



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat de Psicologia

Intervención con TikTok para la reducción del edadismo en la organización

Autora: Inma Peiró

Tutor: Rodrigo Serrat

Septiembre de 2020

Trabajo Final de Máster

Máster en Psicogerontología

Facultad de Psicología

RESUMEN

El envejecimiento poblacional es un fenómeno que caracteriza nuestra época en el cual se produce una mayor acumulación de personas en edades más altas que en edades más bajas. El incremento de la población mayor ha hecho que se libere el interés en los aspectos relacionados con el acogimiento y garantía de derechos de este sector de la población. Uno de los efectos más visibles es el edadismo, definido como las creencias negativas, actitudes, asunciones y estereotipos relacionados con la edad que son utilizados para apoyar conductas discriminatorias implícita o explícitamente que marginan a las personas mayores, tanto a nivel individual como institucional, e incluye preconcepciones positivas y negativas. Las organizaciones se han hecho eco de esta situación y están comenzando a intervenir mediante las llamadas políticas de Age Management. En ellas se pretende dar visibilidad a las cinco generaciones conviviendo en el entorno laboral y promover la buena colaboración entre ellas. El presente trabajo lanza una propuesta de intervención de Age Management cuyo objetivo es reducir el edadismo en la organización mediante la herramienta de comunicación de moda: TikTok.

PALABRAS CLAVE: envejecimiento activo, envejecimiento satisfactorio, edadismo, discriminación por edad, discriminación en el trabajo, age management, diversidad generacional, baby boomers, trabajadores mayores, estereotipos edadistas, Nordic Age Discrimination Scale, Workplace Intergenerational Climate Scale

ABSTRACT

Population aging is a phenomenon defining our time, it produces a greater accumulation of older people than younger people. The increase in the elderly population has freed interest in aspects related to fostering and guaranteeing the rights of this sector of the population. One of the most visible effects is ageism, defined as the negative beliefs, attitudes, assumptions and stereotypes related to age that are used to support implicitly or explicitly discriminatory behaviors that marginalize older people, both individually and institutionally, and includes positive and negative preconceptions. Organizations have echoed this situation and are beginning to intervene through the so-called Age Management policies. They are intended to give visibility to the five generations living together in the workplace and promote good collaboration between them. This work offers an age management intervention proposal whose objective is to reduce ageism in the organization through the trendy communication tool TikTok.

KEYWORDS: active aging, successful aging, ageism, age discrimination, employment discrimination, age management, generational diversity, baby boomers, older workers, age stereotypes, Nordic Age Discrimination Scale, Workplace Intergenerational Climate Scale

Índice

RESUMEN	2
1. INTRODUCCION	7
1.1. JUSTIFICACIÓN	7
1.1.1. Contexto poblacional	7
1.1.2. Trabajadores mayores.....	12
1.1.3. Edadismo en el contexto organizacional	18
1.1.4. Gestión de la Edad en los organismos públicos: el envejecimiento activo ..	24
1.1.5. El envejecimiento satisfactorio en el trabajo	29
1.1.6. Gestión de la Edad en las organizaciones: Age Management y Diversidad Generacional.....	32
1.2. ANTECEDENTES.....	37
1.3. OBJETIVO	41
2.PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	43
2.1. METODOLOGÍA.....	43
2.1.1. Tipología y orientación de la intervención	43
2.1.2. Aspectos formales: sesiones, duración.....	44
2.1.3. Evaluación pre y post intervención.....	47
2.2. DESARROLLO DEL PROGRAMA.....	48
2.2.1. Estrategias y técnicas utilizadas	48
2.2.2. Contenido de cada sesión.....	50
2.2.3. Recursos	58
3.DISCUSIÓN	60
3.1. BENEFICIOS ESPERADOS	60
3.2. DIFICULTADES Y LIMITACIONES PREVISTAS	62
4.CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL.....	64
5.BIBLIOGRAFIA	66
6.ANEXOS.....	73
6.1. FRASES DE LAS CARTULINAS	74
6.2. ESCALA DE CLIMA INTERGENERACIONAL ORGANIZACIONAL O WICS	75
6.3. NORDIC AGE DISCRIMINATION SCALE O NADS (CARRAL Y ALCOLEA, 2019).....	76

Índice de tablas

<i>Tabla 1.</i> Características educativas y socio-laborales de la población ocupada de 55 y más años, por género en los años 2000, 2008, 2013 y 2017 (Reher, y cols., 2018) -----	15
<i>Tabla 2.</i> Características de la población ocupada de 65-69 años en comparación con los ocupados de 16 a 64 años, por género, año 2017 (Reher y cols., 2018) -----	17
<i>Tabla 3.</i> Resumen de políticas de apoyo a trabajadores mayores en diferentes países y regiones.-----	28
<i>Tabla 4.</i> Listado de intervenciones de Age Management en empresas españolas según el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de la Fundación IE (Reher, y cols., 2018) -----	35
<i>Tabla 5.</i> Resultado del meta-análisis de modelos mixtos de Intervenciones en Edadismo a nivel mundial, realizadas entre los años 1976 y 2018 (Burnes y cols., 2019)-----	37
<i>Tabla 6.</i> Listado de intervenciones relacionadas con los trabajadores mayores en el entorno organizacional (Truxillo y cols., 2015) -----	39
<i>Tabla 7.</i> Resultado del meta-análisis de modelos mixtos de Intervenciones en Edadismo a nivel mundial, realizadas entre los años 1976 y 2018 (Burnes y cols., 2019)-----	40
<i>Tabla 8.</i> Presupuesto intervención Ciclo Práctico de Diversidad Generacional (calculado sobre 30 participantes) -----	59

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Población global por grupos de edad, 1990-2050 (porcentajes). Fuente: World Population Prospects. ONU (2020). -----	8
<i>Figura 2.</i> Población española por grupos de edad, 1990-2050 (porcentajes). Fuente: World Population Prospects. ONU (2020). -----	8
<i>Figura 3.</i> Esperanza de vida a los 65 años en diferentes demarcaciones geográficas, 1990-2050 (número de años). Fuente: World Population Prospects. ONU (2020). -----	9
<i>Figura 4.</i> Esperanza de vida en buena salud a los 65 años en diferentes demarcaciones geográficas, 2004-2018 (número de años). Fuente: EUROSTAT, Department of Population and Social Conditions, Health (2018). Healthy life years statistics. -----	10
<i>Figura 5.</i> Variación en la edad de jubilación efectiva en diferentes demarcaciones geográficas, 1998-2018 (número de años). Fuente: ODCE, Ageing and Employment Policies - Statistics on average effective age of retirement (2019). -----	11
<i>Figura 6.</i> Peso en la fuerza de trabajo según rango de edad en diferentes demarcaciones geográficas, 2020 y 2030 (porcentaje de masa laboral total). Fuente: Organización Internacional del Trabajo, ILOSTAT [base de datos], Ocupación por sexo y edad - OIT estimaciones modelizadas (2020). -----	12
<i>Figura 7.</i> Extensión de McCarthy y cols. (2014) al modelo de envejecimiento organizacional de Schalk y cols. (2010). -----	14
<i>Figura 8.</i> Tasas de empleo a edades altas, por género, año 2017 (Reher y cols., 2018)	17
<i>Figura 9.</i> Los tres componentes del edadismo traducido al español del de Bal y cols. (2011), complementado con el modelo OMS (2019) -----	19
<i>Figura 10.</i> Active Ageing Index, detalle de dominios e indicadores (Principi y cols., 2019). -----	26
<i>Figura 11.</i> Active Ageing Index para España en 2018 (UNECE, 2019). -----	27
<i>Figura 12.</i> Fases de la intervención: Ciclo Práctico de Diversidad Generacional -----	45
<i>Figura 13.</i> Esquema de la dinámica de grupo modificada “dinámica de reto”. -----	52

1. INTRODUCCION

1.1. Justificación

1.1.1. Contexto poblacional

Desde la segunda mitad del siglo XX hemos estado viendo, y con la reciente pandemia por enfermedad de coronavirus de 2019-2020 (Mojica-Crespo y Morales-Crespo, 2020) ha tomado peso, como se producía uno de los cambios más significativos de las sociedades desarrolladas: el envejecimiento de la población (Lorenzo Carrascosa, 2001). Se incluye dentro de las cuatro macro tendencias demográficas globales con impacto en el desarrollo sostenible, junto con el incremento poblacional, la migración internacional y la urbanización (ONU, 2020). Para obtener el alcance del fenómeno, las organizaciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (en adelante ONU por sus siglas en español), la Organización Mundial de la Salud (en adelante OMS) o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante OCDE), han puesto a disposición pública varios indicadores.

El primero es que, por primera vez como especie, en 2018 el número de personas mayores de 65 años es superior al número de personas menores de cinco años, característica principal de lo que se denomina “population aging” o “envejecimiento de la población” (ONU, 2020). El segundo es que en 2019 en el mundo habitan 703 millones de personas con 65 años o más, una de cada 11 personas en el mundo, el 9% de la población; y se prevé que se duplicarán para el año 2050, unos 1500 millones, una de cada seis personas, el 16% de la población (ONU, 2020). En la *Figura 1* podemos ver claramente el peso de los diferentes grupos de edad en los pasados 30 años y la proyección de los próximos 30 años.

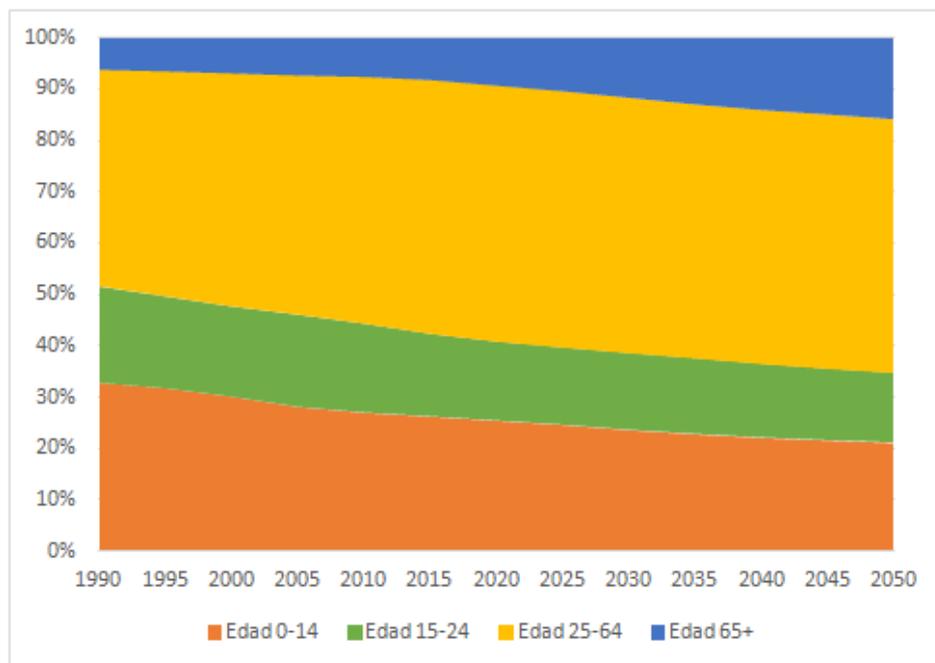


Figura 1. Población global por grupos de edad, 1990-2050 (porcentajes). Fuente: World Population Prospects. ONU (2020).

En España en 2019 estábamos en más del 19% y se proyecta casi el 37% para el año 2050 (ONU, 2020). En la *Figura 2* podemos ver que el grupo de edad 65+ ocupa mayor superficie que en la *Figura 1*, lo cual indica que el impacto en España es mayor que el mundial en su conjunto.

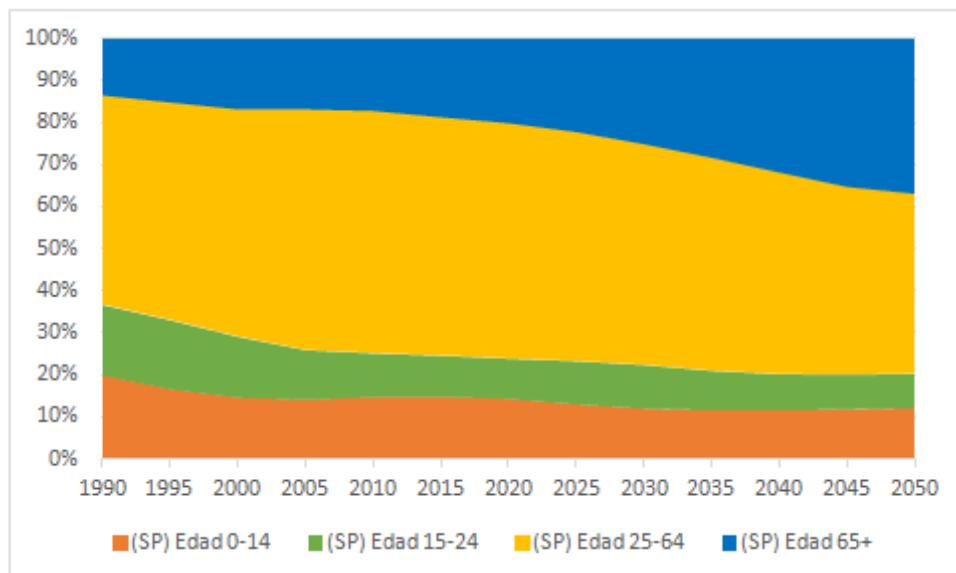


Figura 2. Población española por grupos de edad, 1990-2050 (porcentajes). Fuente: World Population Prospects. ONU (2020).

El tercero es que la esperanza de vida del ser humano a nivel mundial más allá de los 65 años es de 17 años de media, cuando en 1960 era de 10 años, y se espera que sea de 19 años en 2050. En el territorio español pasamos de 18 años de media en 1990 a 24 años de vida más allá de los 65 en 2050 (ONU, 2020). En la *Figura 3* vemos la progresión de los años de esperanza de vida a los 65 años de España, Europa y mundial, donde se aprecia claramente que el número de años es mayor en Europa que la media mundial, pero también que la española está por encima de ambas y sin previsión de variar en los próximos 30 años. A la espera de datos reales sobre el alcance de la reciente pandemia Covid-19, la simulación hecha por el CSIC, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, apunta a una reducción de medio año en la esperanza de vida a los 65 años (Abellán y Pujol, 2020).

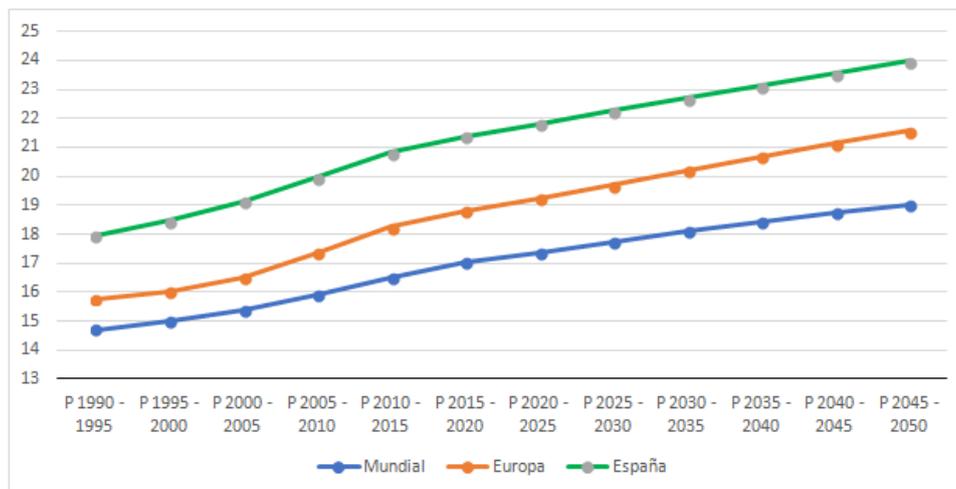


Figura 3. Esperanza de vida a los 65 años en diferentes demarcaciones geográficas, 1990-2050 (número de años). Fuente: World Population Prospects. ONU (2020).

El cuarto es que la esperanza de vida en buena salud o esperanza de vida libre de discapacidad. Se define como promedio de años esperados que vive una persona en ausencia de limitaciones funcionales o de discapacidad. La esperanza de vida en buena salud después de los 65 años, se ha incrementado notablemente en España pasando de 9,7 en 2004 a 11,4 en 2018. En la región de Europa pasa de 9,4 en 2004 a 10 en 2018 (Eurostat, 2020), puede verse la progresión en la *Figura 4*.

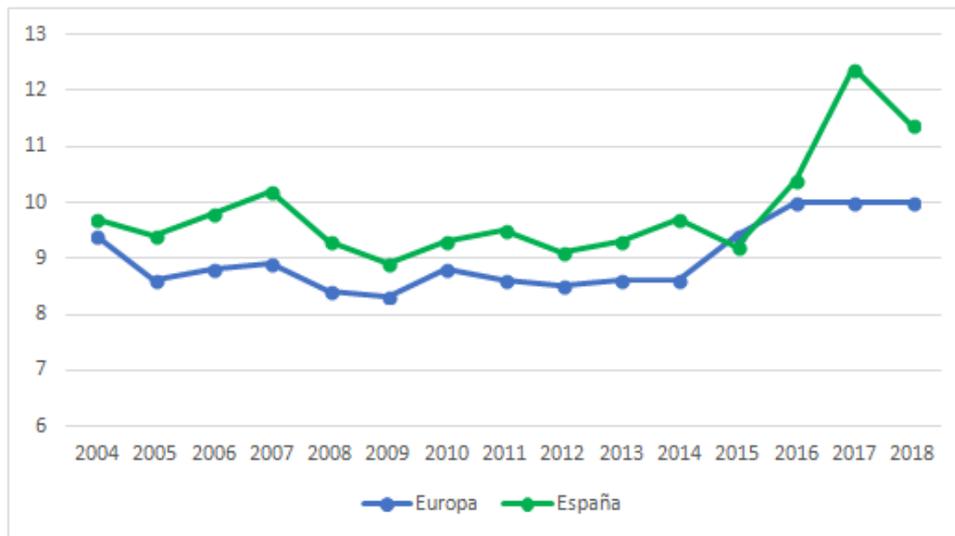


Figura 4. Esperanza de vida en buena salud a los 65 años en diferentes demarcaciones geográficas, 2004-2018 (número de años). Fuente: EUROSTAT, Department of Population and Social Conditions, Health (2018). Healthy life years statistics.

Uno de los efectos del envejecimiento de la población se percibe en el entorno laboral: desde 2008 la participación activa en el mercado laboral de personas entre 55 y 64 años creció el 8,4% en el conjunto de países de la OCDE, mientras que en España creció un 9,8% (OCDE, 2020). La tasa de desempleo de personas entre 55 y 64 años se convierte en un aspecto diferencial al haberse reducido en un -1,9% en los países de la OCDE, mientras que en España se ha incrementado un 0,5% durante este mismo periodo (OCDE, 2020). Si observamos la edad efectiva de jubilación, es decir la edad en que las personas se jubilan opuesto a la edad mínima de jubilación por ley que normalmente conlleva la percepción de prestación por cese de actividad laboral, comprobamos que, mientras que la Unión Europea (en adelante UE) y en los países de la OCDE la jubilación se va posponiendo algo más de un año cada 10 años (se retiran más tarde), como se puede ver en la *Figura 5* en que la variación en los últimos 20 años es superior a dos años y en los últimos 10 superior a un año. Sin embargo, en España se ha adelantado la edad de jubilación medio año en los últimos 20 años, siendo más marcado este cambio en los últimos 10 años en que se ha adelantado más de medio años, como se puede ver en la *Figura 5*, yendo contra la tendencia global.

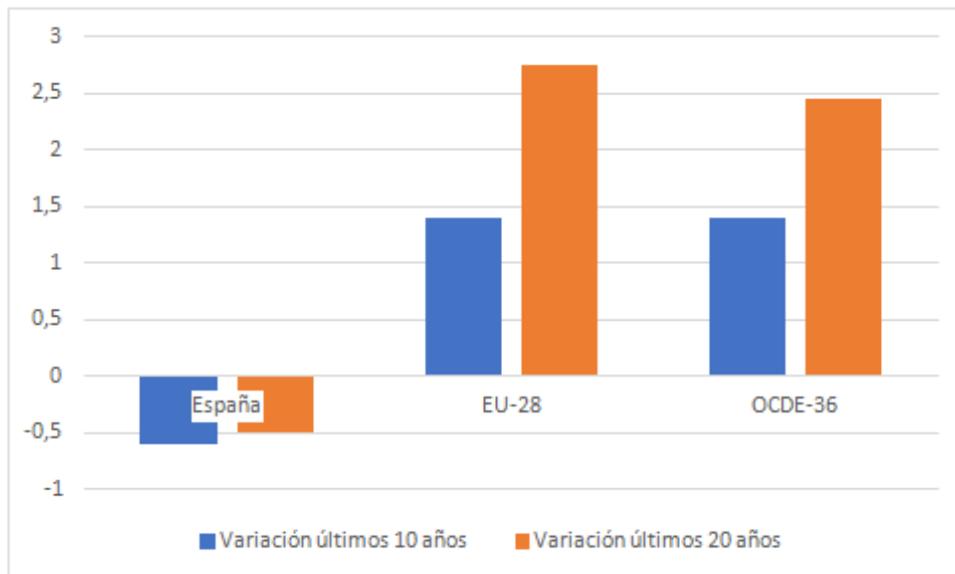


Figura 5. Variación en la edad de jubilación efectiva en diferentes demarcaciones geográficas, 1998-2018 (número de años). Fuente: ODCE, Ageing and Employment Policies - Statistics on average effective age of retirement (2019).

Teniendo en cuenta este adelanto de la edad de jubilación en España, sorprende que la proporción de personas entre 55 y 64 años en activo se igual que la de la UE y superior a la OCDE en cinco puntos porcentuales, siendo en el año 2020 del 17% en España y en la UE, y del 12% de media en los países de la OCDE. La Organización Internacional del Trabajo o OIT prevé que este índice crezca hasta el hasta el 22% en España para el año 2030, colocándose por encima tanto de la media europea (en tres puntos porcentuales) como de la mundial (en nueve puntos porcentuales), como se resume en la *Figura 6* (OIT, 2020).

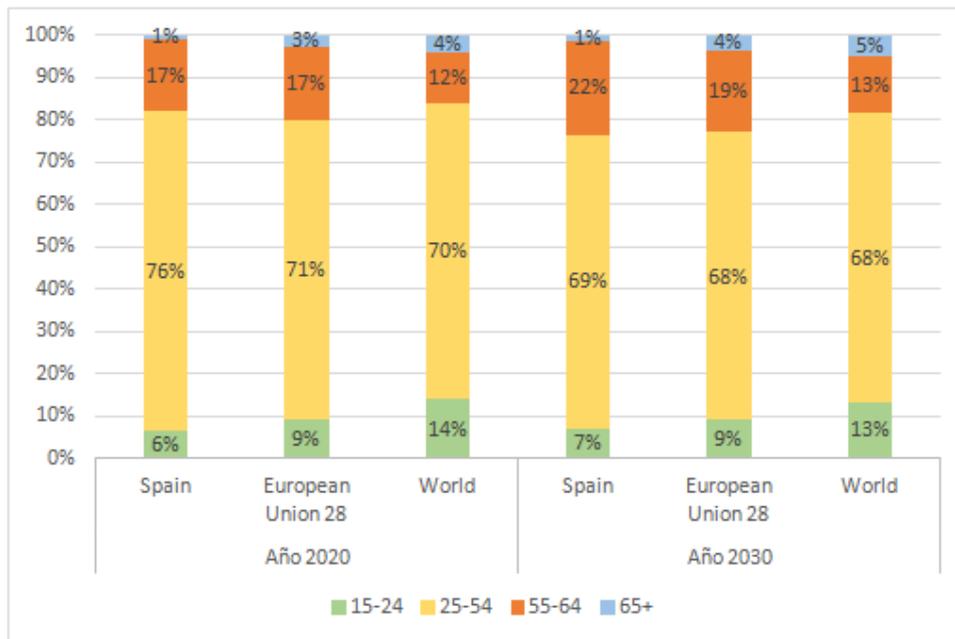


Figura 6. Peso en la fuerza de trabajo según rango de edad en diferentes demarcaciones geográficas, 2020 y 2030 (porcentaje de masa laboral total). Fuente: Organización Internacional del Trabajo, ILOSTAT [base de datos], Ocupación por sexo y edad - OIT estimaciones modelizadas (2020).

A razón del incremento de años de esperanza de vida y de los cambios socioeconómicos vividos, las personas en edades comprendidas entre los 55 y los 64 son más activas en el mercado de trabajo (OCDE, 2019b). Esto conlleva a la convivencia en los entornos organizacionales de personas trabajadoras en una horquilla de edad muy amplia, presentándose la diversidad por motivo de edad o diversidad generacional como un reto para la gestión de equipos, que requiere de las funciones gestoras en las organizaciones –puestos de responsabilidad, recursos humanos, prevención de riesgos laborales, calidad, comunicación, legal y cumplimiento– conocimiento y gestión de la edad en el entorno laboral o *age management* (Fuertes y cols., 2013). El primer aspecto a clarificar en cuanto al *age management* es si existen diferencias entre personas trabajadoras según su edad, lo que nos lleva a buscar las características de la categoría: "trabajadores mayores" (*older workers*).

1.1.2. Trabajadores mayores

Empecemos entendiendo que es un concepto de reciente creación, inexistente en la sociedad de pleno empleo ideada por Ford a finales del siglo XIX, sobre el cual no hay consenso en la definición (Serrat y Cannella, 2019). La definición de este término sufre

grandes variaciones según el contexto en que se enmarca o el bagaje cultural de quien lo define, utilizando una miríada de factores de lo que se considera "mayor" (Truxillo y cols., 2015). Existen también los llamados trabajos asociados a una edad o "job-age type" –aquellos trabajos que son más propios de ser realizados en una edad que en otra–, en los cuales hay estereotipos de edad diferentes dependiendo del trabajo (Perry y cols., 1997). Los organismos públicos se empezaron a interesar por categorizar a este sector de la población a partir de los años ochenta, cuando la cohorte del baby-boom reclamaba su espacio laboral como jóvenes preparados, en un mercado en colapso. Era necesario identificar a un sector de la población al que *liberar de trabajar* para que toda esta generación pudiera tomar su espacio. Es así como surgen las políticas de discriminación positiva y prestaciones (Susó Araico, 1997).

La definición sustantiva del trabajador mayor –presente ya en su mismo nombre– es la edad de la persona. La marca de edad puede variar dependiendo del criterio. Siguiendo el criterio de las políticas públicas habría dos subgrupos: (1) las políticas relacionadas con participación en el mercado laboral establecen el corte en la edad de 55 años atendiendo a lo acordado en el Consejo Europeo de Estocolmo del año 2001 conforme para el año 2010 la mitad de las personas de 55 a 64 años deberían estar empleadas (UE, 2001), en España se plasmó en la "Estrategia 55 y más" (Gobierno de España, 2011) derogada por el actual Real Decreto-ley 5/2013, de 15 de marzo, de medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo (Gobierno de España, 2013); y (2) las políticas sobre la gestión del sistema de pensiones desplazan la marca hasta los 65 años, dado que es la edad de elegibilidad a pensión máxima en la mayoría de los países como: España, Suecia, Suiza, Bélgica, Nueva Zelanda, Méjico, Alemania, Chile, Canadá, Japón o Hungría (OCDE, 2019a).

Siguiendo el criterio de la comunidad científica encontramos un amplio abanico de posibilidades que abarcan desde los 40 a los 65-68 años (McCarthy y cols., 2014) incluso en las investigaciones de organismos públicos (Hamblin, 2013, p. 205). En el entorno organizacional, se tiende a considerar *trabajador mayor* a quien está en el momento de: (a) planificar su jubilación, (b) haber alcanzado la cima de su carrera o (c) ser mayor que la norma de la empresa o del sector (McCarthy y cols., 2014). Así pues,

McCarthy y colaboradores proponen un modelo de medición de la edad del trabajador en la empresa basado en una serie de indicadores que se pueden observar en la *Figura 7*.

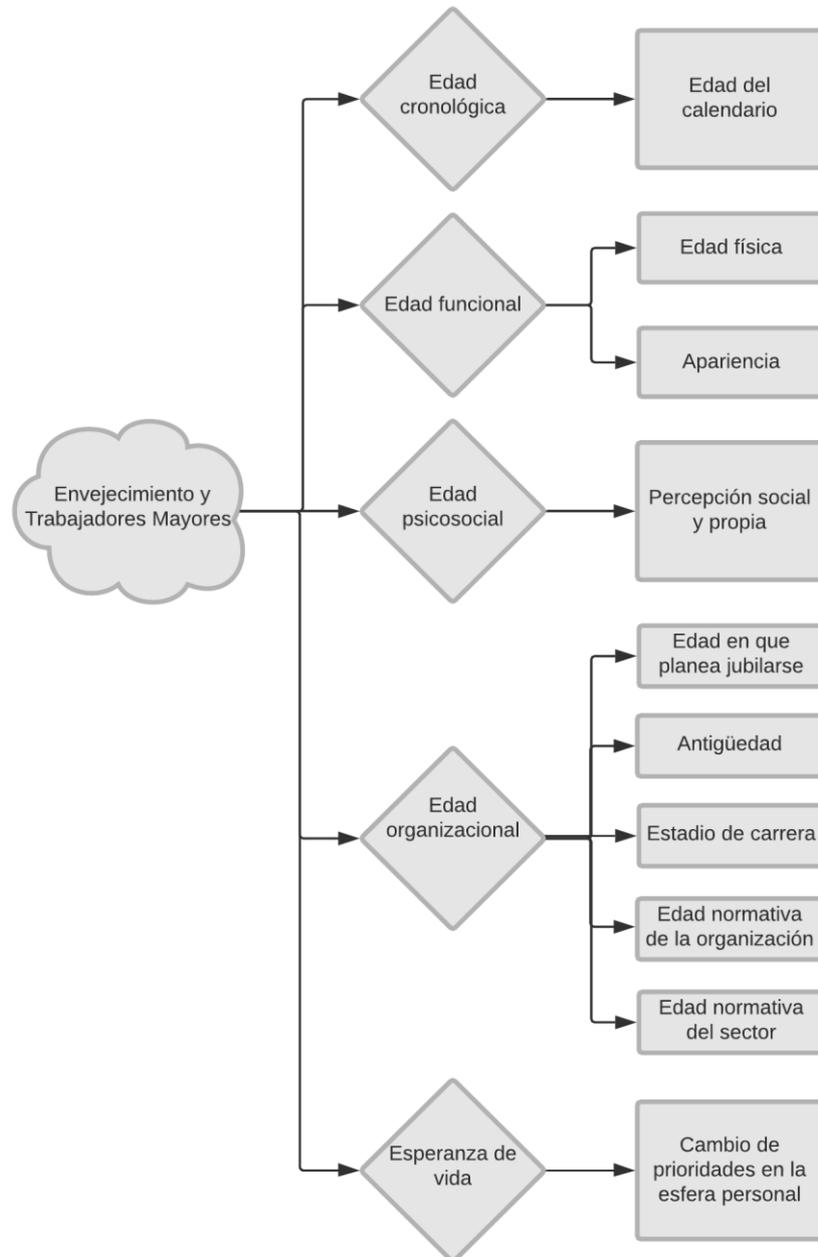


Figura 7. Extensión de McCarthy y cols. (2014) al modelo de envejecimiento organizacional de Schalk y cols. (2010).

En este trabajo utilizaré el término trabajador mayor para referirnos a personas trabajadoras en activo acercándose a la edad estándar de jubilación y a aquellas que pueden extender ligeramente su vida laboral más allá de la misma, es decir personas

entre 55 y 70 años. A continuación, hablaremos de las características socio-demográficas del colectivo de trabajadores mayores por tal de describir la variedad intergrupala que nos encontramos.

La evolución de la población activa mayor de 55 años en las últimas dos décadas, resumida en la *Tabla 1*, nos indica que estamos ante un colectivo: (1) más equilibrado desde el punto de vista de género que en generaciones anteriores, con reducción de masculinización del trabajo en un punto porcentual y crecimiento del nivel de profesionalización de la mujer de 10 puntos porcentuales; (2) con un mayor nivel educativo, posible resultado del cambio en política educativa de la nueva situación socio-política de democracia frente a la anterior situación de posguerra; (3) mermando en el volumen de trabajadores por cuenta propia e incrementando el volumen de asalariados públicos, quizás en búsqueda de seguridad y estabilidad en el empleo; (4) con un mayor volumen de trabajadores de otros países de origen, derivado posiblemente de la apertura del país con el inicio de la democracia; y (5) con elevada concentración en actividades laborales afines a la Administración pública, Sanidad y Educación (Reher y cols., 2018).

	2000	2008	2013	2017
Hombres				
% de universitarios	15,0%	19,1%	23,5%	24,2%
% de profesionales	9,9%	12,3%	15,3%	15,9%
% autónomos	24,1%	19,8%	21,9%	19,2%
% asalariados públicos	15,5%	15,1%	19,9%	19,8%
% asalariados privados	48,5%	51,0%	45,6%	49,8%
Meses de trabajo continuado	269,8	268,4	280,9	269,5
% Inmigrantes	2,0%	5,8%	7,4%	8,6%
Mujeres				
% de universitarios	13,4%	20,4%	26,5%	28,4%
% de profesionales	10,9%	15,5%	20,1%	20,2%
% autónomos	25,0%	16,0%	14,7%	11,9%
% asalariados públicos	20,4%	25,9%	29,5%	30,2%
% asalariados privados	40,3%	48,4%	48,3%	51,7%
Meses de trabajo continuado	217,8	225,1	238,7	232,6
% Inmigrantes	4,6%	8,9%	9,7%	10,5%

Tabla 1. Características educativas y socio-laborales de la población ocupada de 55 y más años, por género en los años 2000, 2008, 2013 y 2017 (Reher, y cols., 2018)

Comparando este colectivo con el resto de trabajadores actuales –más jóvenes– observamos que: (1) la ratio de masculinización es similar al de los otros grupos de edad, con actividades más masculinizadas –construcción, industria– y actividades menos masculinizadas –educación, sanidad y otros servicios–; (2) tienen menor proporción de universitarios; (3) los universitarios se acumulan principalmente en Educación, Sanidad y Profesionales y artistas; (4) y el peso de los autónomos es mayor y se ubican sobre todo en actividades relacionadas con la Agricultura (Reher y cols., 2018).

Según las tareas a realizar en el entorno de trabajo, los trabajadores mayores: (1) aumentan de forma significativa su dedicación a tareas relacionadas con las habilidades de planificación; (2) aumentan las tareas relacionadas con la lectura, especialmente para los colectivos mayores con educación media y alta; (3) reducen las tareas que requieren habilidades de escritura; (4) reducen las tareas intensivas en habilidades físicas, especialmente en la población con menor formación; (5) reducen tareas intensivas en cuanto a habilidades numéricas y tecnológicas, concretamente las personas con mayor formación (Anghel y Lacuesta, 2020).

En cuanto a los trabajadores mayores que extienden su actividad más allá de la edad de jubilación en España, la mayor parte son hombres (58%) con estudios universitarios (44,1%), trabajando a jornada completa como profesionales (33.1%) o como autónomos (32.8%). El perfil de las mujeres (42%), suele tener estudios de 14 años, predomina la ocupación como asalariadas privadas (47.6%), y se cuentan muchas más inmigrantes (19.5%) que en el grupo masculino (12.3%), como queda reflejado en la *Tabla 2*. La rama de actividad más común en hombre y mujeres es la de Comercio, transporte y hostelería con índices de alrededor del 30%, notándose una alta concentración de mujeres en los servicios del hogar 27,8% (Reher y cols., 2018).

	Población ocupada 65-69		Población ocupada 16-64	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Nº de ocupados	79120	56294	10151623	8481893
Distribucion por sexo	58,4%	41,6%	54,5%	45,5%
Tasa de empleo	7,1%	4,4%	68,6%	57,4%
Años medios de educación	16,5	13,9	13,7	14,9
% Universitarios	44,1%	23,4%	24,2%	35,9%
% Profesionales	33,1%	14,9%	14,4%	22,0%
% Autónomos	32,8%	21,9%	12,9%	7,9%
% Asalariados públicos	17,0%	13,5%	13,1%	19,5%
% Asalariados privados	22,3%	47,6%	67,1%	68,6%
% Inmigrantes	12,3%	19,5%	14,8%	16,9%

Tabla 2. Características de la población ocupada de 65-69 años en comparación con los ocupados de 16 a 64 años, por género, año 2017 (Reher y cols., 2018)

Comparándola con otros países de la UE, la tasa de empleo de 65 a 69 años es muy inferior a la media europea (6% frente al 26%), a mayor edad de la persona trabajadora más lejos se sitúa de la media de Europa, hay mayor diferencia en mujeres que en hombres, ver *Figura 8*.

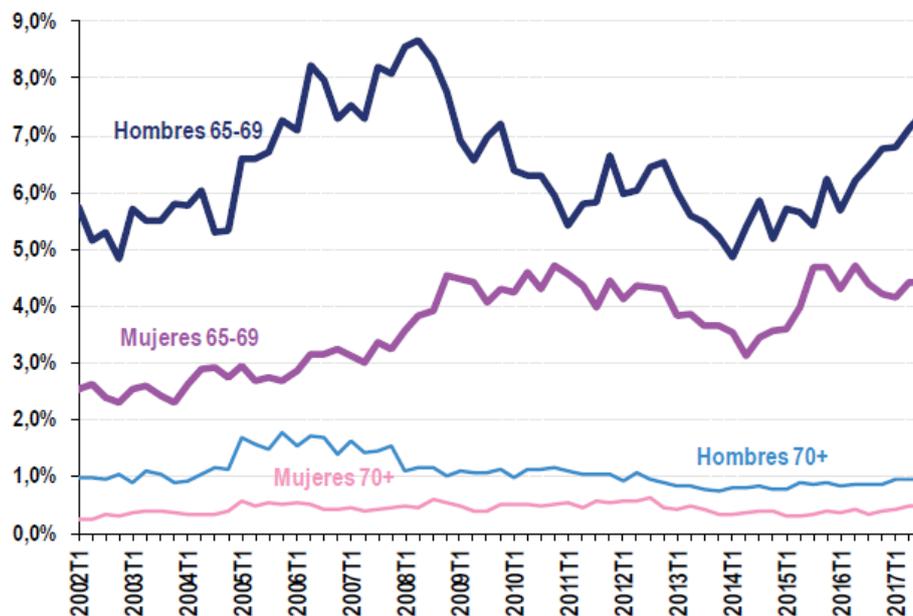


Figura 8. Tasas de empleo a edades altas, por género, año 2017 (Reher y cols., 2018)

Todas estas características sociodemográficas nos confirman que estamos ante un grupo con una gran variabilidad interindividual, replicando así el patrón que se ha sido identificado en el proceso de envejecimiento (Fernández-Ballesteros, 2009, p. 34).

Visto el nivel de variabilidad dentro del grupo de trabajadores mayores, ahora repasaremos los factores o elementos relacionados con la variabilidad entre los

individuos. Dentro del proceso de envejecimiento, nos detendremos en una serie documentada de cambios en la persona que pueden tener impacto en el entorno laboral. Estos cambios se pueden resumir, según (Truxillo y cols., 2015), en cambios a nivel: (1) físico –reducción de sensibilidad visual y auditiva, reducción de la fuerza muscular, entre otros–; (2) cognitivo –reducción de la velocidad de procesamiento, reducción de la capacidad de la memoria de trabajo, reducción de la capacidad de atención selectiva, incremento en conocimientos, en habilidades y en sabiduría–; (3) afectivo –mayor nivel de bienestar psicológico, paradoja del envejecimiento, menor preocupación ante estresores, mayor control de las experiencias emocionales, entre otros–; (4) de personalidad –incremento a lo largo de la vida de las dimensiones de responsabilidad y amabilidad del Big Five, y reducción del neuroticismo hacia mayor estabilidad emocional, entre otros–; (5) motivacional –mayor motivación de logro, de conexión con otros y de autonomía, incremento de la motivación social de ayudar a otras personas y contribuir a la sociedad, entre otros–.

De entre los cambios enumerados, los que se suelen resaltar en el entorno organizacional son los físicos y los cognitivos, aunque estos últimos no se manifiestan hasta edades muchos más avanzadas para un tercio de los trabajadores mayores (Desjardins y Warnke, 2012), parece que se extienden a todo el colectivo de trabajadores mayores, añadiéndose al compendio de prejuicios identificados como *edadismo* o "ageism" en inglés, también *discriminación por razón de edad*, como término más usado en el entorno legalista de las Relaciones Laborales.

1.1.3. Edadismo en el contexto organizacional

Tal y como se utiliza el concepto de "trabajadores mayores" hoy en día, posiblemente con la buena intención de tratar a estas personas como un grupo separado para así definir mejor sus necesidades y medidas de apoyo, quedan convertidos en potenciales objetivos al prejuicio y la discriminación por razones de edad (Desmette y Gaillard, 2008).

Por *edadismo* nos referimos a las creencias negativas, actitudes, asunciones y estereotipos relacionados con la edad que son utilizados para apoyar conductas

discriminatorias implícita o explícitamente que marginan a las personas mayores, tanto a nivel individual como institucional, e incluye preconcepciones positivas y negativas (Harris y cols., 2018; Schermuly y cols., 2014). La investigación actual divide en tres los componentes del edadismo: afectivo, cognitivo y conductual (Bal y cols., 2011). Ver *Figura 9*.

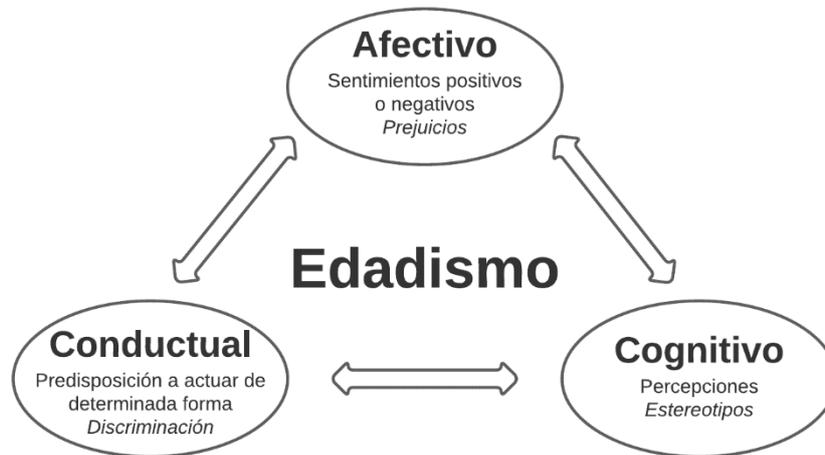


Figura 9. Los tres componentes del edadismo traducido al español del de Bal y cols. (2011), complementado con el modelo OMS (2019)

Desde la OMS, nos advierten sobre el efecto negativo del edadismo en las personas mayores utilizando estos tres componentes: los estereotipos (cómo pensamos), los prejuicios (cómo nos sentimos) y la discriminación (cómo actuamos) respecto a las personas en función de su edad, afectan a personas de todas las edades, pero tienen efectos especialmente perjudiciales sobre la salud y el bienestar de las personas mayores (OMS, 2019). Asimismo, no se queda en la parte individual, también lo eleva a la social o institucional afirmando que: "el edadismo margina a las personas mayores dentro de sus comunidades, reduce su acceso a los servicios, incluida la atención sanitaria y social, y limita la valoración y el aprovechamiento del capital humano y social que representan. La situación de desventaja puede agravarse si el edadismo se combina con otras formas de discriminación, como ocurre en el caso de las mujeres mayores y las personas mayores con discapacidad" (OMS, 2019).

Uno de los problemas que genera el edadismo y las prácticas edadistas es el impacto que tienen en la salud de la persona: se aprecia correlación entre la percepción

negativa del envejecimiento en personas mayores y baja satisfacción vital, salud auto percibida, estado de ánimo más bajo, mayores niveles de discapacidad, peor funcionalidad, y mayor riesgo de mortalidad (ONU, 2019). Otro de los problemas que derivan del edadismo es el deterioro de las funciones cognitivas de la persona mayor ya que genera: conciencia de estar envejeciendo, que se asocia a peor ejecución en memoria y en autoevaluación de memoria; sensación de pérdida de control sobre el proceso de envejecimiento y sus consecuencias, esto correlaciona con peor ejecución en fluidez verbal, memoria y autoevaluación de memoria, hasta el punto que la percepción de tener o no control tiene más influencia que otros factores predictivos como la depresión, el estado laboral o las condiciones cardiovasculares (OMS, 2012).

Esta desventaja en el entorno de las organizaciones, se hace patente al repasar la numerosa bibliografía en estudios que relacionan ejecución del empleado y edad: a pesar de no encontrar evidencia en favor o en contra de la ejecución de los trabajadores mayores cuando se les compara con trabajadores más jóvenes, la discriminación aparece (Malinen y Johnston, 2013). Es elevada la frecuencia con que la discriminación de los trabajadores mayores converge con políticas de Recursos Humanos comunes en las organizaciones (Kluge y Krings, 2008). Las conductas derivadas de esta discriminación, pueden conllevar consecuencias a nivel económico (Walker, 1999), a nivel cognitivo para la persona objeto de las mismas como autoeficacia y rendimiento reducidos (Schermuly y cols., 2014); salud física como estrés cardiovascular (OMS, 2012); y a nivel organizacional minando el compromiso con la organización y con el puesto de trabajo (Schermuly y cols., 2014), y minando la satisfacción por el trabajo (OMS, 2012); entre otras. Razón por la cual es importante identificar y entender cuál es la base de estas prácticas y cómo pueden ser tratadas (Malinen y Johnston, 2013).

En cuanto a los trabajadores mayores en concreto, el edadismo parece ser un problema común en las organizaciones, pero tiene una vertiente cultural, influencia de la sociedad que rodea a la organización (Fernández-Ballesteros, 2009). Hay estudios que destacan que en diferentes países tienen diferente concepto de los trabajadores mayores, de manera que en países como Reino Unido, Irlanda o Suecia las organizaciones hacen más esfuerzos por retener a trabajadores mayores o incluso los ven como más valiosos,

comparados con países como Grecia, España o Países Bajos (Fernández-Ballesteros, 2009).

A la hora de investigar e intervenir sobre el edadismo en las organizaciones, se estructuran las intervenciones en cuatro campos que trataremos a continuación: estereotipos y percepciones edadistas –componente cognitivo–, intenciones discriminatorias –componentes cognitivo y afectivo–, prácticas edadistas –componente conductual– y autopercepción del trabajador mayor –componente afectivo–.

En cuanto a los estereotipos sobre los trabajadores mayores, los estudios realizados los dividen en positivos y negativos. Entre los positivos destacan que los trabajadores mayores son: confiables, responsables y con fuerte ética profesional (Harris y cols., 2018; Truxillo y cols., 2015); comprometidos con su trabajo (García Caneiro, 2019; Harris y cols., 2018); con habilidad social (Harris y cols., 2018); expertos en su área (Harris y cols., 2018; Truxillo y cols., 2012); trabajadores esforzados (Harris y cols., 2018; Truxillo y cols., 2012); amables a la vez que empáticos (Harris y cols., 2018); y con una actitud más favorable hacia la organización en la cual desempeñan su trabajo (Truxillo y cols., 2012). Entre los negativos: menos competentes y/o productivos (García Caneiro, 2019; Harris y cols., 2018; Truxillo y cols., 2015); con menos ganas de aprender o formarse (García Caneiro, 2019; Harris y cols., 2018; Truxillo y cols., 2015); están menos interesados por trabajos desafiantes (Kluge y Krings, 2008); limitados física y/o mentalmente (García Caneiro, 2019; Harris y cols., 2018); inflexibles y poco creativos (García Caneiro, 2019; Harris y cols., 2018); incompetentes tecnológicamente (Harris y cols., 2018); no quieren trabajar y por eso no encuentran trabajo (García Caneiro, 2019); se niegan a viajar por trabajo (García Caneiro, 2019); bloquean la oportunidad de promoción a trabajadores más jóvenes, al no moverse de su puesto de trabajo (García Caneiro, 2019); se ausentan más del trabajo por ponerse enfermos más a menudo (García Caneiro, 2019); son más costosos de mantener en plantilla (Truxillo y cols., 2015).

Las intenciones discriminatorias hacia los trabajadores mayores se han medido habitualmente preguntado a determinados colectivos cómo reaccionarían ante determinada situación, independientemente de lo que hagan luego en el entorno laboral. Se observan intenciones negativas respecto a los procesos de: reclutamiento y selección

no contratarían o contratarían menos al colectivo de trabajadores mayores –los motivos suelen ser que están sobre cualificados o que tienen demasiada experiencia– (García Caneiro, 2019; Harris y cols., 2018); el trabajador mayor se apunta a menos formación y los departamentos de formación ofrecen menos oportunidades formativas para estar al día (Harris y cols., 2018); trato en general a la hora de colaborar con trabajadores mayores prefieren no hacerlo además reciben peores evaluaciones de desempeño (Harris y cols., 2018; Rabl, 2010; Truxillo y cols., 2015); no hay intención de retener a los trabajadores mayores en organizaciones más edadistas (Harris y cols., 2018; Rabl, 2010); y la jubilación se ve como una buena escapatoria por parte del trabajador mayor si el entorno es edadista (Harris y cols., 2018; Truxillo y cols., 2015). Se observan intenciones positivas: en la selección en algunos colectivos como la enfermería (Harris y cols., 2018; Rabl, 2010; Truxillo y cols., 2015); cuando se pretende cubrir un puesto de liderazgo (Harris y cols., 2018; Rabl, 2010); o cuando se busca contratar a alguien para ejercer en teletrabajo, dada la fiabilidad que reporta el trabajador mayor (Leisink y Knies, 2011).

Pasando al ámbito de actuación real, no solo concepciones sino prácticas que se están aplicando de facto, las prácticas edadistas (*age discrimination*) negativas hacia los trabajadores mayores, las encontramos documentadas en los procesos de: reclutamiento y selección, donde se excluye de manera fehaciente al trabajador mayor, incluso utilizando medios que creemos que el trabajador mayor no utiliza como las redes sociales y así dejarlos automáticamente excluidos (Harris y cols., 2018); formación, desde haber menos oportunidades para los trabajadores mayores hasta no ofrecer formación continua o de reciclaje en habilidades básicas para el puesto de trabajo (Harris y cols., 2018); promoción, dando menos oportunidades de promoción que influyen en el compromiso de los trabajadores mayores en la empresa haciendo que se inscriban menos en procesos de promoción (Harris y cols., 2018); en el trato en general vemos como se les asignan puestos que nadie más quiere, se les hacen peores evaluaciones de su rendimiento y en consecuencia reciben menos gratificaciones por consecución de objetivos (Desmette y Gaillard, 2008); retención, no se invierte en su retención y se les incluye en las listas de despidos con frecuencia (Truxillo y cols., 2015); y jubilación, recibiendo presión para jubilarse en cuanto se acercan a la edad, tanto por parte de los líderes como de compañeros más jóvenes, incluso recibiendo

menor salario y beneficios si permanecen en el lugar de trabajo tras la edad de jubilación (Iweins y cols., 2013). Las prácticas edadistas positivas se pueden encontrar en los procesos de: gestión del talento, a favor de acciones de coaching a trabajadores mayores para que puedan orientar su carrera (Truxillo y cols., 2015).

La autopercepción del trabajador mayor como parte del colectivo en forma negativa –metaestereotipo– tiene efectos negativos en la actitud del trabajador mayor frente al trabajo (Desmette y Gaillard, 2008). La negociación del trabajador mayor con el concepto de edadismo se puede entender en dos vertientes: negociación interna y estrategias de negociación externas (Robertson y cols., 2016). En cuanto a las estrategias de negociación interna para aceptar el edadismo encontramos: la redefinición de su situación –p.ej. algunos trabajadores mayores desempleados se hacen llamar semi-jubilados en lugar de parados–; la aceptación pasiva para reducir la emotividad negativa que genera la discriminación –en el caso de trabajadores con carrera laboral exitosa aceptan que los mejores años de su carrera han pasado y no se apuntan a procesos de promoción–; la adaptación de las expectativas de trabajo a lo que se puede conseguir mientras van perdiendo el compromiso con su trabajo –presente en personas con trabajos puente o ya jubilados por la empresa aunque sean jubilaciones anticipadas– (Robertson y cols., 2016). Entre las estrategias externas para acomodar el edadismo se listan: contrarrestar los prejuicios formándose en esas áreas que el prejuicio dice que están menos desarrolladas –actualización de conocimientos en la materia del trabajo que le atañe o en tecnología–; cambio de localización geográfica de la búsqueda de empleo; adaptar los currículos para que no aparezca información que les pueda resultar perjudicial en el proceso de selección –quitar las fechas de graduación, buscar una foto en que parezca más joven, comunicarse en un lenguaje más propio de personas más jóvenes–; realizar tareas de voluntariado que les permitan mantener su rol de trabajador e identidad –especialmente ante una jubilación no deseada o pérdida de empleo– (Rupp, Vodanovich, y cols., 2006); o la evitación de la situación –aceptando la jubilación anticipada para no enfrentarse día a día al entorno edadista– (Schermuly y cols., 2014).

Como reacción a estos prejuicios en contra de la fuerza laboral de más edad se han desatado iniciativas en varios campos. Los dos que nos interesan en este trabajo son: (1) el campo de los organismos y las políticas públicas, con el lema “dar vida a los

años” se centran en impulsar el llamado “active aging” o “envejecimiento activo” (Fernández-Ballesteros, 2009; Gobierno de España, 2013; OMS, 2002); (2) desde la Psicología Organizacional, consciente que el proceso de envejecimiento es altamente diferencial entre personas, ha preferido centrarse en el estudio de las personas que envejecen a la vez que mejora su eficiencia laboral (Truxillo y cols., 2015), en lo que se denomina “successful aging at work”, traducido al castellano como “envejecimiento exitoso en el trabajo” (Segura Camacho, 2017).

1.1.4. Gestión de la Edad en los organismos públicos: el envejecimiento activo

Mientras algunas voces apuestan por generar la alarma que el envejecimiento de la población conduce a un declive macroeconómico (Mestres Domènech, 2019), otras nos indican precisamente lo contrario. La ONU, en su informe anual de 2019 sobre “Perspectivas de la Población Mundial”, especifica que los gobiernos de los diferentes países deben apoyar y realizar varias acciones para tratar de maximizar los beneficios y gestionar los riesgos asociados al envejecimiento de la población (Desmette y Gaillard, 2008). Tales como: apoyar la educación y la atención médica a lo largo de todas las etapas de la vida; alentar actitudes de ahorro y estilos de vida saludables a lo largo del curso de la vida; promover el empleo entre mujeres, personas mayores y otras personas tradicionalmente excluidas de la fuerza laboral, incluso mediante un aumento gradual de la edad oficial de jubilación; y apoyar políticas que fomenten la conciliación laboral para promover la igualdad de género en el ámbito público y privado de las personas (ONU, 2019).

La OMS por su parte defiende que el envejecimiento de la población plantea retos a la sociedad –como el aumento de la demanda de atención primaria de salud o la sobrecarga de los sistemas de pensiones– pero que crea muchas oportunidades –las personas mayores contribuyen considerablemente como miembros de sus familias, como voluntarios y participantes activos de la fuerza de trabajo– que la sociedad deberá aprovechar para encontrar el equilibrio (Rupp, Ganapathi, y cols., 2006). Para la OMS hacer promoción de la salud en la vejez es clave para: (1) reducir los estereotipos negativos y obstáculos a la participación de las personas mayores; (2) facilitar la contribución de las personas mayores a la sociedad; (3) reducir la carga de morbilidad

para las familias y los sistemas de salud; (4) prevenir el aislamiento de las personas mayores; y (5) mantener su independencia y su productividad (Díaz-Sarmiento y cols., 2017).

Durante las últimas décadas del siglo XX se inicia el paradigma de investigación sobre envejecimiento de forma positiva, desde diferentes disciplinas de la gerontología. Como enumera Fernández-Ballesteros (Rodríguez S. y Peláez, 2010) los pioneros se encuentran "en los ámbitos de la biomedicina y las ciencias sociales, como Fries y Crapo (1981), Fries (1989), Rowe y Khan (1987) o Baltes y Baltes (1990)". Son múltiples las denominaciones que ha adquirido este enfoque positivo del envejecimiento: saludable (OMS, 1990), con éxito o satisfactorio (Rowe y Khan, 1987; Baltes y Baltes, 1990), óptimo (Palmore, 1995), vital (Erikson y cols., 1986), productivo (Butler y Gleason, 1985), activo (OMS, 2002), positivo (Gergen y Gergen, 2001) y envejecer bien (Fries, 1989). La opción que tomaré en este trabajo, siguiendo el Modelo Multidimensional-multinivel de Fernández-Ballesteros, será tratar sobre *envejecimiento activo*, entendido como un "proceso de adaptación que ocurre a lo largo de la vida a través del cual se logra un óptimo funcionamiento físico –incluida la salud–, cognitivo, emocional-motivacional y social" (Fernández-Ballesteros, 2009). Intervenir en la promoción del envejecimiento activo incluirá aquellas actividades dirigidas a la optimización de dichas condiciones, con la finalidad de prevenir la enfermedad y la discapacidad, así como maximizar el bienestar y la calidad de vida en la vejez (Fernández-Ballesteros, 2009).

Como ejemplo de cuál es el nivel de interés de los organismos públicos en la implementación de políticas para potenciar el envejecimiento activo, la UE, a través de su Comisión Económica (United Nations Economic Commission for Europe o UNECE, por sus siglas en inglés), ha puesto en marcha un índice de medición llamado "Active Ageing Index" o "AAI", que es definido como una herramienta para medir el potencial sin explotar de las personas mayores para un envejecimiento activo y saludable en todos los países. Pretende medir el nivel en que las personas mayores viven una vida independiente, participan en actividades laborales y sociales remuneradas, y su capacidad de envejecer activamente (Principi y cols., 2019). Esta herramienta que se compone de 22 indicadores, agrupados en cuatro dominios: empleo; participación en la

sociedad; vida independiente, saludable y segura; y entorno disponible y capacitante para el envejecimiento activo (ver *Figura 10*).



Figura 10. Active Ageing Index, detalle de dominios e indicadores (Principi y cols., 2019).

Todos los indicadores se miden separadamente por género para detectar si hay alguna brecha de género. La puntuación va de 0 a 100, y permite identificar las áreas en las que hay oportunidades de mejora a este respecto. La herramienta da la posibilidad de ser aplicada en diferentes territorios que no sean el nivel de país, por ejemplo, en España se puede aplicar por comunidad autónoma. El índice también permite comparar la ejecución de una región con otra o de un país con otros. Según el índice para España en 2018 (incluido en la *Figura 11*), el área más fuerte es la del cuidado y la vida independiente con una puntuación de 71.6, que lo sitúa en el duodécimo puesto cuando se compara con el resto de países de la UE. El área con menor puntaje es la participación en la sociedad con 16.2 puntos, si bien es cierto que a nivel europeo parece ser el área más floja también dado que le sitúa en el decimoquinto puesto.

Finalmente, no sorprende ver que el área de empleo, con una puntuación de 25.7, parece ser el punto a mejorar, le sitúa en la vigesimosegunda posición respecto a sus similares europeos. Lo que mide esta área es la cantidad de personas empleadas mayores de 55 años.



Figura 11. Active Ageing Index para España en 2018 (UNECE, 2019).

El enfoque de la UE y el Banco Mundial se centran en mantener a la gente mayor activos en el mercado laboral (Hamblin, 2013). Una de las iniciativas que más opinión ha movido –llegando a verse hasta un cerca de 41 millones de entradas en Google en referencia a ello– es el retraso de la edad de jubilación. A pesar que los gobiernos de muchos países han promulgado políticas antidiscriminación por razones de edad y promueven la extensión de la vida laboral, el edadismo presenta una barrera a la hora de conseguir y mantener un trabajo satisfactorio (Harris y cols., 2018). Algunos de los países con políticas de apoyo a los trabajadores mayores pueden verse en la *Tabla 3*, entre los que se encuentra España.

País	Política de apoyo
Austria	la Federación Industrial austríaca creó un sitio web con información sobre las mejores prácticas para ayudar a los trabajadores mayores a mantener sus empleos
Francia	las empresas con más de 50 trabajadores deben implementar un plan de acción para emplear a trabajadores mayores para evitar sanciones
Italia	introdujo un Programa de apoyo a los ingresos y a la formación que incluye a los trabajadores mayores
Eslovenia	promovió el envejecimiento activo en 2010 al crear oportunidades de educación y formación para los trabajadores y los desempleados mayores, así como campañas de sensibilización contra la discriminación relacionada a la vejez
Canadá	como parte de su Plan de acción económica, introdujo en 2006 una Iniciativa dirigida a los trabajadores mayores, a fin de garantizar que los trabajadores de edad pertenecientes a las comunidades vulnerables tuvieran acceso a los programas de formación y empleo
Alemania	instauró un programa llamado Perspektive 50+ que comprende incentivos para el sector público y el privado destinados a sostener el regreso al trabajo de los desempleados por largo tiempo mayores de 50 años
Estados Unidos	los Centros de orientación profesional y el Senior Community Service Employment Program ofrecen asistencia en la búsqueda de trabajo a las personas mayores
España	Real Decreto-ley 5/2013, de 15 de marzo, de medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo

Tabla 3. Resumen de políticas de apoyo a trabajadores mayores en diferentes países y regiones.

Pasando de las declaraciones de intenciones (políticas) a las normas fácticas y aplicables (leyes), existen dos leyes principales en el ámbito supranacional que intentan defender los derechos de las personas mayores y desterrar el edadismo, estas son: la ley estadounidense “US Age Discrimination in Employment Act” o “ADEA”, y la ley europea “Employment Framework Directive 2000/78/EC”. Al compararlas para ver qué aspectos son comunes y cuáles las distinguen, se concluye que: (a) aunque en Estados Unidos la prohibición de discriminación por edad lleva más tiempo implementada que en Europa, en ninguna de las dos regiones se puede afirmar con certeza el efecto de la ley sobre las prácticas reales de edadismo; (b) ha quedado probado que la prohibición estadounidense tiene efectos positivos en los trabajadores mayores activos pero negativos en los trabajadores mayores en búsqueda de empleo, mientras que en la europea parece que depende más de las particularidades que tiene la ley en su trasposición a leyes locales; (c) las leyes anti discriminación por edad pierden su efecto en el momento en que la persona alcanza la edad obligatoria de jubilación; y (d) la

existencia de normas sociales del entorno de los trabajadores mayores como el acceso a prestación por jubilación, discapacidad o seguridad social, tienen mayor efecto que las leyes en sí (Lahey, 2010). A la luz de este análisis, parece más provechoso para lucha contra el edadismo la influencia en las normas sociales, en este caso, en las que rigen el entorno organizacional. Las actividades que promueven el envejecimiento satisfactorio cada vez suscitan más interés incluso a nivel internacional, puesto que la investigación ha demostrado que países con la fuerza laboral envejecida cuentan con una economía creciente, como Alemania o Japón (Acemoglu y Restrepo, 2017).

1.1.5. El envejecimiento satisfactorio en el trabajo

Las diferencias en el proceso de envejecimiento se hacen más patentes conforme las personas avanzan en edad, cambian a ritmos distintos en áreas distintas, por ello en el contexto organizacional los estudios se centran en estudiar el *envejecimiento satisfactorio* o "*successful aging*" (Truxillo y cols., 2015). Como hemos podido comprobar en el apartado anterior, el envejecimiento satisfactorio no tiene una única definición, sino que viene ligado al modelo teórico que se utiliza para conceptualizarlo (Fernández-Ballesteros, 2009, p. 59).

El campo de la Gerontología marcó el inicio del interés en las personas mayores identificando cambios bio-médicos, psicológicos y sociales asociados a la edad, siendo las corrientes principales la Teoría de la Desvinculación de Cumming y Henry (1961) y la Teoría de la Actividad de Havighurst (1961). El campo de la medicina definió y asentó el concepto de envejecimiento satisfactorio aún vigente en nuestros días, en base a tres objetivos: probabilidad de enfermedad y discapacidad, mantenimiento funcional físico y cognitivo, y participación continuada en actividades sociales y productivas (Rowe y Kahn, 1997). Desde la psicología se ha complementado esta definición en una vertiente más procesual mediante la perspectiva del ciclo vital, que pone de relieve aspectos como la multidireccionalidad del envejecimiento, las diferencias individuales y la concurrencia de pérdidas y ganancias en todos los momentos de la vida (P. B. Baltes y cols., 2007). Las teorías con mayor impacto y aplicabilidad en el área organizacional (Hansson y cols., 1997) serían: la de Selección - Optimización - Compensación, conocida como SOC por sus siglas, de Baltes y Baltes (1990); y la de la Selectividad

Socioemocional, conocida como SST por sus siglas en inglés, de Carstensen y cols. (1999).

El envejecimiento satisfactorio en el trabajo se refiere a la consecución, crecimiento o mantenimiento de resultados laborales favorables con el incremento de edad (Truxillo y cols., 2015; Zacher y cols., 2018). Repasando la investigación en entorno organizacional se observa que el envejecimiento satisfactorio es producto de la confluencia de tres variables: la persona trabajadora en sí; el contexto en el cual desarrolla su tarea; y la interacción entre persona y entorno (Zacher y cols., 2018).

Los factores individuales principales en que el envejecimiento sea satisfactorio son la salud y la perspectiva de futuro (Zacher, 2015). Estos factores se articulan en: llevar un estilo de vida saludable; sentirse más joven de la edad cronológica que se tiene; una extensa perspectiva de futuro ocupacional; uso de las estrategias SOC; promoción del enfoque en la auto-regulación; y percepción del ajuste persona-puesto elevada (Zacher y cols., 2018). Los estudios recomiendan que, al estudiar las variables personales que influyen, se rehúya la tentación de utilizar la edad como variable debido a la heterogeneidad del grupo, y se recomienda agrupar a las personas estudiadas en trayectorias laborales, formación, rendimiento, personalidad, ocupación, autoeficacia, capacidad de adaptación, o proactividad (Zacher y cols., 2018).

En cuanto al contexto, parecen tener un marcado efecto: el entorno cultural; las políticas organizacionales; el equipo de trabajo; el estilo de liderazgo; y el diseño del puesto de trabajo (Zacher y cols., 2018). En cuanto al entorno, la influencia de un clima de diversidad de edad puede tener un doble efecto: por un lado, a mayor diversidad de edad, mayor posibilidad de desarrollo de clima edadista en la organización (Kunze y cols., 2011); por otro lado, una buena gestión por parte del equipo de dirección y la implementación de prácticas de Recursos Humanos que guíen hacia una visión más positiva del clima diverso en edad contribuyen a reducir el edadismo (Boehm y cols., 2014). Entre las políticas organizacionales y prácticas de Recursos Humanos que contribuyen a mayor nivel de envejecimiento satisfactorio se encuentran: ofrecer formación para aprender nuevas habilidades, formación para actualizarse en la propia área de conocimiento, formación en estrategias SOC, tareas que supongan un reto y tengan sentido para la persona, reconocimiento, retroalimentación útil, incentivos

financieros para promocionar el mantenerse en la organización, permisos no retribuidos adicionales a los que marque la ley, y oportunidades de trabajo tras la jubilación que promuevan la actitud de prosperidad en el trabajo más que de supervivencia en el trabajo –algunos estudios hablan de hasta un 64% de trabajadores que se adhieren a un empleo puente antes retirarse definitivamente (Giandrea y cols., 2009)–. En cuanto al equipo de trabajo, algunos estudios señalan, como formas de reducir los estereotipos, la eficacia de compartir información relevante de los miembros del equipo más allá de la edad (Maurer y cols., 2008; McCann y Keaton, 2013); el mayor conocimiento entre sí de los miembros colaborando juntos (Maurer y cols., 2008; McCann y Keaton, 2013); y las intervenciones intergeneracionales (Egdell y cols., 2020). En cuanto a la influencia del líder o jefe de equipo, empieza a vislumbrarse una interacción entre la edad del líder y las expectativas del equipo: los líderes mayores con alta generatividad –deseo de ayudar a las generaciones posteriores– son percibidos como más efectivos que los que muestran baja generatividad; cuando existen prejuicios edadistas por parte del equipo, el líder mayor es visto como menos eficiente que cuando el equipo no tiene estos prejuicios (OCDE, 2019a). En el diseño del puesto de trabajo es importante tener en cuenta el ajuste persona-puesto de trabajo y la compatibilidad entre persona-grupo, persona-departamento y persona-organización (Zacher y cols., 2018).

En cuanto a la interacción entre las dos variables, persona y entorno, se hace patente que una mayoría de trabajadores envejeciendo satisfactoriamente en la organización y que reciben unas evaluaciones de desempeño justas, ayuda a reducir el edadismo en la plantilla. Destaca asimismo la presión del calendario de carrera o “career timetable” (Lawrence, 1984), influencia de la distribución por edad de la plantilla en la organización en la percepción de la persona que trabaja sobre su nivel de ajuste con una evolución de carrera profesional normal en su organización, que operativiza la Edad Organizacional mencionada en el modelo de McCarthy y cols. (2014) en un apartado anterior.

Visto el interés que suscita el envejecimiento satisfactorio en el contexto organizacional, que tiene su réplica en la sociedad con el interés en el envejecimiento activo, y que resulta una manera parte importante de la lucha contra el edadismo, no es

sorprendente encontrar literatura abordando formas de gestión de los trabajadores mayores, del edadismo y de su impacto en el entorno organizacional.

1.1.6. Gestión de la Edad en las organizaciones: Age Management y Diversidad Generacional

Como hemos visto más arriba, la categoría de trabajadores mayores se ha convertido en el objetivo las políticas de empleo de la UE. Estas políticas han pasado de ser promotoras de la jubilación anticipada a impulsar medidas para animar a los trabajadores a mantenerse en activo por más tiempo, trasladando a las organizaciones el reto de la gestión de las carreras laborales extendidas (Desmette y Gaillard, 2008).

En el entorno Psicología Organizacional no se menciona tanto el término de trabajadores mayores como el de diferentes generaciones, este término resulta menos estigmatizante ya que cada generación tiene sus características. Por generación se entiende un grupo de personas que han nacido en un intervalo de unos 20 años y que comparten unas experiencias históricas y socioculturales, que influyen en la actitud frente a la vida, el comportamiento y los valores que les identifican (Díaz-Sarmiento y cols., 2017). En la actualidad, y en el entorno europeo -que se diferencia en los años de referencia respecto de otros entornos-, se acepta que conviven cinco generaciones: (1) Tradicionales, nacidos antes de 1950, que vivieron etapas convulsas de la historia como la Segunda Guerra Mundial; (2) Baby Boom, nacidos entre 1951 y 1964, nombrados a tenor del gran incremento del índice de natalidad en ese periodo de la historia moderna; (3) Generación X, nacidos entre 1965 y 1983, protagonistas de la bonanza y el consumismo de los años 80; (4) Generación Y, Millenials o Milenaristas, nacidos entre 1984 y 1990, niños queridos que integraron la tecnología en su vida desde muy pronto; y (5) Generación Z, Post-milenarista o Generación Me, nacidos de 1991 en adelante, su vida gira en torno la tecnología, crecieron en entornos creativos y comprometidos con el medio ambiente (Rodríguez S. y Peláez, 2010). Quienes se denominan trabajadores mayores hoy en día procederían de las dos primeras generaciones nombradas. Es a esta distinción a la que se refiere la bibliografía que, al tratar temas relacionados con la diversidad de edades en el entorno laboral, utiliza el término "diversidad generacional".

Por *age management* se entiende un determinado enfoque en la gestión de personas que se centra en la diversidad generacional en las plantillas. Su objetivo es impulsar en la organización prácticas que refuercen la cultura de normalización y tolerancia en cuanto a la diferencia de edad. Con ello se busca mejorar la competitividad de los trabajadores, poner en valor su experiencia y su conocimiento adquirido con ella, para fomentar una mejor comunicación y convivencia intergeneracional, combatir las barreras de edad y promocionar la diversidad etaria, mantener la capacidad y la motivación de permanecer en el trabajo más allá de la edad de jubilación (Fuertes y cols., 2013). Las principales áreas de intervención en *age management* incluyen: reclutamiento y selección; formación, reciclaje y aprendizaje a lo largo de la carrera laboral; desarrollo de carrera; integración; flexibilidad en la organización del trabajo; protección y promoción de la salud; ergonomía y diseño del entorno de trabajo; consecución de entornos de trabajo amigables para los mayores o “*age-friendly workplaces*”; movimiento horizontal de carrera o redeployment; salida del trabajo y preparación para la jubilación (Fuertes y cols., 2013; Walker, 2005).

Uno de los temas tratados con frecuencia en la investigación dentro del *age management* ha sido la medición del edadismo en la empresa. Escalas como: Fraboni Scale of Ageism o FSA (Fraboni y cols., 1990); Ageism scale (Taylor y Walker, 1994); Workplace Intergenerational Climate Scale o WICS (King y Bryant, 2017); Beliefs About Older Workers Questionnaire (Chiu y cols., 2001; Hassell y Perrewe, 1995); Older People Scale u OPS (Lu y Kao, 2009); o incluso Nordic Age Discrimination scale o NADS (Furunes y Mykletun, 2010); validada en español por Carral y Alcover (2019); miden las actitudes frente a los trabajadores mayores desde diferentes perspectivas, nos dan una idea del clima en cuanto a cuestiones de edad, pero no nos indican las posibles actividades que se pueden llevar a cabo para modificarlo.

Para tener una visión general de las iniciativas que están llevando a cabo las empresas, en España, vamos a repasar la información compartida en el informe “Los Trabajadores Seniors en la empresa española. Realidades y retos”, llevado a cabo por IE Foundation. En la *Tabla 4* hemos pasado a resumir las empresas, el nombre de la intervención y sus objetivos relacionados con el *Age Management*.

Empresa - Sector	Intervención / iniciativa	Objetivos age management
Altadis, Tabacalera e Imperial Tobacco España - Tabaco	Gestión del Talento Senior (GTS): El Valor de la Experiencia	1.Desarrollo profesional 2.Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales senior
Correos - Servicio Público	Programa múltiple: Proyecto Empresa Saludable; Proyecto detección, uso y aprovechamiento del talento intergeneracional aplicado a la venta de productos; Programa de Gestión del Talento; Proyecto Soy Digital	1.Seguridad y Salud Laboral 2.Desarrollo profesional 3.Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales senior
DKV Seguros - Seguros	Programa Global de Envejecimiento Saludable	1.Seguridad y Salud Laboral 2.Desarrollo profesional 3.Preparación para la jubilación 4.Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales senior 5.Reemplazo generacional y sucesión
Gas Natural Fenosa - Energía	Cuidamos la Experiencia	1.Seguridad y Salud Laboral 2.Organización y entorno de trabajo 3.Desarrollo profesional 4.Reemplazo generacional y sucesión
ISS Facility Services - Activ. Admin. y servs.aux.	Medidas implementadas por la Dirección	1.Seguridad y Salud Laboral 2.Organización y entorno de trabajo 3.Desarrollo profesional 4.Beneficios por edad
Reale - Seguros	Programa múltiple: Medidas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad; Mentoring en los procesos de mejora de desempeño; Segmentación de las encuestas anuales; Reconocimiento del talento y la aportación de los Senior a la compañía; Favorecimiento de la inserción de jóvenes <30 años; Reconocimiento de beneficios adicionales	1.Seguridad y Salud Laboral 2.Organización y entorno de trabajo 3.Desarrollo profesional 4.Beneficios por edad 5.Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales senior 6.Reemplazo generacional y sucesión
Banco Sabadell - Banca	Programa múltiple: Concienciación; Sabadell Life; Transmisión de conocimiento; Reverse mentoring; Proyectos alternativos; Flexibilidad en el entorno de trabajo; Gestión del cambio	1.Seguridad y Salud Laboral 2.Desarrollo profesional 3.Preparación para la jubilación 4.Beneficios por edad 5.Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales senior
Zurich - Seguros	Caja de herramientas: recomendaciones para millennials y baby boomers	1.Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales senior

Tabla 4. Listado de intervenciones de Age Management en empresas españolas según el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de la Fundación IE (Reher, y cols., 2018)

Como resultado de la aplicación de políticas de age management observamos que: (a) las empresas cada vez más están dedicando tiempo y recursos a este tipo de iniciativas a pesar que se encuentran en una fase embrionaria; (b) muy pocas empresas adoptan la gestión con una visión holística, simplemente se aplican iniciativas encaminadas a objetivos en procesos concretos; (c) las empresas de los países nórdicos y Alemania van a la cabeza en implementación de este tipo de iniciativas; y (d) existe una falta de voluntad de generar y compartir conocimiento entre las empresas españolas (Reher y cols., 2018).

Como apunte final, añadir otras iniciativas de impulso público y colaboración privada que demandan en la empresa la gestión de la diversidad generacional. La primera de ellas sería la ONU y su agenda 2030, que incluye el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, “mediante el desarrollo de la Responsabilidad Social de las empresas para favorecer la igualdad de oportunidades para todas las personas, especialmente de las personas con mayor experiencia y edad. que las empresas den un paso adelante y cuenten con todo el talento existente en sus plantillas. Ser una empresa inclusiva y contribuir a la igualdad de oportunidades” (ONU, 2015). De entre los citados objetivos, dos en particular incluyen este tema: el "número 3 Salud y Bienestar", incluye el envejecimiento activo; el "número 8 Trabajo decente y crecimiento económico", habla de la erradicación de todo tipo de discriminación, incluyendo la de edad. Relacionado con este último objetivo, se habla de la ISO 26000:2010, una normativa estándar internacional que define la necesidad de las empresas a guiarse por los principios de la Responsabilidad Social (ISO, 2010). En esta línea resulta interesante conocer que se está trabajando en una nueva ISO/CD 23617 con título "Ageing societies -- guidelines for an inclusive work force" que reflejará algunos de los contenidos de age management que hemos visto (ISO, s. f.).

Otra de estas iniciativas viene de la mano de la OCDE y su Global Reporting Initiative o GRI. Se trata de una organización internacional independiente que trabaja para la concreción, el establecimiento y la estandarización de criterios de sostenibilidad, elaborando informes y estudios de situación, y publicando conclusiones de los mismos

que, entre otras cuestiones, dan lugar a lo que se conoce por indicadores GRI. Tienen indicadores de rendimiento económico, rendimiento ambiental y rendimiento social. Dentro de estos últimos encontramos la “consideración de la compañía por cuestiones como la formación la atención a la diversidad o el ofrecimiento de oportunidades” (Bestratén y Pàmias, 2014).

Desde el ámbito de la prevención de riesgos, la seguridad y salud en el trabajo, existen tanto la normativa europea por la salud en el trabajo, como las Occupational Health and Safety Assessment Series o normas OSHAS. Se realizó un “Proyecto piloto del Parlamento Europeo sobre la salud y la seguridad en el trabajo de los trabajadores de más edad” cuyos datos se pueden consultar online, y además es el organismo encargado de validar que se cumple el objetivo de empleo de la estrategia Europa 2020: aumentar la tasa de empleo de la población de entre 20 y 64 años al 75% (EU-OSHA, 2010). En el ámbito estatal, desde el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, se proporciona, dentro de los cuestionarios de Promoción de la Salud en el Trabajo vigentes en el año 2020, una herramienta de “Identificación de necesidades en la empresa en relación con el envejecimiento” que permite a la empresa hacer un auto-diagnóstico al respecto (INSST, 2020). Sin dejar de lado la iniciativa de uno de los sindicatos mayoritarios en España como es Comisiones Obreras (CCOO), mediante su Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), que obtuvo un gran reconocimiento por su labor de creación del método ISTAS para los Planes de Igualdad, elaboró la guía “Trabajadores y trabajadoras mayores y salud laboral” (ISTAS-CCOO, 2019), donde se reconoce que la tasa de desempleo en los mayores de 55 años se ha incrementado, y exponen diferentes medidas –como flexibilización, rediseño del puesto, programas de mentoring– para conseguir alargar la vida laboral de manera saludable.

Así pues, tanto investigación como prácticas diarias parecen indicar que queda mucho trabajo por hacer en este campo de intervención psicológica (Van Dalen y cols., 2009).

1.2. Antecedentes

Habiendo identificado el edadismo, con triple dimensión afectiva (prejuicios), cognitiva (preconcepciones) y conductual (prácticas), visto el efecto perjudicial que tienen en la salud física, mental y psicosocial de las personas mayores, y descubriendo que se pueden llevar a cabo iniciativas que lo reducen, la reducción del edadismo ha de considerarse como un sub objetivo de la mejora de la salud en las personas mayores (OMS, 2015).

Para poder identificar qué tipo de intervenciones son más beneficiosas, (Burnes y cols. (2019), realizaron una revisión sistemática y meta-análisis sobre estudios experimentales y casi-experimentales sobre edadismo, realizados en todo el mundo, publicados entre 1976 y 2018. Fueron clasificados según el objetivo relacionado con el edadismo que perseguía la intervención (ver *Tabla 5*).

Objetivo de la intervención	Núm. estudios	Núm. Participantes		Tamaño del efecto d_p , (IC 95%)
		Grupo Control	Grupo Intervención	
Actitudes hacia el envejecimiento	53	2404	2783	0.33 (0.25, 0.42)
Conocimiento del envejecimiento	19	818	756	0.42 (0.27, 0.57)
Comodidad con las personas mayores	9	286	348	0.50 (0.27, 0.57)
Preocupación por el envejecimiento propio	5	217	267	0.13 (-0.13, 0.38)
Trabajar con personas mayores	6	388	375	-0.09 (-0.30, 0.12)

Nota: IC=Intervalo de Confianza, d_p = diferencias en la diferencia de media estandarizada

Tabla 5. Resultado del meta-análisis de modelos mixtos de Intervenciones en Edadismo a nivel mundial, realizadas entre los años 1976 y 2018 (Burnes y cols., 2019)

Concluyeron que las intervenciones reducen significativamente los niveles de edadismo autoinformado en los grupos intervención frente a los grupos control. Los tipos de intervención que consiguen mejores resultados son la educación, el contacto intergeneracional, y los programas combinados. Los programas de educación son más efectivos entre las mujeres, los adolescentes y los adultos más jóvenes; a pesar de ser pequeños y de bajo coste, tienen un gran éxito reduciendo estereotipos y prejuicios, siendo mínimos los efectos negativos observados. Las intervenciones combinando educación y contacto intergeneracional, obtienen un gran efecto en la reducción de

actitudes negativas hacia el envejecimiento. Como oportunidades de mejora, señalan que faltan publicaciones de estudios de este tipo de intervenciones fuera de Estados Unidos, y que no han encontrado estudios que hablen del efecto de estas intervenciones en las propias personas mayores (Burnes y cols., 2019).

Las intervenciones de age management o gestión del edadismo en el entorno organizacional, son un campo por explorar, con muchas posibilidades de realizar investigación al respecto (Hanrahan y cols., 2017). A pesar de no ser abundante, existe cierto número de estudios realizados analizando intervenciones en la organización para reducción del edadismo, incorporando en la psicología organizacional las teorías de la psicología evolutiva y del envejecimiento, huyendo del tradicional estudio del diseño físico o ergonómico del puesto y del entorno de trabajo (Hanrahan y cols., 2017; Truxillo y cols., 2015). En el análisis realizado por Truxillo y cols. (2015) clasifican los estudios acerca de intervenciones relacionadas con la edad en el entorno organizacional en 11 categorías, con sus correspondientes ejemplos y las teorías que los apoyan (ver *Tabla 6*).

Categoría	Ejemplos	Teoría explicativa
Programas de formación en Selección, Optimización y Compensación (SOC)	Formar a trabajadores mayores en cómo seleccionar mejor las habilidades y tareas que sean más acordes con sus capacidades e intereses.	Teoría SOC (Baltes y Baltes 1990); cambios en inteligencia fluida e inteligencia cristalizada (p.ej., Schaie 1994); cambios en la personalidad (p.ej., Roberts y cols. 2006)
Rediseño del trabajo	Incrementar la autonomía y la variedad de habilidades; reducir el abanico de tareas; intervenciones de mentoring	Cambios en motivación intrínseca relacionados con la edad (p.ej., Kanfer y Ackerman 2004, Kooij y cols. 2011); resultados positivos asociados a la percepción de las características del trabajo por el trabajador mayor (p.ej., Hertel y cols. 2013, Truxillo y cols. 2012b, Zaniboni y cols. 2013); Teoría SST (Carstensen y cols. 1999); Teoría SOC (Baltes y Baltes 1990)
Potenciar las relaciones positivas entre grupos	Exposición intergeneracional positiva; intervenciones de equipo; mejora del clima de diversidad generacional mediante formación a los responsables supervisores y equipos; formación en liderazgo inclusivo generacional a los supervisores; reducción de estereotipos negativos (explícitos e implícitos)	Contacto intergeneracional (Iweins y cols. 2013); intervenciones de equipo (Harrison y cols. 2002); reducción de brechas de edad (Thatcher y Patel 2011); clima de diversidad generacional (Böhm y cols. 2014)

Prácticas de Recursos Humanos (RRHH) de apoyo a la edad	Intervenciones para permitir prácticas flexibles de RRHH a diferentes grupos de edad; construir diferentes paquetes de beneficios para diferentes grupos de edad	Teorías SOC y SST (Kooij y cols. 2010, 2014)
Políticas de apoyo a la conciliación de vida personal y familiar	Acuerdos de trabajo flexible; trabajo a tiempo parcial; teletrabajo; apoyo en el cuidado de mayores	Intercambio social; conciliación de vida personal y laboral y conflictos (Hammer y cols. 2013, Hill y cols. 2003, Madsen 2003)
Buenas prácticas en formación para trabajadores mayores	Tiempo adicional; grupos más reducidos; formación al ritmo que uno establezca; énfasis en aprendizaje por objetivos; formación en gestión del error (animando a los participantes a cometer errores durante la formación)	Cambios cognitivos y afectivos relacionados con la edad que afectan a la formación (Beier y cols. 2012, Callahan y cols. 2003, Wolfson y cols. 2014)
Formación a los líderes y/o supervisores para dar apoyo a la salud y seguridad de los trabajadores	Formación a supervisores para conseguir mejoras en el liderazgo y el apoyo al empleado; formación a trabajadores mayores para que apoyen y mentoricen a trabajadores más jóvenes sobre la seguridad y salud en el puesto	Cambios en los problemas de conciliación a lo largo de la vida (Hammer y cols. 2011)
Intervenciones en ergonomía	Rediseño de los aspectos físicos de los trabajos; uso de tecnología para ayudar a los trabajadores mayores	Cambios en las capacidades físicas y cognitivas relacionados con la edad (Sharit y Czaja 2012)
Promoción de la salud	Intervenciones que incrementen la actividad física e intelectual y ayuden a mejorar la nutrición	Apoyo a las necesidades físicas y mentales de las personas mayores (Crawford y cols. 2010, Rothman 2006)
Ayuda a los trabajadores a lo largo del ciclo vital	Intervenciones de gestión de carrera	Teorías de SOC y SST (Kooij y Van De Voorde 2011; Zacher 2014a,b)
Iniciativas "Total Worker Health"	Intervenciones integrales para reducir los peligros en el trabajo y mejorar la salud, la seguridad y el bienestar	Mejora de la salud y la seguridad de trabajadores de todas las edades a través de diferentes mecanismos (Schill y Chosewood 2013)

Tabla 6. Listado de intervenciones relacionadas con los trabajadores mayores en el entorno organizacional (Truxillo y cols., 2015)

Tras su análisis resumen algunas directrices clave que la investigación en intervenciones de edad en el trabajo debe cumplir para garantizar su validez: (1) la investigación debe dar cuenta de los procesos psicológicos que podrían explicar el beneficio de la intervención en el trabajador mayor; (2) deben realizarse pequeñas intervenciones con alto contenido psicológico para que puedan ser replicadas en otros contextos; (3) la edad del trabajador debe ser incluida como variable interviniente que puede influenciar tanto a las variables dependientes como a las independientes,

enfocándose en conseguir intervenciones que apoyen a todas las edades; (4) deben abordarse las cuestiones del contexto social dado que hemos visto que tienen una notable influencia; (5) definir variables identificativas de las personas para evitar caer en la tentación de agrupar a los trabajadores mayores como un grupo homogéneo; (6) evaluar la intervención teniendo en cuenta la probabilidad de aceptación y mantenimiento del cambio propuesto; (7) tener en cuenta a la persona como un todo, intentando que los beneficios que obtiene por la intervención del trabajo no contradigan necesidades que tiene en el resto de facetas de su vida; (8) hacer investigación comparando diferentes países y culturas para poder observar las diferencias entre los mismos; y (9) adaptar la tecnología a las necesidades del trabajador más que el trabajador a la tecnología (Truxillo y cols., 2015).

Para poder identificar qué tipo de intervenciones son más beneficiosas, Burnes y cols. (2019), realizaron una revisión sistemática y meta-análisis sobre estudios experimentales y casi-experimentales sobre edadismo, realizados en todo el mundo, publicados entre 1976 y 2018. Fueron clasificados según el objetivo relacionado con el edadismo que perseguía la intervención (ver *Tabla 7*).

Objetivo de la intervención	Núm. estudios	Núm. Participantes		Tamaño del efecto d_p , (IC 95%)
		Grupo Control	Grupo Intervención	
Actitudes hacia el envejecimiento	53	2404	2783	0.33 (0.25, 0.42)
Conocimiento del envejecimiento	19	818	756	0.42 (0.27, 0.57)
Comodidad con las personas mayores	9	286	348	0.50 (0.27, 0.57)
Preocupación por el envejecimiento propio	5	217	267	0.13 (-0.13, 0.38)
Trabajar con personas mayores	6	388	375	-0.09 (-0.30, 0.12)

Nota: IC=Intervalo de Confianza, d_p = diferencias en la diferencia de media estandarizada

Tabla 7. Resultado del meta-análisis de modelos mixtos de Intervenciones en Edadismo a nivel mundial, realizadas entre los años 1976 y 2018 (Burnes y cols., 2019)

De los diversos estudios realizados se concluye que: las intervenciones reducen significativamente los niveles de edadismo autoinformado en los grupos intervención frente a los grupos control (Burnes y cols., 2019); y los tipos de intervención que consiguen mejores resultados son la educación, el contacto intergeneracional, y los

programas combinados (Burnes y cols., 2019). Los programas de educación son más efectivos entre las mujeres, los adolescentes y los adultos más jóvenes; a pesar de ser pequeños y de bajo coste, tienen un gran éxito reduciendo estereotipos y prejuicios, siendo mínimos los efectos negativos observados (Burnes y cols., 2019). Las formaciones para crear conciencia y prevenir la discriminación ayudan a reducir tanto los prejuicios de los otros grupos frente a los trabajadores mayores, como los metaestereotipos o prejuicios de los trabajadores mayores sobre su mismo grupo (Hanrahan y cols., 2017). El trabajo en grupos intergeneracionales tiene efecto de reducción del edadismo siempre que se las diferentes generaciones actúen con el mismo status, soporte organizacional, requieran cooperación y presenten oportunidades de que los participantes se conozcan personalmente (Iweins y cols., 2013). La actuación de los líderes y responsables con actitudes positivas sobre el envejecimiento y la diversidad generacional, fomenta este mismo tipo de actitudes en los integrantes de sus equipos (Hanrahan y cols., 2017). Las intervenciones combinando educación y contacto intergeneracional, obtienen un gran efecto en la reducción de actitudes negativas hacia el envejecimiento (Burnes y cols., 2019). Como oportunidades de mejora, señalan la falta de publicaciones de estudios de este tipo de intervenciones fuera de Estados Unidos, y de estudios que hablen del efecto de estas intervenciones en las propias personas mayores (Burnes y cols., 2019).

1.3. Objetivo

El cambio poblacional que se está produciendo en España con la reducción de nacimientos y alargamiento de la vida en salud de las personas está produciendo el envejecimiento de la población. Una de las manifestaciones del envejecimiento poblacional es el incremento de trabajadores mayores en el entorno de trabajo. Este incremento produce que el fenómeno del edadismo esté más presente que nunca en el entorno organizacional. El edadismo es un elemento que perjudica tanto a la continuidad de la empresa —ya que reduce el nivel de ejecución y compromiso de la plantilla—, como a la salud de las personas que trabajan en ella, en especial al colectivo de trabajadores mayores para quienes tiene consecuencias en la salud física, cognitiva y psicosocial.

Lejos de propiciar la salida de los trabajadores mayores del entorno organizacional, debido a los beneficios en cuanto a salud de los trabajadores y en cuanto a cumplimiento de objetivos de las empresas, es de interés general prolongar la carrera laboral de las personas. El envejecimiento satisfactorio de las personas en el entorno laboral es uno de los pilares de las políticas mundiales de envejecimiento activo. Para poder promover el envejecimiento satisfactorio es necesario identificar y trabajar por reducir el edadismo en las empresas, mediante intervenciones en age management.

Mi intervención se sitúa en el campo del age management, centrándose en la dimensión de consecución de entornos de trabajo amigables para los trabajadores mayores, mejorando la percepción que se tiene en la organización de sus competencias. Pretende ayudar a sensibilizar y reconocer la aportación de los trabajadores mayores al entorno de trabajo. Al potenciar este campo, la organización está cumpliendo a su vez con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, añadiendo valor a su plan de responsabilidad social corporativa, y, por tanto, la intervención supone una ganancia para ambos, trabajadores y organización.

La propuesta tiene en cuenta los estudios realizados sobre la efectividad de intervenciones en entorno organizacional y toma las recomendaciones que en ella se derivan: potenciar las relaciones positivas entre grupos, mediante acciones de exposición intergeneracional positiva e intervenciones de equipo, con componente educacional, extendiendo la intervención en seis o más sesiones.

Mi propósito es plantear una intervención alineada con las buenas prácticas de reducción del edadismo en las organizaciones, atacando a sus tres componentes afectivo, cognitivo y conductual.

La intervención consiste en un **Ciclo Práctico de Diversidad Generacional**, que constará de seis sesiones con una parte teórica y una parte práctica. En la parte teórica se tratarán los conceptos básicos de las generaciones presentes en el entorno de trabajo, el proceso de envejecimiento y como llevarlo de manera saludable, y ejemplos inclusividad de personas mayores en el entorno de trabajo. En la parte práctica se instará a los equipos a resolver una serie de enigmas que requerirán aprender una tecnología – propio de generaciones más jóvenes– y tener conocimiento en cinco temas planteados –

uno de los cuales será la elaboración del producto o ejecución del servicio de la organización objetivo–.

El objetivo general consistirá en reducir el edadismo en los participantes, y se desglosará en los diferentes componentes del mismo:

1. Reducir el nivel de prejuicios edadistas en los participantes, tanto en trabajadores jóvenes como en trabajadores mayores, metaestereotipos.
2. Reducir el nivel de estereotipos edadistas en los participantes, tanto en trabajadores jóvenes como en trabajadores mayores.
3. Reducir el nivel de prácticas edadistas de los participantes, tanto en trabajadores jóvenes como en trabajadores mayores.

2.PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

2.1. Metodología

2.1.1. Tipología y orientación de la intervención

La intervención propuesta se concreta en Ciclo Práctico de Diversidad Generacional como una de las metodologías identificadas para potenciar las relaciones positivas entre los grupos en la organización, incluirá las áreas de “exposición intergeneracional positiva”, “intervención en equipo” y “reducción de estereotipos negativos”. Esta formación puede ser presencial o virtual, siempre que la tecnología permita hacerla en grupo. El ciclo constará de seis sesiones, cada una de las cuales tendrán una parte teórica y una parte lúdico-activa.

La primera parte, teórica y semi-participativa, se centrará en los componentes afectivo y conductual del edadismo, mediante el abordaje de los prejuicios edadistas y los aspectos del envejecimiento. La segunda parte será lúdico-práctica, buscará la implicación activa en forma de grupos de trabajo intergeneracionales, en la resolución de enigmas que necesitarán de las capacidades de personas jóvenes –como el dominio de las nuevas tecnologías– y de las capacidades de personas mayores –tareas de inteligencia cristalizada–. La consecución del objetivo de la tarea práctica pretende conseguir una motivación intrínseca en los participantes, y construir algo común, que es lo que recomiendan los estudios para mejorar la cohesión de los equipos diversos.

2.1.2. Aspectos formales: sesiones, duración

Destinatarios

El público objetivo de este tipo de intervención será el personal de la organización objetivo, que haya identificado una necesidad de intervención en gestión del edadismo. Dado que la actividad requiere de un grupo de personas, no podrá ser aplicada individualmente. Puede ser aplicado a un departamento en concreto de la organización si cuenta con las personas suficientes para realizarlo. Uno de los pilares de la actividad es que las diferentes generaciones trabajen conjuntamente. Si la organización no cuenta con personas mayores de 55 y personas menores de 40, podría no ser el tipo de intervención más apropiado.

Esta intervención necesita de un grupo de un mínimo de seis participantes para poder ser llevada a cabo. Dentro del grupo deberá existir variedad generacional como mínimo en dos grupos: personas con edad inferior a 55, y personas con edad de 55 o más años. Si es posible, se recomienda tener representación de todas las generaciones en los diferentes grupos que se creen. Si la actividad se realiza presencialmente, en número total de equipos de seis personas estará limitado a la capacidad de la sala. Si se realiza de forma virtual, pueden hacerse tantos equipos de seis personas como sea necesario o la tecnología utilizada lo permita.

Criterios de inclusión: personal de la organización objetivo, en activo en el momento de la intervención, con capacidad de lectura y escritura, personas con diversidad funcional deberán informar previamente a la persona formadora para que se puedan adaptar las actividades correspondientemente.

Criterios de exclusión: personal de trabajo puntual en la organización. Responsables y líderes de equipo (para ellos recomendaríamos realizar un módulo aparte que incluya habilidades de gestión de un equipo diverso).

Fases

La intervención constará de seis fases y distribuidas a lo largo de 10 semanas, como puede verse detallado en *Figura 12*.



Figura 12. Fases de la intervención: Ciclo Práctico de Diversidad Generacional

Las fases de la intervención y su contenido se detallan a continuación:

1. Recopilación de información y captación de participantes.

En esta fase la organización proporcionará a la persona formadora la información acerca de la necesidad de gestión del edadismo, histórico de gestión de la diversidad en la organización, configuración de la plantilla, si existen participantes con diversidad funcional que requiera adaptación de las actividades y descripción de la actividad de la empresa (en concreto del proceso de creación del producto o entrega del servicio que ofrecen, ya que será uno de os enigmas a resolver). Se acordarán los métodos de comunicación con los participantes

durante la intervención y la devolución de resultados, tanto a la organización como a los participantes. Se establecerán los grupos de intervención en cooperación con la empresa. Para completar esta fase se necesitarían al menos dos horas de disponibilidad de la/s persona/s de contacto en la organización. La persona interviniente necesitará una semana de margen entre la recogida de la información y la siguiente fase.

2. Preparación de materiales.

En esta fase la persona formadora preparará los materiales, los email o posters de convocatoria, el contenido de la sesión teórica y los contenidos y herramientas de la sesión práctica. Asimismo, remitirá a los participantes los links o cuestionarios físicos pre-test que deberán ser realizados antes de la sesión. En cuanto a materiales de la sesión teórica se necesitará una presentación PowerPoint o similar con el contenido. La empresa deberá proveer los materiales adaptados indicados por la persona formadora, según la diversidad funcional de los participantes. Los contenidos y herramientas de la sesión práctica constarán de fichas para los participantes y creación de cuentas TikTok grupales. Se mandará una comunicación a las personas que la organización haya indicado como participantes, remitiéndoles el link o los test que deberán responder antes de la intervención y que forman parte de la evaluación de la intervención, que no del conocimiento del partícipe. El tiempo que requerirá de los participantes no será superior a veinte minutos. La duración total de esta fase no excederá la semana.

3. Sesiones 1 a 6.

En esta fase se desarrollará la intervención propiamente dicha con los participantes de la organización en cuestión, realizando las partes teóricas y las prácticas que deberán empezarse y finalizarse en el tiempo de la sesión. No podrán llevarse tareas para hacer fuera del horario de las sesiones por tal de que haya el máximo aprovechamiento del tiempo pasado en contacto con las diferentes generaciones. Las sesiones tendrán una duración de 90 minutos cada una. Para obtener un resultado más duradero en el tiempo, se recomienda alargar

el tiempo dedicado a la parte práctica. Una opción recomendada por otro tipo de intervenciones intergeneracionales (Chua y cols., 2013), sugieren seis interacciones en dos meses. Esto sería aplicable a este tipo de intervención separando en diversas semanas las sesiones, por tanto, se realizarán en seis semanas consecutivas.

4. Elaboración de informe y entrega a la organización.

En el plazo máximo de 15 días, la persona formadora elaborará un informe con los resultados de la intervención y organizará una llamada o reunión de devolución con la organización objetivo. Si se ha acordado que la persona formadora informe también a los participantes, deberá realizarse tras informar a la organización.

Sería posible convertir la intervención en investigación de intervención de age management, separando a un grupo de personas o estableciendo dos sesiones de formación: una para las personas que recibirán formación en diversidad generacional teórica + práctica (grupo intervención), y otras que recibirán solamente formación en diversidad en la empresa en general (grupo control).

2.1.3. Evaluación pre y post intervención

Se realizará una evaluación pre y post intervención para verificar que la intervención ha tenido efecto en los objetivos planteados. El primer indicador será la puntuación obtenida en la Escala de Clima Intergeneracional Organizacional, Workplace Intergenerational Climate Scale o WICS (King y Bryant, 2017). Esta escala puntúa cinco aspectos del clima dentro de la organización que están ligados a los prejuicios y estereotipos que el grupo mantiene, así nos permite medir tanto el aspecto afectivo como el cognitivo del edadismo que se siente en la organización. Estos cinco aspectos se valoran mediante cuatro ítems cada uno, haciendo un total de 20 ítems, y son: la falta de estereotipos generacionales; el afecto positivo intergeneracional; el contacto intergeneracional; la inclusividad generacional en la organización; y la retención

intergeneracional en la organización. Será pasada antes de empezar la formación y al terminarla, y nos indicará si el nivel de edadismo en los participantes ha variado. Se considerará exitosa la intervención si la puntuación media final del conjunto de los participantes incrementa con respecto a la puntuación media inicial.

El segundo indicador se centrará en la parte conductual del edadismo, buscando acciones discriminatorias que se estén realizando en la empresa. Para ello utilizaremos la puntuación obtenida por los participantes en la escala Nordic Age Discrimination scale o NADS (Furunes y Mykletun, 2010; validada al español por Carral y Alcover, 2019), será pasada antes de empezar la formación y al terminarla, y nos indicará si el nivel de edadismo en los participantes ha variado. Utilizando la variable modal de la edad de la persona que responde, podremos comprobar si los metaestereotipos han variado. Se considerará exitosa la intervención si la puntuación media final del conjunto de los participantes incrementa con respecto a la puntuación media inicial.

Aunque la respuesta a los cuestionarios será anónima, se pedirán unos datos demográficos por tal de poder verificar si actúan como variables influyentes incluyendo: la edad cronológica de la persona, la edad subjetiva, el género con el que se identifica, si tiene diversidad funcional o no, el departamento, el nivel de responsabilidad, años de experiencia profesional en general, años de experiencia profesional en la empresa, nivel de estudios, miembros de la unidad familiar que dependen de la persona y si son ascendentes o descendientes.

2.2. Desarrollo del programa

2.2.1. Estrategias y técnicas utilizadas

Las técnicas utilizadas en esta intervención incluyen técnicas de información, contacto intergrupar, dinámica de grupo, solución de problemas, estrategias de afrontamiento, y estrategias de comunicación asertiva.

La información se pone en práctica en la primera parte de las seis sesiones formativas, donde se comparte con los participantes la información reciente y documentada acerca de la diversidad generacional, el envejecimiento saludable y el envejecimiento satisfactorio en el entorno de trabajo.

El contacto intergrupal, que es la técnica mayoritariamente recomendada en el trabajo de reducción de estereotipos, principalmente en cuanto a edadismo en las organizaciones se refiere (Iweins y cols., 2013), es la utilizada durante la segunda parte de todas las sesiones de la intervención. Consiste en poner a trabajar juntos por un objetivo a los diferentes grupos involucrados en el entorno de trabajo que podemos identificar con las diferentes generaciones de trabajadores, o, en caso de no existir tal diversidad, entre trabajadores mayores y el resto.

La dinámica de grupo utilizada es una variación de la “dinámica de reto”, también se plantea un reto que debe cumplir una de las personas del equipo, en nuestro caso el montaje del video, pero no les damos la opción de que la persona rechace cumplir el reto. El objetivo es igualmente que las personas se sientan cómodas colaborando y se conozcan un poco más, pero en el ámbito de consecución de la tarea.

Las técnicas de solución de problemas son aquellas en las que se plantea un problema de manera hipotética sobre una situación que puede suponer una dificultad de gestión a futuro. En esta intervención se aplica en la primera parte de la intervención formal, en la parte teórica, para que el grupo, mediante el debate, genere esas respuestas consensuadas a situaciones de edadismo que se pueden dar en ese entorno de la organización.

Es esperable que, durante toda la sesión teórica, y en algún momento en la práctica, las personas participantes utilicen diferentes estrategias de afrontamiento, en concreto cognitivo y afectivo.

Uno de los objetivos de intervenir en este tipo de prejuicios en la empresa es el de impulsar el uso de una comunicación asertiva con el resto de grupos en el entorno. Conociendo y compartiendo las diferentes habilidades de los grupos generacionales, una de los casos prácticos se enfocará en mantener una comunicación de manera que el miembro del otro grupo nos entienda, y otro caso en hacer que no nos entienda.

Finalmente, la elección de la herramienta TikTok para el trabajo en equipo se debe a dos objetivos principales: su visibilidad y su finalidad. TikTok es una red social de video que se usa exclusivamente a través de una app en el móvil. Fue creada por la empresa china ByteDance en 2017, en noviembre de 2019 se había convertido en la tercera aplicación en la categoría de redes sociales más descargada, y desde enero de

2020 supera los mil millones de usuarios (Olivares García y Méndez Majuelos, 2020). Su extensión es tan amplia que has organizaciones internacionales como la OMS, Cruz Roja o UNICEF han abierto cuentas en ella durante la pandemia del Covid-19 (Ballesteros Herencia, 2020). Esta visibilidad se hace patente especialmente entre el colectivo de generaciones más nuevas. Al hacer que todas las generaciones la experimenten pretendemos que haya una transferencia del apetito digital de los más jóvenes a los mayores –que aceptan mejor nuevos conocimientos cuando se comparten socialmente– a la vez que mejoramos la empatía de los jóvenes frente a las personas mayores, ya que tendrán que comprender qué partes de la herramienta no entienden y explicarlas de manera que lo entiendan. En cuanto a su finalidad, podemos decir que son las acciones divertidas y retos (Olivares García y Méndez Majuelos, 2020). Esto encaja perfectamente con el tipo de intervención que proponemos para conseguir la adhesión desde el primer momento de las generaciones más jóvenes ofreciéndoles un ejercicio en la manera en la que habitualmente consumen la información y realizan sus contactos sociales.

2.2.2. Contenido de cada sesión

La intervención constará de seis sesiones y tendrá una duración de 90 minutos, lo que harán un total de nueve horas repartidas en seis semanas como hemos visto más arriba. El contenido de las sesiones será el siguiente:

1. Sesión 1: Entendiendo la Diversidad Generacional.

Objetivo: comprender la diversidad generacional, qué generaciones conviven hoy en día en los entornos de trabajo, y cuáles son sus principales características.

Método: La sesión se iniciará con las mesas colocadas en grupos, con los nombres de los asistentes preseleccionados en su grupo. No pueden cambiar la silla que les ha sido asignada. El grupo será el mismo durante toda la intervención (las seis sesiones). Tras una breve introducción del curso, la persona facilitadora les pedirá su primera tarea: una introducción de los participantes dentro de su propio grupo, dispondrán de cinco minutos para hacerlo. En esta presentación deberán compartir entre ellos la información que

crean relevante, empezando por su nombre, en qué departamento trabajan y cuánto tiempo llevan en la empresa, si su puesto lo podría ocupar una persona de 60 años y por qué razones podría o no podría. Posteriormente la persona facilitadora solicitará voluntarios que quieran explicar qué personas componen sus equipos, durante otros cinco minutos. En esta primera parte, la persona facilitadora estará atenta y escribirá en la pizarra cualquier comentario edadista que vaya surgiendo, sin explicar al grupo porqué lo hace. Tras las intervenciones la persona formadora compartirá el contenido de la primera sesión y lo explicará, presentando casos, pidiendo reacciones y respuestas sobre los escenarios planteados y dirigiendo el debate a la adquisición de los conceptos objetivo. No se realizará ninguna prueba de conocimiento en esta parte. Transcurridos 35 minutos y abordado el contenido, se ofrecerá un descanso de 10 minutos a los participantes, que pueden salir de la sala si lo desean. Se les invitará a interactuar y conocer más a su grupo en el descanso.

La segunda parte de la sesión consistirá en que la persona formadora explicará las tareas lúdico-prácticas, solicitará en los equipos que si alguien conoce mejor la herramienta TikTok puede utilizar los primeros minutos del tiempo de tarea para explicarla a los otros, y pasará a compartir el tema del primer video a generar por los equipos: “Pasos de receta tradicional de la tortilla de patatas”. En esta parte la persona formadora adoptará un rol de facilitadora para asegurar la consecución de los objetivos de la tarea, intentando dejar que el equipo actúe independientemente la mayor parte del tiempo. Esta práctica se realizará en equipos, de manera sincrónica. Tendrá una duración total de 45 minutos, el primer día.

Los videos están cortados en cinco partes cada uno (ver *Figura 13*). Cada una de las partes está especificada en una tarjeta. La tarea consiste en ordenar las partes siguiendo determinadas normas:

- No se puede hablar, la comunicación se realiza entregando mensajes, cada persona puede entregar un mensaje por video a montar.
- Cada equipo debe designar a una persona que será quien monte el video, esta persona puede recibir mensajes de todas, pero no puede dar

mensajes a nadie. Este papel lo adoptará un miembro del equipo diferente en cada sesión.

- Cada equipo debe designar a una persona de apoyo, esta persona puede dar apoyo una vez a otra persona del equipo. Este papel lo adoptará un miembro del equipo diferente en cada video.
- Todas las personas del grupo recibirán un mensaje con una parte del video y deberán asegurarse que le llega la persona que monta sin saltarse las normas y poniéndoselo todo lo fácil que puedan para que realice el montaje.

Dinámica de reto modificada



Figura 13. Esquema de la dinámica de grupo modificada “dinámica de reto”.

Es posible que el primer “montador” será una persona joven por la destreza tecnológica, y la primera “persona de apoyo” una persona mayor. Al rotar el rol de “montador” forzaremos al trabajador mayor a perder el miedo a esa tecnología y quitarse de encima posible metaestereotipos edadistas respecto a la digitalización. Por otro lado, dar apoyo es un punto fuerte de las personas mayores. Al rotar este rol, los trabajadores jóvenes podrán comprobar que no es tan fácil como parece y les ayudará a valorar más positivamente a los trabajadores mayores en ese aspecto.

La persona facilitadora instigará la reflexión sobre las dificultades que han experimentado los equipos, durante 10 minutos y concluirá la sesión con una recapitulación.

2. Sesión 2: Comunicación con las otras generaciones

Objetivo: Entender qué es la comunicación asertiva, y entender las maneras de comunicarse de las diferentes generaciones.

Método: La sesión se iniciará con las mesas colocadas en grupos, con los nombres de los asistentes preseleccionados en su grupo. No pueden cambiar la silla que les ha sido asignada. El grupo será el mismo que en la sesión anterior y en la misma mesa. Tras una breve introducción de la sesión, la persona facilitadora les pedirá su primera tarea: recoger trucos de comunicación de los miembros del grupo, dispondrán de cinco minutos para hacerlo. Posteriormente la persona facilitadora solicitará voluntarios que quieran explicar qué trucos han recogido y los irá comentando y anotando en la pizarra, dejando en un lado prácticas de comunicación asertiva y en el otro las que no lo son. Tras las intervenciones la persona formadora compartirá el contenido de la segunda sesión y lo explicará, presentando casos, pidiendo reacciones y respuestas sobre los escenarios planteados y dirigiendo el debate a la adquisición de los conceptos objetivo. Dos de los escenarios a trabajar en esta sesión tratarán de hacer que la otra persona me entienda, y hacer que la otra persona no me entienda. No se realizará ninguna prueba de conocimiento en esta parte. Transcurridos 35 minutos y abordado el contenido, se ofrecerá un descanso de 10 minutos a los participantes, que pueden salir de la sala si lo desean. Se les invitará a interactuar y conocer más a su grupo en el descanso.

La segunda parte de la sesión se iniciará con un refresco de las normas de la dinámica de grupo por parte de la persona formadora, y pasará a compartir el tema del segundo video a generar por los equipos: “Pasos en la redacción de una carta formal”. En esta parte la persona formadora adoptará un rol de facilitadora para asegurar la consecución de los objetivos de la tarea, intentando dejar que el equipo actúe independientemente la mayor parte del tiempo. Esta práctica se

realizará en equipos, de manera sincrónica. Tendrá una duración total de 30 minutos. El video resultante se expondrá al resto de la audiencia. La persona facilitadora instigará la reflexión sobre las dificultades que han experimentado los equipos, durante 10 minutos y concluirá la sesión con una recapitulación.

3. Sesión 3: El envejecimiento y sus consecuencias.

Objetivo: comprender el envejecimiento activo y el envejecimiento satisfactorio en el trabajo.

Método: La sesión se iniciará con las mesas colocadas en grupos, con los nombres de los asistentes preseleccionados en su grupo. No pueden cambiar la silla que les ha sido asignada. El grupo será el mismo que en la sesión anterior y en la misma mesa. Tras una breve introducción de la sesión, la persona facilitadora les pedirá su primera tarea: recoger prejuicios edadistas de los miembros del grupo, dispondrán de cinco minutos para hacerlo. Posteriormente la persona facilitadora solicitará voluntarios que quieran explicar qué trucos han recogido y los irá comentando y anotando en la pizarra, dejando en un lado prejuicios hacia los jóvenes y en el otro, prejuicios hacia los mayores. Tras las intervenciones la persona formadora compartirá el contenido de la tercera sesión y lo explicará, presentando casos, pidiendo reacciones y respuestas sobre los escenarios planteados y dirigiendo el debate a la adquisición de los conceptos objetivo. No se realizará ninguna prueba de conocimiento en esta parte. Transcurridos 35 minutos y abordado el contenido, se ofrecerá un descanso de 10 minutos a los participantes, que pueden salir de la sala si lo desean. Se les invitará a interactuar y conocer más a su grupo en el descanso.

La segunda parte de la sesión se iniciará con un refresco de las normas de la dinámica de grupo por parte de la persona formadora, y pasará a compartir el tema del tercer video a generar por los equipos: “Pasos en el inicio de una partida de ajedrez”. En esta parte la persona formadora adoptará un rol de facilitadora para asegurar la consecución de los objetivos de la tarea, intentando dejar que el equipo actúe independientemente la mayor parte del tiempo. Esta práctica se realizará en equipos, de manera sincrónica. El video resultante se

expondrá al resto de la audiencia. La persona facilitadora instigará la reflexión sobre las dificultades que han experimentado los equipos. Tendrá una duración total de 30 minutos. El video resultante se expondrá al resto de la audiencia. La persona facilitadora instigará la reflexión sobre las dificultades que han experimentado los equipos, durante 10 minutos y concluirá la sesión con una recapitulación.

4. Sesión 4: El entorno de trabajo amigable.

Objetivo: comprender cuáles son las condiciones que hacen de un entorno de trabajo que sea amigable, condiciones físicas, psicológicas, y psicosociales.

Método: La sesión se iniciará con las mesas colocadas en grupos, con los nombres de los asistentes preseleccionados en su grupo. No pueden cambiar la silla que les ha sido asignada. El grupo será el mismo que en la sesión anterior y en la misma mesa. Tras una breve introducción de la sesión, la persona facilitadora les pedirá su primera tarea: recoger entre los miembros del grupo las acciones, actitudes, y disposición física del entorno organizacional que les hacen sentirse bien en la organización, dispondrán de 10 minutos para hacerlo. Posteriormente la persona facilitadora solicitará voluntarios que quieran explicar qué elementos han recogido y los irá comentando y anotando en la pizarra, clasificando en físicos, psicológicos y psicosociales, haciendo especial mención en los que afectan a los trabajadores mayores. Tras las intervenciones la persona formadora compartirá el contenido de la cuarta sesión y lo explicará, presentando casos, pidiendo reacciones y respuestas sobre los escenarios planteados y dirigiendo el debate a la adquisición de los conceptos objetivo. No se realizará ninguna prueba de conocimiento en esta parte. Transcurridos 30 minutos y abordado el contenido, se ofrecerá un descanso de 10 minutos a los participantes, que pueden salir de la sala si lo desean. Se les invitará a interactuar durante el descanso.

La segunda parte de la sesión se iniciará con un refresco de las normas de la dinámica de grupo por parte de la persona formadora, y pasará a compartir el tema del cuarto video a generar por los equipos: “Orden de los picos de España

de mayor a menor altura”. En esta parte la persona formadora adoptará un rol de facilitadora para asegurar la consecución de los objetivos de la tarea, intentando dejar que el equipo actúe independientemente la mayor parte del tiempo. Esta práctica se realizará en equipos, de manera sincrónica. La persona facilitadora instigará la reflexión sobre las dificultades que han experimentado los equipos. Tendrá una duración total de 30 minutos. El video resultante se expondrá al resto de la audiencia. La persona facilitadora instigará la reflexión sobre las dificultades que han experimentado los equipos, durante 10 minutos y concluirá la sesión con una recapitulación.

5. Sesión 5: Leyes, normas y políticas.

Objetivo: comprender cuáles son las leyes, normativas y políticas de la organización respecto al edadismo, la discriminación por edad y la diversidad.

Método: La sesión se iniciará con las mesas colocadas en grupos, con los nombres de los asistentes preseleccionados en su grupo. No pueden cambiar la silla que les ha sido asignada. El grupo será el mismo que en la sesión anterior y en la misma mesa. Tras una breve introducción de la sesión, la persona facilitadora les pedirá su primera tarea: recoger entre los miembros del grupo qué normas prohíben la discriminación por edad en el trabajo y qué políticas internas lo contemplan, dispondrán de 10 minutos para hacerlo. Posteriormente la persona facilitadora solicitará voluntarios que quieran explicar qué elementos han recogido y los irá comentando y anotando en la pizarra, clasificando en leyes, normas o políticas externas a la organización, y políticas internas. Tras las intervenciones la persona formadora compartirá el contenido de la quinta sesión y lo explicará, presentando casos, pidiendo reacciones y respuestas sobre los escenarios planteados y dirigiendo el debate a la adquisición de los conceptos objetivo. No se realizará ninguna prueba de conocimiento en esta parte. Transcurridos 25 minutos y abordado el contenido, se ofrecerá un descanso de 10 minutos a los participantes, que pueden salir de la sala si lo desean. Se les invitará a interactuar durante el descanso.

La segunda parte de la sesión se iniciará con un refresco de las normas de la dinámica de grupo por parte de la persona formadora que experimentan un cambio: se eliminan las normas de comunicación anteriores, todos pueden hablar con todos, pero se mantiene la figura de montador y la rotación de la misma. Pasará a compartir el tema del quinto video a generar por los equipos: “Pasos para la entrega del producto o del servicio que hace la empresa en la que trabajan”. En esta parte la persona formadora adoptará un rol de observadora, sin intervenir y sin ayudar. Ante las preguntas de los equipos dirá que no conoce el producto o servicio que ofrecen y por tanto los equipos tienen el poder de explicárselo a ella. Esta práctica se realizará en equipos, de manera sincrónica. La persona facilitadora instigará la reflexión sobre las dificultades que han experimentado los equipos. Tendrá una duración total de 35 minutos. El video resultante se expondrá al resto de la audiencia. La persona facilitadora instigará la reflexión sobre las dificultades que han experimentado los equipos, durante 10 minutos y concluirá la sesión con una recapitulación.

6. Sesión 6: Mi nuevo yo.

Objetivo: poner en común lo aprendido acerca del edadismo y la diversidad generacional, asentar el conocimiento adquirido, y pasar las medidas post-test.

Método: La sesión se iniciará con las mesas colocadas en grupos, con los nombres de los asistentes preseleccionados en su grupo. No pueden cambiar la silla que les ha sido asignada. El grupo será el mismo que en la sesión anterior y en la misma mesa. Tras una breve introducción de la sesión, la persona facilitadora les pedirá su primera tarea: individualmente cada uno hará dos listas “cosas que voy a dejar de hacer” y “cosas que voy a empezar a hacer” para ser menos edadista, dispondrán de 15 minutos para hacerlo. Posteriormente la persona facilitadora solicitará voluntarios que quieran explicar qué elementos han recogido y los irá comentando y anotando en la pizarra, segmentando entre las que se van a empezar a hacer y las que se van a dejar de hacer. Tras las intervenciones la persona formadora relacionará los contenidos tratados en las diferentes sesiones con las actitudes de cambio reflejadas. No se realizará ninguna prueba de conocimiento en esta parte. Transcurridos 20 minutos, se

ofrecerá un descanso de cinco minutos a los participantes, que pueden salir de la sala si lo desean. Se les invitará a interactuar durante el descanso.

La segunda parte de la sesión se iniciará con un refresco de las normas de la dinámica de grupo por parte de la persona formadora, que mantienen el cambio anterior: se eliminan las normas de comunicación, todos pueden hablar con todos, pero se mantiene la figura de montador y la rotación de la misma. Pasará a compartir el tema del sexto video a generar por los equipos: “Video celebración y explicación de lo bueno que tiene el equipo diverso”. En esta parte la persona formadora adoptará un rol de observadora, sin intervenir y sin ayudar. Esta práctica se realizará en equipos, de manera sincrónica. Tendrá una duración total de 35 minutos. El video resultante se expondrá al resto de la audiencia. En esta última parte de 10 minutos, la persona facilitadora reconocerá la buena labor realizada y agradecerá la colaboración a los equipos, instando a mantener las actitudes no edadistas, a extenderlo más allá del mundo laboral. Solicitará impresiones sobre la formación e informará de los cuestionarios que se les hará cumplimentar (físicos o electrónicos, según se haya acordado con la empresa). Una vez realizado el cuestionario post-test, los participantes tendrán acceso a ambos resultados para que sirva de reflexión fuera de la sesión.

2.2.3. Recursos

El listado de recursos que se van a necesitar dependerá de si la intervención es presencial o virtual:

- Pizarra o panel para las respuestas a las tareas iniciales y escenarios.
- Cartulinas que representan los cortes de video.
- Cartulinas en blanco para los mensajes a transmitir.
- Acceso a móvil para poder usar TikTok.
- Cuentas de TikTok y carpeta compartida donde se subirán las partes de los videos a montar. Esta parte estará a cargo de la persona formadora ya que los materiales serán propiedad de la entidad formadora.

- Cuestionarios pre-test y post-test, copias físicas o electrónicas según se haya acordado.
- Si se hace virtualmente, plataforma de comunicación que permita compartir contenido, video y voz.

El coste de la intervención variará en función de la modalidad. No obstante, teniendo en cuenta que la mayor parte de los materiales pueden ser facilitados por la empresa, y teniendo en cuenta una intervención de unas 30 personas, he elaborado un presupuesto aproximado que puede observarse en la *Tabla 8*.

Categorías	Concepto	Nº unidades /horas	Precio unidad/hora	Total
Material Fungible	Pizarra o panel	1	25€	25€
	Cartulinas cortes de video (1 grande por equipo * 5 equipos * 6 sesiones)	30	1€	30€
	Cartulinas mensajes internos (1 grande por equipo * 5 equipos * 6 sesiones)	30	1€	30€
	Cuestionarios físicos pre-test y post-test (2 cuestionarios * persona * 30 personas)	60	0,02€	1,20€
Subtotal material fungible:				86,20€
Material no fungible y otros	Acceso a móvil con app Tik Tok, 1 por equipo * 6 equipos (provisto por la entidad cliente, puede ser móvil de empresa)	6	0€	0€
	Sala formación (provista por la entidad cliente)	1	0€	0€
	Cuentas test de Tik Tok y videos pre-fabricados (provisto por la entidad formadora)	6	0€	0€
	Si se hace virtualmente, licencia plataforma de comunicación para participantes, persona formadora y persona facilitadora (provista por la entidad cliente)	32	0€	0€
Subtotal material no fungible:				0,00€
Profesionales	Persona facilitadora (1,5h/sesión*6 sesiones)	9	15€	135€
	Persona formadora (1,5h/sesión*6 sesiones + 5h preparación)	14	20€	280€
	Profesional en Psicogerontología (5h preparación + 4h informe)	9	25€	225€
Subtotal personal:				640,00€
TOTAL PROGRAMA:				726,20€

Tabla 8. Presupuesto intervención Ciclo Práctico de Diversidad Generacional (calculado sobre 30 participantes)

3.DISCUSIÓN

Nos encontramos en un paradigma de la sociedad tan novedoso como desafiante. La primera vez en la historia de la humanidad en que el número de mayores está superando los niveles de épocas anteriores en cuanto a longevidad y salud. El aumento de personas mayores deja notar su efecto en todas las facetas de sociedad y, como parte de ella, en el entorno organizacional. Espacio de encuentro entre cinco generaciones diferentes, el entorno de trabajo debe adaptarse a nuevas dinámicas y retos que no había enfrentado anteriormente.

Uno de los retos a tratar más importantes es el edadismo, el conjunto de prejuicios que afectan a imágenes, ideas, sentimientos y actitudes ante el colectivo de las personas mayores. Esto tiene su reflejo en el mundo organizacional influyendo en cómo se trata a los trabajadores mayores.

Autoridades socio-políticas como la ONU, UE, OMS, OCDE, ILO y los colectivos organizados de personas mayores demandan acción contra la discriminación de las personas mayores. En este trabajo me he centrado en definir cómo esta discriminación se expresa en el entorno laboral y qué están haciendo las organizaciones para gestionarlo, el age management. Finalmente propongo una intervención basada en la evidencia que agrupa las características de las intervenciones más efectivas, las compuestas de formación y relación intergeneracional. Mi intervención añade un punto de innovación utilizando una red social de reciente creación, con mucho impacto actualmente en la sociedad, pero de la cual no se ha documentado su uso en el ámbito organizacional con anterioridad.

El objetivo de la intervención es proporcionar a las organizaciones de una herramienta que les ayude en la gestión del age management, tratando de reducir los efectos del edadismo en sus trabajadores, de todas las generaciones.

3.1. Beneficios esperados

La intervención que planteo está alineada con el tipo de sesiones que se realizan en las organizaciones para visibilidad y concienciar sobre los temas de diversidad e inclusión. Prácticas similares se han llevado a cabo en las empresas en las que he desarrollado mi

experiencia profesional relativas mayoritariamente a la igualdad de género y a la integración de personas con diversidad funcional.

Proveer de una parte teórica previa es necesario para sentar las bases de lo que se espera de las personas en la sesión, de enfoque de la atención en el tema a tratar. El hecho de plantear la tarea de consenso al inicio de cada sesión permite que las personas reflexionen de manera individual o en grupo cerrado, evitando que les genere incomodidad ante el resto del grupo, sobre sus propios prejuicios y preconcepciones, sea esta trabajador mayor o joven, y que empiece a sentir la necesidad el cambio.

Con la parte teórica pretendo poner a disposición de las personas participantes la información actualizada a este respecto. Puede que muchas de ellas no se hayan planteado este tema, bien sea porque no tienen personas mayores cercanas, bien sea porque es un tema que no les interesa o que les incomoda. Exponiendo el problema, validado con información demostrada, se espera que crezca el nivel de conocimiento y concienciación sobre el mismo. Al hacerlo en la forma tradicional de cómo se imparten las clases, nos aseguramos darle un estatus de importancia para la empresa, para que la persona trabajadora vea que es un tema que le preocupa a la organización en la que trabaja. Otra ventaja es que nos permite llegar mejor a los trabajadores mayores, que es una generación que está más acostumbrada a recibir la información importante con cierto nivel de formalidad. Por último, el hacerlo de esta forma, permite que el material esté disponible más adelante para las personas participantes, para que puedan volver a él y consultarlo en caso de duda, lo cual refuerza el sostenimiento del aprendizaje en el tiempo.

En cuanto a la parte práctica está pensada para que el conocimiento adquirido en la primera parte se ponga en práctica de una manera natural. Las tareas que se proponen están orientadas a las generaciones más jóvenes, que seguramente tienen un uso más recurrente de la tecnología propuesta. Pero a la vez se requiere de ellos que compartan ese conocimiento con el resto de personas, así las generaciones mayores amplían su conocimiento en el mundo digital –si es que no lo tenían ya–, influyendo en una mejor visión de sí mismos al poder dominar la tecnología, y perder un poco el respeto al uso de las nuevas tecnologías.

El hecho de poner normas tan restrictivas también es un factor que debería favorecer a los trabajadores mayores y ser más difícil de seguir para los jóvenes, requiere buena regulación de las expectativas y paciencia, que son características que los trabajadores mayores en general suelen usar con mayor facilidad. Se pretende que los trabajadores más jóvenes aprendan por contacto con los mayores cómo de útil puede ser tener estas habilidades, y que las empiecen a aplicar.

El reto para los trabajadores mayores será el acomodarse a la nueva tecnología, principalmente en el rol de montador. Por las características que hemos visto durante este trabajo, el rol de persona de apoyo les será más sencillo. Haciendo rotar los dos roles se pretende que se den cuenta que los resultados se pueden conseguir sea quien sea quien adopte el rol, que si la tarea apremia se puede asignar a cada uno el rol que mejor se le da, pero que es mucho más enriquecedor que todos sepan y sean capaces de entender en profundidad lo que requiere cada puesto.

En conclusión, la intervención busca que los participantes conozcan el problema del edadismo dentro de su organización, que puedan identificar donde opera, que ganen conciencia del mismo, pero también que comprendan mejor qué significa ser un trabajador mayor, que lo integren en su día a día, y que sean capaces de trabajar conjuntamente con personas mayores con respeto dentro de la organización. Si este nuevo conocimiento y actitudes trasciende a su vida privada, en el trato con sus familiares mayores, vecinos mayores, y en general la gente mayor, será un logro adicional.

3.2. Dificultades y limitaciones previstas

La intervención planteada ha intentado mantenerse en un nivel sencillo y de bajo coste para evitar las posibles dificultades de aplicación, no obstante, si se limita demasiado la exposición en el tiempo de los grupos de trabajo, puede no surtir efecto en el presente, y no asentarse a futuro.

La limitación que ha aparecido en varias ocasiones en el texto es la relacionada con la variedad generacional que haya en el entorno de trabajo. Si se pretendiera trabajar el edadismo en una organización que no contara con representantes de varias

generaciones, debería adoptarse otro tipo de acercamiento a la cuestión, quizás solamente la parte teórica o quizás plantearla conjunta con otra organización donde tengan personas de las generaciones complementarias.

El espacio físico disponible para hacer las sesiones si es en presencial puede resultar un problema. Ante ello se puede plantear que la segunda parte de los grupos de trabajo se realice en salas y que todo el grupo se vuelva a reunir para la presentación final, cierre y conclusiones.

Por analogía el espacio virtual, si la sesión se ofrece de manera remota, puede suponer una complicación en el momento de acatar la norma de transmisión de mensajes a un solo receptor. Debería trabajarse con anterioridad en la herramienta que sugiera la organización para poder tener plan de acción para este punto. Quizás creando sub salas de reuniones para la segunda parte, análogamente como lo haríamos en la aplicación física.

En cuanto a limitaciones de tipo cultural, podemos encontrarnos que, a pesar que la Dirección o el Departamento de RRHH quiere tratar este tema, el grupo de personas participantes no cree en ello y no tiene creencia en que vaya a servir de nada. En ese caso se intentará llevar a cabo la intervención reforzando el mensaje que la recogida de opiniones al final de la intervención se hará llegar a la dirección en modo grupal, sin señalar a nadie.

Otro tipo de limitación cultural puede ser que la Dirección o el Departamento de RRHH de la organización no tenga conciencia del edadismo, y al ver los primeros resultados en el momento de recabar la información, se sientan ofendidos y no quieran continuar. Se intentará replantear la situación como algo positivo, desde el momento en que se ha tenido la idea ya es bueno, y se acordará la estrategia de comunicación con los participantes de manera que no se eleven las expectativas más allá del alcance que tiene la intervención.

4. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL

El edadismo es uno de los prejuicios más arraigados en nuestra sociedad, junto con el machismo y el supremacismo. La suerte que tenemos en esta época en que vivimos es que se unen, por un lado, el incremento de personas mayores en el mundo, lo cual da una visibilidad como nunca antes al problema y hace que tenga más importancia que nunca resolverlo; y por otro el sentir de esta época que lucha por dar hacer una nueva revisión de las desigualdades, reforzando la concienciación y la lucha por reducirlas, especialmente en cuanto a los prejuicios mencionados más arriba. Las “Huelgas Internacionales de Mujeres del 8M” en favor de la igualdad entre hombres y mujeres, o el movimiento “Black Lives Matter” en favor de la igualdad de derechos de las personas de color en el mundo (aunque empezó con los derechos de los afro-americanos en Estados Unidos), prueban que es una época de cambio y de justicia social en la cual la lucha contra el edadismo encaja a la perfección.

Reflexionando desde el punto de vista de la Psicología sobre cuál podría ser mi aportación a la reducción del edadismo, me di cuenta que desde la Psicología Organizacional, en la que he estado trabajando los últimos 10 años, podemos influir en las organizaciones, su cultura y sus normas, para favorecer la reducción de las desigualdades. He tenido la suerte de participar en la creación e implementación de políticas de igualdad de género, diversidad de país de origen y diversidad generacional – en cuanto a la captación y retención de los Millennial en el entorno de trabajo–. Al empezar este estudio, la bibliografía sobre evaluación del edadismo resultó ser amplia, pero no cubría exactamente la cara del edadismo en las organizaciones. Para poder dar con estudios sobre edadismo en la empresa tuve que mirar hacia el age management y el envejecimiento satisfactorio, y pude encontrar una buena base, aunque no sea un corpus de conocimiento tan teorizado y estructurado como el que puede existir a día de hoy en el edadismo general.

La propuesta realizada pretende representar un acercamiento al estudio e intervención sobre la materia del age management –en concreto del edadismo en las organizaciones–, siendo consciente que el llegar a las empresas requiere complementar este tipo de intervención con una propuesta de medidas a corto, medio y largo plazo. Por el momento, y sin más aspiraciones que aportar mi contribución en este mundo tan

excitante de la psicología organizacional, los trabajadores mayores y la igualdad de derechos, no puedo hacer más que compartir mis ideas y esperar que sean de utilidad para conseguir un mundo mejor.

5. BIBLIOGRAFIA

- Abellán, A., y Pujol, R. (2020). COVID-19 y efecto en la esperanza de vida. *Envejecimiento en Red. Vidas longevas y saludables*. <http://envejecimientoenred.es/covid-19-y-perdida-de-esperanza-de-vida/>
- Acemoglu, D., y Restrepo, P. (2017). Secular stagnation? The effect of aging on economic growth in the age of automation. *American Economic Review*, 107(5). <https://doi.org/10.1257/aer.p20171101>
- Anghel, B., y Lacuesta, A. (2020). *Envejecimiento, productividad y situación laboral. Artículos Analíticos. Boletín Económico 1/2020*. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiom5GorPfrAhWs3eAKHcfSCa0QFjAAegQIBhAB&url=https%3A%2F%2Fwww.bde.es%2F%2Fwebbde%2FSES%2FSecciones%2FPublicaciones%2FInformesBoletinesRevistas%2FArticulosAnaliticos%2F20%2FT1%2Fdescargar%2Ffich%2Fbe2001-art2.pdf&usg=AOvVaw2h4TKgtQ6aE3BpCwDsYn0h>
- Bal, A. C., Reiss, A. E. B., Rudolph, C. W., y Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. En *Journals of Gerontology - Series B Psychological Sciences and Social Sciences: Vol. 66 B* (Número 6). <https://doi.org/10.1093/geronb/gbr056>
- Ballesteros Herencia, C. A. (2020). La propagación digital del coronavirus: Midiendo el engagement del entretenimiento en la red social emergente TikTok. *REVISTA ESPAÑOLA DE COMUNICACIÓN EN SALUD, Suplemento 1*, 171-185. <https://doi.org/10.20318/recs.2020.5459>
- Baltes, P. B., y Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. En M. M. Baltes y P. B. Baltes (Eds.), *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences* (pp. 1-34). Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI:10.1017/CBO9780511665684.003>
- Baltes, P. B., Lindenberger, U., y Staudinger, U. M. (2007). Life Span Theory in Developmental Psychology. En W. Damon y R. M. Lerner (Eds.), *Handbook of Child Psychology*. American Cancer Society. <https://doi.org/10.1002/9780470147658.chpsy0111>
- Bestratén, M., y Pàmias, O. (2014). *Responsabilidad social de las empresas: modelo GRI G 4 (I y II)*. <https://www.insst.es/documents/94886/327695/ntp-997+w.pdf/95a3709e-1b3e-4b4d-9a94-cf77a66e4363>
- Boehm, S. A., Kunze, F., y Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3). <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Burnes, D., Sheppard, C., Henderson, C. R., Wassel, M., Cope, R., Barber, C., y Pillemer, K. (2019). Interventions to reduce ageism against older adults: A systematic review and meta-analysis. En *American Journal of Public Health* (Vol. 109, Número 8). <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305123>
- Carral, P., y Alcover, C. M. (2019). Measuring age discrimination at work: Spanish

- adaptation and preliminary validation of the nordic age discrimination scale (nads). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph16081431>
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., y Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165-181. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E., y Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54(5). <https://doi.org/10.1177/0018726701545004>
- Chua, P. H., Jung, Y., Lwin, M. O., y Theng, Y. L. (2013). Let's play together: Effects of video-game play on intergenerational perceptions among youth and elderly participants. *Computers in Human Behavior*, 29(6). <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.04.037>
- Cumming, E., y Henry, W. E. (1961). *Growing old, the process of disengagement*. Basic books.
- Desjardins, R., y Warnke, A. J. (2012). Ageing and skills: a review and analysis of skill gain and skill loss over the lifespan and over time. *OECD Education Working Papers*, 72(72). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/5k9csvgw87ckh-en>
- Desmette, D., y Gaillard, M. (2008). When a «worker» becomes an «older worker»: The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13(2). <https://doi.org/10.1108/13620430810860567>
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., y Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *Clío América*, 11(22). <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Egdell, V., MacLean, G., Raeside, R., y Chen, T. (2020). Age management in the workplace: Manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing and Society*, 40(4). <https://doi.org/10.1017/S0144686X18001307>
- EU-OSHA. (2010). *La gestión de la SST en el contexto de una mano de obra de edad avanzada*. <https://osha.europa.eu/es/themes/osh-management-context-ageing-workforce>
- Eurostat. (2020). *Healthy life years statistics - Statistics Explained*. Statistics Explained. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthy_life_years_statistics#Healthy_life_years_at_age_65
- Fernández-Ballesteros, R. (2009). *Envejecimiento activo: contribuciones de la psicología*. Pirámide. https://cercabib.ub.edu/iii/encore/record/C__Rb2156269__SEnvejecimiento activo__Orighresult__U__X7?lang=cat
- Fraboni, M., Saltstone, R., y Hughes, S. (1990). The Fraboni Scale of Ageism (FSA): An Attempt at a More Precise Measure of Ageism. *Canadian Journal on Aging / La Revue canadienne du vieillissement*, 9(1).

<https://doi.org/10.1017/S0714980800016093>

- Fuertes, V., Egdell, V., y McQuaid, R. (2013). Extending working lives: Age management in SMEs. *Employee Relations*, 35(3). <https://doi.org/10.1108/01425451311320477>
- Furunes, T., y Mykletun, R. J. (2010). Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00738.x>
- García Caneiro, M. (2019). *Talento Sénior: 10 prejuicios que tiene la empresa en la contratación*. Fundación Triangle - Blog. <https://www.fundaciontriangle.org/blog/talento-senior-10-prejuicios-que-tiene-la-empresa-en-la-contratacion/>
- Giandrea, M. D., Cahill, K. E., y Quinn, J. F. (2009). Bridge jobs: A comparison across cohorts. *Research on Aging*, 31(5). <https://doi.org/10.1177/0164027509337195>
- Gobierno de España. (2011). Resolución de 14 de noviembre de 2011, de la Secretaría de Estado de Empleo, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 28 de octubre de 2011, por el que se aprueba la Estrategia Global para el Empleo de los Trabajadores y las Trabajadoras de Más Edad 2012-2014 (Estrategia 55 y más). En *Boletín Oficial del Estado* (N.º 283). Agencia Estatal. <https://doi.org/BOE-A-2011-18500>
- Gobierno de España. (2013). Real Decreto-ley 5/2013, de 15 de marzo, de medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo. En *Boletín Oficial del Estado* (N.º 65). Agencia Estatal. <https://doi.org/BOE-A-2013-2874>
- Hamblin, K. A. (2013). Active Ageing in the European Union. En *Active Ageing in the European Union* (1st ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137303141>
- Hanrahan, E. A., Huntoon Lindeman, M. I., y Finkelstein, L. M. (2017). Discounting seniors: Implications of age stereotypes at work. *Translational Issues in Psychological Science*, 3(4). <https://doi.org/10.1037/tps0000132>
- Hansson, R. O., Dekoekkoek, P. D., Neece, W. M., y Patterson, D. W. (1997). Successful aging at work: Annual review, 1992-1996: The older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2). <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1605>
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., y Laliberte Rudman, D. (2018). Ageism and the Older Worker: A Scoping Review. En *Gerontologist* (Vol. 58, Número 2). <https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>
- Hassell, B. L., y Perrewé, P. L. (1995). An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior*, 16(5). <https://doi.org/10.1002/job.4030160506>
- Havighurst, R. J. (1961). Successful aging. *Gerontologist*, 1(1), 8-13. <https://doi.org/10.1093/geront/1.1.8>

- INSST. (2020). *Cuestionarios de promoción de la salud en el trabajo*. <https://www.insst.es/documentacion/catalogo-de-publicaciones/cuestionarios-de-promocion-de-la-salud-en-el-trabajo>
- ISO. (s. f.). *ISO/CD 23617 Ageing societies — Guidelines for an age inclusive work force*. N/A. <https://doi.org/https://www.iso.org/standard/76420.html>
- ISO. (2010). *ISO 26000:2010(es) Guía de responsabilidad social*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- ISTAS-CCOO. (2019). *Trabajadores y trabajadoras mayores y salud laboral*. [https://istas.net/sites/default/files/2019-04/Trabajadores y trabajadoras mayores y SL.pdf](https://istas.net/sites/default/files/2019-04/Trabajadores_y_trabajadoras_mayores_y_SL.pdf)
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., y Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.748656>
- King, S. P., y Bryant, F. B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1). <https://doi.org/10.1002/job.2118>
- Kluge, A., y Krings, F. (2008). Attitudes toward older workers and human resource practices. *Swiss Journal of Psychology*, 67(1). <https://doi.org/10.1024/1421-0185.67.1.61>
- Kunze, F., Boehm, S. A., y Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2). <https://doi.org/10.1002/job.698>
- Lahey, J. N. (2010). International comparison of age discrimination laws. *Research on Aging*, 32(6). <https://doi.org/10.1177/0164027510379348>
- Lawrence, B. S. (1984). Age grading: The implicit organizational timetable. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1). <https://doi.org/10.1002/job.4030050104>
- Leisink, P. L. M., y Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22(9). <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573969>
- Lorenzo Carrascosa, L. (2001). Consecuencias del envejecimiento de la población: el futuro de las pensiones. En *INE*. https://www.ine.es/daco/daco42/sociales/infosoc_envej.pdf
- Lu, L., y Kao, S. F. (2009). Attitudes towards old people in Taiwan: Scale development and preliminary evidence of reliability and validity. *Journal of Education and Psychology*, 32(1), 147-171.
- Malinen, S., y Johnston, L. (2013). Workplace ageism: Discovering hidden bias. *Experimental Aging Research*, 39(4). <https://doi.org/10.1080/0361073X.2013.808111>
- Maurer, T. J., Barbeite, F. G., Weiss, E. M., y Lippstreu, M. (2008). New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development:

- Exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4). <https://doi.org/10.1108/02683940810869024>
- McCann, R. M., y Keaton, S. A. (2013). A Cross Cultural Investigation of Age Stereotypes and Communication Perceptions of Older and Younger Workers in the USA and Thailand. *Educational Gerontology*, 39(5). <https://doi.org/10.1080/03601277.2012.700822>
- McCarthy, J., Heraty, N., Christine, C., y Cleveland, J. (2014). Who is considered an 'older worker'? Extending our conceptualisation of 'older' from an organisational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal*, 24. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12041>
- Mestres Domènech, J. (2019). El envejecimiento de la población española y su impacto macroeconómico. *Papeles de Economía Española*, 161(1), 100-111. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/161art09.pdf
- Mojica-Crespo, R., y Morales-Crespo, M. M. (2020). Pandemia COVID-19, la nueva emergencia sanitaria de preocupación internacional: una revisión. *Medicina de Familia. SEMERGEN*. <https://doi.org/10.1016/j.semerg.2020.05.010>
- OCDE. (2019a). Will future pensioners work for longer and retire less? En *Policy Brief on Pensions*. <http://www.oecd.org/pensions/public-pensions/OECD-Policy-Brief-Future-Pensioners-2019.pdf>
- OCDE. (2019b). *Working Better With Age*. OECD. <https://doi.org/10.1787/c4d4f66a-en>
- OCDE. (2020). *Labour Market Statistics: Labour force statistics by sex and age: indicators*. OECD Employment and Labour Market Statistics. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/data-00310-en>
- OIT. (2020). *Ocupación por sexo y edad - OIT estimaciones modelizadas*. Base de datos ILOSTAT.
- Olivares García, F. J., y Méndez Majuelos, I. (2020). Análisis de las principales tendencias aparecidas en TikTok durante el periodo de cuarentena por la COVID-19. *REVISTA ESPAÑOLA DE COMUNICACIÓN EN SALUD, Suplemento 1*, 243-252. <https://doi.org/10.20318/recs.2020.5422>
- OMS. (2002). Envejecimiento activo: un marco político. En *Rev Esp Geriatr Gerontol* (Vol. 37, Número S2). <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-espanola-geriatria-gerontologia-124-articulo-envejecimiento-activo-un-marco-politico-13035694>
- OMS. (2012). La buena salud añade vida a los años. Información general para el Día Mundial de la Salud 2012. *Ediciones de la OMS*.
- OMS. (2015). World report on ageing and health 2015. En *World Health Organisation*. <https://doi.org/10.1016/j.jmgm.2016.10.012>
- OMS. (2019). Decenio del Envejecimiento Saludable 2020-2030, propuesta final. En *Decade of Healthy Ageing 2020 - 2030* (Número 6). <https://www.who.int/docs/default-source/decade-of-healthy-ageing/final-decade->

proposal/decade-proposal-final-apr2020-es.pdf

- ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- ONU. (2019). Comunicado de prensa: Perspectivas de la población mundial 2019. En *Perspectivas de la Población Mundial 2019*.
- ONU. (2020). World Population Ageing 2019 (ST/ESA/SER.A/444). En *Department of Economic and Social Affairs, Population Division*.
- Perry, E., Kulik, C., y Bourhis, A. (1997). Moderating effects of personal and contextual factors in age discrimination. *The Journal of applied psychology*, 81, 628-647. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.81.6.628>
- Principi, A., Lamura, G., Marchetti, E., Wittich, V. G., y Kharitonova, O. (2019). 2018 Active Ageing Index. *Analytical Report*. <https://doi.org/ECE/WG.1/33>
- Rabl, T. (2010). Age, discrimination, and achievement motives: A study of German employees. *Personnel Review*, 39(4). <https://doi.org/10.1108/00483481011045416>
- Reher, D.-S., Requena, M., Puyol, R., Orden, E., y Padilla, M. (2018). *Los trabajadores seniors en la empresa española: realidades y retos* (1a ed.). Editorial Instituto de Empresa. <https://observatoryofdemography.blogs.ie.edu/publications/research/>
- Robertson, D. A., King-Kallimanis, B. L., y Kenny, R. A. (2016). Negative perceptions of aging predict longitudinal decline in cognitive function. *Psychology and Aging*, 31(1). <https://doi.org/10.1037/pag0000061>
- Rodríguez S., E., y Peláez, M. A. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. *4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*.
- Rowe, J. W., y Kahn, R. L. (1997). Successful aging. *Gerontologist*, 37(4). <https://doi.org/10.1093/geront/37.4.433>
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., y Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4). <https://doi.org/10.1002/job.380>
- Rupp, D. E., Vodanovich, S. J., y Credé, M. (2006). Age bias in the workplace: The impact of ageism and causal attributions. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6). <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00062.x>
- Schermuly, C. C., Deller, J., y Büsch, V. (2014). A Research Note on Age Discrimination and the Desire to Retire: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Research on Aging*, 36(3). <https://doi.org/10.1177/0164027513508288>
- Segura Camacho, A. (2017). *Envejecimiento exitoso en el trabajo: las estrategias de selección, optimización y compensación y su relación con otras variables psicosociales* [UNED. Escuela Internacional de Doctorado. Programa de Doctorado en Psicología de la Salud]. <https://doi.org/tesisuned:ED-Pg-PsiSal-Asegura>

- Serrat, R., y Cannella, V. (2019). Trabajo y jubilación. En C. Triadó, M. Celdrán, y F. Villar (Eds.), *Desarrollo adulto y envejecimiento* (2a Ed., pp. 213-239). Alianza.
- Suso Araico, A. (1997). El empleo, los trabajadores mayores y los jóvenes. *Cuadernos de relaciones laborales*, 11. <https://doi.org/10.5209/CRLA.33691>
- Taylor, P. E., y Walker, A. (1994). The ageing workforce: Employers' attitudes towards older people. *Work Employment y Society*, 8(4). <https://doi.org/10.1177/095001709484005>
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., y Hammer, L. B. (2015). Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 351-381. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>
- Truxillo, D. M., Mccune, E. A., Bertolino, M., y Fraccaroli, F. (2012). Perceptions of Older Versus Younger Workers in Terms of Big Five Facets, Proactive Personality, Cognitive Ability, and Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(11). <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00954.x>
- UE. (2001). *Conclusiones de la Presidencia del Consejo Europeo de Estocolmo 23 y 24 de marzo de 2001*. <https://doi.org/PRES/01/900>
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., y Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19(1). <https://doi.org/10.1177/0958928708098523>
- Walker, A. (1999). Combating age discrimination at the workplace. *Experimental Aging Research*, 25(4). <https://doi.org/10.1080/036107399243823>
- Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of organisational behaviour*, 10(1).
- Zacher, H. (2015). Successful aging at work. En *Work, Aging and Retirement* (Vol. 1, Número 1). <https://doi.org/10.1093/workar/wau006>
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., y Beier, M. E. (2018). Successful aging at work: Empirical and methodological advancements. *Work, Aging and Retirement*, 4(2). <https://doi.org/10.1093/workar/way002>

6.ANEXOS

6.1. Frases de las cartulinas

	Corte 1	Corte 2	Corte 3	Corte 4	Corte 5
Video 1: Receta tradicional de la tortilla de patatas	Pelar y lavar las patatas	Cortar la cebolla	Cascar y batir los huevos	Calentar aceite y freír las patatas y la cebolla	Echar el huevo, cocinar y dar la vuelta
Video 2: Redacción de una carta formal	Fecha y encabezado	Fórmula de saludo	Presentación de motivos	Cuerpo	Despedida y agradecimiento
Video 3: Inicio de una partida de ajedrez	Echar a suertes quien lleva las blancas	Dama en su color y blanco a la derecha	Colocar las fichas de figuras en la línea exterior del tablero	Colocar los peones en la línea segunda exterior del tablero	Mueve el Blanco
Video 4: Picos de España de mayor a menor altura	Teide	Mulhacén	Aneto	Veleta	Posets o Llardana
Video 5: entrega del producto o del servicio que hace la empresa en la que	A determinar dependiendo de la organización con que se trabaje				

6.2. Escala de Clima Intergeneracional Organizacional o WICS

WICS Subscales and Items (King y Bryant)
* = reverse scored
^ = modification of FSA item
Lack of Generational Stereotypes (LGS)
LGS1. Co-workers outside my generation are not interested in making friends outside their generation.*^
LGS2. Co-workers outside my generation complain more than co-workers my age do.*^
LGS3. Co-workers outside my generation usually talk about things that don't interest me*
LGS4. Co-workers outside my generation tend to work differently than co-workers my age do*
Positive Intergenerational Affect (PIA)
PIA1. I feel comfortable when co-workers outside my generation try to make conversation with me.^
PIA2. I enjoy interacting with co-workers of different generations.^
PIA3. My co-workers outside my generation are interesting and unique individuals.^
PIA4. People work best when they work with others their same age*
Intergenerational Contact (IC)
IC1. How often do you have conversations with co-workers outside your generation?
IC2. How often do you have conversations with co-workers outside your generation relating to things other than work?
IC3. How often do you talk with co-workers outside your generation about your personal lives?
IC4. How often do you eat meals with co-workers outside your generation during the workday?
Workplace Generational Inclusiveness (WGI)
WGI1. I believe that my work environment is a healthy one for people of all ages.
WGI2. Workers of all ages are respected in my workplace.
WGI3. I am able to communicate effectively with workers of different generations.
WGI4. Working with co-workers of different ages enhances the quality of my work life.
Workplace Intergenerational Retention (WIR)
WIR1. My co-workers make older workers feel they should retire.*
WIR2. I feel pressure from younger workers to step down.*
WIR3. I feel pressure from older workers to step down.*
WIR4. In my workplace, qualified younger workers tend to be overlooked for promotions.*

6.3. Nordic Age Discrimination scale o NADS (Carral y Alcolea, 2019)

Proceso RRHH	NADS Items. Spanish [English]
Promoción	1. Los trabajadores de edad avanzada son pasados por alto/excluidos en casos de promoción o reclutamiento interno [Elderly workers are passed over/left out in cases of promotion or internal recruitment]
Formación	2. Los trabajadores de edad avanzada no tienen igualdad de oportunidades de formación durante el tiempo de trabajo [Elderly workers do not have equal opportunities for training during work time]
Desarrollo	3. Se prefiere a los trabajadores jóvenes cuando se introducen nuevos equipos, actividades o métodos de trabajo [Younger workers are preferred when new equipment, activities or working methods are introduced]
Evaluación del desempeño	4. Los trabajadores de edad avanzada participan menos a menudo en evaluaciones de desarrollo con sus superiores que los trabajadores más jóvenes [Elderly workers less often take part in development appraisals with their superior than younger workers]
Revisión salarial	5. Los trabajadores de edad avanzada tienen menor incremento salarial que los más jóvenes [Elderly workers have less wage increase than younger workers]
Gestión del cambio	6. No se espera que los trabajadores de edad avanzada tomen parte en procesos de cambio y nuevos métodos de trabajo en el mismo grado que sus pares más jóvenes [Elderly workers are not expected to take part in change processes and new working methods to the same degree as their younger peers]