

Cátedra Asturias Prevención

Intervención psicosocial para una prevención de riesgos laborales inclusiva

ANTONIO LEÓN GARCÍA-IZQUIERDO (ED.)



GOBIERNO DEL
PRINCIPADO DE ASTURIAS

INSTITUTO ASTURIANO DE
PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

CÁTEDRA
ASTURIAS
PREVENCIÓN



Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada (by-nc-nd): No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.



Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, bajo las condiciones siguientes:



Reconocimiento – Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el licenciadore:

García-Izquierdo, A. L. (Ed.). (2020). *Intervención psicosocial para una prevención de riesgos laborales inclusiva*. Universidad de Oviedo.

La autoría de cualquier artículo o texto utilizado del libro deberá ser reconocida complementariamente.



No comercial – No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin obras derivadas – No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

© 2020 Universidad de Oviedo

© Los autores

Editor: Antonio León García-Izquierdo

Corrección de textos: Ángela Palos

Ilustración portada: Rodrigo de Miguel Martínez de Tejada, "Fisura 061220"

Diseño y maquetación: Chema López Centenero (www.chem.design)

Algunos derechos reservados. Esta obra ha sido editada bajo una licencia Reconocimiento-No comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional de Creative Commons.

Se requiere autorización expresa de los titulares de los derechos para cualquier uso no expresamente previsto en dicha licencia. La ausencia de dicha autorización puede ser constitutiva de delito y está sujeta a responsabilidad.

Consulte las condiciones de la licencia en: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.es>

Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo

Edificio de Servicios - Campus de Humanidades

ISNI: 0000 0004 8513 7929

33011 Oviedo - Asturias

985 10 95 03 / 985 10 59 56

servipub@uniovi.es

www.publicaciones.uniovi.es

I.S.B.N.: 978-84-18482-01-4

DL AS 1878-2020

Índice de contenidos

Prólogo

María Jesús Otero Aparicio

Sobre el editor

Agradecimientos

Relación de autores

21

- 1. Un acercamiento a la intervención psicosocial para una prevención de riesgos laborales inclusiva** 27
Antonio León García-Izquierdo y Mónica Zuazua Vega
- 2. Cultivando organizaciones saludables y resilientes: Metodología HERO en la prevención de riesgos psicosociales** 53
Marisa Salanova Soria y Carmen Soler Pagán
- 3. Nuevos paradigmas y marcos de referencia para la gestión de la seguridad: la seguridad-II, las Organizaciones de Alta Fiabilidad y el *mindful organizing*** 77
Francisco Javier Gracia Lerin
- 4. El cambio de las actitudes en los empleados como factor clave en la prevención de riesgos laborales** 107
Miguel Ángel Mañas Rodríguez y Pedro Antonio Díaz Fúnez

5. Género y prevención de riesgos laborales	129
Eva Cifre Gallego, Pilar Domínguez-Castillo y Ana López Ramos	
6. Gestión de la prevención de riesgos psicosociales y discapacidad	157
Marina Romeo Delgado, Montserrat Yepes-Baldó y Jordi Serra	
7. La prevención de los riesgos laborales en trabajadores migrantes: desafíos e intervención	189
Ana M. Castaño y Antonio León García-Izquierdo	
8. Envejecimiento activo en el trabajo y preparación para la jubilación	213
Carlos María Alcover	
9. Pobreza laboral: factores de riesgo e impacto psicosocial	243
José Antonio Llosa, Sara Menéndez-Espina y Esteban Agulló-Tomás	
10. Contingencias de origen profesional: accidente de trabajo y enfermedad profesional	271
Paz Menéndez Sebastián e Iván Antonio Rodríguez Cardo	
11. La valoración de la incapacidad profesional	295
José Manuel Vicente Pardo, Araceli López-Guillén García, Antonio León García-Izquierdo, Andrés Santiago Saéz y Pilar Pinto Pastor	
Respuestas a las preguntas para la reflexión tipo test	335

Envejecimiento activo en el trabajo y preparación para la jubilación

8

Envejecimiento activo en el trabajo y preparación para la jubilación

Carlos María Alcover

Objetivos

Al finalizar el presente capítulo será capaz de:

1. Definir el concepto de envejecimiento activo.
2. Conocer el Índice de Envejecimiento Activo y sus dimensiones.
3. Definir el concepto de envejecimiento activo en el trabajo.
4. Conocer los cuatro tipos de factores implicados en el envejecimiento activo en el trabajo.
5. Entender el significado de las políticas organizacionales para el envejecimiento activo alineadas con los principios de la teoría de la selección, optimización y compensación (SOC).
6. Conocer los cuatro paquetes de prácticas de recursos humanos vinculadas con el envejecimiento activo en el trabajo.
7. Entender los nuevos significados del proceso de retiro.
8. Conocer la fases en la transición al retiro y la preparación para la jubilación.
9. Identificar las áreas prioritarias en la preparación para la jubilación, relacionadas con las acciones individuales y organizacionales.

Índice

1. Introducción

2. Envejecimiento activo y carrera laboral

2.1. *Concepto de envejecimiento activo*

2.2. *Envejecimiento activo en el trabajo*

2.2.1. Significado

2.2.2. Factores que intervienen en el envejecimiento activo en el trabajo

2.2.2.1. FACTORES INDIVIDUALES

2.2.2.2. FACTORES RELACIONADOS CON LAS TAREAS Y LOS ROLES

2.2.2.3. FACTORES ORGANIZACIONALES

2.2.2.4. FACTORES SOCIALES Y EXTRALABORALES

2.2.3. Políticas organizacionales para el envejecimiento activo

2.2.3.1. FRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE DESARROLLO

2.2.3.2. FRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE UTILIZACIÓN

2.2.3.3. FRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE MANTENIMIENTO

2.2.3.4. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ACOMODACIÓN

3. Preparación para la jubilación

3.1. *Final de la carrera y preparación para la jubilación*

3.1.1. Fases en la transición al retiro

3.1.2. Áreas prioritarias en la preparación para el retiro

3.1.2.1. ACCIONES Y CONDUCTAS INDIVIDUALES

3.1.2.2. ACCIONES Y CONDUCTAS ORGANIZACIONALES

4. Conclusiones

5. Preguntas para la reflexión

6. Páginas web de interés

7. Referencias bibliográficas

1. Introducción

El progresivo envejecimiento de la población es un fenómeno mundial que tiene como una de sus principales consecuencias la transformación de los modelos tradicionales de gestión de la carrera profesional, en sus etapas medias y finales, y de los sistemas de jubilación. La mejora de las condiciones de trabajo, la ampliación de los sistemas de protección de la salud y unos estilos de vida más saludables han propiciado en las últimas décadas un envejecimiento de mayor calidad y un incremento sostenido de la esperanza de vida. En consecuencia, los conceptos de *trabajador mayor*,¹ de *vejez* y de *jubilado* no significan lo mismo en 2020 que en la segunda mitad del siglo XX. Las investigaciones más recientes han demostrado que la edad cronológica no es en general un buen indicador del estado de la persona adulta y mayor. Además de la gran variabilidad individual en cada edad determinada, las características asociadas a las décadas con que se acostumbra describir las etapas vitales ya no son las mismas en la actualidad (Alcover, 2020). Por su parte, tampoco la jubilación se corresponde con un modelo único y, en los países desarrollados, las opciones para el retiro son cada vez más numerosas. Como consecuencia de todo ello, ni el proceso de envejecimiento ni el proceso de jubilación son idénticos para todas las personas, por lo que se requiere una consideración individualizada, tanto por parte de los empleados como de las organizaciones, para gestionar eficazmente las etapas medias y finales de la carrera laboral (Alcover y Topa, 2018). En el análisis realizado en este capítulo, se considera *trabajadores mayores* a quienes tienen una edad superior a 50 años (Caines et al., 2020), reconociendo no obstante la diversidad de condiciones, competencias y circunstancias personales, laborales y familiares que diferencian a las personas incluidas en estos grupos de edad. Por lo tanto, las políticas y prácticas organizacionales relacionadas con la salud y la seguridad orientadas a facilitar el envejecimiento activo en el trabajo y la preparación para la jubilación han de basarse en estas premisas generales, y adaptarse a las características de cada persona, profesión, empresa y contexto socioeconómico en las que se aplican.

2. Envejecimiento activo y carrera laboral

2.1. Concepto de envejecimiento activo

El concepto de *envejecimiento activo* fue propuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS) a finales del siglo XX para referirse a un proceso que se desarrolla de una forma positiva, acompañado durante toda la vida de oportunidades continuas de salud, participación y seguridad, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas (OMS, 2002). No obstante, existen diferentes definiciones operativas que discrepan en la consideración de los predictores y los indicadores del envejecimiento activo, lo que afecta a su medida y a la estimación de su prevalencia (Fernández et al., 2018). Desde el ámbito científico, el envejecimiento activo se puede considerar como un concepto amplio y con una orientación de ciclo vital (Foster y Walker, 2015), en el que términos como *envejecimiento saludable*, *envejecimiento exitoso* o *envejecimiento productivo* se encuentran estre-

1 En este capítulo se utiliza el masculino como elemento gramatical de género no marcado, sin distinción de sexos.

chamente relacionados y configuran un paradigma gerontológico alejado del enfoque tradicional basado en el deterioro y la discapacidad. Todos ellos se consideran conceptos multidimensionales y multinivel; y todos aluden a una forma positiva de envejecimiento o a lo que puede considerarse como “envejecer bien” (Fernández-Ballesteros et al., 2013). Las diferentes definiciones de envejecimiento activo comparten un núcleo de elementos centrales: baja probabilidad de enfermedad y de discapacidad, alta aptitud física, elevado funcionamiento cognitivo, un estado de ánimo positivo unido a un eficaz afrontamiento del estrés, y el mantenimiento de un firme compromiso con la vida (Fernández-Ballesteros et al., 2013; Rowe y Khan, 1987, 1997). Un aspecto común a estos elementos es la consideración de la elevada variabilidad en el proceso de envejecimiento, así como la influencia de las particularidades de los contextos locales y culturales en dicho proceso.

En resumen, el envejecimiento es un proceso multifacético que se caracteriza por una gran cantidad de diferencias intra e interindividuales, y los enfoques teóricos actuales sobre el ciclo vital consideran el proceso de envejecimiento como un balance dinámico de ganancias y pérdidas (Maertens et al., 2012). Así lo considera, por ejemplo, el enfoque evolucionista del ciclo vital, según el cual el desarrollo es un proceso de adaptación selectiva donde no existen ganancias evolutivas sin pérdidas y no existen pérdidas evolutivas sin ganancias (Baltes et al., 1998), procesos que además ocurren a lo largo de todo el ciclo vital (Alcover, 2020). Como se verá más adelante, los cambios fisiológicos, cognitivos y emocionales asociados al envejecimiento presentan tanto potenciales pérdidas como potenciales ganancias.

La participación de las personas mayores en la fuerza de trabajo constituye unos de los pilares del envejecimiento activo. El modelo europeo propone un Índice de Envejecimiento Activo (Active Ageing Index) que incluye 22 indicadores agrupados en cuatro dimensiones: 1) empleo; 2) participación social; 3) vida independiente, saludable y segura; y 4) capacidad para un envejecimiento activo (UNECE, 2019). El Índice es un instrumento de medición comparada entre países europeos acerca del potencial de las personas mayores para tener un envejecimiento activo y saludable, donde la participación en la fuerza de trabajo remunerado es uno de los pilares básicos, puesto que de él pueden depender en gran medida las oportunidades para que las personas mayores mantengan sus redes sociales y participen socialmente, obtengan unos ingresos que les permitan, en la actualidad y en el futuro, una vida económica independiente, saludable y segura y para que con todo ello mantengan y desarrollen un envejecimiento activo (Alcover, 2020). Los datos más recientes del Índice de Envejecimiento Activo corresponden a 2018; sobre una puntuación global de 100, la media de los 28 países de la Unión Europea era de 35,7. España se situaba en el puesto 18 con una puntuación de 33,7. En las cuatro dimensiones del Índice, la puntuación en empleo (medido por las tasas de empleo de los grupos de edad comprendidos entre 55-59, 60-64, 65-69 y 70-74 años) situaba a España en el puesto 22 (25,7) con respecto al resto de países, mientras que ocupaba el puesto 15 (16,2) en participación en la sociedad; el 12 (71,6) en vida independiente, saludable y segura, y el puesto 13 (59,7) en capacidad para un envejecimiento activo. Como puede comprobarse, el peor indicador de envejecimiento activo en términos relativos (por el puesto que le otorga respecto al resto de países europeos) corresponde al empleo de los mayores. En consecuencia, si España quiere mejorar en su Índice de Envejecimiento Activo debería incrementar las tasas de participación en el empleo de las personas de más de 55 años,

como ya hacen los países que ocupan los primeros puestos en el Índice general y en el de empleo de las personas mayores: Suecia (47,2 y 45,4, respectivamente), Dinamarca (40,3 y 40,6), Holanda (42,7 y 36,3) o Finlandia (40,8 y 35,7) (UNECE, 2019).

2.2. *Envejecimiento activo en el trabajo*

2.2.1. Significado

En concreto, en el contexto laboral, el envejecimiento activo significa que (1) a medida que los trabajadores envejecen mantienen o incrementan su bienestar físico, mental y social; (2) continúan mostrando elevados niveles de compromiso con el trabajo y de resultados de rendimiento; y (3) experimentan un trato justo y seguridad en el empleo (Zacher et al., 2018). Esto implica que el envejecimiento activo en el trabajo no solo depende de los recursos personales, como las capacidades físicas y mentales, las actitudes o la motivación, para desplegar un conjunto de conductas proactivas que lo favorezcan (Kooij, 2015), sino también de factores contextuales y organizacionales, todo lo cual facilita y potencia el logro de resultados laborales adecuados. Por ejemplo, un relevante factor contextual es el clima organizacional para un envejecimiento exitoso, que se refiere a las percepciones compartidas por los empleados acerca del grado en que su organización potencia el envejecimiento activo (Zacher y Yang, 2016). Este puede verse facilitado por elementos del contexto laboral tales como las políticas y las prácticas organizacionales dirigidas a la igualdad de trato para los trabajadores de los distintos grupos de edad, o las normas sociales compartidas que consideren los cambios individuales en función de la edad –por ejemplo, el incremento de experiencia– y las necesidades personales –por ejemplo, la necesidad de cuidar a familiares o allegados enfermos– a la hora de tomar decisiones acerca de promociones, permisos, flexibilidad horaria, vacaciones, etc.

Si los trabajadores mayores perciben un clima organizacional para un envejecimiento exitoso es más probable que se mantenga e incluso se incremente su interés en nuevas oportunidades laborales, interés que suele declinar con la edad debido tanto a los cambios individuales y familiares asociados al envejecimiento como a las propias políticas organizacionales discriminatorias (Alcover, 2020). Y a su vez, si el foco en las nuevas oportunidades de los trabajadores mayores se mantiene o incrementa, tiende a aumentar la satisfacción laboral, el compromiso afectivo con la organización y la intención de continuar trabajando más allá de las edades habituales de jubilación (Zacher y Yang, 2016). Esto pone de manifiesto el carácter psicosocial de las experiencias de los trabajadores mayores, puesto que el envejecimiento activo en el trabajo es el resultado de la interacción de los factores personales y familiares con los factores organizacionales y de tarea. En consecuencia, el fomento del envejecimiento activo en el trabajo debería formar parte de las políticas y prácticas de prevención de riesgos psicosociales de carácter proactivo (Hauker et al., 2020), orientadas a mantener y optimizar el bienestar y la salud de los trabajadores.

2.2.2. Factores que intervienen en el envejecimiento activo en el trabajo

El envejecimiento en el trabajo depende de múltiples factores que pueden agruparse en cinco categorías (Zacher et al., 2018): 1) individuales; 2) laborales; (3) grupales; 4) organizacionales; y 5) sociales o no relacionados con el trabajo. Este enfoque pone de manifiesto que el envejecimiento no es un proceso exclusivamente biológico, ni siquiera únicamente individual, sino un proceso psicosocial en el que los contextos interpersonales, organizacionales, culturales y sociales más amplios desempeñan un papel fundamental en el modo en que una persona envejece. Como señalaron Heggstad y Andrew (2012), la edad es simplemente una variable demográfica, no un constructo psicológico, y por lo tanto solo tiene un valor descriptivo sin valor explicativo real. La edad no *provoca* cambios en variables como la personalidad, la motivación laboral o las actitudes hacia el trabajo, simplemente correlaciona con cambios –no homogéneos en todas las personas– en estas variables (Heggstad y Andrew, 2012). Tener presente esta idea es fundamental no solo para evitar que los empleadores, compañeros y supervisores perciban de forma sesgada a los trabajadores mayores, sino también para que ellos no se perciban a sí mismos basándose en los estereotipos negativos de la edad ni crean que los demás lo hacen, es decir, evitar la utilización de los metaestereotipos.

2.2.2.1. FACTORES INDIVIDUALES

En lo que respecta a los factores individuales, el envejecimiento se asocia en general con un declive de la salud en relación con las condiciones físicas y mentales o cognitivas (Bohle et al., 2010). En cuanto a las primeras, el envejecimiento se asocia con una pérdida progresiva de la fuerza muscular, densidad ósea, capacidad cardiovascular y aeróbica, o la agudeza visual y la capacidad auditiva. Sin embargo, los niveles de declive dependen en un grado elevado de factores individuales previos y actuales, tales como el estilo de vida, el nivel de ejercicio habitual, la calidad de la alimentación, el peso corporal y los factores genéticos (Bohle et al., 2010; Truxillo et al., 2015). Las potenciales pérdidas relacionadas con aptitudes físicas y motoras de los trabajadores mayores, y los consiguientes riesgos para su salud y seguridad en el trabajo, pueden aconsejar su adscripción a tareas y puestos que no requieran un gran esfuerzo físico (como elevar pesos, transportar cargas o estar sometidos a condiciones extremas de estrés ambiental, es decir, temperaturas muy elevadas o muy bajas, ruido excesivo, vibraciones, etc.). En este sentido, es importante tener en cuenta que con la edad la rapidez de recuperación fisiológica puede disminuir, de modo que la fatiga puede acumularse y hacerse crónica (Truxillo et al, 2015). No obstante estas recomendaciones, también es preciso valorar el posible riesgo de las tareas y puestos sedentarios para la salud y el bienestar de los trabajadores mayores, como pueden ser los dolores musculoesqueléticos, lumbares o espinales, los problemas de circulación sanguínea, la reducción de movilidad y flexibilidad, etc. (Sharit y Czaja, 2012). Para evitarlo, sería aconsejable realizar adaptaciones ergonómicas de sillas, mesas, instrumentos o tecnologías que reduzcan las consecuencias indeseadas de la falta o la reducción de movimiento o de actividad física (Truxillo et al, 2015). Y un último aspecto, en cuanto a los factores individuales, es el relativo a los efectos del trabajo por turnos

a partir de ciertas edades. Si bien generalmente se cree que los trabajadores mayores cuentan con menor tolerancia al trabajo por turnos que los jóvenes, puesto que pueden presentar más alteraciones del sueño, mayor fatiga, mayor necesidad de recuperación, mayor nivel de accidentes o más problemas de salud, en realidad los resultados de los estudios no ofrecen pruebas concluyentes de ello, ya que existen muchas modalidades de trabajo por turnos y de horarios que pueden adaptarse a las condiciones particulares de los grupos de trabajadores mayores (Blok y de Looze, 2011; Gommans et al., 2015). En definitiva, la investigación y la práctica en este ámbito deben incrementarse para optimizar el ajuste entre las características del trabajo por turnos y las capacidades específicas de los trabajadores mayores, evitando las generalizaciones y el uso de estereotipos negativos acerca de su supuesta menor capacidad para asumirlos.

En segundo lugar, en lo que respecta a los aspectos cognitivos, las relaciones también son complejas, puesto que mientras que unos procesos se deterioran con la edad, otros procesos mejoran. Así ocurre, por ejemplo, cuando el envejecimiento suele asociarse con una pérdida de precisión y de rapidez en ciertos procesos perceptivos –así como con potenciales reducciones de la inteligencia fluida– pero con un incremento en el control del lenguaje y en la capacidad para el procesamiento de problemas complejos, lo que se asocia con una mayor inteligencia cristalizada. Además, tanto los posibles déficits físicos como las potenciales pérdidas cognitivas pueden ser compensadas por la mayor experiencia de los trabajadores mayores y por una utilización más eficiente de los recursos (Bohle et al., 2010; Truxillo et al., 2015), donde también se incluyen las oportunidades para lograr apoyo –instrumental y/o emocional– de los compañeros o utilizar herramientas o dispositivos que compensen las posibles pérdidas (Zacher et al., 2018). También en este caso, como ocurría con los aspectos físicos, las adaptaciones ergonómicas pueden aplicarse a la mejora de las interfaces de usuario de pantallas o de *software*, así como al rediseño de tareas y puestos de modo que impliquen menores exigencias de almacenamiento de información o de rapidez en su procesamiento. No obstante, los resultados de los estudios (Peeters y van Emmerik, 2008) muestran que con el tiempo la experiencia resulta el factor que mejor predice el rendimiento de tareas, sobre todo en las tareas de alta complejidad, lo que significa que los cambios cognitivos asociados a la edad se compensan de diferentes maneras y no se traducen automáticamente en peores niveles de desempeño.

Y en tercer lugar, los cambios emocionales y afectivos asociados a la edad en el trabajo tienden a ser en general positivos. Se produce una mejor regulación emocional y se da una relación positiva entre la edad y el bienestar afectivo (efecto de positividad), así como una evaluación menos negativa de los eventos estresantes y una mayor tendencia a concentrarse en las señales positivas antes que en las negativas del entorno laboral (Truxillo et al., 2015). De forma similar, combinando elementos cognitivos y emocionales como postula la teoría de la selección, optimización y compensación (SOC; Baltes y Dickson, 2001; Baltes et al., 1999), para maximizar las ganancias las personas mayores utilizan dos estrategias; la de *selección*, que se refiere a la tarea adaptativa de dar prioridad a los dominios laborales en los se desenvuelven habitualmente que se encuentren mejor alineados con sus habilidades, capacidades y metas; y la estrategia de *optimización*, que se refiere a la idea de que las personas se esfuerzan por incrementar sus recursos (por ejemplo, cognitivos y sociales), de modo que se implican en los comportamientos que

los maximizan a lo largo de su ciclo vital y los emplean en lograr las metas seleccionadas acordes a ellos. Y para minimizar las pérdidas, las personas utilizan la estrategia de la *compensación*, que se refiere al uso de estrategias alternativas y/o de tecnologías e instrumentos para compensar las posibles pérdidas de capacidades vinculadas a la edad (Alcover, 2020; Zacher et al., 2018). Como puede comprobarse, la simple relación entre envejecimiento y deterioro de la salud y la capacidad en el trabajo es mucho más compleja de lo que suele considerarse.

2.2.2.2. FACTORES RELACIONADOS CON LAS TAREAS Y LOS ROLES

En segundo lugar, el envejecimiento activo en el trabajo se ve favorecido por el ajuste de las características de las tareas y las funciones asignadas a los distintos tipos de cambios mencionados potencialmente asociados al envejecimiento (Zacher et al., 2018). Los tipos de tareas y roles que facilitan el envejecimiento activo en el trabajo (Armstrong-Stassen, 2008a; Pitt-Catsouphes et al., 2015; Zacher et al., 2018; Truxillo et al., 2012) son aquellos que cuentan con una elevada autonomía, responsabilidad y capacidad para controlar las tareas; los que posibilitan el uso de generatividad (capacidad para compartir y transmitir los conocimientos y las experiencias, y crear así valor, por ejemplo, a través de actividades de *mentoring* de empleados más jóvenes o mediante la participación en equipos multigeneracionales); los que ofrecen oportunidades para utilizar el conocimiento acumulado, las habilidades que se dominan y la experiencia; y los que facilitan la realización de conductas asociadas al desempeño contextual, como las conductas de ciudadanía organizacional. Cuando los trabajadores mayores tienen acceso a estos tipos de roles y tareas y encuentran un significado a su trabajo, las consecuencias positivas se reflejan en mayores niveles de *engagement* y satisfacción laboral, mayores oportunidades laborales en el futuro, un mejor desempeño y un mayor nivel de bienestar (Truxillo et al., 2012; Zacher et al., 2018). Un último aspecto importante que propicia condiciones para el envejecimiento activo es la creación de equipos de trabajo multigeneracionales (Burton et al., 2019; Truxillo et al., 2015; Zacher et al., 2018), donde los empleados mayores pueden compartir su experticia con los más jóvenes, y éstos a su vez enseñarles y actualizar sus conocimientos y habilidades gracias a su formación más reciente. El intercambio de perspectivas y experiencias diversas, además de contribuir a un desempeño de más calidad y creativo, ayuda también a reducir los estereotipos negativos asociados a la edad que pueden estar implícitos en ambas direcciones, con la consiguiente reducción de potenciales conflictos, prejuicios y trato discriminatorio.

2.2.2.3. FACTORES ORGANIZACIONALES

En cuanto a los factores organizacionales, el envejecimiento activo en el trabajo depende en gran medida de las políticas y prácticas que adopta la dirección en el trato a los empleados mayores. En relación con ello, los estudios han señalado la existencia de dos enfoques básicos presentes en las prácticas de gestión de recursos humanos (Yeatts et al., 2000; Zacher et al., 2018), cuyas características y consecuencias se presentan a continuación (Alcover, 2020).

En primer lugar, el enfoque basado en la “depreciación”, que considera que las personas están más motivadas y realizan sus mayores aportaciones en las etapas iniciales de sus carreras, llegan a un estancamiento en las etapas medias y declinan a medida que maduran y envejecen (Armstrong-Stassen, 2008b). La edad en que se manifiesta la obsolescencia debida a la edad es variable, pero este enfoque considera que el *trabajador mayor* es en general un trabajador con déficits, los cuales además aumentan progresivamente. Este enfoque refuerza los estereotipos negativos asociados a la edad, dificulta las relaciones intergeneracionales en el trabajo, favorece el desarrollo de prejuicios hacia los adultos mayores y potencia su abandono del mercado laboral a través del retiro temprano. Tras este enfoque de depreciación subyacen cuatro (falsos) *mitos* (Stein y Rocco, 2001): el *mito de la edad*, que sostiene que la edad cronológica es un indicador infalible del estado de la persona, cuando en realidad la capacidad laboral es más situacional que cronológica; el *mito de la productividad en declive*, basado en la creencia de que la energía, el interés y la motivación inevitablemente disminuyen con la edad y con ellos, la calidad del rendimiento; el *mito de la carrera profesional*, que asume la carencia de sentido y de valor para la organización en el hecho de facilitar la promoción y la capacitación de las personas mayores, puesto que el esperado retorno de la inversión es muy incierto; y el *mito de la jubilación*, el cual sostiene que, derivado de todo lo anterior, la única posibilidad para los trabajadores mayores es el retiro y que la jubilación constituya la etapa final de la vida laboral, sin posibilidad de retorno ni de alternativas (Alcover, 2020).

Y en segundo lugar, la gestión de las personas mayores se ha realizado desde el enfoque basado en la “conservación” o el “mantenimiento”, que considera a los trabajadores mayores como activos renovables que continúan siendo valiosos para la organización (Yeatts et al., 2000). En consecuencia, los responsables de recursos humanos los incluyen en los programas de formación y desarrollo, y les involucran en los procesos de promoción y diseño de la carrera profesional. La mayor parte de estos modelos basados en la “conservación” son de carácter prescriptivo, puesto que persiguen identificar y reducir las potenciales barreras asociadas a la edad y formular recomendaciones para potenciar el compromiso y las contribuciones de las personas mayores (Peiró et al., 2013). Para ello, adoptan prácticas dirigidas a un mejor ajuste de los trabajadores mayores al contenido de su trabajo en función de sus cambios funcionales y de sus necesidades personales o familiares. Estas prácticas se traducen en medidas como el trabajo a tiempo parcial o la jornada reducida, los horarios de trabajo flexibles, la reducción de la carga de trabajo, los beneficios y compensaciones flexibles, los periodos sabáticos voluntarios, los cambios de roles profesionales, o la adaptación y rediseño del trabajo (Alcover, 2020). Es evidente que este segundo enfoque, al contrario que el primero, facilita y promueve el envejecimiento activo en el trabajo.

2.2.2.4. FACTORES SOCIALES Y EXTRALABORALES

En primer lugar, los factores macrosociales o del contexto más amplio aluden fundamentalmente a las propias políticas nacionales sobre las edades de jubilación y su nivel de obligatoriedad, a las normas sociales acerca de cuándo es apropiado jubilarse, y a los factores económicos y del mercado laboral (por ejemplo, niveles de desempleo, de oportunidades de movilidad laboral, etc.), todos los cuales pueden actuar directamente

o en interacción con los factores de los otros niveles señalados para facilitar o impedir la continuidad de los trabajadores mayores en la actividad laboral y el envejecimiento activo en el trabajo (Alcover, 2020; Wang y Shultz, 2010).

En segundo lugar, el tiempo dedicado, de manera voluntaria u obligada, a realizar ciertas actividades extralaborales puede afectar al tiempo y a la energía invertidos en el trabajo. Por ejemplo, la cada vez mayor necesidad que experimentan trabajadores de más de 50 años de cuidar a sus progenitores enfermos o dependientes puede tener consecuencias negativas para su desarrollo de carrera y para mantener el empleo (Zacher et al., 2018). Una situación familiar que puede dificultar aún más el envejecimiento activo en el trabajo es la que afecta a los trabajadores-cuidadores que viven *en sándwich* (es decir, los responsables del cuidado simultáneo de progenitores ancianos y de los propios hijos, situación que es cada vez más frecuente debido a los cambios sociodemográficos), que pueden ser evaluados de manera más negativa y, eventualmente, discriminados en el trabajo (Henle et al., 2019).

En relación con lo anterior, la investigación previa ha identificado las consecuencias de compatibilizar un empleo y el cuidado de mayores y el consiguiente potencial conflicto entre ambas actividades, referidas al impacto sobre el mantenimiento del empleo actual y en los salarios, especialmente en el caso de las mujeres (Bauer & Sousa-Poza, 2015; Skira, 2015), quienes suelen ver reducidas sus horas de trabajo y sus correspondientes ingresos (Van Houtven et al., 2013) y tienen también más dificultades para volver al empleo o incrementar el número de horas de trabajo después de un periodo dedicado al cuidado (Skira, 2015). También las mujeres, en mayor proporción que los hombres, pueden verse obligadas a aceptar o elegir la jubilación anticipada (Bauer y Sousa-Poza, 2015; Van Houtven et al., 2013), especialmente cuando están altamente involucradas en el trabajo de cuidado (Lilly et al., 2007).

Y un último factor social es el relativo al impacto de los estereotipos negativos asociados a la edad y la consiguiente discriminación laboral. Aunque en los últimos años se han producido cambios en las percepciones acerca de los trabajadores mayores, todavía se mantienen fuertes prejuicios que sustentan políticas y prácticas organizacionales favorecedoras de la discriminación por razones de edad, conocida como *ageism* o *edadismo*, en su traducción en castellano (Alcover, 2020; Carral y Alcover, 2019). Como se mencionó más arriba, los estereotipos negativos asociados a la edad puede ser interiorizados por los trabajadores mayores, lo que afecta a sus autopercepciones y a sus metaestereotipos –lo que la persona cree que los demás piensan acerca de los trabajadores mayores–, influyendo en sus respuestas, sus actitudes, sus niveles de autoeficacia y sus resultados en el trabajo, dificultando así un envejecimiento activo en el trabajo.

2.2.3. Políticas organizacionales para el envejecimiento activo

El envejecimiento activo y la participación de los trabajadores mayores en la fuerza de trabajo dependen en gran parte de cómo se enfoca la carrera profesional a partir de ciertas edades, tanto por las propias personas como por las organizaciones. Las decisiones sobre continuar trabajando o jubilarse –y cuándo y cómo hacerlo– están en función de múltiples factores, pero uno de los condicionantes que subyace tras ellas es el concepto de carrera entendido como un conjunto de *transiciones* laborales, las cuales

conducen de manera progresiva hacia la jubilación, como se analizará más adelante en la segunda parte de este capítulo. Para el buen éxito de estas transiciones laborales es necesario no solo que los trabajadores se perciban a sí mismos como agentes activos de su carrera y adopten una conducta proactiva, sino también que las organizaciones utilicen estrategias que promuevan el reclutamiento, la retención y el desarrollo de carrera de los trabajadores de edad (Alcover, 2020). En este sentido, aunque las prácticas de desarrollo de recursos humanos universalistas o generales pueden ser útiles en algunos aspectos para los trabajadores de todos los grupos de edad (Bal et al., 2013; De Lange et al., 2015), si el objetivo es potenciar el envejecimiento activo en el trabajo es necesario combinarlas con otras prácticas contingentes que se acomoden a las necesidades específicas de los empleados (Truxillo, 2015). Así, hay prácticas que pueden ser útiles para los trabajadores de todas las edades, como, por ejemplo, aquellas que facilitan la conciliación y el balance entre la vida laboral y la vida personal-familiar, las prácticas que potencian el apoyo organizacional y el apoyo de los superiores, o las prácticas orientadas a potenciar la salud y la seguridad en el trabajo. Sin embargo, otras prácticas específicas pueden ser más aconsejables para procurar los recursos necesarios que requieren los empleados en función de los cambios –que, recuérdese, pueden implicar tanto ganancias como pérdidas, y además no son homogéneas para todas las personas de las mismas edades– experimentados en sus competencias físicas y cognitivas a lo largo de su ciclo vital y facilitar el envejecimiento activo en el trabajo (Truxillo, 2015).

En el análisis de las prácticas específicas dirigidas a los trabajadores mayores, Kooij et al. (2014) sugieren dos propuestas. En primer lugar, la diferenciación entre las prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos (GRH) y los paquetes (*bundles*) de GRH. Y, en segundo lugar, utilizando las distintas metas identificadas por la teoría de la selección, optimización y compensación (SOC; Baltes et al., 1999), una clasificación de las prácticas en cuatro paquetes de recursos humanos que satisfacen las metas o necesidades de los trabajadores mayores (Kooij et al., 2014). Según MacDuffie (1995), un paquete de recursos humanos es un conjunto de prácticas interrelacionadas e internamente coherentes construidas en torno a una lógica organizacional, de manera que constituyen políticas orientadas a ciertos objetivos en la gestión de personas. En cuanto a la clasificación de la de los paquetes de recursos humanos, la SOC postula en síntesis (Alcover, 2019) que las personas utilizan diferentes estrategias que les permiten de forma simultánea maximizar las ganancias y minimizar las potenciales pérdidas asociadas a la edad, como ya se mencionó más arriba. Así, en primer lugar, para maximizar las ganancias a lo largo del ciclo vital, las personas utilizan dos estrategias: la de selección, referida al proceso adaptativo de dar prioridad a los dominios en los se desenvuelven habitualmente que se encuentren mejor alineados con sus habilidades, capacidades, intereses y metas; y la de optimización, que se refiere a la idea de que las personas se esfuerzan por incrementar sus recursos (por ejemplo, cognitivos, emocionales y sociales), de modo que se implican en los comportamientos que los maximizan a lo largo de su ciclo vital. Y en segundo lugar, para minimizar las pérdidas, las personas utilizan la estrategia de la compensación, que se refiere al uso de estrategias y/o de tecnologías para compensar las potenciales pérdidas de capacidades asociadas a la edad (Baltes et al., 1999).

Con la utilización de estas estrategias las personas se esfuerzan en alcanzar tres metas vitales diferentes (Alcover, 2019). La primera de ellas es el desarrollo, que se concreta

en el intento de mejorar y alcanzar los mayores niveles de funcionamiento y de resultados, lo que puede conducir al crecimiento profesional y personal. La segunda meta es el mantenimiento, que consiste en el intento de mantener los niveles actuales de funcionamiento sin merma, o bien recuperar los niveles previos de funcionamiento si se ha experimentado alguna pérdida por motivos personales (por ejemplo, una enfermedad o un accidente laboral), o por la influencia de factores ambientales (por ejemplo, la implantación de una tecnología o un sistema de trabajo para el que no se estaba capacitado). Y la tercera meta es la regulación de las pérdidas, es decir, el intento de funcionar adecuadamente alcanzando al menos los niveles mínimos exigidos, en lugar de abandonar las actividades, las tareas o las situaciones actuales (Baltes et al., 1999). En consecuencia, la SOC predice que las personas con mayores niveles de compromiso e implicación laboral emplearán: 1) estrategias de selección para alinear su trabajo y sus tareas con sus habilidades e intereses; 2) estrategias de optimización dirigidas hacia la mejora de sus roles laborales; y 3) estrategias de compensación para ajustarse a las demandas laborales en lugar de abandonar su empleo o anticipar la jubilación (Baltes y Dickson, 2001). A partir de este marco conceptual, Kooij y su equipo (Kooij et al., 2014; Kooij y Van de Voorde, 2015) diferencian cuatro paquetes de prácticas de recursos humanos que se corresponden con cada una de estas metas, puesto que la meta de mantenimiento da lugar a dos de ellas, la propia de mantenimiento y la referida específicamente a la recuperación: prácticas de recursos humanos 1) de desarrollo; 2) de mantenimiento; 3) de utilización; y 4) de acomodación. A continuación se resumen los principales aspectos de cada paquete y las trayectorias laborales asociadas (un análisis más detallado de este marco teórico puede consultarse en Alcover, 2019).

2.2.3.1. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE DESARROLLO

Este paquete de GRH alude a las prácticas de ayuda individualizada a los trabajadores para alcanzar los mayores niveles posibles de funcionamiento y desempeño profesional (Kooij et al., 2014). La evidencia disponible sobre la utilización de las prácticas de desarrollo en la gestión de los trabajadores mayores (Armstrong-Stassen, 2008; Hedge, 2008; Kooij et al., 2013; Pak et al., 2019; Herrbach et al., 2009; Pitt-Catsouphes et al., 2015; Poscia et al., 2016) indica que la planificación de carrera, la promoción, la asignación de objetivos significativos y desafiantes, el desarrollo y el aprendizaje en el trabajo y las oportunidades de formación (actualización o recualificación) constituyen las prácticas que pueden ser más eficaces en la promoción del envejecimiento activo en empresas tanto del sector público como privado, y en empleados de diferentes niveles de cualificación profesional. Estas prácticas serán aplicables a los empleados mayores de 50 años con una trayectoria de “desarrollo”, es decir, a aquellos que cuentan con elevadas demandas laborales para cuyo afrontamiento disponen de elevados recursos laborales (que pueden incluso incrementarse), unas buenas condiciones de trabajo y unas buenas condiciones sociales. Consecuentemente, la persona percibe una elevada capacidad de trabajo actual y futura, utiliza una orientación motivacional de logro y desarrollo, posee habilidades de automotivación y autorregulación y percibe un buen estado de salud en sus componentes físicos, psicológicos, emocionales y sociales. Estas prácticas de GRH deberían mantenerse en el tiempo, con independencia de la edad cronológica de los empleados,

si las condiciones personales y laborales no cambian, al menos, a corto y medio plazo. La realización de revisiones periódicas, en las que se incluirían no solo las valoraciones subjetivas, sino también evaluaciones de 360°, *assessment centers*, etc., deberían tomarse como base para decidir el mantenimiento de este paquete de prácticas o el cambio a otros que resultaran más adecuados en función del estado del empleado, como las prácticas de mantenimiento o las de utilización (Alcover, 2019), que se presentan a continuación.

2.2.3.2. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE UTILIZACIÓN

Este segundo paquete de GRH incluye las prácticas de ayuda individualizada a los trabajadores para recuperar los niveles previos de funcionamiento tras experimentar una pérdida por enfermedad, accidente, lesión o daño (Kooij et al., 2014). Los resultados acerca de la eficacia de la utilización de las prácticas de utilización en la gestión de los trabajadores mayores (Kooij et al., 2013; Pak et al., 2019; Pitt-Catsouphes et al., 2015) indican que los cambios laterales u horizontales de puesto, el fomento de la participación en las decisiones organizacionales, el fortalecimiento de la autonomía y el control, la opción de iniciar una segunda carrera, la posibilidad del uso de generatividad (capacidad para transmitir conocimiento y crear valor, por ejemplo, a través de actividades de *mentoring*), y el enriquecimiento de las tareas pueden ser las más recomendables para el envejecimiento activo. En particular, estas últimas junto con los cambios laterales de puesto se relacionan con las prácticas de gestión que impulsan el *job crafting* en los empleados mayores (es decir, la iniciativa personal y la creatividad en el rediseño propio de las distintas facetas del trabajo), que ha demostrado ser eficaz en esta etapa de la carrera (Nagy et al., 2019; Kooij et al., 2017). Estas prácticas serán aplicables a los empleados mayores de 50 años con una trayectoria de “utilización”, que de manera temporal se encuentran en una situación caracterizada por elevadas demandas laborales para cuyo afrontamiento cuentan con un nivel medio-bajo de recursos laborales (que han disminuido temporalmente, pero pueden recuperarse) y unas condiciones de trabajo y condiciones sociales deficitarias. El objetivo de estas prácticas de cara al envejecimiento activo es mantener y aumentar su motivación y su compromiso en el trabajo, y cuyas consecuencias se traducen en incrementar la capacidad, la motivación y la oportunidad para un cambio de carrera o la opción de un empleo puente, en la misma o en otra organización, en la misma u otra ocupación, o en una modalidad asalariada o de autoempleo. Si esta situación personal fuera reversible, a corto o medio plazo, las prácticas de GRH podrían cambiar hacia el “desarrollo”, o si se mantienen o deterioran, utilizar las prácticas contingentes a su evolución profesional (Alcover, 2019), como se analiza a continuación.

2.2.3.3. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE MANTENIMIENTO

El tercer paquete engloba las prácticas de ayuda individualizada a los trabajadores para mantener los niveles actuales de funcionamiento que les permitan afrontar los nuevos retos (Kooij et al., 2014). La evidencia disponible sobre la utilización en las diferentes organizaciones de las prácticas de mantenimiento en la gestión de los trabajadores mayores (Armstrong-Stassen, 2008; Beehr y Bennett, 2015; Hedge, 2008; Kooij et al., 2013; Pak et al., 2019; Pitt-Catsouphes et al., 2015; Poscia et al., 2016; Veth et al., 2015) indica

que la semana laboral comprimida (habitualmente, cuatro días con 9-10 horas de trabajo, o tres días con 12 horas), las adaptaciones ergonómicas del entorno de trabajo, los chequeos periódicos de salud, los beneficios flexibles, la evaluación del rendimiento, el salario en función del rendimiento o los resultados, la creación de nuevos roles para los trabajadores mayores, y el teletrabajo pueden ser las más eficaces para potenciar el envejecimiento activo en el trabajo. Como ya se mencionó más arriba, las adaptaciones de tareas y puestos, junto con las ergonómicas, pueden ser eficaces para el mantenimiento de la salud y la seguridad de estos grupos de empleados, y compensar así las potenciales pérdidas de competencias físicas y cognitivas. Estas prácticas serán aplicables a los empleados mayores de 50 años con una trayectoria de “mantenimiento”, quienes cuentan con los mismos factores antecedentes de la trayectoria de “utilización”, pero en este caso con un carácter estable, debido a una pérdida parcial pero irreversible de competencia profesional, y con una expectativa de pérdida progresiva a corto y medio plazo (Kooij et al., 2013, 2014; Pak et al., 2019). El objetivo de estas prácticas en relación con el envejecimiento activo es mantener las oportunidades de participar y contribuir en el trabajo, aunque sea de manera limitada, y cuyas consecuencias se traducen en incrementar la capacidad, la motivación y la oportunidad para un mantenimiento de carrera, al menos a corto y medio plazo (Alcover, 2019).

2.2.3.4. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ACOMODACIÓN

El último paquete de GRH se refiere a las prácticas de ayuda individualizada a los trabajadores para funcionar adecuadamente a los niveles mínimos exigidos cuando el mantenimiento o la recuperación ya no son posibles (Kooij et al., 2014). La evidencia disponible sobre la utilización en las organizaciones de las prácticas de mantenimiento en la gestión de los trabajadores mayores (Armstrong-Stassen, 2008; Hedge, 2008; Pak et al., 2019) indica que el trabajo a tiempo parcial o el retiro parcial, el trabajo compartido (dos empleados compartiendo un trabajo de tiempo completo), las licencias adicionales, el descenso de categoría profesional, el retiro temprano, la exención de los turnos nocturnos/guardias y de las horas extras, la reducción de la carga de trabajo y las bajas laborales prolongadas pueden ser las más eficaces para fomentar el envejecimiento activo en el trabajo. Estas prácticas claramente orientadas a procurar un balance entre el trabajo y la vida personal y familiar (Eppler-Hattab et al., 2020) implican un progresivo distanciamiento psicológico, emocional y físico de la actividad laboral en el tránsito hacia el retiro (Wang et al., 2011), por lo que resultan también muy eficaces en la preparación para la jubilación. Es decir, facilitan lo que se denomina como “retiro mental” (de Wind et al., 2017; Huijs et al., 2019) cuando las condiciones mencionadas recomiendan la transición hacia la jubilación. Las prácticas serán aplicables a los empleados mayores de 50 años con una trayectoria de “acomodación” (Kooij et al., 2014; Pak et al., 2019), quienes presentan una situación laboral estable caracterizada por unas elevadas demandas laborales para cuyo afrontamiento cuentan con un nivel bajo e insuficiente de recursos laborales y unas condiciones de trabajo y condiciones sociales inadecuadas. El objetivo de estas prácticas en relación con el envejecimiento activo es mantener un nivel mínimo de compromiso en el trabajo, la prevención de riesgos y accidentes vinculados a las potenciales pérdidas de competencias físicas y cognitivas; y garantizar los niveles adecua-

dos de salud y seguridad en el trabajo. Sus consecuencias se traducen en incrementar la capacidad, la motivación y la oportunidad para una atenuación y reducción de carrera, para preparar la jubilación o para optar por el retiro laboral temprano. Estas prácticas tienen aplicación a medio y corto plazo, puesto que el final de la carrera profesional se encuentra próximo (Alcover, 2019).

En conclusión, los cuatro paquetes de prácticas de GRH contribuyen de diferente manera al envejecimiento activo en el trabajo y su eficacia está en relación directa con su utilización contingente a la trayectoria laboral de los trabajadores mayores.

3. Preparación para la jubilación

El retiro es un proceso complejo y no es fácil conceptualizarlo de manera unívoca (Alcover, 2020). En la actualidad el retiro no se concibe como un evento único en el tiempo, sino como un proceso que se despliega a lo largo de muchos años y que presenta diferentes grados o intensidades de transición entre la actividad laboral a tiempo completo y la jubilación definitiva (Wang y Shultz, 2010). Feldman y Beehr (2011) formularon un modelo del proceso de retiro que abarca tres fases: los trabajadores mayores 1) imaginan la posibilidad del retiro, 2) valoran cuál es el momento de abandonar la actividad laboral, y 3) toman la decisión y se encuentran en la transición hacia la jubilación.

Durante la primera fase, la idea del retiro todavía suele ser bastante abstracta (“algo que un día llegará”), puesto que normalmente aún no se ha comenzado a elaborar planes concretos al respecto. Con frecuencia solo se tiene una idea acerca de cuánto tiempo se cree que falta para la jubilación o a qué edad le gustaría hacerlo (Beehr y Bowling, 2013). En este sentido, lo que el trabajador (a partir de los 50 años, aproximadamente) desarrolla son expectativas acerca del momento del retiro, expectativas que pueden reflejar lo deseado (*a qué edad le gustaría jubilarse*) o lo esperado (*a qué edad cree que podrá jubilarse*). Feldman y Beehr (2011) sugieren que los factores que más influyen en esta fase son las diferencias individuales, la motivación por mantener una autoimagen positiva, la tendencia a la continuidad entre la vida laboral y la vida en la jubilación, y los cambios relacionados con la identidad social, aspecto este último que tendrá una gran relevancia en el ajuste al retiro (Froidevaux et al., 2019). La segunda fase del retiro en el modelo de Feldman y Beehr (2011) se refiere a la valoración y la decisión de cuál es el momento de jubilarse, y se relaciona con los momentos que reflejan actos tales como abandonar definitivamente el empleo, aceptar uno nuevo –usualmente a tiempo parcial o con carácter temporal– o aceptar la pensión de jubilación o las condiciones de un retiro anticipado o prejubilación (Beehr y Bowling, 2013). Y la tercera etapa del modelo del proceso de retiro (Feldman y Beehr, 2011) se refiere a la situación posterior a la toma de decisiones, cuando la persona ya se ha retirado y se encuentra en transición hacia una nueva situación vital. Es la fase de encuentro con la realidad de la jubilación (Kiefer y Briner, 1998), cuando se comprueba si lo anticipado o lo esperado coincide con lo vivido en cada momento del proceso. Al igual que existen numerosos y muy diferentes factores que pueden actuar como antecedentes del retiro, también las consecuencias y el proceso de ajuste al retiro –anticipado o no, voluntario o forzado– pueden ser muy variados (Alcover y Crego, 2005). Según Feldman y Beehr (2011), los factores que más influyen en esta fase están relacionados con las motivaciones de tipo económico y con los resultados psicológicos

y la satisfacción de necesidades que el dinero puede sustituir, en tanto que proporciona estatus, relaciones sociales u oportunidades de lograr metas personales o sociales en la jubilación (Alcover, 2020).

3.1. *Final de la carrera y preparación para la jubilación*

La preparación para el retiro tiene lugar durante lo que se denomina el periodo final de la carrera (*late career*), en el que confluyen factores psicológicos, organizacionales, psicosociales y legales que determinan la experiencia individual de cada trabajador (Topa y Alcover, 2019). Y este carácter único, personal de cada experiencia laboral es muy relevante para entender el proceso de retiro, puesto que lo habitual es que se trate a los trabajadores mayores que se aproximan a la jubilación como un grupo homogéneo, con características indiferenciadas basadas exclusivamente en la edad cronológica. Esta consideración errónea impide la comprensión de las complejas experiencias asociadas a la jubilación.

El retiro se define como la salida de un individuo de la fuerza de trabajo, proceso que implica una disminución del compromiso psicológico y el abandono de las conductas y las actividades laborales (Wang y Shi, 2014). Esta perspectiva, estrechamente vinculada con el enfoque del ciclo vital ya mencionado, considera que la jubilación es una etapa de la vida que se relaciona con una mayor o menor disminución de los niveles de actividades físicas y productivas, lo que tiene como consecuencia una significativa reducción de los niveles de estrés y una menor responsabilidad hacia los demás en la vida cotidiana (Wang y Shi, 2014). Pero desde una perspectiva psicosocial, el retiro no es un evento único, ubicado en un momento temporal preciso, sino un proceso gradual que comienza muchos antes de que legal o formalmente se produzca. En consecuencia, las personas de 50 o más años simultáneamente al desarrollo de sus etapas medias y finales de la carrera laboral, deberían comenzar a planificar la jubilación. Y esta planificación incluye no solo los inevitables aspectos financieros relacionados con planes de pensiones, inversiones o capitalización de prestaciones, sino también anticipar y organizar posibles actividades de ocio, de voluntariado o sociales, así como ajustar la planificación en estos distintos planos a la situación de la pareja, en su caso, o de otros familiares o personas dependientes a su cargo. Las decisiones con respecto a cuándo y cómo acceder a la jubilación constituyen uno de los factores decisivos en el éxito de la transición y del ajuste al retiro, y se trata de una de las etapas clave en el ciclo vital de las personas (Alcover, 2020).

Aunque jubilarse o continuar trabajando a partir de ciertas edades se interpreta habitualmente como el resultado de una decisión básicamente individual, también las políticas públicas pueden influir en cómo se afrontan las etapas media y tardía de la actividad laboral. Como identificó Guillemard (2013), las políticas públicas respecto a los trabajadores mayores pueden tener un gran impacto en las últimas fases de la carrera profesional. Así, dependiendo de la situación general del mercado de trabajo (alto o bajo desempleo u oportunidades de movilidad, por ejemplo), las políticas pueden tender a mantener o a rechazar a los trabajadores mayores; esta es la pauta característica del Reino Unido o de Estados Unidos. En otros casos, la cultura predominante en un país puede influir en las políticas de depreciar y expulsar a los empleados de edad; ejemplos de ello pueden ser Bélgica, Francia y España, y también Holanda y Finlandia hasta el año 1998

o Alemania hasta 2005. Un tercer tipo de políticas lo representan países como Japón, que tienden a retener a los trabajadores mayores debido al elevado envejecimiento de la población y a una cultura de respeto hacia la experiencia y la edad. Y el cuarto tipo de políticas favorece la integración y reintegración de los trabajadores mayores, manteniéndolos o facilitando su vuelta al mercado de laboral después de una periodo de ausencia o de jubilación, como es el caso de Suecia y Dinamarca (Alcover, 2020; Guillemard, 2013). A continuación se analizan las principales fases de la transición al retiro con carácter general, con independencia de la edad a la que se produzca.

3.1.1. Fases en la transición al retiro

En el proceso de transición al retiro, la preparación para la jubilación constituye la primera fase, a la que le sigue la toma de decisión acerca de la modalidad de retiro preferible o posible, y finaliza con la adaptación al retiro (Froidevaux y Maggiori, 2020). Los resultados de la investigación en este ámbito han permitido comprobar que las personas que más tienden a implicarse en la preparación para el retiro son aquellas con un comportamiento más proactivo y habituadas a establecerse objetivos laborales, de ocio o financieros. Por el contrario, quienes menos se preparan para la jubilación suelen presentar un bajo nivel educativo, una situación financiera más difícil, una preferencia por las recompensas a corto plazo –aunque sean menores que las que pudieran obtener a largo plazo–, y actitudes negativas hacia la jubilación, al considerarla un periodo caracterizado por menos contactos sociales y menor actividad en general (Froidevaux y Maggiori, 2020). Otros estudios (Petkoska y Earl, 2009) han señalado que los predictores más significativos de la planificación son tener más edad, ser hombre, tener mayor nivel de estudios y contar con más ganancias e ingresos, así como el mayor número y claridad de metas en relación con el retiro y tener una orientación temporal de futuro.

La preparación para el retiro tiene consecuencias muy importantes no solo respecto a la planificación financiera y la situación económica real al jubilarse, sino también en relación con la salud física, el bienestar personal y la calidad de las relaciones interpersonales. Las personas implicadas en la preparación para el retiro tienden a tener una mejor percepción de sí mismas, al percibirse más autoeficaces y con mayor confianza en sus competencias, desarrollan expectativas más realistas acerca de la jubilación, gestionan mejor el cambio de identidad asociado con abandonar la actividad laboral/profesional y pasar a ser “jubiladas”, establecen objetivos más específicos y ajustados a sus intereses y posibilidades reales, y desarrollan una actitud en general más positiva respecto a la jubilación. Los resultados de los estudios indican que entre el 10% y el 30% de las personas que experimentan más dificultades en el ajuste al retiro son precisamente aquellas que menos han preparado la jubilación (Froidevaux et al., 2017; Wang, 2007).

La segunda fase en el proceso de retiro es la relacionada con la toma de decisiones acerca de cómo y cuándo retirarse, e implica valorar, entre otras, las opciones de mantener o reducir la actividad laboral actual, optar por una prejubilación o una jubilación anticipada, retrasar la edad de jubilación, optar por modalidades de empleo puente (que incluyen mantener una actividad laboral en la misma o en otra profesión o sector de actividad, elegir un empleo por cuenta ajena o implicarse en proyectos de emprendimiento o autoempleo, etc.), retirarse durante una temporada y reingresar al trabajo posteriormen-

te, o una combinación de varias de ellas (Alcover, 2020; Alcover et al., 2014; Froidevaux y Maggiori, 2020). El análisis de estas opciones excede los objetivos de este capítulo, pero puede consultarse la bibliografía citada para profundizar en este ámbito.

Por último, el ajuste al retiro constituye la última fase del proceso, y su éxito y calidad dependen en gran medida de la preparación de la jubilación y de la opción elegida para gestionar la etapa final de la carrera laboral y la modalidad de retiro, aunque la multiplicidad de variables implicadas dificulta el establecimiento de relaciones causales significativas entre ellas (Taylor y Schaffer, 2013). Existe una amplia investigación sobre los predictores del ajuste al retiro y la planificación de la jubilación (por ejemplo, Donaldson et al., 2010; Wang et al., 2011; Wong y Earl, 2009), cuyos principales resultados (centrados solo en relación con la preparación para la jubilación, dados los objetivos de este capítulo), se resumen en el siguiente apartado.

3.1.2. Áreas prioritarias en la preparación para el retiro

La literatura sobre preparación para el retiro (p. ej., Kim y Moen, 2001; Lee y Law, 2004; Moen et al., 2005; Noone et al., 2010; Taylor y Doverspike, 2003) permite identificar las áreas prioritarias en las que debe centrarse todo programa, e incluyen acciones y responsabilidades por parte de las individuos y de las organizaciones.

3.1.2.1. ACCIONES Y CONDUCTAS INDIVIDUALES

La preparación relacionada con los aspectos financieros y económicos disponibles en la jubilación constituye uno de los ejes básicos (Lee y Law, 2004; Taylor y Doverspike, 2003). Incluye decisiones y acciones tales como la apertura de depósitos de ahorro para la jubilación (fondos de pensiones u otros productos), la compra de una casa o un apartamento adaptado para la vida en la jubilación, la compra de acciones o bonos a largo plazo, o la suscripción de seguros de vida, accidentes o ahorro. El cálculo respecto a las necesidades (objetivas y subjetivas) de ingresos en la jubilación va a determinar en gran medida la edad a la que la persona decide jubilarse (Feldman, 1994; Topa et al., 2011) y la modalidad que le resulta más beneficiosa. Un aspecto relacionado tanto con la preparación financiera como con el estilo de vida que se desea adoptar en la jubilación es el relacionado con las opciones de inversión en proyectos de *cohousing*, consistentes en participar como inversores o miembros de cooperativas que diseñan sus lugares de residencia motivados por una vida en comunidad y en contacto con la naturaleza (Sanguinetti, 2014), decisiones que pueden anticiparse varios años antes de que se produzca la jubilación.

Muy relacionada con lo anterior se encuentra la preparación respecto al estado de salud actual y el esperado a la edad de jubilación. En esta área se incluyen el estilo de vida y las conductas saludables (práctica regular de ejercicio físico, actividades deportivas, dieta, etc.), la realización de revisiones y chequeos médicos, el abandono de hábitos y conductas de riesgo (tabaco, alcohol, etc.), la suscripción de seguros médicos o la reserva de plazas en residencias de mayores o en dispositivos asistenciales (hospitales de día, atención domiciliaria) ante futuras situaciones de discapacidad o dependencia mayor (Lee y Law, 2004; Taylor y Doverspike, 2003). Estos últimos recursos a su vez requieren

de inversiones económicas, de modo que en estas decisiones se encuentran implicados el nivel de conocimientos financieros, las características de personalidad, la expectativa del tiempo esperado de vida, los sentimientos y actitudes respecto a la jubilación, o la tolerancia al riesgo financiero, y cuya combinación va a condicionar las conductas de ahorro en relación con la salud (Hershey y Mowen, 2000; Jacobs-Lawson y Hershey, 2020).

En tercer lugar se encuentran los aspectos relacionados con la planificación del tipo de vida que se pretende llevar en la jubilación, donde se incluyen las actividades de ocio, desarrollo de aficiones, participación en asociaciones o actividades de voluntariado, la implicación en los proyectos de *cohousing* mencionados y otras acciones relacionadas con la planificación de la vida diaria en la jubilación (Lee y Law, 2004; Taylor y Doverspike, 2003). En este sentido es importante recordar que la preparación en este ámbito debe tener en cuenta la elevada probabilidad de continuidad entre la vida anterior y la posterior a la jubilación (Froidevaux et al., 2019), de modo que la frecuente expectativa presente en muchas personas de que cuando estén jubiladas se dedicarán a lo que nunca tuvieron tiempo de hacer anteriormente, en realidad no suele cumplirse; es más probable que la persona dedique más tiempo en la jubilación a hacer lo que ya venía haciendo antes, en lugar de comenzar a realizar actividades completamente nuevas.

Por último, la preparación psicológica de la jubilación incluye la disposición a buscar y el acceso a información sobre lo que representa esta etapa en la vida de las personas (por ejemplo, asistiendo a cursos, talleres o conferencias, leyendo libros o artículos, viendo programas en televisión, etc.), a hablar y reflexionar con familiares, especialmente con la pareja si se tiene, y con las personas próximas sobre la vida deseada o esperada en la jubilación, o hablar y compartir experiencias con personas de condiciones y características similares que ya están jubiladas (Lee y Law, 2004). Es importante señalar que la jubilación es en gran medida un proceso relacional (Szinovacz y Davey, 2004), donde la preparación con la pareja o con las personas cercanas resulta muy importante para un buen ajuste al retiro, teniendo en cuenta que existe una elevada tendencia en hacer coincidir en el tiempo la jubilación de la pareja (Alcover, 2020). También en la preparación psicológica hay que considerar el grado de confianza en sí misma que la persona proyecta en relación con los distintos elementos implicados en el retiro (Lee y Law, 2004), y trabajar, si fuera necesario, en aumentar la autoeficacia en relación con la vida en la jubilación.

3.1.2.2. ACCIONES Y CONDUCTAS ORGANIZACIONALES

Las políticas y prácticas de jubilación empleadas por las organizaciones condicionan en gran medida los procesos de retiro de sus trabajadores, y constituyen un reflejo de los valores y de la cultura organizacional (Kiefer y Briner, 1998). Estas políticas y prácticas influyen en la capacidad de planificación de las personas y en sus procesos de toma de decisiones respecto a la jubilación, así como el efecto de políticas sistemáticas de prejubilación o de prolongación de la vida laboral afectan tanto a nivel individual como a la demografía organizacional (Wang y Shultz, 2010). Las decisiones de los responsables de recursos humanos no obedecen solo a directrices internas o propias de cada organización y a los posibles estereotipos y prejuicios asociados a la edad, sino que buena parte de las políticas y prácticas están influidas por las características, las tenden-

cias y las presiones de los contextos sociales, económicos, políticos y culturales (Alcover, 2020). Mulder et al. (2016) encontraron que las normas más relevantes que pueden influir en el modo en que las organizaciones afrontan la retención y el reclutamiento de trabajadores mayores son las normas respecto a la edad de jubilación, o expectativas acerca de cuándo los trabajadores mayores deberían retirarse del trabajo. Es decir, en qué rango de edad se considera *normal* que la persona realice la transición vital a la jubilación, ya sea de manera obligatoria o voluntaria, un rango que se sitúa normalmente en torno a los 65 años (Radl, 2012), aunque con diferencias entre los hombres (que puede alcanzar hasta los 67 años) y las mujeres (que suele ser entre dos y cinco años menos que los hombres) (Peiró et al., 2013). Si bien este rango de edad está experimentando en los últimos años un ligero incremento, debido a los cambios en las edades legales de jubilación impuestas por los gobiernos en los diferentes países para afrontar los desafíos del envejecimiento, el umbral de los 65 años se encuentra muy arraigado individual y colectivamente, como ocurre en el caso de España (Alcover, 2020). En cualquier caso, es necesario recordar que la jubilación ha de considerarse como un derecho, no como una obligación, y permitir a los trabajadores que voluntariamente lo decidan y se encuentren en condiciones de hacerlo continuar trabajando más allá de las edades consideradas habituales para el retiro.

Aunque desde comienzos del siglo XXI la gestión organizacional de los trabajadores mayores había experimentado un cambio desde planteamientos “proretiro” a políticas “protrabajo” (Wang y Shultz, 2010), en realidad el incremento en las edades reales de jubilación es relativamente lento; por ejemplo, en el caso de España la edad media real de jubilación se encuentra en torno a tres años por debajo de la edad legal (Alcover, 2020). Y ello es debido en buena parte a la dificultad que encuentran las organizaciones para planificar una estrategia a medio y largo plazo respecto a sus plantillas, dadas las incertidumbres y las turbulencias económicas y políticas en un mundo globalizado. El impacto actual de las consecuencias económicas y laborales de la pandemia de la COVID-19 en las políticas y prácticas de gestión de personas en las organizaciones es un buen ejemplo de ello. Y aunque la OCDE ha propuesto recientemente que los estados eliminen las prejubilaciones y las jubilaciones anticipadas, e implementen políticas compensatorias que faciliten oportunidades laborales a los trabajadores más mayores, la posibilidad de que las empresas puedan aplicarlas se reduce en la práctica debido a las contingencias y a los eventos impredecibles. Todo ello dificulta en gran medida que las organizaciones puedan llevar a cabo programas y estrategias dirigidos a la preparación para la jubilación de sus empleados, ya que el momento en que puede producirse es incierto y los escenarios socio-laborales rápidamente cambiantes.

Las acciones y conductas organizacionales que pueden facilitar la preparación para el retiro se encuentran vinculadas con las denominadas *políticas favorables o compatibles con los trabajadores mayores* (*Older-Worker-Friendly* o *Age-friendliness Policies*; p. ej., Cochran et al., 2012; Eppler-Hattab et al., 2020). Estas se concretan, en primer lugar en prácticas que suponen ventajas para estos colectivos, como la flexibilidad horaria, la adaptación de los puestos de trabajo, la conciliación de la vida laboral y familiar, la reconversión o reducción de funciones o tareas, y la promoción de la salud y el bienestar laboral. En segundo lugar, a través del establecimiento de planes de pensiones de beneficios definidos, lo que permite la planificación financiera mencionada anteriormente y su eventual complementariedad con la pensión pública. Y en tercer lugar, mediante la

provisión por parte de la empresa de seguros de salud de cara a la jubilación, en previsión de necesidades que superen las prestaciones públicas en el caso de niveles elevados de discapacidad o de dependencia (Cochran et al., 2012; Eppler-Hattab et al., 2020). Con estas acciones, las organizaciones facilitan la creación de climas favorables a los trabajadores mayores que pueden influir en el desarrollo de actitudes positivas respecto a la jubilación, en su transición desde las etapas medias y finales de la carrera profesional hacia el retiro, y en una preparación progresiva para la jubilación que permite anticipar y prever los diferentes escenarios a los que se enfrentarán cuando se produzca. En definitiva, estas acciones y conductas organizacionales, en combinación con las llevadas a cabo individualmente, pueden ser muy eficaces en la preparación y en el posterior ajuste a la jubilación.

4. Conclusiones

En este capítulo se han analizado los principales aspectos implicados en el envejecimiento activo en el trabajo y en la preparación para la jubilación. Ambos procesos suponen la interacción de acciones y conductas individuales y organizacionales, y su éxito depende de un adecuado ajuste entre las necesidades, los intereses y los objetivos de ambos actores. Las políticas y prácticas orientadas a facilitar los dos procesos deben alinearse con los programas y medidas de prevención de riesgos y de promoción de la salud y bienestar laboral.

La investigación sobre las intervenciones para potenciar la salud y el bienestar de los trabajadores mayores es aún escasa, y en especial en el caso de las personas que trabajan más allá de las edades habituales de jubilación. La psicología social y la psicología del trabajo y de las organizaciones tienen una gran oportunidad en este ámbito para realizar aportaciones relevantes para los trabajadores, las organizaciones y la sociedad (Truxillo et al., 2015). Como se ha comprobado en el análisis de las condiciones del contexto actual realizado en estas páginas, es el momento de diseñar, aplicar y medir la eficacia de intervenciones específicamente dirigidas a la promoción de la salud y el bienestar de los trabajadores mayores, enmarcadas en el fomento del envejecimiento activo en el trabajo (Zacher y Yang, 2016) y en la preparación para la jubilación, basadas en las teorías específicas del ciclo vital y contrastadas por la evidencia obtenida de su aplicación. En este sentido, la evidencia empírica disponible (Magnavita, 2018; Poscia et al., 2016) no muestra que los programas de promoción de la salud en el trabajo mejoren la capacidad de trabajo, la productividad o la retención en las organizaciones de los trabajadores de más edad. Además, las pruebas de que los programas de promoción de la salud sean eficaces en la mejora de los estilos de vida y contribuyan a mantener la salud y el bienestar de los trabajadores de más edad son muy limitadas hasta el momento. Parece más bien que las organizaciones tienden a optar por facilitar –o forzar– el retiro anticipado o la prejubilación cuando consideran, generalmente basadas en juicios sesgados, que los trabajadores mayores pierden productividad o calidad en su trabajo. En definitiva, parece necesario que los futuros programas de promoción de la salud laboral estén bien diseñados para que pueda evaluarse adecuadamente la eficacia y el costo-beneficio de las intervenciones en el lugar de trabajo dirigidas a los trabajadores de edad (Poscia et al., 2016). Por su parte, Magnavita (2018) concluye que la falta de conciencia por parte de la

administración y la inflexibilidad en el sistema de salud y seguridad ocupacional parecen ser las principales barreras para los programas de prevención de la salud laboral de los trabajadores mayores.

Las medidas propuestas para superar estas barreras se orientan a la difusión del conocimiento sobre la efectividad de las acciones de promoción de la salud para los trabajadores de más edad (por ejemplo, los propuestos por Truxillo et al., 2015), el fomento de una mayor participación de los interlocutores y los agentes sociales implicados, la recuperación de recursos mediante la sustitución del consumismo médico y las prácticas burocráticas, y la adopción de un enfoque integrado que combine la prevención de riesgos laborales y la promoción de estilos de vida saludables (Alcover, 2020). En definitiva, un conjunto de políticas y prácticas interconectadas en las que las personas, las organizaciones y las administraciones se impliquen activamente para facilitar el envejecimiento activo en el trabajo, el mantenimiento de las personas mayores en el mercado laboral, su calidad de vida laboral en las etapas medias y finales de la carrera, y una preparación para la jubilación que facilite una transición positiva y un mejor ajuste al nuevo estado. Si esto se logra, no solo aumentarán la satisfacción, la salud, el bienestar y la calidad de vida durante el final de la carrera laboral, sino también lo harán en la jubilación. Teniendo en cuenta que la participación de las personas mayores en el mercado de trabajo continuará aumentando y que el número de años vividos desde el retiro hasta el fallecimiento seguirá incrementándose si la esperanza de vida se mantiene o incluso aumenta, estos objetivos deberían priorizarse para beneficio de las personas mayores, de sus familias y de la sociedad en su conjunto.

5. Preguntas para la reflexión

1. ¿Por qué es importante facilitar el envejecimiento activo en el trabajo en lugar de fomentar la salida temprana del mercado laboral de los trabajadores de más de 50 años?
2. ¿Puede una sociedad (y los sistemas de pensiones y de protección social deseables en un estado de bienestar) permitir que el número de jubilados aumente en una proporción mayor que el de la población menor de 16 años en un escenario de progresivo incremento de la esperanza de vida?
3. ¿Por qué es importante planificar y preparar la jubilación por parte de las personas y de las organizaciones con la mayor antelación posible?
4. ¿Es recomendable el diálogo y la negociación entre los agentes sociales y los poderes públicos para flexibilizar las modalidades y edades de jubilación en lugar de mantener un modelo que sigue imponiendo en general el paso abrupto de una actividad laboral a tiempo completo a una jubilación a tiempo completo e irreversible?
5. ¿Por qué es importante vincular las políticas y prácticas de prevención de riesgos y de promoción del bienestar y la salud con las medidas para favorecer el envejecimiento activo en el trabajo y la preparación para la jubilación?
6. Si es esperable –y deseable– que todos los trabajadores de cualquier edad alcancen las etapas medias y finales de sus carreras profesionales con los mayores niveles de bienestar y salud posibles y tengan las mejores expectativas hacia su jubilación, ¿no deberían implicarse en el diseño y en la implementación efectiva de las políticas y prácticas que se han analizado en este capítulo los trabajadores de todas las edades?

6. Páginas web de interés

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) (<https://osha.europa.eu/es>). Entre sus informes sobre SST es de especial interés el dedicado a *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>

Otros recursos de interés sobre envejecimiento y trabajo se pueden encontrar en: https://osha.europa.eu/es/search/site?search_block_form=The+ageing+workforce%3A&op=Buscar

Ageing@Work (<https://ageingatwork-project.eu/>). Se trata de un proyecto europeo configurado por un consorcio multidisciplinar en el que participan universidades, centros de investigación y empresas tecnológicas con el objetivo de investigar y desarrollar una plataforma de herramientas TIC para la adaptación del lugar de trabajo a las necesidades y especificidades cambiantes de los trabajadores que envejecen, tanto en términos de ergonomía como en términos de procesos de trabajo y asignación de tareas y, para apoyar el envejecimiento activo y saludable del trabajador mayor en el trabajo y en el hogar. El objetivo último es facilitar y mantener la capacidad de trabajo (*workability*) de los trabajadores mayores en un contexto laboral sano y seguro: <https://ageingatwork-project.eu/content/objectives-ageingwork-project>

EnR? | Envejecimiento en red (<http://envejecimientoenred.es/>). Se trata de una plataforma web colaborativa que pretende ser un punto de encuentro ciencia-sociedad en torno al envejecimiento y las personas mayores. Impulsado por la Fundación General CSIC y el Instituto de Economía, Geografía y Demografía (IEGD) del CSIC, sus Informes resultan de gran interés en relación con el envejecimiento activo y la preparación y el ajuste a la jubilación: <http://envejecimientoenred.es/informes/>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) (<https://www.insst.es/>). Cuenta con recursos muy útiles relacionados con la SST de los trabajadores mayores, como la *Guía para la gestión de la salud, del bienestar y la adaptación del puesto de trabajo en trabajadores de mayor edad*: <https://www.insst.es/el-instituto-al-dia/guia-para-la-gestion-de-la-salud-del-bienestar-y-la-adaptacion-del-puesto-de-trabajo-en-trabajadores-de-mayor-edad>

Organización Internacional del Trabajo (ILO) (<https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>). En su página web están accesibles informes y estudios sobre la SST, el envejecimiento activo en el trabajo y la gestión de los trabajadores mayores: https://www.ilo.org/Search5/search.do?searchWhat=trabajadores+mayores&locale=es_ES

7. Referencias bibliográficas

Alcover, C. M. (2019). Cómo afrontar el desafío de la gestión de recursos humanos de los trabajadores mayores: un modelo integrado basado en la evidencia. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 437-438, 203-234.

Alcover, C. M. (2020). *Empleo sostenible: Edad, trabajo y alternativas al retiro en la sociedad 4.0*. Díaz de Santos.

Alcover, C. M. y Crego, A. (2005). Factores implicados en la decisión de retiro laboral temprano: aproximación desde el análisis del discurso de una muestra de prejubilados españoles. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 15, 133-163.

Alcover, C. M. y Topa, G. (2018). Work characteristics, motivational orientations, psychological work ability and job mobility intentions of older workers. *PLoS ONE*, 13(4), e0195973. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0195973>

Alcover C. M., Topa, G., Parry, E., Fraccaroli, F. y Depolo, M. (2014). Bridge employment: Lessons learned and future prospects for research and practice. En C. M. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli y M. Depolo (eds.), *Bridge Employment: A Research Handbook* (pp. 269-290). Routledge.

Armstrong-Stassen, M. (2008a). Human resources practices for mature workers—And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46, 334-352. <https://doi.org/10.1177/1038411108091755>

Armstrong-Stassen, M. (2008b). Factors associated with job content plateauing among older workers. *Career Development International*, 13(7), 594-613. <https://doi.org/10.1108/13620430810911074>

Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M. y De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC-strategies. *Journal of Management Studies*, 50, 545-572. <https://doi.org/10.1111/joms.12028>

- Baltes, P. B. y Dickson, M. W. (2001). Using life-span models in industrial-organizational psychology: The theory of selective optimization with compensation. *Applied Developmental Science, 5*, 51-62. https://doi.org/10.1207/S1532480XADS0501_5
- Baltes, P. B., Lindenberger, U., y Staudinger, U. M. (1998). Life-span theory in developmental psychology. En R. M. Lerner (Ed.), *Theoretical models of human development* (5ª ed., Vol. 1, pp. 1029-1143). Wiley.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M. y Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology, 50*, 471-507. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.471>
- Bauer, J. M., y Sousa-Poza, A. (2015). Impacts of informal caregiving on caregiver employment, health, and family. *Population Ageing, 8*, 113-145. <https://doi.org/10.1007/s12062-015-9116-0>
- Beehr, T. A. y Bowling, N. A. (2013). Variations on a retirement theme: Conceptual and operational definitions of retirement. En M. Wang (ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 42-55). Oxford University Press.
- Blok, M. M. y de Looze, M. P. (2011). What is the evidence for less shift work tolerance in older workers? *Ergonomics, 54*, 221-32. <https://doi.org/10.1080/00140139.2010.548876>
- Bohle, P., Pitts, C. y Quinlan, M. (2010). Time to call it quits? The safety and health of older workers. *International Journal of Health Services, 40*, 23-41. <https://doi.org/10.2190/HS.40.1.b>
- Burton, C. M., Mayhall, C., Cross, J. y Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: a systematic review. *Team Performance Management, 25*(7/8), 369-401. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2018-0075>
- Caines, V. D., Crane, M. F., Noone, J., Griffin, B., Datta, S., y Earl, J. K. (2020). Older workers: Past, present and future. *Australian Journal of Management, OnlineFirst*. <https://doi.org/10.1177/0312896220918912>
- 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*, 1431. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16081431>
- Cochran, J., Crowne, K. A. y Carpenter, C. E. (2012). Impact of older-worker-friendly organizational policies on retirement attitudes and planning. *Organization Management Journal, 9*, 170-178. <http://dx.doi.org/10.1080/15416518.2012.708851>
- De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M. y Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Human Resource Management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. En L. M. Finkelstein et al. (Eds.), *Facing the Challenges of a Multi-Age Workforce. A Use-Inspired Approach* (pp. 50-79). Routledge.
- de Wind, A., Leijten, F. R. M., Hoekstra, T., Geuskens, G. A., Burdorf, A., y van der Beek, A. J. (2017). "Mental retirement?" Trajectories of work engagement preceding retirement among older workers. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health, 43*, 34-41. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3604>
- Donaldson, T., Earl, J. K., y Muratore, A. M. (2010). Extending the integrated model of retirement adjustment: Incorporating mastery and retirement planning. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 279-289. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.03.003>
- Eppler-Hattab, R., Meshoulam, I. y Doron, I. (2020). Conceptualizing Age-friendliness in Workplaces: Proposing a New Multidimensional Model. *The Gerontologist, 60*, 12-21. <https://doi.org/10.1093/geront/gny184>
- Feldman, D. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review, 19*, 285-311. <https://doi.org/10.2307/258706>
- Feldman, D. C. y Beehr, T. A. (2011). A three-phase model of retirement decision making. *American Psychologist, 66*, 193-203. <https://doi.org/10.1037/a0022153>
- Fernández, F., Nazar, G. y Alcover, C. M. (2018). Modelo de envejecimiento activo: causas, indicadores y predictores en adultos mayores en Chile. *Acción Psicológica, 15*(2), 109-128. <https://doi.org/10.5944/ap.15.2.22903>
- Fernández-Ballesteros, R., Robine, J.-M., Walker, A. y Kalache, A. (2013). Active aging: a global goal. *Current Gerontology and Geriatrics Research, 29*8012. <http://dx.doi.org/10.1155/2013/298012>
- Froidevaux, A., Baumann, I., Maggiori, C., Wieber, F. y Rossier, J. (2017). Retirement planning: How to deal with different adjustment trajectories? En B. J. Ertelt y M. Scharpf (eds.), *Berufliche Beratung für Ältere* (pp. 25-53). Peter Lang.

- Froidevaux, A., y Maggiori, C. (2020). Transition à la retraite. En J. Masdonati, K. Massoudi, y J. Rossier (Eds.), *Repères pour l'Orientation* (pp. 111-141). Antipodes.
- Froidevaux, A., Hirschi, A. y Wang, M. (2019). Identity incongruence and negotiation in the transition from work to retirement: A theoretical model. *Organizational Psychology Review*, 8, 228-255. <https://doi.org/10.1177/2041386619830754>
- Gommans, F., Jansen, N., Stynten, D., de Grip, A., y Kant, I. (2015). The ageing shift worker: a prospective cohort study on need for recovery, disability, and retirement intentions. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 41, 356-367. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3497>
- Greller, M. M., y Simpson, P. (1999). In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review*, 9, 309-347. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00023-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00023-6)
- Guillemard, A.-M. (2013). Prolonging working life in an aging world: A cross-national perspective on labor market and welfare policies toward active aging. En J. Field, R. J. Burke y C. L. Cooper (eds.), *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society* (pp. 60-74). Sage.
- Hauke, A., Flaspöler, E. y Reinert, D. (2020). Proactive prevention in occupational safety and health: How to identify tomorrow's prevention priorities and preventive measures International *Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26, 181-193. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1465677>
- Hedge, J. W. (2008). Strategic Human Resource Management and the Older Worker. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23, 109-123. <https://doi.org/10.1080/15555240802189513>
- Henle, C. A., Fisher, G. G., McCarthy, J. Prince, M. A., Mattingly, V. P. & Clancy, R. L. (2020). Eldercare and childcare: How does caregiving responsibility affect job discrimination? *Journal of Business and Psychology*. 35, 59-83. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09618-x>
- Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C. y Negrini, A. (2009). Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers. *Human Resource Management*, 48, 895-915. <https://doi.org/10.1002/hrm.20321>
- Hershey, D. A. y Mowen, J. C. (2000). Psychological determinants of financial preparedness for retirement. *The Gerontologist*, 40, 687-697. <https://doi.org/10.1093/geront/40.6.687>
- Huijs, J. J. J. M., Houtman, I. L. D., Taris, T. W., y Blonk, R. W. B. (2019). Effect of a participative action intervention program on reducing mental retirement. *BMC Public Health*, 19:194. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-6522-x>
- Jacobs-Lawson, J. M. y Hershey, D. A. (2020). Influence of future time perspective, financial knowledge, and financial risk tolerance on retirement saving behaviors. *Financial Services Review*, 14, 331-344.
- Kiefer, T. y Briner, R. B. (1998). Managing Retirement—Rethinking Links between Individual and Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 373-390. <http://dx.doi.org/10.1080/135943298398763>
- Kim, J. E., y Moen, P. (2001). Moving into retirement: Preparation and transitions in late midlife. In M. E. Lachman (Ed.), *Wiley series on adulthood and aging. Handbook of midlife development* (p. 487-527). John Wiley & Sons.
- Kooij, D. T. A. M. (2015). Successful aging at work: The active role of employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309-319. <https://doi.org/10.1093/workar/wav018>
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W. Y Dijkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23, 18-35. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E. y De Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 2192-2212. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872169>
- Kooij, D. T. A. M. y Van de Voorde, K. (2015). Strategic HRM for older workers. En P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij y D. M. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp. 57-72). Springer.
- Kooij, D. T. A. M., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L. W. y Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102, 971-981. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- Lee, W. K. M. y Law, K. W.-k. (2004). Retirement planning and retirement satisfaction: The need for a national retirement program and policy in Hong Kong. *Journal of Applied Gerontology*, 23, 212-233. <https://doi.org/10.1177/0733464804268591>

- Maertens, J. A., Putter, S. E., Chen, P. Y., Diehl, M. y Huang, Y.-H. (2012). Physical capabilities and occupational health of older workers. En J. W. Hedge y W. C. Borman (eds.), *The Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 215-235). Oxford University Press.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221. <https://doi.org/10.1177/001979399504800201>
- Magnavita, N. (2018). Obstacles and Future Prospects: Considerations on Health Promotion Activities for Older Workers in Europe. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15, 1096. <https://doi.org/10.3390/ijerph15061096>
- Nagy, N., Johnston, C. S. y Hirschi, A. (2019). Do we act as old as we feel? An examination of subjective age and job crafting behaviour of late career employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 373-383. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1584183>
- Noone, J. H., Stephens, C., y Alpass, F. (2010). The Process of Retirement Planning Scale (PRePS): Development and Validation. *Psychological Assessment*, 22, 520-531. <https://doi.org/10.1037/a0019512>
- Organización Mundial de la Salud (2002). Envejecimiento activo: un marco político. *Revista Española de Geriatría y Gerontología* 37(2), 74-105.
- Pak, K., Kooij, D. A. T. M., De Lange, A. H. y Van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29, 336-352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>
- Peeters, M. C. W. y van Emmerik, H. (2008). An introduction to the work and well-being of older workers: From managing threats to creating opportunities. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 353-363. <https://doi.org/10.1108/02683940810869006>
- Peiró, J. M., Tordera, N. y Potočnic, K. (2013). Retirement practices in different countries. En M. Wang (ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 510-540). Oxford University Press.
- Petkoska, J. y Earl, J. K. (2009). Understanding the influence of demographic and psychological variables on retirement planning. *Psychology and Aging*, 24, 245-251. <https://doi.org/10.1037/a0014096>
- Pitt-Catsoupes, M., McNamara, T. y Sweet, S. (2015). Getting a good fit for older employees. En R. J. Burke, C. I. Cooper y A. G. Antoniou (eds.), *The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities* (pp. 383-411). Edward Elgar.
- Poscia, A., Moscato, U., La Milia, D. I., Milovanovic, S., Stojanovic, J., Borghini, A., Collamati, A., Ricciardi, W. y Magnavita, N. (2016). Workplace health promotion for older workers: A systematic literature review. *BMC Health Services Research*, 16 (Suppl. 5), 329. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1518-z>
- Radl, J. (2012). Too old to work, or too young to retire? The pervasiveness of age norms in Western Europe. *Work, Employment and Society*, 26, 755-771. <https://doi.org/10.1177/0950017012451644>
- Rowe J. W. y Khan R. L. (1987) Human Aging: Usual and Successful. *Science*, 237, 143-149. <https://doi.org/10.1126/science.3299702>
- Rowe, J. W. y Kahn, R. L. (1997). Successful Aging. *The Gerontologist*, 37(4), 433-440. <https://doi.org/10.1093/geront/37.4.433>
- Sanguinetti, A. (2014). Transformational practices in cohousing: Enhancing residents' connection to community and nature. *Journal of Environmental Psychology* 40, 86-96. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.05.003>
- Sharit, J. y Czaja, S. J. (2012). Job design and redesign for older workers. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (p. 454-482). Oxford University Press.
- Skira, M. M. (2015). Dynamic wage and employment effects of elder parent care. *International Economic Review*, 56, 63-93. <https://doi.org/10.1111/iere.12095>
- Szinovacz, M. E. y Davey, A. (2004). Retirement and marital decision making: Effects on retirement satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, 67, 387-398. <https://doi.org/10.1111/j.0022-2445.2005.00123.x>
- Taylor, M. A. y Doverspike, D. (2003). Retirement Planning and Preparation. En G. Adams y T. Beehr (eds.), *Retirement: Reasons, Processes and Results* (pp. 53-82). Springer.
- Taylor, M. A. y Schaffer, M. (2013). Planning and adaptation to retirement: The post-retirement environment, change management resources, and need-oriented factors as moderators. En M. Wang (ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 249-266). Oxford University Press.
- Topa, G. y Alcover, C. M. (2019). Late career development and retirement. En J. A. Athanassou y H. N. Perera (eds.), *International Handbook of Career Guidance* (2nd edition, pp. 429-457). Springer.

- Topa, G., Moriano, J. A., Depolo, M., Alcover, C. M. y Moreno, A. (2011) Retirement and Wealth Relationships: Meta-analysis and SEM. *Research on Aging*, 33, 501-528. <https://doi.org/10.1177/0164027511410549>
- 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, 351-381. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>
- Truxillo D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R. Zaniboni, S. y Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the worker to the job to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2, 340-360. <https://doi.org/10.1177/2041386612454043>
- UNECE (2019). 2018 *Active Ageing Index. Analytical Report*. United Nations Economic Commission For Europe.
- Van Houtven, C. H., Coe, N. B., y Skira, M. M. (2013). The effect of informal care on work and wages. *Journal of Health Economics*, 32, 240-252. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhealeco.2012.10.006>
- Veth, K. N., Emans, B. J., Van der Heijden, B. I., Korzilius, H. P. y De Lange, A. H. (2015). Development (f)or maintenance? An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in health care organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26, 53-80. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21200>
- Voelpel, S., Sauer, A., y Biemann, T. (2012). Career planning for mid-and late-career workers. In W. C. Borman & J. W. Hedge (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Aging*. Oxford University Press.
- Wang, M. (2007). Profiling retirees in the retirement transition and adjustment process: Examining the longitudinal change patterns of retirees' psychological well-being. *Journal of Applied Psychology*, 92, 455-474. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.455>
- Wang, M., Henkens, K. y Van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist*, 66, 204-213. <https://doi.org/10.1037/a0022414>
- Wang, M. y Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36, 172-206. <https://doi.org/10.1177/0149206309347957>
- Wong, J. Y. y Earl, J. K. (2009). Towards an integrated model of individual, psychosocial, and organizational predictors of retirement adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.010>
- Yeatts, D., Folts, E. y Knapp, J. (2000). Older workers adaption to a changing workplace: employment issues for the 21st century. *Educational Gerontology*, 26, 565-582. <https://doi.org/10.1080/03601270050133900>
- Zacher, H., Kooij, D. A. T. M. y Beier, M. E. (2018). Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, 37, 47-55. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001>
- Zacher, H. y Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology*, 7:1007. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01007>