



HR
PUERTO RICO
TRENDS
EXPERTS' PERSPECTIVES ON HR TRENDS

20**24**
23
25



AON

SHRM
PUERTO RICO CHAPTER

AFFILIATE OF
SHRM
BETTER WORKPLACES
BETTER WORLD™

El adulto mayor en el contexto laboral: Oportunidades y retos para los líderes de Recursos Humanos

I. Introducción

Ante los retos de atracción de talento que experimentan las organizaciones en Puerto Rico desde hace unos años, los líderes de las empresas se mantienen en una constante búsqueda de alternativas para atender el mismo. Algunas iniciativas incluyen el fortalecimiento de los beneficios de salud, bienestar, educación, trabajo flexible, aumento en la compensación, bonos de productividad, entre otros. La integración del adulto mayor en el ecosistema laboral es una de esas iniciativas discutidas como alternativa ante la escasez de talento. Por otro lado, el cambio demográfico a una población mayor presenta unos retos para las generaciones más jóvenes que son cuidadores. Queremos presentar a continuación ambas perspectivas: el adulto mayor dentro del ecosistema laboral y las necesidades de los trabajadores que cuidan a familiares adultos mayores. Ambas vertientes representan retos y oportunidades específicos para los líderes de recursos humanos.

a. Definición adulto mayor y envejecimiento

Las Naciones Unidas definen adulto mayor como una persona que tiene sobre 60 años de edad¹. Sin embargo, también señalan que las familias y las comunidades usan otros referentes socioculturales para definir la edad y que existen poblaciones que pueden experimentar con menos edad retos asociados a la vejez. Por otro lado, la edad subjetiva se refiere a como los individuos se experimentan a sí mismos como más jóvenes o mayores que su edad real, y como esto se ha destacado como un predictor importante de los resultados de salud en la vejez². Considerando que las leyes determinan las políticas públicas y regulaciones sobre los asuntos de un país es importante establecer que se considera adulto mayor en términos de la ley. Según La Ley Núm. 121-2019³, conocida como la “Carta de Derechos y la Política Pública del Gobierno a favor de los Adultos Mayores”, según enmendada, se define a las personas mayores como aquellas de 60 años o más, anteriormente conocidas como “personas de edad avanzada”.

A diferencia de las definiciones legales, el envejecimiento desde una óptica biológica se considera el “resultado de la acumulación de una gran variedad de daños moleculares y celulares a lo largo del tiempo, lo

1. Older persons | UNHCR

2. Frontiers | Feeling How Old I Am: Subjective Age Is Associated With Estimated Brain Age (frontiersin.org)

3. Persona adulta mayor - Poder Judicial de Puerto Rico

que lleva a un descenso gradual de las capacidades físicas y mentales y a un mayor riesgo de enfermedad⁴. Más allá de los cambios biológicos, el envejecimiento suele estar asociado a otras transiciones vitales, como la jubilación, el traslado a viviendas más apropiadas y el fallecimiento de amigos y parejas⁵.

En el caso de Puerto Rico con una expectativa de vida de 79.9 años, según datos de la Organización Panamericana de la Salud⁶, potencialmente un adulto mayor puede vivir 20 años o más luego de llegar a la edad legal establecida para considerarse adulto mayor. Investigaciones coinciden que sentirse más joven y llevar actividades que promuevan un envejecimiento saludable tiene efectos sobre las estructuras cerebrales y es un marcador importante en la salud neurocognitiva tardía⁷. Este contexto presenta grandes oportunidades para los adultos mayores mantenerse productivos mediante la inserción al ecosistema laboral. Es por esto, que como reconocimiento de que la población envejece en todo el mundo con más rapidez que en el pasado la Organización Mundial de la Salud ha promulgado la Década del Envejecimiento Saludable (2021-2030) que tiene como propósito fomentar y mantener la capacidad funcional que permite el bienestar en la vejez⁸. Debemos considerar el envejecimiento como un proceso normal del ciclo de vida. En el contexto laboral hay que reconocer que los adultos mayores con su experiencia y destrezas pueden realizar grandes aportaciones en una organización como mentores, líderes y técnicos, pero a su vez teniendo en cuenta que hay unas necesidades de salud y bienestar y en la forma en como aprenden nuevas destrezas que son importantes gestionar para una mejor integración del adulto mayor en las organizaciones.

b. Contexto demográfico actual de Puerto Rico

Puerto Rico ha experimentado un cambio demográfico significativo en los últimos años. La recesión económica a causa de la quiebra, catástrofes naturales y pandemia han contribuido a la emigración de la población joven adulta. Si a esto le sumamos la merma en los nacimientos podemos concluir que ha habido una reducción significativa de la población puertorriqueña. De 3.8 millones de habitantes en la isla en el año 2000 la población actual es de 3.2 millones. Se proyecta que el descenso continúe con estimados de que para 2050 seamos 2.7 millones⁹. Estos factores sumados a que nuestra expectativa de vida se encuentra dentro de las más altas del mundo ha contribuido al creciente envejecimiento de la población. Un indicador que confirma esto es que experimentamos más defunciones que nacimientos con un estimado de casi 34 mil muertes mientras que los nacimientos están en aproximadamente 19 mil o menos¹⁰.

4. Envejecimiento y salud (who.int)

5. Envejecimiento y salud (who.int)

6. Perfil de país - Puerto Rico | Salud en las Américas (paho.org)

7. Edad subjetiva: ¿beneficia o no a la salud emocional? (esmental.com)

8. Década del Envejecimiento Saludable (2021-2030) (who.int)

9. Puerto Rico Population 1950-2024 | MacroTrends

10. Puerto Rico: Somos uno de los pocos lugares del mundo en donde mueren más personas de las que nacen (medicinaysaludpublica.com)

Esta tendencia que no ocurre en la mayoría de los países ha sido una constante en Puerto Rico desde 2016. En el 2010 la población de 60 años o más constituía el 20.5% y alcanzó el 28.5% en el 2020, mientras se estima que para el 2050 alcance el 39.8%¹¹. Según datos compartidos en el Foro Merma Poblacional en Puerto Rico: Un reto multisectorial¹² el crédito tributario por trabajo más la pérdida de poder adquisitivo influyeron en la reincorporación de 74 mil personas a la fuerza laboral, siendo la población de adultos mayores una de las más que se han reincorporado. Teniendo claro este contexto demográfico, es importante que como país se articulen políticas que atiendan las necesidades actuales y emergentes de esta población, y así como el gobierno establece políticas públicas los empleadores tendrán que hacer lo propio en sus organizaciones.

c. Cambios en sistemas de retiro y seguro social

La Ley 447 de 1951 creó el sistema de retiro de los empleados del Gobierno de Puerto Rico. En el año 1999 se realizó una reforma estructural del sistema mejor conocida como la “Reforma 2000” que estableció un plan de contribución definida¹³. El propósito de esta reforma era evitar la insolvencia del sistema¹⁴. Además del sistema de retiro de empleados del gobierno, los sistemas de retiro de los maestros, policías, judicatura y de la Universidad de Puerto Rico han sufrido recortes y cambios estructurales que en esencia han impactado el bolsillo de miles de empleados públicos. La crisis económica de Puerto Rico ha dejado el sistema de pensiones del estado con un déficit de más de 40 mil millones de dólares y ha hecho que muchos ancianos que dependen de él se reincorporen a la fuerza laboral¹⁵. Esta situación también ha generado una carga económica mayor para los empleados que cuidan de familiares adultos mayores.

Por otro lado, el Seguro Social también ha sufrido transformaciones significativas que impactan a los beneficiarios. En el 1983 bajo la presidencia de Ronald Reagan se promulgó una ley que entre los cambios incluyen un aumento en los impuestos sobre la nómina y el aumento gradual de la edad plena de jubilación a 67 años de 65 años que era previamente¹⁶. Aunque la ley permite que el beneficiario escoja su edad de retiro desde los 62 años, hay reducciones significativas en la compensación antes de cumplir la edad plena de jubilación¹⁷. En el año 2000 se promulga el “Senior Citizens’ Freedom to Work Act”. Esta ley elimina las provisiones que reducen los beneficios de seguro social para ciertos beneficiarios que reciben un ingreso por haberse reincorporado o mantenido en la fuerza laboral, particularmente a los que han alcanzado la edad

11. Perfil Demográfico Personas Edad Avanzada PR y El Mundo 2022.pdf

12. Foro Merma Poblacional en Puerto Rico: Un reto multisectorial; Presentación Dr. Joaquín Villamil, Junio 12, 2024

13. “Ley para Garantizar el Pago a Nuestros Pensionados y Establecer un Nuevo Plan de Aportaciones Definidas para los Servidores Públicos” [106-2017] (pr.gov)

14. <https://es.slideshare.net/slideshow/los-sistemas-de-retiro-en-puerto-rico/12840008>

15. Pensiones públicas ya no son lo que era en Puerto Rico | AP News

16. Seguro Social, 87 años de historia del programa federal (aarp.org); Social Security History (ssa.gov)

17. Benefits Planner: Retirement | Born in 1960 or later | SSA

18. House Report 106-507 - SENIOR CITIZENS’ FREEDOM TO WORK ACT OF 2000 (govinfo.gov)

plena para retiro¹⁸. La firma de esta ley es un reconocimiento de que los adultos mayores tienen la capacidad de ser productivos y aportar a la economía del país. Aunque amplió las oportunidades para los adultos mayores insertarse en el ecosistema laboral sin sufrir penalidades en los beneficios, no podemos obviar que los que por razones de salud o incapacidad han tenido que retirarse antes de la edad plena experimentan una merma en su beneficio lo que puede a su vez estar comprometiendo los ingresos de los familiares que están a cargo de su cuidado.

II. El envejecimiento de la población y los retos para los empleados cuidadores

La Organización Mundial de la Salud (2021) estima que un 20% de las personas mayores de 60 años necesitará algún tipo de apoyo o cuidados prolongados para poder realizar las actividades o tareas diarias¹⁹. Cerca del 14% o 440,000 personas de la población de Puerto Rico ha sido identificada como cuidador informal²⁰. El cuidador informal es la persona que no recibe remuneración económica por el cuidado de otra persona, generalmente familiares inmediatos. Los cuidadores informales invierten en promedio 20 horas semanales en el cuidado de sus seres queridos. La inversión de tiempo, acompañado por otros factores sociales y económicos asociados al cuidado coloca la salud de los cuidadores en una posición particularmente vulnerable²¹.

Se estima que en Estados Unidos hay alrededor de 53 millones de cuidadores y el 61% de estos son trabajadores²². En el estudio Perfil del cuidador informal del adulto mayor²³ se reportó que un 55.2% de los cuidadores en Puerto Rico poseían empleo siendo un 31.8% de estos empleados de empresa privada y un 72.1% con una jornada a tiempo completo. Indicaron que además de su jornada laboral brindan un aproximado de 21 horas o más semanales en las tareas de cuidado del adulto mayor. La Generación X y Millennials son las más impactadas por esta situación. El 23% de adultos en Estados Unidos tienen padres de 65+ y están criando al menos un hijo menor de 18 años²⁴. Esto representa un doble reto en términos de las necesidades y riesgos asociados a ser cuidador. En el estudio local²⁵ se destacó el creciente aumento en jóvenes cuidadores de adultos mayores que están entre las edades de 18 a 25 años. Esto es cónsono con

19. Perfil del cuidador informal del adulto mayor: un estudio comparativo entre Puerto Rico, México y Colombia (pucpr.edu)

20. “Ley sobre la Política Pública del Cuidado Informal del Estado Libre Asociado de Puerto Rico” (pr.gov)

21. Perfil del cuidador informal del adulto mayor: un estudio comparativo entre Puerto Rico, México y Colombia (pucpr.edu)

22. AARP | Caregiving in the United States (2020)

23. Perfil del cuidador informal del adulto mayor: un estudio comparativo entre Puerto Rico, México y Colombia (pucpr.edu)

24. Pew Research Center | More than half of Americans in their 40s are ‘sandwiched’ between an aging parent and their own children (2022)

25. Jóvenes universitarios no están exentos de ser cuidadores de adultos mayores – Huellas del Futuro (pucpr.edu)

datos de Estados Unidos que estiman que 34% de las personas en la Generación Z se convertirán en cuidadores en los próximos 5 años²⁶. Esto tiene particular importancia ya que puede cambiar las expectativas y necesidades de las nuevas generaciones que se incorporan a la fuerza laboral. En términos de género, las mujeres son las cuidadoras principales en estudios tanto de Puerto Rico como Estados Unidos. Particularmente en el estudio de Puerto Rico el 84.4% de participantes fueron mujeres²⁷. Este dato es relevante ya que puede afectar su desarrollo de carrera, equidad salarial e incluso la salida de la fuerza laboral por las demandas que requiere el ser cuidadoras. A continuación compartiremos el impacto de ser cuidador para los empleados y el negocio y las oportunidades que tienen las empresas de apoyar a los empleados en sus necesidades como cuidadores de un adulto mayor.

a. Impacto para el empleado y el negocio

i. Desempeño, ausentismo y renuncia

Diversos estudios han señalado el impacto en el desempeño para los cuidadores que trabajan. En un estudio realizado por la Alianza Nacional para el Cuidado y AARP²⁸, el 70% de los cuidadores que trabajan lidian con problemas en el trabajo producto de su rol como cuidadores. Otro estudio²⁹ reflejó que el cuidado redujo la productividad laboral en un tercio en promedio, o un estimado de \$5,600 por empleado cuando se anualiza entre todos los cuidadores empleados, principalmente debido a la reducción del rendimiento mientras está presente en el trabajo. Un 73%³⁰ de los cuidadores que trabajan han tenido que realizar acomodos (trabajar más temprano o inesperadamente) para adaptarse al cuidado de su ser querido y un 56% se preocupan de que su rol como cuidador impacte su rendimiento³¹. En el estudio Perfil del cuidador del adulto mayor³² un 58.6% de los cuidadores participantes de Puerto Rico indicaron que los síntomas que presentaban como cuidadores les dificultaba realizar su trabajo.

En otro estudio realizado por AARP³³ 6 de cada 10 cuidadores informaron haber experimentado al menos 1 impacto o cambio en su situación laboral como resultado de la prestación de cuidados (61%). La gráfica a continuación presenta algunos de estos impactos reportados.

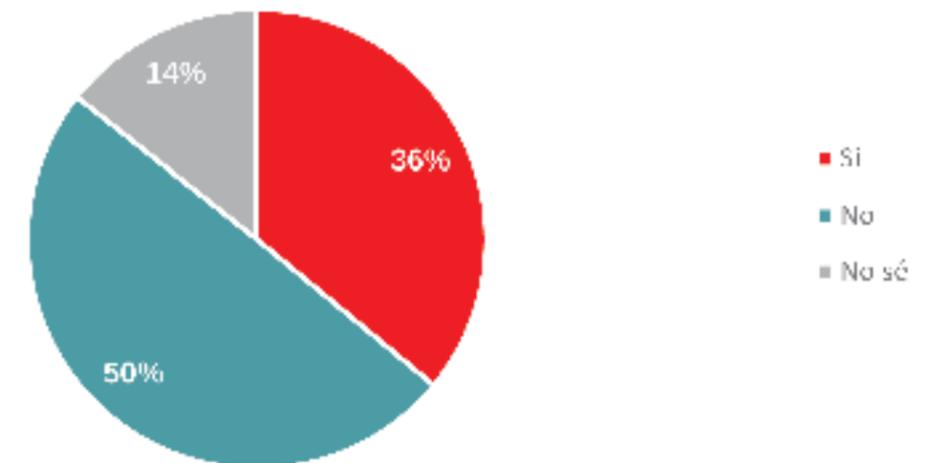
26. Caregiving in the U.S. 2020 - AARP Research Report
 27. Perfil del cuidador informal del adulto mayor: un estudio comparativo entre Puerto Rico, México y Colombia (puopr.edu)
 28. How Flexible Work Reduces Caregiver Discrimination | FlexJobs
 29. Pérdida de productividad laboral relacionada con el cuidado entre familiares empleados y otros cuidadores no remunerados de adultos mayores - PubMed (nih.gov)
 30. Rosalynn Carter Institute for Caregivers | Working While Caring: A National Survey of Caregiver Stress in the US Workforce (2021)
 31. Homethrive | Second Annual Employer Caregiving Survey (2022)
 32. Perfil del cuidador informal del adulto mayor: un estudio comparativo entre Puerto Rico, México y Colombia (puopr.edu)
 33. Caregiving in the U.S. 2020 - AARP Research Report

Como resultado del cuidado de un familiar, ha experimentado alguna de las siguientes situaciones en el trabajo?



Según resultados del estudio de Aon³⁴ un 50% de los líderes de recursos humanos encuestados indicaron que no han tenido en su organización empleados con desempeño pobre afectado principalmente por la responsabilidad de cuidado de un familiar adulto mayor, mientras que el otro 50% indicó que sí o que no sabe.

¿Ha tenido en su organización empleados con desempeño pobre afectado principalmente por la responsabilidad de cuidado de un familiar adulto mayor?

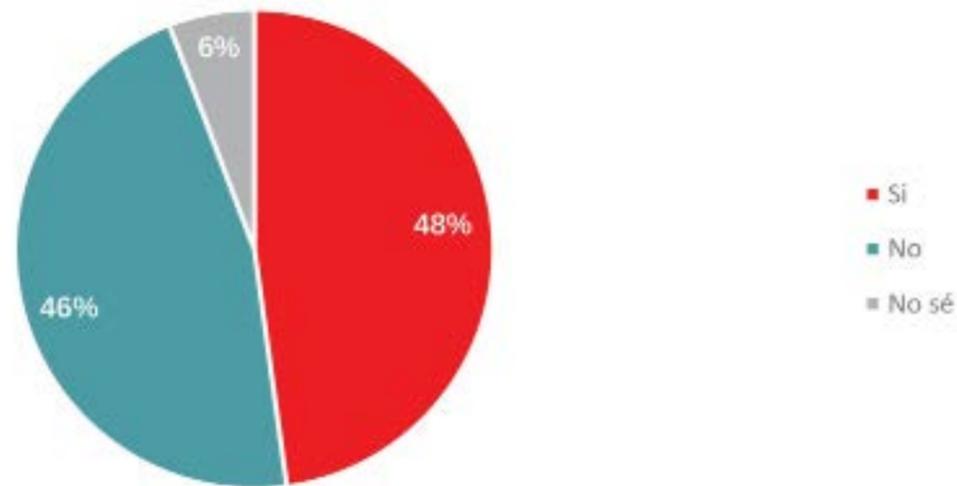


34. Aon, El adulto mayor en el contexto laboral: Retos y oportunidades para los líderes de recursos humanos, 2024

Entre las razones para dejar el empleo, un 49% de los cuidadores activos en el estudio de AARP³⁵, indicaron dejar su trabajo principalmente para tener más tiempo para cuidar a su familiar, mientras que el 15% mencionó que su trabajo no permitía horarios de trabajo flexibles y un 12% que no tenían tiempo libre con paga. Solo un 7% reportó que fueron discriminados o penalizados por sus responsabilidades como cuidadores.

En el estudio de Aon³⁶, un 48% de líderes de recursos humanos indicó que en los últimos años han experimentado renuncias de empleados que tienen que dedicarse a ser cuidadores de un familiar adulto mayor.

¿Su organización ha experimentado en los últimos años renuncias relacionadas a empleados que deben dedicarse a tiempo completo al cuidado de un familiar adulto mayor?



ii. Impacto a la salud y bienestar

Tanto estudios locales como de Estados Unidos demuestran el gran impacto a la salud y bienestar que experimentan los empleados cuidadores. En el estudio Perfil del cuidador informal del adulto mayor se reportó que los cuidadores en Puerto Rico tienen un mayor riesgo de desarrollar enfermedades relacionadas al estrés y sufren de depresión al doble de la tasa en los Estados Unidos de América³⁷. Además, no tan solo enfrentan dificultades emocionales, sino que también experimentan dificultades físicas y están más a riesgo

de desarrollar enfermedades cardiovasculares y fragilidad. En el estudio local anteriormente señalado, un 32.3% de los cuidadores refirió que su salud ha empeorado debido a tener que cuidar del familiar. Los datos referentes a la depresión mostraron que el 55.7% de los cuidadores presentó algún nivel de depresión y el 46.4% algún nivel de ansiedad entre leve a severo. El 49.3% de los cuidadores mostró sobrecarga intensa, un 62.5% mostró problemas para dormir o mantenerse dormidos, un 76.6% cansancio o poca energía y 49% cambios en el apetito. En otro estudio³⁸, un 70% de los empleados admitió estar tan enfocado en sus deberes como cuidador que descuidaron sus propias necesidades y un 42%³⁹ indicó sentir aislamiento por su rol como cuidador.

Entre las preocupaciones como cuidadores que impactan la salud mental de los empleados cuidadores se encuentran⁴⁰: no saber qué pasará con la persona que recibe cuidado en caso de que el empleado cuidador no pueda proveer el cuidado (32%), experimentar síndrome de quemazón "burnout" (26%), tomar las mejores decisiones para las personas que cuidan (26%) y el impacto del cuidado del familiar en su propia salud (22%). La capacidad y destrezas para proveer el cuidado también tiene un impacto en la salud de los cuidadores. En el estudio local, 81.9% de los cuidadores que participó de esa investigación no poseía conocimiento formal en el cuidado de adultos mayores. Esto tiene un impacto en como realizan las tareas asociadas al cuidado del adulto mayor y la sobrecarga emocional producto de no tener las destrezas apropiadas para el cuidado.

iii. Situación económica

Las demandas por el cuidado de un adulto mayor no son solo físicas o mentales. El impacto a las finanzas es otro reto al cual se enfrentan los empleados cuidadores que tiene repercusiones no solo para el familiar cuidador sino también para el resto de su familia. Hay una relación estrecha entre la situación financiera y el estrés. El 62% de los cuidadores ha reportado sentirse abrumados por el estrés financiero⁴¹. Y es que las necesidades de un adulto mayor pueden ser significativas y costosas. Según reporte de AARP⁴², 78% de cuidadores incurren en gastos relacionados al cuidado de un ser querido, lo que representa un promedio de \$7,242 al año y un 26% del ingreso anual. El 30% cubrió el alquiler o los pagos de la hipoteca de sus seres queridos, mientras que el 21% financió modificaciones en el hogar. Los costos médicos (pagar la atención médica, los terapeutas, la atención en el hogar o el equipo médico) representaron el 17% del gasto de los cuidadores. 55% de los adultos de la Generación X indicaron no estar financieramente preparados para el cuidado de sus padres mayores⁴³.

35. Caregiving in the U.S. 2020 - AARP Research Report

36. Aon, El adulto mayor en el contexto laboral: Retos y oportunidades para los líderes de recursos humanos, 2024

37. Perfil del cuidador informal del adulto mayor: un estudio comparativo entre Puerto Rico, México y Colombia (pucpr.edu)

38. Fidelity | 2022 American Caregivers Study

39. Cleo | Family Health Index

40. Fidelity | 2022 American Caregivers Study

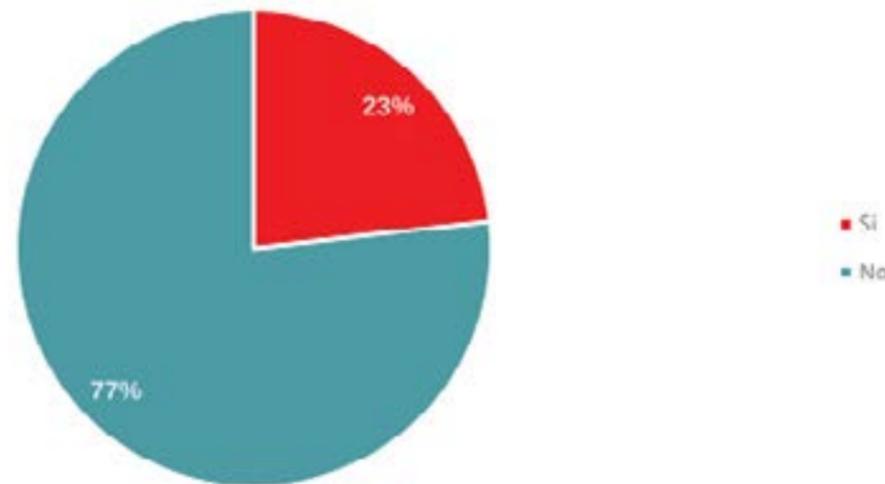
41. Fidelity | 2022 American Caregivers Study

42. Family Caregivers Experience High Out-of-Pocket Costs (aarp.org)

43. American Advisors Group | Adult Children Survey (2022)

En el estudio de Aon⁴⁴ un 23% de líderes de recursos humanos experimentó peticiones de aumento en compensación debido a la situación económica derivada del cuidado de algún familiar adulto mayor. Esto representa una cifra importante ya que podemos ver como los empleados se están viendo afectados y como la compensación puede ser un factor determinante en la toma de decisiones de un empleado de moverse de organización por una compensación que le permita manejar las expectativas financieras como resultado de la obligación de cuidado de un familiar adulto mayor.

¿Ha tenido en su organización casos donde empleados comunican la necesidad de recibir un aumento en su compensación debido a su situación económica derivada del cuidado de algún familiar adulto mayor?



b. Apoyo del empleador

No existe una sola alternativa o solución para apoyar a los empleados que son cuidadores. El apoyo dependerá de los recursos, operación, tipo de organización o necesidades más prevalentes de los empleados. Lo que si pueden hacer todas las organizaciones es implementar iniciativas que impacten positivamente a los empleados cuidadores. Algunas de estas iniciativas incluyen:

- ✓ Cuidado del adulto mayor – puede incluir servicios de “back up”, cuidado en el hogar, centro de vivienda permanente y apoyo en tareas del hogar mediante acuerdos con proveedores o subsidio económico al empleado.
- ✓ Coordinación de servicios – servicio de transportación a citas médicas, entrega de medicamentos, navegación de beneficios de Medicare/Medicaid, servicios “concierge”, apoyo en crisis, desarrollo de plan de cuidado.

44. Aon, El adulto mayor en el contexto laboral: Retos y oportunidades para los líderes de recursos humanos, 2024

- ✓ Servicios de apoyo para el cuidador – consejería y/o talleres sobre el cuidado del adulto mayor, apoyo psicológico, consejería legal y/o financiera, grupos de apoyo, recursos en línea, referidos a organizaciones y agencias de gobierno relacionadas.
- ✓ Opciones de trabajo flexibles – incluyen trabajo remoto, híbrido, jornada reducida, acomodados de horarios de acuerdo con la necesidad.
- ✓ Licencia familiar y días de enfermedad pagados – adicionales y específicos para atender las necesidades de los empleados cuidadores.

Proveer beneficios que apoyen a los empleados cuidadores tiene un impacto positivo tanto para el empleado como para la empresa. Las empresas que invierten en los empleados y sus familias ven un crecimiento de ingresos 5.5 veces mayor⁴⁵. Entre los beneficios podemos mencionar⁴⁶:

Para la empresa	Para el empleado
Mayor productividad e innovación	Mayor balance vida-trabajo
Fomenta el compromiso	Mejor desempeño y enfoque
Mejora la atracción y retención	Reduce el estrés, depresión y enfermedades
Reduce los costos de salud	Reduce el aislamiento y soledad
Se reconoce la empresa como un empleador amigable con la familia	

El primer paso para que las organizaciones puedan moverse a la adopción de este tipo de beneficios es el reconocimiento de la existencia de la necesidad. Hay que comenzar por conocer cuantos de sus empleados están a cargo del cuidado o soporte de un adulto mayor.

Casi el 40% de los empleados cuidadores en una encuesta realizada en Estados Unidos dijeron que sus supervisores no son conscientes de sus responsabilidades de cuidado fuera del trabajo⁴⁷. Recopilar información sociodemográfica es un elemento importante en la adopción de beneficios familiares y la estrategia de DE&I. En la gráfica a continuación⁴⁸ podemos destacar que un poco más de la mitad de las organizaciones encuestadas en Puerto Rico no recopilan este tipo de información.

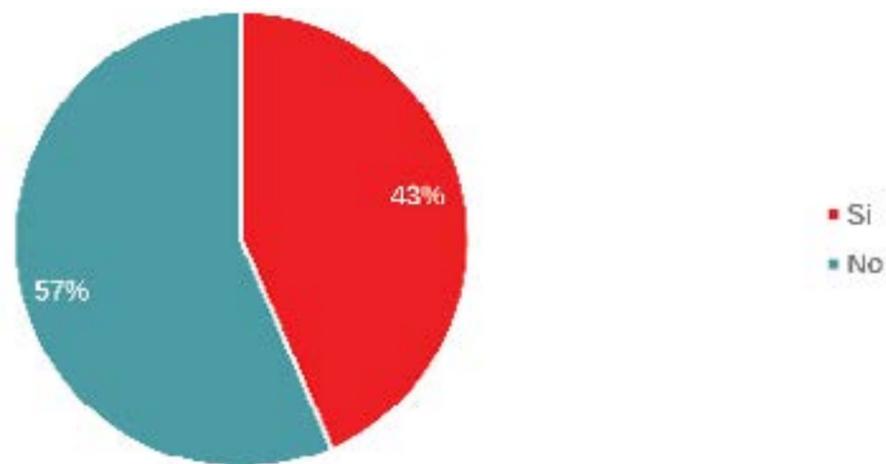
45. Maven & Great Place to Work | Parents at the Best Workplaces (2022)

46. Care | Why family care benefits are essential in uncertain times (2023)

47. Supporting Employees with Caregiving Responsibilities (shrm.org)

48. Aon, El adulto mayor en el contexto laboral: Retos y oportunidades para los líderes de recursos humanos, 2024

Su organización con el propósito de apoyar, ¿identifica empleados que tienen a cargo el cuidado de un familiar adulto mayor?



Según datos de Estados Unidos, 8 de 10 empresas ofrecen uno o más programas para apoyar a los empleados cuidadores⁴⁹. Entre los programas reportados:

- ✓ 92% ofrecen alternativas de trabajo flexibles que se ajusten a sus necesidades como cuidador.
- ✓ 38% proveen acceso a servicios de coordinación/navegación para el cuidado de personas mayores (p. ej., navegación de beneficios, Medicare, Medicaid)⁵⁰.
- ✓ 27% proporcionan recursos y herramientas en línea para apoyo en el cuidado del adulto mayor a su cargo.
- ✓ 21% ofrecen capacitación para los gerentes en torno al apoyo a los cuidadores en el trabajo.
- ✓ 19% facilitan sesiones de planificación financiera o talleres sobre temas relacionados con el cuidado de las personas mayores.

Si comparamos algunos de esas iniciativas o beneficios con datos de Puerto Rico podemos ver que hay una menor prevalencia localmente en la adopción de estos. En la gráfica⁵¹ a continuación podemos ver que un 57% de líderes de recursos humanos en Puerto Rico indicaron que no proveen ninguno de estos beneficios de apoyo, coaching o talleres. Solo un 1% localmente indicó proveer servicios de coordinación/navegación versus el 38% en Estados Unidos; 6% proveen entrenamiento a líderes sobre como apoyar a empleados cuidadores versus el 21% y 7% ofrecen sesiones de planificación financiera relacionados al cuidado de un adulto mayor versus el 19% en Estados Unidos. Las iniciativas que indicaron ser más prevalentes localmente son las de

49. Transamerica Institute | A Survey of US Employers (2022)

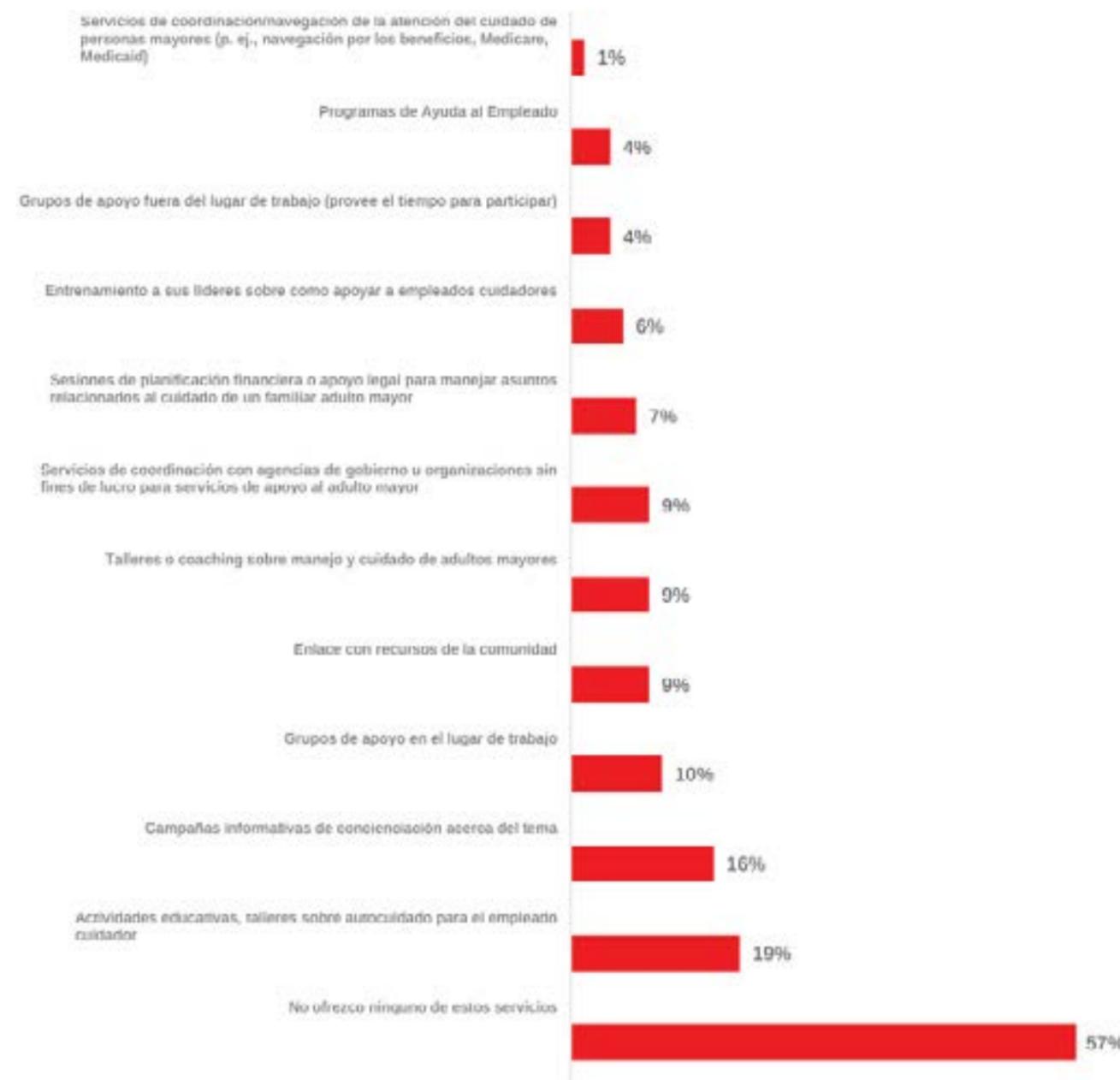
50. BGH | 2022 Survey on Caregiving and Family Support

51. Aon, El adulto mayor en el contexto laboral: Retos y oportunidades para los líderes de recursos humanos, 2024

52. Embracing Carers | The Global Carer Well-Being Index (2021)

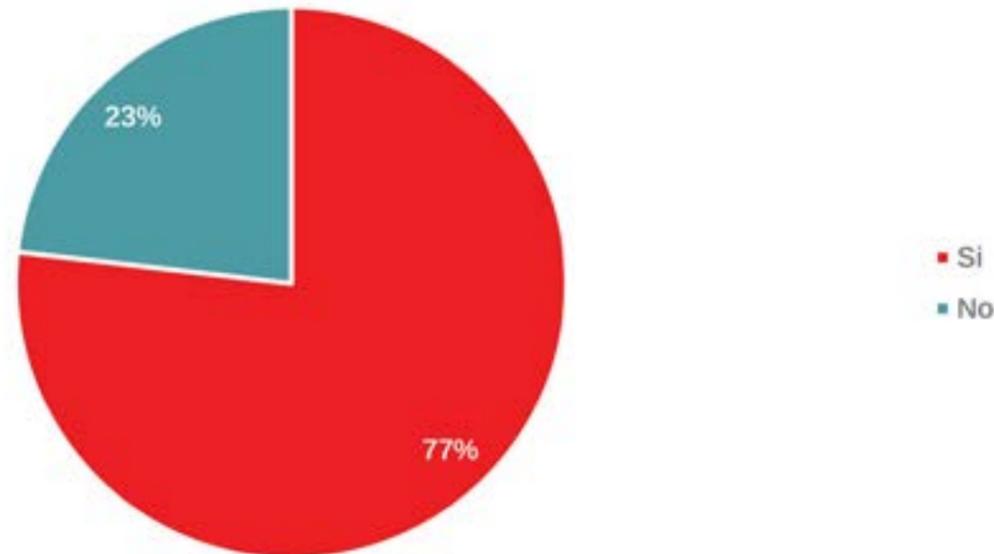
concienciación general como actividades educativas y talleres de autocuidado para el empleado cuidador con un 19% y campañas informativas con un 16%. Un 10% indicó proveer grupos de apoyo en el lugar de trabajo. La conexión entre cuidadores es un componente que está reclamando particularmente la Gen Z o Millenials que son cuidadores. En un estudio⁵² el 88% de estos indicaron que es importante tener formas de conectarse con otros cuidadores. Fomentar los grupos de apoyo es un reconocimiento de la empresa de las necesidades de conexión con otros cuidadores y es un factor importante en la construcción de una cultura de soporte en la organización.

¿Provee su organización alguno de estos servicios, recursos de apoyo, coaching o talleres para los empleados que son cuidadores de un adulto mayor?



Por otro lado, los arreglos de horario flexible y el trabajo remoto son de los beneficios más importantes para apoyar a empleados cuidadores. 42% de cuidadores consideran que el trabajo flexible es muy importante⁵³. Aunque los arreglos de horario flexible y trabajo remoto impactan de manera general el balance vida-trabajo se reconoce que para empleados cuidadores de adultos mayores el beneficio es aún mayor ya que les permite la flexibilidad de acompañarlos a citas médicas y estar disponibles para las necesidades del familiar adulto mayor en momentos importantes. En la gráfica a continuación⁵⁴ podemos ver que un 77% de líderes de recursos humanos en Puerto Rico han recibido peticiones de empleados de arreglos de horario flexibles debido a su situación como cuidador de un adulto mayor.

¿Ha tenido en su organización casos donde empleados solicitan horarios o acuerdos flexibles debido al cuidado de algún familiar adulto mayor?

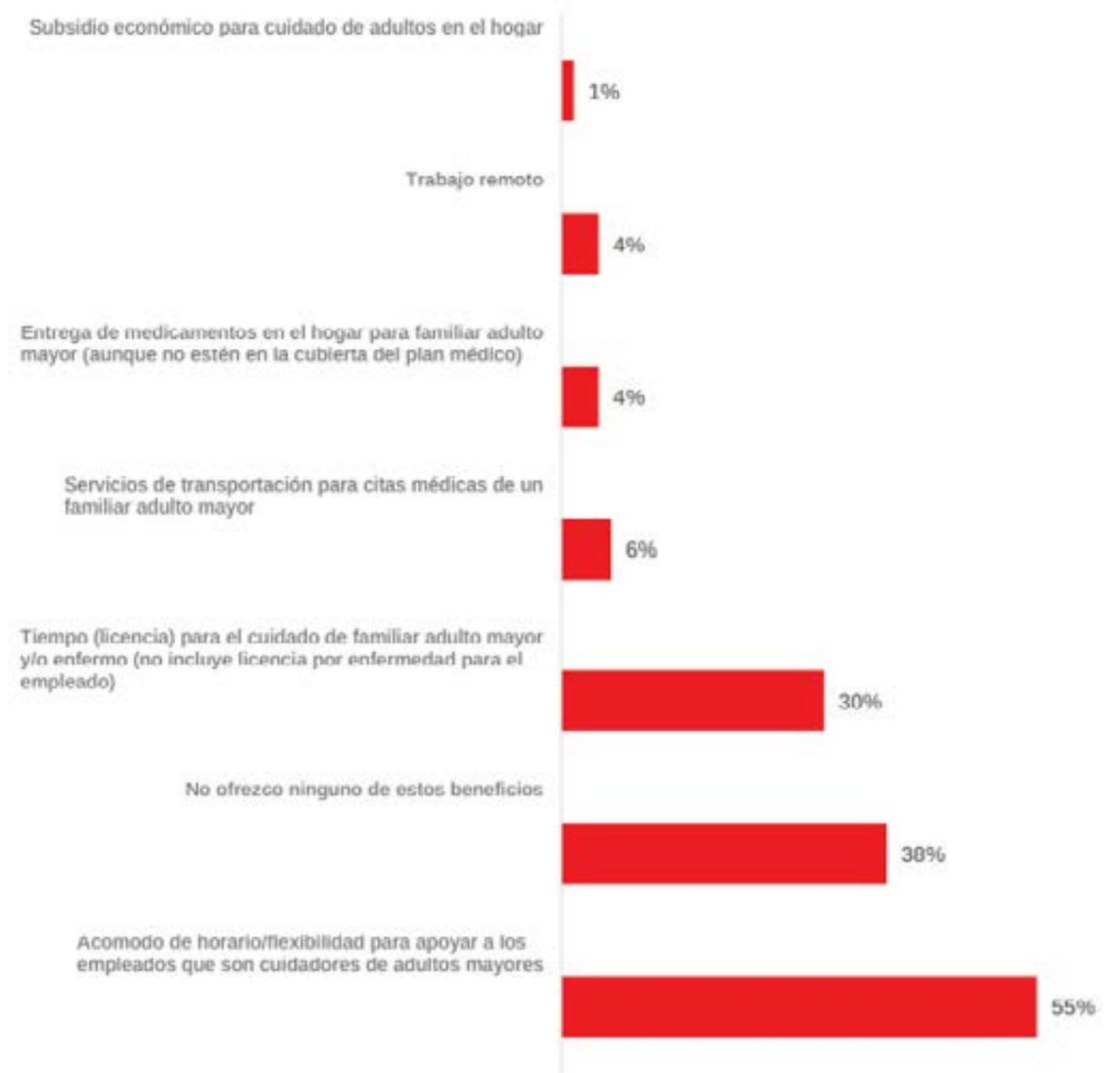


En términos de beneficios de flexibilidad un 55%⁵⁵ de empresas encuestadas en Puerto Rico ofrecen acomodos de horario para empleados cuidadores, siendo este el beneficio más prevalente entre todos los beneficios e iniciativas ofrecidas localmente. Si comparamos este dato con los datos de Estados Unidos anteriormente señalados también vemos una prevalencia mayor en Estados Unidos con un 92% de empresas ofreciendo arreglos flexibles versus el 55% localmente. Según se desprende en la gráfica⁵⁶ a continuación un 30% ofrecen tiempo (licencia) por enfermedad para el cuidado del adulto mayor adicional a la licencia por enfermedad del empleado. De las empresas que contestaron, la cantidad de días promedio fue de 13 días.

53. AARP | Working Caregiver Concerns and Desires in a Post-Pandemic Workplace (2021)
 54. Aon, El adulto mayor en el contexto laboral: Retos y oportunidades para los líderes de recursos humanos, 2024
 55. Aon, El adulto mayor en el contexto laboral: Retos y oportunidades para los líderes de recursos humanos, 2024
 56. Aon, El adulto mayor en el contexto laboral: Retos y oportunidades para los líderes de recursos humanos, 2024

Vemos en estas cifras un reconocimiento por las empresas locales en apoyar a los empleados cuidadores, sin embargo, todavía un 38% no ofrece ninguno de los beneficios señalados. Existen oportunidades en la integración de otros beneficios de apoyo, como servicios de transportación a citas médicas (6%) y subsidio económico para cuidado del adulto mayor (1%). La mayoría de las compañías reportaron no saber la cantidad del subsidio mientras una sola empresa especificó: "25% del costo por hora del cuidado hasta un máximo de 60 horas al año y un cap de \$10 dolares la hora".

¿Ofrece su organización alguno de estos beneficios para empleados que son cuidadores de un familiar adulto mayor?



III. Adulto mayor en el ecosistema laboral

No solo el envejecimiento de la población impacta la atracción y retención de talento desde la perspectiva de aquellos empleados que se desempeñan como cuidadores. También la entrada y salida de adultos mayores al mercado laboral inciden en estos esfuerzos. Actualmente, los adultos mayores constituyen un segmento importante de la fuerza laboral en Puerto Rico. De acuerdo con un estudio el 12.1% por ciento de la población de edad avanzada pertenecían a la fuerza laboral⁵⁷. Más allá de los diversos retos que enfrentan las organizaciones a nivel de recursos humanos, el envejecimiento de la población es uno adicional.

En datos levantados por US Bureau of Labor Statistics en diferentes países como Canadá, Alemania, Reino Unido, Japón, Estados Unidos, Francia e Italia se evidencia el aumento de los trabajadores que superan los cincuenta y cinco años. Para el año 2031 se espera que esta proporción supere el veintidós por ciento. En países como Japón se espera que la proporción estimada sea de aproximadamente el 38% por ciento de los trabajadores. A nivel mundial, aproximadamente 150 millones de puestos de trabajo pasarán a manos de trabajadores de 55 años o más para finales de la década⁵⁸.

Esto demuestra que aún en nuestra fuerza laboral existe una necesidad de que adultos mayores ocupen puestos de trabajo más allá de las razones específicas de porque existe esta realidad. Sin embargo, esto no es un escenario que se limita únicamente a Puerto Rico. Lo mismo ocurre en otros países como Estados Unidos. En este país, para el segmento de mayor edad de 65 a 69 años, la participación en la fuerza laboral se espera que alcance casi el 40% por ciento para 2030. Igualmente, la edad de jubilación promedio reportada ha aumentado a 61 años en 2022⁵⁹. Estos datos indican que continuará habiendo adultos mayores por encima de la edad prevalente de retiro en el mercado.

De acuerdo con nuestro estudio, las empresas en Puerto Rico mantienen empleados con una edad igual o mayor a los sesenta años. En el 68% por ciento de las empresas mantienen entre uno a veinticinco empleados en este rango de edad. Algunas empresas grandes pueden mantener en su plantilla entre setenta y seis a más de cien empleados con esta edad. Razonablemente se debe pensar que hay dos vertientes en este tema.

La población envejece y naturalmente la proporción de trabajadores con mayor edad aumenta. La otra vertiente es que existe un grupo de adultos mayores por encima de la edad de retiro que busca mantenerse en el mercado laboral. En esta segunda vertiente se debe considerar que deben existir organizaciones que fomentan la atracción y retención de estos trabajadores. Entonces, hay dos preguntas importantes para analizar. ¿Cuáles son las razones que están llevando a los adultos mayores a continuar interesados en mantenerse en la fuerza laboral? ¿Qué lleva a las empresas a buscar retener este talento?

57. Perfil Demográfico Personas Edad Avanzada PR y El Mundo 2022.pdf

58. US Bureau of Labor Statistics, OECD; Bain analysis

59. Healthy Aging and Well-Being at Work: Opportunities for Action (aarpinternational.org)

a. Razones

Expertos señalan que algunas de las razones principales del porqué adultos mayores buscan mantenerse trabajando son: necesidad financiera debido al aumento en la expectativa de vida, aprecio al entorno social, el interés individual de continuar trabajando o que existe una opción de transición gradual al retiro en la medida que la organización a la que pertenecen se los permita. Cuando se analizan las razones en este segmento poblacional en Puerto Rico para mantenerse en el mercado laboral, las razones son muy similares.

De acuerdo con la investigación realizada, las organizaciones entienden que basado en las interacciones con sus empleados en este grupo de edad, la razón prevalente que impulsa a este talento a mantenerse trabajando en su organización es la necesidad financiera. En la gráfica a continuación se muestran otras razones.



Aunque la necesidad financiera es la razón prevalente, existen otras razones importantes no necesariamente relacionadas al aspecto económico tal y como sería el sentido de propósito que mantiene a un grupo dentro de las organizaciones.

Pero, existen también razones beneficiosas para los patronos. En los últimos años no solo a nivel global sino también a nivel local estamos ante un reto mayor de atracción y retención. Es por esto, que un grupo de organizaciones realizan mayores esfuerzos que otras organizaciones en retener su talento mayor. Las organizaciones con más trabajadores mayores que el promedio son más productivas en general, según una investigación reciente de Organization for Economic Cooperation and Development.

Esta investigación señala que, aumentar la proporción de trabajadores mayores en un 10% aumentaría la productividad en un 1.1%⁶⁰. Un grupo de organizaciones se enfocan en retener sus adultos mayores específicamente en aquellos roles donde el talento es escaso. Al mismo tiempo, otra razón importante es que las organizaciones buscan evitar la fuga de conocimiento. Específicamente ese conocimiento de la organización propia, el mercado, clientes, procesos que esta población tiene. Es por esto por lo que las organizaciones están buscando proactivamente nuevas formas de garantizar que trabajadores mayores transmitan el mayor nivel de competencia posible a sus pares más jóvenes.

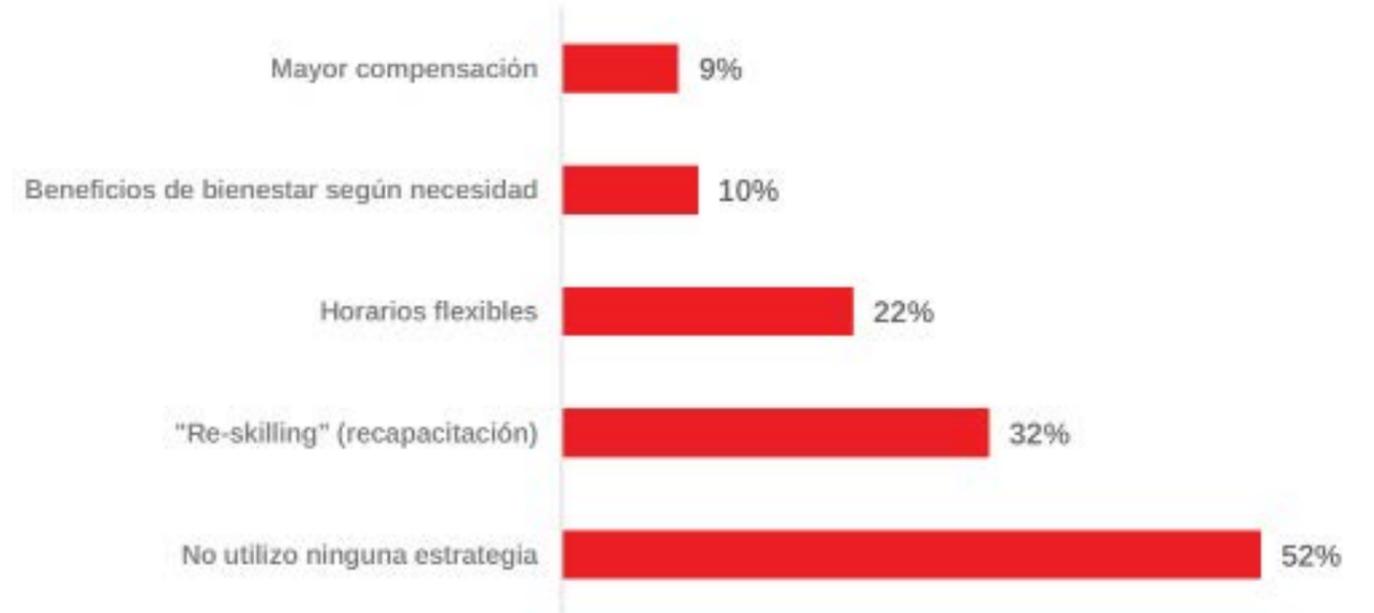
No solo por la transferencia de conocimiento, también porque estos trabajadores mayores pueden servir de mentores. Un ejemplo es el siguiente dato; Según un estudio de Gallup de 2022, el 68% de empleados pertenecientes a la Generación Z y los Millennials más jóvenes informaron sentir estrés en el trabajo, en comparación con el 40% de los Baby Boomers⁶¹.

Como consecuencia, esto ha llevado los empleadores a reevaluar y renovar sus estrategias de recompensas totales atendiendo puntos específicos por grupo de edad. En el caso de los adultos mayores las organizaciones buscan atender las necesidades de este grupo a través de programas formales o informales de retiro flexible. De ahí surgen algunas tendencias como permitir que los adultos mayores pasen a puestos de jornada parcial, contratar jubilados como consultores en proyectos o brindar más flexibilidad en cuanto a tiempo libre o trabajo remoto⁶². Estas tendencias llevan a entender que no solo los trabajadores pertenecientes a generaciones más jóvenes buscan flexibilidad, sino que es un factor importante para mantener o atraer adultos mayores a la organización. Pero, para poder rediseñar o establecer estrategias dirigidas a este grupo es necesario conocer cuan prevalente son en las organizaciones.

Sin embargo, no necesariamente las empresas en Puerto Rico se han movido para retener esos empleados. Por lo menos no como estrategia enfocada. De acuerdo con este estudio la mayoría de las empresas no utilizan una estrategia para retener a sus empleados mayores de 60 años. No obstante, aunque no es prevalente hay empresas que se enfocan en la capacitación, en la flexibilidad y beneficios de bienestar.

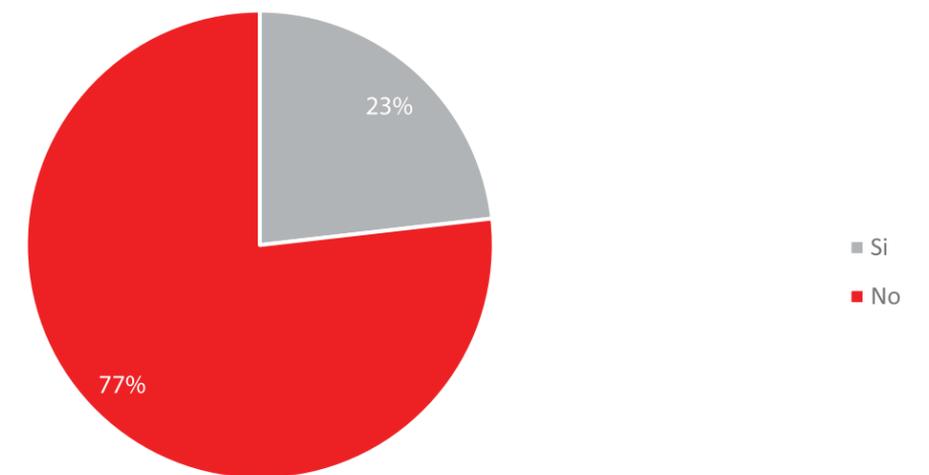
60. Retaining Older Employees? Try Flexible Options and Rewards
 61. The Benefits Of Hiring Seniors
 62. Retaining OlderEmployees? Try Flexible Options and Rewards

¿Cuáles estrategias específicas utiliza su organización para retener a sus empleados con 60 años o más?



Una estrategia de retención utilizada por las organizaciones dirigidas a este grupo es el poder ofrecer opciones de retiro gradual. En estos casos las organizaciones mantienen conversaciones con estos empleados para comenzar un proceso de transición, pero intentando mantener a ese talento por un periodo determinado. En muchos casos se apela a acuerdos flexibles para extender el tiempo de los incumbentes en la organización. De acuerdo, a la investigación realizada, la mayoría de las organizaciones en Puerto Rico no han establecido de acuerdo con sus necesidades esta práctica. En la gráfica a continuación se observan los datos.

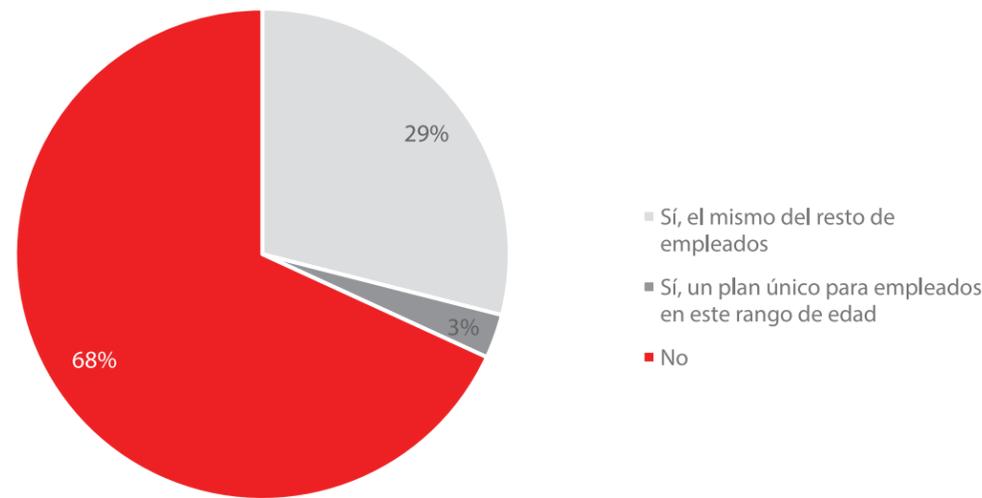
¿Cómo estrategia de retención, su organización ofrece opciones de retiro gradual a empleados próximos a retirarse?



b. Desarrollo de carrera para esta población

Cuando se mira la práctica de las organizaciones estableciendo planes de carrera para adultos mayores se observa que la prevalencia es que las organizaciones en Puerto Rico no establecen planes específicos. Sólo un grupo reducido de organizaciones establece planes de carrera específicos para empleados adultos mayores.

¿Tiene su organización planes de carrera diseñados para empleados de 60 años o más?



c. Reclutamiento

Aunque ya las organizaciones están más conscientes del cambio demográfico y del aumento proporcional de adultos mayores en el escenario laboral, aún no existe un enfoque mayor en este grupo. A pesar del cambio, es raro ver a las organizaciones implementar programas específicos para integrar a los trabajadores mayores en su sistema de talento. En una encuesta mundial de empleadores de 2020, AARP encontró que menos del 4% por ciento de las empresas ya estaban comprometidas con tales programas y solo un 27% por ciento adicional dijo que era “muy probable” que exploraran este camino en el futuro⁶³. Un paso importante para gerenciar adecuadamente estos retos es poder tener una estrategia adecuada de reclutamiento. Un factor importante que incide en este proceso es la apertura no solo de los líderes de recursos humanos sino de los líderes de la organización. Tiene que existir un entendimiento y una disposición del grupo gerencial en la organización para sacar el máximo provecho a esta situación. Tal parece que aún existen barreras. En una encuesta realizada a gerentes el 34% indicaron que les preocupa contratar candidatos mayores de 60 años⁶⁴. En otra encuesta en el 2022, 3 de cada 5 empleadores indicaron que dieron “mucho” o “bastante”

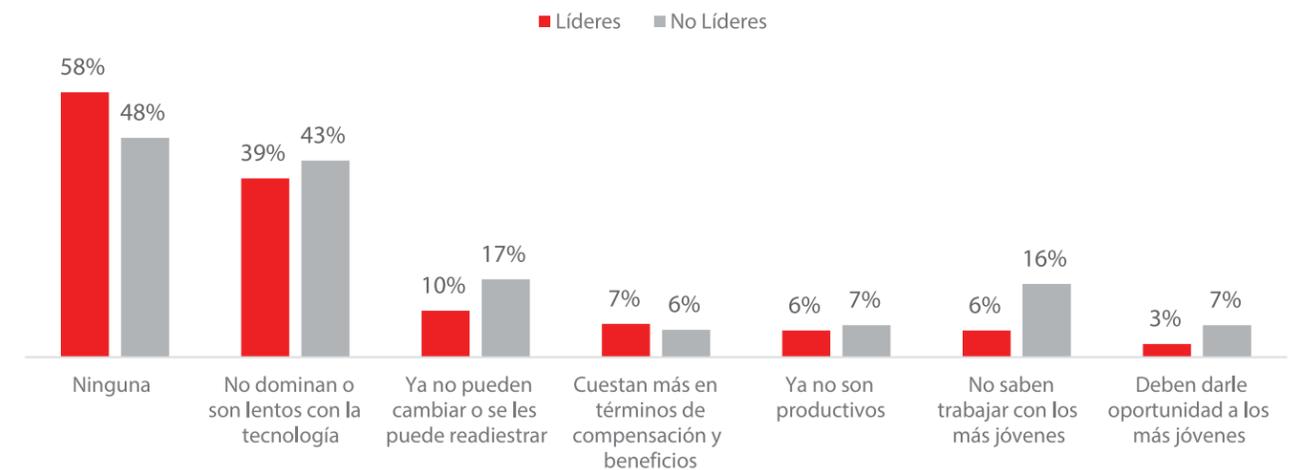
63. AARP Global Employer Survey 2020

64. Ageism: Hiring managers avoiding younger, older candidates

consideración a reclutar candidatos de 50 años o más⁶⁵. Está en las organizaciones combatir las percepciones existentes en cuanto a este grupo mayor.

Para que las organizaciones tengan mayor apertura a reclutar adultos mayores es necesario romper o modificar percepciones, específicamente aquellas que proponen una visión negativa del talento. Un impedimento mayor en la contratación y por ende en la atracción de un talento mayor es la percepción interna que la organización pueda tener al nivel de cultural de este talento y su desempeño. En la investigación que se realizó para esta publicación, se encuestó a las organizaciones en relación con las percepciones positivas o negativas que entienden que tanto los líderes como no líderes tienen acerca del talento adulto mayor. Los resultados se muestran en la gráfica a continuación.

¿Ha observado en su organización algunas de estas percepciones con relación a personas de 60 años o más?

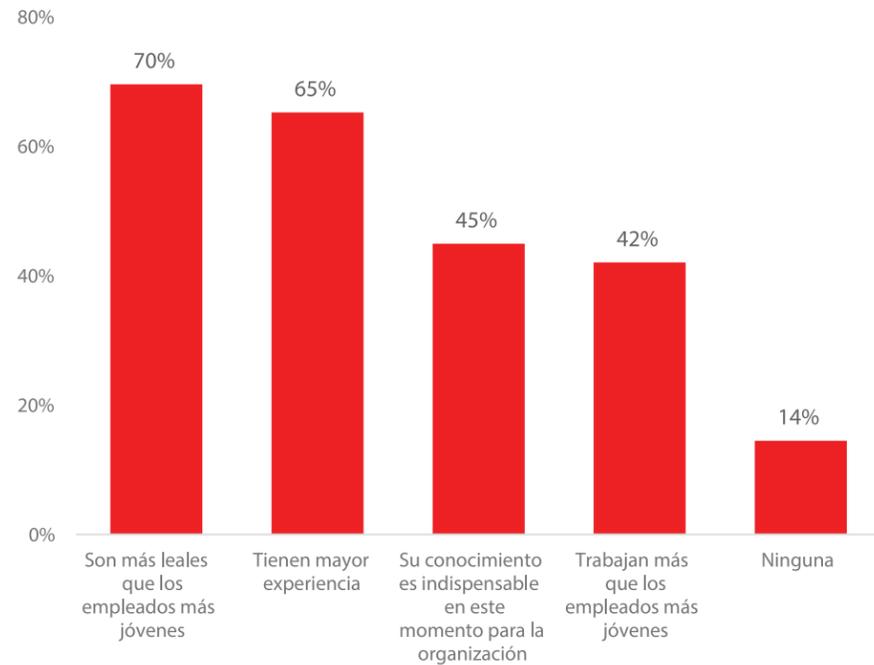


De acuerdo con los resultados, la mayoría de las empresas entienden que tanto los líderes como el resto de sus empleados no tienen una percepción negativa de los adultos mayores. Esto es un resultado esperado. Sin embargo, si existe un grupo notable de organizaciones que entienden que en su organización existe una percepción de que los adultos mayores pueden no dominar o estar menos capacitados a nivel de competencias tecnológicas. Esto confirma que existen percepciones negativas en las organizaciones de parte de empleados en posiciones de apoyar el reclutamiento. Esto puede afectar las iniciativas para traer talento experimentado y competente a la organización.

Pero, no todas las percepciones son negativas, existen también aquellas en favor del talento mayor. En la misma investigación se identifican percepciones donde se entiende que este talento mayor es más leal que el talento más joven o que tiene mayor experiencia. En los datos se muestra en la gráfica a continuación.

65. Stepping Into the Future: Employers, Workers, and the Multigenerational Workforce

¿Ha observado en su organización algunas de estas percepciones con relación a personas de 60 años o más?



No obstante, es importante tener claro que, aunque estas percepciones sean favorables al talento mayor continúan siendo ideas que pueden preconcebir personas dentro de la organización. Pero, considerando que pueden ser establecidas partiendo de la experiencia de empleados en las organizaciones.

¿Entonces que principios debe seguir un plan de reclutamiento enfocado en talento mayor? De acuerdo con varios expertos estas estrategias deben enfocarse en los siguientes puntos:

- ✓ Diseñar puestos con propósito: casi seis de cada 10 adultos mayores de 50 años buscan roles con un propósito social.
- ✓ Organizar y proveer opciones de horarios flexibles: aproximadamente dos tercios de los empleados de mayor edad quieren que su lugar de trabajo y sus gerentes muestren “un interés sincero en mí como persona, no solo como empleado”. Para los roles de primera línea, una programación flexible que se adapte a la familia, la salud y los viajes puede demostrar un liderazgo solidario.
- ✓ Pagar por el trabajo, no por la permanencia: la clave para atraer y retener a trabajadores experimentados es centrarse en el valor de su trabajo, no necesariamente en sus años en la fuerza laboral.

66. 7 Principles to Attract and Retain Older Frontline Workers

- ✓ Adaptar a los desafíos físicos: Los empleados son más propensos a recomendar su lugar de trabajo cuando sienten que “nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo”.
- ✓ Comunicar de forma clara y sincera: Cuatro de cada cinco personas quieren quedarse más tiempo y recomendar amigos cuando sienten que la gerencia comunica claramente las expectativas. Sin embargo, la comunicación eficaz plantea un desafío para muchas organizaciones con trabajadores mayores en puestos de primera línea. Los gerentes de trabajadores esenciales suelen ser más jóvenes y menos experimentados. Es posible que necesiten capacitación para comunicarse con colegas mayores y para liderar equipos intergeneracionales.
- ✓ Construir comunidad y camaradería: más de dos tercios de los empleados dan prioridad a “un lugar divertido para trabajar”. La satisfacción del cliente y la felicidad de los empleados están correlacionadas.
- ✓ Abordar la discriminación por edad: Para abordar la discriminación por edad, los empleadores deben utilizar mensajes específicos para elevar el valor de la experiencia y la edad como parte de una estrategia de diversidad e inclusión. Dicha estrategia también debe abordar la discriminación por edad implícita en la contratación de gerentes y empleados actuales. Esto se puede lograr mediante capacitación de liderazgo, así como eventos en toda la empresa que destaquen las contribuciones de los miembros mayores del equipo.

d. Re-skilling (recapitación)

Se comenta mucho que los adultos mayores en el escenario laboral van quedando desactualizados en cuanto a competencias. Sin embargo, según continúan avances en las transformaciones digitales, los nuevos roles que surgen y la innovación, la necesidad del talento de recapitarse es la misma independientemente del grupo de edad al que pertenece. Sin embargo, los adultos mayores están dispuestos y son muy capaces de aprender nuevas habilidades a medida que desarrollan sus conocimientos existentes. Según una encuesta de AARP de 2021, el 94% por ciento de los trabajadores mayores están interesados en habilidades laborales adicionales y capacitación con el apoyo del empleador. Dos terceras partes de los trabajadores mayores han recibido algún tipo de formación profesional⁶⁷.

Estas capacitaciones se enfocan en entrenamiento en tecnología, licencias, certificaciones, educación continua y destrezas profesionales. Pero, esto no solo impacta el negocio de manera positiva, sino que tiene un impacto directo en el sentir del empleado. Otro estudio similar reveló que la satisfacción es alta entre trabajadores mayores que tienen oportunidades de aprender nuevas habilidades o que pueden seguir creciendo en su

67. The Benefits Of Hiring Seniors

trabajo. En este caso cuatro de cada cinco disfrutaban de su trabajo y tres de cada cuatro están satisfechos con sus trabajos. Otros datos que demuestran que hay un interés entre los empleados adultos mayores y que se reflejaron en este estudio fueron que el 54% por ciento de los trabajadores en este grupo de edad estaban tomando o habían tomado entrenamientos relacionados a su trabajo en los últimos dos años⁶⁸. Finalmente, el mismo estudio identificó que la capacitación es importante para estos empleados en el esfuerzo de retención. Uno de cada diez indicó haber renunciado a su empleo debido a que consideraron que el trabajo ya no era desafiante. Esto pudiera apuntar a que no existe dentro de la organización mecanismos donde exista el reto de mantenerse al día en cuanto a competencias o entrenamiento.

e. Discrimen (perspectiva legal)

Uno de los elementos que limita el reclutamiento de adultos mayores más allá de las percepciones, es el discrimen. El discrimen por edad es una realidad en el escenario laboral. En una investigación realizada por Deloitte se preguntó a unas 10,000 empresas: ¿Es la edad una ventaja o una desventaja competitiva en su organización? Más de dos tercios de las empresas consideraron que la edad avanzada era una desventaja competitiva. Esto concuerda con datos de AARP que muestran que dos tercios de las personas de 45 a 74 años han experimentado discriminación relacionada con la edad⁶⁹. Ante esta realidad se muestra evidentemente lo difícil que puede resultar ser una organización que promueve la diversidad de edad.

En el año 2023, SHRM publicó una investigación que detalla la prevalencia de la discriminación por edad en el lugar de trabajo y su impacto en la fuerza laboral estadounidense. La investigación muestra que casi un tercio (30% por ciento) de los trabajadores estadounidenses indican que se han sentido tratados injustamente debido a su edad en algún momento de su carrera. De estos trabajadores, el 72% por ciento indica que incluso sintieron ganas de dejar sus trabajos⁷⁰. Esto es algo preocupante de acuerdo con la realidad demográfica. En una población que se torna mayor es necesario que las organizaciones combatan el discrimen por edad. Cada vez más el talento se hace mayor y las probabilidades de enfrentar el discrimen es aún más alto.

De acuerdo con otro estudio, el 78% de las organizaciones encuestadas informaron tener una fuerza laboral multigeneracional. Sin embargo, solo el 42% por ciento brinda a sus gerentes la capacitación y el apoyo necesarios para gestionar dicha fuerza laboral de manera efectiva; sólo el 39% se centra en cómo evitar la discriminación por edad en el reclutamiento o la contratación y solo el 38% se centra en cómo evitar la discriminación por edad al brindar acceso a oportunidades de capacitación⁷¹. Entonces gran parte del enfoque va dirigido a evitar el discrimen y no necesariamente a capacitar a líderes a maximizar la diversidad en sus equipos.

68. Older Workers Employ a Growth Mindset

69. The Case for Hiring Older Workers

70. Exploring Age and Weight Discrimination in the Workplace, SHRM, 2023

71. Prospects Are Bright For Older Workers—And Employers Who Hire Them

f. Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia (DEIP)

Cuando hablamos de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia en el lugar de trabajo nos referimos a la acción intencional de reunir diferentes voces y puntos de vista, lo que conduce a mejores ideas y soluciones. Esto se logra proporcionando igualdad de acceso a las oportunidades y los recursos para que todos los empleados puedan alcanzar su potencial. Siempre reconociendo las barreras y ventajas para garantizar que las prácticas sean imparciales y justas para todos los empleados. Crear este ambiente de trabajo cultiva un sentido de pertenencia que permite a las personas ser ellas mismas y aportar desde su individualidad. En el caso de la integración del adulto mayor en el ecosistema laboral esta definición y alcance de DEIP adquiere una mayor resonancia. Primero porque tradicionalmente vemos al adulto mayor como alguien que cumple otras funciones en la sociedad, pero no precisamente en la fuerza laboral activa lo que puede fomentar prejuicios conscientes o inconscientes tanto en el proceso de reclutamiento como siendo empleados en una empresa. Segundo, porque hay que reconocer que para que los adultos mayores puedan alcanzar su mayor potencial se requiere un apoyo del empleador y colegas para llenar las brechas en las destrezas y necesidades para el desempeño de su rol.

Un 60% de empresas a nivel global incluyen la edad dentro de las áreas de cobertura de su política de DE&I según encuesta Global de Diversidad, Equidad e Inclusión de Aon⁷². Los programas de mentoría son una manera eficaz de vincular y conectar a colaboradores de más edad y a los más jóvenes. Un 45% a nivel global y un 40% en Latinoamérica colocan a talentos con más edad en programas de mentoría para proporcionar orientación a los talentos más jóvenes. La región de Asia-Pacífico con un 78% lidera el cambio por estar ofreciendo flexibilidad en el diseño de puestos de trabajo para los talentos con más edad, siendo Latinoamérica la región más baja con 55%. Tales opciones serán clave en la gestión de los desafíos del envejecimiento de la población y en asegurar que las empresas continúen apalancando el conocimiento proporcionado por la experiencia para construir compañías más resilientes. En la Encuesta de Beneficios de Aon⁷³ se encontró que el 71.4% de empresas participantes de Puerto Rico ofrecen capacitación a los empleados sobre temas de diversidad. La gráfica a continuación⁷⁴ presenta los datos locales sobre las acciones de las empresas para mantener la integración entre las generaciones.

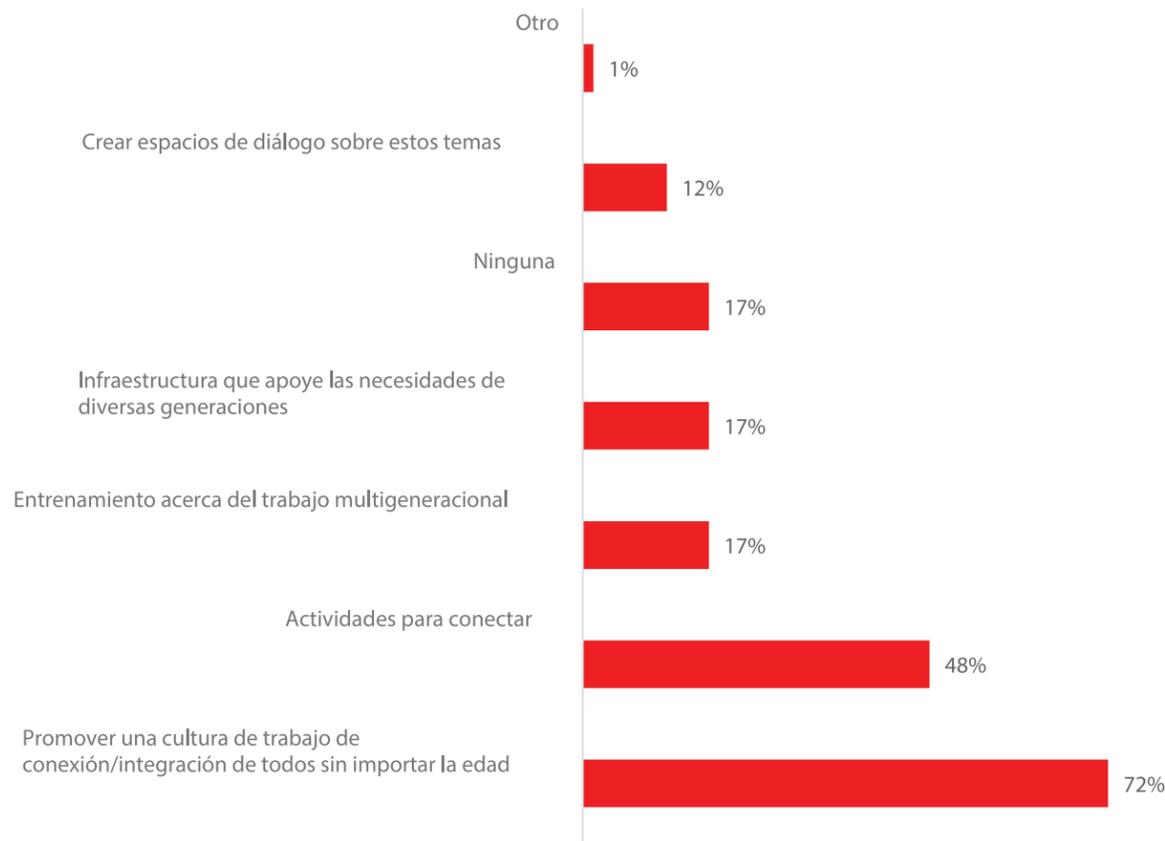
La mayoría (72%) indicó promover una cultura de trabajo de conexión/integración de todos sin importar la edad, seguido de actividades para conectar (48%). Un 17% indicó proveer infraestructura que apoya las necesidades de las diversas generaciones y entrenamiento acerca del trabajo multigeneracional. Solo 12% indicó crear espacios de diálogo sobre estos temas. Aquí vemos como hay oportunidades para las organizaciones en profundizar sobre las diversidades generacionales e incluir dentro de sus políticas de DEIP iniciativas que apoyen de manera comprensiva las necesidades del adulto mayor en el lugar de trabajo.

72. Aon, Diversity, Equity & Inclusion Report, November 2022

73. Aon LATAM, Benefit Survey, 2023

74. Aon, El adulto mayor en el contexto laboral: Retos y oportunidades para los líderes de recursos humanos, 2024

¿Qué hace su organización para mantener la integración entre las generaciones?



g. Necesidades de Bienestar

Los empleados adultos mayores enfrentan una serie de retos que impactan su salud física y mental. Pueden estar manejando una diversidad de condiciones de salud que son más prevalentes por la edad y complicarse por los estilos de vida y manejo no apropiado. También se ha encontrado que a muchos adultos mayores se les dificulta y provoca estrés revelar sus condiciones de salud a su empleador, posponiéndolo hasta que sea absolutamente necesario⁷⁵. En un estudio realizado por el "Centre for Ageing Better"⁷⁶ se reportó que el 45% de los trabajadores mayores de 55 años no se habían ausentado del trabajo en los seis meses anteriores a pesar de tener una afección de salud continua, en comparación con el 32% de los trabajadores de 25 a 44 años. Proveer beneficios e iniciativas de bienestar en el lugar de trabajo conecta a los adultos mayores con herramientas para atender sus necesidades de salud y promueve una cultura de autocuidado que les permitirá ser más productivos y tener un mayor bienestar. Es importante que los beneficios de salud ofrecidos aborden los problemas relacionados con la edad. Según encuesta Global de Diversidad, Equidad e Inclusión

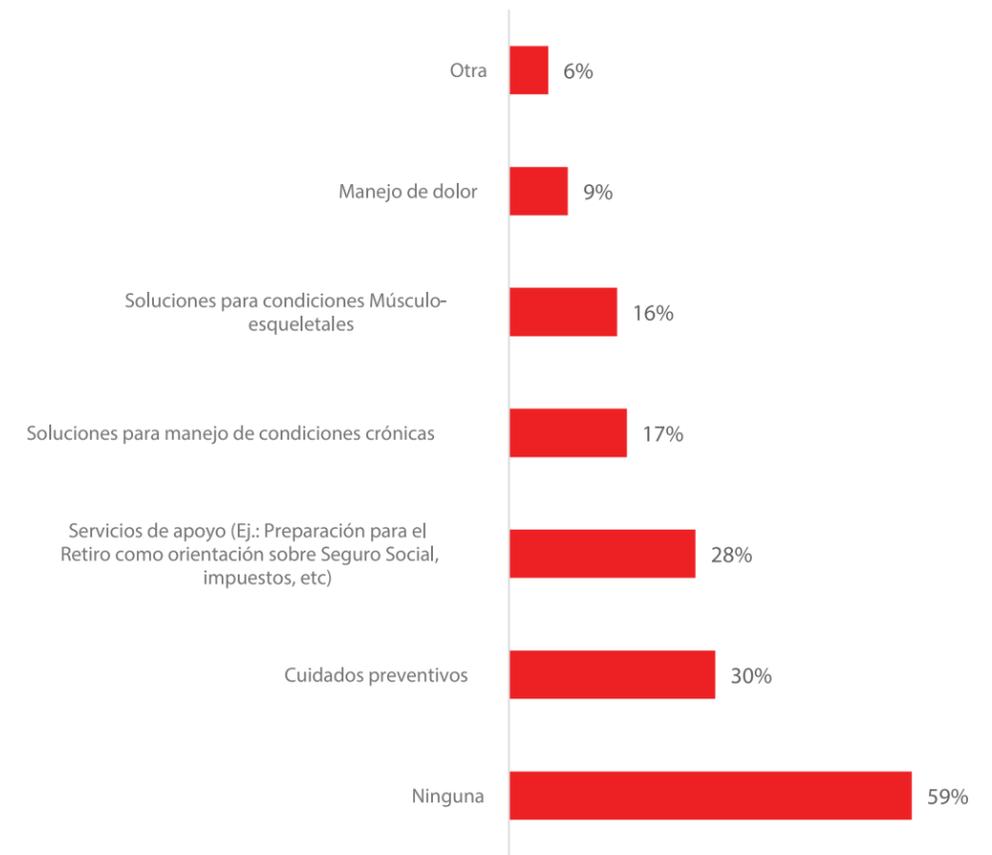
75. The age-friendly workplace: mental health and wellbeing | Centre for Ageing Better (ageing-better.org.uk)

76. Health-warning-for-employers.pdf (ageing-better.org.uk)

de Aon⁷⁷ un 43% de empresas a nivel global y 31% en Latinoamérica ofrecen beneficios flexibles para apoyar a empleados con más edad. Un 42% globalmente ofrece servicios de cuidados preventivos para promover el envejecimiento saludable mientras que en Latinoamérica el 37% de empresas lo ofrecen. En menos prevalencia tanto a nivel global (17%) y en Latinoamérica (14%) ofrecen servicios de manejo músculo-esquelético y manejo del dolor. Si lo comparamos con datos locales podemos ver en la gráfica a continuación⁷⁸ que un 30% ofrece cuidados preventivos lo que es un poco más bajo que los datos globales o de Latinoamérica anteriormente señalados. Solo un 9% ofrece soluciones para manejo del dolor y un 17% soluciones para condiciones músculo-esqueléticas.

Además, un 28% ofrece servicios de apoyo como preparación para el retiro, orientación sobre el seguro social, entre otros. Aunque vemos que algunas empresas locales están llevando a cabo esfuerzos para apoyar las necesidades de salud y bienestar de los adultos mayores en sus organizaciones todavía vemos un 59% de empresas que indicaron que no proveen ningún tipo de apoyo.

¿Ofrece su organización alguno de estos cuidados de salud especiales o servicios de apoyo a sus empleados con 60 años o más?



77. Aon, Diversity, Equity & Inclusion Report, November 2022

78. Aon, El adulto mayor en el contexto laboral: Retos y oportunidades para los líderes de recursos humanos, 2024

El Cirujano General de los Estados Unidos emitió un reporte que sirve como marco de referencia para la gestión de la salud mental y el bienestar en las organizaciones⁷⁹. Usando los elementos de este marco de referencia en el contexto de los adultos mayores en el lugar de trabajo las organizaciones pueden aportar al bienestar de estos mediante la:

- ✓ Protección contra daños a su salud y seguridad – esto incluye darle prioridad a la salud física y psicológica con acceso a recursos de calidad y accesibles para su cuidado. Adicional, acceso a recursos de bienestar financiero y preparación hacia el retiro. Incluye también hacer cumplir las leyes y políticas que los protejan de discriminación. Casi el 80% de los trabajadores mayores encuestados por AARP⁸⁰ informaron que vieron o experimentaron discriminación basada en la edad en el trabajo.
- ✓ Promoción de la conexión social y sentido de comunidad organizacional – El bienestar social es de gran importancia para los adultos mayores. Particularmente cuando muchos de ellos viven solos o incluso pueden ser cuidadores de otros. Según estudio, cerca del 54% de personas entre las edades de 50-80 años son cuidadores de otros adultos mayores y apoyan a estos en sus necesidades de salud, cuidado personal y tareas relacionadas. Esto coloca a los adultos mayores en situaciones vulnerables. Crear culturas de inclusión y pertenencia, cultivar relaciones de confianza y fomentar la colaboración y el trabajo en equipo es fundamental para una mejor integración, además de conexiones de soporte que pueden extenderse incluso fuera del trabajo. Los empleadores pueden proactivamente compartir recursos de la comunidad en apoyo al adulto mayor como por ejemplo AARP, agencias gubernamentales, entre otras.
- ✓ Prácticas que faciliten el balance vida- trabajo – Promoviendo el tiempo libre con paga, desconexión, uso de vacaciones, horarios flexibles, arreglos de trabajo híbridos, tiempo parcial o acomodos de acuerdo con las necesidades.
- ✓ Oportunidad de proporcionar experiencias laborales positivas - El bienestar laboral es tan importante como las otras dimensiones de bienestar. Proveer reconocimiento por sus aportaciones, compensación adecuada e involucrarlos en proyectos importantes es una forma de reconocer sus aportaciones y fomentar el bienestar laboral. La experiencia que puede traer un adulto mayor al trabajo es enriquecedora para colegas más jóvenes y para beneficio de las metas de la organización.

Sin embargo, si no se le proveen las herramientas adecuadas para desarrollar nuevas destrezas o adaptarse a la tecnología o nuevas formas de hacer el trabajo puede llevar a los adultos mayores a sentirse aislados, frustrados y desconectados con la organización, lo que puede impactar su salud

emocional. Señalamos anteriormente los programas de mentoría como una estrategia de diversidad. Además de promover la diversidad e inclusión es una excelente oportunidad para el intercambio de aprendizaje entre las generaciones. Datos de una encuesta⁸¹ resaltaron que a pesar de la motivación y disposición para aprender nuevas destrezas, pocos adultos mayores han participado en entrenamientos y programas educativos en el lugar de trabajo.

Se debe promover por el alto liderazgo una cultura de aprendizaje y desarrollo que incluya entrenamientos, mentoría, y avance de carrera que considere sus necesidades específicas, pero en igualdad de oportunidades que para el resto de los empleados.

IV. Conclusión y recomendaciones

El envejecimiento poblacional es un reto para las organizaciones y por ende para los profesionales que gerencian la función de recursos humanos. Podemos concluir que esta tendencia continuará en aumento lo que requerirá de las organizaciones un análisis más profundo sobre como esto impacta los trabajadores actuales y de cara al futuro.

En cuanto a empleados cuidadores, de acuerdo con los datos presentados anteriormente, vemos un impacto directo en temas de productividad, ausentismo, salud mental y física, y carga económica derivada de su rol como cuidadores. Un elemento de impacto a la organización son las renuncias ya que es una de las medidas que tienen que tomar los empleados cuando no pueden combinar el trabajo con el cuidado y no tienen el apoyo tanto familiar como del empleador.

Desde la perspectiva de los adultos mayores en la fuerza laboral vemos dos vertientes. Una es el crecimiento de la proporción de trabajadores con mayor edad a medida que la población envejeciente aumenta y la reinserción de adultos mayores retirados en el mercado laboral.

Aunque puede haber algunas diferencias en como se gestionan las oportunidades de reclutamiento para empleados adultos mayores que se reinsertan luego del retiro y como se gestiona a los adultos mayores que se mantienen luego de la edad plena para retiro, hay elementos comunes que impactan una mejor gestión de este talento.

Entre estos las oportunidades de preparación para el retiro, de acomodos tanto en la ejecución del trabajo como la flexibilidad de horarios y el desarrollo de nuevas destrezas.

79. Office of the Surgeon General - Framework for Workplace Mental Health&Well Being (hhs.gov)

80. Healthy Aging and Well-Being at Work: Opportunities for Action (aarpinternational.org)

81. Job Reskilling and Upskilling Among the 50+ (aarp.org)

Algunas recomendaciones que los líderes de recursos humanos pueden implementar ante este escenario son:

- ✓ Conocer el perfil de su población – Entender la demografía del grupo con sus necesidades y determinantes sociales de salud es fundamental para una gestión más específica de los riesgos y las oportunidades para este segmento poblacional y los empleados que cuidan a adultos mayores. Conocer cuántos empleados son cuidadores y cuántos empleados adultos mayores hay en la organización es el primer paso.
- ✓ Identificar oportunidades en su oferta de beneficios – Luego de conocer el perfil de la población es importante entender que beneficios de apoyo a los cuidadores son más necesarios o que podrían aportar más a los empleados que cuidan. Además identificar qué beneficios la población de empleados adultos mayores valoran más e integrarlos acorde a los recursos y objetivos de la estrategia de talento.
- ✓ Establecer una estrategia de talento para los adultos mayores – Implementar una estrategia de atracción y retención de talento para los adultos mayores debe incluir elementos desde el proceso y acceso a oportunidades de reclutamiento hasta la inserción en los espacios laborales como acomodados razonables, flexibilidad de horarios, desarrollo de nuevas destrezas y componentes de salud y bienestar.

15. Pensiones públicas ya no son lo que era en Puerto Rico | AP News

16. Seguro Social, 87 años de historia del programa federal (aarp.org); Social Security History (ssa.gov)

17. Benefits Planner: Retirement | Born in 1960 or later | SSA



2023
2024
2025

