



## **ENFRENTADO EL TSUNAMI PLATEADO: AVANCES SOBRE LA REDUCCIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN LABORAL HACIA LAS PERSONAS MAYORES Y LA RECONSIDERACIÓN DE LA EDAD PARA EL RETIRO**

Montaudon-Tomas Cynthia María<sup>1</sup> & Cruz Calderón Joel<sup>2</sup>

<sup>1</sup> UPAEP, Escuela de Negocios, Puebla, México, [cynthiamaria.montaudon@upaep.mx](mailto:cynthiamaria.montaudon@upaep.mx), Calle 21 sur 1103, Barrio de Santiago, Heroica Puebla de Zaragoza,

(52) 222 2299400 ext 7454

UPAEP, Escuela de Negocios, Puebla, México, [joel.cruz@upaep.mx](mailto:joel.cruz@upaep.mx), Calle 21 sur 1103, Barrio de Santiago, Heroica Puebla de Zaragoza,

(52) 222 2299400 ext 7454

---

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Fecha de envío: Abril de 2017

Revisado por pares.

Fecha de publicación en línea: Julio de 2018

---

### Resumen

El aumento en la esperanza de vida al nacer ha traído consigo cambios importantes en la vida personal y laboral. Las tendencias demográficas, particularmente la llamada *tsunami plateado*, relacionada con el envejecimiento de la población, han sido previamente analizadas, y se han comenzado a diseñar políticas locales para atender el problema de la edad para el retiro.

Existen grandes grupos de trabajadores que siendo aún jóvenes para retirarse, son demasiado viejos para ser recontratados en los estándares laborales actuales. Por ello se analiza el problema de la discriminación por edad, de acuerdo con diversas condiciones económicas, sociales y políticas, así como las perspectivas de gobiernos, empresas y empleados.

El estudio es de tipo teórico, analizando las principales tendencias y las posturas más importantes al respecto. Se incluyen, además, una serie de propuestas sobre las prácticas necesarias para atender el problema del empleo en las generaciones mayores.

Palabras clave: Cambios demográficos, discriminación por edad, edad laboral, políticas de jubilación, retiro.

### Abstract

The increase in life expectancy at birth has resulted in important changes in both personal and work life. Demographic changes, particularly the *silver tsunami*, which is related to the aging of the workforce, have been previously analyzed and local policies have been established to solve the problems related to retirement age.

Large groups of workers are too young to retire but too old to be rehired according to current labor standards. Therefore, the problem of age discrimination is analyzed based on different economic, social and political conditions, as well as the perspectives of governments, businesses, and employees. This is a theoretical study, which analyzes the most relevant trends and positions on the ageing workforce. A series of proposals about practices to solve employment problems in older generations are included.

Key words: Demographic change, age discrimination, working age, retirement policies.

### 1. Introducción

Hace más de doscientos años, Auguste Comte señaló que la demografía era el destino (Brown, 2010). Esta declaración ha adquirido mayor relevancia con el avance del tiempo ya que los cambios demográficos más importantes han sido visible desde el inicio del milenio (Jimeno, 2002) (North, 2016). La sociedad se está transformando a un ritmo acelerado y desde el año 2012 se consideraba que los cambios demográficos extremos se convertirían en una bomba de tiempo (Spillius y Ryal, 2012).

La esperanza de vida al nacer (EVN) ha aumentado de forma importante, debido a una mejoría en la cobertura de servicios de salud, cambios en la actividad física o la alimentación, entre otros factores. Esto ha sido reconocido como el triunfo del desarrollo y uno de los logros más grandes de la humanidad (Boston Consulting Group, 2012), resultando en un incremento en el número de personas mayores. Sin embargo, el triunfo de la humanidad presenta retos extraordinarios para los gobiernos, las empresas y la sociedad en su conjunto.

La tendencia que ha sido denominada *tsunami plateado* o *silver tsunami* (Bartes y Naslund, 2013) (Perry, 2010) (Williams, 2011) (Cumming, Storm y Chevreau, 2011), hace referencia a una gran oleada de personas mayores. No se trata de un fenómeno nuevo (Erfrut, Pepersy Purdy, 2012); sin embargo, debido a sus efectos ha sido necesaria su reconsideración.

La tendencia antes mencionada no tiene una aplicación homogénea a nivel mundial. Cada región del mundo, y cada país, presenta una EVN distinta, resultado de numerosos componentes como el nivel de desarrollo, la seguridad, los sistemas y servicios de salud, las condiciones ambientales o el trabajo, entre otros. En 2015, la ONU señaló que el promedio mundial era de 71.4 años. En los países más longevos, la población alcanzó edades de más de 80 años en promedio, mientras que en los menos longevos, la EVN no rebasó siquiera los 50 años. Esta disparidad en la EVN pone de manifiesto la necesidad de desarrollar políticas particulares.

Adicionalmente, se vive una realidad marcada por los llamados tiempos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, (Mizhra y Jozhi, 2016), en los que los cambios ocurren con mayor velocidad y son de mayor impacto, influenciando de manera particular el entorno laboral con respecto a la digitalización de la economía y el advenimiento de la Industria 4.0. El mercado laboral, caracterizado por la oferta y demanda de trabajo a cambio de una remuneración, se modifica de manera permanente, y es necesaria la creación de reglas y normas para atender a los cambios. Con frecuencia las reglas no se ajustan o se adaptan a la velocidad de los cambios, quedando, en ocasiones, inoperantes, como el caso del límite de edad máximo para el empleo o la edad para la jubilación que se concentra, generalmente, alrededor de los 65 años (Palacio y Álvarez, 2004).

El envejecimiento de la fuerza laboral es un problema que enfrentarán tanto las naciones desarrolladas como aquellas en vías de desarrollo; de hecho, la tasa de envejecimiento es relativamente más alta en las primeras, aunque la brecha se está cerrando (Alcover, 2016). Todos los países, en menor o mayor medida, enfrentarán un proceso de envejecimiento de sus economías ya que tendrán mayores proporciones de adultos mayores.

En la próxima década gran parte de las personas mayores se verán desempleadas y habrá diferencias importantes en su calidad de vida dependiendo de si fueron capaces o no de generar fondos para su jubilación. El desempleo es una de las constantes que prevalece en las economías plateadas debido a un desajuste en el mercado de trabajo, que incide además en la cobertura de seguridad social (Tokman, 2006). Este problema ha dado lugar a la re-consideración sobre el incremento en la edad para el retiro para hacer frente al llamado *ocaso laboral* (Pascual, 2017).

Tradicionalmente, la subsistencia de las personas mayores proviene de tres fuentes: el apoyo familiar, la participación económica y la seguridad social. Para mantener su calidad de vida requieren de un ingreso, especialmente para el acceso a servicios de salud para ellos y sus dependientes. Los retos más importantes que enfrentan todas las naciones es garantizar la seguridad económica en la vejez; es decir, la capacidad de disponer de manera independiente de los recursos económicos necesarios para garantizar su calidad de vida, sin tener que depender de otros. La edad está colocando a los empleados en una posición vulnerable frente a posibles reducciones de las plantillas en las empresas, especialmente cuando se alude a cambios tecnológicos, condiciones de movilidad y flexibilidad. Esto se debe, en parte, a problemas con la clasificación de las edades. Tradicionalmente se han hecho con base en las necesidades de gestionar riesgos y seguros; para efectos de segmentar el mercado, establecer pensiones, configuraciones sociopolíticas, normas culturales y cambios sociales (Moreira, 2010).

## 2. Marco teórico

### 2.1 La ampliación de la edad para el retiro

No existe una definición común de persona mayor ni para la vida social ni laboral o las condiciones específicas del retiro. Kvogsek y Kovogsek (2013) han presentado una definición en la que se enfatiza la importancia de la conceptualización de la edad basada en la madurez y en las experiencias personales y profesionales, señalando que los trabajadores maduros son aquellos cuya edad es superior a los 50 años según la OCDE, considerando el momento en que los mercados laborales comienzan a decrecer.

La edad cronológica no es la mejor manera de definir el retiro. Otros factores son de mayor importancia, como el estado físico, mental y emocional de las personas mayores, la etapa de la vida y carrera, el tipo de trabajo que se desempeña y la experiencia.

La ampliación de la edad para el retiro no es una noción reciente. Ha sido considerada desde el imperio romano en el año 14 AC cuando el poder imperial enfrentó problemas de falta de soldados y exigió que las personas mayores se quedaran en los regimientos al tiempo que limitó las pensiones, lo cual resultó en motines en las zonas de Pannonia y Germania (Hill 2017). La esperanza de vida al nacer era de 40-50 años, y menos de la mitad de quienes participaban en la milicia alcanzaban la edad para la jubilación.

Debido a las tendencias demográficas, en años recientes la ampliación para el retiro se ha incorporado en las discusiones a nivel internacional, considerando las diferencias en la EVN.

En el caso europeo, el envejecimiento de la población tendrá un impacto considerable en la economía. La EVN era de 80 años en el año 2016 (Eurostats, 2016). En algunos países se mantiene la edad para el retiro en 65 años, lo cual deja una ventana de más de 15 años de vida, posiblemente sin actividad económica. En Francia, en 2016 la EVN sobrepasó los 82 años y atender las necesidades de esta población se ha convertido en uno de los retos más importantes de la política, que incluyen la necesidad de reformar los esquemas de seguridad social y de pensiones

(Gendron, 2007), particularmente la edad para el retiro que en 2015 era de 60 años, y que se incrementará gradualmente a 67 en el año 2013 (OECD, 2014).

Varios países europeos han retrasado ya la edad para conseguir una pensión. En España, la edad para el retiro se ha incrementado de 65 a 67 años. Para retirarse antes existe la figura del contrato de relevo, que permite una jubilación parcial y que se combina con la contratación de un joven, pero su efecto en ese país ha sido muy limitado (Galindo, 2014).

Debido a la reducción de la tasa de natalidad en Inglaterra, en el año 2011 se modificó la edad para el retiro obligatorio, elevándose hasta los 75 años, y con condiciones en las cuales las personas mayores pueden solicitar una extensión a su vida laboral cuando sus conocimientos, méritos y productividad así lo justifiquen. Esto resultará en un incremento en el número de personas mayores empleadas (CIPD, 2011).

Japón puede considerarse como un caso extremo debido a que para 2050, cerca del 40% de la población será mayor de 60, con una contracción de la fuerza laboral de un 20%. En 2016 la edad para el retiro era de 62 años, y en 2025 será de 65 años (Rodionova, 2016).

El caso de Singapur también es particular debido que tiene la tercera mayor esperanza de vida al nacer a nivel mundial, ligeramente por debajo de los 85 años, y, por tanto, se tienen planes para elevar la edad del retiro después de los 70 años (Singapore Management University, 2016). El gobierno de ese país ha señalado que los empleados mayores están motivados a trabajar para su subsistencia, que han pasado por diversos ciclos económicos, y que, en consecuencia, tienen menores probabilidades de renunciar cuando enfrentan obstáculos, además que están dispuestos a dar un esfuerzo adicional para desempeñarse adecuadamente porque valoran el empleo (Singapore Ministry of Manpower, 2016).

En Australia, los costos de las empresas, por contar con trabajadores mayores, se está incrementado en más del 5% anual (McLennay, 2011); en este sentido, han decidido aumentar la edad para el retiro de 65 a 70 años para el año 2035 (Australian Department of Human Services, 2017).

En Chile la edad efectiva de retiro es de 67 años en promedio para las mujeres, lo cual es siete años más que lo que marca la ley, mientras que para los hombres el promedio es de 68.4 años, es decir, 3.4 años más que lo que declaran los ordenamientos (OECD, 2015) que aseguran que las edades legales son 60 y 65 años, respectivamente.

México es el país con la edad para el retiro más alta de los países de la OCDE. La edad oficial es de 65 años, pero en el caso de los hombres, la edad efectiva para el retiro es de 72.2 años en promedio (OCDE, 2015). Los cambios demográficos, particularmente natalidad, mortalidad y salud, han determinado en gran medida el volumen y la estructura de los grupos de edades de la población en México. El Gobierno de la República (2015) ha indicado que el incremento en el número de adultos mayores generará un impacto en el sistema de Salud y desafíos a la organización familiar.

Analizar el fenómeno del retiro y las diferencias en la EVN es importante porque el número de personas mayores en este grupo de edades va a aumentar en las próximas décadas.

## 2.2 La discriminación por edad laboral

El prejuicio existente hacia las personas mayores por motivos diversos es reconocido como discriminación por edad, o *ageism*, prejuicio que se condona más fácilmente que el sexismo o el racismo, y que es el mayor obstáculo para el empleo. La discriminación por edad opera en dos sentidos, tanto debido a la juventud y a la aparente falta de experiencia y responsabilidad, como en la edad adulta, aludiendo a falta de capacidades y costos excesivos en materia de salarios y prestaciones y en un deterioro en la salud. Entre los costos involucrados por el proceso de envejecimiento de la planta laboral que afecta a las empresas destacan los seguros de vida y gastos médicos, tanto individuales como de grupo (Paton, 2015). Con respecto a la salud, diversos estudios coinciden en señalar que el deterioro funcional debido a la edad avanzada afecta la calidad de vida de las personas con consecuencias físicas, psíquicas y sociales, y se traduce en dificultades para realizar diversas actividades (INAPAM, 2014) (OMS, 2014).

En México, numerosos estudios han analizado los factores relacionadas con la discriminación por edad (Romero, 2005) (Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM, 2013), y se ha definido a este tipo de discriminación como toda distinción, exclusión o preferencia de trato que, ocurrida con motivo de una relación de trabajo, se base en un criterio de edad (Castro, 2001).

La discriminación por edad en las empresas no respeta la edad laboral legal. Si se revisan las vacantes de empleo en diversos medios, es posible observar que se estipula la edad máxima de las plazas como 35 años para obtener ciertos empleos. Las edades máximas como limitaciones al empleo son comunes en el país (Odrizola, 2010). Al respecto, la Asociación Mexicana por la No Discriminación Laboral por la Edad o Género (2014), ha indicado que los mayores de 35 años enfrentan más obstáculos, y que las empresas no se dan la oportunidad de entrevistar candidatos mayores a 40, porque a las personas en edad madura se les considera viejos pese a encontrarse en plenitud física y mental, y no se valora la experiencia laboral adquirida.

La discriminación por edad es una clara violación a la ley y a la ética de los negocios, y en ocasiones se disfraza de cesión laboral anticipada, fenómeno que ha aumentado como parte de políticas de empresa siendo la edad su criterio principal (Duncan y Loretto, 2003). Con frecuencia se incita a las personas mayores a que se retiren antes de tiempo porque se vuelven demasiado caros y porque teóricamente se estima que existe una reducción de la productividad por la edad. En general, los salarios se incrementan con la edad provocando que los empleados mayores sean económicamente menos atractivos para los empleadores. Así, se busca que se retiren para contratar personal más barato que ocupe sus lugares. Con respecto a la productividad, no existen puestos específicos en los que empleados mayores pudieran ser mucho más productivos que los jóvenes.

La tendencia en las empresas es contratar personas cada vez más jóvenes. “Hay una cierta obsesión por el cambio generacional. Las empresas no valoran lo suficiente la experiencia, y parece que se ha puesto de moda prejubilar, despedir con un único criterio: la edad” (Pérez Ortiz, en Carbajosa, 2014).

Por lo general, en las empresas, los trabajadores mayores enfrentan menos oportunidades de empleo, menos participación en programas de capacitación y de entrenamiento, disparidad en términos de salud y condiciones de trabajo más retadoras (CDC, 2012). La discriminación por edad provoca que las personas mayores sean desempleados o subempleados (SHRM Foundation, 2014)

La Organización de Naciones Unidas (ONU) ha manifestado su preocupación sobre los múltiples tipos de discriminación que experimentan las personas mayores, particularmente las mujeres, incluyendo el acceso al empleo y a los servicios de salud, así como la negación de ciertos derechos al salario justo y a la seguridad social (Boston Consulting Group, 2012).

Pese a que diversos países en Latinoamérica han promovido esfuerzos para eliminar, o al menos reducir la discriminación por edad, esta continúa presentándose. En Argentina, la Ley 20.744, incluye expresamente el tema de la edad como forma de discriminación laboral; en Chile se sanciona la discriminación por edad y por estado civil; en Colombia se sanciona de manera específica la discriminación en el trabajo. En México la ley establece prohibición de cualquier tipo de discriminación laboral y hace mención a discriminación por edad, mientras que Perú se establece la edad como uno de los motivos de discriminación a ser combatidos (Foro Jurídico Iberoamericano, 2016).

En México, la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) resolvió que establecer un rango de edad para ocupar un puesto de trabajo es discriminatorio, por lo que si un postulante enfrenta un caso de este tipo, deberá ampararse y conservar como pruebas el anuncio de la vacante y documentos que comprueben sus capacidades profesionales (Flores, 2015).

La discriminación por edad tiene mayor efecto en las mujeres. Conseguir empleo después de determinada edad puede ser más difícil para ellas que para los hombres (Greenfield, 2015). En el caso de las mujeres, la discriminación por edad comienza más temprano y nunca disminuye.

### 2.3 Consideraciones sobre las personas mayores en el empleo

Por lo general cuando se analiza el fenómeno de las personas mayores en el empleo se utilizan estereotipos negativos basados en la edad numérica más que en el desempeño, y en las afirmaciones de estudios desarrollados en las últimas décadas que ponen de manifiesto la asociación natural de los empleados mayores con costos más elevados para las empresas. Ante estas situaciones, resulta imperativo considerar que los cambios relacionados con la edad en el empleo pueden ser tanto positivos como negativos, y que los trabajadores maduros serán la mayor fuerza de trabajo en las próximas décadas, ya que no habrá suficientes trabajadores jóvenes con las habilidades y conocimientos necesarios para satisfacer las demandas de las posiciones que las empresas tendrán que llenar, especialmente aquellas que requieran habilidades de manufactura avanzada, ciencias, tecnología, ingenierías y matemáticas. No hay suficientes jóvenes talentosos para cubrir las vacantes que dejarán los *baby boomers*.

Las condiciones de mercado laboral han sido con frecuencia analizadas desde la perspectiva de la inserción de las generaciones más jóvenes (Weller, 2007), más que desde aquella de las generaciones mayores; sin embargo, la naturaleza misma del empleo está cambiando: el trabajo será más flexible, más colaborativo, más diverso, y, a la vez, menos estable debido, en parte, a la globalización y a los nuevos nacionalismos, la multiculturalidad, las redes y la tecnología. Como resultado, las opciones de retiro están cambiando y las personas mayores pueden seguir trabajando.

En cuanto al desarrollo de nuevas tecnologías, se ha tomado en cuenta a los grupos de adultos mayores desarrollando nuevas funciones de dictado, mensajes de audio, acercamiento de la pantalla para facilitar la legibilidad, pantallas más grandes, entre otros, para reducir el escalón tecnológico haciendo los productos digitales más accesibles para las generaciones mayores. Se ha puesto de manifiesto la necesidad de crear sistemas de mentores en reversa; es decir, donde los adultos mayores ofrecen su conocimiento a las generaciones más jóvenes en cuanto al desarrollo del trabajo basado en su propia experiencia, y las generaciones de jóvenes fungen como mentores de los mayores en cuestiones relacionadas con la tecnología.

Estudios realizados en los Estados Unidos y en Europa señalan que en los empleos las personas mayores cuentan con altos niveles de experiencia y de *know-how*, que son más comprometidos, que presentan mayor seriedad en el empleo y son más capaces de enfrentar nuevos retos gracias a su experiencia. Al respecto, Kanter y Akerman (2004) han indicado que existe una fuerte relación positiva entre la edad y el nivel de conocimiento. Otros estudios aseguran que cuando se retira de manera anticipada a los trabajadores se están desperdiciando las habilidades y el conocimiento de las personas mayores en lugar de aprovechar su potencial (Spillius y Ryall, 2012), porque los atributos como la sabiduría, el pensamiento estratégico, la percepción holística y la habilidad para deliberar crecen con la edad, lo mismo que la experiencia (CIPD, 2011).

Adicionalmente, las personas mayores tienen más probabilidades de empezar un negocio propio y con menores posibilidades de fallar; sin embargo, la mayoría de los apoyos para el emprendimiento están destinados a los jóvenes (Erfurt, Pepes y Purdy, 2012).

Las poblaciones en edad avanzada se están diversificando; cada vez son más las mujeres que participan; las expectativas de los empleados se han modificado y los trabajadores maduros están al centro de estos cambios.

#### 2.3.1 Posturas en contra de modificación de la edad para el retiro

Las posturas en contra de la modificación para el retiro tienen, principalmente, motivos económicos, o prejuicios injustificados. Miralles (2011) asegura que la imagen que la sociedad tiene de las personas mayores, y del envejecimiento como proceso y estado demográfico, está con frecuencia asociada a elementos negativos. Culturalmente, ha prevalecido una visión de la vejez que tiende a identificar a las personas mayores como un grupo poblacional supuestamente homogéneo caracterizado por la inactividad.

No es poco común que las empresas consideren que contratar a gente mayor atenta contra la productividad laboral. Algunas empresas tienen prácticas poco adecuadas debido a este tipo de estereotipos sobre los empleados mayores y sus habilidades. Con frecuencia se asume que presentan más ausentismo que los más jóvenes y que presentan mayor resistencia al cambio. También se señala que como resultado del proceso

natural de envejecimiento, las capacidades sensoriales disminuyen lo mismo que las físicas, y que es mejor cambiar la plantilla laboral integrando jóvenes más activos y alerta.

Las empresas consideran además los elevados costos administrativos incluyendo sueldos, salarios y prestaciones, particularmente seguros de vida y salud, bonos especiales y otros beneficios económicos basados en el salario y la antigüedad, como razones para oponerse a la ampliación de la edad para el retiro.

Desde la perspectiva de quienes desarrollan las políticas públicas, los empleadores e incluso organizaciones sindicales la ampliación de la edad para el retiro podría generar inequidades (Hess, König y Höfacker, 2016), y más aún, se considera que incluso podrían llevar a los sistemas de pensiones a la bancarrota.

La imagen pública podría dañarse también debido a descontentos y disturbios sociales. En diversos países se han generado protestas multitudinarias ante las iniciativas de los gobiernos (Samuel, 2010).

Para los individuos, que esperan un retiro temprano, la ampliación de la edad es una sorpresa no necesariamente agradable (Henkens, van Solinge, Dammon, y Dingemans, 2016). En este sentido se asegura que es necesario analizar los casos particulares, ya que existen grupos vulnerables, como las personas mayores con problemas de salud, para quienes la vida será más difícil si tienen que seguir trabajando.

### 2.1.2 Las posturas a favor de la modificación de la edad para el retiro

Diferentes grupos se han mostrado interesados en el análisis de la modificación de la edad para el retiro por los beneficios que esta política podría traer consigo. Entre estos grupos destacan los gobiernos, las empresas y los individuos. La discusión se ha centrado en la forma como el retiro debe llevarse a cabo, si como un evento o como un proceso transicional (Bozzelli y Beehr, 2015), buscando impactos positivos.

Quienes apoyan la modificación de la edad para el retiro aseguran que es necesario utilizar términos que puedan tener una aplicación multicultural definiendo al retiro como una secuencia de pasos que pueden seguir o no un orden dado, y que incluyen la reducción del empleo, la exploración de otras posibilidades, la puesta a prueba de nuevas formas de empleo, el involucramiento activo, la reconsideración de continuar empleado, y, finalmente, la salida del empleo (Hershenson, 2010).

En el caso particular de los gobiernos, la intención de ampliar la edad para el retiro se vincula con una forma de cubrir los costos de una población que envejece, y también desde la perspectiva de los servicios de salud, ya que se considera que del retiro tiene efectos negativos en la calidad de vida (Vercambre, Okereske, Kawachi, Grodstein y Kang, 2016), lo cual necesariamente generará mayores costos por servicios de salud. Al respecto, algunos estudios señalan que retrasar la edad para el retiro tiene beneficios para la salud mental, particularmente los procesos cognitivos (Grutz, Mallon, Amieva, Stern, Dartigues, Adam y Letenneur, 2016), y el estado de bienestar general de las personas.

Los especialistas en la salud sugieren aumentar la edad para el retiro en personas sanas, ya que las capacidades funcionales no son homogéneas porque dependen de diferencias basadas en el estilo de vida, la nutrición, el estado físico general, el ejercicio, la predisposición genética a la enfermedad, el nivel educativo, el tipo de trabajo e incluso las condiciones del medio ambiente (European Agency for Safety and Health at Work, 2013).

Para las empresas, mantener a los empleados mayores puede reportar numerosos beneficios. En primer lugar, no se pierden las habilidades ni los conocimientos adquiridos. Por lo general, los empleados mayores tienen mayores conocimientos, competencias más amplias, habilidades y experiencias, porque los más jóvenes no los han desarrollado aún a ese nivel (Gendron, 2007). Pueden desarrollar adecuadamente cualquier rol y es más barato conservar a los mayores que liquidarlos, contratar personal nuevo y capacitarlo, sobre todo si no se sabe cuánto tiempo permanecerán las nuevas generaciones en el empleo.

Se ha demostrado que la satisfacción laboral se incrementa con la edad. En las personas mayores se incrementa la necesidad de sentir respeto y reconocimiento, de considerarse valorados y de encontrar un mejor balance entre su trabajo y su vida privada.

En el caso de los individuos, uno de los criterios más importantes para la decisión de no retirarse se basa en mantenerse activos, ya que la principal causa de la inactividad es la jubilación. Numerosos estudios demuestran que las personas mayores quieren continuar laborando porque lo disfrutan y porque requieren de un ingreso suplementario (AARP, 2013). Los que tienen intenciones de seguir trabajando son aquellos que han trabajado en profesiones relativamente relajadas en ambientes que no han afectado su salud de forma negativa.

En algunos ambientes las personas mayores se están convirtiendo en trabajadores más activos y en clientes de numerosos productos y servicios; están más involucrados física, profesional y económicamente que en años anteriores. Las principales características de estos trabajadores muestran su potencial en el empleo (Tabla 1), que puede combinarse con las características de los jóvenes como parte del *pacto entre generaciones* (Dvosnik, 2014) que genera solidaridad intergeneracional.

**Tabla 1. principales características de los trabajadores jóvenes y mayores**

Jóvenes adultos	Adultos mayores
Mayor flexibilidad	Responsabilidad y lealtad hacia la empresa
Estudios profesionales y de especialización	Experiencia
Multitasking	Concentración en una actividad
Facilidad de adaptación	Mayor conocimiento de las políticas y de las actividades relacionadas con el empleo

Habilidades de relación  
 Mayor energía  
 Menos problemas de salud  
 Mayor creatividad  
 Buscan competir  
 Disponibilidad para aprender cosas nuevas  
 Altamente tecnológicos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Habilidades organizacionales  
 Más confiables  
 Mayor puntualidad y asistencia  
 Consistencia y predictibilidad  
 No requieren capacitación  
 Orgullo por el trabajo  
 Más enfocados a las tareas

#### 2.1.4 Principales tendencias y avances

Ante las posturas a favor o en contra de la ampliación para el retiro, se han desarrollado modelos que permiten una decisión conjunta de retiro entre el empleador y el empleado, así como el establecimiento de horas de trabajo inmediatamente después del retiro (Burtless y Moffit, 1985); análisis de los determinantes económicos para establecer la edad de retiro óptima (Fields y Mitchell, 1984), y análisis de las variables fuera del control del empleado (Hall y Johnson, 1980).

Se ha creado un *nuevo pacto entre generaciones* que permite la creación de equipos multi-generacionales que obtienen un desempeño superior (Gedron 2007) combinando las habilidades de cada grupo de edades, obteniendo una mayor productividad, y dándole a los empleados mayores el rol de mentores.

Las aseguradoras han trabajado en la gestión de riesgos de la planta laboral madura a través de pronósticos de la edad de retiro y realizando ajustes a la misma (Stevens, 2016), así como predicciones sobre las intenciones de retiro de los empleados con respecto de las condiciones laborales (Carr, Hagger-Johnson, Hegg, Shelton, Straddord, Stansfeld y Zaninotto, 2015).

Las empresas han comenzado a optimizar la productividad de la fuerza laboral que envejece y a reclutar suficiente talento de una base de candidatos que decrece cada año, aprovechando el potencial total de los trabajadores mayores (Boston Consulting Group, 2012), y han considerado la posibilidad de crear empleos *punte* para crear esquemas laborales entre el empleo y el retiro (Alcover, 2016). También han desarrollado prácticas para cambiar el nivel o la intensidad del trabajo creando estrategias de arreglos para el empleo, retiros pausados, reducción de horas laborables y asignaciones temporales formales e informales. El empleo compartido, el empleo a distancia, el trabajo estacional, el tiempo flexible e incluso los horarios de trabajo comprimidos, en los que se trabaja menos días pero más horas, son alternativas adicionales para impulsar iniciativas que faciliten una transición gradual a la jubilación y el desarrollo de mercados laborales más inclusivos.

Diversos estudios proponen fórmulas que permitan el envejecimiento activo, o envejecimiento productivo. Es decir, encontrar vías para que puedan compatibilizar fácilmente la pensión y el trabajo, para crear espacios de ocio y de participación política y social en los que convivan distintas generaciones; para no arrinconar ni prescindir de los que llamamos mayores (Carbajosa, 2014). El envejecimiento productivo puede ser entendido como la capacidad de un individuo o una población para servir en la fuerza de trabajo remunerada, en actividades de voluntariado, ayudar en la familia y mantenerse tan independiente como sea posible (Butler, R., 2000). Contrariamente a otros enfoques de envejecimiento que hacen hincapié en las acciones que realizan las personas mayores teniendo como principal objetivo el beneficio individual, el envejecimiento productivo apunta a la contribución social de las personas mayores y a la satisfacción de necesidades sociales de importancia (Miralles, 2011).

Es posible retener talento *senior* a través de la flexibilidad laboral para trabajar a tiempo parcial o desde casa (Galindo, 2014). Las multinacionales empiezan a rescatar a trabajadores cualificados ya retirados y ofrecen horarios flexibles a los que aplazan la jubilación por el valor que las personas mayores aportan a las empresas.

La educación es otro factor que se ha analizado y que permite un desarrollo importante en materia de políticas contra la discriminación laboral (Beryolino, Truxillo y Fraccaroli, 2011). Se han creado enfoques hacia la educación y la formación donde los empleados mayores puedan ocupar el rol de maestros o mentores, lo cual les confiere el reconocimiento que ellos esperan. Para quienes están próximos a la edad de jubilación, se han desarrollado programas de formación y recapitación que resultan en un incremento de la motivación cuando los empleados mayores sienten confianza y reconocimiento, y son recompensados por su experiencia y conocimientos.

En términos generales, falta información sobre las pensiones y el retiro para poder planear adecuadamente. Mientras más conocimientos se tienen, los empleados están mejor preparados; pueden disponer de un capital para el retiro, generar ahorros y, por lo tanto, tendrán la opción de elegir la mejor edad para su retiro (Boado-Penas, Nave y Toscano, 2016). Numerosas empresas han estado desarrollando servicios de asesoría para que los empleados puedan crear planes de retiro a la medida.

### 3. CONCLUSIONES

Aun cuando se han logrado grandes avances para reducir la discriminación por edad en personas mayores, falta mucho por hacer. Eventualmente, el personal mayor habrá de retirarse de las empresas, pero su salida debe analizarse de forma estratégica, y es necesario preparar el terreno para los cambios inevitables.

Se requieren programas de preparación para el retiro a fin de mejorar la transición durante éste y el bienestar general de quienes dejan de laborar, con el objetivo de reducir la ansiedad que generan el futuro financiero y la inactividad.

Las organizaciones de todo tipo tienen como uno de sus objetivos principales el ser rentables y mantenerse en una posición competitiva. Cuando enfrentan situaciones adversas, como el caso de entornos altamente volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, necesitan desarrollar estrategias y poner en marcha acciones para la reducción de los costos y los riesgos. Acciones que con frecuencia no son populares, pero que responden a una

necesidad puntual. Entre las reducciones de costos se identifica el recorte a la plantilla laboral. Sin embargo, estudios realizados a nivel internacional demuestran que existen otras alternativas: las empresas pueden ser eficientes en sus costos al poner en marcha procesos que permitan mantener la plantilla laboral con personas mayores, mientras los jóvenes adquieren las competencias, conocimientos y habilidades necesarias para el empleo y los mayores deciden que es tiempo de dejar de laborar.

La cuestión del retiro debe analizarse desde diferentes ángulos. La condición individual es esencial. Cada persona tiene necesidades distintas y condiciones laborales, de salud y de bienestar diferentes. Si bien la creación de políticas puede beneficiar a la mayoría, la decisión individual debe también tomarse en cuenta.

Es necesario crear esquemas alternos que no generen costos excesivos pero que favorezcan el desarrollo continuo a cualquier edad con la consecuente transferencia de conocimiento y el establecimiento de prácticas no discriminatorias, así como la expansión de oportunidades de empleo diversas.

Las personas mayores tienen el derecho a empleos dignos y redituables con base en su experiencia. La edad cronológica no debe ser un determinante de su actividad. A final de cuentas, la seguridad del retiro no es solo cuestión de dinero sino que se basa en la brecha existente entre lo que los adultos mayores desean o requieren y aquello que los empleadores y los gobiernos están dispuestos a ofrecer (James, Matz-Costa y Smyer, 2016).

La educación a lo largo de la vida o *Lifelong learning* ofrece oportunidades sin precedentes. Si se crean programas de capacitación y recapitación, los empleados mayores podrán permanecer más tiempo en el empleo, sobre todo si desarrollan las habilidades necesarias para el uso de nuevas tecnologías.

Aún falta crear una cultura proactiva del retiro, se necesita aprender a planear convenientemente para un evento que eventualmente ocurrirá. Las empresas y gobiernos necesitan generar políticas y difundirlas adecuadamente y de forma oportuna. El retiro no se resuelve en los últimos años de la vida laboral. Debe comenzar a planearse desde el inicio de la vida productiva.

Resolver el problema no es una tarea sencilla. Se requiere de la participación de todos los actores involucrados, y trabajar en el desarrollo de estrategias permitirá enfrentar con éxito el *tsunami plateado*, potenciando sus beneficios y reduciendo sus efectos negativos.

## Referencias

- Alcover, C.M. (2016). El Envejecimiento de la Población y la Gestión de Recursos Humanos: Oportunidades y Desafíos. *Dirección Estratégica*. ITAM 57. Disponible en Línea: <http://direccionestrategica.itam.mx/el-envejecimiento-de-la-poblacion-y-la-gestion-de-recursos-humanos-opportunidades-y-desafios/> Recuperado el 2 de marzo de 2017.
- AARP (2013). Disrupting ageing in the workforce. Reporte. Disponible en línea: [http://www.aarp.org/content/dam/aarp/ppi/2016-08/Disrupt%20Aging%20in%20the%20Workforce%20Report\\_FINAL\\_WEB.pdf](http://www.aarp.org/content/dam/aarp/ppi/2016-08/Disrupt%20Aging%20in%20the%20Workforce%20Report_FINAL_WEB.pdf). Recuperado el 11 de marzo de 2017.
- Asociación mexicana por la no discriminación laboral por la edad o género (2014). *Discriminación laboral*. Ciudadanos en red. Disponible en línea: <http://ciudadanosenred.com.mx/asociacion-por-la-no-discriminacion-laboral-por-la-edad-o-genero-ac/> Recuperado el 2 de febrero de 2017.
- Australian Department of Human Services (2016). *Increasing the age pension qualifying to 70 years*. <https://www.humanservices.gov.au/corporate/budget/budget-2014-15/budget-measures/older-australians/increase-age-pension-qualifying-age-70-years>
- Bartels, S.J. y Naslund, J.A. (2013). The underside of the silver tsunami: Older adults and mental health care. *New England Journal of Medicine*, 368:493-496. Disponible en línea: <http://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMp1211456#t=article>. Recuperado el 2 de marzo de 2017.
- Bertolino, M.; Truxillo, D.M.; y Fraccaroli, F. (2011). Age as a moderator of the relationship of proactive personality with raining motivation perceived career from training and training behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 32. 248-263.
- Bloom, D., Canning, D., & Fink, G. (2011). Implications of population ageing for economics. *Oxford Review of Economic Policy*, Oxford University Press, 26(4). 583-612, Winter.
- Boado-Penas, M.C., Nave J.N. y Toscano D. (2016). *Financial literacy and retirement age of the UK population*. Draft Disponible en línea: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2740343](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2740343)
- Burke, R.J. y Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations. Implications for human resources management. *Human Resources Management Review*, 16, 86-94.
- Burtless, G. y Moffit, R.A. (1985). The joint choice of retirement age and post-retirement hours of work. *Journal of Labor Economics* 3(2). 209-236.
- Carbajosa, A. (2014). *El despilfarro de la experiencia. España envejece sin aprovechar la oportunidad que ofrece el vuelco demográfico*. Disponible en línea: [http://politica.elpais.com/politica/2014/11/14/actualidad/1415981698\\_302501.html](http://politica.elpais.com/politica/2014/11/14/actualidad/1415981698_302501.html). Recuperado el 18 de febrero de 2017.
- Carr, E.; Hagger-Johnson, G.; Head, J.; Shelton, N. Stratford, M.; Stanfeld, S., y Zaninotto, P. (2016). Working conditions as a predictor of retirement intention and exit from paid employment: a 10 year follow-up of the English longitudinal study of ageing. *European Journal of Ageing* 13(1) 39-48
- Castro, J.F. (2001). *Discriminación en las relaciones laborales. Algunos casos particulares*. Dirección del trabajo. Gobierno de Chile. Disponible en línea: [www.dt.gob.cl/1601w3-article-65173.html](http://www.dt.gob.cl/1601w3-article-65173.html)
- CDC (2012). *Older employees in the workplace*. Issue Brief No. 1. National Health Worksite. Disponible en línea: [www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/pdf/issue-brief-no-1-older-employees-in-the-workplace](http://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/pdf/issue-brief-no-1-older-employees-in-the-workplace) recuperado el 18 de febrero de 2017.
- Chevreau, J. (2011). Coming storm for baby boomers. *The Financial Post*. Retrieved from <http://www.financialpost.com/news/Coming+storm+baby+boomers/5111618/story.html>

- CIPD (2011). *Managing a healthy ageing workforce*. CIPD Report Disponible en línea: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/reasons/diversity/ageing-workforce-report>. Recuperado el 13 de abril de 2017.
- Duncan, C. y Loretto, W. (2003). Never the right age? Gender and age based discrimination in employment. *Gender, Work and Organization*, 11(3). Pp. 95-115.
- Dvosnik, N. (2014). Los jubilados al mercado. Una genealogía teórica de la propuesta neoliberal de reforma previsional entre los '50 y los '70 y su arribo en Argentina. Cuadernos de Economía Crítica, [S.l.],1(1), 101-122. ISSN 2525-1538. Disponible en: <<http://www.sociedadecriticadecolombia.org/ojs/index.php/cec/article/view/4>>. Fecha de acceso: 24 abr. 2017
- Erfurt, J., Peppes, A., y Purdy, M. (2012). *The Seven Myths of Population Aging: How Companies and Governments Can Turn the "Silver Economy" into an Advantage*. Disponible en línea: recuperado el 2 de marzo de 2017. <https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/active-healthy-ageing/accnture.pdf>
- European Agency for Safety and Health at Work (2015). *The ageing workforce: Implications for occupational safety and health*. Disponible en línea: file: /Downloads/the-ageing-workforce-implications-for-occupational-safety-and-health-a-research-review-executive-summary.pdf
- Eurostat (2016). *Statistics. Mortality and life expectancy at birth in Europe*. Disponible en línea: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality\\_and\\_life\\_expectancy\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality_and_life_expectancy_statistics). Recuperado el 20 de abril de 2017.
- Fields, G.J y Mitchell O.S. (1984). Economic determinants of the optimal retirement age. An empirical investigation. *Journal of Human Resources*, 19.
- Flores, Z. (2015). Limitar la edad también es discriminación laboral. *El Financiero*. Disponible en línea: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/limitar-la-edad-tambien-es-discriminacion-laboral.html>recuperado el 16 de febrero de 2017.
- Foro Jurídico Iberoamericano (2016) *Violencia laboral*. Disponible en línea: <http://forjib.org/respuesta-legal-a-la-violencia-laboral-en-paises-seleccionados-de-america-latina>. Recuperado el 2 de febrero de 2017.
- Galindo, C. (2014). En la oficina más allá de los 65. *El País*. Disponible en línea: [http://politica.elpais.com/politica/2014/11/14/actualidad/1415986598\\_222660.html](http://politica.elpais.com/politica/2014/11/14/actualidad/1415986598_222660.html). Recuperado el 18 de febrero de 2017.
- Gendron, Pr.B. (2007). Emotional capita and older workers learning and transfer of knowledge management. Towards better ageing, working and learning together. Case study of a local response to global concerns Globalization versus globalization. Implications for HRD. 8th International conference in HR development: research and Practice across Europe. UFRD Oxford University . July.
- Gobierno de la República México (2015). *Envejecimiento demográfico*. Disponible en línea [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/88784/06\\_Envejecimiento\\_demografico\\_en\\_Mexico.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/88784/06_Envejecimiento_demografico_en_Mexico.pdf). Recuperado el 2 de febrero de 2017.
- Grutz, C.; Mallon, C.; Amieva, H.; Stern, Y.; Dartíguez, J.F. Adam, S. y Letenneur, L. (2016). Why is late age retirement beneficial for cognition? Results from a French population-based study. *The Journal of Nutrition, Health and Aging*. 20 (5) 514-519.
- Hall, A. y Johnson, T.R. (1980). The determinants of planned retirement age. *Industrial and Labour Relations Review*. 33(2) 240-254
- Henkens, K., van Solinge, H.; Dammon, M., y Dingemans, E. (2016). Taken by surprise: How older workers struggle with a higher retirement age. *DEMOS, Bulletin over bevloking en Samenleving*. 32(7) 1-2.
- Hershenson, D. B. (2016). Reconceptualizing retirement: A status-based approach. *Journal of Aging Studies*, 38, 1-5. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jaging.2016.04.001>
- Hess, D., Kóning, M. y Hofacker, S. (eds) (2016). *Delaying Retirement Progress and Challenges of Active Ageing in Europe, the United States and Japan*. Palgrave <http://www.palgrave.com/de/book/9781137566966>
- Hill, A. (2017). A world without retirement. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/membership/2017/mar/29/a-world-without-retirement>
- INAPAM (2014). Presentación del segundo Foro Internacional sobre los derechos humanos de los adultos mayores. Ciudad de México. Disponible en línea: [www.cepal.org](http://www.cepal.org). Recuperado el 20 de febrero de 2017.
- Jimeno, J.F. (2002). Demografía, empleo, salarios y pensiones. Documento de Trabajo. Fundación de Estudios de Economía Aplicada. Universidad de Alcalá. Disponible en línea: [www.fedea.es/hojas/publicaciones.html](http://www.fedea.es/hojas/publicaciones.html) documentos de trabajo. Recuperado el 3 de marzo de 2017.
- Johnson, R.W y Neumark, D. (1996). Age discrimination job separation and employment status of older workers: evidence from self-report. The national bureau of economic research. NBER working paper NO. 5619. June. Disponible en línea: [www.nber.org/papers/w5619](http://www.nber.org/papers/w5619). Recuperado el 3 de marzo de 2017.
- Kanfer R. & Ackerman P.L., (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review* 29 (3): 440-58.
- Kovogsen, M. y Kovogsen, M. (2013). Retaining mature knowledge workers: the quest for human capital investments. *Procedia. Social Behavioral Sciences*, 106. 2280-2288. 4th international conference on new horizons in education.
- McLerny, A. (2011) *Ageing workforce Ageing workforce and workers compensation Journal*. 33 (2). Disponible en línea: [www.finity.com.au/wp-content/uploads/2011/05/ageing-workforce.pdf](http://www.finity.com.au/wp-content/uploads/2011/05/ageing-workforce.pdf). Recuperado el 20 de febrero de 2017
- Miralles, I. (2011). Mundos laborales: etnografías y experiencias. Envejecimiento productivo: las contribuciones de las personas mayores desde la cotidianidad. Trabajo y Sociedad, versión en línea. Disponible en línea: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712011000100009](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000100009). Recuperado el 20 de febrero de 2017.
- Mizhra, V. y Joshi, G (2016). The VUCA world in IT industry. *Paripex Indian Journal of Research*. 5 (8). 210-212. Disponible en línea: [https://www.worldwidejournals.com/paripex/file.php?val=August\\_2016\\_1471424470\\_73.pdf](https://www.worldwidejournals.com/paripex/file.php?val=August_2016_1471424470_73.pdf). Recuperado el 3 de marzo de 2017.
- OECD (2014). *Ageing and Employment Policies - Statistics on average effective age of retirement* <http://www.oecd.org/els/emp/ageingandemploymentpolicies-statistics-on-average-effective-age-of-retirement.htm>. Recuperado el 12 de abril de 2017.
- OECD (2015). *Chile*. Disponible en línea: [http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/EAG2015\\_CN\\_CHL\\_ESP.pdf](http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/EAG2015_CN_CHL_ESP.pdf). Recuperado el 12 de marzo de 2017.
- OMS (2014). *Envejecimiento en temas de salud*. Organización Mundial de la Salud. Disponible en línea: [www.who.it.tpcos/ageing/esp/2014](http://www.who.it.tpcos/ageing/esp/2014). Recuperado el 22 de enero de 2017.
- Odrozola, C. (2010). La muerte laboral comienza a los 35. *Expansión, Opinión*. Disponible en línea: <http://expansion.mx/opinion/2010/02/19/discriminacion-viejo-empleo-encuentro>. Recuperado el 11 de marzo de 2017.
- Palacio, J. y Álvarez, C. (2014). *El mercado de trabajo análisis y políticas*. Akal Economía Actual

- Pascual, R. (2017). Cómo cotizar para salvar la pensión en el ocaso laboral. *El País*. Disponible en línea: [http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/04/22/midiero/1492867868\\_247316.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/04/22/midiero/1492867868_247316.html)
- Paton, N. (2015). *The cost impact of an ageing workforce. Employee benefits*. UK Government. Disponible en línea: [www.employeebenefits.co.uk/issues/october2015/the-cost-impact-of-an-ageing-workforce](http://www.employeebenefits.co.uk/issues/october2015/the-cost-impact-of-an-ageing-workforce). Recuperado el 20 de febrero de 2017.
- Perry, D.D. (2010). Introduction to Aging, Cancer, and Age-related Disease. *Annals of the New York Academy of Sciences*. 1197.vii-x. Disponible en línea: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1749-6632.2009.05394.x/>. Recuperado el 3 de enero de 2017.
- Rodionova, Z. (2016). *Japan's elderly keep working well past retirement age*. Disponible en línea: <http://www.independent.co.uk/news/business/news/japan-retirement-pension-elderly-work-employment-age-a6909166.html>. Recuperado el 12 de abril de 2017.
- Romero, J.T. (2005). Discriminación y adultos mayores. Un problema mayor. *El Cotidiano*, 134. 56-63. Disponible en línea: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=32513408](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32513408). Recuperado el 20 de febrero de 2017.
- Samuel, H. (2010). French protest against higher retirement age. *The Telegraph*. Disponible en línea: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/france/7772446/French-protest-against-higher-retirement-age.html>
- SHRM Foundation (2014). *Preparing for an ageing workforce*. Disponible en línea: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/14-0765%20executive%20briefing%20aging%20workforce%20v4.pdf>
- Singapore Management University (2014). *Is retirement a reality?* Disponible en línea: <https://www.smu.edu.sg/news/2014/05/01/retirement-reality>. Recuperado el 11 de
- Singapore Ministry of Manpower (2016). *Retirement*. Disponible en línea: <http://www.mom.gov.sg/employment-practices/retirement>. Recuperado el 10 de abril de 2017.
- Spillius, A., y Ryall, J. (2012). World faces ageing population timebomb says UN. *The Telegraph*. Disponible en línea: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/japan/9579950/World-faces-ageing-population-time-bomb-says-UN.html>. Recuperado el 12 de febrero de 2017.
- Stevens, R. (2016). Managing longevity risk by implementing sustainable full retirement age policies. *Journal of Risk and Insurance*, Wiley Online Library.
- The Boston Consulting Group (2012). *Global aging. How companies can adapt to the new reality*. Disponible en línea: <https://www.bcg.com/documents/file93352.pdf>. Recuperado el 16 de febrero de 2017.
- Tokman, V.E. (2005). *Inserción laboral, mercados de trabajo y protección social*. Unidad de estudios especiales Secretaría Ejecutiva CEPAL.
- Vercambre, M.W.; Okereke, O.I.; Kawachi, I., Grodstein, F. y Kang, J.H., (2016). Self-Reported Change in Quality of Life with Retirement and Later Cognitive Decline: Prospective Data from the Nurses' Health Study. *Journal of Alzheimer's Disease*. 2016;52(3):887-98. doi: 10.3233/JAD-150867
- Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de la CEPAL*, 92, agosto. 61-82
- Williams, R. (2011). The Silver Tsunami—Why We Will Need Aging Workers. Why we need aging workers. *Psychology today*. Disponible en línea: <https://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201107/the-silver-tsunami-why-we-will-need-aging-workers>. Recuperado el 20 de febrero de 2017.