por ejemplo, servicios de un maestro de idiomas, de matemáticas, o de quien tenga un oficio y pueda desempeñarlo. Así, la gente, de forma sencilla, podría localizarlos y solicitar sus servicios, de manera que continuaría apoyándolos con su sustentabilidad».

Sin embargo, para que estas iniciativas florezcan es importante contar para ello con un marco regulador favorable, tal como se mencionó en el grupo focal de Uruguay: «Es muy importante, y hay oportunidades para ejercer el voluntariado honorario y que personas del estrato de adultos mayores puedan apoyar a empresas o a jóvenes que están realizando un emprendimiento. Sí, hay formas muy importantes de estructurarlo, pero el marco legal debería adecuarse a este nuevo fenómeno y no poner demasiadas barreras institucionales o normativas para que pueda desarrollarse».

Ello, a su vez, enfatiza la necesidad de generar un esfuerzo por parte de toda la sociedad: «Las instituciones son los reguladores o los promotores, y el sector privado puede ser la oferta. Entonces, al unir esos importantes pilares, tendríamos un escenario para afrontar y pensar que, durante los próximos diez años, pudiéramos construir una política de *economía silver* que incluyese la intergeneracionalidad como eje fundamental para poder unir la productividad de los jóvenes en cuanto ejecución y la sabiduría y experiencia de los mayores en cuanto a productividad también, en cuanto a controles y en cuanto a efectividad. Creo que son tres grandes frentes que hay que desarrollar en materia intergeneracional» (cita del grupo focal de Colombia).

Del mismo modo, es importante aprender de

nuevas perspectivas que han surgido en el mundo rural y que ayudan a afrontar problemas globales: «Si pensamos un poco en las relaciones intergeneracionales de las personas mayores del ámbito rural con las personas jóvenes de las ciudades, y pensamos y evaluamos qué conocimientos de lo rural podemos traer acá, encontramos por ejemplo el caso de la agricultura urbana, que disminuiría un poco el impacto que estamos teniendo en el medioambiente y responderíamos así al gran reto climático» (cita del grupo focal de Colombia).



Una de las áreas donde más innovación se ha encontrado y en la que mejores resultados se han obtenido es en la interdependencia afectiva, donde muchos adultos mayores tienen mucho que dar y muchos jóvenes tienen mucho que recibir, tal como ilustra este ejemplo que se mencionó en el grupo focal de Colombia: «**Decidimos vincularlos a la misma casita donde atendemos al adulto mayor, y de ahí nació una integración generacional que ha sido un soporte tanto para el programa de los adultos mayores como para el de los jóvenes en riesgo. [...] Un ejemplo es un hogar de menores de 13 años que siempre están internos y que, aunque están separados de los viejitos, interactúan constantemente con ellos. Esta experiencia existe desde hace 15 años y ha sido muy satisfactoria. [...] Hay dos o tres cositas que nos han servido mucho a nosotros: la empatía, el respeto y el conocimiento. La empatía hizo que los adultos mayores aprendieran a entender por qué reaccionaban los jóvenes como lo hacían y los jóvenes aprendieron a entender las debilidades o habilidades de los adultos mayores para poder enfocarse**».

Asimismo, es importante trabajar en la parte psicológica y afectiva de las distintas generaciones, pues resulta clave para acabar con el maltrato que se produce, sobre todo, en el seno de la familia.

Salud emocional en la familia en DIF, Nuevo León

«Lo que hacemos es llevar equipos multidisciplinares, en los que se trabaja mucho la parte de la salud, referida a salud física, cognitiva y emocional. También se trabaja en valores, emociones, regulación, prevención del maltrato e integración familiar. Es importante incorporar estos valores en cada uno de los miembros de la familia ya que la problemática vinculada al maltrato a veces deriva en patologías o diagnósticos como depresiones, desintegración familiar y deterioro en los ejes de la salud de las personas adultas mayores y su familia» (cita del grupo focal de México, DIF Nuevo León).

Otro aspecto importante a tratar es el relativo a la formación de los adultos mayores y su relación en esos nuevos proyectos que desarrollan con los jóvenes.

Capacitación en formación de empresa para adultos mayores, ONG Consejo de Sabios

«Con la Universidad el CESA de Bogotá, que es muy importante en el país, se desarrollaron unos programas para capacitar a adultos mayores en formación de empresa, especialmente para enseñarlos a mercadear. Y creemos que el éxito estuvo ahí, porque les enseñamos a mercadear y ya hay tres proyectos *caminando*. Ellos no son personas pensionadas, pero están recibiendo ingresos que equivalen a una pensión y están construyendo una pequeña empresa. Y, desde ella, por ejemplo, si necesitan un mensajero consiguen a un muchacho joven o a una mujer joven que les ayude con alguna de las cosas que están haciendo. Pero yo sí creo que esa vinculación intergeneracional debe tener sus estadios, es decir, que las personas que están formadas, que tienen esa experiencia, ese conocimiento y esa sabiduría deben ingresar en el mercado pero para ser oídas, para escuchar sus experiencias en cargos que realmente sean representativos» (cita de grupo focal de Colombia, ONG Consejo de Sabios).

Integración tecnológica

La integración tecnológica requiere de forma esencial que quienes más dominan las nuevas herramientas tecnológicas que, en muchos casos, se trata de jóvenes –aunque no únicamente– apoyen a los que tienen más dificultades, que, también en muchos casos, son adultos mayores –aunque tampoco únicamente–.

Reverse mentoring en Walmart

«Una iniciativa que nos ha funcionado muy bien es el *reverse mentoring*. O sea, los más jóvenes ayudan a los más *seniors* a entender temas de tecnología, entre otros. Eso, además de ser divertido, es una cuestión de integración y de darnos cuenta de que el mundo está hecho así y de que México es un país con un bono demográfico favorable, por el momento» (cita del grupo focal de México, Walmart México y Centroamérica).

Integración en la organización

En los grupos focales, se expusieron experiencias diversas que mostraban y demostraban que, en la organización, caben todos aportando de modo diferente.

Equipos *multiage* y capacitación adaptada en Yanni Shoes

«Lo que nosotros hacemos es tomar la experiencia que tiene el adulto mayor, llevarla a nuestra empresa y fusionarla con nuestras generaciones jóvenes, para lograr grandes innovaciones para la compañía. Actualmente, tenemos nuestro mercado en Ecuador y en Perú, y tratamos



de contar con productos nuevos, incorporando nuevas tecnologías. Por ejemplo, mi madre es la persona que lleva el área comercial (redes sociales, mensajes...). Ha sido un trabajo superbonito y bastante enriquecedor para mí trabajar así y con todas estas personas. Otro ejemplo dentro de la empresa es la importancia de trabajar en equipos *multiage*, ya que nosotros empezamos a trabajar de manera manual, artesanal, nuestras alpargatas y cuando quisimos iniciar procesos de automatización nuestro adulto mayor no podía trabajar con esas máquinas porque no las conocía. Entonces, ¿qué hicimos? Pues traer un nuevo ingeniero que era un chico *millennial* que conocía perfectamente esos procesos de automatización en calzado. Se pusieron los dos a trabajar de la misma manera, con igual responsabilidad. Tenían la responsabilidad de sacar nuestro sistema estandarizado de moldes de alpargatas. Entonces, mientras el adulto mayor desarrollaba de manera artesanal o manual los moldes, el diseñador *millennial* trabajaba digitalizando nuestros moldes y pasándolos a un programa 3D. En la compañía contamos también con un programa de capacitación para algunos de los equipos y, cuando hacemos las capacitaciones, si están enfocadas en generaciones jóvenes, tenemos que realizar cursos superprácticos, con un lenguaje muy interactivo, muy dinámico. En cambio, cuando los hacemos para nuestros adultos mayores, no utilizamos herramientas tan digitales, porque se confunden, y lo tenemos que hacer de un modo más teórico» (cita del grupo focal de Perú, Yanni Shoes).

No cabe duda de que la tecnología, hoy por hoy, resulta vital, pero para que un proyecto tecnológico tenga éxito necesita de más elementos que otras personas con un perfil menos tecnológico pueden aportar. Así se expresaba en el grupo focal de Colombia: «Los jóvenes llegan con una preparación técnica sin duda mucho mejor que la de los adultos, porque obviamente han estado en instituciones académicas. Digamos que, en general, están a la vanguardia de la parte técnica, pero les falta muchísimo por aprender en cuestiones como la interacción humana, esto es, sobre sus relaciones con las demás personas, con quienes tengan que interactuar o sobre cómo se comporta el liderazgo dentro de una organización. Y he encontrado que esa es siempre una de las partes en la que los adultos mayores pueden aportarles muchísimo a los jóvenes».

Pero, para que exista la interdependencia positiva y genere aprendizaje mutuo, la clave radica, tal como surgió en las conversaciones en los grupos focales, en que haya humildad por las dos partes: «El principio se basa en la humildad de saber lo que puedo aprender del otro, para aprender hay que mirar hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados» (cita del grupo focal de Uruguay).

Con el objetivo de conseguir ese aprendizaje mutuo, muchas organizaciones están desarrollando iniciativas que permitan esa transmisión de conocimientos, experiencias y valores.

Encuentros intergeneracionales en Correos

«Por ejemplo, una de las cosas que funcionan muy bien en Correos son los encuentros intergeneracionales, en los que ponemos a debatir a diferentes generaciones, rompiendo así estereotipos, hablando de lo que cada cual aporta. Después, compartimos esas conversaciones a nivel organizativo» (cita del grupo focal en España, Correos).

Es importante pensar siempre en la diversidad que existe entre los adultos y también entre los jóvenes, y así apoyar la idea de generar aprendizajes para todos los que lo necesiten, con independencia de la edad: «Pensar dentro de las organizaciones en cómo promover estas interacciones entre las distintas generaciones y que se complementen, pero trabajarlas en conjunto y no por separado, porque no tiene mucho sentido hacer un taller para jóvenes y otro taller para los adultos mayores» (cita del grupo focal de Uruguay).

Uno de los cambios que se lograrían con la nueva narrativa intergeneracional e interdependencia serían nuevos diseños organizativos, en los que el poder y la jerarquía fuesen menos pronunciados y la organización fuera más flexible para poder adaptarse a los cambios: «Tenemos que pensar que es una responsabilidad de todos; cualquier persona debe tener un rol de liderazgo en cuanto a hacer sentir a la persona que tiene al lado que es totalmente capaz. Conseguir que todos sintamos esa responsabilidad, con independencia de si somos el *mánager*, el responsable de recursos humanos o la persona que acaba de llegar a la organización» (cita del grupo focal de España).

La interdependencia y las nuevas narrativas ayudan a crear organizaciones más integradas en las que, reconociendo el valor que cada cual aporta, se consiguen mejores resultados, equipos más eficientes y, en definitiva, una organización más innovadora: «Hace poco hablaban de equipos de alto rendimiento de las grandes empresas como Google y otras que están trabajando las sinergias entre personas adultas y los *millennials*, porque hay tanta riqueza, tanta fortaleza entre ellos, que solo hay que saber canalizarlas bien» (cita del grupo focal de Perú).

El logro de organizaciones más integradas requiere que estas adopten algunas políticas concretas como, por ejemplo, facilitar un lenguaje en el que todos se reconozcan: «Existe cierta exclusión simplemente por el lenguaje que se utiliza en las empresas, en las entrevistas, en la vida laboral cotidiana. Porque, de repente, las personas mayores no entienden términos como *community manager* o *match*, pero cuando uno se los traduce dicen “oye, pero yo sé eso, lo puedo hacer, lo he trabajado desde hace treinta años”. Tenemos que pensar en la naturalidad con la que nosotros absorbemos y usamos términos que no tienen significado para otras generaciones. Creo que es un punto que tendríamos que evaluar, recuperar, trabajar, trans-

formar, porque estamos hablando de lenguaje, de nuestro elemento básico de comunicación» (cita del grupo focal de Perú).

En los grupos focales también surgieron ideas acerca de cómo lograr desde las organizaciones que todos se sientan representados, tal como se expuso en el grupo focal de Perú: «Desde las organizaciones tenemos un poder inmenso para trabajar que todos se sientan representados en absolutamente todas las políticas, incluyendo las imágenes que transmite la organización hacia afuera, y trabajar en nuestros sesgos inconscientes. Nadie se levanta todos los días diciendo “oye, te voy a discriminar”. No, no lo hacemos, pero tenemos esos sesgos porque precisamente son inconscientes y no es culpa nuestra».

En las conversaciones sobre la desafección, se hablaba mucho de la mirada de los más jóvenes de la empresa, al ver la falta de reconocimiento de los más mayores, lo que afectaba no solo al mayor desmotivándolo, sino también al joven que veía lo que le esperaba. En este sentido, se han llevado a cabo diversas iniciativas interesantes de reconocimiento a los más mayores. Por ejemplo, este caso mencionado en el focus group de España: «Organizamos una semana con antiguos empleados que habían estado desde los inicios en la empresa, algunos de los cuales ya estaban jubilados, pero continuaban bastante relacionados con la empresa. Había algunos que eran padres e hijos. Nos comentaban su experiencia, cómo se veía en la familia el hecho de trabajar en la misma compañía y de distintas generaciones ocupando el mismo puesto. Y fue muy interesante ver lo que cada uno había aprendido del otro, no solo como nosotros lo enfocamos cuando entra alguien nuevo, joven, que después va a estar con esa persona que le va a explicar, sino que también las generaciones más mayores hemos aprendido de las nuevas que traen otra visión y otra manera de hacer las cosas».

Una iniciativa de éxito en ese sentido para muchas organizaciones ha sido conseguir que las personas que por edad han salido de la empresa sigan creando valor para las que se quedan, logrando así una mayor integración, que incluye a todos, como el caso que relató el Colegio de Registradores en España.

Sentimiento de pertenencia y creación de valor en el Colegio de Registradores de España

«Con anterioridad a la pandemia ya estaban instituidas las reuniones con nuestros compañeros jubilados que se celebraban, con carácter mensual, en la sede del Colegio de Registradores. Con la pandemia, como todos, nos tuvimos que adaptar a las circunstancias y las reuniones se mantuvieron de forma virtual, como no podía ser de otra manera. Tras el levantamiento de las medidas restrictivas hemos conservado el formato híbrido pues se facilita la asistencia, sobre todo para los que no viven en Madrid y tienen interés en ver a sus compañeros, y así les evitamos el desplazamiento si no es posible. Fomentamos con ello la interacción entre compañeros activos y compañeros jubilados para nutrirnos con su experiencia, con sus inestimables consejos, pues los problemas muchas veces son los que siempre ha habido. Y es que no podemos desperdiciar ese talento *senior* tan valioso» (cita del grupo focal en España, Colegio de Registradores de España).



«Nuestros compañeros deben sentirse registradores siempre, aunque ya no estén en activo, siguen siendo registradores toda su vida. Son parte de la institución y creemos que poco a poco vamos consiguiendo que lo sientan así. Lo vemos en las reuniones y, por ejemplo, cuando organizamos la celebración del cincuenta aniversario: las bodas de oro de la promoción, como las llamamos. Como es natural, en ese momento todos los miembros de la promoción están jubilados porque han pasado cincuenta años desde su ingreso en la profesión. Estos encuentros son muy enriquecedores porque, además, hemos tratado temas de los que llevamos hablando cincuenta años. Se trata de cuestiones, en algunos casos, que no terminan de cerrarse, y vamos conociendo esa experiencia, cómo los han afrontado ellos en los diversos momentos de la historia, porque muchas veces los problemas son los mismos, pero con diferentes claves» (cita del grupo focal en España, Colegio de Registradores de España).

4.3. Frente a productos y políticas no accesibles, accesibilidad para todos, a través de un *mix* de soluciones universales y enfocadas

La interdependencia logra un mejor conocimiento del otro y, por tanto, nuevas narrativas y la integración de todos en un objetivo común, y esa idea de pertenencia a un objetivo común será la clave para innovar en productos universales en los que incluir a todos.

Accesibilidad de bienes y servicios

Es preciso que el diseño sea universal e inclusivo. En relación con ello, en los grupos focales se ha

hablado mucho de algunos bienes y servicios a los que muchas personas mayores solían tener mayor dificultad de acceso: «En el tema de bienes y servicios, lo que yo veo en muchas empresas es una visión casi anti-cliente hacia los adultos mayores, cuando la perspectiva de la compañía es que lo que deben hacer los adultos mayores es adaptarse; otras veces, la perspectiva adoptada es paternalista. Lo veo, sobre todo, en el caso de los bancos, donde primero diseñan un producto y después gastan o invierten en cursos para que los adultos mayores aprendan su manejo, cuando en realidad lo que es preciso entender es que las cosas deberían pensarse desde la perspectiva del diseño universal, pensando incluso en que las cosas diseñadas para adultos mayores también van a servir a otros colectivos» (cita del grupo focal de Uruguay).

Hay muchos ejemplos que refuerzan la idea de que pensar en un colectivo con una determinada problemática, como puede ser el caso de los adultos mayores, ayuda a crear bienes y servicios más inclusivos para otras personas que también pueden tener problemas de accesibilidad no derivados de la edad.

La accesibilidad para toda la sociedad en la ONCE

«Creemos que hay muchas analogías y cuestiones que tienen que ver entre sí, que coinciden en el ámbito de la discapacidad y en el intergeneracional. Se trata de cuestiones como la accesibilidad, que se entendió durante un tiempo que solo afectaba a personas con discapacidad. Sin embargo, la accesibilidad mejora la vida de las personas con discapacidad y de toda la sociedad, ya sea un adulto mayor, una persona que puntualmente tiene una dificultad motriz o movilidad reducida» (cita del grupo focal de España, ONCE).

Asimismo, afloraron en el seno de los grupos focales casos interesantes en cuanto al diseño de ciudades amigables.

Ciudades Amigables con la Secretaría de Personas Mayores de Montevideo

«En el Proyecto Montevideo, fruto de la integración de nuestra ciudad en la Red Mundial de Ciudades Amigables en el año 2016, estamos en un proceso de mejora de la urbe, generando las condiciones necesarias para poder certificar Montevideo como ciudad amigable con las personas mayores» (cita del grupo focal de Uruguay, Secretaría de Personas Mayores, Intendencia de Montevideo).

Por otra parte, la tecnología está resultando clave a la hora de aportar soluciones para miembros del colectivo de adultos mayores, en primer lugar, pero que pueden ser beneficiosas para otros muchos colectivos. Así quedó expuesto en el caso relatado por Paz Mental, en México.

Soluciones tecnológicas para adultos mayores enfocadas en la auto-gestión, en Paz Mental

«ANA es una plataforma tecnológica y de formación, enfocada en profesionalizar el cuidado de pacientes en casa en los países emergentes, que permite identificar, gestionar, controlar y administrar las necesidades de cuidado en casa, brindando una solución accesible y de calidad para un envejecimiento digno y saludable» (cita del grupo focal de México, Paz Mental).

Al respecto, en el grupo focal de España se mencionó la importancia de innovar centrándose en la persona, y no hacer de la tecnología un fin en sí mismo: «Pero la digitalización debe estar centrada en las personas, es decir, no digitalizar por digitalizar, sino digitalizar, crear y diseñar las soluciones pensando en todos, en todas las generaciones, en las nativas que tienen más facilidades y en las no nativas, que para ellas es más nuevo».

Accesibilidad universal en la organización

La diversidad es clave en nuestras organizaciones, y es en esa diversidad en la que hay que enfocarse a la hora de diseñar bienes y servicios: «Mas allá de los estereotipos de que es el joven el que quiere tecnología y el mayor el que necesita el modo tradicional, habrá personas que con setenta años sean superdigitales, y prefieran el chat del banco en lugar de ir en persona a la oficina o a donde sea y otras que no. Por tanto, necesitamos reconfigurar la manera en que nos estamos acercando a qué es lo que quiere exactamente la persona» (cita del grupo focal de España).

El poder gestionar recursos humanos de distintas edades sin forzar a que todos se comporten de una misma manera genera también beneficios, ya que también los clientes son diversos y prefieren un trato que les resulte más afín. Por ello, para acertar con la combinación de universalidad y de trato enfocado es preciso realizar un análisis individual en cada empresa y ver en cada una con su personal interno cómo llegar de la mejor manera posible a su cliente externo. Esa buena integración de recursos humanos es la que, en definitiva, logra crear soluciones adaptadas para el cliente. Así se manifestó en el grupo focal de Uruguay: «Porque acá, al fin y al cabo, los que estamos hablando de productividad, de mejorar números para las empresas que sean positivos para la sociedad, también debemos entender que, si queremos hablar con ese público y pensar en ese público, debemos traerlo a la discusión desde el *momento cero*; es entonces cuando aparece el valor de los equipos multidisciplinares e intergeneracionales en una empresa. Porque, muchas veces, lo que termina pasando es que se reúnen los de 28 o 32 años a desarrollar un producto para el público de más de 45 o 60 años».

En este sentido, los nuevos productos bancarios son uno de los ámbitos en los que más se está analizando la universalidad de las nuevas soluciones tecnológicas y cómo lograr integrar a los que les

resulta más difícil: «Hay personas que, principalmente, se dedican a atender a adultos mayores que no saben cómo hacer un trámite. Estos son consumidores que necesitan atenciones distintas, comunicaciones distintas y que aumentan el ingreso al final del día» (cita del grupo focal de Perú).

Afortunadamente, las empresas más digitales han entendido que la clave es armonizar los servicios más tecnológicos con formas más tradicionales, ya que la clave es llegar a todos. Así se comprueba en la iniciativa rural en España expuesta en su grupo focal.

Iniciativas rurales en España comentadas por Red Eléctrica

« "La exclusiva" es un Amazon para los pueblos de la provincia de Soria. Es una experiencia absolutamente maravillosa porque, aparte de llevarle cosas a mucha gente, en muchos pueblos donde no pueden comprar absolutamente nada, le llevan la compra semanalmente desde la ciudad de Soria. Pero no solo les entregan productos frescos, sino que también les cambian la bañera por el plato de la ducha, que, a partir de ciertas edades, por problemas de movilidad, aunque estos no siempre derivan de la edad, son fundamentales. Pero es que además se les está dando formación digital básica a través de la plataforma rural y lo que nos dicen es que la gente mayor aprende» (cita del grupo focal de España, Red Eléctrica).

Al igual que en la sociedad está de moda la convivencia entre la música de vinilos y las más modernas innovaciones digitales, las empresas deben encontrar esa mezcla de productos que van desde lo más analógico hasta lo más digital, para así poder llegar a todos: «Las organizaciones tienen que crear los canales adecuados para que ese segmento se conecte con ese producto mediante estrategias

de omnicanalidad, intentando que siempre exista la posibilidad de atenderlo tanto a través de los canales digitales como de los analógicos, de forma simultánea» (cita del grupo focal de Colombia).

En el grupo focal de Uruguay, lo expresaron de este modo: «La clave, en definitiva, es cocrear bienes y servicios con los clientes, ya que para lograr la accesibilidad universal es importante hablar con muchos colectivos distintos a la hora de sacar un producto nuevo».

La importancia de la cocreación para desarrollar productos accesibles para toda la sociedad en Pyxis

«Desarrollamos nuestra estrategia digital mediante la colaboración con clientes en el diseño de negocios. Lo hicimos con personas de entre 50 y 60 años, para ayudarlas a entender que esto es un sistema. Un joven de 25 tiene un padre de 50, el de 50 tiene un padre de 75; estamos todos interconectados y es necesario no olvidarlo» (cita del grupo focal de Uruguay, Pyxis).





CONCLUSIONES

Una nueva realidad intergeneracional

Uno de los mayores éxitos logrados como sociedad en las últimas décadas ha sido el aumento de la esperanza de vida y de la esperanza de vida saludable al nacer. Sin embargo, a consecuencia del diferente ritmo seguido en este incremento de la esperanza de vida y de la distinta evolución de las tasas de natalidad en los cinco países objeto de análisis en este informe –Colombia, España, México, Perú y Uruguay–, sus pirámides demográficas presentan importantes diferencias. Sin embargo, todos ellos tienen en común el hecho de que la actual transición demográfica lleva a una nueva realidad intergeneracional en la que convive el mayor número de generaciones visto nunca antes en la historia, y esta transición se va imponiendo y materializando en nuevas realidades intergeneracionales en cada uno de los contextos socioeconómicos de los países analizados, con sus propias fortalezas y correspondientes desafíos.

Algunas de las cuestiones más directamente vinculadas a la transición demográfica y a la longevidad son la salud, el conocimiento, la economía y el empleo. En relación con la salud, es importante considerar la evolución funcional a lo largo de la vida y los diferentes retos de salud mental de todas las personas en las distintas etapas de su vida. En cuanto a conocimiento, se observa que las generaciones más jóvenes están más formadas y que la aceleración de la digitalización ha provocado que las personas que no han estado tan expuestas a las herramientas tecnológicas afronten un salto de conocimiento mayor.

En el presente informe se ha destacado también el surgimiento de un nuevo espacio económico: la economía de la longevidad, que va mucho más allá del ámbito de los cuidados para referirse a toda la actividad necesaria para garantizar la posibilidad física y emocional de disfrutar de la vida en todas sus etapas. La longevidad, asimismo, emerge como un motor de generación de empleo para todas las generaciones y, sin embargo, desde una perspectiva intergeneracional de trabajo, vemos que el mercado laboral recibe a las distintas generaciones de forma dispar. Mientras los más jóvenes afrontan las mayores tasas de desempleo, las personas de entre 25 y 34 años ven una importante reducción del nivel de desempleo y los adultos mayores van abandonando la actividad laboral de forma distinta entre países, con una reducción en la tasa de desempleo generalizada en este grupo etario.

Al respecto, resulta muy destacable el aumento, en todos los países analizados, de las tasas de autoempleo en las franjas de edad superiores. Los distintos sistemas de jubilación condicionan los incentivos que los adultos mayores tienen para mantenerse en activo profesionalmente. En este sentido, es importante señalar que, si bien hay adultos mayores en algunas profesiones y entornos que desean trabajar, la realidad es que para muchos el trabajo en la edad madura es una necesidad.

Muchas personas, al avanzar en edad, se quedan en situaciones de vulnerabilidad, ya sea económica, derivada de la dependencia o fruto de la exclusión social. Esta dependencia afectiva, soledad no deseada o abandono es un problema desde un punto de vista social, pero también médico, ya que quienes la padecen ven deteriorada su salud. La longevidad, gestionada a nivel social de forma inadecuada, tiene del otro lado a los jóvenes, que asumen la realidad de los adultos mayores desde su propia vulnerabilidad (la edad de emancipación se sitúa entre los 27 y los 30 años en los países analizados). Por ello, muchas personas de mediana edad se convierten en la red de seguridad de los mayores y los menores de sus familias.

Del debate mantenido en los distintos grupos focales de los cinco países estudiados se extrae una clara conclusión: la necesidad de visualizar los problemas existentes. El sesgo de la edad es limitante para todos los grupos etarios, autolimita a la persona y, en definitiva, nos dificulta a todos afrontar las distintas etapas de la vida con esperanza. La vulnerabilidad social, económica y afectiva excluye a muchos individuos de la sociedad que, perdiendo el sentido de pertenencia, ya no se ven capaces de aportar a la comunidad. Esta desafección se agrava cuando los bienes y servicios que la sociedad ofrece, en principio para facilitarles la vida, no resultan accesibles, lo cual se traduce en un aislamiento cada vez mayor de los individuos y de los distintos grupos etarios entre sí.

Soluciones desde la unidad

La investigación proporciona esperanza, siempre que se afronten los retos desde la unidad generacional. En este sentido, la intergeneracionalidad, ha hecho posible nuevas conversaciones y, por tanto, nuevas narrativas que incluyen a todos a la hora de construir un futuro. Desde la interdependencia, muchas organizaciones han desarrollado iniciativas de éxito y proyectos innovadores. El

trabajo conjunto de personas de distintas edades ha llevado también a lograr una mejor accesibilidad por parte de todos a nuevos productos, en algunos casos desde el diseño universal y, en otros, a partir de un *mix* de soluciones que permitan acceder a todos de diferente forma.

Las soluciones planteadas señalan un camino que toda la sociedad debe recorrer. Es necesario que tanto desde los Gobiernos y los medios de comunicación como desde las organizaciones académicas y empresariales se creen, y diseminen, nuevas narrativas sobre la edad y los ciclos vitales a partir de un entendimiento de la vida como un ciclo en el que cada etapa aporta una riqueza y que es esa riqueza la que da sentido a la comunidad.

En el informe se recogen algunas actuaciones públicas que ayudan a la integración. En algunos casos, mediante cambios legislativos que permiten una mayor flexibilidad, en otros, aportando los

recursos necesarios para integrar a los colectivos más vulnerables. También se señalan posibles actuaciones para que las organizaciones, y en concreto las empresas, diseñen programas y mecanismos que faciliten el aporte de todos a un objetivo común. Para ello, se identifican algunos cambios estructurales corporativos que permitirían, por una parte, lograr flexibilidad y, por otra, la posibilidad de esa aportación al objetivo común por parte de todos.

Por último, el informe muestra que a partir de la cocreación es posible generar nuevas soluciones universales accesibles para todos.

Elementos clave para la futura agenda intergeneracional

Tras una larga y profunda conversación con los expertos sobre la realidad de la intergeneracionalidad en cada uno de sus países, se planteó



en todos y cada uno de los grupos focales, como conclusión, una misma pregunta final: ¿Cuáles son, en su opinión, los elementos claves para construir la agenda intergeneracional? A esta pregunta, los 84 expertos participantes respondieron temas diversos que no podrían faltar en ningún caso en esta agenda intergeneracional, que se engloban y resumen en los siguientes 10 puntos:

1. Entender la necesidad de la intergeneracionalidad en todos los ámbitos, ampliando el enfoque desde una perspectiva actual muy cerrada y centrada en temas demasiado limitados hacia un enfoque más amplio y sistémico, apoyado en la evidencia y los datos objetivos.
2. Analizar la longevidad y la intergeneracionalidad también con un enfoque interseccional, que incluya otras dimensiones como el género, la etnia y la ruralidad.
3. Educar en el ámbito de la intergeneracionalidad desde jóvenes para que la sociedad entienda qué significa la longevidad, cómo relacionarnos entre generaciones y el hecho de que no todo el mundo llega de la misma forma a ser adulto mayor ni en todo el mundo la juventud se manifiesta de la misma manera.
4. Fomentar la empatía entre todos los grupos etarios, especialmente entre adultos mayores y jóvenes, creando espacios intergeneracionales, donde convivan el adulto mayor, el joven y todas las generaciones intermedias, para que puedan conocerse y apreciar lo que pueden aportarse los unos a los otros.
5. Desarrollar políticas públicas centradas en la longevidad y en los adultos mayores que traten temas de financiación, reducción de desigualdades y derechos, entre otros. De nuevo, ampliar la perspectiva mucho más allá de las pensiones (aunque sin olvidarlas).
6. Plantear pactos nacionales o internacionales entre todos los actores sociales (administraciones públicas, empresas y sociedad civil) centrados el valor de la intergeneracionalidad.
7. Destacar la diversidad generacional como una oportunidad, ya que la realidad actual es un momento histórico que debemos aprovechar con gran optimismo. Reconocer las cualidades positivas de los grupos generacionales y cambiar la mirada por parte de la sociedad ante los adultos

mayores, reconociendo su potencial en la colaboración con las demás generaciones.

8. Generar una cultura de cuidado donde se impulse la salud en general, la mental y la emocional enfocadas especialmente en los adultos mayores por medio de más investigación, diagnóstico y prevención. Asimismo, esta investigación debe tener como objetivo ayudar a los jóvenes de hoy en día a mejorar su propio proceso de longevidad.
9. Disminuir la brecha tecnológica entre generaciones centrado la digitalización en las personas, generando un diagnóstico adecuado de la situación y ofreciendo la cobertura, el acceso y la conectividad necesarias.
10. Mejorar la empleabilidad y la reinserción de los trabajadores por parte de las organizaciones ofreciendo formación a los adultos mayores en materia de habilidades tecnológicas, pero también de habilidades blandas, como el emprendimiento, o técnicas, como las finanzas, fomentando el emprendurismo intergeneracional, que ayude no solo la inserción de adultos mayores sino también la empleabilidad de los jóvenes.





ANEXOS

En los grupos focales se mantuvieron conversaciones centradas en retos y soluciones alrededor, principalmente, de tres cuestiones: gestión del talento, innovación y relación con los clientes y la sociedad. A continuación, se resumen los desafíos y las posibles soluciones que se mencionaron en los grupos focales de los cinco países analizados.



Grupo focal de Colombia

En el grupo focal de Colombia se planteó la intergeneracionalidad como un reto, pero también como una oportunidad desde el inicio. En primer lugar, se abordó la realidad de la brecha tecnológica entre los grupos etarios y se propuso como solución la integración entre jóvenes y adultos mayores para que se complementen en este ámbito. De hecho, esto se lleva a cabo en una de las empresas participantes en los grupos focales y se afirmó que ha funcionado muy bien. También se observaron diversos rasgos en los diferentes grupos etarios (adulto mayor y los jóvenes), expresando que el adulto mayor se sentía empujado si un joven le enseñaba y el joven sentía que el adulto mayor le imponía sus opiniones. Además, se habló de que se debería trabajar en un ámbito de colaboración entre generaciones y no de competencia.

En segundo lugar, en el caso de las organizaciones se identificó como gran reto la formación y el empleo para los distintos grupos generacionales, a partir de la realidad de que el nivel de formación con el que llegan los jóvenes y el que tienen los adultos mayores es diferente. Por ello, se sugirió como solución desarrollar espacios de educación en todos los sentidos. Un ejemplo es un *bootcamp* en Colombia, donde se llevaban a cabo formaciones en materia de programación. Si bien esto es algo positivo, quedó señalado aquí una necesidad afectiva, ya que el adulto mayor se puede sentir «minimizado», y el joven, «cohibido». Asimismo, el adulto mayor siente que debería retirarse cuando llega a una determinada edad.

En tercer lugar, respecto a la salud en el seno de la organización, en los grupos focales de Colombia se abordó esta cuestión desde dos vertientes, fundamentalmente: la salud mental y la importancia de la prevención, que resultan esenciales tanto para los jóvenes como para los adultos mayores, si bien se comentó que quizá los jóvenes estén más abiertos a hablar de salud mental y en cambio, para

los adultos mayores, en general, es más difícil tratar estos temas, aunque cada vez son más importantes para ellos. De hecho, al llegar el momento de la jubilación, puede que sufran depresión por improductividad o abandono, ya que es algo totalmente nuevo para ellos. Por ello, al respecto, se planteó como solución la necesidad de nuevas políticas públicas, lo cual no depende de las organizaciones.

En cuanto a los sistemas y la comunicación con el cliente, se habló de la brecha tecnológica existente y se afirmó que en este aspecto hay una gran limitación generalmente para el adulto mayor, a la vez que se reseñó que cada vez son más los servicios públicos que se han digitalizado en el país. Por ello, para este reto proponen la solución de desarrollar programas de alfabetización digital, ámbito respecto del que se hizo especial hincapié al ámbito rural. Asimismo, se señaló la importancia de la comunicación, de crear productos para los adultos mayores y de necesidad de empatía, respeto y conocimiento entre ambos grupos etarios (jóvenes y adultos mayores).

Finalmente, en cuanto a los retos en el seno de la sociedad, durante las sesiones de los grupos focales se mencionaron dos ideas principalmente: el emprendimiento y las pensiones. Respecto al primero, explicaron que el número de adultos mayores en la sociedad de Colombia va a aumentar, y esto plantea una nueva necesidad en el ámbito de las pensiones que les preocupa, ya que hoy en día no todo el mundo que está en edad de jubilación recibe una pensión, para lo cual una posible solución sería la alternativa de las cajas de compensación. En cuanto al emprendimiento, se señaló que se trata de una opción que puede darse para los adultos mayores, pero que no es la única y que el emprendimiento no es para todo el mundo, ya que es un proceso que puede salir muy bien o no.

En el caso de la agenda para la intergeneracionalidad de las organizaciones, en Colombia los elementos que se mencionaron como críticos fueron, en el orden en que fueron mencionados, los siguientes:

- Dar espacio a todas las generaciones en la sociedad.
- Comprender la tecnología y el rol que esta tiene en la sociedad. Dar cobertura y acceso en este aspecto.
- Entender el rol de cada persona en la sociedad

para engendrar los cambios culturales necesarios y tener un enfoque de cuidado entre las generaciones.

- Desarrollar los canales adecuados para eliminar las barreras que existen en el acceso a los recursos económicos.
- Reforzar un cambio de visión hacia el adulto mayor y ver el envejecimiento como un triunfo a través de la generación de conocimiento, entre otros.
- Generar más investigación para la salud mental y la salud emocional. Promover, asimismo, el diálogo intergeneracional.
- Educar sobre el envejecimiento y sobre habilidades blandas y tecnológicas, emprendimiento y finanzas.
- Comprender que hay diferentes formas de envejecer y reconocer cada una de ellas, así como ver la experiencia que dan los años a las personas como un valor económico.
- Enlazar a los adultos mayores con los jóvenes, haciendo especial hincapié en las empresas familiares.
- Desarrollar políticas públicas que amparen y den protección a todos los grupos etarios, desde los más niños hasta los adultos mayores.
- Integrar, en el ámbito educativo, una cátedra de envejecimiento.
- Avanzar en el campo de la inteligencia emocional.
- Implicar en las políticas públicas de envejecimiento temas de conocimiento intergeneracional, nacional y regional, y el de la financiación para adultos mayores.
- Premiar dentro del sector privado las mejores políticas de intergeneracionalidad.
- Visibilizar a los adultos mayores, que a veces pasan desapercibidos, como base fundamental para que las relaciones intergeneracionales fluyan desde otra mirada.
- Producir servicios para el adulto mayor que no sea independiente.
- Educar y sensibilizar a la sociedad sobre la necesidad de fomentar la inclusión de los adultos mayores. Generar espacios de interacción entre generaciones en todos los ámbitos, desde el colegio hasta el hogar o los hospitales.



Grupo focal de España

En el grupo focal de España se planteó como reto, en primer lugar, el uso del lenguaje: «No todas las palabras significan lo mismo». Se afirmó que hay que referirse a las personas *como personas con más o menos experiencia*, pero no como *joven* y *adulto mayor*, respectivamente. Asimismo, se habló de la necesidad de ser consciente del valor de la intergeneracionalidad y, para ello, se citaron varios ejemplos que están desarrollándose en algunas empresas, con el foco puesto en aprender los unos de los otros: el adulto mayor, del joven, y viceversa. Uno de los casos mencionados fue el de unas sesiones organizadas en el seno de la compañía para que se conozcan los miembros de ambos grupos etarios y se genere una relación de *coaching*, por ejemplo, en el ámbito de la tecnología. También se habló del gran reto existente de eliminar el edadismo, para el que algunas de las soluciones ya están diseñadas en realidad. Es el caso, por ejemplo, de los encuentros intergeneracionales, donde se generan debates y conversaciones entre los jóvenes y los adultos mayores.

Respecto de la salud en relación con la jubilación, se planteó la cuestión de si las empresas están preparadas realmente para una jubilación a los 70 u 80 años de edad, ya que eso supone un gran desafío a cubrir en el ámbito de la salud. Asimismo, se habló de que un gran reto en cuanto a la jubilación es la desinformación existente, ya que hay adultos mayores que llegan a la jubilación sin saber cuál va a ser su situación. Por ello, como posible solución se mencionó la posibilidad de dar educación financiera o acompañamiento y asesoramiento en el camino a la jubilación. Además, se destacó la necesidad de dar el reconocimiento que se merecen a las personas que dedican gran parte de su vida laboral a una empresa, ya que ello impacta no solo en el adulto mayor, sino también en el joven que entra a formar parte de esa empresa y es testigo de ello.

En cuanto a la relación con el cliente, uno de los mayores retos que se comentó en este grupo focal fue el uso de las tecnologías. Al respecto, se mencionó que hoy en día todo se hace por internet, por lo que la posible solución sería impartir una formación en nuevas tecnologías que avance y sea continua. Un ejemplo en el que se puede observar fácilmente esta problemática es el caso de la banca, donde todo se ha digitalizado muy rápidamente y los adultos mayores están teniendo, en general, mayores dificultades, según comentaron

participantes de este grupo focal. En este sentido, se hizo especial hincapié en que no por ser adulto mayor o joven se tiene que ser necesariamente peor o mejor en el ámbito tecnológico.

Respecto al reto de la sociedad en la que vivimos y las oportunidades existentes, se mencionó la perspectiva de enfocar el reto como una oportunidad, afirmando que es preciso cambiar la mirada que tenemos sobre los adultos mayores y dejar de pensar que son de una determinada manera. Se trataría de ver esto desde un sentido más amplio y enfocarlo desde la accesibilidad, la normativa europea y un buen trato personal. Asimismo, se propuso hacer algo de forma conjunta entre diferentes empresas y surgió una idea interesante sobre el emprendimiento, ya que a veces se escoge como alternativa entre los adultos mayores, para tener un futuro, pero se mencionó que «se abusa del término emprendimiento como palabra».

En España, los elementos que se mencionaron como críticos para la agenda intergeneracional fueron, en el orden en que fueron mencionados, los siguientes:

- Resaltar la importancia y la valía de las personas, con independencia de su estado.
- Enfocar la digitalización a las personas y que las soluciones se creen pensando en todo el mundo, tanto para las personas con dificultades con la tecnología como para las que no las tienen.
- Desarrollar herramientas digitales que unan, y que no separen.
- Impulsar una formación y un aprendizaje permanentes.

- Fomentar la empatía: todo se puede conseguir si somos capaces de empatizar con los mayores, con las personas que no saben utilizar bien la tecnología. «Ponerse en los zapatos de la persona mayor».

- Promover, en el ámbito económico, la financiación por parte de la Administración pública y del ámbito privado para reducir desigualdades.

- Llevar a cabo un pacto intergeneracional a nivel nacional o de la UE. Un pacto donde se dé la oportunidad de crear valor para los jóvenes por parte de los adultos mayores.

- Prevenir, formar y cambiar la mentalidad.

- Dar importancia a los datos y hablar de ellos.

- Generar entornos donde se potencien la salud, el bienestar y entornos flexibles, y donde se impulse el crecimiento de personas independientes sin importar su edad.

- Gestionar la diversidad generacional y verla como una oportunidad.

- Promover el compromiso por parte de las empresas; que dispongan de objetivos y de un plan de acción.

- Ver las sociedades longevas como una oportunidad, algo de lo que sentirnos muy afortunados.

- Adaptarse al cambio, optimismo y poner en valor la experiencia y el conocimiento. Aprovechar la oportunidad en este entorno y momento histórico únicos.

- Entender y formar sobre la metodología de la intergeneracionalidad.





Grupo focal de México

En el grupo focal de México, los retos señalados en relación con la organización en el ámbito de los recursos humanos hacen referencia a la situación del joven y del adulto mayor. Así, se señaló que, en el caso de los jóvenes, estos se encuentran con una barrera, por no tener apenas experiencia laboral; en el caso de los adultos mayores, su problema es que buscan puestos con salarios acordes a su experiencia. Es decir, cada grupo etario tiene unas necesidades específicas, por lo que el reto es entenderlas y una posible solución al respecto podría ser el *reverse mentoring*: proceso donde un joven lleva a cabo la labor de ser mentor de un adulto mayor y, así, crear un acercamiento entre ambos grupos.

Por otra parte, se hizo mención expresa a la percepción que tienen los adultos mayores de ellos mismos, considerando que no pueden crecer más profesionalmente o que, en el aspecto tecnológico, no entienden bien el lenguaje empleado y creen que no pueden adaptarse al uso de esas herramientas. Al respecto, como posible solución se planteó una capacitación enfocada para el adulto mayor, ya que, según se comentó, los jóvenes nacen nativos en tecnología y los adultos mayores emigran a ella. A su vez, se destacó la importancia de considerar como algo esencial, en cualquiera de las etapas del envejecimiento, el tema de la salud, en especial, en relación con la demencia y el Alzheimer, y otros trastornos de salud mental. Se señaló que, en ese sentido, resultaba fundamental la presencia de profesionales que traten los temas desde el punto de vista de la jubilación.

En relación con los retos enfocados en los clientes, se comentó el tema del transporte público, señalando que, en ocasiones, el diseño de servicios no está bien enfocado y tiene impedimentos diversos para las personas adultas mayores, como los tiempos de espera, y esto se debe a que estos servicios son desarrollados por personas a las cuales no les afectan. Mejorar estos servicios podría ser una oportunidad para derribar los impedimentos como barrera para quienes desean adquirir bienes o servicios, como clientes.

En cuanto a la intergeneracionalidad en la sociedad, en el grupo focal de México se hizo especial mención al tema de las pensiones, ya que aunque en el país azteca el porcentaje de personas por encima la edad de jubilación que percibían una pensión en 2020 era del cien por cien, hay pensiones muy bajas.

El emprendimiento se planteó como una forma de continuar con la vida laboral y la posibilidad de dar capacitación en este ámbito. Asimismo, se señaló la idea de que los adultos mayores participen en programas del camino a la jubilación y programas financieros, tanto para su jubilación como para sus posibles emprendimientos. Otra de las aportaciones mencionadas fue la propuesta de educarnos a todos como sociedad, para entender la riqueza de la presencia de los diferentes grupos etarios tanto en la organización como en la sociedad. En el grupo focal de México, los elementos que se mencionaron como críticos para la agenda intergeneracional fueron, en el orden en que fueron mencionados, los siguientes:

- Desarrollar un enfoque desde una perspectiva de género en el grupo etario de los adultos mayores. Ser adulto mayor y ser mujer se configuran como retos.
- Promover el respeto, el enfoque de género y la no discriminación
- Detectar las necesidades en los grupos etarios e impartir capacitación para ellos.
- Centrarse en estos ODS:
 - ODS 10 (Reducir la desigualdad en y entre los países).
 - ODS 5 (Igualdad de género y empoderamiento de la mujer).
- Fomentar la inclusión de los adultos mayores.
- Desarrollar políticas públicas que sirvan para todos, con el fin de reducir desigualdades.
- Diseñar infraestructuras pensando en los adultos mayores.
- Hacer partícipes a los sectores primario, secundario y terciario en la sociedad.



Grupo focal de Perú

En el grupo focal del país andino se señaló como reto, en relación con la organización, el tema del lenguaje en los diferentes grupos etarios: los jóvenes usan palabras y expresiones que los adultos mayores no comprenden. Por otra parte, se mencionó que, a la hora de diseñar formación, cuando esta se dirige a los adultos mayores, es más efectiva cuando es teórica, en cambio, cuando se dirige a los jóvenes es más eficaz si es práctica. A

su vez, en el seno organizativo se afronta el desafío de gestionar los diferentes grupos etarios, en el ámbito de los recursos humanos, ya que aunque todos ellos tienen una formación, los jóvenes vienen con nuevos estudios, másteres, es decir, muchos títulos, y alcanzan puestos de mejor rango casi nada más llegar, percibiendo sueldos elevados. Sin embargo, los adultos mayores, no.

Un rasgo específico destacado en Perú es el de la brecha tecnológica existente en las organizaciones. Al respecto de este reto, se comentó que, cada vez más, todo está transitando hacia la tecnología, se automatizan los proyectos y la brecha digital aumenta de forma exponencial. Se mencionó, al igual que en los demás grupos focales, el tema de la banca, que en los últimos tiempos se ha digitalizado por completo y los adultos mayores tienen dificultades para acceder a ella, por lo general. Como solución, se propuso la formación sobre conceptos claves de la tecnología para los adultos mayores. En relación con el tema de la salud, se expuso la idea de que los adultos mayores, cuando alcanzan cierta edad o el momento de la jubilación, se ven inmersos en situaciones que no habían experimentado antes y eso los lleva a padecer problemas de salud mental, principalmente.

Pero también se planteó la idea de enfocar el hacerse mayor como algo positivo, no verse como algo que deba despertar pena, sino que al adulto mayor se le tiene que empoderar, cambiando la mirada como sociedad. Una cuestión que no se mencionó en el resto de los grupos focales y que resulta muy interesante es el hecho de que, en este país, hay un porcentaje bastante pequeño de personas que trabajen para el grupo etario de los adultos mayores, lo cual se configura, a su vez, como una oportunidad desde el punto de vista del empleo y el emprendimiento.

Respecto de la intergeneracionalidad en relación con los clientes, se ilustraron varios ejemplos de adaptación al cliente. Uno de ellos fue una empresa de zapatos, donde quienes se encargaban de la comunicación eran dos personas jóvenes, en gran parte, el negocio iba dirigido a los adultos mayores, lo cual provocó que cuando las personas jóvenes hacían la publicidad, esta no funcionase bien. Por ello, como solución se realizó otro tipo de comunicación con un lenguaje enfocado en los adultos mayores. Asimismo, al igual que en los demás grupos focales del resto de los países, se mencionó el caso de la banca, que cada vez se ha digitalizado

más y es un problema para los clientes del grupo etario de adultos mayores.

En cuanto a la intergeneracionalidad en la sociedad, se señaló que el emprendimiento puede verse de diferentes formas: por un lado, es importante entender que no todo el mundo puede ser emprendedor y, por otro, se trata de una opción tomada por parte de adultos mayores a raíz de la etapa de pandemia, surgiendo una oportunidad de emprendimiento intergeneracional.

En Perú, los elementos que se mencionaron como críticos para la agenda intergeneracional fueron, en el orden en que fueron mencionados, los siguientes:

- Entender y preocuparse de lo que motiva a la economía plateada, así como centrarse en la educación para empoderar a los adultos mayores y cambiar la mirada hacia ellos.
- Comprender los retos que tenemos actualmente en la sociedad y promover el emprendimiento entre jóvenes y adultos mayores.
- Crear espacios para que los adultos mayores y los jóvenes convivan y puedan conocerse, así como espacios de formación para el adulto mayor y adecuados a cada perfil.
- Implicarse en las formaciones de los diferentes grupos etarios con el objetivo de que no se limiten y haya verdadero aprendizaje.
- Ver la comunicación entre el adulto mayor y el joven como una oportunidad.
- Desarrollar educación en el ámbito de la inclusión digital y crear una agenda de trabajo de mentorías entre adultos mayores y jóvenes.
- Promover sinergias para reducir la brecha digital.
- Iniciar conversaciones sobre la intergeneracionalidad y analizar los resultados y objetivos comunes que se quieren alcanzar.
- Desarrollar políticas públicas que sean inclusivas para todos los grupos etarios y que recojan aprendizajes de otros países.
- Generar, dentro del ámbito de la empresa, políticas que ayuden a guiar a los equipos intergeneracionales.
- Impulsar una mayor sensibilidad y entendimiento en las organizaciones.

- Reducir los sesgos entre los grupos etarios de la población.
- Desarrollar una verdadera política intergeneracional.
- Entender, como sociedad, la necesidad de la intergeneracionalidad.

Grupo focal de Uruguay

En el grupo focal de Uruguay, al abordar los principales retos a afrontar en el ámbito de la organización se resaltó que la presencia de personas cada vez más jóvenes en las empresas se confunde con un sinónimo de *frescura*. No se enfocó como algo negativo, pero sí como un reto a tener en cuenta para solucionar y poder acoger a más grupos etarios. Otro reto que se señaló fue la importancia de mantener a los empleados, ya que los adultos mayores vienen de una cultura de compromiso con la empresa en la que estaban y, en la actualidad, los jóvenes carecen de ese sentimiento hacia la empresa de la que forman parte. Asimismo, se

mencionó que, en el proceso de selección de las empresas, muchas veces no se contrata a personas porque se piensa que el salario no es el adecuado para ellas, cuestión relacionada con los sesgos por edad. También se resaltó que, hoy en día, no por ser adulto mayor o joven se tiene que ser de una determinada manera, ya que se puede tener 70 años en muy buen estado de forma. En este sentido, se mencionó que otro gran reto para las empresas es seguir siendo rentables para el adulto mayor.

Entre las soluciones que se propusieron para estos retos, se mencionó un ejemplo local en el cual se desarrollan grupos intergeneracionales dentro de la empresa, con personas de los diferentes grupos etarios, en los que cada uno aporta algo. De este modo, se evita la discriminación entre las generaciones. Además, se habló de unir a las personas que llevan tiempo trabajando en una misma organización y a los trabajadores más jóvenes, de manera que las primeras compartan su experiencia con los segundos.

En cuanto a los mayores retos detectados respecto de los clientes, se señaló el desarrollo de productos



acordes a la edad, ya que muchas veces se llevan a cabo productos para un grupo etario por parte de otro grupo de edad diferente. De nuevo, al igual que en el resto de los grupos focales, se trató en este punto el tema de la banca como ejemplo de ello.

El gran reto que se destacó en relación con la intergeneracionalidad en la sociedad fue la mirada existente sobre el adulto mayor. Como solución, se propuso establecer mentorías entre adultos mayores y jóvenes, para que puedan enriquecerse mutuamente. Otros temas citados fueron el emprendimiento, la carga horaria y el nivel de remuneración en los diferentes grupos etarios.

En el plano de la sociedad, se habló de la importancia de entender al adulto mayor, pero no desde la debilidad ni la fragilidad, sino de otra manera, ya que ello afectará a la percepción que de él tenga toda la sociedad y él mismo, para evitar una autopercepción negativa. Se recordó que, si bien todos queremos vivir mucho, nadie quiere ser viejo, porque está mal visto, así como que el propio término *viejo* resulta molesto para muchos en Uruguay. Y se señaló que, en este sentido, en la transformación de la mirada sobre la vejez tienen mucho que hacer tanto el Estado como las empresas.

En Uruguay, los elementos que se mencionaron como críticos para la agenda intergeneracional fueron, en el orden en que fueron mencionados, los siguientes:

- Respetar la diversidad en todos los grupos etarios de la población.
- Dar la importancia necesaria a la evidencia y a los datos. «Hay muy buenas intenciones, pero se necesitan datos para justificar la información».

- Intentar que todos los grupos etarios, especialmente los jóvenes, valoren el trabajo de los adultos mayores.
- Dar formación y acompañamiento, este último en el ámbito psicológico.
- Diseñar desde una perspectiva universal.
- Escuchar a todas las generaciones y visibilizar lo que no se ve de los diferentes grupos etarios.
- Impulsar la «regulación y heterogeneidad» y evitar la generalización.
- Promover la interconexión entre los jóvenes y los adultos mayores para reforzar la mente abierta y la escucha.
- Articular el voluntariado para los adultos mayores como un nuevo modelo para ellos en su jubilación.
- Apoyar la intergeneracionalidad por medio de ONGs especializadas y el voluntariado.
- Mejorar la empleabilidad y la reinserción en las empresas mediante incentivos para estas.
- Introducir y trabajar dentro de las organizaciones el tema de la sostenibilidad.
- Pensar en los adultos mayores no como una carga, sino con solidaridad intergeneracional.
- Plantear, desde el ámbito de la empresa, la posibilidad de que los adultos mayores trabajen menos horas.
- Articular, comunicar y prevenir, en el ámbito de la intergeneracionalidad.

Tabla 6. Variables por cada país del estudio, 2020

	Participación en la fuerza laboral	Porcentaje de personas en paro	Autoempleo	Empleo por cuenta ajena	Tasa de empleo informal
Colombia	68,06 %	15,45 %	49 %	50 %	62,1 %
España	72,2 %	15,7 %	16 %	84 %	-
México	60,24 %	4,6 %	28 %	72 %	57,6 %
Perú	80,4 %	7,7 %	54 %	46 %	68,4 %
Uruguay	72 %	10,7 %	27 %	73 %	23,9 %

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos de la Organización Internacional del Trabajo, Labour Force Statistics.

Nota: Los datos obtenidos de Perú sobre la tasa de participación en el mercado laboral son de 2019, puesto que cayó abruptamente para el año 2020 debido a la pandemia de la Covid-19.

Autoras



CELIA DE ANCA

Vicedecana de Ética, Diversidad e Inclusión en IE University, así como directora del Centro de Diversidad. Es asimismo profesora de Diversidad y de Finanzas Islámicas.

Es licenciada y doctora por la Universidad Autónoma de Madrid, con una tesis comparativa sobre los fondos de inversión islámicos y ético/ecológicos en el mercado de Londres.

Es autora del libro *Beyond Tribalism* (Palgrave/Macmillan, 2012) y coautora del libro *La gestión de la diversidad en la organización global* (Prentice Hall, 2007), así como de diversas publicaciones monográficas en revistas especializadas. Su trabajo ha recibido distinciones importantes como el Highly Commended Award por el artículo *Spanish Women's Career Inhibitors 2007-2017*, de la Revista especializada ARLA y el mejor artículo de 2016 en la revista *Corporate Governance: An International Review* en 2016. Su trabajo es regularmente citado por los principales pensadores como Zigmunt Bauman en su último libro *Retrotopia*. Celia de Anca es también activa en el desarrollo de programas on-line, entre otros es la directora Académica de la especialización de Coursera de 2022 *The Journey of Diversity Inclusion and Belonging*.

Ha sido asesora externa de Merrill Lynch's Diversity and Inclusion Council (Londres), de 2006 a 2008, y miembro del Comité Ejecutivo de IE Business School del 2005 al 2015. Es miembro de la Comisión ética del Fondo de Inversión ético de InverCaixa desde 2010, y miembro del Consejo Asesor del IFN desde 2020. Asimismo, desde 2022 es miembro del Consejo Asesor de *Developing Leaders Quarterly*.



CONCEPCIÓN GALDÓN

Directora de IE Center for Social Innovation and Sustainability y profesora de Technology and Innovation for Sustainability, Sustainable Business y Emprendimiento Social en IE University, lidera los esfuerzos de docencia e investigación en impacto sostenible de IE University. Es también presidenta de la empresa social Puentes Global, que cofundó en 2009, centrada en la promoción de la empleabilidad de jóvenes y colectivos desfavorecidos y en el apoyo a emprendedores de base y microempresarios.

Doctora en Economía Internacional y Desarrollo por la Universidad Complutense de Madrid con Premio Extraordinario y licenciada en Economía por la Universidad Autónoma de Madrid, tiene un máster en Administración Pública y Desarrollo Internacional por la Harvard Kennedy School. Autora de artículos publicados en múltiples revistas académicas y capítulos de libros, colabora con medios de comunicación de forma habitual y es conferenciante en encuentros internacionales.



EUGENIA GUTIERREZ

Internacionalista y actualmente encargada de la medición del impacto y datos de IE Center for Social Innovation and Sustainability, forma parte también del equipo del Proyecto de Transformación Digital del Pequeño Comercio de la Ciudad de Madrid de dicho centro.

Posee el Máster en Desarrollo Internacional (MID) de IE School of Global and Public Affairs, cuyo proyecto final desarrolló en la empresa social Puentes Global. Las áreas en las que se especializó durante el máster son: gobernanza e inclusión social, política medioambiental y acción por el clima. Además, es licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad de Navarra (España).

Participantes

- Ana María Saveedra, Gerencia Selecta
- Alberto Muñoz, Colegio de Registradores de la Propiedad, Mercantiles y Bienes Muebles de España
- Alianza Plan Mayor, Colombia
- Beatriz Santamaría, BiziPoz
- Brenda Ramos, Cadena comercial OXXO
- CaixaBank, S.A.
- Catalina Escobar, Makaia
- Catalina Santana, 101 ideas
- Carlos Lopera, CargaYa
- Claudia Pinzón, Fundación Percomputo
- Claudia de La Vega, Walmart, México y Centroamérica
- Constanza Boix, Nudaprop
- Delia Barriga, Fab Lab Asociación Perú
- Diana Guzmán, Paz Mental
- Dulce Calvo, Colegio de Registradores de la Propiedad, Mercantiles y Bienes Muebles de España
- Dulcinea Meijide, Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad (DIRSE)
- Elizabeth Ingrid Gómez, Emprende, Universidad del Pacífico
- Eleonora Barone, mYmO
- Eloy González, Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP)
- Eva Díez-Ordás, Garrigues
- Eva María Trillo, Correos
- Fernando Riaño, Grupo Social ONCE
- Fernando Gonzáles, Bigmond Group
- Gian Gallia, Fundación Romero
- Inés Castro, NAU Experiencias

- Ines Jakubovski
- Jose María Bolufer, Telefónica S.A. Juan Manuel Ávila, Redeia
- Juan Martín, Centro Internacional sobre el Envejecimiento (CENIE)
- Julia Isabel Laura, Cámara de Comercio Lima
- Jose Herrera, Vamos
- Laura Martínez, ManpowerGroup
- Leonel Molinelli, Intendencia de Montevideo
- Marcela Bustamante, HelpAge International
- Marco Estacio
- María Antonia Abanades, Correos
- María del Pilar Rodríguez, Colegio de Registradores de la Propiedad, Mercantiles y Bienes Muebles de España
- Maria Jacoba Albitres
- Marite Duarte, Consultora Organizacional
- Marisol Acosta
- Marta Lucía de la Cruz, Fundación Alpina
- Marta Granero, MAPFRE
- Martha Mogollón, Granitos de Paz
- Martín Ahuízotl
- Miguel Iván Quintana, Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP)
- Miriam De Paoli, No Pausa
- Néstor Meléndez, Greetings from Cartagena
- Olga Lucia Acosta, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Omar Crespo
- Raul Vargas
- Roxana Ruiz, Adultos Mayores a la Inclusión Digital (AMID)
- Santiago Paéz, Fundación Saldarriaga Concha
- Sofía Scarone, Endeavor Uruguay
- Sonia Giselle
- Valeria Delfino, Nudaprop
- Veronica Molina-Pertuz, Mempo-Revolucionando tu vejez
- Ximena Del Nocella

Colaboradores

- Ana Castillo Leska, BID Lab
- Esther Rodríguez Fernández, BID
- Hilda Elizabeth Minaya Fernández, BID Lab
- Isabela Echeverry, BID Lab
- María Claudia Santos, Fundación Arturo y Enrica Sesana
- Masato Okumura, BID Lab
- Miguel Laloma, Fundación Seres
- Pilar Avendaño, BID Lab
- Takako Otsuka, BID
- Tatiana A. Virviescas Mendoza, BID Lab

Bibliografía

Altamirano Montoya, Álvaro, Mariano Bosch, Carolina Cabrera Felix, Rodrigo Cerda, Manuel García-Huitrón, Laura Karina Gutiérrez y Waldo Tapia Troncoso. 2020 *Pension Indicators for Latin America and the Caribbean*. Banco Interamericano de Desarrollo. Diciembre de 2020. <http://dx.doi.org/10.18235/0002967>.<https://publications.iadb.org/en/2020-pension-indicators-latin-america-and-caribbean>.

Álvarez, Isabel, Cipriano Quirós, Raquel Marín, Lisset Medina y Antonio Biurrun. «Desigualdad digital en Iberoamérica. Retos en una sociedad conectada». *Documentos de Trabajo*, n.º 50 (2.ª época, 2021). Ed. Fundación Carolina. https://www.fundacioncarolina.es/wpcontent/uploads/2021/06/DT_FC_50.pdf.

Azuero Zúñiga, Francisco. «El sistema de pensiones en Colombia: institucionalidad, gasto público y sostenibilidad financiera». *Serie Macroeconomía del Desarrollo* 206. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020. <http://hdl.handle.net/11362/45780>.

Bernal Lobato, Noelia. «El sistema de pensiones en el Perú: Institucionalidad, gasto público y sostenibilidad financiera». *Serie Macroeconomía del Desarrollo* 207. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45800/4/S2000383_es.pdf.

Del Barrio, Elena, Penélope Castejón, Mayte Sancho Castiello, María Ángeles Tortosa, Gerdt Sundström y Bo Malmberg. «La soledad de las personas mayores en España y Suecia: contexto y cultura [Loneliness among the Elderly in Spain and Sweden: Context and Culture]». *Revista Española de Geriatria y Gerontología* 45, n.º 4 (julio-agosto de 2010): 189-195. <https://doi.org/10.1016/j.regg.2010.02.010>.

Eurostat (Dataset Estimated Average Age of Young People Leaving the Parental Household; acceso en noviembre de 2022). https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/YTH_DEMO_030.

Fernández Palacio, Juan e Iñaki Ortega Cachón (dirs.). *II Barómetro del consumidor sénior. Economía plateada*. Fundación MAPFRE. Diciembre de 2021. <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion-publico/es/media/group/1299.do>.

Galdón, Concepción, Rafael Puyol, Terry Huang, Laura McDermott y Bárbara Rey Actis. *Intergeneracionalidad: Oportunidad de innovación para la empresa y la sociedad.* Fundación IE, Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional. 2021. https://fewomen.blogs.ie.edu/files/2021/06/IE_SENIORS_III_Informe-Completo.pdf.

Gao, Qian, A. Mathew Prina, Martin Prince, Daisy Acosta, Ana Luisa Sosa, Mariella Guerra, Yueqin Huang, Ivone Z. Jiménez-Velázquez, Juan J. Llibre Rodríguez, Aquiles Salas, Joseph D. Williams, Zhaorui Liu, Isaac Acosta Castillo y Rosie Mayston. «Loneliness among Older Adults in Latin America, China, and India: Prevalence, Correlates and Association with Mortality». *International Journal of Public Health*, 31 de marzo de 2021, <https://doi.org/10.3389/ijph.2021.604449>.

Garza-Sánchez, Rosa Isabel, José González-Tovar, Laura Rubio-Rubio y Cristina Gabriela Dumitrache-Dumitrache. «Loneliness in Older People from Spain and Mexico: A Comparative Analysis». *Acta Colombiana de Psicología* 23, n.º 1 (2020): 117-127. <https://www.redalyc.org/journal/798/79868104006/html/>.

Global Health Data Exchange (Global Burden of Disease Study 2019 Results; acceso octubre-noviembre de 2022). <https://vizhub.healthdata.org/gbd-results/>.

Haslam, Nick, Louis Rothschild y Donald Ernst. «Essentialist Beliefs about Social Categories». *British Journal of Social Psychology* 39, n.º 1 (marzo de 2000): 113-127. <https://doi.org/10.1348/014466600164363>.

Hazans, Mihails. «Informal Workers across Europe: Evidence from 30 Countries». IZA DP, n.º 5871 (2011). Versión extensa publicada como «Informal workers across Europe: Evidence from 30 European countries», *World Bank Policy Research Working Paper*, n.º 5912 (2011). <https://www.iza.org/publications/dp/5871/informal-workers-across-europe-evidence-from-30-countries>.

ILOSTAT. «Labour Force Statistics (LFS, STLFS, RURBAN)». Database Description, Concepts and Definitions, Resources. <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/>.

Índice de Capital Humano. Proyecto de Capital Humano, <https://www.bancomundial.org/es/publication/human-capital>.

Ministerio de Trabajo y Economía Social. «Ley del Seguro de Desempleo (“WW”)». Países Bajos, Consejerías de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social; acceso octubre-diciembre 2022 <https://www.mites.gob.es/es/mundo/consejerias/paisesbajos/pensiones/contenidos/prestaciones/04WW.htm>.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Uruguay. «Seguro de paro». Derecho laboral uruguayo. 5 de septiembre de 2008. <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/politicas-y-gestion/derecho-reglamentacion-laboral/derecho-laboral-uruguayo/seguro-paro>.

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. *Social Isolation and Loneliness in Older Adults: Opportunities for the Health Care System*. Washington, DC: The National Academies Press, 2020. <https://doi.org/10.17226/25663>

Okumura, Masato, Marco Stampini, César Buenadicha, Ana Castillo, Fermín Vivanco, Mario Alberto Sánchez, Pablo Ibararán y Paula Castillo. *La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*. Banco Interamericano de Desarrollo. 2020. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-economia-plateada-en-America-Latina-y-el-Caribe-El-envejecimiento-como-oportunidad-para-la-innovacion-el-emprendimiento-y-la-inclusion.pdf>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. «Pensions at a Glance 2019 - Country Information». Pension Systems, Directorate for Employment, Labour and Social Affairs. 2019. <https://www.oecd.org/els/public-pensions/pag2019.htm>.

Organización Mundial de la Salud. «Envejecimiento: edadismo». Preguntas y Respuestas, Centro de Prensa. 18 de marzo de 2021. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/ageing-ageism>.

Organización Panamericana de la Salud. *La carga de los trastornos mentales en la Región de las Américas*. Washington DC: PAHO, 2018. https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49578/9789275320280_spa.pdf?sequence=9&isAllowed=20.

Oxford Economics y Universidad de Salamanca. *Estudio de la economía de la longevidad en España*. Septiembre de 2021. https://cenie.eu/sites/default/files/OxEcon_CENIE_ES.pdf.

Ravelo Rojas, Yaimí. «Precariedad, vivienda y emancipación juvenil». Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica. 21 de marzo de 2019. <https://oij.org/precariedad-vivienda-y-emancipacion-juvenil/>.

United Nations. *World Population Prospects 2019. Volume I: Comprehensive Tables*. Statistical Papers – United Nations (Ser. A), Population and Vital Statistics Report, 2019. <https://doi.org/10.18356/15994a82-en>.



© de los textos: los autores
© de la edición: IE Editorial Knowledge

MÁS INFORMACIÓN SOBRE

[IE CENTER FOR DIVERSITY IN GLOBAL MANAGEMENT](#)

[IE CENTER FOR SOCIAL INNOVATION & SUSTAINABILITY](#)

