

Discriminación por edad en el ámbito laboral: ¿Qué dicen las personas?

Estudio para HelpAge International España

Sacramento Pinazo-Hernandis

Doctora en Psicología. Profesora de Psicología Social. Universidad de Valencia.
Miembro del Patronato de Fundación Pílares.

Eleonora Barone

Doctora en Arquitectura. Consultora experta en planificación estratégica e innovación intergeneracional.
Facilitadora de dinámicas participativas que vinculan innovación y diversidad. Fundadora y Directora de mYmO
(memory in motion between Young and Old).

Índice

<u>Resumen ejecutivo</u>	5
1. <u>Introducción</u>	9
2. <u>Justificación del tema</u>	15
3. <u>Objetivos de la investigación</u>	44
4. <u>Diseño de investigación y método</u>	46
4.1. <u>Procedimiento e instrumentos</u>	48
4.2. <u>Participantes</u>	50
5. <u>Resultados</u>	55
5.1. <u>Análisis temático. Estudio 1</u>	56
5.2. <u>Análisis temático. Estudio 2</u>	80
5.3. <u>Áreas de discriminación detectadas y herramientas para gestionar el cambio</u>	100
6. <u>Conclusiones</u>	112
7. <u>Limitaciones del estudio</u>	121
8. <u>Referencias bibliográficas</u>	123

Índice de Figuras

<u>Figura 1.</u> Funciones psicosociales del trabajo y el empleo.....	17
<u>Figura 2.</u> Modelo heurístico de investigación elaborado por Harpaz y Fu (1993).....	18
<u>Figura 3.</u> Edad estimada del final de la juventud y entrada en la vejez, según la ESS.....	20
<u>Figura 4.</u> Fases de la investigación realizada.....	47
<u>Figura 5.</u> Metodología utilizada en los dos estudios.....	47
<u>Figura 6.</u> Género de los participantes en la investigación.....	51
<u>Figura 7.</u> Nivel de estudios de los participantes en la investigación.....	51
<u>Figura 8.</u> Situación laboral actual de los participantes en la investigación.....	52
<u>Figura 9.</u> Situación laboral previa de los participantes en la investigación.....	52
<u>Figura 10.</u> ¿Cómo consideras las personas mayores con respecto a las personas más jóvenes?.....	79
<u>Figura 11.</u> Nube de palabras representación de los efectos de la discriminación laboral por edad.....	88

Índice de Tablas

<u>Tabla 1.</u> Clasificación de distintos niveles de contacto entre generaciones. Fuente: Adaptado de Kaplan, M. (2011), A Guide to Intergenerational Practice. Beth Johnson Foundation.....	40
<u>Tabla 2.</u> Focus groups realizados.....	50
<u>Tabla 3.</u> Datos descriptivos de los participantes en Estudio 1, N=61 (cuestionario).....	53
<u>Tabla 4.</u> Perfil de las personas participantes en los focus group.....	54
<u>Tabla 5.</u> Temas que emergen de los cuestionarios (Estudio 1).....	56
<u>Tabla 6.</u> Subtemas sobre significado del empleo y ejemplos extraídos de las entrevistas.....	57
<u>Tabla 7.</u> Subtemas que emergen de la categoría Beneficios de unir generaciones.....	76
<u>Tabla 8.</u> Características asignadas a cada grupo de edad, relacionados con el mundo laboral.....	79
<u>Tabla 9.</u> Temas que emergen de los focus groups (Estudio 2).....	80
<u>Tabla 10.</u> Subtemas que emergen de la categoría ¿Qué soy yo sin mi trabajo?.....	82
<u>Tabla 11.</u> Dimensiones de la discriminación laboral vinculadas al significado atribuido al empleo.....	102

Esta Investigación ha sido realizada a petición de **HelpAge España** y se enmarca en la línea de informes que HelpAge lleva publicando desde hace varios años sobre la discriminación por edad, siempre desde un enfoque basado en derechos:

-2020. *La discriminación por razón de edad en España. Conclusiones y recomendaciones para el contexto español desde un enfoque basado en derechos*, elaborado por el Instituto de Derechos Humanos Bartolomé de las Casas de la Universidad Carlos III de Madrid.

-2021. *El derecho a los cuidados de las personas mayores*, elaborado por el Instituto de Derechos Humanos de la Universidad de Valencia.

-2022. Colección de cuadernos: *Construyendo una sociedad inclusiva y amigable con las personas mayores desde los derechos y los videos breves*.

-2022. *Discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*, elaborado por el Instituto de Derechos Humanos de la Universidad de Valencia.

Las personas interesadas en el tema de la investigación que aquí se presenta puede ampliar contenidos leyendo estos informes. (ver: www.helpage.es)

Agradecemos a todas las personas participantes que hayan dedicado su tiempo a contestar a los cuestionarios o participar en los grupos de discusión que fueron muy ricos e interesantes. A quienes están en situación de desempleo, les deseamos suerte para encontrar un nuevo empleo.

Resumen ejecutivo

Objetivo de la investigación:

La investigación se centra en la **discriminación por edad en el ámbito laboral en España** y su objetivo es hacer un análisis exploratorio a través de las narraciones de personas en diferentes momentos de su ciclo vital y profesional.

Objetivo general:

Identificar los factores clave que intervienen en la discriminación laboral por edad en España así como las herramientas utilizadas por parte de las personas para paliar o reducir los efectos de dicha discriminación en su trayectoria personal y profesional.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1. Comprender cuál es el significado del empleo (y el desempleo) en la vida de las personas.

Objetivo específico 2. Explorar cómo se percibe la discriminación por edad en el ámbito laboral y sus diferentes formas.

Objetivo específico 3. Conocer las dimensiones y factores clave que intervienen en la discriminación laboral por edad.

Objetivo específico 4. Describir y definir la discriminación laboral por edad de una manera amplia buscando las relaciones entre los factores encontrados.

Objetivo específico 5. Identificar las herramientas que las personas entrevistadas han empleado para reconfigurar un nuevo proyecto profesional y vital a partir del desempleo, no empleo y/o de la jubilación.

Objetivo específico 6. Entender si la edad es un asunto importante en las entidades/empresas/organizaciones y qué valor se da al talento sénior.

Objetivo específico 7. Conocer las experiencias de trabajo en equipos intergeneracionales en las organizaciones.

Diseño de investigación y método:

La investigación utiliza metodología mixta, cuantitativa y cualitativa a partir de diferentes herramientas de recogida de datos -cuestionario y focus group- que han dado lugar a dos estudios que hemos denominado Estudio 1 y Estudio 2.

El **Estudio 1** analiza los resultados de un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas que han sido respondidas por **61 personas** con diferentes características socio-demográficas, formativas y laborales.

El **Estudio 2** analiza los resultados y narrativas de **17 personas** que han participado en 4 diferentes grupos de diálogo o focus group.

Principales aportaciones:

El análisis de los resultados ha permitido ahondar en la comprensión de los factores y dimensiones que se relacionan con la discriminación laboral por edad en España así como en las tipologías y características de los efectos que dicha discriminación provoca. Se ha puesto de relieve la importancia del empleo en las personas y las consecuencias de la falta del mismo. También se ha tratado de profundizar en la comprensión de la discriminación laboral por razón de edad, investigando la relación entre las distintas variables encontradas así como en las acciones emprendidas por las personas para transitar en los ciclos vitales y profesionales.

Además del análisis cuantitativo, el estudio cualitativo ha permitido observar las narrativas de las personas, cómo la gente habla y piensa sobre la edad en el entorno laboral y ha permitido entender que las normas socialmente asumidas sobre la edad y sobre las personas adultas y mayores en el entorno laboral contribuyen a la visión que las personas tienen de sí mismas.

El empleo es una de las dimensiones más importantes de la vida y forma parte de la identidad de las personas. Por esa razón, la falta de empleo, el desempleo e incluso el no empleo/jubilación tienen un efecto tan fuerte en las personas pudiendo incidir en la identidad de la persona y dañar su salud mental.

Las personas cuentan que las transiciones, aunque a veces dolorosas, han sido importantes para su desarrollo personal, además de profesional. Asimismo la gestión del cambio entre las temporadas de empleo y no empleo requiere de una planificación y de un desarrollo personal que se van dando conforme se experimentan las transiciones vitales y profesionales importantes.

El acompañamiento en la gestión del cambio parece emerger como una necesidad para algunas personas y en todo caso como una herramienta útil para sobrellevar con éxito las transiciones que se dan para cambiar de trabajo, salir del desempleo o reconfigurar un nuevo proyecto vital.

La mayoría de las personas relatan una diferencia generacional que se va percibiendo en los entornos laborales que a veces dificulta el trabajo en equipo a veces simplemente denota diferencias culturales generacionales. Aun así la mayoría de las personas disfruta de la colaboración intergeneracional y apuesta para haya mayores proyectos en esta dirección.

Las personas encuestadas así como las personas participantes de los grupos perciben que las empresas y las organizaciones en general no ponen en valor el talento sénior y que por lo general vivimos en una sociedad donde prima el culto de la juventud y en todo caso donde muchas veces priman las decisiones económicas que a menudo no permiten sacar partido de la experiencia y planificar una buena gestión del conocimiento.

Para resaltar emerge de las narrativas personales que el ser humano tiene una capacidad de resiliencia extraordinaria y que no obstante la falta de ayuda institucional y en general la falta de apoyo de la sociedad, es capaz de salir de situaciones inmensamente difíciles y generalmente lo hace reforzado y con nuevas energías.

Introducción

¿Existe en España discriminación laboral por edad? ¿Cómo se percibe la discriminación por edad en el ámbito laboral? ¿Es la edad un asunto importante para las empresas? ¿Se valora el talento senior? ¿Qué beneficios tienen los equipos intergeneracionales? ¿Qué ocurre cuando una persona pierde su empleo o no puede acceder a un empleo a causa de la edad que tiene? ¿Es tan importante el empleo para las personas? ¿Cuál es el significado del empleo?

Pocas respuestas tenemos a estas cuestiones. La investigación científica internacional reclama más investigación cualitativa sobre el edadismo o discriminación por edad (Harris et al., 2018; Calasanti, 2020) y esta es una de las razones que nos ha llevado a emprender este estudio. Esta investigación pretende realizar una aproximación al tema de la discriminación con metodología mixta para conocer los factores relacionados con la discriminación por edad en el ámbito laboral y las acciones que las personas y las empresas ponen en marcha frente a esta situación.

Como introducción al contexto en el que se ha realizado la investigación recordamos brevemente que las condiciones socio-demográficas, formativas, laborales y culturales en general han cambiado radicalmente en las últimas décadas. Vivimos actualmente en sociedades longevas donde no solamente las personas viven cada vez más años, también hemos estado ganando la esperanza de una vida cada vez más saludable.

Los ciclos de vida profesional de las personas se han ido modificando conforme han ido cambiando las condiciones vitales generacionales. Asimismo, se han ido adecuando, aunque lentamente, las normativas aplicadas al mercado laboral. En España, la Ley 27 de 2011 de Reforma de las Pensiones amplió la edad de jubilación hasta los 67 años. Esta norma estableció un retraso gradual de la jubilación a partir de 2013 a razón de un mes cada año durante los seis primeros años de su aplicación. Desde enero de 2019, la edad legal de jubilación para cobrar el 100% de la pensión pública ha aumentado hasta los 65 años y ocho meses. Diferentes países del continente europeo marcan diferentes edades de jubilación: Noruega, 61; Rusia, 61, Italia, Grecia e Islandia, 67 años. La mayor parte de ellos llegarán a poner como edad de jubilación los 67 años antes de 2030.

A través de esta ampliación y de la reflexión subyacente que está en pleno desarrollo en todos los países de la Comunidad Europea y extracomunitarios se busca responder a las nuevas necesidades de una sociedad con mayor número de personas mayores y menor número de personas activas laboralmente, y ajustar las oportunidades laborales a las posibilidades reales de las personas adultas y mayores, siendo que la edad no dice nada de nuestra salud o nuestra capacidad para desempeñar (bien) un empleo. Esta investigación busca arrojar luz también en este aspecto, aunque no incida especialmente en el tema de la salud.

Según EUROSTAT en la Unión Europea, el 9,5% de las personas de 65 a 74 años trabajan. Las tasas varían mucho de un país a otro. En Francia en enero del 2022 el 21% de las personas trabajadoras tenían 65 años o más y el 9,8% tenían 75 años o más. En España, solo un 2,2% de personas mayores de 65 años siguen formando parte del mercado laboral. En Islandia el porcentaje de personas que trabajan más allá de los 65 años llega al 37,5%; en Estonia, el 13,4%. En Estados Unidos, 1 de cada 4 mayores de 65 años sigue trabajando. El 41% de la población superaba en España los 50 años en 2019. Para 2050, se espera que este porcentaje alcance el 53%. Este panorama socioeconómico presenta nuevos desafíos.

Según datos de la última *Encuesta de Población Activa* (EPA) del primer trimestre de 2022, en España hay 930.000 personas mayores de 50 años en situación de desempleo, lo que significa que los profesionales senior representan casi el 30% del total de parados que hay en el país. Una de cada tres personas. Frente a las iniciativas en favor de la diversidad y la igualdad, en España la expulsión de profesionales del mercado laboral a partir de una edad es claramente un problema, aunque el paro juvenil también es un problema.

Casi el 50% del aumento de desempleo en España en el primer trimestre del año 2022 ha sido debido al desempleo de personas mayores de 50 años: 33.300 personas perdieron su empleo, según la EPA. El número de personas mayores de 50 años sin trabajo se ha duplicado en España en los últimos 10 años.

La sociedad está cambiando rápidamente. Vivimos en un mundo caracterizado por muchas incertidumbres, estamos en una sociedad líquida, como decía el sociólogo Zigmund Bauman, en un cambio constante. Cambios en la demografía, cambios culturales y generacionales, cambios en la manera de relacionarnos, cambios en el mercado laboral. La transformación digital está cambiando lo que es el trabajo y cómo lo conceptualizamos. Ante esta realidad cambiante, las personas, y las organizaciones deben hacer un esfuerzo de adaptación y no nos referimos solo a la digitalización de las vidas. En muchos países de Europa han adoptado medidas para paliar los efectos de la discriminación en el mercado laboral y defender los derechos de las personas independientemente de su edad, pensando especialmente en el futuro de una sociedad longeva.

En Reino Unido el Equality Act de 2010 prohíbe la discriminación directa e indirecta por motivos de edad, el acoso y la victimización a causa de la edad de una persona. Sin embargo, en un contexto laboral, un empleador puede justificar la discriminación directa e indirecta por edad si puede demostrar que el acto o la política discriminatoria es un medio proporcionado para lograr un objetivo legítimo. La discriminación por edad es la única forma de discriminación directa que puede justificarse.

En España recientemente se ha aprobado la Ley 15/2022, de 12 de julio, Integral para la igualdad de trato y la no discriminación, que trata de otorgar instrumentos efectivos para luchar contra diferentes formas de discriminación, como la discriminación por edad que pueden afectar en los próximos años a un alto porcentaje de la población, como consecuencia del envejecimiento de nuestra sociedad. Según se cita en la Ley:

Art. 9. Derecho a la igualdad de trato y no discriminación en el empleo por cuenta ajena.

1. No podrán establecerse limitaciones, segregaciones o exclusiones por razón de las causas previstas en esta ley para el acceso al empleo por cuenta ajena, público o privado, incluidos los criterios de selección, en la formación para el empleo, en la promoción profesional, en la retribución, en la jornada y demás condiciones de trabajo, así como en la suspensión, el despido u otras causas de extinción del contrato de trabajo.

2. Se entenderán discriminatorios los criterios y sistemas de acceso al empleo, público o privado, o en las condiciones de trabajo que produzcan situaciones de discriminación indirecta por razón de las causas previstas en esta ley.

3. Los servicios públicos de empleo, sus entidades colaboradoras y las agencias de colocación o entidades autorizadas deberán velar específicamente por el respeto del derecho a la igualdad de trato y no discriminación indirecta por razón de las causas previstas en esta ley, favoreciendo la aplicación de medidas para la consecución de tal fin como el currículo de vida anónimo.

4. La Inspección de Trabajo y Seguridad Social, en los términos previstos en la normativa aplicable, deberá velar particularmente por el respeto del derecho a la igualdad de trato y no discriminación en el acceso al empleo y en las condiciones de trabajo.

En el marco de la Unión Europea, la discriminación por edad se contempla en la Carta de Derechos Fundamentales (artículos 21 y 25): “La Unión reconoce y respeta el derecho de las personas mayores a llevar una vida digna e independiente y a participar en la vida social y cultural” y la Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

El tema es tan preocupante que la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha reconocido la discriminación por edad como un problema al mismo nivel que las diferencias por sexo o raza y la edad es la exclusión que está más normalizada socialmente.

La sociedad se enfrenta a un entorno de trabajo con una media de edad de los profesionales cada vez mayor, y por eso los entornos laborales se deben adaptar a esta población activa que envejece. Para la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), “Las empresas que no valoren el potencial de una mano de obra progresivamente más envejecida y la necesidad de hacer frente a los retos derivados pueden poner en peligro su productividad y competitividad”.

La citada Agencia ha publicado la guía Trabajos saludables en cada edad, disponible on line, con información seleccionada y adaptada a distintos perfiles del mundo laboral (empleador, trabajador, director de recursos humanos o profesional de seguridad y salud laboral), y aborda en profundidad el impacto de la edad en el entorno laboral y las maneras de reducir dicho impacto, asegurando la salud y seguridad en el entorno laboral. La guía pretende mejorar la sensibilización sobre el proceso de envejecer y sus implicaciones en el lugar de trabajo, y facilitar orientaciones prácticas sobre cómo abordar los retos que supone el envejecimiento de las plantillas, la evaluación de riesgos adaptada a la edad y la promoción de la salud en el lugar de trabajo. Todo ello desde un enfoque de gestión de la edad.

En la actual sociedad del conocimiento, y con respecto a las habilidades para el trabajo, la experiencia debería ser una ventaja laboral en casi todos los trabajos, pues cada vez las empresas valoran más las habilidades blandas (soft skills): resiliencia, pensamiento crítico, compromiso, flexibilidad o trabajo en equipo. Estas competencias se van desarrollando poco a poco a lo largo de la carrera profesional y por eso suelen tenerlas en mayor medida los profesionales senior. Está claro que ignorar a las personas trabajadoras sénior es una gran pérdida de talento.

Justificación del tema

2.1. EMPLEO E IDENTIDAD

Decía G.W. Allport (1956) que la psicología social es la ciencia que intenta comprender y explicar cómo el pensamiento, el sentimiento y la conducta resultan influidos por la presencia real, imaginada o implícita de otras personas. La definición de este autor destaca la influencia bidireccional entre individuo y contexto social, sea cual sea dicho contexto: familiar, laboral, etc, y sea o no el contexto real o la representación social del mismo.

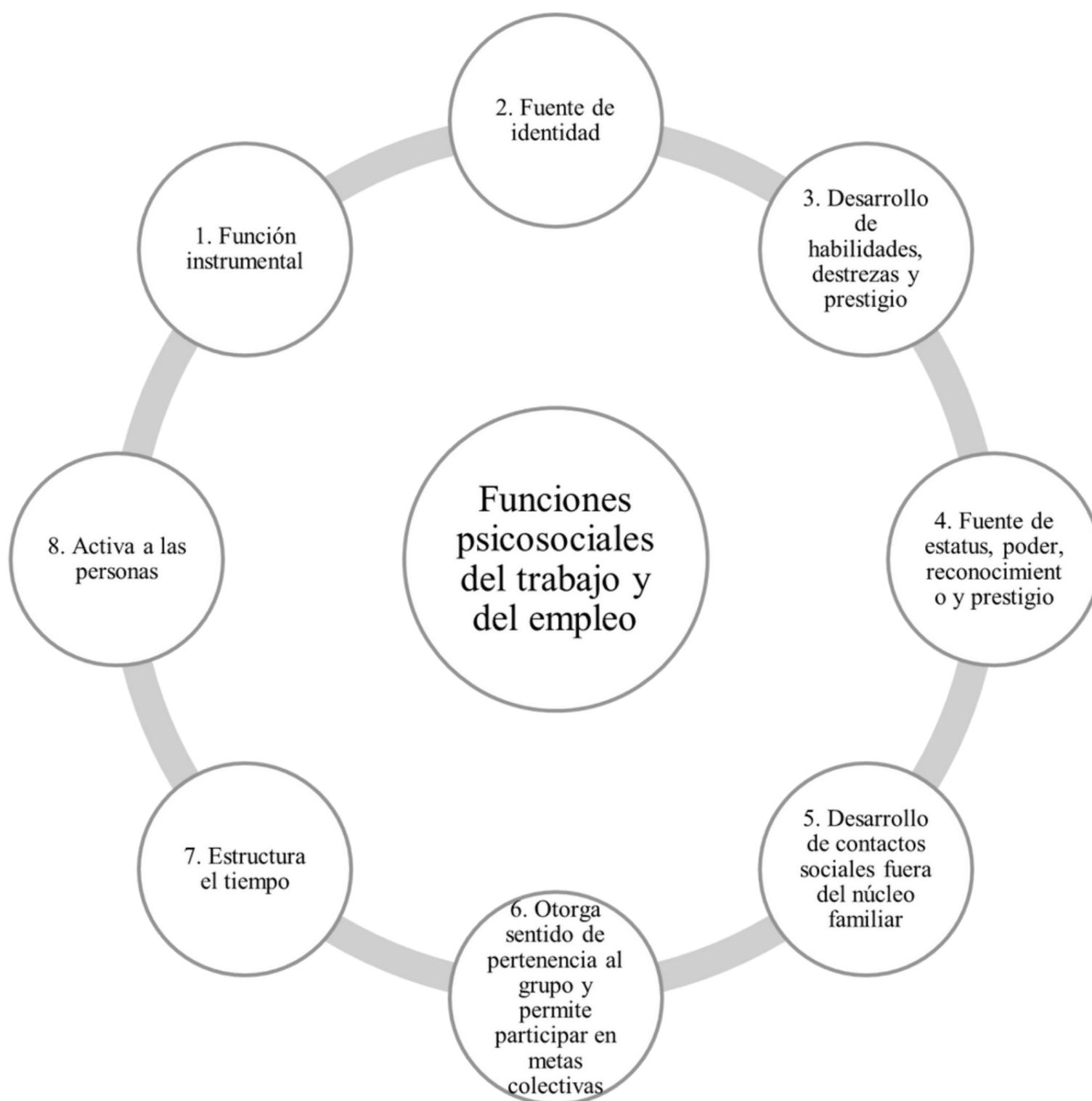
El empleo no es ajeno a los pensamientos y sentimientos que tenemos sobre él. A las personas les importa no solo tener empleo sino las expectativas que tienen hacia el empleo, y cómo se vincula el empleo a sus motivaciones (motivación de logro, de poder, de afiliación, entre otras). Cada persona vivirá de diferente manera su relación con el empleo. El trabajo es “una ocupación con retribución”, un “esfuerzo orientado a la producción de riqueza”, es “una actividad humana individual o colectiva, de carácter social, compleja, dinámica, una inversión consciente, retribuida o no, un conjunto de actividades dirigidas a producir bienes o servicios” (OIT; Blanch, 2006).

Está claro que el trabajo organiza y da sentido al sistema industrial y económico, pero a la vez y sobre todo, estructura la vida cotidiana de las personas. Distintas personas dan diferentes significados al trabajo. Algunas personas lo describen como un reto, lo asocian al reconocimiento social, status, poder, prestigio, desafío, logro, o lo ven como un medio para el desarrollo individual. Otras personas lo ven como una responsabilidad, una carga, o como fuente de identidad. Para otras personas el empleo es una oportunidad para el contacto social regular, un medio para la integración social y participación, una oportunidad para el desarrollo de destrezas y habilidades, un deber hacia la sociedad de contribuir a su mejora, una posibilidad de participación en metas colectivas, un medio para ascender socialmente y una marca de éxito en la vida.

La relación entre la persona y el empleo es un tema que ha preocupado a la investigación en psicología social, atribuyéndole diferentes funciones: función instrumental, fuente de identidad, fuente de estatus, poder, reconocimiento y prestigio, desarrollo de habilidades, destrezas, desarrollo de contactos sociales fuera del núcleo familiar, otorga sentido de pertenencia al grupo y

permite participar en metas colectivas, estructura el tiempo, y activa a las personas como podemos ver en la figura (ver figura 1).

Figura 1. Funciones psicosociales del trabajo y el empleo



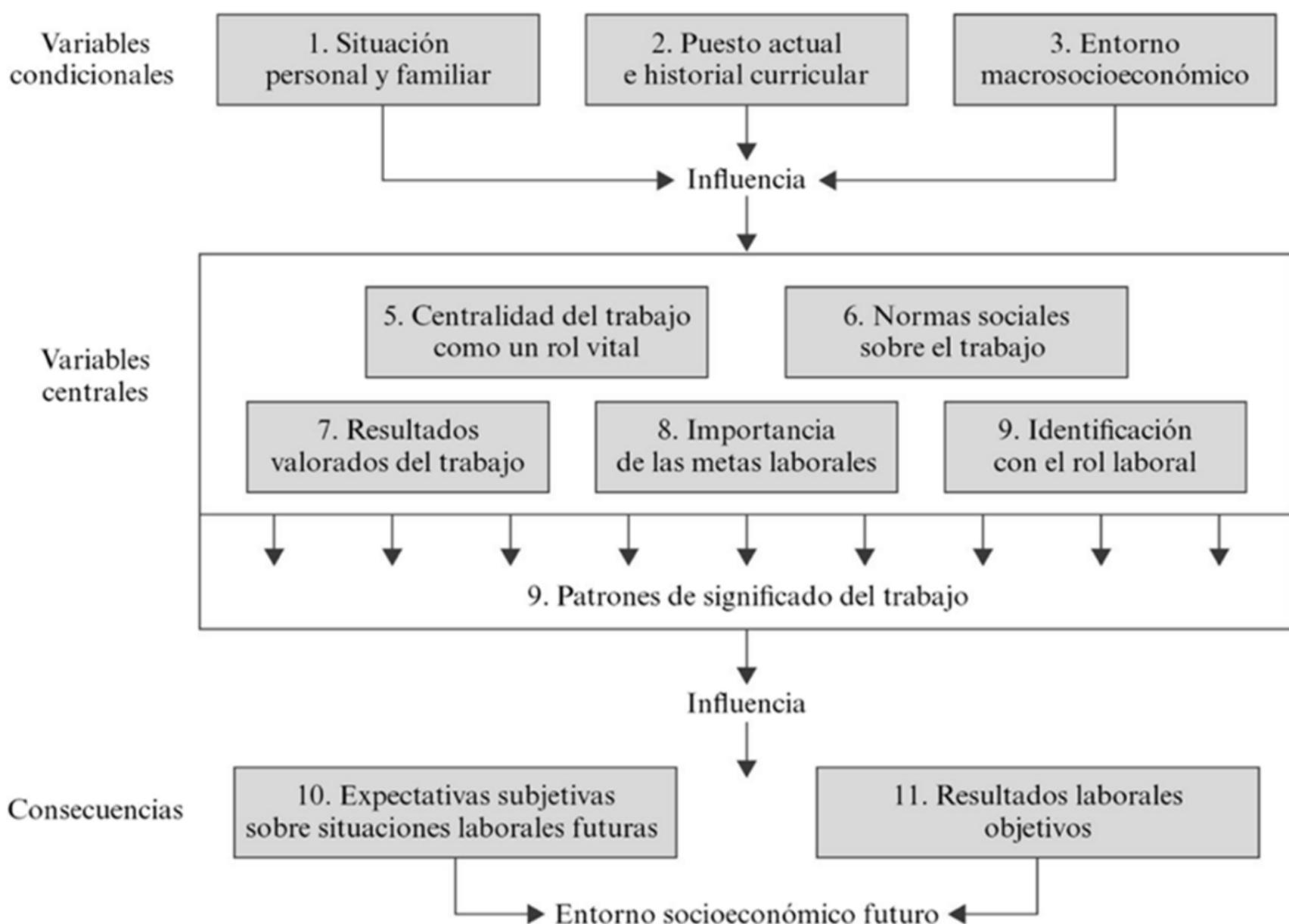
En un intento de agruparlas, Harpaz y Fu (1993), diferencian entre tres tipos de funciones psicosociales del trabajo y el empleo. Todas ellas condicionan los patrones de significado del trabajo (figura 2):

-Unas son funciones centrales o nucleares, como lo importante que sea el trabajo como rol vital, las normas sociales sobre el trabajo, los resultados valorados del trabajo, la importancia de las metas laborales y la identificación con el rol laboral.

-Las funciones condicionales del empleo, como la situación personal y familiar, el puesto actual e historial laboral, el entorno macro socioeconómico.

-Las consecuencias del empleo, como las expectativas subjetivas sobre situaciones laborales futuras y los resultados laborales objetivos.

Figura 2. Modelo heurístico de investigación elaborado por Harpaz y Fu (1993)



Como el empleo es central en la vida de muchas personas, la falta de empleo se vincula con una sensación de vacío existencial, falta de sentido en la vida, ausencia de actividad, daño en la identidad personal, vergüenza y sensación de inutilidad. A pesar de la redefinición del mercado laboral con sus muchas variantes (empleos no convencionales, trabajos intermitentes, contratos por proyectos), el trabajo sigue siendo central en la vida de las personas (Meda, 2016).

Tener empleo es importante en la vida de las personas. Sin él, muchas de ellas “no se encuentran”. Quizás por esta razón muchas personas cuando llega su jubilación no la viven como jubileo (de júbilo) sino como una derrota. A menudo, también la situación de desempleo, sobre todo cuando se acumulan rechazos en sucesivos procesos de selección de personal, queda dañada la autoestima.

Por otro lado, desde hace muchos años se dice que la jubilación marca la entrada a la vejez y por eso se asocia a los 65 años. Ese umbral fijo de entrada en la vejez no tiene en cuenta que diferentes gobiernos están retrasando la edad de jubilación, para algunas personas llega antes de tiempo (por ejemplo, con una prejubilación) y otras, no llegarán nunca a jubilarse (o lo retrasarán según deseen) por ser profesionales liberales y poder decidir su momento de jubilación. Pero ese umbral fijo no contempla que la población mundial y la española en concreto ha ganado años de esperanza de vida y hemos ganado también en calidad de vida. En algunos países, Italia o Francia en Europa o EEUU por ejemplo, es posible seguir trabajando, aunque una persona se haya jubilado de sus empleo habitual.

2.2.LA CATEGORÍA DE “EDAD”

La realidad es que la edad de 65 años no parece marcar nada, y desde luego, no marca la entrada en la vejez (si es que es posible ponerle una fecha que sirva para todas las personas por igual). Es difícil decir cuál es la edad en la que comienza la vejez, pues es algo que vamos cambiando hacia atrás conforme cumplimos años. Podemos decir quizás que uno entra en la categoría de “viejo” cuando deja de ser “joven”. Pero, ¿cuándo deja una persona de ser joven? Es algo que varía según la edad de la persona a quien preguntemos. Pero, esto que parece tan claro de argumentar, no lo es tanto en la vida social.

La sociedad clasifica a las personas por grupos de edad aún y a pesar de comprender que el proceso de categorizar la edad es complicado. A diferencia de otras formas de prejuicio, como el racismo, que se dirige a categorías sociales fijas dividiendo a las personas por su raza, las fronteras que definen los grupos de edad "mayores" y "jóvenes" son más fluidas (Tajfel, 1981; Bytheway, 2005).

Según la Encuesta Social Europea (ESS)[1] varía desde el final de la juventud que se sitúa a los 34 en Noruega o Portugal y los 53 de Grecia, y la entrada en la vejez a los 56 de Turquía o 69 de Grecia (figura 3).

Figura 3. Edad estimada del final de la juventud y entrada en la vejez, según la ESS.



[1] La ESS es una investigación que se realiza cada dos años y recoge datos de diferentes países de la Unión Europea. Mide actitudes, creencias y patrones de comportamiento en las personas.

Dentro de la psicología social, la psicología social del trabajo es el estudio y la investigación de las conductas que tienen las personas en el contexto del trabajo y qué procesos psicológicos influyen en dichas conductas y las determinan. Conocer esto puede ayudar al mejor desempeño en el trabajo, aumentar el rendimiento y la satisfacción con el mismo (Quintanilla, 2013).

Fue en los años 90 del siglo pasado, cuando la European Network of Organizational and Work Psychologists (ENOWP) desarrolló el modelo de curriculum para la formación en psicología del trabajo en Europa, y ya entonces delimitó dos áreas (Gil-Monte y Prado-Gascó, 2021):

1. Psicología del trabajo, para estudiar la actividad laboral de las personas o la manera de realizar las tareas en un contexto determinado: rendimiento laboral, tareas y carga de trabajo, tecnologías, rendimiento, esfuerzo.

2. Psicología del personal, para estudiar el comportamiento colectivo de las personas en relación con la configuración y el funcionamiento de los entornos de las organizaciones: selección de personal, diseño de tareas, condiciones de trabajo, ajuste individuo- puesto de trabajo, factores sociales del trabajo, habilidades, capacidades, competencias, evolución del desempeño, formación.

Ambas áreas podrían tener entre sus objetivos la mejora del puesto a las diferentes edades de las personas trabajadoras. Pero hay todavía mucho desarrollo por hacer sobre cómo las personas trabajadoras se van a adaptar a la jubilación o cómo las empresas se van a adaptar al envejecimiento de sus plantillas.

Tradicionalmente un criterio para considerar que una empresa/organización era buena ha sido el conocer sus beneficios o la cotización de las acciones. Pero actualmente se está teniendo en cuenta la atención a asuntos de interés social como reducir el impacto de la empresa en el cambio climático, la incorporación de las nuevas tecnologías (automatización de procesos de trabajo, robotización), la responsabilidad social corporativa, la justicia social y la capacidad de atraer y reclutar profesionales con talento para mantenerlos en la organización (employer branding). Esta área última tiene mucho desarrollo por delante para mejorar las condiciones de las personas trabajadoras sénior.

Además, en el futuro cercano será necesario desarrollar una fuerza laboral flexible que pueda adaptarse y aprender nuevas habilidades para seguir siendo relevante en el mundo laboral donde las tareas se han automatizado. En un mundo cambiante, los nuevos modelos de trabajo plantean retos a las organizaciones que buscarán trabajadores para proyectos concretos (freelancers, riders, consultores) y no empleados con vinculación permanente. Empleados que rindan bien, analizados por People analytics[1] para gestionar el talento, mejorar el rendimiento y lograr mejores resultados para la organización. Por ejemplo, cada vez se usan más las tecnologías de la comunicación e información y algunas redes sociales como LinkedIn o Facebook para la búsqueda de candidatos o conocer para mejor sus perfiles, el teletrabajo o el trabajo en remoto (working at home, coworking virtual) y también el uso de la gamificación y aprendizaje virtual para la formación de los empleados.

Las empresas deben adaptarse al envejecimiento de sus plantillas y aprovecharlo como un recurso, considerar las características generacionales (distintas perspectivas, recorridos formativos, habilidades, competencias) y cómo puede afectar todo esto a la empresa, maximizando las ventajas potenciales de las diferencias de edad, fomentando el aprendizaje intergeneracional de los empleados y la creación de equipos multigeneracionales. A medida que las organizaciones vayan reconociendo la importancia de la diversidad para mejorar su eficacia, dedicarán más tiempo a desarrollar una fuerza laboral que aprecie y valore la diversidad (diversidad de edades, de géneros, de etnias) y crear climas laborales psicológicamente seguros.

Cada vez se está usando más en las organizaciones el uso de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático (machine learning) para predecir con algoritmos la probabilidad de éxito de las personas en un puesto de trabajo concreto, mejorar la eficacia en cada fase de un proyecto, para selección, evaluación y contratación de candidatos, desarrollo de carrera laboral e incluso para la planificación de la jubilación.

[1] La analítica de personas es la identificación y cuantificación sistemática de datos con base en las matemáticas, la estadística y la modelización, que permite predecir patrones en el comportamiento, desempeño y resultados de las personas en la organización.

Para la Society for Industrial and Organizational Psychology, uno de los retos de la psicología del trabajo es la innovación, y ahí entran aspectos clave como comprender los tipos de trabajadores y la innovación que las organizaciones necesitan. Mejor utilización del talento de las personas trabajadoras de más edad y experiencia laboral, tareas de mentorización, aprovechamiento del potencial de unir a diferentes generaciones en un mismo entorno laboral para que compartan aprendizajes, son claramente innovaciones útiles en las empresas.

¿Y por qué hablamos aquí de la importancia que tiene el grupo en el que una persona es categorizada? Pues porque el estatus de un grupo (y de las personas que lo conforman) viene determinado por el lugar o posición relativa que dicho grupo tiene en la sociedad, esto es, un aspecto que se refiere al prestigio o posición atribuida a las personas y que define su posición en el sistema social. Comprender el estatus social es importante porque la discriminación por razón de edad está impulsada en parte por las representaciones sociales de las personas mayores. Esta representación las muestra a menudo como “inferiores en capacidades” a las de otra edad (como la mediana edad o la adultez) en términos de poder y estatus social, riqueza, respeto e influencia. Estas percepciones determinan el modo en que se trata e interactúa con los miembros de este grupo, y cómo una persona se siente e identifica con el grupo social al que pertenece. Por esta razón, pertenecer a una categoría “subordinada, de segunda” confiere potencialmente una identidad social negativa que puede tener consecuencias adversas para la autoestima y el bienestar. Los datos de la ESS demuestran que las personas de 40 años son las que se perciben con un mayor estatus que otros grupos de edad, seguidas de las personas de 20 años. Las personas de más de 70 años se perciben con un menor estatus (Abrams y Swift, 2012).

Para comprender quién es vulnerable a la discriminación por motivos de edad, es importante ir más allá y entender cómo se definen los grupos de edad. La categorización por edad es el proceso de clasificar a las personas como pertenecientes a un determinado grupo de edad (llamado endogrupo) y, por tanto, no pertenecientes a otro grupos de edad (también llamado exogrupo).

La categorización de la edad es muy importante para la cuestión de la discriminación porque puede surgir en relación con acontecimientos de edad específicos (por ejemplo, llegada la edad de jubilación) o con rangos de edad concretos (por ejemplo, los mayores de 50 años), pero también en términos de etiquetas de categorías sociales generales como "los jóvenes" o "los viejos" (Krekula, Nikander y Wilinska, 2018; Calasanti, 2020).

Una vez que se ha producido la categorización, los estereotipos generales asociados a la etiqueta de esa determinada categoría pueden aplicarse de manera concreta a una persona determinada y esto es lo que da lugar a la discriminación, que puede poner a las personas (especialmente a los adultos mayores) en una situación en la que temen ser "juzgados negativamente" por su edad. El rendimiento de las personas discriminadas se ve afectado por la ansiedad producida. Esto se ha denominado la amenaza del estereotipo (Lamont et al., 2015).

La Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores define la discriminación por edad en la vejez (Art.2) como cualquier distinción, exclusión o restricción basada en la edad que tenga como objetivo o efecto anular o restringir el reconocimiento, goce o ejercicio en igualdad de condiciones de los derechos humanos y libertades fundamentales en la esfera política, económica, social, cultural o en cualquier otra esfera de la vida pública y privada. El objeto de la Convención es promover, proteger y asegurar el reconocimiento y el pleno goce y ejercicio, en condiciones de igualdad, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales de la persona mayor, a fin de contribuir a su plena inclusión, integración y participación en la sociedad.

Y habla explícitamente del derecho al trabajo (Art.18), del siguiente modo:

La persona mayor tiene derecho al trabajo digno y decente y a la igualdad de oportunidades y de trato respecto de los otros trabajadores, sea cual fuere su edad. Los Estados Parte adoptarán medidas para impedir la discriminación laboral de la persona mayor. Queda prohibida cualquier distinción que no se base en las exigencias propias de la naturaleza del cargo, de conformidad con la legislación nacional y en forma apropiada a las condiciones locales. El empleo o la ocupación debe contar con las mismas garantías, beneficios, derechos laborales y sindicales, y ser remunerado por el mismo salario aplicable a todos los trabajadores frente a iguales tareas y responsabilidades.

Los Estados Parte adoptarán las medidas legislativas, administrativas o de otra índole para promover el empleo formal de la persona mayor y regular las distintas formas de autoempleo y el empleo doméstico, con miras a prevenir abusos y garantizar una adecuada cobertura social y el reconocimiento del trabajo no remunerado. Los Estados Parte promoverán programas y medidas que faciliten una transición gradual a la jubilación, para lo cual podrán contar con la participación de las organizaciones representativas de empleadores y trabajadores y de otros organismos interesados. Los Estados Parte promoverán políticas laborales dirigidas a propiciar que las condiciones, el ambiente de trabajo, horarios y la organización de las tareas sean adecuadas a las necesidades y características de la persona mayor. Los Estados Parte alentarán el diseño de programas para la capacitación y certificación de conocimiento y saberes para promover el acceso de la persona mayor a mercados laborales más inclusivos.

Pero lo que ocurre es que la Convención no ha sido firmada en todos los países. Por ejemplo, en España aún no ha sido firmada. Y, además, la Convención no tiene rango de obligación sino de recomendaciones. Su firma sería importante -como bien argumenta HelpAge- porque basándose en los derechos, la equidad y la justicia social, permitiría establecer una posición universal y definitiva de que la discriminación por edad es moral y legalmente inaceptable, reunir derechos ya reconocidos que actualmente se encuentran dispersos en otros instrumentos y documentos, fomentar la comprensión de las múltiples formas de discriminación que experimentan las personas mayores y sobre todo, situar la discriminación por razón de edad y los derechos de las personas mayores en las agendas de los gobiernos.

Cuando la discriminación implica un tratamiento diferenciado y menos favorable en relación con personas con circunstancias similares, se habla entonces de discriminación directa. Pero la discriminación también puede ser indirecta cuando una medida o una norma aparentemente neutra, impacta de forma diferente en las personas que comparten la condición protegida.

Llevado esto al mundo laboral ¿hay un trato diferente a las personas mayores? ¿importa ser un trabajador mayor o joven? Trece de los 39 artículos científicos analizados por Previtalli et al (2022) en su reciente revisión sistemática, informaron que los trabajadores experimentan discriminación por edad de muchas maneras y en varios contextos, como por ejemplo, en el acceso a la formación y las oportunidades de promoción en el ámbito laboral, cuando se les compara con los colegas más jóvenes.

Se asocian características a las personas trabajadoras según la edad que tienen (McCann, 2013), con demasiada frecuencia, por ejemplo:

a. En el aprendizaje. Habitualmente se cree que las personas jóvenes aprenden más rápidamente y a las personas mayores les cuesta aprender, y tienen problemas de memoria. Y esto se piensa en general, asociando las pérdidas de la función cognitiva a la edad y no a una enfermedad degenerativa (como el Alzheimer, por ejemplo), con causas genéticas u orgánicas, entre otras.

b. En adaptación a los cambios. Se piensa que los jóvenes se adaptan mejor a los cambios en las tareas y que las personas mayores son más rígidas y menos flexibles cognitivamente, y que a las personas mayores les cuesta más moverse de donde viven y hacer cambios (asociado a las cargas familiares).

c. Relacionadas con la adaptación a la tecnología. Este es un tema que aparece mucho: es común pensar que los jóvenes conocen y dominan más y mejor las nuevas tecnologías y que a las personas mayores le cuestan más, e incluso tienen miedo a utilizarlas. Sin embargo, el modelo de aceptación de tecnología, conocido como TAM (Technology Acceptance Model) (Martín-García, Redolat y Pinazo-Hernandis, 2022), sugiere que cuando las personas se enfrentan con una tecnología nueva, existen un conjunto de factores diferentes que influyen en el uso y en su decisión sobre cómo y cuándo la utilizarán, entre los que se encuentran la utilidad percibida y la facilidad percibida de uso, entre otras. Por tanto, no es la edad sino la aceptación de la tecnología lo que realmente importa.

En el lugar de trabajo, se considera que los empleados de más edad tienen menos experiencia con la tecnología informática y se sienten menos cómodos con ella (McGregor y Gray, 2002), e incluso la amenaza del estereotipo se asocia con una mayor intención de jubilarse entre los empleados de más edad (von Hippel et al., 2012).

d. Productividad. Se piensa que los jóvenes son más productivos porque no les importa dedicar más horas al trabajo, mientras que las personas mayores tienen más compromisos (por ejemplo, con la familia).

e. Lealtad/fidelidad. Se cree que las personas mayores son más fieles a la empresa, más leales, tienen más compromiso y una mejor actitud hacia el trabajo.

Estos son algunos ejemplos de los muchos estereotipos asociados a las personas mayores en el trabajo. Se denomina amenaza del estereotipo a la asociación de estas características con cada grupo de edad. La amenaza del estereotipo limita la manera de ver a las personas trabajadoras, al categorizarlos y clasificarlos según lo que se espera que suceda: *“Es demasiado mayor para...”*. Incluso puede limitar hasta el punto que las empresas inviertan dinero en la formación continua de las personas trabajadoras de más edad, pensando que *“no sirve de nada esa formación si ya no van a poder aprender y no cambiarán”*.

Pero lo cierto es que las investigaciones contradicen los estereotipos. Según el Milken Institute’s Centre for the Future of Aging y el Stanford Centre on Longevity, los empleados de más edad tienen una fuerte ética laboral, pierden menos días de baja por enfermedad y resuelven mejor los conflictos.

La clasificación, categorización y los estereotipos de la sociedad van calando en las personas conforme van cumpliendo años, de tal manera que de tanto escucharlos llegan a creérselos y aprehenderlos. Es lo que se denomina en psicología social el edadismo internalizado. Pocos estudios han investigado específicamente el impacto del edadismo internalizado en las personas mayores en el ámbito laboral, pero algunos estudios se refieren a la autoexclusión o al autosabotaje (Romaioli y Contarello, 2019). Frases como: *“Soy demasiado viejo para”*, hablarían de esta idea. Gaillard y Desmette (2010) demostraron que identificarse como trabajador mayor estaba relacionado con una mayor intención de jubilación anticipada mientras que los estereotipos positivos se relacionaban con una menor intención de jubilarse anticipadamente y una mayor motivación para aprender y desarrollarse en el trabajo.

La discriminación por razón de edad es algo común y está arraigada en todos los niveles: macrosocial, mesosocial y microsocioal.

Las políticas públicas hablan de las personas trabajadoras de más edad, la Sociedad habla de la brecha generacional, y eso va calando en las narrativas individuales, en cómo se ve cada persona conforme cumple años. Es la gran amenaza del estereotipo: el estereotipo internalizado.

La discriminación por edad o edadismo, término acuñado por Robert Butler en 1969, es la combinación de actitudes y prácticas discriminatorias hacia las personas en función de la edad que tienen. Se relaciona y perpetúa los estereotipos hacia las personas, sobre todo, las personas mayores (*“Es demasiado mayor para contratarle”*), pero también puede darse en otros grupos, como los jóvenes (*“Eres demasiado joven para ese puesto de trabajo”*).

El edadismo se refiere tanto a la forma de pensar (estereotipos), sentir (prejuicios) y actuar (discriminación) hacia otras personas en función de la edad (y también hacia uno mismo). Por tanto, el edadismo afecta a un nivel cognitivo, emocional y conductual. La OMS ha publicado en 2021 un Informe Mundial sobre Edadismo, que señala que una de cada dos personas es edadista hacia las personas mayores. No es casualidad que el Decenio de Envejecimiento Saludable de la ONU (2021-2030) incluya como una de las cuatro áreas de acción, combatir el edadismo. El edadismo o discriminación por razón de edad, presenta a las personas mayores como desprovistas de valor para la sociedad, como improductivas, frágiles e incapaces, y pone a la edad como justificación única para tratamientos diferenciados o exclusiones, sin que ello se cuestione.

2.3. ESTEREOTIPOS NEGATIVOS Y (ALGUNOS) POSITIVOS

Las investigaciones sugieren que existen distintos estereotipos sobre el envejecimiento, y que los estereotipos pueden ser negativos y positivos. Por ejemplo, las investigaciones realizadas en los Estados Unidos, el Reino Unido y en Europa sugieren que las personas mayores son estereotipadas negativamente como *“frágiles, enfermas, dependientes e incompetentes”* (Levy, 2009), pero a la vez también se les ve positivamente como *“sabias, experimentadas y más morales que los adultos más jóvenes”* (Abrams et al., 2011). Varios estudios han explorado los estereotipos relacionados con la edad entre grupos de edad y culturas.

Muchas de las representaciones negativas y positivas del envejecimiento se pueden explicar desde el Modelo de contenido de los estereotipos de Fiske et al. (2002), que propone que los grupos de edad más jóvenes y los más mayores pueden ser evaluados según dos dimensiones básicas de competencia y calidez o amabilidad y así son estereotipadas las personas mayores desde esta representación que combina lo positivo y lo negativo: alta calidez (positiva) pero baja competencia (negativa). Las consecuencias de esta representación mixta están claras: la sociedad tiene una visión condescendiente (o denominada benévola) de las personas mayores que está unida a un sentimiento de compasión hacia las personas mayores (Cuddy et al., 2005). En pocas palabras: *doddering but dear* (se les considera seniles pero son queridos). Es decir, se tiene una idea negativa de sus competencias, aunque se les quiere, y por eso a menudo se las trata con condescendencia, se les desempodera y sobreprotege, se les quitan derechos y no se les da voz pues son percibidos como con baja competencia y creyendo que no son capaces de hacer las cosas por sí mismos (Cuddy y Fiske, 2002).

Diversos estudios han mostrado que las personas trabajadoras mayores suelen ser vistos por personas empleadas de todas las edades, directivos y personal de recursos humanos, de forma más positiva en las "*habilidades blandas*" (soft skills: habilidades sociales, interpersonales y ser de confianza, Karpinska et al, 2015), y habilidades básicas para distintos tipos de trabajo, pero no ocurre igual con las habilidades específicas (Van Dalen, Henkens y Schippers, 2010). Se les reconoce más experiencia laboral y vital, una fuerte ética laboral, más comprometidos y leales a la organización (Loretto y White, 2006), más cálidos (amables, empáticos) (Shiu, Hassan y Parry, 2015).

En cambio, con respecto al rendimiento y productividad, los encuestados en los estudios de Krings, Sczesny y Kluge (2011) y Loretto y White (2006) consideraron que las personas trabajadoras de más edad eran menos competentes y tenían un menor rendimiento y que, este rendimiento disminuía a partir de los 45-50 años (¡mucho antes de la edad de jubilación!). Muy amables pero poco competentes, como antes decíamos.

Cuando hablamos de discriminación por edad también debemos pensar en la discriminación que sufren los jóvenes, aunque en esta investigación nos centraremos únicamente en la vida por las personas mayores... y no tan mayores.

La discriminación por edad hacia las personas más jóvenes ha atraído menos atención en la literatura científica. En la ESS (ronda 4, 2008-2009) se preguntó sobre experiencias y expresiones de edadismo, incluyendo la definición de los límites de edad, la identificación de la edad, el contenido de los estereotipos basados en la edad, la percepción del estatus social, la percepción de la amenaza, las experiencias de discriminación y el alcance de las relaciones intergeneracionales. Los ítems que aparecen en la ESS dentro de estos dominios se basan en modelos teóricos de las teorías de la psicología social como la teoría de la identidad social y la autocategorización (Tajfel, 1981), el modelo de contenido de los estereotipos (Fiske et al., 2002), y la teoría del contacto intergrupar (Pettigrew, 1998). Utilizando datos de la ESS de 29 países (que contiene datos de 56.272 personas, de 15 años a 105 años), Bratt et al (2018) investigaron los niveles de discriminación por edad percibida en dos momentos, la adultez temprana y la adultez tardía, y vieron que los grupos más discriminados eran las personas mayores y los jóvenes, pero la discriminación no ocurre con las personas en adultez intermedia.

Como hemos visto antes los estereotipos son positivos y negativos. Los estereotipos vinculados a las personas trabajadoras mayores tienen también valencia positiva y negativa. Entre ellos encontramos:

- **Estereotipos positivos:** son de confianza, leales, comprometidos, cálidos, con expertise, con habilidades sociales, con capacidad de trabajo, están más implicados, son trabajadores incansables.
- **Estereotipos negativos:** son menos competentes, su capacidad disminuye y también es menor su interés y voluntad por participar en actividades formativas/capacitaciones, sus conocimientos están desfasados, tienen capacidad mental o física limitada, no son flexibles, con capacidad decreciente y menor capacidad para aprender, tienen “vicios” adquiridos, tienen sus propios modos de hacer las cosas y son poco flexibles, es difícil que cambien, son tecnológicamente incompetentes, sus exigencias salariales son superiores, no tienen buena disposición para hacer horas extras, y no se adaptarán con equipos de profesionales mayoritariamente jóvenes...

Las creencias relacionadas con la disminución del rendimiento en las personas trabajadoras senior se vinculan con los estereotipos negativos, como que la capacidad de utilizar nuevas tecnologías disminuye en las personas mayores o que su capacidad física y mental es limitada para rendir en el trabajo (Finkelstein, Ryan, et al., 2013; McCann y Keaton, 2013). Otro estereotipo negativo asociado a menudo a la edad es el de que es más difícil que las personas trabajadoras de más edad quieran participar en actividades de formación (Fuertes et al, 2013), que las personas trabajadoras mayores no tienen interés o capacidad para aprender (Cheung, Kwong y Man-Hung Ngan, 2011; Karpinska et al., 2015), e incluso que son difíciles de formar, son menos capaces de adaptarse, menos flexibles y menos dispuestos al cambio (Leisink y Knies, 2011; Loretto y White, 2006), o están poco interesados en trabajos que les supongan un reto (Kluge y Krings, 2008).

Basada en investigaciones sobre diferentes formas de discriminación (Fiske et al, 2002), en la discriminación por edad también se suele diferenciar entre discriminación manifiesta (que puede ser un insulto o maltrato) y discriminación sutil (que puede ser tratar con condescendencia o ignorar a los miembros de un grupo determinado).

2.4. DISCRIMINACIÓN MANIFIESTA Y SUTIL

La discriminación por edad en el trabajo normalmente no siempre es una discriminación manifiesta, sino que a menudo es mucho más sutil (y, por tanto, más difícil de denunciar o modificar). Se puede observar en el lenguaje tal y como dice Robert McCann (2013)-consultor en temas de diversidad de edades en entornos laborales multigeneracionales-, en expresiones propias de un lenguaje discriminador en el ámbito laboral como *“Necesitamos un empuje para la empresa, savia nueva”*; *“Hay que dar paso a la juventud y que las personas trabajadoras se retiren para que los otros tengan su lugar”*; *“La abundancia de personas trabajadoras mayores está obstaculizando la entrada a la contratación de otras nuevas que pueden aportar ideas frescas”*.

Además, la discriminación se puede dar en varios niveles. En el lugar de trabajo puede producirse a nivel organizativo o interpersonal, y puede variar en gravedad, origen y motivo (McCord, Joseph, Dhanani y Beus, 2018).

La discriminación basada en la edad puede provenir de los estereotipos sobre la disposición de las personas trabajadoras de más edad a aceptar cambios y a su nivel de competencia, lo que puede derivar en una reticencia a contratar, promover o promocionar a un mejor puesto, formar o ampliar las oportunidades debido a la edad (Rippon, 2018).

Está claro que los estereotipos son una simplificación de la realidad, una manera de etiquetar a las personas de un grupo como todas iguales, pero la realidad no es así. Es diversa.

Posthuma y Champion (2009) revisaron 24 estudios que evaluaron cambios en el rendimiento real de las personas trabajadoras mayores y encontraron que no existen pruebas empíricas que sugieran que el rendimiento laboral disminuye con la edad. De hecho, incluso descubrieron que el rendimiento laboral, definido como capacidad, motivación y productividad, tendía a mejorar con la edad. Ya desde los años 90 se han hecho investigaciones que muestran que la satisfacción con el trabajo es mayor en las personas trabajadoras más mayores, que las personas trabajadoras mayores son más leales, y por ello es menos probable que dejen el empleo que tienen, y que las personas trabajadoras mayores sin problemas de salud tienen incluso menos absentismo laboral que los jóvenes (Geller y Simpson, 1999). A pesar de todo esto, la realidad es que los supervisores valoran peor a las personas trabajadoras mayores que a los jóvenes, seguramente porque ellos también utilizan los estereotipos.

Viviani y colaboradores realizaron en 2021 una revisión sistemática de artículos científicos publicados y encontró los mismos hallazgos de hace tres décadas: no hay diferencias en productividad en ambos grupos de edad. Es más, de los 74 artículos de investigación revisados por estos autores: 41% no encontraron ninguna diferencia en ambos grupos, 28% encontraron mejores resultados en las personas trabajadoras sénior, y 31% encontraron mejores resultados en las personas trabajadoras jóvenes.

El edadismo está presente en las empresas, produce barreras en la contratación, en la promoción profesional, en las oportunidades de formación, en la decisión de jubilación y en las relaciones entre los directivos, o empleadores, y los empleados (Harris et al., 2018).

Levy y MacDonald (2016) publicaron una revisión exhaustiva sobre el edadismo, y Nelson (2016) se centró en el edadismo en la atención sanitaria y el lugar de trabajo. Harris et al. (2018) analizaron los estereotipos, los prejuicios y los comportamientos discriminatorios asociados a los trabajadores mayores. En cuanto a la retención de los trabajadores mayores, existen revisiones sobre la diversidad de edad y los resultados del equipo (Schneid et al., 2016).

El edadismo se experimenta tanto en manifestaciones hostiles como sutiles. Para evaluar la discriminación por edad hostil, en la ESS, se preguntó *“¿Con qué frecuencia en el último año alguien lo ha tratado mal debido a su edad, por ejemplo, insultándole, abusando de usted o negándose a prestarle servicios?”* y para evaluar discriminación por edad sutil: *“¿Con qué frecuencia, si es el caso, en el último año ha sentido que alguien le ha mostrado falta de respeto debido a su edad, por ejemplo, ignorándole o siendo condescendiente?”*.

Cuando se habla de discriminación en el lugar de trabajo generalmente se hace referencia a condiciones laborales injustas (como la reducción de oportunidades) o el trato negativo basado en la edad (Chou y Choi, 2011; Dhanani, Beus y Joseph, 2017). ¿Cómo reconocer la discriminación por razón de edad en el lugar de trabajo? Sin ser exhaustivos, estas son algunas de las situaciones que se pueden observar:

-Cuando una persona mayor es rechazada para un ascenso mientras un trabajador más joven o una persona menos cualificada es promovido al puesto.

-Cuando una persona mayor es la primera persona en ser despedida en una reducción de plantilla.

-Cuando hay una contratación de empleados más jóvenes en el departamento/ empresa, mientras que la contratación de personas trabajadoras mayores es casi inexistente.

-Cuando una persona mayor es víctima de comentarios o insultos relacionados con la edad en el lugar de trabajo.

-Cuando una persona mayor es contratada para un puesto inferior a pesar de estar más cualificada que la persona que consiguió el trabajo.

-Cuando una persona mayor tiene objetivos más difíciles de alcanzar de los que tienen personas más jóvenes en el mismo puesto.

-Cuando una persona mayor tiene dificultades de acceso a algunos planes de formación.

2.5. EFECTOS DE LA DISCRIMINACIÓN EN LA SALUD

La literatura científica ha demostrado que existe relación directa entre discriminación por edad y problemas de salud, y lo explica basándose en las teorías del estrés. Según los trabajos de Lazarus y Folkman sobre estrés (1986), cuando una persona percibe las demandas situacionales como estresantes y esta vivencia de estrés supera su capacidad de afrontamiento, se producen efectos negativos en la salud. Las situaciones de discriminación, acoso e intimidación vividas en el lugar de trabajo pueden ser también factores estresantes que provocan una respuesta de estrés psicológico y/o fisiológico. El estrés psicológico (sobre todo cuando es un estrés continuado en el tiempo) puede afectar a la resistencia biológica porque activa respuestas neuroendocrinas e inmunológicas (como, por ejemplo, alteraciones en el ritmo circadiano del cortisol). Diversos estudios han encontrado relación entre discriminación laboral por edad y aumento del cortisol en sangre (Townsend, et al. 2011). Las alteraciones del cortisol conducen a muchos estados negativos y crónicos de salud. El cortisol ha sido llamado la "hormona del estrés". Se produce en las glándulas suprarrenales y actúa como un neurotransmisor en el cerebro, en los momentos de la vida en los que debemos afrontar situaciones difíciles. Un exceso de cortisol puede alterar todas las funciones. Cuando el estrés se convierte en crónico, los niveles de cortisol se mantienen siempre altos, en un estado de alerta permanente. El cortisol interviene en el metabolismo de los carbohidratos, las grasas y las proteínas, regula los niveles de inflamación del cuerpo, controla la presión sanguínea, equilibra los niveles de azúcar en la sangre (glucosa), controla el ciclo de sueño-vigilia...

Si el cortisol está elevado produce efectos muy negativos en diversos sistemas y órganos como:

-El sistema cardiovascular y gastrointestinal. A mayor nivel de cortisol, mayor presión arterial, lo que provoca enfermedades crónicas del corazón, infartos y problemas cardiovasculares y cerebrovasculares. A mayor nivel de cortisol, pero digestión y absorción de alimentos, indigestión, irritación e inflamación de la mucosa intestinal (que puede derivar en úlceras, colón irritable, colitis,...)

-Cerebro. A mayor nivel de cortisol, es difícil conciliar el sueño y lograr un sueño profundo. Se produce un ciclo vicioso que deriva en un deterioro de las funciones cognitivas, falta de memoria y de concentración.

-Sistema metabólico, inmunológico o de defensas. El estrés es una de las causas del sobrepeso. Los altos niveles de cortisol en sangre ocasionan retención de líquido y grasa, sobre todo en el área del abdomen. Las personas sienten más necesidad de comer alimentos altos en azúcar, grasas y carbohidratos, y ese desequilibrio de azúcar en la sangre puede aumentar el riesgo de diabetes tipo 2. A mayor nivel de cortisol las defensas bajan, lo que puede derivar en enfermedades respiratorias, alergias, enfermedades autoinmunes,

La discriminación por edad es vivida como una situación de estrés permanente y por ello produce efectos en la salud mental y física de las personas. Una estimación del impacto del edadismo realizada en EEUU señala que el edadismo genera anualmente costes adicionales en problemas de salud por valor de 63.000 millones de dólares, es decir, uno de cada siete dólares gastados en las ocho enfermedades más prevalentes en las personas mayores de 60 años.

Pero la discriminación por edad en el ámbito laboral no es muy diferente a la discriminación hacia las personas mayores en la sociedad en general que ve a las personas mayores como débiles, incompetentes, inútiles, poco adaptables, improductivas (Marqués et al, 2020). A pesar de que la legislación contra la discriminación existe en muchos países (como la nueva Ley 15/2022, de 12 de julio 2022, integral para la igualdad de trato y la no discriminación) todavía queda mucho por hacer.

2.6. BENEFICIOS DE LOS EQUIPOS MULTIGENERACIONALES

La literatura científica sobre intergeneracionalidad está llena de evidencias de las bondades de la unión entre generaciones, pero la realidad es que en nuestras sociedades faltan espacios que favorezcan la relación entre personas de diversas edades.

La práctica intergeneracional posibilita que personas de distintas generaciones se encuentren unas con otras para llevar a cabo actividades intencionadas y mutuamente beneficiosas con las que promover un mayor entendimiento y respeto entre las generaciones, y contribuir a la creación de comunidades más cohesionadas; es inclusiva y se apoya en los valiosos recursos que jóvenes y mayores tienen, que se pueden ofrecer mutuamente y que pueden ofrecer a otras personas de su entorno; ayuda a mejorar la salud y el bienestar, mejora la capacidad funcional, y reduce la sintomatología depresiva, reduce el aislamiento, proporciona actitudes más positivas y optimistas frente a la vida, y es una plataforma para la asistencia mutua entre las generaciones (Corporation for National and Community Service, 2007).

Algunos autores han sugerido que la discriminación por edad ante las personas mayores y jóvenes se debe a la segregación por edad en las sociedades modernas, que a su vez contribuye a la distancia social y los prejuicios entre las generaciones (Hagestad y Uhlenberg, 2005; Drury, Hutchinson y Abrams, 2016).

Los beneficios demostrados con evidencia científica de los proyectos intergeneracionales son muchos. Por un lado, beneficios para ambas generaciones y, por otro lado, beneficios para la comunidad (Pinazo-Hernandis y Kaplan, 2007). Algunos de ellos, que pueden referirse al ámbito organizacional son:

-Beneficios para las personas mayores: aumento de la autoestima y de la motivación al compartir experiencias y tener una audiencia que aprecia los logros. Renovado aprecio por las experiencias de la vida y logros. Respeto, honor y reconocimiento de su contribución a la comunidad. Aprender sobre los jóvenes y reducir los estereotipos hacia ellos. Desarrollo de habilidades y uso de nuevas tecnologías. Tener nuevas oportunidades de aprender.

Exposición a la diferencia. Aumento del sentimiento de valía personal. Desarrollo de la amistad con gente más joven y huida del aislamiento. Recibir ayuda práctica en actividades concretas. Dedicar tiempo a la gente joven y combatir los sentimientos de aislamiento. Mentorizar o tutorizar.

-Beneficios para los jóvenes: Aumento del sentimiento de valía y confianza en uno mismo y responsabilidad social. Tener acceso al apoyo de adultos durante momentos de dificultad. Reducción de estereotipos y percepción más positiva de las personas mayores. Mayor conocimiento de la heterogeneidad de las personas mayores y aumento del respeto por sus logros. Aprender habilidades prácticas. Recibir apoyo en la construcción de la propia carrera laboral. Incremento del sentido cívico. Fortalecerse frente a la adversidad. Menor soledad y aislamiento.

-Beneficios para la organización/empresa: Reconstrucción de redes sociales comunitarias, desarrollo del sentimiento de comunidad. Construcción de una sociedad más inclusiva. Romper las barreras y los estereotipos de unas personas hacia otras. Aumento de la cohesión social. Construir y fortalecer la cultura organizacional. Ofrecer modelos de comportamiento laboral. Construir, mantener y revitalizar oportunidades.

Cuando se trata del ámbito laboral a menudo se desaprovecha este potencial. Son muchas cosas las que puede aportar una generación a la otra, pero para que esto suceda, se debe promover la colaboración intergeneracional.

Se han realizado pocos estudios para demostrar que la experiencia acumulada de las personas en el mundo laboral es útil para otras generaciones y puede ser transmitida, compartida en un flujo bidireccional y co-creada que aumenta la posibilidad de generar nuevos conocimientos, permitiendo, además, mejorar los procesos dentro de las empresas. La mayor parte de los artículos científicos sobre personas mayores en el ámbito laboral hablan de la discriminación por edad.

El conocimiento tácito es el conocimiento que cada persona tiene y que ha ido adquiriendo a lo largo de la vida con la acumulación de experiencias o expertise, es algo personal. Pero también es social, porque se da en las relaciones con los otros.

Este conocimiento tácito es muy valorado en las organizaciones pues entienden que es vital para la toma de decisiones en momentos de estrés. Es llamado el activo intangible, esto es, el saber que las personas mayores poseen en torno a procesos de gestión de la organización, planificación negociación y toma de decisiones.

Las estrategias de gestión del conocimiento y manejo de las plantillas, tanto las especialmente dedicadas al talento sénior (age management) como las más integrales (gestión de la diversidad generacional) van dirigidas a fomentar, por un lado el rendimiento y productividad de las personas empleadas, buscando su desarrollo y el desarrollo de la compañía, por el otro el intercambio de conocimiento y la mejora de la convivencia entre generaciones brindando oportunidades a las personas mayores y fortalecer a los más jóvenes.

Las buenas prácticas en la gestión de la edad se definen como aquellas medidas que combaten las barreras de la edad y/o promueven la diversidad de edad, o age management, Naegele y Walker (2006) identifican ocho áreas o dimensiones para el trabajo del age management:

- 1.Reclutamiento y contratación laboral
- 2.Formación y aprendizaje permanente
- 3.Desarrollo profesional
- 4.Horarios de trabajo flexibles
- 5.Protección y promoción de la salud y diseño del entorno del trabajo
- 6.Recolocación
- 7.Desvinculaciones y transición a la jubilación
- 8.Enfoques integrales que cubren el curso de la vida laboral

Todas estas dimensiones tienen que ver tanto con las personas de edad en las organizaciones como con el ciclo de vida de la persona empleada desde su entrada en la organización, en el reclutamiento, hasta su salida en la jubilación.

Uno de los tipos más comunes de proyectos intergeneracionales en el marco de las organizaciones son los proyectos centrados en la mentorización o mentoring, entendido como un servicio de apoyo, que se basa en la escucha,

diálogo y en la orientación de la persona mentorizada por parte de la persona mentora que ha de ser ante todo un buen escuchante, y experta en algún área concreta de la actividad en la que se desenvuelve la persona mentorizada.

El mentoring -cimentado sobre el respeto y una relación de confianza y apoyo- permite a la persona mentorizada conocer y entender los posibles horizontes profesionales, desarrollar habilidades y conocimientos, orientar y planificar un proceso de reflexión sobre su carrera profesional, en qué seguir formándose, ayudar a conseguir las competencias que las empresas buscan, orientar sobre el mercado laboral y el sector empresarial concreto, orientar las actitudes y competencias a aquellas que demanda el mercado empresarial (compromiso, iniciativa, proactividad, liderazgo, gestión y trabajo en equipo, escucha activa, empatía...), tejer y desarrollar su propia red de networking con los que ir conformando su carrera profesional.

A su vez, la persona mentora, puede desarrollar nuevas perspectivas ante la organización, plantearse nuevas motivaciones, conocer otras inquietudes, visiones y herramientas, y ampliar su visión personal y profesional. La transferencia de conocimientos y experiencia con las generaciones más jóvenes conocido como generatividad, ha demostrado ser un fuerte motor para que las personas mayores permanezcan empleadas hasta una edad más avanzada.

Pero no se trata solo de juntar generaciones. El buen éxito de un proyecto o programa intergeneracional ha sido estudiado desde hace muchos años. El proyecto europeo (Mainstream Intergenerational Solidarity (MATES), diseñó una guía para la planificación de proyectos intergeneracionales, con ocho principios básicos con los que deberían contar los profesionales y las personas que formulan las políticas y las prácticas intergeneracionales: Promover los beneficios mutuos y la reciprocidad; fundamentarse en la participación; basarse en los activos y las oportunidades existentes; contar con una buena planificación; fundamentarse, adaptarse y apoyarse en la cultura y el contexto local; fortalecer los vínculos comunitarios y promover una ciudadanía activa; reducir el edadismo; contar con una visión transversal y pluridisciplinar.

Si queremos tener éxito en la gestión de la diversidad de la edad en las empresas y organizaciones, el diseño y desarrollo de proyectos deberá tener en cuenta esta diversidad.

En la literatura internacional que se ha ocupado de la clasificación de las prácticas intergeneracionales, se ha avanzado mucho en el establecimiento de estándares, pautas, claves, que ayuden a personas y a entidades en el diseño y desarrollo de los proyectos en el marco de la intergeneracionalidad. Una de las entidades que desde un principio ha estado muy involucrada en esta investigación y divulgación es la Beth Johnson Foundation. En la tabla 2 se describen los distintos niveles de contacto entre generaciones pueden variar según la tipología de las actividades y el alcance de los proyectos, y también el grado de implicación, desde unos proyectos en los que se trabaja más bien en la sensibilización y toma de conciencia, hasta otros donde la implicación es total, como las comunidades de convivencia intergeneracional. Para resumir esto, reproducimos en la tabla 1, que aparece en la publicación de HelpAge (2022), *Discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*.

Tabla 1. Clasificación de distintos niveles de contacto entre generaciones. Fuente: Adaptación propia de Kaplan, M. (2011), A Guide to Intergenerational Practice. Beth Johnson Foundation.

Bajo nivel de contacto 1	Aprender de otros grupos generacionales en la misma empresa	Las personas participantes aprenden sobre la experiencia o los conocimientos de las personas de otras generaciones en la misma empresa, aunque no hay contacto de ningún tipo. P.ej.: Plan de formación. Aprender sobre diversidad o igualdad de género" donde empleados y empleadas escuchan historias de mujeres o diferentes tipos de colectivos, pero no conocen a las personas protagonistas.
2	Contactar con otras generaciones, pero a distancia	Las personas participantes del proyecto se conocen unas a otras, pero no existe un contacto real. P.ej.: La organización cuenta con una intranet global que reúne a todas las personas empleadas y/o ex-empleadas y <u>les</u> anima a intercambiar reflexiones, datos, experiencias, vídeos, textos, etc.
3	Encuentros con otras generaciones	Se celebra una reunión entre un grupo de empleados junior y otros sénior, con una finalidad establecida pero la reunión está planificada como una actividad y experiencia única. P.ej.: Un grupo de jóvenes en el momento de llegar a la empresa visita un departamento de ventas para aprender de los sénior en un evento único.
4	Actividades anuales o periódicas	Se realizan reuniones de forma periódica como eventos interdepartamentales o celebraciones organizacionales. P.ej.: Actividades multigeneracionales para celebrar el ascenso de algunas personas o la desvinculación de otras; fiestas de navidades, etc.
5	<u>Proyectos piloto</u>	Estas iniciativas implican reuniones periódicas y trabajo conjunto. El diálogo, el intercambio y el aprendizaje intergeneracionales pueden ser bastante intensos. P.ej.: Innovación interna: un grupo de personas junior y sénior trabajan juntas para diseñar y desarrollar algún producto nuevo; transferencia de conocimiento. Las personas de más edad capacitan a los/as jóvenes en habilidades laborales (entrevistas, atención al cliente, operaciones o trabajo en sí mismo, etc.) en un programa de formación de varias semanas.
6	Programas intergeneracionales	Proyectos de la categoría anterior que se han considerado exitosos/valiosos desde la perspectiva de las organizaciones participantes (y que incluso se pueden hacer entre varias empresas). Estas entidades los han integrado en sus actividades generales y han obtenido apoyo para que los programas se conviertan en una parte sostenible de las futuras prácticas y enfoques

	permanentes	de trabajo de las organizaciones. P.ej.: Un programa de voluntariado desarrollado conjuntamente entre varias entidades en colaboración con las universidades y donde se establecen estructuras para capacitar a las personas adultas voluntarias, asignarles tareas, y brindarles apoyo y reconocimiento continuo como parte integral de la universidad, y también, formación y apoyo al tránsito al mundo laboral para jóvenes universitarios en su inicio profesional, incluyendo visitas y estancias en la empresa.
7 <i>Alto nivel de contacto</i>	Comunidades intergeneracionales	Los valores de la interacción intergeneracional se infunden en la forma en la que se plantean y se desarrollan las funciones y la vida del entorno empresarial. Las oportunidades para un compromiso intergeneracional significativo son abundantes y arraigadas en las normas, valores y cultura. P.ej.: Una comunidad desarrollada entendida como un entorno intergeneracional de crecimiento personal y profesional P. ej.: La organización cuenta con el desarrollo de planes personalizados para el desarrollo personal y profesional, es atenta a las personas como seres <u>individuales</u> pero también favorece entornos específicos e intencionados para el trabajo entre generaciones premiando la innovación internas, la colaboración y la <u>co-creación</u> incluso entre departamentos.

Un indicador importante de la desigualdad social y los prejuicios es el grado en que los grupos sociales se subestiman unos a otros, y no comparten los mismos objetivos y valores. El modelo de la identidad común de los grupos (Gaertner y Dovidio, 2000) muestra que los prejuicios pueden reducirse cuando las personas se perciben como pertenecientes a un grupo común, o al menos, aunque pertenecen a diferentes grupos, comparten una comunidad global. En la ESS se preguntó a las personas participantes cómo veían a las personas de 20 años y a las de más de 70. Por término medio, en toda la región europea, las personas encuestadas eran más propensas a ver a las personas de 20 y 70 años como dos grupos separados dentro de la misma comunidad (49%); el 29% pensaba que las personas de 20 y 70 años debían ser vistas como individuos, el 10% pensaba que pertenecían a un solo grupo, mientras que el 12% pensaba que las personas de 20 y 70 años pertenecían a dos grupos separados que no formaban parte de la misma comunidad.

Un gran número de estudios de psicología social desde los pioneros realizados por Pettigrew (1998) han demostrado que las experiencias de contacto positivo entre miembros de diferentes grupos conducen a actitudes y relaciones intergrupales positivas. En concreto, las teorías sobre el contacto intergrupales sugieren que las relaciones personales positivas, especialmente la amistad con miembros de otros grupos, son determinantes para reducir los prejuicios entre los distintos grupos. Así, el grado y el tipo de contacto son indicadores relevantes de la exclusión y la discriminación de los diferentes grupos de edad en una sociedad determinada (Schneider, 2004). El "principio de encuentro" dice que las personas que se encuentran en entornos en los que hay oportunidades de interacciones significativas con otras personas de

grupos de edad diferentes, (como son los lugares de trabajo con diversidad de edades), y las personas con actitudes más favorables hacia otros grupos de edad son más propensos a tener amistades intergeneracionales, lo que apoya la teoría del contacto intergrupala (Dykstra y Fleischmann, 2016).

Con el inminente "*boom de la edad*", las universidades deben empezar a preparar al alumnado de todas las disciplinas para trabajar en una fuerza laboral multigeneracional. Los graduados jóvenes, así como las personas trabajadoras de más edad que regresan al aula para reciclarse, necesitan saber cómo gestionar el conflicto en un entorno de trabajo con diversidad de edades. Esta es la idea que llevó a Hanks e Icenogle (2001) a desarrollar el proyecto ALIGN (Alabama Intergenerational Network for Service-Learning) que ofrece a los estudiantes de ciencias empresariales y ciencias sociales la oportunidad de trabajar con personas trabajadoras mayores en un programa comunitario de formación.

2.7. MUCHO POR HACER

Han pasado casi 50 años desde que se introdujo por primera vez el término "edadismo" para reconocer las actitudes prejuiciosas hacia las personas por su edad. Desde entonces, las investigaciones realizadas en Europa han demostrado que el número de personas que afirman haber sufrido prejuicios y discriminación por razón de edad es mayor que los prejuicios por razón de sexo o los prejuicios por raza u origen étnico (Abrams y Houston, 2006; Ayalon, 2014). El 35% de las personas que participaron en la ESS afirmaron haber experimentado un trato injusto a causa de su edad. Pero estas experiencias de discriminación por razón de edad difieren en Europa, por ejemplo, el 54% en la República Checa y un 17% en Portugal (Abrams et al., 2011). A pesar de su alta prevalencia, el edadismo sigue estando poco investigado, sigue siendo aceptado y considerado como una parte inevitable del proceso de envejecimiento (Nelson, 2017). Las diferencias entre países en la prevalencia de la discriminación por motivos de edad podrían estar relacionadas con diversas diferencias contextuales o culturales. Aún nos falta mucho por saber. No tenemos muchos datos de incidencia y prevalencia de discriminación laboral por motivos de edad en España.

Queda mucho por hacer. En el año 2022, se está llevando a cabo la cuarta revisión y evaluación del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento (MIPAA) que se celebró en España en 2002 (II Asamblea Mundial del Envejecimiento). Vale la pena recordar aquí que *"construir una sociedad para todas las edades"* es un reto clave de este documento estratégico de las Naciones Unidas. Sin embargo, casi 20 años después de la adopción del MIPAA, los estudios sobre las relaciones intergeneracionales aún no están suficientemente avanzados. Al mismo tiempo, la lista de temas relevantes que necesitan estudios en profundidad está creciendo. Algunos ejemplos son las relaciones intergeneracionales en el contexto del envejecimiento de la población en general y en el contexto laboral en concreto. La solidaridad intergeneracional se incluye en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en los programas y las políticas sobre ciudades y comunidades amigables con la edad (age friendly cities).

En todos los lugares hay que hacer un esfuerzo por *"No dejar a nadie atrás"*, como indica la OMS en las bases del Decenio del Envejecimiento Saludable.

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Identificar los factores clave que intervienen en la **discriminación laboral por edad en España** así como las herramientas utilizadas por parte de las personas para paliar o reducir los efectos de dicha discriminación en su trayectoria personal y profesional.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1. Comprender cuál es el significado del empleo (y el desempleo) en la vida de las personas.

Objetivo específico 2. Explorar cómo se percibe la discriminación por edad en el ámbito laboral y sus diferentes formas.

Objetivo específico 3. Conocer las dimensiones y factores clave que intervienen en la discriminación laboral por edad.

Objetivo específico 4. Describir y definir la discriminación laboral por edad de una manera amplia buscando las relaciones entre los factores encontrados.

Objetivo específico 5. Identificar las herramientas que las personas entrevistadas han empleado para reconfigurar un nuevo proyecto profesional y vital a partir del desempleo, no empleo y/o de la jubilación.

Objetivo específico 6. Entender si la edad es un asunto importante en las entidades/empresas/organizaciones y qué valor se da al talento sénior.

Objetivo específico 7. Conocer las experiencias de trabajo en equipos intergeneracionales en las organizaciones.

Diseño de investigación y método

La investigación ha utilizado metodología mixta, cuantitativa y cualitativa (figuras 4 y 5):

-Cuantitativa a través de cuestionario con preguntas cerradas (encuesta on line elaborado con Google Forms).

-Cualitativa a través de cuestionario con preguntas abiertas y con entrevista grupal, en cuatro grupos de diálogo (focus groups).

El contenido narrativo de ambas herramientas (cuestionarios y focus group) se ha analizado temáticamente por medio del software Atlas-ti.

Figura 4. Fases de la investigación realizada

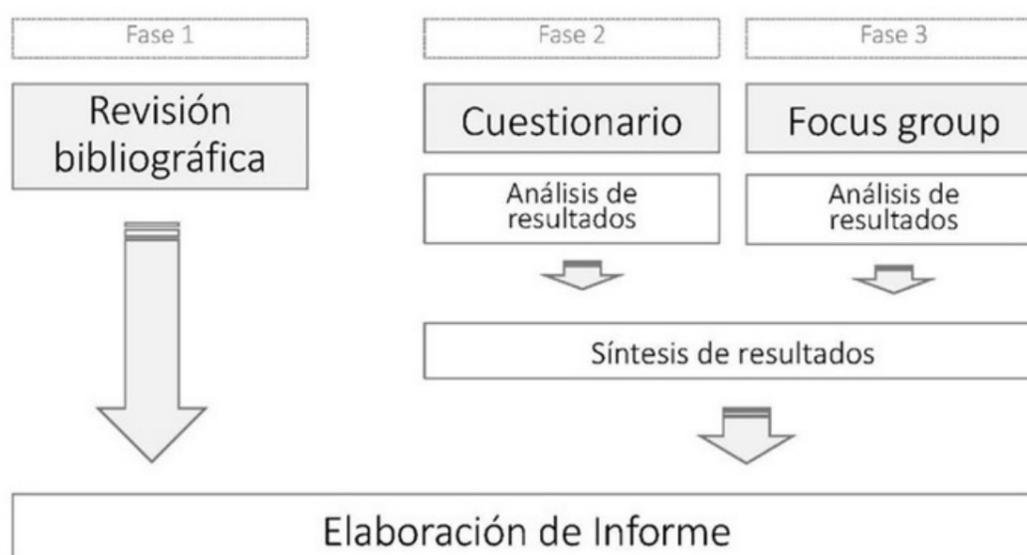
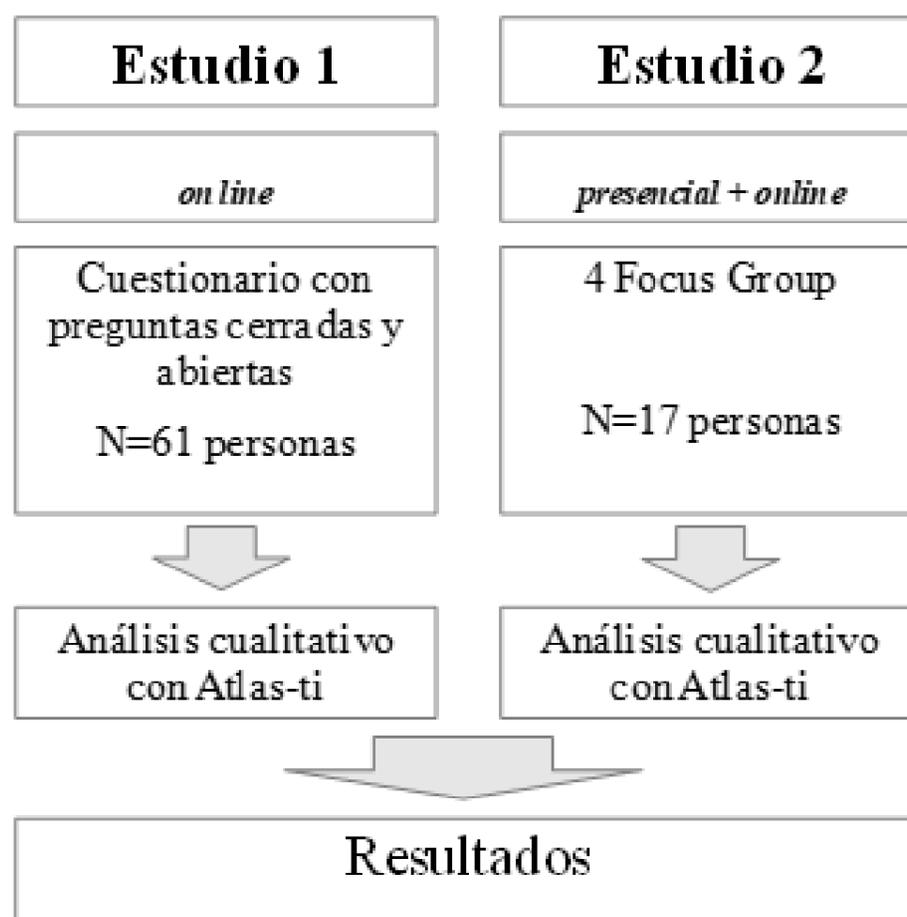


Figura 5. Metodología utilizada en los dos estudios



4.1. Procedimiento e instrumentos

Realizamos un estudio transversal y descriptivo a través de dos instrumentos: Cuestionario y Guión de entrevista para los grupos de discusión.

Los cuestionarios fueron cumplimentados con la aplicación Google Forms para contestar on line durante los meses de mayo y julio de 2022.

Los grupos de discusión se realizaron on line en la plataforma Zoom (1 grupo), y presencialmente, en las ciudades de Madrid (1 grupo) y Valencia (2 grupos) durante los meses de junio y julio de 2022. Fueron grabados en video y audio con el consentimiento de las personas participantes y la garantía de anonimizado de los datos.

En primer lugar, se realizó el pase del cuestionario vía on line. 61 personas de edades entre 45 y 77 años cumplimentaron el cuestionario. De entre ellas, 2 eran Informantes Clave[1].

Se encuestó a las personas sobre su conocimiento o experiencias de discriminación por edad en el trabajo y cómo las empresas gestionan plantillas con personas trabajadoras adultas y mayores.

El cuestionario constaba de preguntas abiertas para animar a que las personas participantes a expresar los temas que deseaban. También se han realizado análisis de cómo se habla del peso de la edad y el envejecimiento en el mundo laboral, y qué lenguaje se utiliza para describirlo.

El cuestionario contenía preguntas cerradas y abiertas divididas en cuatro bloques: significado del empleo/desempleo, discriminación por edad, y manejo de la edad e intergeneracionalidad en las empresas, qué significa ser mayor.

[1] Llamamos Informante Clave a personas que tienen recorrido profesional en Gerontología, el área de Recursos Humanos, por dedicarse al coaching o por su trabajo en la gestión de la diversidad de la edad (E32, E35, FG-E1, FG-E4).

Con intención de profundizar en el tema objeto de análisis, se realizaron 4 grupos de discusión. 24 personas confirmaron su participación por correo electrónico, pero la muestra final fue de 17 participantes. De entre ellos, dos personas eran Informantes Clave. El guión de los grupos focales giró en torno a tres ejes: 1. Significado del empleo y la falta de empleo; 2. La discriminación por edad; 3. Gestión de la diversidad de la edad en las empresas y equipos intergeneracionales.

La búsqueda de participantes para los grupos de discusión se realizó por el método bola de nieve. Se iba buscando conformar grupos en Madrid y Valencia que estuvieran compuestos por personas empleadas, en desempleo y jubiladas, con la idea de tener diferentes perfiles y narrativas, hombres y mujeres y de diferentes grupos de edad y niveles educativos. Finalmente, el grupo de participantes se ha conformado por personas con alto nivel educativo y algunos de ellos (sobre todo en el grupo 4) representantes de puestos de alta dirección. Esta distribución de la muestra deberemos tenerla en cuenta pues los resultados finales no se pueden generalizar a toda la población de personas trabajadoras, pero sí a personas trabajadoras de niveles similares.

En cuanto a las características de la muestra contamos con grupos mixtos (género y situación laboral) en Madrid (grupo 1), con grupos mixtos en cuanto a situación laboral (empleo y jubilación) pero grupos sólo de hombres o sólo de mujeres en Valencia (grupo 2 y grupo 3). El grupo de participantes del grupo de discusión on line (grupo 4) estuvo compuesto por hombres mayores jubilados, que forman parte actualmente (todos ellos), de grandes asociaciones de personas mayores (ASPUR, FATEC, NAGUSILAN) que a su vez forman parte de Age Platform Europe, la unión de muchas asociaciones que reivindican el papel de las personas mayores en la sociedad actual europea. Todos ellos tienen un recorrido en grandes empresas multinacionales, por haber sido directivos de las mismas o haber formado parte del Departamento de Recursos Humanos.

En resumen, se han realizado los siguientes grupos con las siguientes distribuciones:

- 1 grupo solo de mujeres: de 55 a 70 años, 3 personas en Valencia
- 2 grupos solo de hombres: de 55 a 70 años, 7 personas en Valencia y online
- 1 grupo mixto (hombres y mujeres): de 45 a 65 años, 7 personas en Madrid

Tabla 2. Focus groups realizados y participantes

<i>Focus group</i> realizados	N	empleados	en desempleo	jubilados
Solo Mujeres (jubiladas, en desempleo)	1			
Solo Hombres (empleados, jubilados)	1			
Solo Hombres (jubilados)	1			
Mixto (empleados, en desempleo)	1			
total	4			

La riqueza del material obtenido en el cuestionario y las entrevistas grupales, y la metodología utilizada (cuestionario con preguntas abiertas y diferentes focus group) ha permitido triangular las respuestas y subrayar los temas más repetidos.

Los datos cuantitativos se han sometido a análisis con SPSS versión 27.0.

Los datos cualitativos se analizaron temáticamente con Atlas-ti. Se elaboró un marco inicial de codificación deductiva basado en el corpus teórico, los objetivos de investigación del proyecto y los intereses empíricos. Además, se realizó una codificación abierta inductiva que destacó temas y cuestiones, en un proceso de lectura y relectura de las transcripciones. Casi ocho horas de grabación transcrita han sido analizadas, y han emergido más de 450 verbatims. En el Informe hemos seleccionado e incluido 302 de ellos.

4.2. Participantes

El número de participantes total en esta investigación en sus dos estudios es de 78 personas.

En el Estudio 1, el número de cuestionarios correctamente cumplimentados es 61.

En el Estudio 2, el número de participantes en grupos de discusión es 17 personas.

Estudio 1:

En el Estudio 1 (cuestionarios) participaron 61 personas: 41 mujeres y 20 hombres, en edades comprendidas entre 37 años y 77 años, en diferentes situaciones laborales y vitales (figura 6).

25 personas tenían entre 45-54 años, 13 tenían entre 55 y 65 años y 6 tenían 66 años o más.

Figura 6. Género de los participantes en la investigación

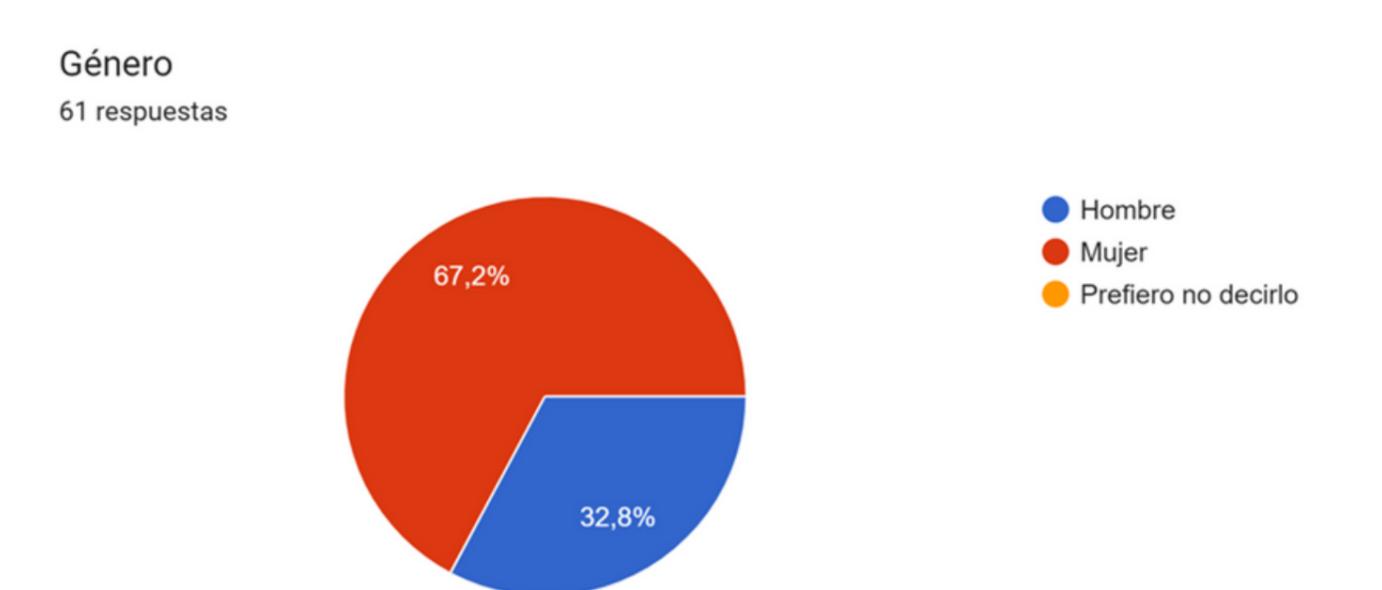
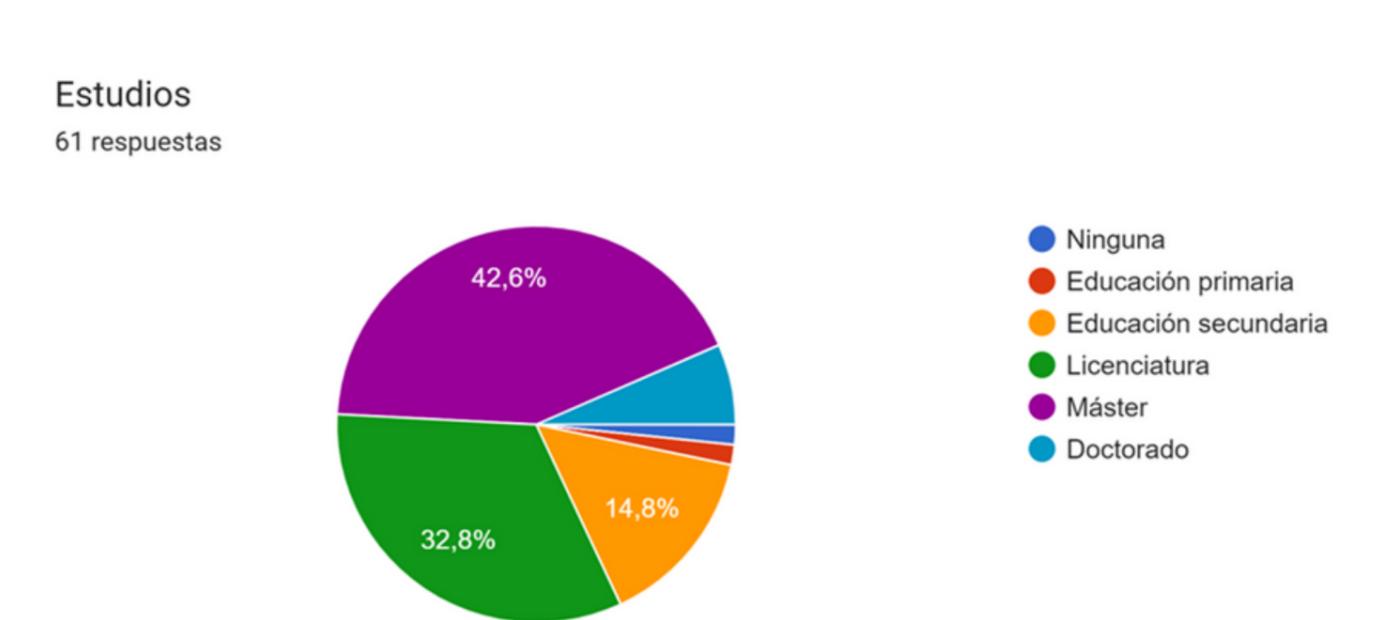
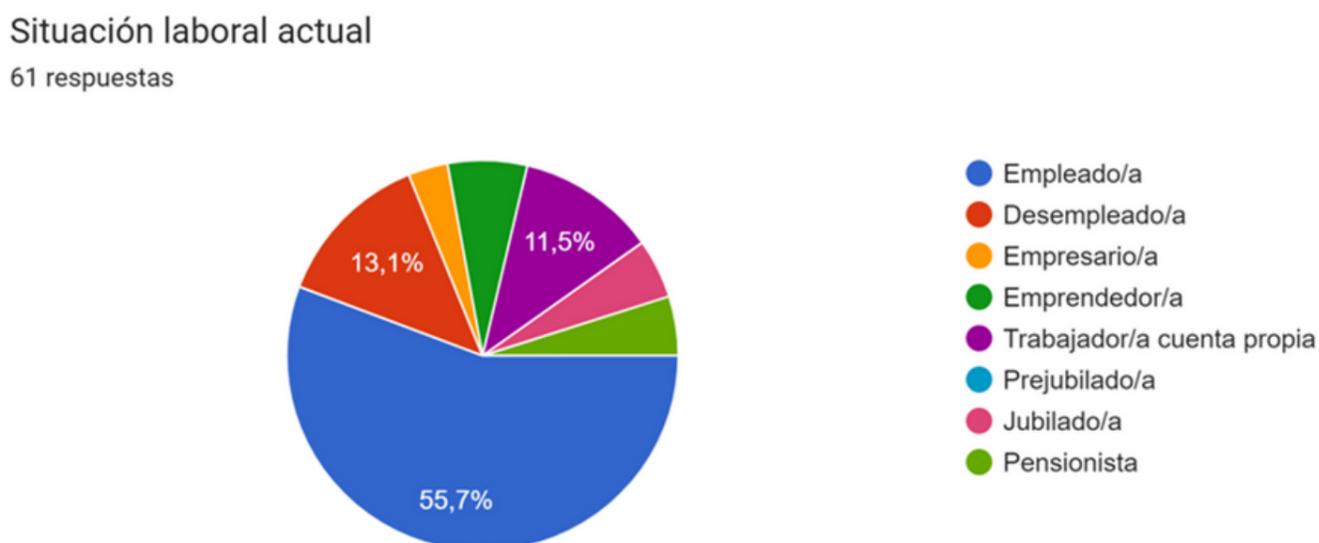


Figura 7. Nivel de estudios de los participantes en la investigación



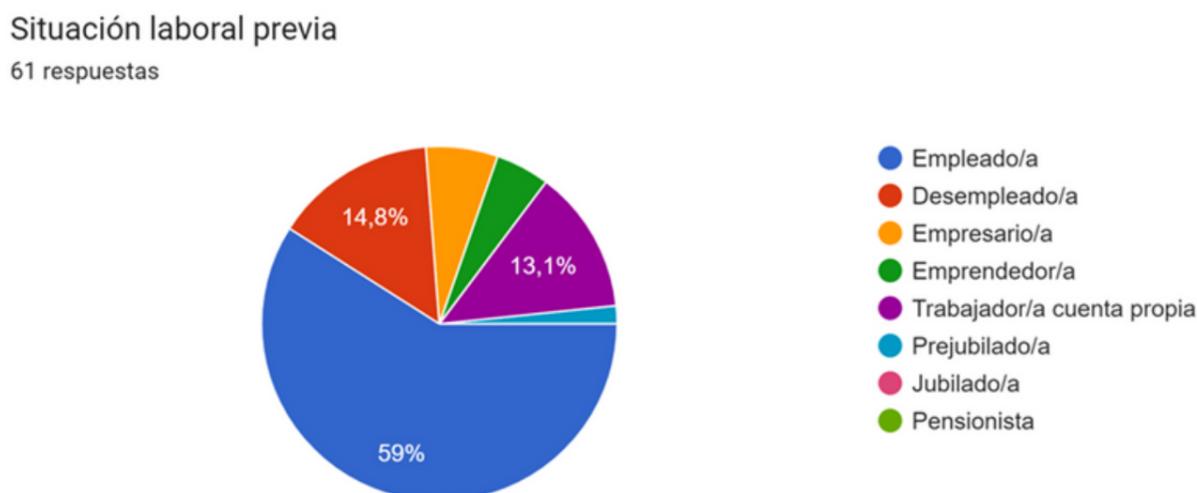
En relación con la situación laboral en el momento en que se realizó la entrevista (situación laboral actual): 47 personas estaban empleadas en el momento de cumplimentar el cuestionario (55.7%) (además, de las personas que dijeron estar trabajando por cuenta ajena, 2 personas eran empresarias, (3.3%); 4 eran emprendedoras, (6.6%); 7 eran trabajadoras por cuenta propia, (11.5%); 8 estaban en situación de desempleo, (13.1%); 3 estaban jubiladas, (4.9%); y 3 eran pensionistas, (4.9%) (figura 8).

Figura 8. Situación laboral actual de los participantes en la investigación



Con respecto a la situación laboral previa al momento en el que se realizó la entrevista (situación laboral previa): 36 personas estaban empleadas en el momento de cumplimentar el cuestionario (59%) y 9 estaban en situación de desempleo (14.8%). De las restantes, 4 personas eran empresarias, (6.6%); 2 estaban emprendiendo, (4.9%); 8 eran trabajadoras por cuenta propia (13.1%); 1 estaba prejubilada (1.6%); y no había pensionistas (figura 9).

Figura 9. Situación laboral previa de los participantes en la investigación



Un resumen de los datos descriptivos de la muestra se puede ver en la tabla 3.

Tabla 3. Datos descriptivos de los participantes en Estudio 1, N=61 (cuestionario)

Género		%
	Mujer	67.2
	Hombre	32.8
Edad (+45 = 44 personas -72%)		
	45-54 (1977 – 1968)	25 personas (40.9%)
	55-65 (1967 –1957)	13 personas (21.3%)
	66+ (anterior a 1956)	6 personas (9.8%)
Nivel estudios		
	Sin estudios /primaria	1.6%
	Educación Secundaria	14.8%
	Estudios universitarios (grado)	32.8%
	Estudios universitarios (Máster, Doctorado)	49.2%
Empleo		
	<i>Empleados</i>	67.2
	Empleado por cuenta ajena/propia	Ajena 55.7 Propia 11.5
	Empresarios y Emprendedores	9.9%
	<i>Fuera del entorno laboral</i>	22.9%
	Desempleado	13.1
	Prejubilado	-
	Jubilado	4.9%
	Pensionista	4.9%

Estudio 2:

Para el Estudio 2 se realizaron 4 grupos de discusión en los que participaron 17 personas cuyos perfiles se describen en la tabla que aparece a continuación (Tabla 4).

Tabla 4. Perfil de las personas participantes en los focus group

	<i>género</i>	<i>edad</i>	<i>perfil</i>	<i>empleo/no empleo</i>	<i>nivel educativo</i>
FG1-E1	H	59	--	desempleo	Estudios Medios
FG1-E2	M	52	--	trabajo precario y antes, desempleo	Licenciatura
FG1-E3	H	60	--	trabajo precario, y antes, desempleo	Licenciatura
FG1-E4	H	66	--	desempleo 8 años	Licenciatura
FG1-E5	M	48	--	trabajo precario y antes, desempleo	Licenciatura
FG1-E6	H	58	--	<u>prejubilado banca</u>	Licenciatura
FG1-E7	M	54	--	empleo	Licenciatura
FG2-E1	H	58	Informante clave	empleo en RRHH	Máster y Doctorado
FG2-E2	H	70	--	jubilado	Licenciatura
FG2-E3	H	70	--	jubilado	Estudios primarios
FG3-E1	M	58	--	desempleo	Diplomatura
FG3-E2	M	68	--	jubilada	Estudios Medios
FG3-E3	M	66	--	ama de casa	Estudios primarios
FG4-E1	H	72	--	jubilado	Licenciatura
FG4-E2	H	63	Informante clave	jubilado, trabajo previo en RRHH	Licenciatura
FG4-E3	H	73	--	jubilado	Licenciatura
FG4-E4	H	66	--	jubilado	Licenciatura

Entre las personas participantes hay personas de diferentes perfiles: personas fuera del circuito laboral: empleados, desempleados mayores de 45; prejubilados, jubilados, y personas que se reinventan para no salir del sistema, emprendiendo o desarrollando nuevos proyectos.

Resultados

5.1. Análisis temático. Estudio 1

Los matices que aparecen en las narrativas han sido muy ricos y los temas y subtemas que han surgido se relacionan mucho entre sí. En un esfuerzo de síntesis (tabla 5), exponemos a continuación cada uno de los temas, acompañados de los verbatim analizados.

Tabla 5. Temas que emergen de los cuestionarios (Estudio 1)

1. Empleo-desempleo	1.1. Empleo 1.2. Desempleo
2. Discriminación por edad	2.1. Formas de discriminación en el mundo laboral 2.2. Qué es ser mayor 2.3. Marginación 2.4. Obsolescencia programada 2.5. Edadismo en la sociedad
3. <i>Age management</i>	3.1. Reconocer el valor de las personas mayores
4. Equipos intergeneracionales	4.1. Se desaprovecha talento senior que podría formar a otros 4.2. Experiencias intergeneracionales vividas 4.3. Beneficios de tener equipos intergeneracionales en las organizaciones
5. Personas mayores versus jóvenes	5.1. Liderazgo de equipos 5.2. Gestión emocional 5.3. Trabajo en equipo 5.4. Gestión de conflictos 5.5. Gestión de clientes 5.6. Lealtad 5.7. Compromiso 5.8. Competencias 5.9. Innovación y creatividad

5.1.1. Empleo-desempleo. Importancia del empleo en la vida de las personas y los efectos del desempleo, no empleo (persona “no productiva”)

La primera cuestión que emerge de las entrevistas es que la edad es una variable importante en el empleo, así lo indica casi la mitad de las personas entrevistadas.

El empleo es una actividad retribuida (mucho o poco), un trabajo efectuado a cambio de un pago (salario, sueldo) en el marco de una relación contractual.

1. El empleo

El empleo es un asunto central en la vida de las personas. Es identidad, ocupación del tiempo, sustento económico, estabilidad emocional. Algo que queda claramente reflejado en las entrevistas es que el orden de estas variables no es el mismo para todas las personas, ni tampoco a lo largo del ciclo de vida laboral. A veces, el tema económico va delante, normalmente en las primeras etapas de la vida laboral. Al pasar el tiempo, se valora cada vez más que el trabajo ayude en el crecimiento y realización personal. Diferentes subtemas emergen (tabla 6).

Tabla 6. Subtemas sobre significado del empleo y extractos de las entrevistas

Motivación, retos y crecimiento	Una faceta muy importante de mi vida para crecer profesionalmente, pero también como persona. Al trabajo le pido que me interese, que me lleve a nuevos retos y conocimientos. (E3, mujer, 48a)
Sustento, dinero	Es sustento económico (E27, hombre, 70a) Me permite ser económicamente independiente (E75, mujer, 44 a)
Satisfacción personal y superación	Es satisfacción profesional y superación. (E27, hombre, 70a)
Salud	Para mí el empleo es salud física, emocional y mental. Los beneficios del trabajo no son solo económicos. Para mí el trabajo es un consuelo para el alma. (E4, mujer, 48a) Es actividad, enriquecimiento y salud mental (E12, mujer, 51a)
Equilibrio	FUTURO. Es pieza clave para que el resto de piezas se entrelacen con cierto equilibrio (E5, mujer, 53a)
Estabilidad	Estabilidad emocional y retos (E7, mujer 45a) Estabilidad económica e identidad (E8, mujer, 66a) Estabilidad personal y familiar, sustento y crecimiento. (E12, mujer, 51a) Estabilidad familiar, desarrollo personal (E13, mujer, 49a) Estabilidad emocional y sustento (E14, mujer, 49a)
Socialización y aprendizaje	Socialización, plataforma para aprendizaje y superación, compartir conocimientos y experiencias (E15, mujer, 77a)
Identidad	Identidad, crecimiento y desarrollo personal (E11, mujer, 47 a) Identidad, desarrollo personal, vocación, servicio a otras personas (E58, hombre, 70a)
Sentirse realizado	Para mí es fundamental el trabajo. Me llena, me hace sentir feliz, realizada, productiva, reconocida, valorada. (E75, mujer, 44a)
Sentirse útil	Utilidad, compartir y cooperar, aportar, formar parte de un equipo (E10, mujer, 56a) Para mí el empleo es una de las formas de estar en la vida. Está vinculado con lo que quiero y puedo ofrecer. (E72, mujer, 53a)
Reconocimiento social	Para mí, es tranquilidad económica y emocional, además de reconocimiento de mi experiencia (E16, hombre, 63a)
Algo inseparable de la vida misma, consustancial a ella, vital, nuclear	Es una parte indivisible de mi vida. Me gusta trabajar, amo lo que hago, me gusta ganar dinero, aportar valor, ayudar a otros y hacer ganar dinero a mi empresa (E17, mujer, 48a) La razón para levantarme todas las mañanas (E18, mujer, 62a) El trabajo es una actividad vital, que nos nutre y permite nuestro desarrollo personal, trabajamos desde nosotras mismas como personas (E21, mujer, 46a) Central en mi vida y me proporciona identidad (E25, mujer, 58a)

2. El desempleo

Hemos hablado antes de la importancia del empleo en nuestras vidas, y por eso cuando falta tiene el poder de desestabilizar a la persona. Los seres humanos necesitamos de la actividad. La desocupación, el no saber en qué emplear el tiempo, conlleva desánimo, tristeza, pérdida de estima de sí. Cuando una persona tiene un empleo sabe que algún día terminará su etapa laboral. Pero para algunas personas ese fin de la vida laboral llega demasiado pronto, e incluso muchas de ellas no vuelven al sistema nunca más. Las razones que exponen los participantes son:

La desocupación, el no sentirte productivo hace caer en depresión y cuestionamientos que lesionan la autoestima (E7, mujer 45a).

Me genera tristeza, incertidumbre, mal humor. Es como si faltara una parte de mí. (E75, mujer, 44a).

Es una situación en la que, si llegas a determinada edad, encuentro difícil de abandonar. Así me encuentro. (E68, mujer, 51a).

Como el empleo también es fuente de relación e interacción con otros, la falta de empleo puede conducir a una ruptura de las redes de amistad, llevar al aislamiento y la soledad no deseada.

Aislamiento social y dificultades económicas (E11, mujer, 47a).

No empleo es inseguridad financiera pero también impide desarrollar relaciones. (E18, mujer, 62a).

La falta de empleo supone renuncias e incluso desvinculación con el día a día. No saber cuál es el lugar que uno debe ocupar.

Con menos recursos económicos cambia el modo de disfrutar el tiempo libre porque debes renunciar a las cosas que antes hacías y en desempleo no te puedes permitir. Dejas de ver a tus amigos que sí tienen trabajo porque no puedes permitirte económicamente seguir su ritmo y eso te frustra. No tienes mucho que comentar de tu día a día, sientes que no te entienden, etc. (E19, mujer, 53a).

Cierto sentimiento de desubicación (E10, mujer, 56a).

El impacto emocional del desempleo ha sido tratado por muchos profesionales de la psicología. Genera sentimientos de fracaso, incertidumbre, angustia, miedo al futuro:

Sentimiento de fracaso, miedo (E13, mujer, 49a).

Angustia y frustración (E8, mujer, 66a).

Inestabilidad, falta de oportunidad, desecho social. Incertidumbre, miedo y frustración. (E12, mujer, 51a).

Inestabilidad, temporal o de larga duración. (E20, hombre, 46a).

A menudo las personas no saben ni cómo afrontarlo, se sienten vulnerables:

La primera vez es un shock, no dispones de herramientas, no sabes qué caminos tomar, sólo sabes que tienes que encontrar trabajo (E2, mujer, 52a).

Situación de vulnerabilidad, por la pérdida de hábitos, conocimientos, aislamiento social y profesional, pérdida de autoestima y riesgo en algunos casos de problemas psicológicos. (E15, mujer, 77a).

Las personas se sienten culpables de la situación en la que se encuentran, sin saber cómo salir de ella y amenazando la salud mental:

Sentimiento de culpa, infravaloración, desmotivación. (E19, mujer, 53a).

La falta de una actividad estructurada que deje la ausencia de empleo, de algo que estructure el día, o de ocupación, es difícil de llevar. No sólo es un problema de no saber qué hacer en el tiempo libre sino que también produce daño en la autoestima:

Vacío de actividades (E22, mujer, 66a).

No se puede soportar la inactividad (E27, hombre, 70a).

El desempleo inhabilita totalmente a un profesional. Pierde la confianza en sí mismo, decae su autoestima y mete al trabajador en un círculo vicioso del que es muy difícil salir (E35, Informante Clave, mujer, 66a).

Sentimientos y emociones derivados del desempleo son muchos: resignación, tristeza, desesperanza, fracaso, desilusión, desesperación, marginación y exclusión social, incertidumbre, sentimiento de culpa, impotencia, indignación, infravaloración. El desempleo puede afectar a las personas a lo largo del ciclo vital en cualquier momento de sus vidas. EL desempleo no se relaciona con la edad ¿o sí? ¿Se descartan aspirantes a un empleo por la edad que tienen? Parece que así sucede, tal y como relatan las personas entrevistadas.

Me he encontrado descartes por edad con la excusa de “no encajar en equipos de trabajo más jóvenes (E2, mujer, 52a).

Los perfiles de más edad al tener más experiencia a veces se descartan porque hay personas que con menos años de experiencia más jóvenes cubren los requisitos del puesto (E13, mujer, 49a).

Cuando el desempleo afecta a una persona de más de 45 años y ve que el no conseguir empleo se relaciona directamente con la edad que tiene, puede empezar a hacer asociaciones cognitivas peligrosas que refuerzan el estereotipo negativo asociado a la edad, ideas circulares y recurrentes del tipo: vejez (es igual a) falta de valía (es igual a) exclusión (es igual a) no encajar (es igual a) estar fuera (es igual a) no ser productivo (es igual a) no tener valor.

Sentirme derrotada, que no valgo, que soy mayor y no cuentan conmigo, que no doy el perfil (E3, mujer, 48a).

Provoca un sentimiento de ser considerado como persona poco preparada o rechazada por una variable tan insignificante como la edad. (E20, hombre, 46a).

5.1.2. Discriminación por edad

1. Formas de discriminación en el mundo laboral

La discriminación por edad ha sido vivida en primera persona en los participantes de nuestra investigación, o lo han visto cerca, en su propia empresa. Así lo verbalizan de diferentes maneras.

-A las personas se les resta valor, se les infravalora.

No se valora a los mayores (E14, mujer, 49a).

-A menudo se les despide del trabajo.

Soy conocedora de las dificultades que se experimentan, a partir de los 55/60 años, sobre todo cuando el cambio de empleo no es una libre elección y deriva de un despido o de la finalización de un contrato. (E11, mujer, 47a).

-Se les etiqueta como de poco preparadas.

Parece ser que, al ser considerada una persona mayor, es igual a no estar preparada para trabajar en el nuevo entorno laboral (E20, hombre, 46a).

-Se les considera desfasadas, que no tienen actualizados los conocimientos que se requieren en el puesto de trabajo.

Se las considera desfasadas pero no es así. Muchas están más al día y aportan más que los jóvenes pero a la gente le cuesta asumir que tiene empleados por debajo de ellos de más edad. Es como una amenaza y los arrinconan (E66, mujer, 51a).

-No se acepta la edad y se aparca a las personas de más edad.

Es un círculo vicioso. Las empresas reclaman talento y experiencia, pero no aceptan la edad. En general, creo que en España a la gente mayor se le aparca en el trabajo y no se valora su experiencia en lo que debería ser. (E53, hombre, 56 años).

2. Qué es ser mayor

Se habla mucho de que muchas personas son ya mayores para trabajar. Pero ¿qué es eso de ser mayor? La pregunta no es una tontería, pues si a partir de una edad se hace un cribado, se pone un filtro, ¿qué edad se supone que debe ser? Preguntamos a las personas participantes y tampoco entre ellos parece estar muy claro el concepto. Ellos mismos han sido discriminados “*por la edad que tienen*”.

-Ser mayor es tener una edad fija, determinada.

Mi concepto de persona mayor en el ámbito laboral es una persona que tiene más de 45 años. (E44, mujer, 37a).

Para determinados entornos laborales, a partir de 45-50 años. (E61, hombres, 55a).

Más de 55 años (E24, mujer, 39a) .

Más de 62 años (E34, mujer, 53a) .

¿Mayor? Tercera edad (E18, mujer, 62a).

Normalmente, la sociedad considera a la persona mayor en función de su edad biológica (a partir de 70 años). Conforme cumplo años, siento más rechazo al estigma que se asocia a la vejez (E56).

Para mí es una persona mayor de 80 años (E10, mujer, 56a) 80 ó más (E22, mujer, 66a).

-No está claro. Es una edad variable. Algo cambiante que depende de dónde se sitúe la persona que evalúa al otro y la edad que tenga.

A mí me llaman mayor con 51 - yo llamo mayor al otro a partir de 70 (E32, Informante Clave, mujer, 51 años).

Puff.. buena pregunta. Yo tengo 52 años y se supone que ya soy sénior (en la empresa, sin lugar a dudas) pero yo no me veo así. Como he dicho antes no tengo hijos y mis aficiones siguen siendo las mismas que tenía de joven (viajar, salir con amigos, hacer actividades culturales, voluntariado..) aunque ahora aguanto menos. Para mí una persona mayor sería alguien de los 70 hacia adelante. Pero quizás cuando llegue a los 70 esta percepción vuelve a cambiar ;) (E19, mujer, 52a).

Pues sí, el concepto ha cambiado. Para mí una persona mayor es quien pasa de 70 años. (E23, hombre, 52a).

Pienso en una persona de 60 años aproximadamente. Pero esto efectivamente ha evolucionado con los años: hace diez, una persona de 50 ya me parecía un empleado mayor. (E37, mujer, 46a).

Pienso que el concepto de persona mayor varía según la edad de a quien se le pregunte. (E25, mujer, 58a).

En el pasado (cuando era joven) creía que las personas mayores tenían más de 70 años. Quizás lo pondría en más de 75. He reparado en que hay gente que ya piensa que yo soy mayor a los 56, lo que me parece muy curioso, no (E47, mujer, 56a).

Los séniors vemos mayores a quien realmente lo son (>70 años); la sociedad ve mayores a los de 50 años (E53, hombre, 56a).

Debido al aumento de la esperanza de vida en España, creo que la gente de 50 y 60 años, en general, no son mayores. Fijaría ese concepto a partir de los 75 años (E54, mujer, 50a).

Persona con 20 años más que yo. Va cambiando en función de mi edad. Añadiendo 20 años a mi edad. (E52, mujer, 49a).

-La edad se vincula a la dependencia y fragilidad.

Mi autoconcepto es que, en general, asocio mayor, no a una edad sino a una forma de estar en el mundo. De hecho, para mí, seré mayor cuando en alguna medida necesite de otros, cualquiera que sea la edad. (E5, mujer, 51a).

Muy avanzada en edad, con problemas de dependencia física y ya no hábil para desempeñar tareas en ningún marco laboral (E15, mujer, 77a).

Soy mayor, pero ni enferma, ni inválida. Mi capacidad de aprendizaje y mi curiosidad están intactas. He ganado en libertad y tengo más recursos para resolver problemas que hace años. Así que mi concepto de lo que significa ser "mayor" ha cambiado en el sentido que veo las ventajas que ello conlleva (E35, Informante Clave, mujer, 66 a).

Buena pregunta. Difícil respuesta. Creo que 'los mayores' son aquellos a los que el miedo a la muerte les impide hacer aquello que les apetece. Pensando en mi padre, que tiene casi 88, se hizo mayor hace 5, después de un susto cardíaco. (E9, mujer, 55a).

Te sientes mayor cuando ves que te van quedando menos años por vivir de los ya vividos. Comienzas la cuenta atrás en función de la esperanza de vida. (E40, hombre, 50a).

3. Marginación

Algunas personas participantes que han trabajado en Recursos Humanos manifiestan abiertamente haber recibido indicaciones de rechazar directamente a los senior.

Me he dedicado siempre a RRHH y las indicaciones siempre (hace 25 años y ahora) siguen siendo las mismas: Rechazar candidatura a partir de 45 años (E50, hombre, 54a).

Pocas empresas tienen planes específicos para gestionar la edad y muchas de ellas desean deshacerse de las personas trabajadoras sénior. Algunas veces, lo hacen ofreciendo incentivos para el abandono de la empresa, animando a la prejubilación; otras veces, marginando al trabajador sénior, quitándole poco a poco tareas y funciones, mostrando sutilmente que poco tiene que ofrecer ya a la empresa a la que presta sus servicios.

Les quitan de en medio en cuanto pueden (E14, mujer 49a).

Te van marginando (E8, mujer, 66a).

En las instituciones se puede trabajar hasta los 70 años. Luego los talentos que uno desarrolló durante su vida laboral son desperdiciados. (E22, mujer, 66a).

4. Obsolescencia programada

Parece como si al llegar a una edad determinada, una cifra, un número, el cuerpo dejase de funcionar, se produjese una obsolescencia programada cerca de los 50 años.

Te ven como un profesional en obsolescencia (E20, hombre, 46a).

La gente joven considera que estás obsoleto, que pones problemas cuando discutes una acción (cuando en realidad has tenido experiencias previas al respecto), que cobras demasiado para la época actual, que no te adaptas a los cambios (aunque no favorezcan esa adaptación...) (E10, mujer, 56a).

Es cierto que a más edad, más experiencia, pero sin duda, el paso de los años debe haber aportado conocimiento y madurez pues si no, vale de bien poco.

En los cargos altos esta experiencia es valorada, y también utilizada para abusar o construir barreras o prejuicios. Creo que este tema de la experiencia debe ser reevaluado; no necesariamente la experiencia está atada a la edad, más depende del desarrollo personal de la persona y su camino en la vida. Pensar que porque somos mayores tenemos más o menos experiencia también es una etiqueta, que lesiona a las personas tanto mayores como no mayores y se pierde esa oportunidad de aprendizaje que tenemos todos durante toda la vida no importa la edad que tengas (E7, mujer, 45a).

Pese a que el tratamiento del talento sénior en las empresas no es muy adecuado según vemos, cuando se pregunta a las personas mayores sobre cómo se ven a sí mismos, dicen que en general no se consideran peores profesionales que otras personas de diferentes grupos de edad. Es más, se consideran iguales e incluso con más competencias en algunas áreas.

5. Edadismo en la sociedad

El tema parece ser de mayor calado. Hay discriminación laboral por edad, pero también hay edadismo en la sociedad en general. Y uno se relaciona con el otro.

No se valora la edad, la experiencia:

En nuestra sociedad no son valorados, seguimos con la idea tradicional de lo que significa ser mayor (E22, mujer, 66a).

Por el contrario, la juventud se valora más e incluso se sobrevalora:

Vivimos en una sociedad en la que se valora más la juventud en general, junto a unos cánones estéticos y otras cuestiones como el éxito económico, a poder ser rápido. Las empresas no son ajenas a esto, las empresas están formadas por personas. (E23, hombre, 52a).

Creo que como toda la sociedad en la que vivimos, hay un valor mayor en lo joven, es lo que el mercado se ha encargado de transmitir y que ha cristalizado en la sociedad y en las organizaciones (E18, mujer, 62 a).

Vivimos en un país profundamente edadista que aparta a los mayores de 50 años del mercado laboral porque somos fruto de una época de exaltación de la juventud que se traduce no solo en el trabajo, sino en una obsesión absoluta por mantenerse joven al precio que sea. (E35, Informante Clave, mujer, 66a).

El ritmo acelerado de la sociedad, los estereotipos comerciales, el avance de la informática, entre otros muchos factores, sumado a la valoración de impacto que tienen las redes sociales en nuestras sociedades hacen que la juventud esté sobrevalorada y que se asocie a innovación, avance, transformación y más. Esto deja a las personas mayores en situación de caducidad intelectual a lo que se asocia la percepción de que es más vulnerable en temas de salud. No se valora porque no se comprende el compendio de aprendizajes acumulados y la capacidad de contraste que aporta la experiencia. (E6,mujer, 57a).

5.1.3. Age management o la gestión de la diversidad de la edad en las empresas. Reconocer el valor de las personas mayores

¿Qué pasa cuando las personas trabajadoras se hacen mayores? ¿Cómo se gestiona la edad en las empresas? Por lo que dicen las personas entrevistadas, parece que poco, mal o nada.

Como ya hemos podido ver, los datos parecen indicar que las empresas no llevan muy bien la diversidad de edades. Pocas empresas tienen planes específicos y muchas de ellas desean deshacerse de las personas trabajadoras sénior. En España solo el 4% de las empresas tiene políticas para la contratación de personas mayores de 45 años. Algunas veces, las políticas únicamente se centran en ofrecer incentivos para el abandono de la empresa, animando a la prejubilación. Otras, marginando al trabajador sénior, quitándole poco a poco tareas y funciones, mostrando sutilmente que *“poco tiene que ofrecer ya a la empresa a la que presta sus servicios”*.

Lo cierto es que no se aprovecha mucho: gran parte de las personas entrevistadas por nosotros para este Informe, afirmaron que no se valora.

Preguntamos si se tenía en cuenta el talento sénior en la empresa en la que trabajan (los que no estaban en desempleo) y cómo se hace esa gestión:

-El resultado es que el 25% dijo no estar empleado, y por tanto, no podía contestar.

-El 50% dijo no conocer ejemplos de gestión del talento sénior ni en su empresa ni en ninguna otra.

-El 15% no estaba muy seguro de la respuesta, o dijo no, o dijo un no con matices (“no se gestiona, no lo sé, no estoy seguro, no conozco...”):

No sabría decir. Se respeta el talento senior, pero simplemente hay menos profesionales séniors (E72, mujer, 53a).

No creo que se gestione la edad de manera formal. Ahora bien, si aceptas un salario menor al que corresponde por tu experiencia y valía profesional, es muy posible que el trabajo sea tuyo. (E2, mujer, 52a) .

Pues desconozco si se hace algo, la verdad (y tengo un cargo de dirección). No sé cómo se gestiona esta diversidad. Por lo que veo solo se realizan adaptaciones al puesto de trabajo cuando el informe de evaluación de la empresa gestora en prevención y el informe del reconocimiento médico lo indica. Poco más. (E73, mujer, 46a).

-Claramente no se aprovecha, no se les tiene en cuenta para poner en valor sus conocimientos adquiridos:

Se aprovecha poco o nada el talento sénior. (E19, mujer, 53a).

No, no se tienen en cuenta ni experiencia, ni edad ni resultados asociados a esta variables. (E50, hombre, 54a).

No se tiene en cuenta. Hay muchos perfiles sénior, pero en puestos de alto liderazgo que llevan un mínimo de 15 años en la empresa (E44, mujer, 37a).

Es un error por parte de las empresas no contar con el talento sénior (E16, hombre, 63a).

Hay poquísimas empresas que se cuestionen cómo abordar el Talento Sénior. A imitación de las grandes empresas sí hay programas de prejubilación o desvinculación incentivada, pero poca cosa más. Hay grandes declaraciones de intenciones, pero pocos programas aplicados en realidad .../... No se gestiona la edad. Es un tema sobre el que hay nula

concienciación o preocupación en la mayoría de empresas que conozco. De la misma manera que hay poquísimas empresas que tengan previstos planes de sucesión o programas de preparación para la jubilación o de transferencia del conocimiento experto o sencillamente de mentoring. Es un tema que está "naciendo" en estos momentos al observar la pirámide de edad de nuestro país y analizar que el futuro será "sénior" (E35, Informante Clave, mujer, 66a).

La gestión del talento no es un fuerte de mi empresa. No se relega a nadie, pero tampoco se aprovecha especialmente. La gente sigue haciendo su trabajo, con sus tareas de siempre. (E9, mujer, 55a).

-Sólo el 10% dijo que sí se valoraba, pero en aspectos concretos y poco:

-Muy poco:

Se tiene en cuenta muy poco. (E64, hombre, 56a).

-Sí, pero no, por no haber programas específicos. La mera coexistencia de generaciones no asegura una gestión de la diversidad de la edad.

A los veinte y pocos años trabajaba para una compañía privada. El jefe tenía más de ochenta años (era su propia compañía), yo la menor, veinte y pocos, y los había de todas las edades de entremedio. (E47, mujer, 56a).

Pues que no hay ningún tipo de discriminación y con posibilidad de asumir responsabilidades según proyectos. (E16, hombre, 63a).

Sí, las personas sénior que llevan tiempo y desarrollan su labor continúan sin problema (E51, mujer, 58a).

-En algunos sectores (sanidad, educación) quizás sí se aprovecha más...

Trabajo en un laboratorio y el director médico es un perfil sénior y muy valorado (E37, mujer, 46a).

Yo trabajo en la industria farmacéutica y el talento senior es muy valorado y necesario, así que, más allá de las prejubilaciones que se hicieron por ajuste de headcount post-pandemia, sí que hay lugar en mi empresa para gente de más de 45 años, como es mi caso, por ejemplo. (E17, mujer, 48a).

En la enseñanza pública, es bastante habitual que las funciones directivas o de coordinación sean desempeñadas por personas con talento sénior (E80, hombre, 58a).

-Programas de mentorización

En programas de mentoring (E34, mujer, 53a).

El mejor ejemplo que he visto fue poner al más veterano de formador de los recién llegados. Trasladar la experiencia en formación, como relevo generacional. (E40, hombre, 50a).

-Y a veces en la contratación específica de perfiles sénior por reconocer su aportación o análisis de los puestos.

En mi empresa actual, están contratando perfiles séniors, porque son conscientes del valor que podemos aportar (E41, hombre, 58a).

En mi empresa no se discrimina por la edad. Para puestos directivos claves en la organización, el gerente se ha rodeado de personas de más edad y con amplia experiencia. En el resto de puestos, se ha valorado cada curriculum por lo que pueden aportar a la empresa independientemente de la edad. (E61, hombre, 55a).

No depende de la empresa sino más bien de cada departamento al ser una empresa muy grande. Depende del director de división pero en general la verdad es que sí se les tiene en cuenta. Incluso para ascensos. (E66, mujer, 51a).

Pero pese a reconocer todos los beneficios que tiene mantener a los séniors en las plantillas de las empresas y el trabajo intergeneracional, lo cierto es que la mayoría de las personas participantes no conoce directamente acciones concretas de la empresa. Parece que no se valora la edad en las empresas. Preguntamos a los participantes si consideraban que las personas mayores eran valoradas por las organizaciones y si no era así, qué explicación tenía, según ellos. Tres cuartas partes de las personas entrevistadas dijeron un rotundo No.

A las empresas no les interesa la experiencia, la trayectoria, o la eficiencia, solo pagar poco. (E4, mujer, 48a).

Yo creo que estamos en un mundo muy cortoplacista y muchas veces, las personas de más edad, son las que más ganan, por ello, se mira solo la parte de "gasto" sin ponderar su aportación de valor y lamentablemente, se prescinde de talento sénior por una cuestión financiera. Las empresas pierden MUCHO pero en el corto plazo, sacan cuentas (E17, mujer, 48a).

El que las empresas no parecen valorar la experiencia que tienen los profesionales de mayor edad es un aspecto que ha sido muy destacado en las entrevistas.

La edad es algo que perjudica a la hora de buscar trabajo porque no se considera la experiencia (E12, mujer, 51a).

No quieren experiencia y no se valora tu recorrido profesional. Si reciben ayudas por jóvenes, mayores de... personas con discapacidad, ...y no estás en ninguno de esos rangos, simplemente era desechado como opción por muy profesional, comprometida o válida seas (E12, mujer, 51a).

Las empresas buscan jóvenes con capacidad y rapidez de producción. No hay paciencia para aprender de los mayores. Aunque en mi trabajo he sido bien valorado, porque he procurado aprender y actualizarme continuamente (E27, hombre, 70a).

Depende de la organización pero en general se busca antes la salida de la persona que aprovechar su talento (E13, mujer, 49a).

Marginando o dejando a un lado

Te van marginando (E8, mujer, 66 años).

Les quitan de en medio en cuanto pueden (E14, mujer, 49 años).

Se les prejubiliza

Se les invita a prejubilarse (E3, mujer, 48a).

Dejar de formar o no formar adecuadamente:

Las nuevas tecnologías no son aprendidas ni explicadas adecuadamente (E8, mujer, 66 años).

La legislación no ayuda tampoco.

Para una jubilada es difícilísimo seguir trabajando a no ser que haga trabajo voluntario sin remuneración. Creo que es injusto (otra cosa es analizar el límite de la remuneración puede percibir) porque precisamente una persona con experiencia puede aportar mucho a una empresa (E35, Informante Clave, mujer, 66a).

5.1.4. Equipos Intergeneracionales

Una buena estrategia para que no haya discriminación por edad en las empresas es fomentar el trabajo en equipos intergeneracionales, animarlo y desarrollar planes para que funcione. Los participantes hablaron de cómo creían que funcionan los equipos entre generaciones, si habían trabajado o colaborado en proyectos con equipos mixtos, qué pueden aportar y si se promueve la colaboración intergeneracional.

1. Se desaprovecha talento senior que podría formar a otros

La mayor parte de ellos opina que en las empresas se desaprovecha el talento que podría transmitirse a las personas trabajadoras más jóvenes. Hay muchos retos por delante para aprovechar la intergeneracionalidad, algo a fortalecer, tal y como ellos mismos explican.

Para mí, es la clave de muchos retos que tenemos, y no solamente en las empresas, sino en la sociedad en su conjunto. La complementariedad es motor tractor muy desatendido (E5, mujer, 53a).

Algo que a lo mejor no está muy valorado ahora... (E10, mujer, 56a).

No creo que se promueva lo suficiente, pese a lo beneficioso que puede llegar a ser para la empresa y las personas trabajadoras. (E12, mujer, 51a).

Creo que se está desaprovechando el co-empredimiento intergeneracional, en donde lo aprendizajes mutuos, seguramente harían crecer la longevidad media de las empresas (E5, mujer, 53a).

No se fomentan espacios de intercambio de ideas, de trabajo en común o de cooperación. (E19, mujer, 53a).

Realmente en las organizaciones deberíamos fortalecer la visión de las mentorías y el coaching desde lo que un joven le aporta a los mayores y los mayores a los jóvenes es decir, en ambas direcciones, pero en una sociedad donde el ego es relevante es muy difícil construir esta solidaridad intergeneracional que nos toca a todos , nos educan basados en el yo , no en el nosotros (E7, mujer, 45a).

2. Experiencias intergeneracionales vividas

También preguntamos sobre las experiencias vividas, si habían trabajado o colaborado en proyectos con equipos mixtos, y qué consideraban que podían aportar.

La colaboración intergeneracional es fundamental para el crecimiento y adaptación permanente de la empresa a esta realidad cambiante. Los equipos que no contemplan la diversidad son incapaces de innovar. Algunas personas lo atribuyen concretamente al gasto que suponen los sueldos. A más años en la empresa, más salario. Contar con empleados jóvenes significa menor gasto. Sin dejar de ser esto cierto, la realidad es que esto se suma a la consideración de que las personas pierden valor conforme cumplen años. (E35, Informante Clave, mujer, 66a).

Las personas participantes dieron variadas respuestas, que por su interés mostramos:

-Aproximadamente un 25% dice haber trabajado en equipos intergeneracionales.

En empleos anteriores he colaborado en proyectos con equipos mixtos, donde las personas de mayor edad ocupaban puestos de dirección. (E11, mujer, 52a).

Sí he trabajado con equipos intergeneracionales sin ningún problema; sólo hay que saber trabajar en equipo. (E52, mujer, 51a).

-Buena conexión, algo gratificante.

Trabajo con equipos de diversas edades y en su mayoría mujeres y hay una total conexión tanto en el día a día como en los proyectos a medio y largo plazo. (E16, hombre, 63a).

Sí, he disfrutado de experiencias personales muy gratificantes. He aportado y recibido conocimiento y he sido capaz de integrarme con humildad y respeto, algo que también he pedido cuando ha sido necesario (casi nunca) (E2, mujer, 52a).

-Todos aportamos todos.

Sí, gestiono un proyecto de gestión cultural con gente más joven y más mayor que yo. Ha funcionado siempre muy bien. No puedo decir que los mayores aporten unas cosas y los jóvenes otras. Aportamos todos y el trabajo sale bien. Quizás lo bueno de trabajar con gente joven es que tienen más disponibilidad, más tiempo, menos compromisos familiares (no tienen que cuidar o atender a hijos o a padres). (E4, mujer, 48a).

-Enriquecimiento y transmisión.

Sí. A mí me resulta enriquecedor. Siempre he trabajado con equipos jóvenes y aprendo un montón. Y creo que les puedo transmitir reflexión y sentido común. (E10, mujer, 56a).

He trabajado con proyectos mixtos y, en general, son más exitosos por los puntos que se tratan, la forma de enfocarlos y en su ejecución. No siempre se promueven como punto de partida para grupos de trabajo (E66, mujer, 51a).

Hace años trabajé en publicidad. Gente joven, mucho, con talento sénior. Es enriquecedor para todos y divertido. (E71, hombre, 56a).

-Buen funcionamiento, intercambio de experiencias.

Creo que funcionan bien, he trabajado con lo que dice equipos mixtos de generaciones, pero realmente sin tener ese planteamiento consciente inicial de formar equipos intergeneracionales y lo cierto es que se comparten experiencias que enriquecen personalmente y profesionalmente. (E70, hombre, 56a).

Realmente aprecié este intercambio de experiencias en equipos multigeneracionales. ¡Una parte tiene habilidades más "digitales" y otra parte más "personal"! (E77, hombre, 44a).

-Aproximadamente otro 25% dice no haber trabajado en equipos intergeneracionales.

Muy poco (E8, mujer, 66a).

No he trabajado específicamente en equipos pensados como intergeneracionales; sí, por circunstancias del día a día, con profesionales sénior. (E3, mujer, 48a).

Como responsable de departamento, a lo largo de vida laboral he colaborado con personas de más edad y de menos. Me parece un factor positivo, unos aportan más experiencia y otras iniciativas novedosas. (E61, hombre, 55a).

He trabajado con proyectos intergeneracionales con niños y adultos con dependencia. Pero jamás dentro de proyectos mixtos dentro del ámbito laboral, en el que se evalúe los resultados de estas sinergias. (E72, mujer, 53a).

No se promueve mucho, la verdad. (E37, mujer, 46a).

No se hacen equipos de edades (E52, mujer, 49a) .

No se promueve (E55, hombre, 51a) .

Yo, no (E54, mujer, 50a).

No tengo experiencias. (E23, hombre, 52a).

No. Creo que predomina, desgraciadamente, la lucha intergeneracional... edatismo? No he trabajado en ese tipo de proyectos (E58, hombre, 70a).

No he vivido esa experiencia. Cuando era joven y novato, apenas tuve relación con personas que tuvieran bastante experiencia. Cuando pasé a ser de los mayores, ocurrió lo mismo. (E68, hombre, 51a).

No trabajo en equipo, pero creo que debería dárseles más importancia y puestos de liderazgo reconociendo su aptitud y desempeño profesional. (E54, mujer, 50a).

No tengo información sobre ello, pero creo q en ocasiones hay un desaprovechamiento de talentos y experiencias de los mayores por ejemplo en la universidad existen organizaciones como reales academias... En las q se tienden a juntar los mayores, pero no con un aprovechamiento intergeneracional q sería muy potente. Por otra parte, éste tendría q ser entendido, según pienso, con mucha docencia sobre experiencias entre las dos generaciones, es decir, también lo q los jóvenes puede aportar a los mayores. No todo lo del pasado fue mejor. (E60, mujer, 58a).

-El restante 50% no ha trabajado en equipos intergeneracionales pero cree que se deberían potenciar:

-Porque son clave para el buen funcionamiento de las empresas.

Para mí, es la clave de muchos retos que tenemos, y no solamente en las empresas, sino en la sociedad en su conjunto. La complementariedad es motor tractor desatendido, y un ejercicio de coherencia con el user centric tan promulgado (somos comunidad diversa) y con el planet centric (un acuerdo intergeneracional lo hará posible) (E5, mujer, 53a).

La colaboración intergeneracional es fundamental para el crecimiento y adaptación permanente de la empresa a esta realidad cambiante. Los equipos que no contemplan la diversidad son incapaces de innovar. (E35, Informante clave, mujer, 66a).

Creo que suelen funcionar bien, y aporta beneficios a todos. (E79, hombre, 44a).

-Por el potencial para el desarrollo de personas que ofrece en ambas generaciones.

Realmente en las organizaciones pienso que se hace desde la experiencia, pero deberíamos fortalecer la visión de las mentorías y el coaching desde lo que un joven le aporta a los mayores y los mayores a los jóvenes es decir en ambas direcciones pero en una sociedad donde el ego es relevante es muy difícil construir esta solidaridad intergeneracional que nos toca a todos, nos educan basados en el yo , no en el nosotros (E7, mujer, 45a).

-Unir generaciones es unir talentos.

*Aprovechar experiencias de las diferentes personas y generaciones (E13, mujer, 49a)
Funcionan, siempre y cuando el nivel de conocimiento sea el adecuado en cualquier edad (E15, mujer, 77a).*

He trabajado con todos los rangos de edad y creo sinceramente que un equipo es mejor si tiene diversidad de edades y orígenes porque cada uno aporta una visión de negocio distinta que aporta al equipo (E44, mujer, 37a).

-Todos ganan.

Cuanta más diversidad más valor generado, más puntos de vista y más posibles soluciones aportadas. se piensa que los seniors no sabemos adaptarnos y lo que no se dan cuenta es que llevamos años adaptándonos... además podemos enseñar a las nuevas generaciones. (E41, hombre, 58a).

Si todos están dispuestos a escuchar y aprender del otro, es fenomenal, tanto los más jóvenes como los más mayores tienen mucho que aportar. Pero no siempre estamos abiertos a este intercambio y hay mucho edadismo (tanto hacia los mayores como hacia los más jóvenes). (E74, mujer, 51a).

Tenemos gente a punto de jubilarse, gente como yo y luego están los jóvenes e incluso los que vienen a hacer prácticas.... Creo que es una maravilla, porque todos aprendemos de todos y al final se convierte en un equipo. (E75, mujer, 44a).

3. Beneficios de tener equipos intergeneracionales en las organizaciones

Muchos de los participantes nombraron espontáneamente algunos de los muchos beneficios que tiene unir generaciones en un proyecto común. Sus respuestas fueron diversas (tabla 7).

Tabla 7. Subtemas que emergen de la categoría Beneficios de unir generaciones

Aprendizajes	Son equipos donde todas las personas aprenden bidireccionalmente, si quieren, claro. (E21, mujer, 46a) Sí al trabajo intergeneracional. Todos aprendemos de todos. (E22, mujer, 66a)
Clave de la productividad	Para mí es una de las claves de la productividad y el valor que puede generar una empresa. Se habla mucho de diversidad de género u origen, pero las generaciones tienden a estar en guetos y hay que romper esas barreras. Para mí, la metodología agile es buenísima para formar equipos de trabajos diversos y sin jerarquías que promuevan el intercambio de conocimientos y habilidades. (E17, mujer, 48a)
Estimulantes	Creo que son super estimulantes y creativos, el año pasado trabajé con un equipo de generación Z y fue excelente la experiencia (E18, mujer, 62a)
Enriquecedores, se retroalimentan	Es sumamente enriquecedor contar con el punto de vista y la opinión de personas sénior y jóvenes. Esta doble visión e interpretación del trabajo intergeneracional solo aporta beneficios. (E19, mujer, 53a) Creo que funcionan muy bien y se retroalimentan (E24, mujer, 41a) Me parece muy enriquecedor para todos, pero no lo he vivido (E34, mujer, 53a) Creo que son más enriquecedores, porque contemplan diferentes perspectivas, siempre y cuando haya respeto y voluntad de encontrarse. (E55, hombre, 51a)
Combinación perfecta para conseguir objetivos y compensar carencias	Creo que son la combinación perfecta, motivación y experiencia. Si y creo que se retroalimentan para conseguir objetivos y compensar carencias individuales. (E12, mujer, 51a)
Reflejo de la diversidad	Mucho mejor, es el reflejo de la diversidad y esa diversidad de conocimientos y enfoques se traduce en inteligencia colectiva. (E6, mujer, 57a)
Sinergias	Los equipos entre generaciones funcionan bien siempre y cuando la visión del proyecto sea compartida y todos pongan de su parte para empujar el coche en una misma dirección. Se pueden crear sinergias, gracias a la cumplimentación entre las habilidades de todos los miembros del equipo. (E20, hombre, 46a)
Mentorización	Mi experiencia es buena en el trabajo con jóvenes. Necesitan un maestro que los trate con respeto y con igualdad, y, entonces hay buena comunicación. (E27, hombre, 70a)

La edad actúa como una etiqueta que a menudo clasifica a los profesionales, y cuando son demandantes de empleo, este puede ser un primer filtro de los curriculum vitae.

Todas las políticas de reestructuración, por evidentes razones, así lo indican. Las job descriptions, también. El etiquetado constante por razones de edad...(E5, mujer, 53a).

Algunos países han solucionado esto, eliminando algunas preguntas en las entrevistas o en el currículum, como se usa en el currículum ciego, que es un tipo de currículum anónimo en el que no aparece el nombre del candidato ni su fotografía, su género ni su fecha de nacimiento. El objetivo es el de basar la selección en las cualificaciones y la experiencia de los candidatos evitando cualquier tipo de sesgo o discriminación. Algunos países (Francia, Suecia, Alemania...) han hecho alguna prueba y en España, en el 2017 el Ministerio de Sanidad firmó un acuerdo con alrededor de 80 empresas, aunque finalmente no se llevó a la práctica, y posteriormente en 2022, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad ha suscrito un protocolo con 78 empresas (entre las que se encuentran Banco Santander, Gamesa, KPMG, e instituciones públicas como el Ayuntamiento de Alcorcón o la Universidad Politécnica de Valencia) que se adhieran a un programa para desarrollar el currículum ciego. El currículum ciego da la oportunidad de eliminar ciertos prejuicios iniciales del empleador en el proceso de selección, y así se evita que una persona sea rechazada por su edad y, en definitiva, promueve la igualdad de oportunidades. Una vez superada esa fase inicial del proceso selectivo, la entrevista cara a cara permitiría que el empleador y el candidato puedan conocerse y ello ayuda a que un prejuicio inicial pueda desaparecer.

5.1.5. Personas mayores versus jóvenes en el empleo

La realidad es que el estereotipo pesa y al final se ve a los jóvenes y a las personas mayores como miembros del grupo y categoría al que pertenecen, grupos diferentes y, a menudo, en conflicto.

Las empresas buscan jóvenes con capacidad y rapidez de producción. No hay paciencia para aprender de los mayores. Aunque en mi trabajo he sido bien valorado, porque he procurado aprender y actualizarme continuamente (E27, hombre, 70a).

No se valora la edad ni la experiencia sino otro tipo de capacidades que se asocian únicamente a los jóvenes, y todos los años se pierde mucho capital cultural, jubilando (o mandando a la cola del paro) a personas que podrían aportar mucho. Las personas mayores no son valoradas por parte de las organizaciones.

Creo que las empresas se centran en nuevas skills que, lógicamente, no tienen las personas mayores, y se olvidan de la importancia de la experiencia a la hora de tomar decisiones y el bagaje que te dan los años. Creo que deberían compensar los equipos con equipos intergeneracionales (E3, mujer, 48a).

Algunas personas lo atribuyen concretamente al gasto que suponen los sueldos. A más años en la empresa, más salario. Contar con personas empleadas jóvenes significa menor gasto. Pero la idea general parece ser que las personas pierden valor conforme cumplen años.

En lo mío (marketing) prefieren a los jóvenes, les pagan menos (E10, mujer, 56a).

Las empresas deben considerar distintas perspectivas, recorridos formativos, habilidades, competencias de las generaciones y cómo puede afectar todo esto, maximizando las ventajas potenciales de las diferencias de edad, fomentando el aprendizaje intergeneracional de las personas empleadas y la creación de equipos multigeneracionales. A medida que las organizaciones vayan reconociendo la importancia de la diversidad para mejorar su eficacia, dedicarán más tiempo a desarrollar una fuerza laboral que aprecie y valore la diversidad, por ejemplo, la diversidad de edades, y crear climas laborales psicológicamente seguros.

Preguntamos a los participantes sobre si consideraban de manera diferente a las personas mayores con respecto a las personas más jóvenes y en qué aspectos. Recordemos que la edad de la muestra oscila entre 37 y 77 años. Teniendo en cuenta que hay algunos datos faltantes, según podemos observar en la tabla 8, la gestión emocional (39 respuestas) y la gestión de conflictos (37 respuestas) y liderazgo de equipos (32 respuestas), lealtad (29 respuestas), son las competencias que más se vinculan a las personas trabajadoras mayores.

Varias de las características enumeradas fueron asociadas por igual a ambos grupos de edad, como: trabajo en equipo (40 respuestas), competencias (32 respuestas), gestión de clientes (25 respuestas), compromiso (23 respuestas).

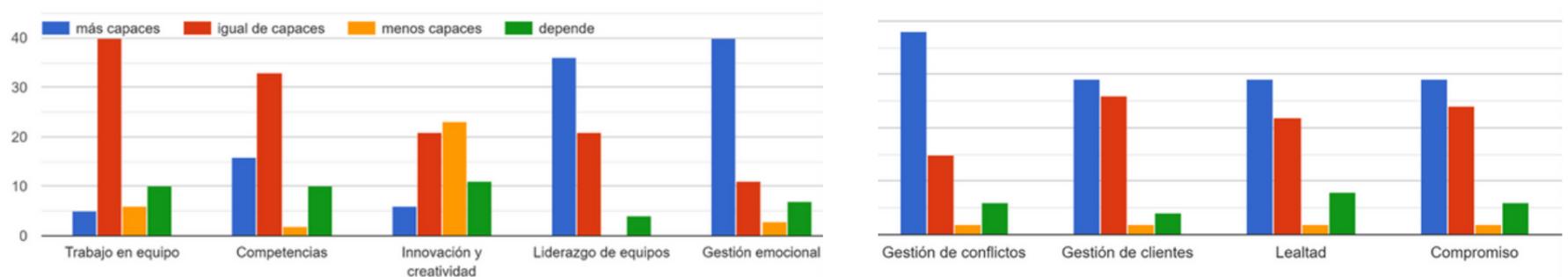
Los participantes calificaron a las personas mayores menos que los jóvenes en innovación y creatividad (23 respuestas) o igual (20 respuestas). Aunque en varias de estas características las diferencias fueron pequeñas y no son estadísticamente significativas (tabla 8 y figura 10).

Tabla 8. Características asignadas a cada grupo de edad, relacionados con el mundo laboral

<i>Personas mayores</i>	<i>Jóvenes</i>
+Gestión emocional +Gestión del conflicto +Liderazgo de equipo +Lealtad	+Innovación y creatividad
=Trabajo en equipo =Competencias =Gestión de clientes =Compromiso	

Contratar a un profesional sénior tiene sus ventajas. Según aparece en muchos informes, las razones son: lealtad, y estabilidad, capacidad de tomar decisiones, liderazgo, habilidad de formar equipos y conexiones, productividad, pueden servir de mentores para los otros colaboradores, experiencia probada y demostrable, resiliencia e inteligencia emocional, han sido y son participes en los cambios de la industria y la economía de los últimos años.

Figura 10. ¿Cómo consideras las personas mayores con respecto a las personas más jóvenes?



5.2. Análisis temático. Estudio 2

Los focus groups conversaron sobre los mismos ejes temáticos del cuestionario pero como conversaciones en grupo que son, siguieron cada uno su curso, se desarrollaron de diferente modo, diferentes temas ocuparon la mayor parte del tiempo. Analizando las narrativas en su conjunto y manteniendo las categorías generales que se propusieron para alimentar el debate podemos destacar los siguientes temas y subtemas que emergieron (tabla 9):

Tabla 9. Temas que emergen de los focus groups (Estudio 2)

1. Empleo - Desempleo	1.1. La vida y el empleo, todo uno 1.2. Trabajo e identidad 1.3. ¿Qué soy sin mi trabajo? 1.4. Empleo y proyecto, empleo y vocación 1.5. Transiciones y pluriempleo
2. Discriminación por edad	2.1. Ni la legislación nacional ni las políticas internacionales ayudan a que haya menos discriminación 2.2. La sociedad no tiene en cuenta las personas mayores 2.3. Parece que tengamos una fecha de caducidad 2.4. Mutilación 2.5. La discriminación hace sentirse mayores a las personas 2.6. Edadismo internalizado, Autosabotaje o autoexclusión. Amenaza del estereotipo 2.7. Discriminación activa (manifiesta) y pasiva (sutil)
3. <i>Age management</i>	3.1. Discriminación incluso en el proceso de selección 3.2. Gestión de la diversidad de la edad en las empresas 3.3. El valor de la experiencia 3.4. Edad y género 3.5. Expulsados del sistema 3.6. Deshacerse de los sénior
4. Equipos intergeneracionales	4.1. Mentorización intergeneracional como acompañamiento 4.2. Cuando se unen las generaciones, funciona
5. Personas mayores versus personas jóvenes. Qué es ser mayor	5.1. Vivimos en una sociedad edadista con el culto a lo joven

5.2.1. Empleo - Desempleo

1. La vida y el empleo, todo uno

La vida y el empleo, parece que sean todo uno, para las personas entrevistadas la vida gira en torno al trabajo, y muchas personas, difícilmente diferencian su vida personal de su vida laboral.

Todo gira alrededor del trabajo. Mi vida giraba alrededor de trabajo.../... Mi vida ha sido de compromiso con el trabajo, estrés y estrés (FG2, E3, hombre, 70a).

Es verdad que a nivel de identidad he confundido lo personal con lo profesional y también me he dado cuenta cuando he sabido que otras muchas gentes que yo conocía, mis amigos, también confundían lo personal con lo profesional. Ha sido una vida laboral plena, pero cuando sales te das cuenta de que estás en absoluto vacío. ¿Por qué? Porque todas mis horas iban focalizadas al mundo laboral, con poco desarrollo de vida, de deporte, de actividades culturales, de actividades de ONG o de historia que te pueden complementar mucho como persona y que yo no lo he dedicado ni una hora a eso. (FG1, E7, mujer, 54a).

2. Trabajo e identidad

El empleo como parte de uno mismo, del Yo, conformando la identidad personal. Para algunos lo es todo, les define como personas:

Esa ha sido mi vida profesional durante muchos años y, claro, molaba un montón. Y entonces esa era mi identidad. Era mi identidad de cara al mundo. ...El trabajo, era mi identidad. (FG1, E2, mujer, 52a).

Me despidieron.../...para mí también el trabajo era una forma de posicionarme como en sociedad y la pérdida del trabajo fue para mí fue horrible .../... yo no le dije a mi madre que estaba en el paro durante dos años porque me avergonzaba. (FG1, E5, mujer, 48a).

Para mí lo peor del desempleo fue llegar a casa, el aterrizar en una casa en la que has estado muchas horas fuera, en la que está todo establecido, ordenado y todo lleva su ritmo. Y de repente entras tú como un elefante en una cacharrería, con toda tu energía que te llevas detrás, más la mala leche que te llevas y tal .../... Porque claro, yo quería hacer cosas y quería hacer y toda la gente tenía su espacio ahí perfectamente, mi pareja, ya estaba prejubilado y estaba tranquilo y feliz leyendo y de repente llegaba yo y me resultó muy complicado de llevar y de gestionar.estuve así un año en una cosa así. (FG3, E3, mujer, 66a).

3. ¿Qué soy sin mi trabajo?

Muchas de las personas participantes se preguntaban ¿qué soy sin mi trabajo? Las respuestas son variadas (tabla 10):

Tabla 10. Subtemas que emergen de la categoría ¿Qué soy yo sin mi trabajo?

<p>Nadie</p>	<p>Sin trabajo pasas a ser un nadie. ¿Es que todo lo que sabías ayer ya no vale? (FG4, E1, hombre, 72a)</p> <p>Pienso que vivimos en una sociedad en la que lo que somos profesionalmente tiene un peso desmesurado respecto a los otros aspectos de nuestra vida. Ahí hay un desequilibrio tremendo. Si eres un desempleado, por supuesto, eres un fracasado. Pero si a eso le añades que la etapa del capitalismo neoliberal en el que estamos, vale todo, ya es la jungla, pues todavía te desequilibran más en tu relación con el mundo laboral. Entonces yo pienso <u>que si eres mayor, si estás desempleado, pues de alguna manera te están echando fuera del sistema.</u> O sea, no vales, no sirves. (FG1, E4, hombre, 66a)</p>
<p>Sentimiento de inutilidad</p>	<p>Para mí el trabajo siempre ha sido una manera de sentirme útil y reto, necesito muchos retos. Yo la verdad es que yo lo he pasado muy mal en la prejubilación del banco, cuando me he sentido sin hacer nada, porque el sentimiento de inutilidad es tremendo y esa sensación que te da querer aportar, pero no se te ocurre qué, no sabes lo qué es. Es horroroso. (FG1, E1, hombre, 59a)</p> <p>Una de las causas sin ninguna duda de esa depresión fue la sensación de sentirte inútil que no valías para nada. Yo tenía una experiencia profesional y tenía un currículum bueno, razonable. No he sido un profesional exitoso, pero yo creo que de repente la sensación de que no vales para nada. (FG1, E4, hombre, 66a)</p>
<p>El trabajo nos define. Sin trabajo, no eres.</p>	<p>Pues yo toda la vida creo que me he definido por mi trabajo, y luego ahora últimamente me definía porque era cuidadora. Entonces ahora es como que no tengo nadie quien cuidar. ¿Quién soy? ¿Qué soy si no trabajo? ¿Qué soy si no cuido? Estoy en ese momento, ¿quién soy, de dónde vengo, a dónde voy? Estoy en una crisis existencial. Yo antes, cuando me preguntaban: ¿Tú qué eres? Yo decía "Yo soy trabajadora social". Pero yo no soy trabajadora social, yo tengo formación en Trabajo Social y soy otras muchas cosas ¿no? Me parece que es muy limitado el definirte sólo por el trabajo. Pero durante muchos años me he definido sólo por el trabajo y además yo trabajaba mucho, yo lo que hacía era trabajar. (FG3, E1, mujer, 58a)</p> <p>Y luego te das cuenta también que tienes un círculo de amigos, de conocidos y tal, que te valoran por el cargo que tienes (en el banco) y todo eso lo dejas en el cargo. Yo tenía gente con la que he hablado todos los días, he comido con mucha frecuencia con ellos y que sales del banco y ya han desaparecido. Ha desaparecido porque al final ya te digo que, hablando de identificación, pierdes lo personal y confundes lo personal como profesional. Y lo confundo yo y lo he confundido con muchos de mis contactos. (FG1, E6, hombre, 58a)</p>
<p>Sin trabajo, eres un estorbo</p>	<p>En los 80 se prejubilaba gente con 52 años deseándolo (¡y una buena paga!), pero te tenías que buscar la vida para no ser un estorbo en la familia y en la sociedad. (FG4, E2, Informante Clave, hombre, 63a)</p>
<p>La jubilación obligatoria es un despropósito</p>	<p>Que la jubilación impida trabajar es algo edadista. Muy injusto. ¿Y los aprendizajes adquiridos en la vida laboral? ¡Qué desperdicio! Un despropósito. ¡Es molesto! Me siento infrutilizado (FG4, E1, hombre, 72a)</p>
<p>Confundir el Ser con el Hacer</p>	<p>Yo no le dije a mi madre que estaba en el paro durante dos años porque me avergonzaba." (FG1, E2, mujer, 52a)</p> <p>No tiene nada que ver la identidad con la que yo me siento a gusto que con la que tengo que contar (FG1, E7, mujer, 54a)</p> <p>Pienso que vivimos en una sociedad en la que lo que somos profesionalmente tiene un peso desmesurado respecto a los otros aspectos de nuestra vida. Ahí hay un desequilibrio tremendo. Si eres un desempleado, por supuesto eres un fracasado. Entonces yo pienso <u>que si eres mayor, si estás desempleado....</u> (FG1, E4, hombre, 66a)</p>

4. Empleo y proyecto, empleo y vocación

Es cierto que si perdemos o dejamos el empleo nos podemos sentir frustrados, confundidos, tristes, avergonzados, minusvalorados, etc. Pero, ¿qué pasa cuando sí tenemos empleo y conectamos con nuestros talentos? La otra cara de la moneda nos conecta con la vocación, con el desarrollo personal y profesional, con la motivación. A menudo el empleo nos desarrolla como personas.

Me levantaba un lunes a las 08:30 hasta las 21:00 de la noche y el martes hacía lo mismo y el miércoles, el jueves y el viernes, le metía 12 horas de media diaria al tema. Pero estaba contento porque me gustaba lo que hacía. Tenía un equipo que me respondía muy bien, lo tenía que animar y motivar en el tema, con lo cual eso también te lleva a ser más proactivo cuando tienes detrás de ti a un equipo de muchas decenas de personas. me ha llevado a estar ahí 30 años y donde he sido feliz en el trabajo. (FG1, E1, hombre, 59a).

Y mientras sea útil, yo me encuentro con fuerzas para seguir, pero entiendo que empieza a llegar el momento en el cual, no diré que sea superfluo, pero que no puedo aportar, al menos no tengo proyecto, no puedo aportar lo que yo quisiera. (FG2, E1, Informante Clave, hombre, 58a).

Mi vocación era la enseñanza y creo que la he satisfecho. Por lo menos he trabajado todo lo que he podido sobre ello. Pues para mí el proyecto, el proyecto social, proyecto vital, es algo trascendente. Es decir, que si hubiera un concepto que efectivamente pudiera delimitar mi vida, sería la de proyecto y proyecto de cambio. (FG1, E3, hombre, 60a).

Para muchas personas estar sin empleo puede significar pérdida de motivación y pérdida de proyecto vital. En este sentido varias personas hablaron de la necesidad de tener espacios donde canalizar la generatividad, esa capacidad de dejar un legado a otras generaciones, dejar huella en otros.

¿Encontrar un canal para revertir a la sociedad? Yo creo que eso es clave. Yo eso empecé a buscarlo y de hecho lo dije. La primera vez que empecé a dar clases la gente me decía ¿por qué? Porque tengo que devolverle algo a la sociedad. Yo me sentía así. Era aún bastante joven, yo con esa edad decía: ya tengo que empezar a devolver algo a la sociedad ¿no? Yo creo que necesitamos canales para devolver algo a la sociedad.

Hasta que eso no esté en marcha, seguirá habiendo edadismo, porque si yo no puedo devolver algo a la sociedad, no se lo devuelvo. Y si los demás no ven que yo devuelva algo, soy una carga. Si tú, desde el momento en que no ayudas, eres una carga. Entonces, para dejar de ser una carga, lo que tienes que hacer es poder devolver algo. Algo debe cambiar. (FG2, E1, Informante Clave, hombre, 58a).

5. Transiciones y pluriempleo

Las personas enfrentan un sinnúmero de dificultades cuando se encuentran sin empleo siendo mayores. Algunas hablan claramente de la edad como una barrera para encontrar de nuevo empleo, de los filtros que ponen la edad como punto de corte, de presentarse a diferentes ofertas de trabajo y solo recibir contestación de pocas, muy pocas.

Pues he estado ahí un poco a salto de mata, hasta trabajando en un call center, dado que a los mayores no nos quieren en absoluto. (FG1, E1, hombre, 59a).

Había tenido situaciones laborales diversas anteriormente me quedé en paro con 57 y en seguida intuí que difícilmente volvía a reincorporarme a un mundo laboral, digamos normalizado. He estado como ocho años en paro, hago colaboraciones esporádicas por una consultora, y alguna cosita, sí, pero realmente en paro. (FG1, E4, hombre, 66a).

Bueno, pues he estado desempleada, estuve reciclándome, formándome, hice curso de Innovación y Emprendimiento con Innovación Social, y emprendí con el dinero que me habían dado en el despido, pero fracasó. No salió bien. Después de eso vino el call center, el “trabajo de lo que fuera”, echar currículums e intentar trabajar de lo que fuera. La edad empezó a ser esa barrera que no compensaba mis competencias, el que el inglés fuera el idioma que dominaba (FG1, E2, mujer, 52a).

Las transiciones a veces conllevan la posibilidad cambiar de actitud o de clavija para reencontrar el camino.

Desde entonces hace ya tres años que decidí cambiar de clavija y estoy formándome, pero en un ámbito que no tiene nada que ver con mi actividad profesional. De hecho, eso lo he hecho más pensando en la jubilación. (FG1, E4, hombre, 66a).

5.2.2 Discriminación por edad

1. Ni la legislación nacional ni las políticas internacionales ayudan a que haya menos discriminación

Hay mucha discriminación en el mundo laboral. Está claro que la legislación no ayuda y pese a que las políticas de los organismos internacionales (ONU, OMS, entre otras) nos hablan de “Una sociedad para todas las edades” y el Decenio de Envejecimiento Saludable habla de “No dejar a nadie atrás”, seguimos en una sociedad edadista.

No hay medidas legislativas para la no discriminación por edad. (FG4, E2, Informante Clave, hombre, 63a).

El propio esquema laboral cortoplacista es edadista. Ningún político piensa a futuro. (FG4, E1, hombre, 72a).

2. La sociedad no tiene en cuenta las personas mayores

Las representaciones sociales que tiene la sociedad acerca de la vejez y de la persona que envejece, tampoco ayudan a que las personas se sientan incluidas. Parece que impera un desprecio por la vejez:

La sociedad no tiene en cuenta a las personas mayores. El edadismo en la empresa es un reflejo del edadismo en la sociedad. Van de la mano. (FG4, E1, hombre, 72a).

A los mayores no nos quieren en absoluto (FG1, E1, hombre, 59a).

Hay una discriminación muy fuerte y una de las principales razones es esta: la edad.

“No contrates a un comercial mayor porque este va a ir más lento. No va a trabajar tantas horas. No va a conducir tan rápido. No va a querer irse tantas veces de fiesta. No va a querer venir aquí a un curso a las 20:00 de la noche”. Eso creen. Igual no es cierto, pero el jefe lo cree, y por lo tanto, se discrimina y esto no va a cambiar. Sólo va a cambiar forzado por las circunstancias. Sólo cambias si te fuerzan, si te ponen impuestos, si te desgravan. Si no, poco va a cambiar. (FG2, E1, Informante Clave, hombre, 58a).

Yo he tenido suerte de no depender demasiado de jefes porque he sido mi propio jefe, pero he dependido de los clientes, que son tus jefes indirectos, y yo sí que he tenido que adaptarme mucho a las exigencias de jóvenes y los clientes jóvenes han tenido la costumbre de discriminarme porque era mayor (FG2, E3, hombre, 70a).

Yo creo que la gente muy joven, es verdad que no discrimina en general, pero cuando la gente tiene que tomar decisiones, si le afectan a su bolsillo o a su vida, entonces hace lo que tenga que hacer. Cuando te hacen creer que esto es un juego de suma cero, que si hay un viejo ocupando el puesto que tú podrías ocupar...entonces discriminas. (FG2, E2, hombre, 70a).

3.Parece que tengamos una fecha de caducidad

Parece como si las personas tuviesen una fecha de caducidad en la frente que les marcase:

Como sé que además tienes una fecha de caducidad para eso, porque al final es como los yogures: te marcan hoy los 57-58 años y sabes que tienes una fecha de caducidad... (FG1, E2, mujer, 52a).

4.Mutilación

Hablan de mutilación, de la dificultad de reconstruir su identidad, de precarización.

Porque creo que sí he sufrido algún tipo de mutilación laboral, laboral, no profesional, porque yo me considero más profesional que hace 20 años (soy sociólogo), pero laboral sí he sufrido algún tipo de mutilación y esa es dura porque ya de alguna manera es irreversible reconstruirte como persona. (FG1, E4, hombre, 66a).

Hago muchas cosas, pero lo que es vivir de ellas ni ninguna, pues entonces se ha ido precarizado muchísimo mi trabajo con la edad. Mi trabajo (traducción) se ha precarizado mucho, porque yo empecé ganando muy bien, porque era muy especializado y entonces ya todo con el tema de las tecnológicas, que trabaja mucho para Amazon, Facebook, pues toda esta gente son esclavistas a saco. (FG1, E2, mujer, 52a).

5.La discriminación hace sentirse mayores a las personas

La discriminación hace sentirse mayores a las personas.

No me siento mayor, para nada, o sea, me siento súper joven, pero la empresa me hace sentir mal, la empresa me hace sentir que no valgo ya. (FG1, E2, mujer, 52a).

Yo personalmente pienso que estoy en la mejor edad de mi vida, estoy muy a gusto con mi edad, pero la edad en la empresa, no; o sea, yo claramente era consciente de que a efectos empresariales ya no existía. (FG1, E4, hombre, 66a).

También sucede en relación con su sobrecualificación y que pagar la experiencia es caro, o también en la relación con clientes más jóvenes si es el caso de ser trabajador por cuenta propia.

La monitorización de mis clientes implica que lo que es el trabajo alimenticio se haya convertido en algo que a mí me parece de una absoluta mediocridad y además una pérdida de tiempo. Pero sí lo observo y pienso que aquí hay una cosa que no está funcionando y es que no como que te sientes, que no pintas nada y dices pero sí, es que esto lo podían hacer con Google Translator, porque para lo que lo valoran... y esto me lleva pasando ya muchos años en proyectos muy relevantes y muy importantes que al trabajar con gente tan, tan, tan joven que está además tan mal pagada, lo que tú tienes que aportar, que es mucho, no lo consigues aportar porque las propias empresas no se han preocupado, se han preocupado de la parte económica, de que les cueste la mano de obra, muy poco. Y tú estás ahí como externo, aportando, pero ni siquiera puedes. Entonces eso para mí es muy frustrante. Es muy frustrante porque yo no soy capaz de decir: Me da igual. (FG1, E7, mujer, 54a).

6. Edadismo internalizado, Autosabotaje o autoexclusión. Amenaza del estereotipo

En algunas personas participantes hemos visto edadismo internalizado, autosabotaje o autoexclusión. La continua clasificación (y exclusión) por edad, la categorización, y los estereotipos de la sociedad van calando en las personas que llegan a aprehenderlos. Es lo que se denomina edadismo internalizado. De tanto escucharlo, al final, uno acaba creyéndose lo que los demás dicen y haciéndolo suyo.

Yo nací en el Paleolítico Inferior, si lo comparas con esta época. Entonces, a ver, existía aquello de la fidelidad a la empresa y demás. ¿Y eso quién se lo ha cargado? Porque tú oyes a los que tienen 50 a 40, 30, 20, y es como un abismo. (FG1, E4, hombre, 66a).

Lo que yo comentaba del call center. A ver, yo parecía el abuelo de todos los demás. (FG1, E1, hombre, 59a).

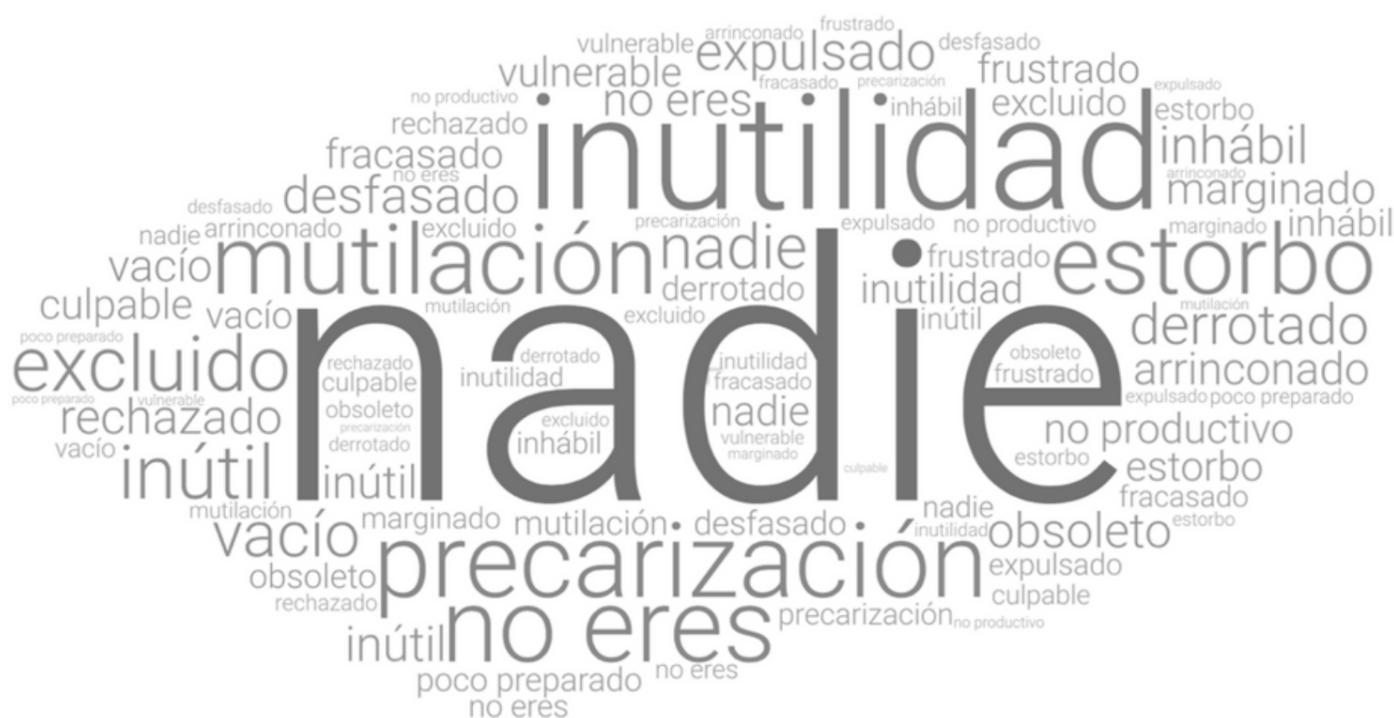
7. Discriminación activa (manifiesta) y pasiva (sutil)

Algunos hablan de la discriminación activa (manifiesta) y pasiva (sutil).

La pregunta es. ¿Cómo se discrimina? Y para mí la discriminación es pasiva. Básicamente es la que más hay y la más importante. No es tanto una discriminación que tú hagas algo de una manera activa para impedir u obstaculizar algo, sino que dejas de hacer tal o cual cosa que favorecería la igualdad. (FG2, E2, hombre, 70a).

A modo de resumen de este apartado, la nueve de palabras que emerge de los discursos se representa en la siguiente figura (figura 12).

Figura 11. Nube de palabras representación de los efectos de la discriminación laboral por edad:



5.2.3. Age management y gestión de la diversidad de la edad

Está claro que el ecosistema empresarial y organizacional es un ámbito muy amplio y no se puede generalizar partiendo de las narrativas de unas pocas personas entrevistadas. Aun así destaca en las narrativas transversales de los grupos, o bien la falta de información o la clara mención de que no se utilice la gestión de la diversidad generacional en la entidad que se conoce o bien el conocimiento que se discrimine o en la entrada en la salida de las empresas las personas de más edad, aun en las personas que no sufran o hayan sufrido discriminación.

1. Discriminación incluso en el proceso de selección

En el propio proceso de selección ya hay conductas edadistas que impiden a un candidato superar el proceso inicial para entrar en las empresas. La amenaza del estereotipo o asociación de determinadas características a un grupo de edad concreto (personas mayores, en este caso) limita la manera de ver a las personas trabajadoras, pues los categoriza y clasifica según lo que se espera que suceda. Y no se les da ni la oportunidad de desmentir o refutar las creencias falsas.

Como psicólogo en Recursos Humanos de una multinacional, yo ahora estoy buscando gente en Infojobs, pues es un portal donde la gente se apunta para buscar empleo, los que están trabajando y los desempleados. Mi jefe, que es joven, me dice: "Búscame un chaval", porque tiene un montón de prejuicios. ¡Tiene un montón de prejuicios! No le hago caso porque soy mayor y me la suda. Ni siquiera tengo que decirle que si quieres que me despidas porque él lo sabe y voy a hacer lo que me dé la gana. Con 30 años yo no era capaz de decir esto. No era capaz. (FG2, E1, Informante Clave, hombre, 58a).

Es una discriminación clara. Se discrimina a alguien, por ejemplo, ¿tienes 50? Cojo tu curriculum y lo tiro a la trituradora. Eso es discriminación y eso es edadismo. Pero claro, eso parte de un prejuicio. El prejuicio es decir que todos los que tienen más de 50 no tienen interés suficiente en aprender. Yo tengo la impresión de que se ha polarizado mucho. Es normal que a todos nos guste lo joven, porque al final un joven es fuerte, una joven es fuerte y nos parece más atractivo porque eso, porque tienen mejores condiciones para tener hijos, etc. lo que no es normal es lo que ocurre desde hace como 50 años en que parece que lo único bueno -y está ahí el problema- es lo joven y se ha perdido el valor de los mayores y de los viejos. Este es el problema. (FG2, E1, Informante Clave, hombre, 58a).

Hago muchas cosas, pero lo que es vivir de ellas ni ninguna. A mí me sorprende porque yo tengo un currículum que te mueres y tienes la precariedad y la ruina más absoluta. (FG1, E7, mujer, 54a).

Hay empresas edadistas aunque haya protocolos inclusivos que en la práctica no son respetados. También hay empresas donde parece más complejo vincular el conocimiento y la experiencia con la productividad, siendo que a veces priman los resultados a corto plazo.

Puede pasar también que se instaure un círculo vicioso en el cual el talento senior, si se mantiene vinculado a proyectos que ya no tienen tracción no se consiguen motivar a sí mismos, al revés deseen irse, alimentando el falso prejuicio según el cual las personas de más edad no son creativas o ya no son innovadoras.

Entre los 55 y los 65 años había muchas personas que se jubilaban anticipadamente del trabajo. Sin estar jubiladas, pero ya no trabajaban .../...También hay personas con 55 años que están deseando que llegue su jubilación. Y otras que seguirían trabajando siempre (FG4, E4, hombre, 66a).

2. Gestión de la diversidad de la edad en las empresas

Peguntados los participantes sobre la gestión de la diversidad de la edad en las empresas, tampoco parece haber claras políticas de empresa sobre este tema.

No se gestiona la edad. Simplemente no se gestiona de ninguna manera. La empresa no está en eso. No está en eso para nada La empresa no hace nada con estos temas. Ni multinacionales, ni medianas, ni pequeñas. Nada, nada. Lo veo en mi trabajo, lo veo clarísimamente y lo he visto a lo largo de mi ciclo laboral en que se ha discriminado a personas jóvenes por ser jóvenes, a personas mayores por ser mayores y a mujeres de mediana edad o más bien jóvenes por ser mujeres jóvenes en edad de criar. Eso lo he vivido continuamente. Discriminación positiva, hombre entre 25 y 45: "Este se come el mundo, trabaja lo que haga falta, viaja a donde haga falta porque está deseando dejarse a la mujer con el niño en casa, así que contrata a este". Discriminación positiva hay mucha. (FG2, E1, Informante Clave, hombre, 58a).

3. El valor de la experiencia

Parece que hoy en día en la empresa se valora poco la experiencia, el bagaje de conocimientos adquiridos. Y a esto se suma la precarización de los empleos y el poco valor que se da a las cosas bien hechas, según argumentan los participantes.

¿Jubilarse a los 65? Pero si a los 65 tienes todavía mucha capacidad y energía, tienes experiencia acumulada y es una pérdida muy muy importante de capital humano (FG4, E2, Informante clave, hombre, 63a).

Las empresas sustituyen a alguien con experiencia que gana mucho por alguien que tiene menos experiencia, pero, sobre todo, su sueldo es menor. Así es. ¡Es la economía! (FG4, E3, hombre, 73a).

¿Cómo se han hecho todas las reestructuraciones y negociaciones de reducción de plantilla en España? Prejubilando, adelantando la jubilación (a los 52ª, ¡con 90% del salario!)... (FG4, E2, informante clave, hombre, 63a).

No me jubilé porque yo quería y por eso no ha sido un jubileo. Me jubilé porque entendía que lo que yo amaba en la enseñanza -y mira que estoy utilizando esa palabra-, no podía hacerlo. Yo entendía que aquello era un proyecto educativo que yo intentaba realizar unos cambios en la forma de enseñar, en la forma de trabajar, la forma de relacionarme con mis colegas. Pero también me resultó absolutamente imposible. Veo el cambio muy complicado. Veo una fractura generacional que tal vez sea raíz o consecuencia de mi propio envejecimiento. No lo sé. Y la vejez no la acepto. No quiero envejecer. Y no consigo vislumbrar un proyecto para seguir. (FG2, E2, hombre, 70a).

La experiencia que tienen las personas trabajadoras más mayores se valora de diferente modo según el tipo de empleo o status. Por ejemplo, en la enseñanza, se valora más al sénior o en puestos de alta dirección, pero menos en trabajos más manuales o en cadenas de montaje:

Hoy en la empresa privada, yo creo que sí se valora la experiencia. Se valora porque la experiencia la tiene la persona mayor y cuando a lo mejor tienes algún problema dentro de la empresa privada, recurras a alguien mayor que ya ha pasado por esa experiencia o por ese problema y puede aplicar respuestas más perfeccionadas. En otros estatus sí, es verdad que no se valora lo suficiente. En la enseñanza creo que también se valora la enseñanza. Quiero decir que las personas o los profesores más mayores tienen, como lo recuerdo, algo así como un estatus, un poquito más de sabios, ¿no? Cuando más cerca de la jubilación más sabio eres, ¿no? Hay unos estamentos en los que unas parcelas en las que sí que se valora y otras que no, otras que no. A nivel competitivo desde luego que no, a nivel de brecha digital desde luego que no, que las personas mayores no existimos. (FG3, E3, mujer, 66a).

En una cadena de montaje quizás la experiencia no vale tanto y se puede sustituir por un robot o por un joven, pero en otros trabajos de gestión, organización, dirección de equipo, no. Es una mentira. Una falacia que sirve para decir que se puede suprimir a un sénior (FG4, E1, hombre, 72a).

Antes, cuando hablábamos de cómo se considera a las personas mayores con respecto a las personas más jóvenes (figura 11) hemos visto que se atribuyen características distintas a las personas mayores y a los jóvenes en el mundo laboral. Los participantes aprecian diferencias sobre todo en el momento de afrontar situaciones difíciles, un saber hacer que te lo da la experiencia.

Yo creo que nosotros tenemos que reivindicar la pérdida del talento...En situaciones en las que había que sacar mano izquierda, en una situación delicada con un cliente, que hay que escribir al cliente, hablar con el abogado y tal, me decían ¿por qué no lo haces tú (el más mayor de la empresa)? Y yo les decía pues menos mal, porque si lo hace éste, que es el que pone en los correos: "Señor Menéndez, qué hay de lo nuestro" Pues ¡en fin! O sea, ese saber hacer, te lo dan los años también. Hay ciertas cosas que a lo mejor son para gente más metida en redes y tal, pero a lo mejor les llevas a otra situación y no saben cómo hacer. (FG1, E1, hombre, 59a).

La tecnología está ocultando mucho analfabetismo. Porque yo veía la página web de los chavalitos y decía: "Dios mío, tienen unas herramientas tecnológicas impresionantes y no saben escribir". Y bueno, sólo dejaron las redes y la falta de nivel intelectual y de nivel profesional en ese sentido, en el ámbito de lo que es controlar contenidos, no. (FG1, E4, hombre, 66a).

Mi experiencia con jóvenes es buena. Gente con ganas de sacar la empresa adelante. Yo allí era el abuelete pero estuvo muy bien. Tenía ingenieras de unos 20 años que eran muy buenas, muy capacitadas. El equipo funcionó fenomenal (FG4, E3, 72a)

Para muchos trabajos es necesaria una destreza que te la da la experiencia, y no, no la tiene un joven (FG4, E2, 63a).

4. Edad y género

¿Y si además de mayor es mujer? En el marco de las teorías feministas se argumenta que la discriminación que vive la mujer le acompaña a lo largo de la vida. En concreto en el ámbito laboral este es un hecho denunciado desde hace mucho tiempo. La discriminación por razón de edad en las siete mujeres participantes en los focus group en esta investigación se manifiesta de diversas formas. Las mujeres describen actitudes negativas, su sensación de indignidad, su falta de oportunidades de contratación o promoción, consideraban que su contribución al entorno laboral era importante, consideraban que las personas trabajadoras más jóvenes no cuentan con su

experiencia laboral, pero que esto parecía no importar mucho a las empresas, y que, además, esta experiencia a menudo no era tenida en cuenta como valiosa.

Ellas hablan más que los hombres de haber tenido que coger empleos precarios e incluso cobrar mucho menos de lo que deberían pro la formación que tienen, por no tener mejores ofertas.

Después de toda una vida trabajando (marketing), eso ahora no me sirve de nada, porque como que el mundo competitivo y tal, eso es como para gente joven, pero ya con 50 es como que a mí me dice no, no, ¡es que tú eres una señora de 50 años! ¿De qué me estás hablando? Pero eres una señora que pasan de ti. (FG1, E2, mujer, 52a).

Voy mirando trabajos que van saliendo, porque claro, tengo 58 años y ya no es fácil encontrar trabajo porque es mucho mejor una persona que está recién diplomada o algo que está por hacer, Pero yo tengo mucho mundo,...pero ahora es como que no tengo la energía que tenía con 25 o 30 años. .../...Pues la edad tiene que ver en esa sensación de: "Nena, que con la edad que tienes, no es tan fácil". No es como antes que yo terminaba un trabajo y empezaba otro y había veces que incluso los solapaba porque era como más sencillo. Ahora, no. (FG3, E1, mujer, 58a).

En realidad, mis clientes son mis jefes y son todos mucho más jóvenes. Entonces ahí sí que he tenido muchísimas situaciones en las que ves la diferencia generacional, que no se respeta en absoluto la experiencia, porque yo he trabajado para muchas consultorías (lingüísticas) que me mandan proyectos y todo es por mail, todo es muy árido, la verdad. En ese mundo de la traducción, trabajo con gente que no tiene ni idea de ni de cuál es tu bagaje, ni de si tú tienes razón diciendo las cosas ni de nada. Entonces ahí sí que es muy difícil, porque al no estar en una estructura de empresa con cada proyecto estás haciendo lo mismo otra vez y te estás desgastando en lo mismo y cada vez por menos dinero. Pero sí lo observo y pienso que aquí hay una cosa que no está funcionando y es como que te sientes que no pintas nada. (FG1, E7, mujer, 54a).

Y entonces pues claro, a mí me sorprende porque yo tengo un currículum que te mueres y tienes la precariedad y la ruina más absoluta. Y no te digo pues, nada. Entonces llegó el año de la pandemia. Una amiga en el parque me habló que existían las capacitaciones profesionales. La hago y cuando termino me pongo a buscar en LinkedIn, que es una red social de trabajo. Allí yo, bueno, o sea mi mes de marzo ha sido cortarme las venas, yo me he presentado a 60 procesos. Me ha contestado una persona de 60 procesos a través de las redes. Ya no solo el tema de las redes sociales, sino que el hecho de que la tecnología, es cómo se funciona, es la gran mentira que yo ahora digo, menuda trampa...Y mi

conclusión es que la edad es el filtro de corte, porque por un lado no puedes vender ahí, no puedes mentir. Ya no sé si es por el robot o por la combinación de robots y recursos humanos, pero lo que está claro es que las plataformas te piden la edad. Entonces el filtro de corte yo lo noto muchísimo, porque además con la gente que ha hablado me dicen que es que le dedican un minuto o un segundo a cada currículum, porque lo que está pasando con la tecnología es que en lugar de facilitar el encuentro, lo que hace es facilitar que las empresas reciban 800 currículums cuando deberían tener 20. (FG1, E2, mujer, 52a).

5. Expulsados del sistema

Algunos participantes dicen haberse sentido claramente expulsados del sistema, como si ya no formasen parte de nada, como si fuesen invisibles. En los mejores casos, encontraron trabajos precarios o de menor rango o sueldo.

O sea, yo cuando me quedo en paro con 57 años, enseguida empiezo a darme cuenta de que en ese momento busco trabajo y sigo LinkedIn e historias y empiezo a estar harto de ver que no me responden por ningún lado. Pero bueno, yo sólo pido que me entrevisten, no pido más. ¡Que no te llaman ni para una entrevista! Entonces eso cuando pasa año tras año -yo me tiraría dos años así -y luego tuve una depresión. (FG1, E4, hombre, 66a).

En 2013 la empresa cerró y cuando entre 2013 y 2017 fui engancho trabajos precarios en investigación, en hostelería con mi hermana que tiene varios bares, pero eso, contratos pésimos, mal pagada y siempre enviando currículums, intentando buscar trabajo fuera... (FG1, E5, mujer, 48a).

Es una pena porque en el mundo empresarial actual lo que se requiere de los jefes es que sean gestores de equipos humanos que permitan a las personas alcanzar los objetivos, que sepan motivar, dirigir, facilitar las cosas no tanto que tengas conocimientos. Y esto no te lo dan en las Universidades, en la formación. Esto se adquiere con la experiencia. La experiencia de los años te da esto. Y vienen los jóvenes con unas ínfulas de he estudiado esto o aquel Máster, y se equivocan. (FG4, E3, hombre, 73a).

6. Deshacerse de los sénior

Las empresas que no desean tener a empleados mayores utilizan diversos mecanismos para deshacerse de los sénior: quitando tareas que realizar, acoso psicológico hasta el final.

Nos sustituyen por alguien que cobra menos. Eso parece que es lo único que importa. (FG4, E4, hombre, 66a).

Yo tengo la sensación, no sé si muy equivocado ¿no? pero que buena parte de las empresas y de los sectores productivos a partir de determinada edad empiezan a establecer los mecanismos para ver cómo se deshacen de ti. Es decir, en vez de decir cómo te reciclo, cómo me voy a aprovechar de tu experiencia y tu formación y tal... Para la empresa es cómo me deshago de ti. Y es más, en ocasiones se utilizan mecanismos de auténtico acoso psicológico; van quitándote actividad, o sea, toda una serie de mecanismos hasta que tú dices basta, me voy. En el otro lado, creo que hay algún tipo de sector de productivo y algún tipo de empresas que valoran muchísimo a los sénior, o sea, que los buscan con lupa. Pero es porque por su actividad profesional son conscientes de que el sénior es el que marca. Pocas. (FG1, E6, hombre, 58a).

Empleo, no empleo, jubilación son términos trasnochados, injustos y edadistas. No tiene sentido que cuando yo dejo mi trabajo por jubilación, al día siguiente soy otra persona a ojos del mundo. Esa barrera que cruzas y desapareces del mundo de los vivos me parece horrorosa. ../... Si yo he aprendido algo, me parece absurdo que toda esa experiencia se desperdicia, ya no vale, no sirve. Es la definición de despropósito, es un despilfarro. El modelo "nazco-me formo-trabajo-me jubilo", ha pasado a la historia. ¿por qué no podemos trabajar una vez jubilados? Es absurdo y edadista. ¿Usted tiene 65 años? ¡No moleste! (FG4, E1, 72a).

5.2.4. Equipos Intergeneracionales

Las personas participantes en los focus group también han puesto en valor a los equipos intergeneracionales, pero lo cierto es que pocos de ellos han tenido experiencias directas de participación en equipos donde expresamente se trabajara este aspecto.

Posible es. Si es factible, no lo sé. Quiero decir, tiene que haber un departamento detrás que gestione como interaccionar a los departamentos. ¿Sería bueno, no? Buenísimo, porque la persona de edad aportaría. Yo no creo que se haga. No creo que se haga porque estamos en un momento muy competitivo. (FG3, E2 Mujer, 68a).

Yo creo que eso no está instaurado, de la misma manera que hay jefes que son jefes por antigüedad y no porque sean los más apropiados para ser jefes. (FG3, E1, Mujer, 58a).

1.Mentorización intergeneracional como acompañamiento

Una de las formas más comunes que se comenta para que se trabaje la intergeneracionalidad es con el trasvase de conocimientos o mentorización como acompañamiento.

A veces he echado de menos en los cambios en la empresa el haber tenido algo más de apoyo, por ejemplo, por parte de no sé si la empresa o de personas que tenía alrededor. Yo siempre he necesitado que haya alguien acompañándome. Hay personas que son muy autónomos, pero yo he necesitado siempre una especie de mentor. (FG2, E1, Informante Clave, hombre, 58a).

Pero la convivencia entre generaciones puede generar conflictos, aunque se comenta que los conflictos son entre personas más que entre generaciones. Los prejuicios que cada generación tiene sobre la otra modifican la situación de la discriminación según qué generación esté en el rol de responsable de equipo.

Los conflictos son entre personas, no, no tanto entre generaciones. Luego hay que promocionar en la empresa para algún puesto más relevante y ahí sí que hay discriminación pero contra los jóvenes. Normalmente los directivos mayores promocionan a sus amigos directivos mayores y no promocionan a la gente más joven. Hay discriminación contra los mayores en otras empresas, a lo mejor las de tecnología, donde los directivos son muy jóvenes, pues es al contrario. Y allí sí que hay discriminación por edad, claro, pero tiene más que ver con tus propios prejuicios, si tú eres joven. (FG2, E1, informante Clave, hombre, 58a).

Esa confrontación entre edades está buscada, es decir, porque es una, es una forma de desviar responsabilidades del tema central que sigo insistiendo que para mí son las desigualdades. (FG2, E3 hombre, 58a).

2.Cuando se unen las generaciones, funciona

Por otro lado son muchas las experiencias de éxito documentadas de programas intergeneracionales y está claro que si se trabaja bien este aspecto y se planifican las acciones cuando se unen las generaciones, funciona. Se crean lazos, vínculos, una buena simbiosis.

Si pones juntas la experiencia con las ganas y la agilidad, se da un muy buen funcionamiento de los equipos (FG4, E1, hombre, 72a).

Es verdad que siempre me encanta la gente joven y me encanta la gente mayor, pero la gente joven me flipa, me encanta escucharles, me alucina, me gusta mucho. (FG1, E5, mujer, 48a).

A mí los jóvenes me encantan. Me trasladan a otra época. Sí, un poco sí me rejuvenecen, porque los veo muy frescos, los veo tan inocentes. Las conversaciones que tienen son tan simples que me divierten. (FG3, E3, mujer, 66a).

Si juntas a personas con ganas de aprender con otras con experiencia, de manera natural se crean lazos de manera natural, y si lo propicias, consigues complicidad, una simbiosis perfecta. Si como líder les permites que descubran lo que pueden aprender a tu lado, las personas jóvenes lo valoran.../...no es competencia, todo lo contrario: es el complemento ideal: Yo te enseño lo que yo sé, tú aprendes más rápido que si vas tú solo. Es el win-win, todos ganan. (FG4, E1, hombre, 72a).

Mi empresa, lo tiene. Hay un protocolo para estas cosas. Por ejemplo, yo tengo una amiga que ha entrado en un proceso de mentoría en esta multinacional y le ha ido fenomenal. Lo que comentabas, una persona que está a punto de jubilarse y hace una mentoría con una persona más junior para que tenga un puesto de más responsabilidad o no, o para que adquiera otras habilidades. Y ha funcionado uno y ya está encantado. Ha funcionado fenomenal. (FG1, E7, mujer, 54a).

5.2.5. Personas mayores versus personas jóvenes. Qué es ser mayor.

1. Vivimos en una sociedad edadista que ensalza lo joven

Esta sociedad que ensalza lo joven, lo nuevo, a la vez está siendo profundamente edadista.

Ahora hay más edadismo que antes por el problema de acceso de los jóvenes al mundo laboral que viene de la crisis de 2008-2010 y el auge de las nuevas tecnologías y digitalización (FG4, E1, hombre, 72a).

Igual hasta lo he hecho yo con personas mayores, fíjate, hasta lo he hecho yo eso de hablar en diminutivo, de hacerles más frágiles de lo que en realidad son. Yo creo que lo he hecho en alguna ocasión. Exceso de protección, ¿sabes? Creo que lo he hecho y con mi hermana. Creo que lo hago con ella (por su discapacidad, es esquizofrénica). Con mi hermana creo que lo hago y la discrimino muchas veces por protección. Es difícil no hacerlo, creo yo. (FG3, E3, mujer, 66a).

Yo veo que el edadismo viene también por causa de las nuevas tecnologías. Yo he visto a muchas personas que les ha impactado mucho no poder hacer ni una presentación en Power Point y le han tenido que ayudar los de abajo (FG4, E3, 73a).

2. Qué es ser mayor

Los participantes en la investigación suelen explicar -y casi justificar- el edadismo en referencia a sus atributos personales, como que se han vuelto un poco más lentos o torpes, el aumento de los problemas de salud. Algunos otros mencionan que no nos gusta sentirnos mayores y que el mundo va demasiado de prisa.

A mí lo que me pasa con la identidad laboral o profesional es que el mundo va tan deprisa, pues creo que no tiene nada que ver la identidad con la que yo me siento a gusto que con la que tengo que representar todo el rato. O sea, claro, para sobrevivir yo debo estar mintiendo como una bellaca. (FG1, E2, mujer, 52a).

¿A lo mejor el ser mayor se identifica con el deterioro, no? yo siempre he dicho que el mayor problema de las personas mayores, las que yo he conocido por mi trabajo, es que no aceptaban que eran mayores. Y recuerdo que escribí un relato sobre una mujer que se llamaba con lo que yo he sido, porque ella siempre estaba hablando de lo que había sido y decía sí, pero es que lo que ha sido ya no lo eres. Entonces creo que hay una parte de aceptar el paso del tiempo para lo bueno y para lo malo. Entonces yo me siento mayor en la medida en que mi cuerpo no responde como respondía, pues que me canso más, porque no tengo la energía que tenía, que no tengo las ganas que tenía en algunas cosas, pero sin embargo creo que soy muy joven porque yo quiero seguir aprendiendo y sigo aprendiendo. Entonces, mientras tengas ese interés por hacer cosas y por aprender... Es que hay días que me levanto con 80 años y hay días que me levanto, que tengo 25. Depende de cómo me encuentre. (FG3, E1, mujer, 58a).

Y mientras sea útil, yo me encuentro con fuerzas para seguir, pero entiendo que empieza a llegar el momento en el cual, no diré que sea superfluo, pero que no puedo aportar, al menos no tengo proyecto, no puedo aportar lo que yo quisiera. Es decir, me veo impotente de alguna forma. (FG2, E2, hombre, 70a).

Ya no me como el mundo como me lo comía (FG3, E1, mujer, 58a).

3. ¿Cuántos años tiene una persona mayor?

Con respecto a cuál es la edad en la que una persona puede ser considerada mayor tampoco en estos grupos hubo una respuesta única.

Para mí mayor es el de 70 y joven el de 25. (FG1, E2, mujer, 52a).

Que pienso que no soy mayor o sí soy mayor, no lo sé. Yo necesito una referencia. ¿Qué es ser mayor con respecto a qué y con respecto a quién? Pues a lo mejor soy mayor con respecto a un chico de 12 años ¿y? Y no soy mayor y soy muy joven con respecto a alguien de 20 años más que yo. Pero la palabra mayor es que no la veo. No la veo porque tiene una connotación negativa. Soy más sabia, con más experiencia, teniendo más claro lo que quiero en la vida, con más seguridad y libre. (FG3, E3, mujer, 66a).

Yo creo es la personalidad, el hecho de ver la vejez de una manera o de otra. Sé que vengo de mis pasos, pero no soy el que fui. ¿Qué quiere decir eso? Yo fui una persona que se ha ido haciendo durante 70 años y a veces no me reconozco en el joven o en el adulto que era. Entonces no soy mayor, soy distinto. Incluso diría que no solo soy distinto, soy mejor y me voy haciendo mejor cada día. Esa es mi visión de la vejez, ni más ni menos. Siempre se mejora, porque nos hace más inteligentes. Te haces más inteligente porque aprendes (FG2, E3, hombre, 70a).

A lo mejor el ser mayor se identifica con el deterioro, ¿no? Yo siempre he dicho que el mayor problema de las personas mayores, las que yo he conocido por mi trabajo (en residencias), es que no aceptaban que eran mayores. Y recuerdo que escribí un relato sobre una mujer que se llamaba: "Con lo que yo he sido", porque ella siempre estaba hablando de lo que había sido y decía sí, pero es que lo que has sido ya no lo eres. Entonces creo que hay una parte de aceptar el paso del tiempo para lo bueno y para lo malo. (FG3, E1, mujer, 58a).

La vejez tiene que ver con cómo estás tú, de cómo te sientes. Estaba pensando, por ejemplo, que hay ancianas que son muy ancianas y entonces, claro, tienen un ritmo más lento o lo que sea. Entonces sí, muy bien, muy maja. Pero no tardes más en bajar del autobús que la gente joven no espera porque llega tarde a trabajar Mientras sea una anciana que se maneje al ritmo de la vida cotidiana y no interfiera el ritmo de los jóvenes, vale, pero como sea una ancianita de estas que se saca las cuentillitas y las moneditas ... no sé yo....o sea si no se sale de lo que es el ritmo vital imperante no pasa nada, pero si no, mal... (FG3, E1, mujer, 58a).

La sociedad debe cambiar, las empresas deben cambiar, pero también las personas individual o grupalmente pueden hacer algo para propiciar el cambio, y romper prejuicios, acabar con los estereotipos.

Yo creo que la vejez está cambiando porque los viejos somos más y nos estamos rebelando. Eso es fundamental. Si no fuéramos más no habría surgido un planteamiento reivindicativo contra el edadismo. (FG2, E3, hombre, 70a).

No sé... es necesario tener nuevas experiencias, seguir aprendiendo, seguir cambiando...Y yo me dije. "¿Por qué no una payasa mayor? Y ahora voy de clown con mi pelo blanco. Y es muy divertido porque vas a los coles y oyes algún niño que dice. "Mira la abuelita y no sé qué". ¡Rompiendo ideas previas! (FG3, E1, mujer, 58a).

Hemos de contribuir a la mejora social porque si no, ¿quién va a cambiar la sociedad? Nosotros no nos vamos a rendir en absoluto. (FG2, E3, hombre, 70a).

5.3. Áreas de discriminación detectadas y herramientas para gestionar el cambio

Los cuestionarios fueron contestados sin límite de tiempo, y tenían muchas preguntas abiertas, con espacio suficiente para que las personas participantes respondieran, pero los focus group fueron mucho más ricos, pues permitieron a las personas participantes conversar, matizar, y reflexionar en voz alta.

En ambos grupos los temas que emergieron fueron los mismos: empleo-desempleo, discriminación por edad, age management, equipos intergeneracionales y personas mayores vs jóvenes, pero, aunque las categorías y subcategorías no fueron iguales, un estudio y el otro permitieron dibujar mejor el mapa, complementando o matizando la información.

Está claro que el empleo es relevante en la vida de las personas, y cuando el desempleo/no empleo llega desestabiliza. En el caso de las personas mayores de 50 años, el desempleo puede ser el principio del fin de la vida laboral. Y, además, un cambio en la identidad, en la manera de verse, en su autoconcepto, que, en muchas ocasiones, puede tener repercusiones en la salud mental.

De distintas maneras, y con diferentes palabras, las personas trabajadoras entrevistadas en esta investigación han hablado del edadismo en la empresa ligado al edadismo en la sociedad. Una sociedad en la que vivimos que ensalza la juventud y etiqueta a las personas mayores otorgándoles atributos que no le son propios, marginando y excluyendo. La discriminación, manifiesta o sutil, modifica la visión que las personas tienen de sí mismas, internalizando ese estereotipo negativo, dudando de sus capacidades.

Claramente la edad es una barrera, pero lo que no es tan fácil es decir qué edad. ¿De qué hablamos cuando hablamos de una persona mayor? ¿Qué edad? No hemos podido delimitar una edad concreta. Muchas de las personas participantes hablan de una edad que va desde 45 hasta más de 80, y otras, ni siquiera hablan de una edad fija, sino que hablan de una edad variable, que se va moviendo conforme avanza en el tiempo la persona que coloca la cifra. Así las cosas, cuando una persona que realiza una selección de personal y pone un filtro de edad ¿qué edad pone? ¿Qué edad debería poner? ¿En base a qué?

Cuando preguntamos a las personas participantes si había diferencias entre las personas trabajadoras mayores y las jóvenes en esas variables de mayor peso en el desempeño profesional (gestión emocional, gestión del conflicto, liderazgo de equipo, etc.) además de que las diferencias eran pequeñas, para varias de estas, ni siquiera dijeron que hubiese (gestión de clientes, compromiso, competencias, trabajo en equipo).

Resumiendo, las dimensiones de la discriminación encontradas, confrontándolas con las referencias encontradas en la literatura mencionadas en el capítulo inicial de Justificación (figura 2), se ha elaborado la siguiente tabla sintética, renombrando las categorías según las narrativas.

Recordamos las dimensiones elaboradas por Harpaz y Fu (1993), ya citadas en el apartado 2 de este Informe (y que aparecen en la tabla 11): Función instrumental, fuente de identidad, desarrollo de habilidades, destrezas y prestigio, fuente de estatus, poder, reconocimiento y prestigio, desarrollo de contactos sociales fuera del núcleo familiar, otorga sentido de pertenencia al grupo y permite participar en metas colectivas, estructura el tiempo, y activa a las personas.

Tabla 11. Dimensiones de la discriminación laboral vinculadas al significado atribuido al empleo

Sentimiento	Significado según la categorización de Harpaz y Fu	Efecto o consecuencia de la discriminación y/o pérdida del empleo y/o no empleo
Seguridad y estabilidad	Función instrumental	Precariedad laboral y vital
Identidad	Fuente de identidad	Pérdida de identidad
Empoderamiento	Desarrollo de habilidades, destrezas y prestigio	Falta de proyectos y de entornos para desarrollarse tanto personal como profesionalmente
Rol	Fuente de estatus, poder, reconocimiento y prestigio	Confusión entre el Ser y el hacer
Equipo	Desarrollo de contactos sociales fuera del núcleo familiar	Pérdida de las redes de contactos y de las rutinas de ocio y cultura vinculadas al equipo
Comunidad	Otorga sentido de pertenencia al grupo y permite participar en metas colectivas	Pérdida del sentido de pertenencia y de la comunidad
Motivación	Activa a las personas	Pérdida de proyecto vital y posibilidad de ejercer la generatividad

Desde el punto de vista institucional y organizacional está claro que las personas consideran que las empresas desaprovechan el talento de sus profesionales sénior. Tampoco la sociedad en general permite el desarrollo de un envejecimiento productivo, según la muestra.

Tanto las personas entrevistadas que han participado en experiencias de equipos intergeneracionales o mentorización, como las que no han participado, casi todas son capaces de enumerar muchos beneficios de la relación entre generaciones. Los datos nos muestran la necesidad de implementar programas de gestión de la edad en las empresas y las posibilidades que ofrece la mentorización intergeneracional, como un acompañamiento para el aprendizaje y desarrollo de los jóvenes en las empresas y organizaciones. está claro que cuando se unen las generaciones, funciona.

Por otro lado, las herramientas que las personas mencionan para transitar entre empleo y desempleo, o en todo caso reconfigurar un proyecto vital satisfactorio están totalmente vinculadas a los efectos que el desempleo/no empleo provoca.

Entre las narrativas podemos extraer las siguientes palancas para el cambio: Desarrollo personal y cultural, uso de la red de contactos; la formación; la generatividad; la actitud; los valores personales; la vocación; el cambio de mentalidad; la gestión del tiempo; la gestión de los recursos; separar lo personal de lo profesional; la acción; y la resiliencia.

5.3.1. Desarrollo personal y cultural

A menudo el empleo consume tanto tiempo que no queda nada para el ocio, el relax, las actividades culturales, deportes o de voluntariado.

Ha sido una vida plena, pero cuando sales te das cuenta de que estás en absoluto vacío. ¿Por qué? Porque todas mis horas iban focalizadas al mundo laboral, con poco desarrollo de vida, de deporte, de actividades culturales, de actividades de ONG que te pueden complementar mucho como persona y que yo no lo he dedicado ni una hora a eso. (FG1, E1, hombre, 59a).

Entonces yo recuerdo que me iba a andar al río para descongestionar y liberarme y tal, me ponía mis casquitos y tal y con mi música. Y ahí me liberaba. (FG3, E3, mujer, 66a).

5.3.2. La red de contactos

Con respecto a la red de contactos, las personas entrevistadas hablaron de la pareja y la familia, la red de amigos, y otras personas cercanas.

Y sobre todo es muy importante, a mí me ayudó mucho en esa red de desempleo, en esa etapa de desempleo, la red, la red. Bueno, conocéis la experiencia en iLABi, que fue muy enriquecedora también. Yolanda y yo tenemos también nos conocimos en el curso de Gestión Cultural y fue fundamental tu red de contactos, de amigos, de personas con las que estás, compartes, hablas y tirar, mirar para adelante, porque siempre hay un futuro. Lo que hemos comentado aquí todos. Es verdad que a veces cuesta un esfuerzo, pero está ahí, lo hay. Y además aquí esta es la prueba. (FG1, E2, mujer, 52a).

Y yo he tenido la suerte de que mi pareja jamás me ha presionado por el tema laboral y ya a pesar de eso me pilló la depresión, que a veces pienso que si yo tengo unas condiciones digamos bastante favorables, que le ocurre a una persona de 57 años que se queda en paro, que no tiene pareja o que tiene unas condiciones....

bueno tremendo a mí eso me parece tremendo. La verdad es fundamental, es cuando no hay red, es cuando también se dan los grandes dramas. (FG1, E4, hombre, 66a).

La primera piedra de ese camino fue que yo ya estaba haciendo cosas de literatura infantil y necesitaba salir de casa y tener un espacio para trabajar. Pregunté a varias amigas. ¿Me dije No será en un coworking? Yo pagaba la mensualidad porque era un coworking y luego hice un certificado de profesionalidad de Gestión Cultural y luego seguí colaborando con Guillermo en cosas de gestión cultural. Y luego una cosa llevó a la otra. Y bueno, ha habido una cosa que ha sido fundamental, que ha sido ya no hago nada gratis. (FG1, E5, mujer, 48a).

Sí que he echado de menos en esos cambios el haber tenido quizá algo más de apoyo, por ejemplo, por parte de no sé si la empresa o de personas que tenía alrededor, porque uno construye su mundo. (FG2, E2, Informante Clave, hombre, 58a).

La red también es fundamental pero si das el paso, si te pones a caminar. (FG1, E5, mujer, 48a).

5.3.3.La formación

El tiempo en desempleo es aprovechado por muchas personas para formarse, reciclarse o actualizarse.

Bueno, pues he estado desempleada, estuve reciclándome, formándome y ahí conocí a Fernando, a Eleonora. En este curso de Innovación y Emprendimiento con Innovación Social. Empecé, empecé con el dinero que me habían dado en el despido. Empecé con una editorial, una mini editorial, un proyecto de emprendimiento que fracasó.... aprendí muchas cosas en el proceso, viajé mucho, conocí a mucha gente y fue una experiencia muy bonita. (FG1, E2, mujer, 52a).

Desde entonces hace ya tres años que decidí cambiar de clavija y estoy formándome, pero en un ámbito que no tiene nada que ver con mi actividad profesional. De hecho, eso lo he hecho más pensando en la jubilación. Estoy en la Escuela de Arte de La Palma y allí he hecho un ciclo en la fundición artística. Ahora estoy haciendo la escultura y estoy ahora en el mundillo del arte. (FG1, E4, hombre, 66a).

Me voy a clase de la Escuela de Adultos Malvarrosa, que era donde yo soy de la Malvarrosa, y allí fui feliz. De hecho, gané un premio literario. Yo ahora estoy bien, pero gracias a todo lo que he conocido de otros y poder hablar que yo antes no hablaba, porque siempre me he creído que al no tener estudios por no sé, no valgo nada, pero aquí se puede hablar ... (FG3, E3, mujer, 66a).

Yo me regalo experiencias por mi cumpleaños y entonces me regalé un año un curso de payasa y me gustó tanto y lo pasé tan bien. Sobretudo porque la payasa me permite recuperar a la niña que yo nunca he sido. Pues yo creo que esa parte del permiso para jugar para mí fue un descubrimiento y a partir de empezar a hacer cursos, a dar cursos, dije es que esto es poco, me parece poco. Y entonces montamos una compañía y vamos por ahí, hacemos, salimos por ahí a sitios, a eventos y tal, donde nos llaman o donde primero íbamos nosotros por nuestra cuenta. (FG3, E1, mujer, 58a).

5.3.4.La generatividad

El tiempo de la adultez es el momento para desarrollar la generatividad de al que hablaba Erik Erikson. Es dejar un legado que te sobreviva, hacer algo por otras personas, dedicar tiempo, transmitir conocimientos de manera generosa.

Trabajar por los demás es una cosa que ahora me llena mucho. Lo que pasa es que quizá me falte esa, esa otra pata que dice Yolanda, que es de tener un 80 y pico por 100 de los ingresos con algo un poco decente, ¿no? Porque el trabajar por lo demás es chulo. (FG1, E3, hombre, 60a).

Pues para mí el proyecto, el proyecto social, proyecto vital. Es algo trascendente. Es decir, que si hubiera un concepto que efectivamente pudiera, digamos, delimitar o, o de alguna forma encarrilar mi vida, sería la de proyecto y proyecto de cambio. (FG2, E3, hombre, 70a).

5.3.5.La actitud

Muchas de las personas entrevistadas han mostrado que cambiar la actitud con la que enfrentan la vida les ha ayudado.

Mi actitud ante la vida ha cambiado, ha cambiado ahora que han pasado más años, pero no creo que sea cuestión de edad. (FG1, E2, mujer, 52a).

Entonces hay que hacer punto y aparte, y entonces para mí la jubilación es un jubileo, es un decir, ahora hago cosas que no he podido hacer. (FG2, E3, hombre, 70a).

Pero yo quiero mi tiempo y quiero mi tiempo en el día a día, que es bastante fácil porque afortunadamente en mi departamento respetamos los horarios. Si te vas a pequeña escala y te centras en el mundo más inmediato, pues es más fácil que para el sector. Así que

bueno, pues estoy en la fase, me aprovecho de ellos como ellos se aprovechan de todo. Pero bueno, que creo que aún así ganamos todos, porque creo que sigo teniendo muchas cosas que ofrecer a la empresa, pero no quiero estar ahí 12 meses del año. (FG1, E6, hombre, 58a).

Un día bajé y hice lo mismo que todos los días y dije a izquierda o a derecha y dije Lo has acertado. Tu vida, si, tu vida y tu decisión en esta vida es elegir derecha o izquierda Solo para ir a andar por aquí. Digo algo has hecho bien en tu vida, que estás en el momento adecuado y en el lugar adecuado. Y me di cuenta de uno de los días al bajar y me ayudó a liberarme del peso que tenía de ser parada. (FG3, E3, mujer, 66a).

5.3.6. Los valores personales

El mundo laboral a menudo exige tanto que es posible que las personas renuncien a sus valores, o no.

Esta parte de la ética y lo que yo no estoy dispuesta a hacer, lo dejo clarísimo y a quien quiera que me quiera escuchar y a veces a los que no me quieran escuchar, que ya me he llevado alguna que otra bronca... (FG1, E5, mujer, 48a).

Quizá por haber estado al principio en empresas familiares y tal, yo lo daba todo por ellos. Luego, con el paso del tiempo ves lo que alguna de vosotras comentaba, las empresas se aprovechan de ti. Con el tiempo ya decides un poco aprovecharte tú de las empresas, o sea, pagarles con la misma moneda. Y entras en una dinámica en que si se te ocurre tirar de ética, como a mí me pasó en el único trabajo en el que tenía responsabilidades y un puesto de cierto nivel, no, yo por ética dije yo esto no lo hago y me pusieron a la puerta. A los dos meses estaba en la calle, claro. O sea, ese tipo de cosas no te las perdonan. Y bueno, pues por lo menos te queda la integridad esa de yo hice lo que tenía que hacer. Algo te queda y eso como persona también te enriquece. (FG1, E3, hombre, 60a).

5.3.7. La vocación

Desarrollar una vocación o pasión que quizás se dejó a un lado mientras se desarrolla la vida profesional es una vía de encontrar sentido a lo que se hace.

Yo sigo pensando en qué puedo hacer de mayor. ¿A qué puedo dedicarme de mayor? Sigo pensando en eso. (FG1, E1, hombre, 59a).

Si llega un momento en que tú no encuentras tu sitio en la empresa clásica, O sea, para mí la gastronomía y de hecho yo sigo dando la matraca y he estado en barrios cerca del mío ofreciéndome a tiendas de vinos, pero diciéndoles por horas que yo os echo una mano por las mañanas....Si total, para aconsejar tres vinos a alguien, tu pasión, el meterte en algo que te llene, que lo hagas porque te sale de dentro. (FG1, E3, hombre, 60a).

Como esto no me llena, colaboro con la empresa de unos amigos, que es por lo que participaba en MARES-Madrid en 2019, que se dedican a los viajes en bicicleta y turismo y entonces ese lado pues me llenaba las tardes. (FG1, E6, hombre, 58a)

Digamos que lo básico lo tengo cubierto. Entonces lo que me gustaría es hacer las cosas que realmente quiero para hacer el trabajo, porque lo que realmente me mueve al final es lo que me gusta. (FG1, E1, hombre, 59a).

5.3.8.El cambio de mentalidad

Descubrir que las personas somos más flexibles de lo que creemos y que a menudo hay que hacer un esfuerzo por adaptarse psicológicamente a lo que hay, ha sido la manera de afrontar las circunstancias que algunas personas entrevistadas relatan. Se trata de cambiar la mentalidad, cambiar el chip, y adaptarse y reinventarse.

Ha sido todo un proceso darme cuenta de que el trabajo es una herramienta en la vida y que no pasa nada, que no pasa nada ni porque estés trabajando en un call center, ni porque estés desempleado, ni porque tu trabajo no sea tan glamuroso. No pasa nada. Es una herramienta, eres una profesional, estás dedicando tu tiempo. Pero me ha costado lágrimas. (FG1, E2, mujer, 52a).

La cantidad de cosas que nos pueden gustar y que ninguna es la que estamos predestinados, sino que de todas podemos sacar cosas importantes. (FG2, E3, hombre, 70a).

A mí me gusta el desempleo, me gusta la jubilación y me gusta el momento que vivo. No lo cambiaría por nada, ha sido mi experiencia personal. (FG3, E3, mujer, 66a).

El mayor descubrimiento ha sido que a mí el trabajo no me realiza. Para mí eso ha sido un descubrimiento bestial. Yo era lo que hacía ahí y de repente decir no, que va, no, no, eso me ha molado mucho, pero ahora pues eso, pues trabajaré porque tengo que trabajar. No, es solamente que el trabajo es una parte de la vida, pero no es toda la vida, por eso pienso que no realiza. Yo creo que realizan muchas cosas, no solo el trabajo, no, sí creo que por lo menos yo lo he aprendido, sino como que el trabajo era central y el trabajo es tan central como tu quieras que sea. (FG3, E1, mujer, 58a).

5.3.9. La gestión del tiempo

¿Cómo estructurar uno mismo el tiempo, cuando siempre ha sido estructurado “desde fuera”: La familia, la escuela, el mundo laboral impone unos horarios que hay que cumplir. De repente cuando ya no hay empleo, ¿cómo organizar los días?

Porque trabajar de autónomo o empresario o lo que sea supone que no tienes horas los días, no sabes cuando empiezas. Yo he llegado a ir a la boda de mi hermana manchado de tinta. He pasado antes por mis hermanas que me limpiaron las manos y me hicieron la tal y cambiarme rápidamente porque había acabado un trabajo y no lo podía dejar. Eso lo he hecho yo. Y lo hacía porque es la forma de subsistir. Y decía esto no es humano. (FG2, E3, hombre, 70a).

Me fui, y es ahí donde noté que todo el día en mi casa, pues eso era un desespero y no, no, no y es cuando yo me puse a la cola de la escuela adultos y tal. (FG3, E3, mujer, 66a).

Para mí lo peor del desempleo fue llegar a casa, el aterrizar en una casa en la que has estado muchas horas fuera, en la que está todo establecido, ordenado y todo lleva su ritmo. Y de repente entras tú como un elefante en una cacharrería, con toda tu energía que te llevas detrás, más la mala leche que te llevas y tal. Y llegas allí. Y de repente me miraba todo el mundo y todo el mundo me miraban como diciendo Dios mío, ¿esto va a ser así ya a partir de ahora?. Porque claro, yo quería hacer cosas y quería hacer y toda la gente tenía su espacio ahí perfectamente, mi pareja, ya estaba prejubilado y estaba tranquilo y feliz leyendo y de repente llegaba yo y me resultó muy complicado de llevar y de gestionar. ...estuve así un año en una cosa así y luego ya dije que el caso es que se está bien desempleada. (FG3, E2, mujer, 68a).

5.3.10. La gestión de los recursos

El proceso de adaptación supone un ajuste de los recursos económicos.

Sí, será poco, pero la capacidad... tú te adaptas. Decirte. Puedes acoplarte a tu sistema de ingresos. Y consumes en función de tus ingresos. Eso es estable. Mientras que los jóvenes no tienen ninguna estabilidad. Los jóvenes cobran un mes que no cobran y tienen que pedir a los padres que a los amigos. Eso es mucho más inestable. (FG2, E3, hombre, 70a).

5.3.11. Separar lo personal de lo profesional

El empleo forma parte de nuestra vida, de nuestra identidad como un todo indisoluble, y es muy difícil pensarnos sin el empleo.

Y cuando se alarga ya muchísimos años (se refiere al desempleo), que es mi caso, es como que tiendes a separar lo profesional, lo profesional de tu como persona y empiezas como a auto convencerte de yo valgo. (FG1, E3, hombre, 60a).

Pues yo toda la vida creo que me he definido por mi trabajo, y luego ahora últimamente me definía porque era cuidadora. Entonces ahora es como que no tengo nadie quien cuidar. ¿Quién soy?, Estoy en ese momento, quién soy, de dónde vengo, a dónde voy? Estoy en una crisis existencial. Yo antes, cuando me preguntaban Tú qué eres? Yo decía Yo soy trabajadora social, pero yo no soy trabajadora social, yo tengo formación en Trabajo Social y soy otras muchas cosas ¿NO?, como que me parece que es muy limitado el definirte sólo por el trabajo. Durante muchos años me he definido sólo por el trabajo y además yo trabajaba mucho, yo que hacía trabajar. Ahora estoy en el lado contrario que no quiero que mi trabajo me defina. Entonces mi trabajo es un trabajo nutricional y es un trabajo que me dará de comer y pagará mis facturas, que afortunadamente no son demasiadas. Y yo soy más que el trabajo que hago. (FG3, E8, mujer, 58a).

5.3.12. La acción

Es difícil hacer cambio porque nos da miedo el cambio, lo desconocido. A veces hay que dar un golpe y cambiar por completo, y coger las riendas de la vida.

No quería estar toda mi vida trabajando en un banco y que quería hacer algo más y tenía que aprovechar esos 15 años entre los 25 y los 70 para hacer algo distinto. Entonces muy fui del banco. (FG1, E1, hombre, 59a).

Yo he visto que mi identidad se ha reforzado cuando es con el 2017 o así, dejé de buscar trabajo y empecé a hacer, o sea, seguir ese impulso de dentro que dije: “Yo quiero hacer esto, quiero hacer otras cosas, no me caso con nadie en el trabajo”. Ese día, ese día yo me acuerdo perfectamente que dije: “Es que todo esto que yo hago gratis, todo esto puede ir con factura. Y empecé a hacerlo. Facturo poco, pero es que antes era cero. Eso sí que fue importante darme cuenta de que facturar te satisface”. (FG1, E5, mujer, 48a).

5.3.13. La resiliencia

Muchas de las personas entrevistadas son ejemplos de resiliencia.

O sea, tiro con todo. (FG1, E3, hombre, 60a).

Claro, es que al final tienes que salir adelante. Entonces, si te das el batacazo con una cosa, tienes que ir con la otra. (FG1, E7, mujer, 54a).

Yo diría que hay vida más allá de la puerta de una multinacional. Yo, que vengo de la empresa clásica, hay vida más allá de la empresa, hay que buscarla, hay que tirar para adelante, hay que buscarla, hay que luchar por ella. (FG1, E2, mujer, 52a).

Pero creo que todos, todos pasamos malos momentos. Pero también a ver, esto puede sonar a tópico, pero yo creo que la condición humana tiende a intentar salir de los hoyos, o sea, el tema laboral muchas veces te meten unos rollos muy jodidos hablando en plata, pero esa fuerza de seguir adelante también está presente. (FG1, E3, hombre, 60a).

Yo diría una persona que esté en un proceso de transición, que no se deje vencer, que vuelva a levantar la cabeza, que mire hacia adelante y que dé un paso y que se dé una oportunidad fuera de los límites que nos hemos auto marcado. Que los límites, los que los que yo me ponía eran los peores. Quítate eso, yo sé que la experiencia personal es la peor de las consejeras, confíen, yo le diría a la persona confía en ti, confío en ti y deja de está ahí. Y otra cosa por la que yo he estado siempre muy vendida laboralmente y socialmente todo es como que tengo que hacerlo todo bien, que el otro me diga que lo estoy haciendo bien, hacerlo bien y encima hacerlo políticamente correcto. (FG1, E5, mujer, 48a).

Cómo mantenerte en un mundo que cambia tanto y que te pide tantas cosas como mantenerte ahí. Y digo. Ya tengo 50 años y no me está da la gana de estar contando la película todo el rato. A mí me encantaría que la gente dijera ya no tienes que contar nada, pero tienes, tienes (FG1, E7, mujer, 54a).

No han salido directamente en las narrativas personales aunque sí indirectamente y cruzando las conversaciones otros temas que nos interesa mencionar por la importancia que nos parece merecen como la planificación, la gestión de las expectativas y el autoconocimiento. Este último se puede extraer entre leyendo en los discursos de las personas cuando cuentan cómo les ha servido la temporada en el desempleo, o cómo han podido sacar provecho de las lecciones que los tiempos duros les han traído a su puerta, o

también cómo estas transiciones les han acercado a nuevas mentalidades, nuevas maneras de estar en la sociedad y sobre todo nuevos proyectos vitales basados en talentos y pasiones que siempre habían estado allí presentes pero necesitaban ser abrazados desde una perspectiva diferente.

Asimismo, el desarrollo personal en sentido integral y el autoconocimiento nos parecen merezcan una mención especial antes de empezar a resumir de cara a las conclusiones.

Conclusiones

La investigación ha conseguido identificar dimensiones y factores que vinculan el mercado laboral y el edadismo, llegando a poder describir el fenómeno de la discriminación laboral por edad en España con una riqueza importante de matices y contenidos.

Se ha analizado: 1. El significado que las personas entrevistadas otorgan al empleo y cómo afecta la falta de empleo, 2. La discriminación por edad en la sociedad en general, el impacto indirecto que esta supone y qué significa ser mayor, 3. las prácticas laborales dentro de las entidades relacionadas con la edad, 4. Las dificultades para volver a insertarse en el mercado cuando una persona mayor de 45-50 años entra en desempleo y 5. El valor que se reconoce al talento senior y cómo beneficia al trabajo con otras generaciones.

Con respecto al primer punto (significado del empleo y la falta de empleo) se ha confirmado que el empleo es una de las dimensiones más importantes de la vida de las personas y forma parte de su identidad. Por eso la falta de empleo, el desempleo e incluso el no empleo/jubilación tienen un efecto tan fuerte incidiendo en el concepto que la persona tiene de sí misma (identidad) de la persona y dañando su salud.

El empleo estructura el tiempo de cada día de la semana, proporciona recursos que pueden ayudar al bien-estar y al bien-vivir, favorece las relaciones sociales y el desarrollo personal más allá de ser un vehículo de activación y crecimiento personal y profesional. Las personas que han participado en la investigación nos han mostrado los sentimientos y emociones derivados del empleo (sentimiento de utilidad, sentimiento de pertenencia, significado y sentido de vida), el papel que juega el empleo a lo largo del ciclo de vida (identidad, autoconcepto y autoestima, ocupación del tiempo, sustento económico), y las atribuciones que se hacen al éxito laboral. Por otro lado, también han emergido sentimientos y emociones derivados de la falta de empleo y de vivir en situación de desempleo (desestabilidad emocional, problemas de salud mental, aislamiento y soledad).

Se ha visto el empleo como facilitador del sustento económico y estabilidad personal y familiar. Se ha profundizado en la relación entre estar empleado/ocupado en una actividad laboral y la estabilidad emocional viendo cómo el trabajo fortalece y alimenta el sentimiento de utilidad y de

pertenencia, y la importancia que tiene para algunas personas en relación con el significado y sentido de vida. Para muchas personas el empleo, más allá de proporcionar un salario, es el eje central de sus vidas. Y es que, al fin y al cabo, si una jornada laboral tiene 8 horas, y si se efectúa a lo largo de cinco días, al cabo del año con 225 días laborables netos, son 1.776 horas y a lo largo de 35 años, se habrán empleado, 62.160 horas. Seguramente no hemos dedicado tantas ni siquiera al sueño.

También se ha podido conocer qué les sucede a las personas cuando pierden su empleo (situación de desempleo) o entran en situación de no empleo (cuando se prejubilán o jubilan), cómo se sienten, cómo se relaciona esta pérdida con otras áreas de la vida, cómo han afectado las diferentes transiciones laborales, si afecta a la estabilidad emocional.

En este sentido se aprecia que el hecho de perder el empleo/no tener empleo, bien por causas internas (cuestiones personales o de salud, o elección) o bien por causas externas (cuestiones vinculadas al mercado o a la decisión de la empresas u organización), obliga a una gestión del cambio, que para cada persona será diferente y muy vinculada a su contexto personal y relacional.

Está claro que las temporadas de transición tanto para volver a insertarse en el mercado laboral como para reconfigurar un nuevo proyecto vital en el no empleo o en la jubilación marcan profundamente la vida de las personas siendo periodos de fuertes turbulencias que algunas veces pueden llevar a una depresión o en trastornos de la salud.

Muchas personas habrían necesitado de un mayor apoyo para la reconfiguración del proyecto vital y muchas personas comentan que el entorno, la red de familiares, amigos y parejas ha sido imprescindible para salir a flote de los periplos laborales. Parece que las personas necesitan ser acompañadas al inicio de sus carreras profesionales pero se nos olvida que también lo necesitan al final.

Como el empleo es tan importante para todas las personas, y a lo largo de la vida, las personas que no tienen empleo no son bien vistas, son discriminadas, excluidas y marginadas por la sociedad, y a menudo esto

produce que ellas mismas se automarginen. En el caso de las personas de más edad pueden vivir una doble marginación: la discriminación por edad y la laboral.

Tanto el desempleo como el no empleo, cuentan con muchos aspectos en común. Los primeros en la lista son el sentido de utilidad y el sentido de pertenencia, pero en las narrativas de las personas entrevistadas también emergen diferencias significativas tanto en lo que hace a las necesidades de gestión del tiempo y de gestión de los recursos, como del nivel de impacto de la discriminación por edad, siendo difícil hablar de una única manera de hacerlo.

Hablando de discriminación por edad, del significado del hacerse mayor y cómo la narrativa social afecta a la propia identidad, los resultados de la investigación indican que el estereotipo negativo asociado a la edad de la sociedad en su conjunto, impregna y se apropia también de las decisiones de las personas responsables de hacer la selección de personal para un determinado puesto de trabajo. De esta manera, la discriminación se vincula estrechamente con el proceso de reconversión profesional y está dificultando profundamente el rediseño del camino laboral especialmente cuando el desempleo llega a la mitad de dicho camino.

Otro aspecto que también ha emergido es que las personas no tienen claro qué es ser mayor, pese a haber sufrido discriminación por serlo. Ni siquiera se han puesto de acuerdo en la edad (más de 45, más de 80...). Las personas han mencionado algunos años o unas actitudes determinadas ante la vida, marcando una gran dispersión de maneras de entender la edad, aunque sí parece claro que el concepto se va definiendo en relación a personas de otras edades o como consecuencia de la discriminación cuando las empresas o la sociedad en general dan claramente una diferencia de trato respecto a personas de otras generaciones o de otras situaciones personales o profesionales.

La discriminación por edad de la sociedad afecta a cómo se sienten las personas en relación a su edad y también en relación a su momento vital pudiendo incidir negativamente en sus vidas personales.

La búsqueda de empleo en las personas en situación de desempleo ha sido un argumento tratado que ha devuelto una imagen muy clara de la resiliencia de las personas frente a la falta generalizada de apoyo por parte de las instituciones/empresas/organizaciones, al margen del aspecto que acabamos de comentar que está vinculado expresamente a los procesos de selección. Lamentablemente, parece que España no cuenta con una normativa específica que proteja a las personas trabajadoras mayores y tampoco con estructuras de apoyo a la reconversión que sean a medio y largo plazo y que tengan en cuenta a la persona en su ciclo vital desde un punto de vista integral.

Durante estas fases de transición y antes de cambiar la clavija (el chip) las personas experimentan diferentes sentimientos como consecuencia tanto de la discriminación por edad como de la pérdida de proyecto vital asociada y de todo lo esto conlleva. Asimismo, analizando en conjunto las narrativas de las personas entrevistadas se ha conseguido resumir un listado de siete ámbitos que aparece en el último capítulo (tabla 11) y que aquí retomamos: precariedad laboral y vital, pérdida de identidad, falta de proyectos y de entornos para desarrollarse tanto personal como profesionalmente, confusión entre el ser y el hacer, pérdida de las redes de contactos y de las rutinas de ocio y cultura vinculadas al equipo, pérdida del sentido de pertenencia y de la comunidad, y pérdida de proyecto vital y posibilidad de ejercer la generatividad.

Por otro lado, con respecto a qué pasa cuando las personas trabajadoras se hacen mayores y cómo se gestiona la edad en las empresas, según la experiencia de las personas participantes, la edad suele ser un aspecto poco atendido en las entidades. Los participantes argumentan que las empresas/organizaciones si ponen en valor la diversidad de generaciones habitualmente lo hacen de una manera natural y no planificada, y lo más común es que paulatinamente prescindan del talento senior con prejubilaciones o reducciones de personal. En todo caso, el sentir y las experiencias de las personas entrevistadas devuelve una imagen según la cual no parece que las empresas sepan gestionar virtuosamente la diversidad generacional con la que cuentan.

Está claro que las personas mayores acumulan experiencia y conocimiento, pero no parece haber un trasvase de conocimientos ni se facilitan mucho los espacios de cooperación y co-aprendizaje. Es otra manera sutil de hacer discriminación. Es decir: “No te margino, pero tampoco cuento contigo”.

Muchas personas hablan con entusiasmo de la posibilidad y la experiencia directa de compartir y colaborar con personas de otras generaciones así que parece confirmarse lo que aparece en la literatura científica según la cual está claro que el trabajo intergeneracional, diseñado, planificado, y bien evaluado, da buenos resultados cuando se implanta como dimensión cultural estratégica.

Trabajar en equipos intergeneracionales es gratificante para todas las generaciones que comparten tiempo y aprendizaje. Las generaciones se estimulan en una transmisión de conocimientos, se complementan creando sinergias que solo la diferencia de experiencias puede lograr. Entendemos que el Age Management y la gestión de la diversidad generacional en las empresas es y debe ser una pieza fundamental de un enfoque integral, intergeneracional y sistémico, que busca adecuar la propuesta de valor de las organizaciones al mercado y al entorno actual.

Por otro lado, también emerge la cuestión de género en las prácticas empresariales y en general en el mercado laboral, siendo que las narrativas de las personas entrevistadas devuelven diferencias en el trato tanto en la comunicación como en las acciones prácticas en muchos y diferentes ámbitos. Aun así, la investigación no cuenta con suficientes datos como para poder aportar evidencias de peso al respecto.

¿Entonces qué pueden hacer las personas para paliar los efectos de la discriminación por edad en el mercado laboral? Resumimos los efectos de la discriminación por edad/desempleo y las posibles herramientas para el cambio en la siguiente tabla sintética (Tabla 12), de elaboración propia que resume las dimensiones y palancas encontradas en las entrevistas analizadas y en la literatura de referencia.

Tabla 12. Efectos de la discriminación por edad en desempleo / no empleo y las herramientas para el cambio

Efectos	Herramientas para el cambio
Pensar que no se es valioso	Separar el trabajo de la vida personal y de la valía personal
Dificultad para contar lo que somos y lo que hacemos	Apostar por construir una marca personal y saber contar lo que se ha logrado: Storytelling
Pérdida de contexto social	Mantener viva la red de contactos y la calidad de las relaciones
Reconversión y sentido	Contar con una buena planificación de lo que se quiere experimentar, así como una buena indagación y autoconocimiento que permita conectar con la vocación personal en cada momento
Pérdida de identidad; vergüenza; culpa	Apostar por un desarrollo personal permanente
Valorar poco lo que se sabe hacer o no conectar con lo que se sabe hacer	Hacer actividades, experimentar, moverse en la dirección de las cosas que nos gustan en lugar de simplemente buscar trabajo
Sensación de vacío y pérdida de rutinas	Gestionar el tiempo y los objetivos
Desarrollo en otros aspectos de la vida	Apostar por actividades de voluntariado, culturales, deporte, ocio, otras
Desgaste por contexto retador y competitivo	Revisar las amistades, el contexto personal, la vivienda, los contactos, las condiciones vitales en general
(Falta de) Sentido de utilidad, aportar	Vincularse con actividades y redes para aportar en otros contextos y participar de un proyecto más grande
Devaluación de la calidad del trabajo	Justificar con resultados el trabajo bien hecho, saber contar el propio valor diferencial
Menos alternativas de desarrollo personal	Conectar y proponerse retos para seguir en el desarrollo personal, formarse para dar el salto a otro sector o a otro rol, buscar entornos de aprendizaje variados
Estados mentales y emocionales de falta de energía o depresión	Contar con apoyo psicológico si es necesario
Trabajos precarios- vida precaria - Inestabilidad	Buscar diferentes líneas de negocio para diversificar el riesgo y pasar de la búsqueda activa de empleo al ofrecimiento de soluciones, como productos o servicios que se pueden realizar, aunque no se quiera emprender
(Falta de) Flexibilidad o resiliencia	Desarrollar la capacidad de resiliencia, poder aprender de las situaciones por muy complejas que sean, contar con una actitud abierta y una mirada crítica que permita avanzar

Finalmente, hablando de las entidades, ¿qué pueden hacer las organizaciones y empresas?

-Contratar de una forma positiva con respecto a la edad (age friendly), por ejemplo, garantizando que las ofertas de empleo sean accesibles para las personas de más edad. Buscar las personas más adecuadas para cada proyecto, y que la edad no sea el indicador más adecuado.

-Promover una cultura positiva con respecto a la edad que haga hincapié en la importancia de la contribución de las personas empleadas, con independencia de su edad, y apreciar y reconocer los beneficios para la empresa de contar con una plantilla diversa en edad. La idea no es que haya plantillas de diversas edades que coexistan físicamente en el mismo lugar sino que se fomente la interdependencia, el trasvase de conocimientos de unas generaciones a otras, la complementariedad, y que ambas generaciones mejoren juntas. En este sentido, introducir la diversidad generacional como herramienta en la planificación estratégica más allá de acciones puntuales anuales es un plus.

-Formación continuada pero también formación específica en materia de diversidad, incluida la relativa a los prejuicios inconscientes, para reducir los estereotipos sobre las personas mayores en el lugar de trabajo. Las empresas deben involucrar a las personas y las generaciones en el diseño y la planificación de las acciones para que se puedan consensuar objetivos e itinerarios de desarrollo. Estas personas pueden implicarse, fortalecerse mutuamente, superar los prejuicios y mejorarse mutuamente logrando una interdependencia y reciprocidad que finalmente son las claves de la cohesión y solidaridad intergeneracional.

-Diseñar programas de diversidad generacional transversales que cuenten con acciones de sensibilización y de comunicación acciones para la promoción en igualdad de oportunidades, con actividades para fomentar y visualizar la diversidad de edad y de género, con espacios para identificar y aprovechar el conocimiento y experiencia de las diferentes generaciones y para identificar nuevas iniciativas, servicios o productos.

-Desarrollo profesional y formación, es decir, ofrecer oportunidades a las personas trabajadoras de todas las edades para que desarrollen sus carreras y proporcionarles acceso a una formación que permita tener las competencias y habilidades necesarias y los conocimientos actualizados específicos, técnicos o sobre herramientas tecnológicas. Es importante que el desarrollo profesional esté también vinculado a la posibilidad de que las personas cuenten con un acompañamiento al tránsito y al resideño, que o bien puede conllevar cambiar de departamento o de rol en la misma organización o bien puede conllevar el cambio o la salida de la organización.

Por esa razón sugerimos que las entidades cuenten con acompañamiento al tránsito, a la desvinculación y/o a la revinculación de las personas. Como hemos visto, las personas que cuentan con apoyo son capaces de reconducir sus caminos en menor tiempo y con mayores resultados también en términos de energía invertida y sostenibilidad integral. Asimismo, las entidades que invierten en el desarrollo y acompañamiento de las personas a todas las edades y en todas las fases de desarrollo dentro de la organización también se beneficiarían de mejores resultados tanto en términos de productividad como de innovación interna, pudiendo contar con equipos más cohesionados, más innovadores y más saludables.

En resumidas cuentas, el enfoque intergeneracional y la puesta en valor de la diversidad generacional como herramienta estratégica es un valor diferencial que las personas reconocen como crucial. Uniendo lo que dice la literatura científica y los resultados de esta investigación, está claro que se debería trabajar en al menos estos dos puntos: a) poner en valor las capacidades y competencias de las personas mayores, aprovechando mejor su experiencia y conocimientos adquiridos y b) fomentar el trabajo en equipos intergeneracionales. Las empresas y organizaciones que encuentren modelos de trabajo donde sean compatibles equipos intergeneracionales podrán avanzar y anticiparse a los cambios.

Limitaciones del estudio

No podemos cerrar este Informe sin hablar de algunas limitaciones que tiene. La primera limitación está relacionada con el tamaño de la muestra, que al ser pequeño, no da lugar a poder extrapolar los datos y generalizar los resultados a toda la población que puede encontrarse en este momento en situación de discriminación laboral. Pero permite asomarse al tema gracias a la riqueza de los relatos compartidos.

Otras limitaciones están relacionadas especialmente con el método de elección de las personas participantes, su nivel formativo, su proveniencia y las diferencias de género.

Las personas participantes viven en dos grandes ciudades (la primera y la tercera más grandes de España), fueron seleccionados por el método bola de nieve y no aleatorizadamente y tuvieron que acudir un día a un lugar determinado, lo que produjo pérdida muestral. Quizás la discriminación percibida por otras personas que viven en ciudades pequeñas o municipios rurales sea diferente. Diferentes experiencias vitales, contextos familiares, sociales y económicos, podrían dar lugar a otras narrativas.

Las personas participantes cubrían un buen abanico de niveles profesionales en diversas organizaciones y un buen equilibrio de género, pero hay una ligera sobrerrepresentación de personas encuestadas con niveles educativos altos. Una muestra más diversa, que incluyera personas con otros recorridos educativos y profesionales, podría haber confirmado los hallazgos o descubierto otros temas.

Aunque la investigación haya contado con un grupo de diálogo dedicado a solas mujeres, el trabajo no se ha detenido en las diferencias de género en el discurso sobre la edad y el mundo laboral, sino que se ha concentrado en las expresiones y los temas comunes a ambos géneros. Sería útil que otras investigaciones profundizaran en las diferencias en la forma en que las mujeres y los hombres experimentan la edad y hablan de ella.

Referencias bibliográficas

Abrams, D y Swift, H (2012). Ageism doesn't work. *Public Policy & Aging Report*, 22 (3), 3-8. <https://doi.org/10.1093/ppar/22.3.3>

Abrams, D. y Houston, D (2006). *Equality, Diversity and Prejudice in Britain. Results from the 2005 National Survey Report for the Cabinet Office Equalities Review*. University of Kent.

Abrams, D., Russell, P. S., Vauclair, M., y Swift, H. (2011). *Ageism in Europe: Findings from the European Social Survey*. Age UK.

Abrams, D., Vauclair, M., y Swift, H. (2011). *Predictors of attitudes to age across Europe (Research Report, 735)*. London Department for Work and Pensions.

Allen, M. W., Armstrong, D. J., Riemenschneider, C. K., y Reid, M. F. (2006). Making sense of the barriers women face in the information technology work force: Standpoint theory, self-disclosure, and causal maps. *Sex Roles*, 54(11-12), 831-844. doi:10.1007/s11199-006-9049-4

Allport, G. (1956). *La naturaleza del prejuicio*.

Eudeba Ayalon, L (2014). Perceived Age, Gender, and Racial/Ethnic Discrimination in Europe: Results from the European Social Survey. *Educational Gerontology*, 40 (7). <https://doi.org/10.1080/03601277.2013.845490>

Ben-Harush, A., Shiovitz-Ezra, S., Doron, I., Alon, S., Leibovitz, A., Golander, H., Haron, Y., y Ayalon, L. (2017). Ageism among physicians, nurses, and social workers: Findings from a qualitative study. *European Journal of Ageing*, 14(1), 39-48. doi:10.1007/s10433-016-0389-9

Billings, J. (2006). Staff perceptions of ageist practice in the clinical setting: Practice development project. *Quality in Ageing and Older Adults*, 7(2), 33-45. doi:10.1108/14717794200600012

Bratt, C., Abrams, D., Swift, H., Vauclair, C-M., y Marques, S. (2018). Perceived age discrimination across age in Europe: From an ageing society to a society for all ages. *Developmental Psychology*, 54 (1), 167-180. <https://doi.org/10.1037/dev0000398>

Butler, R (1969). Age-Ism: Another Form of Bigotry. *The Gerontologist*, 9 (4), 243-246. <https://doi.org/10.1093/geront/9.4 Part 1.243>

Calasanti, T. (2020). Brown Slime, the Silver Tsunami, and Apocalyptic Demography: The Importance of Ageism and Age Relations. *Social Currents*, 7 (3), 195-211. doi:10.1177/2329496520912736

Cheung C, Kwong P, y Man-Hung Ngan R. (2011). Age discrimination in the labour market from the perspectives of employers and older workers. *International Social Work*, 54(1):118-136. <https://doi.org/10.1177/0020872810372368>

Chou, R, y Choi, N (2011). Prevalence and correlates of perceived workplace discrimination among older workers in the United States of America. *Ageing and Society*, 31 (6), 1051-1070. <https://doi.org/10.1017/S0144686X10001297>

Cuddy, A, Norton, M y Fiske, S (2005). This Old Stereotype: The Pervasiveness and Persistence of the Elderly Stereotype. *Journal of Social Issues*, 61 (2), 267-285. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00405.x>

Cuddy, A. y Fiske, S. (2002). Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons. In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons* (pp. 3–26). The MIT Press.

Dhanani, L., Beus, J, y Joseph, D (2017). Workplace discrimination: A meta-analytic extension, critique, and future research agenda. *Personnel Psychology*, 71 (2), 147-179 <https://doi.org/10.1111/peps.12254>

Drury, L., Hutchison, P., y Abrams, D. (2016). Direct and extended intergenerational contact and young people's attitudes towards older adults. *British Journal of Social Psychology*, 55(3), 522-543. <https://doi.org/10.1111/bjso.12146>

Duncan, C. y Loretto, W. (2004). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1): 95-115. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00222.x>.

Finkelstein, L., Ryan, K., y King, E. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 633-657. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.673279>

Fiske, S.T., Cuddy, A. J.C., Glick, P., y Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878-902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>

Fuertes, V., Egdell, V. y McQuaid, R. (2013). Extending working lives: age management in SMEs. *Employee Relations*, 35 (3), 272-293. <https://doi.org/10.1108/01425451311320477>

Gaillard, M., y Desmette, D. (2010). (In)validating Stereotypes about Older Workers Influences Their Intentions to Retire Early and to Learn and Develop. *Basic Appl. Soc. Psychol.*, 32 (1), 86–98. doi:10.1080/01973530903435763

Geller, 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, 309-349.

Gil-Monte, P y Prado-Gascó, V. (2021). *Manual de Psicología del Trabajo*. Pirámide.

Hagestad, G.O., y Uhlenberg, P. (2005). The Social Separation of Old and Young: A Root of Ageism. *Journal of Social Issues*, 61(2), 343-360. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00409.x>

Hanks, R e Icenogle, M (2001). Preparing for an age diverse work force: Intergenerational service-learning in social gerontology and business curricula. *Educational Gerontology*, 27 (1). <https://doi.org/10.1080/036012701750069049>

Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., y Laliberte, D. (2018). Ageism and the older worker: A scoping review. *The Gerontologist*, 58(2), e1-e14. doi:10.1093/geront/gnw194

Karpinska, K, Henkens, K, Schippers, J, y Wang, M. (2015). Training opportunities for older workers in the Netherlands: A Vignette Study. *Research in Social Stratification and Mobility*, 41. doi://doi.org/10.1016/j.rssm.2015.03.002

Kluge, A., y Krings, F. (2008). Attitudes toward older workers and human resource practices. *Swiss Journal of Psychology*, 67(1), 61-64. <https://doi.org/10.1024/1421-0185.67.1.61>

Krekula, C., Nikander, P., y Wilińska, M. (2018). Multiple Marginalizations Based on Age: Gendered Ageism and beyond (pp.33-50). In L. Ayalon, and C. Tesch-Römer, *Contemporary Perspectives on Ageism, International Perspectives on Aging*. Springer Open.

Krings, F., Sczesny, S., y Kluge, A. (2011). Stereotypical inferences as mediators of age discrimination: The role of competence and warmth. *British Journal of Management*, 22(2), 187-201. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00721.x>

Lamont, R. A., Swift, H. J., y Abrams, D. (2015). A review and meta-analysis of age-based stereotype threat: Negative stereotypes, not facts, do the damage. *Psychology and Aging*, 30(1), 180-193. <https://doi.org/10.1037/a0038586>

Lazarus RS. y Folkman S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Martínez Roca
Leisink, P y Knies, E (2011) Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (9), 1902-1917. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573969>

Levy, L. (2009). A psychosocial approach to ageism. *Curr Dir Psychol Sci*, 18(6), 332-336. doi: 10.1111/j.1467-8721.2009.01662.x

Levy, S. R., y MacDonald, J. L. (2016). Progress on understanding ageism. *Journal of Social Issues*, 72(1), 5–25. doi:10.1111/josi.12153

Loretto, W. y White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, 16 (3), 313-330. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00013.x>

Marques S, Mariano J, Mendonça J, De Tavernier W, Hess M, Naegele L, Peixeiro F, y Martins D. (2020). Determinants of Ageism against Older Adults: A Systematic Review. *Int J Environ Res Public Health*, 17(7):2560. doi: 10.3390/ijerph17072560

Martín-García, A.V., Redolat, R. y Pinazo-Hernandis, S. (2022). Factors Influencing Intention to Technological Use in Older Adults. The TAM Model Application. *Research on Aging*, 44(7-8): 573-588. doi: 10.1177/01640275211063797

McCann, R (2013). Discriminación laboral por razones de edad. UOC

McCann, R. M., y Keaton, S. A. (2013). A cross cultural investigation of age stereotypes and communication perceptions of older and younger workers in the USA and Thailand. *Educational Gerontology*, 39(5), 326-341. <https://doi.org/10.1080/03601277.2012.700822>

McCord, M., Joseph, D., Dhanani, L., y Beus, JM (2018). A meta-analysis of sex and race differences in perceived workplace mistreatment. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 137-163. DOI: [10.1037/apl0000250](https://doi.org/10.1037/apl0000250)

McGregor, J y Gray, L. (2002). Stereotypes and older workers: The New Zealand experience. *Social Policy Journal of New Zealand*, 18 (19), 163-177.

Naegele, G y Walker, A (2018). A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Nelson, T. D. (2016). The age of ageism. *Journal of Social Issues*, 72(1), 191-198. doi:10.1111/josi.12162

Nelson, T. D. (2017). Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons. *Boston Review*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10679.001.0001>

Pettigrew, T. (1998). Intergroup Contact Theory. *Annu. Rev Psychol*, 49, 65-85.

Posthuma, R y Campion, M (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35 (1), 158-188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>

Previtali, F, Keskinen, K, Niska, M, y Nikander, P (2022). Ageism in Working Life: A Scoping Review on Discursive Approaches. *The Gerontologist*, 62 (2), e97-e111, <https://doi.org/10.1093/geront/gnaa119>

Quintanilla, I. (2013). *Psicología social del trabajo*. Pirámide

Quintrell, M., y Maguire, M. (2007). Older and wiser, or just at the end of the line? The perceptions of mature trainee teachers. *Westminster Studies in Education*, 23(1), 19–30. doi:10.1080/0140672000230103

Rippon, I (2018). Age discrimination. En M.H. Bornstein (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of lifespan human development* (pp.73-75). SAGE Publications.

Roca, R. (2019a). *Silver surfers, el futuro laboral es para los mayores de 40*. Ed Lid

Roca, R. (2019b). *Knowmads, los trabajadores del futuro*. Ed Lid.

Romaioli, D., y Contarello, A. (2019). "I'm Too Old for ..." Looking into a Self-Sabotage Rhetoric and its Counter-narratives in an Italian Setting. *J. Aging Stud*, 48, 25-32. doi:10.1016/j.jaging.2018.12.001

Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H., y Kabst, R. (2016). Age diversity and team outcomes: A quantitative review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 2–17. doi:10.1108/jmp-07-2012-0228

Shiu, E, Hassan, L y Parry, S (2015). The Moderating Effects of National Age Stereotyping on the Relationships between Job Satisfaction and its Determinants: A Study of Older Workers across 26 Countries. *British Journal of Management*, 26 (2), 255-272. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12091>

Sigurdadorttir, S y Snorraddottir, A (2020). Older Women's Experiences in the Icelandic Workforce -Positive or Negative? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10 (4), 25-41. <https://doi.org/10.18291/njwls.122142>

SIOP. <https://www.siop.org/Business-Resources/top-10-Workplace-trends/>

Stephan, W. G., y Stephan, C. W. (2000). An integrated threat theory of prejudice. In S. Oskamp (Ed.), *Reducing prejudice and discrimination* (pp. 23-45). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge University Press.

Towsend, S, Major, B, Gangi, C y Mendes, W (2011). From "In the Air" to "Under the Skin": Cortisol Responses to Social Identity Threat. *Pers. Soc Psychol Bull*, 37 (2), 151-164. <https://doi.org/10.1177/0146167210392384>

Van Dalen, H.P, Henkens, K y Schippers, JJ (2010). How do employers cope with an ageing workforce? Views from employers and employees. *Demographic Research*, 22, 1051-1036. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2010.22.32>

Vickerstaff, S y Van der Horst, M. (2021), The Impact of Age Stereotypes and Age Norms on Employees' Retirement Choices: A Neglected Aspect of Research on Extended Working Lives. *Frontiers in Sociology*. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.686645>

Viviani, C, Bravo, G, Lavallière, M, Arezes, P, Martínez, M, Diana, I, Bragança, S y Castellucci, H. (2021). Productivity in older versus younger workers: A systematic literature review. *Work*, 68, 577-618. <https://doi.org/10.3233/WOR-203396>

von Hippel, C, Kalokerinos, E y Henry, J (2012). Stereotype Threat Among Older Employees: Relationship With Job Attitudes and Turnover Intentions. *Psychology and Aging*, 28 (1). <https://doi.org/10.1037/a0029825>

HelpAge España

*las personas
mayores cuentan*

Con el apoyo de:



HelpAge International España
HelpAge.es
correo@helpage.org



@helpage.es



@HelpAgeEspana



HelpAge
International
España



HelpAge
International
España



HelpAge España