

Cómo afrontar el desafío de la gestión de recursos humanos de los trabajadores mayores: un modelo integrado basado en la evidencia



Carlos María Alcover

*Catedrático de Psicología de los Grupos y las Organizaciones.
Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad Rey Juan Carlos*

Este trabajo ha obtenido el **Premio Estudios Financieros 2019** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: don David Aguado García, doña Ana María Calles Doñate, don Juan Manuel Chicote Díaz, don José Antonio González Moreno, don Vicente Martínez Tur y don Manuel Pino Giráldez.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

El progresivo envejecimiento de la población tiene como una de sus consecuencias la necesidad de mantener en el mercado laboral a los trabajadores mayores y prolongar su vida profesional. Los responsables de recursos humanos se enfrentan al desafío de gestionar la edad, tanto en la retención y desarrollo de los empleados mayores, como en los procesos implicados en las relaciones intergeneracionales. Las prácticas universalistas de gestión de recursos humanos pueden resultar inadecuadas para afrontar la creciente diversidad por edad, al no considerar las diferencias en estados, necesidades, motivación y metas profesionales de los empleados. Al mismo tiempo, la utilización de la edad cronológica como único criterio para tomar decisiones se ha revelado insuficiente, puesto que la edad subjetiva y las percepciones acerca de la capacidad de trabajo resultan predictores más fiables de la actividad laboral. Con objeto de dar respuesta al desafío de la gestión de la edad en las organizaciones, el objetivo de este trabajo es presentar un modelo integrado de gestión de recursos humanos basado en la evidencia dirigido a los trabajadores mayores, así como ofrecer una perspectiva de la evolución temporal y las trayectorias en las etapas medias y finales de la carrera y las correspondientes prácticas de gestión de recursos humanos que serían más adecuadas a corto, medio y largo plazo.

Palabras clave: trabajadores mayores; gestión de recursos humanos; carrera profesional media y tardía; empleo puente; gestión basada en la evidencia.

Fecha de entrada: 03-05-2019/ Fecha de aceptación: 15-07-2019

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



Facing the challenge of human resource management of older workers: an integrated evidence-based model

Carlos María Alcover

Abstract

The progressive population aging has as consequence the need to maintain older workers in the labor market and prolong their professional life. Human resources managers face the challenge of managing age, both in the retention and development of older employees and in managing intergenerational relationships. Universalistic practices of HRM may be inadequate to face the growing age diversity, because not considering the differences in states, needs, motivation and professional goals of employees. In addition, the use of chronological age as the sole criterion for decision making about older employees has proved insufficient, since subjective age and work ability perceptions are more reliable predictors of actual and future work activity. In order to respond to the challenge of age management in organizations, the primary goals of this piece of work are threefold: a) to present an integrated evidence-based model of HRM for older workers; b) to offer a prospective on the temporal evolution and trajectories of mid and late career; and c) to propose contingent HRM practices that would be more pertinent for older workers in the short, medium and long term.

Keywords: older workers; human resource management; mid and late career; bridge employment; evidence-based management.

Citation: Alcover, C. M. (2019). Facing the challenge of human resource management of older workers: an integrated evidence-based model. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 437-438, 203-234.





Sumario

1. Introducción
2. Fundamentación y propuesta del modelo
3. Antecedentes del contexto de trabajo
 - 3.1. Demandas del trabajo
 - 3.2. Recursos laborales
 - 3.3. Condiciones de trabajo
 - 3.4. Condiciones sociales
4. Antecedentes individuales
 - 4.1. Capacidad de trabajo
 - 4.2. Orientación motivacional y habilidades motivacionales y de autorregulación
 - 4.3. Salud percibida
5. Prácticas de recursos humanos
 - 5.1. Prácticas de recursos humanos de desarrollo
 - 5.2. Prácticas de recursos humanos de utilización
 - 5.3. Prácticas de recursos humanos de mantenimiento
 - 5.4. Prácticas de recursos humanos de acomodación
6. Trayectorias y consecuencias de carrera
 - 6.1. Trayectoria 1. Desarrollo
 - 6.2. Trayectoria 2. Utilización
 - 6.3. Trayectoria 3. Mantenimiento
 - 6.4. Trayectoria 4. Acomodación
7. Discusión y conclusiones

Referencias bibliográficas

1. Introducción

El envejecimiento de la población es un fenómeno de escala mundial, si bien en países como España su efecto es más agudo al combinarse los factores que definen una transición demográfica: el continuo incremento de la esperanza de vida, la disminución de la tasa de natalidad y el progresivo aumento del porcentaje de la población mayor. Actualmente hay en España cerca de 9 millones de personas mayores de 65 años, lo que representa un 19,1 % sobre el total de la población, porcentaje similar al de la UE-28 (19,4 %). Según la proyección del Instituto Nacional de Estadística, en 2068 podrían superarse los 14 millones de personas mayores, un 29,4 % del total de la población española. El acceso a la jubilación entre 2025 y 2045 de las cohortes nacidas durante el *baby boom* producirá un incremento significativo de las personas jubiladas. La esperanza de vida a los 65 años es de más de 23 años para las mujeres y de más de 19 años para los hombres, la segunda más alta de la UE tras Francia (Abellán *et al.*, 2019). Sin embargo, el porcentaje de población ocupada de 55 y más años apenas alcanza el 17 %. Y de este porcentaje, el de 60 a 69 años representa apenas el 6 %, y solo el 2 % es de 65 años y más, cuando en la UE es del 5,7 % (Reher *et al.*, 2018). Aunque estas tasas de empleo de las personas mayores se han incrementado ligeramente respecto a las de hace dos décadas (Van Dalen, Henkens y Schippers, 2009), aún se encuentran lejos de las alcanzadas en países con altos índices de envejecimiento, como Corea del Sur, Japón o Finlandia. Por otra parte, los años esperados de jubilación en España son más de 25 en el caso de las mujeres, y de casi 22 en el de los hombres, lo que la sitúa en el cuarto lugar de la UE en cuanto al mayor número de años. En definitiva, puede afirmarse que el envejecimiento de la población española y el propio envejecimiento de los mayores no solo son un hecho en la actualidad, sino que las proyecciones indican que serán procesos de gran alcance en las próximas décadas (Abellán *et al.*, 2019; Reher *et al.*, 2018).

¿Cómo hacer frente a estas realidades sociodemográficas? ¿Cómo afrontan las organizaciones el reto del envejecimiento de la fuerza de trabajo? ¿Cómo gestionar la tendencia creciente a la prolongación de la vida laboral? En los últimos años, los Gobiernos han tomado medidas para estimular el mantenimiento de los empleados mayores en el mercado laboral, mediante el progresivo incremento de las edades obligatorias de jubilación, la eliminación de las penalizaciones por trabajar en edades avanzadas y desincentivando el retiro laboral temprano (Pak, Kooij, De Lange y Van Veldhoven, 2019; Wise, 2010). Esto ha supuesto un cambio en las tendencias experimentadas en épocas anteriores, especialmente respecto a lo ocurrido en situaciones de recesión económica (Peiró, Tordera y Potočnic, 2013). Como consecuencia del incremento de la participación de las personas mayores en la fuerza de trabajo se impone la necesidad de adoptar una «perspectiva de edad» en la gestión (Pitt-Catsoupes, Matz-Costa y Brown, 2011) que permita diseñar e implementar intervenciones dirigidas a me-

jorar su bienestar y su salud, su capacidad de trabajo y su empleabilidad. En este sentido, se han propuesto intervenciones específicas como los programas de entrenamiento para mejorar el ajuste persona-función, el rediseño del trabajo, las políticas en apoyo del balance vida-trabajo o las intervenciones ergonómicas (Truxillo, Cadiz y Hammer, 2015). Los expertos en recursos humanos reconocen que uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan las organizaciones es la gestión de la edad, tanto en lo relativo a la retención y el desarrollo de los trabajadores mayores, como a los procesos implicados en las relaciones intergeneracionales en el trabajo (Mansour y Tremblay, 2019; Roodin y Mendelson, 2013; Stone y Dedrick, 2015).

Puesto que en muchos casos hay una falta de conocimiento acerca de cómo desarrollar e implementar eficazmente prácticas de recursos humanos que sean pertinentes para los trabajadores mayores (Armstrong-Stassen, 2008; Beehr y Bennett, 2015; Hedge, 2008; Truxillo, 2015; Van Dalen *et al.*, 2009), la evidencia acumulada acerca de sus características reales ha puesto de manifiesto la necesidad de comprobar la validez de las prácticas «universalistas» o «generales» de gestión de personas cuando son aplicadas a estos colectivos. Como han planteado algunos autores (Bal, Kooij y De Jong, 2013; De Lange, Kooij y Van der Heijden, 2015), aunque las prácticas de desarrollo de recursos humanos universalistas o generales pueden ser útiles en algunos aspectos para los trabajadores de todos los grupos de edad, es necesario combinarlas con otras prácticas contingentes que se acomoden a las necesidades específicas de los empleados (Truxillo, 2015). Hay prácticas que pueden ser útiles para los trabajadores de todas las edades, como, por ejemplo, aquellas que facilitan el balance entre la vida laboral y la vida personal-familiar, o las prácticas que potencian el apoyo organizacional y el apoyo de los superiores. Sin embargo, otras prácticas específicas pueden ser necesarias para procurar los recursos necesarios que requieren los empleados en función de los cambios experimentados en sus competencias físicas y cognitivas a lo largo de su ciclo vital (Truxillo, 2015). Como consecuencia de ello, en los últimos años, la investigación sobre la gestión de las personas mayores en las organizaciones ha ido en aumento (Hedge, 2008), dirigida especialmente a conocer los factores que contribuyen a la motivación y retención de los trabajadores de edad (Kooij, Jansen, Dijkers y De Lange, 2014; Kooij y Van de Voorde, 2015) y a las intervenciones para potenciar su salud y su empleabilidad sostenible (Koolhaas, Groothof, De Boer, Van der Klink y Brouwer, 2015; Poscia *et al.*, 2016; Truxillo *et al.*, 2015), si bien los resultados de los estudios realizados hasta ahora permiten obtener conclusiones solo provisionales. Estos autores han subrayado la importancia de que las prácticas de gestión de personas mayores se orienten desde el punto de vista de los empleados, en concreto hacia la satisfacción de sus necesidades (Bal *et al.*, 2013), e incluso se han propuesto prácticas de recursos humanos individualizadas (Bal y Dorenbosch, 2014), mediante las cuales los empleadores negocian acuerdos individuales con los trabajadores mayores en función de sus intereses mutuos.

Con objeto de dar respuesta al desafío de la gestión de la edad en las organizaciones, el principal objetivo de este trabajo es presentar un modelo integrado de gestión de recursos humanos (GRH) dirigido a los trabajadores mayores (convencionalmente considerados como tales a partir de los 50 años), así como ofrecer una perspectiva de las trayectorias

y la evolución temporal de las etapas medias y finales de la carrera profesional y de las prácticas de GRH que serían más adecuadas a corto, medio y largo plazo. Este modelo no supone un planteamiento «edadista», en el sentido de considerar que los trabajadores de este grupo de edad tienen idénticas características y necesidades, sino que contempla la diversidad de los estados y las experiencias de las personas mayores y adopta un enfoque contingente de prácticas de GRH en función de variables individuales y del contexto de trabajo. Para ello, se adopta el enfoque de la «gestión basada en la evidencia», lo que significa que se fundamenta en la síntesis de los resultados acumulados procedentes de la investigación y la aplicación real sobre la eficacia demostrada de las prácticas específicas de GRH para estos grupos de edad. En consecuencia, la utilidad y el carácter práctico del modelo se potencian al tratarse de una propuesta no meramente teórica, sino basada en las evidencias disponibles sobre su eficacia real en las organizaciones¹.

2. Fundamentación y propuesta del modelo

El enfoque de la «gestión basada en la evidencia» (GBE) alude a la transferencia de los principios obtenidos a través de la evidencia científica a las prácticas organizacionales. De esta forma, los directivos, gerentes y agentes con responsabilidad pueden tomar decisiones organizacionales informadas y apoyadas por los resultados contrastados y rigurosos de las disciplinas científicas que han demostrado previamente su solidez y su eficacia (Rousseau, 2006). Este enfoque ayuda a las empresas a mejorar sus diseños de trabajo, sus procesos, sus sistemas y métodos de gestión y, en especial, a resolver los problemas y tomar decisiones evitando la improvisación, la utilización de prácticas obsoletas o no suficientemente contrastadas y las preferencias personales (Briner, Denyer y Rousseau, 2009). A pesar de las grandes ventajas que ofrece, buena parte de las organizaciones todavía no ha reconocido su potencial y los beneficios que puede proporcionar, y se mantiene el desconocimiento o las resistencias a confiar en los resultados procedentes de la evidencia científica (Rynes, Colbert y O'Boyle, 2018).

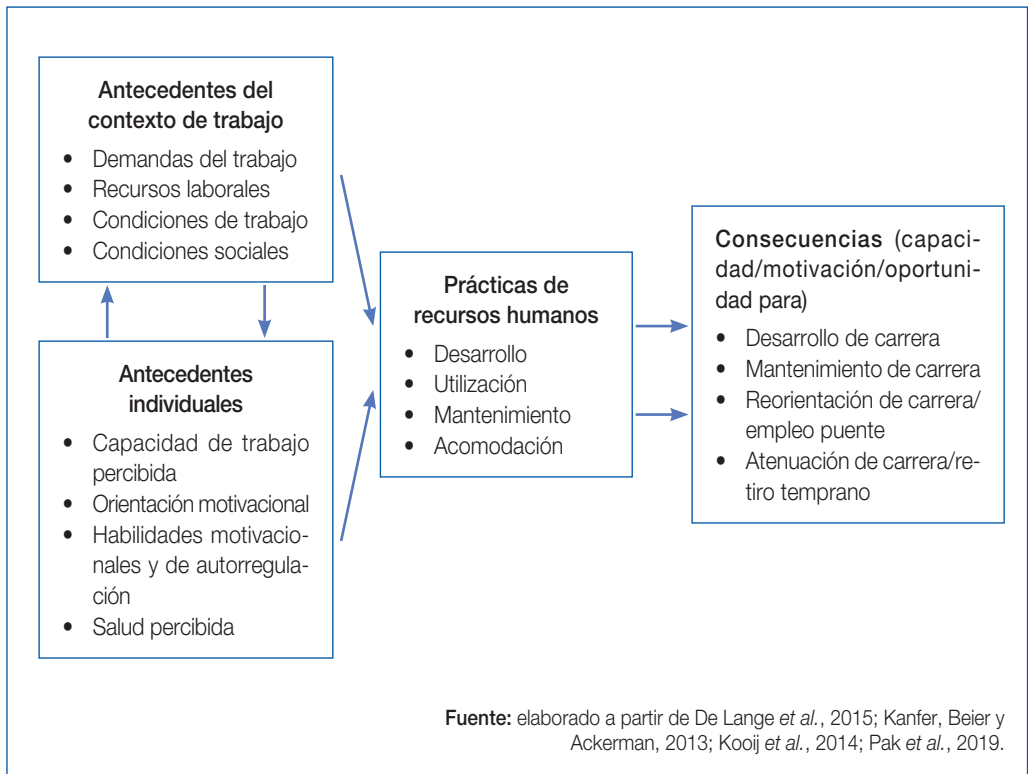
Según Rynes (2012), hay tres posibles explicaciones de por qué los sólidos conocimientos sobre GRH derivados de la investigación no son siempre aplicados por las empresas: (1) los gestores pueden desconocer los hallazgos científicos; (2) incluso si están al tanto de los hallazgos, no creen o desconfían de ellos; o (3) incluso si son conscientes de los hallazgos y los creen, no se molestan en implementarlos porque desafían sus creencias, sus intereses,

¹ Las bases del premio establecen un máximo de dos páginas de referencias bibliográficas. Dado que este trabajo utiliza el enfoque «basado en la evidencia», para su elaboración se utilizaron muchas más referencias de las que podían incluirse en ese apartado, seleccionándose solo las más relevantes. Por ello, se aportó un anexo con la totalidad de las referencias utilizadas para su consulta y consideración por los miembros del jurado. La versión del artículo que ahora se publica incluye la totalidad de las referencias bibliográficas utilizadas, gracias a la consideración de los responsables editoriales de la revista.

su autoimagen o su identidad profesional. Sin embargo, al tener en cuenta la trascendencia de las decisiones organizacionales en la actualidad, la necesidad de que los directivos y gerentes conozcan, confíen y utilicen la GBE puede ser de vital trascendencia (Rynes y Bartunek, 2017). Por ello, el modelo que se ofrece en este trabajo se fundamenta en los resultados de la investigación previa y adopta la GBE como valor añadido para ganar solidez. El objetivo principal es dotar a las organizaciones de información contrastada sobre las estrategias y prácticas que les permitan mejorar y optimizar la GRH de un colectivo cuya presencia y relevancia es cada vez mayor: los trabajadores mayores.

Las revisiones más recientes que utilizan la GBE permiten identificar los factores antecedentes que influyen en la valoración del estado de los trabajadores mayores, las prácticas de recursos humanos utilizadas habitualmente en las empresas y las consecuencias que tienen para la carrera profesional y las decisiones ante el retiro (De Lange *et al.*, 2015; Kooij *et al.*, 2014; Kooij y Van de Voorde, 2015; Pak *et al.*, 2019; Pitt-Catsouphe, McNamara y Sweet, 2015). Con base en los resultados obtenidos en ellas, el modelo integrado propuesto se articula en los siguientes elementos (véase figura 1).

Figura 1. Estructura general del modelo de GRH



Las valoraciones acerca de la empleabilidad y la capacidad de las personas para desarrollar su actividad laboral de manera competente –en relación con las necesidades y los requerimientos de una organización concreta– dependen de la interacción entre los factores del contexto de trabajo y los factores personales (Van der Heijde y Van der Heijden, 2006). En consecuencia, el modelo identifica, en primer lugar, los más relevantes de ambos tipos de factores como antecedentes del estado de los trabajadores mayores. No se considera, por lo tanto, la edad cronológica como el criterio para valorar y tomar decisiones acerca del estado real de las personas, puesto que se ha comprobado que son más importantes las percepciones subjetivas de su capacidad y su salud, las percepciones de contar con oportunidades profesionales, y la percepción de contar con mucho tiempo de vida por delante (Akkermans *et al.*, 2016). Al dar lugar a diferentes estados –relativamente independientes de la edad–, las prácticas de recursos humanos más adecuadas serán contingentes a ellos, adaptándose para potenciar la sostenibilidad de la actividad laboral. En segundo lugar, la evidencia disponible ha permitido identificar cuatro modalidades de prácticas de GRH aplicables a los trabajadores mayores (Kooij *et al.*, 2014): prácticas de desarrollo, prácticas de utilización, prácticas de mantenimiento y prácticas de acomodación, cuyas características y contenidos se analizan más adelante. Y, en tercer lugar, el modelo incluye cuatro tipos de consecuencias, basadas en la teoría denominada «Capacidad, Motivación y Oportunidad» (AMO, por sus siglas en inglés; Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000; Boxall y Purcell, 2015), que sostiene que las organizaciones –sus sistemas de GRH– tienen el poder de influir en el rendimiento de sus empleados asegurando que cuentan con la capacidad y la motivación para ejecutar eficazmente sus tareas y con la oportunidad de contribuir a las metas de la organización. Así, en función del estado del trabajador y de las prácticas de GRH empleadas, se generan cuatro consecuencias que tienen su efecto en el tipo y duración de las carreras profesionales en sus etapas medias y finales (Pak *et al.*, 2019). Por último, como integración de los tres elementos –antecedentes, prácticas de GRH y consecuencias–, se proponen cuatro tipos de trayectorias profesionales diferenciadas y una perspectiva temporal de su potencial evolución a corto, medio y largo plazo.

En los siguientes epígrafes se analizan los principales aspectos de los antecedentes (factores del contexto de trabajo y factores individuales), de las diferentes prácticas de recursos humanos y de las consecuencias para la carrera de los trabajadores mayores.

3. Antecedentes del contexto de trabajo

Los principales antecedentes del contexto de trabajo que pueden influir en los estados físicos y psicológicos y en las relaciones sociales de los empleados mayores se refieren a las demandas del trabajo y los recursos laborales, las condiciones de trabajo y las condiciones sociales en las que se desarrolla.

3.1. Demandas del trabajo

Las demandas del trabajo se refieren a los niveles de exigencia y de presión de tipo físico (esfuerzo, dureza de las tareas, etc.), mental (atención, concentración, carga cognitiva, etc.) y emocional (trabajo emocional, inteligencia emocional, etc.). En los tres casos puede producirse eventualmente sobrecarga de trabajo y generar la experiencia de fatiga. Esta se refiere a la sensación subjetiva de estar excesivamente cansado tanto física como emocional y cognitivamente, y puede tener consecuencias negativas para la salud, la participación en el trabajo y el aumento de ausencia por enfermedad (Stynen, Jansen y Kant, 2017). Los tres tipos de demandas también pueden evaluarse a través del balance entre las demandas de las tareas y el control del empleado sobre ellas y del balance percibido entre el esfuerzo invertido en el trabajo y las recompensas obtenidas a cambio (Pak *et al.*, 2019).

Los resultados de estudios recientes indican que los trabajadores mayores experimentan una mayor intensificación del trabajo y de las demandas de aprendizaje relacionadas con el conocimiento y las habilidades, intensificación que tiene un efecto negativo sobre el bienestar ocupacional (Mauno, Minkkinen, Tsupari, Huhtala y Feldt, 2019). Un elemento central en los cambios recientes en las demandas del trabajo ha sido el incremento del uso y la complejidad de diferentes tecnologías. Esto ha tenido como principal consecuencia la disminución de la carga física del trabajo y el correspondiente incremento de demandas cognitivas, especialmente relacionadas con los procesos de atención, memoria y aprendizaje (Cjaza, Sharit, Charness y Schmidt, 2015), lo que supone un desafío adicional para los empleados mayores.

3.2. Recursos laborales

Por su parte, los recursos laborales aluden a los factores del contexto de tarea y organizacional puestos a disposición de los empleados para hacer frente, junto con sus recursos personales (competencias, experiencia, afecto positivo, estabilidad emocional, autoeficacia; McGonagle, Fisher, Barnes-Farrell y Grosch, 2015), a las demandas del trabajo. Estos recursos laborales se refieren al volumen y la calidad de la retroalimentación recibida por parte de los supervisores y los compañeros, el nivel de autonomía para la realización de las tareas, el potencial de aprendizaje y desarrollo del trabajo que se realiza, la variedad, significatividad y riqueza de las tareas realizadas, y la oportunidad para desplegar las habilidades que se poseen (Pak *et al.*, 2019). Los modelos que habitualmente se han utilizado en GRH para evaluar el balance entre ambos tipos de factores son los bien conocidos «Demandas-Recursos» (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001), «Demandas-Control» (Karasek, 1979) y «Demandas-Control-Apoyo» (Karasek y Theorell, 1990); con los matices que aportan los procesos incluidos en cada uno de ellos, los modelos permiten evaluar la percepción y experiencia de estrés cuando las demandas y exigencias de las tareas exceden los recursos disponibles, al control del empleado sobre la tarea o al balance entre las de-

mandas, el control y el apoyo disponible. En las etapas medias y finales de la carrera, los recursos pueden experimentar incrementos, disminuciones (temporales o permanentes) o mantenerse (Wang, Olson y Shultz, 2013), lo que tendrá un reflejo en las diferentes trayectorias de carrera.

La evidencia muestra (Alcover y Topa, 2018; Ilmarinen, 2009; Kooij, De Lange, Jansen y Dijkers, 2008; Shultz, Wang, Crimmins y Fisher, 2010) que los balances negativos representan para los trabajadores mayores no solo una fuente de estrés relevante, sino también el riesgo de percibir una baja capacidad de trabajo actual y, eventualmente, futura, y una pérdida de empleabilidad. A su vez, estas percepciones pueden influir negativamente en la motivación para continuar trabajando (Pak *et al.*, 2019).

3.3. Condiciones de trabajo

Por su parte, las condiciones de trabajo se refieren al tipo de contrato, la seguridad en el empleo, el salario y los beneficios asociados a resultados, la calidad del entorno de trabajo, el nivel de riesgos para la salud, el grado de flexibilidad de jornadas y horarios y las oportunidades de conciliar la vida laboral y familiar. Aunque suele darse por supuesto que los empleados con elevada antigüedad cuentan con condiciones de trabajo ventajosas, es posible que situaciones como reestructuraciones, fusiones y cambios organizacionales sufridos en años recientes (por ejemplo, como resultado de crisis económicas y ajustes financieros) puedan afectarles en igual medida que a los trabajadores más jóvenes o con menos experiencia. Si bien las condiciones de trabajo pueden afectar a los empleados de todas las edades, los datos subrayan (Eurofound, 2017a) su importancia para las personas de más de 55 años, puesto que unas malas condiciones pueden influir directamente no solo en la salud y el bienestar, sino también en las posibilidades de continuar trabajando o decidir jubilarse. La evidencia muestra (Pak *et al.*, 2019) cómo los horarios de trabajo desfavorables (especialmente, el trabajo a turnos y los horarios extendidos que incluyen con frecuencia la realización de horas extras) son los que tienen un efecto más negativo sobre la capacidad de trabajo de los empleados mayores.

3.4. Condiciones sociales

Por último, las condiciones sociales se refieren a los niveles de apoyo percibido por parte de los compañeros, los superiores y la organización –apoyo que puede ser instrumental y emocional–, la calidad y el estilo de liderazgo, el grado de reconocimiento y respeto, los niveles de justicia organizacional –referida a la justicia procedimental, interactiva, informativa y distributiva–, y el clima organizacional. La evidencia disponible muestra que tanto las condiciones de trabajo como las sociales configuran el clima organizacional para un envejecimiento de éxito (Zacher y Yang, 2016), es decir, un clima orientado a las oportunidades

(potenciando las creencias en metas y posibilidades de trabajo futuras) que, a su vez, facilita el incremento de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la motivación para continuar trabajando de los empleados mayores.

Una condición social relevante es la relativa a las normas de edad que predominan en las organizaciones, las cuales reflejan las expectativas sobre qué rango de edad se considera «normal» para que las personas continúen trabajando o se retiren (Radl, 2012). Estas normas de edad pueden variar en función del género (Peiró *et al.*, 2013) o del ámbito profesional, lo que determina que ciertos contextos organizacionales y determinadas profesiones se consideren tácitamente que no son «trabajos adecuados para mayores». Las normas de equidad de trato y las normas de edad que implícita o explícitamente asumen los altos directivos se encuentran relacionadas con las políticas y prácticas de reclutamiento, selección y retención de los trabajadores mayores, e influyen, a su vez, en las decisiones que adoptan otros gestores en los diferentes niveles jerárquicos y de supervisión (Karpinska, Henkens y Schippers, 2013), configurando el clima organizacional relativo a la edad (Zacher y Yang, 2016). Por ejemplo, la potencial influencia positiva de las prácticas de GRH sobre la motivación, el compromiso, la salud y el rendimiento es más probable que se refuerce en organizaciones donde prevalezca un clima de reconocimiento, respeto y apoyo a la edad, y en ocupaciones donde la inteligencia cristalizada (es decir, la experiencia) sea más importante que la inteligencia fluida (esto es, la innovación) (Hennekam y Herrbach, 2013; Kooij y Van de Voorde, 2015).

4. Antecedentes individuales

La evidencia disponible muestra que los principales factores personales que influyen en las experiencias, valoraciones y decisiones relacionadas con el trabajo de los empleados mayores se encuentran estrechamente vinculados con las percepciones acerca de su capacidad de trabajo y su salud y con las orientaciones y habilidades motivacionales.

4.1. Capacidad de trabajo

En primer lugar, uno de los constructos más utilizados en la investigación y la práctica es el de capacidad de trabajo percibida (*work ability*). Se define como el resultado combinado de las capacidades físicas y cognitivas valoradas en relación con las principales demandas físicas e intelectuales del trabajo (Tuomi, Huuhtanen, Nykyri e Ilmarinen, 2001; Ilmarinen, 2009). Tiene en cuenta todos los factores que podrían influir en la calidad de esa interrelación y, junto con la capacidad de trabajo relacionada con la salud objetiva (Cadiz, Brady, Rineer y Truxillo, 2019), hacer el trabajo más o menos factible para la persona. Pretende medir lo bueno que cada empleado se percibe en la actualidad, así como en un futuro próximo (2 años), y sus expectativas acerca de cómo va a poder hacer su trabajo con

respecto a las exigencias de las tareas, su salud y sus recursos mentales (Ilmarinen, Gould, Järvikoski y Järvisalo, 2008). En consecuencia, se deriva de la experiencia de la persona en relación con una serie de factores del trabajo, junto con el grado en que él o ella posee los recursos personales que facilitan la percepción de capacidad de trabajo positiva, incluidos los recursos personales (por ejemplo, el afecto positivo, la estabilidad emocional o la autoeficacia, entre otros) (McGonagle *et al.*, 2015). Aunque se trata de la percepción que cada persona tiene acerca de su capacidad para trabajar, depende también de factores contextuales y ambientales. La percepción de una pobre capacidad de trabajo puede ser causada por la mala salud, por la falta de competencia laboral, por obsolescencia de habilidades o de conocimientos, por valores y actitudes inadecuados, o por malas condiciones de trabajo o de gestión organizacional (Ilmarinen, 2005, 2009). Pueden intervenir otros factores y otras circunstancias personales del individuo, de la naturaleza de las tareas y del ambiente laboral. La capacidad de trabajo no es independiente tampoco de la vida fuera del trabajo. Así, la familia y la comunidad a la que pertenece una persona pueden tener también un gran impacto sobre esa percepción.

La investigación previa sobre la capacidad de trabajo en empleados mayores ha encontrado apoyo empírico para muchos de los factores individuales y del contexto de trabajo de este constructo, incluidas las demandas de trabajo físicas y psicológicas (Ilmarinen, Tuomi y Seitsamo, 2005; Lindberg, Vingård, Josephson y Alfredsson, 2006; Tuomi *et al.*, 2001), junto con los recursos del trabajo, incluyendo la autonomía, oportunidades de desarrollo y apoyo del supervisor (Cadiz *et al.*, 2019; Ilmarinen *et al.*, 2005; Tuomi *et al.*, 2001), y los factores psicosociales, como la actitud de trabajo percibida, los estilos de afrontamiento y la percepción de apoyo de la organización (Lindberg *et al.*, 2006; Koolhaas *et al.*, 2015).

4.2. Orientación motivacional y habilidades motivacionales y de autorregulación

En relación con los dos siguientes antecedentes personales, uno de los (falsos) mitos asociados a los trabajadores mayores es su supuesta disminución o pérdida de motivación laboral y de capacidad de autorregulación (Alcover, 2019). Sin embargo, de nuevo la evidencia disponible permite desvelar la injustificada simplificación que encierra esta suposición. En el análisis de las relaciones entre la edad, las actitudes y la motivación laboral, la teoría de la selectividad socioemocional (Carstensen, Isaacowitz y Charles, 1999; Kanfer y Ackerman, 2004) postula que las personas transitan desde objetivos relacionados con el logro y la adquisición de conocimiento cuando son jóvenes hasta objetivos relacionados con la plenitud emocional al alcanzar la mediana edad y en adelante. Estas diferencias se reflejan en las pautas y en los propósitos de las interacciones sociales. Así, las personas en sus etapas medias y finales de la vida laboral intentan que sus interacciones y habilidades sociales les permitan promocionar su satisfacción emocional y un autoconcepto positivo. El énfasis en la obtención de metas socio-emocionales en las personas mayores se aso-

cia con elevados niveles de regulación emocional (Isaacowitz y Blanchard-Fields, 2012), lo que incrementa su resiliencia emocional en interacciones estresantes (Carstensen y Mikels, 2005), y con una disminución de conflicto social en el trabajo (Blanchard-Fields, 2007). Estos postulados se han visto confirmados por los resultados obtenidos por la teoría del ciclo vital en sus predicciones sobre la edad y los motivos laborales (Rudolph, Baltes y Zabel, 2013).

Ruth Kanfer y su equipo (Kanfer *et al.*, 2013) identificaron tres tipos de metas en relación con la motivación de las personas mayores: metas hacia el trabajo, metas hacia el retiro y metas en el trabajo. Las primeras se refieren a las intenciones y la motivación para establecer algún tipo de relación laboral –contratos formales o acuerdos informales–, de modo que la persona invierte en ella diversos recursos personales (como tiempo, presencia, experiencia, esfuerzo físico, mental y/o emocional) a cambio de lo cual espera recibir una serie de compensaciones intrínsecas (por ejemplo, satisfacción o sentimiento de competencia) y/o extrínsecas (como un salario, seguridad, prestaciones sanitarias y cotizaciones para la pensión de jubilación). Por su parte, las metas hacia el retiro aluden a los factores que pueden influir sobre las decisiones de los trabajadores en las etapas medias y finales de la carrera profesional; pueden referirse a salidas de un empleo actual o de la trayectoria profesional, y no necesariamente al cese total de la actividad asociado a la jubilación definitiva. Y, en tercer lugar, las metas en el trabajo han sido el aspecto quizá más analizado en relación con la motivación de las personas mayores. Como ya se mencionó, aunque uno de los estereotipos más arraigados sobre los trabajadores mayores es el referido a la disminución o pérdida de motivación laboral, los estudios no han encontrado diferencias en cuanto a su supuesta menor motivación en comparación con los jóvenes (Büsch, Dittrich y Lieberum, 2010), y lo que desvelan son más bien cambios en el tipo de motivación y en los factores que influyen en ella.

La evidencia señala (Inceoglu, Segers y Bartram, 2012; Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer y Dijkers, 2011) la existencia de una correlación positiva entre la edad y la motivación intrínseca (mayor interés y motivación por las tareas que se realizan, por el logro, por la utilización de las habilidades que se poseen y por la satisfacción que produce el trabajo), y una correlación negativa entre la edad y la motivación extrínseca (menor intensidad de los motivos de crecimiento relacionados con el trabajo y menor prioridad por aspectos materiales como el salario o por la promoción, aunque no necesariamente por el crecimiento y el desarrollo personal). Kooij *et al.* (2011) solo hallaron una relación positiva entre la edad y los motivos de seguridad y económicos en algunos grupos ocupacionales –los menos cualificados profesionalmente o aquellos que percibían mayor inseguridad laboral debido a la incertidumbre del mercado de trabajo–, pero no en general. También encontraron que la fuerza motivacional de las características del trabajo relacionadas con el logro, el uso de habilidades, el trabajo interesante, la autonomía, la ayuda a otras personas, la contribución a la sociedad y la seguridad en el empleo aumentaban con la edad, mientras que el desafío, el progreso o la promoción profesional, trabajar con otras personas, el reconocimiento, la compensación y los beneficios disminuían con la edad; por último, los resultados mostraron que la fuerza motivacional de las características del trabajo relacionadas con el prestigio o

el estatus no se relacionaba significativamente con la edad (Kooij *et al.*, 2011). En definitiva, la motivación no disminuye con la edad, sino que cambian los factores que motivan a las personas en el trabajo (Baltes, Staudinger y Lindenberger, 1999; Kanfer y Ackerman, 2004; Kooij *et al.*, 2011).

Otro elemento relevante es la importancia relativa de la edad cronológica, puesto que los estudios han encontrado que la edad subjetiva, que alude a cómo se perciben las personas en cuanto a sus capacidades y competencias generales, se encuentra fuertemente relacionada con la motivación laboral (Alcover, 2019). En concreto, los trabajadores que perciben que aún cuentan con numerosas oportunidades profesionales muestran una mayor motivación, tanto extrínseca como intrínseca; y quienes tienen una percepción de contar con mucho tiempo de vida por delante también se encuentran altamente motivados en todos los ámbitos, con independencia de la edad cronológica (Akkermans *et al.*, 2016). También se ha demostrado que las relaciones de la edad cronológica con las motivaciones de desarrollo laboral, estima profesional y seguridad se encuentran mediadas por la percepción de una perspectiva temporal abierta (es decir, no limitada por la edad) y de una buena salud general (Kooij, De Lange, Jansen y Dijkers, 2013), lo que subraya la importancia tanto de la edad subjetiva como de la salud percibida por encima de la edad cronológica y de la salud objetiva.

4.3. Salud percibida

Lo anterior conduce al último de los antecedentes personales: el estado de salud, que incluye la salud objetiva y la salud percibida. Habitualmente, las medidas utilizadas incluyen la salud general, la salud mental y la salud física (Cadiz *et al.*, 2019). La evidencia disponible muestra de manera consistente que la percepción de buena salud suele ser más determinante que la salud objetiva en relación con las decisiones acerca del trabajo (básicamente, continuar trabajando, de qué modo y hasta cuándo, o retirarse) de los empleados mayores. Se trata de uno de los factores que más importancia tienen en la capacidad de trabajo sostenible, es decir, en el mantenimiento de una actividad laboral acorde con las capacidades reales y percibidas de las personas y que procure niveles adecuados de bienestar y satisfacción laboral (Alcover, 2019; Cadiz *et al.*, 2019; De Lange *et al.*, 2015; Kira, Van Eijnatten y Balkin, 2010). El empleo sostenible significa que, a lo largo de su vida laboral, las personas tienen de manera continuada las posibilidades y condiciones factibles de realizar (y seguir realizando) su trabajo actual y futuro de modo que no se altere su salud y bienestar (Van der Klink *et al.*, 2011, 2016). Al enfatizar la calidad de las condiciones de trabajo, este enfoque pone de manifiesto el papel desempeñado por las organizaciones en el diseño de sistemas de trabajo sostenibles (Zink, 2014), es decir, la necesidad de que el diseño del trabajo, desde un enfoque sistémico, tenga en cuenta la adecuación de las condiciones de trabajo a las características y capacidades del trabajador en función de sus competencias y su capacidad a medida que cambian debido al transcurso del tiempo. Cambios que, como ya se especificó, no correlacionan con la edad cronológica, por lo que las prácticas de GRH no deben basarse únicamente en ella para tomar decisiones acerca de sus empleados.

La evidencia muestra cómo los trabajadores mayores no tienen significativamente una peor salud, al contrario de lo que suelen mantener los estereotipos sobre la edad (Ng y Feldman, 2013), y que la salud percibida es uno de los factores más importantes en las decisiones acerca de continuar trabajando o jubilarse (Cadiz *et al.*, 2019; Kanfer *et al.*, 2013; Kooij *et al.*, 2008), puesto que, además de tener un valor sustancial para el estado de la persona, influye también en su percepción de la capacidad de trabajo, su bienestar y su motivación.

5. Prácticas de recursos humanos

Para el análisis de las prácticas específicas dirigidas a los trabajadores mayores, Kooij *et al.* (2014) proponen la diferenciación entre las prácticas tradicionales de GRH y los paquetes (*bundles*) de GRH. Según MacDuffie (1995), un paquete de recursos humanos es un conjunto de prácticas interrelacionadas e internamente coherentes construidas en torno a una lógica organizacional. Y, en segundo lugar, utilizan las distintas metas identificadas por la teoría de la selección, optimización y compensación (SOC; Baltes *et al.*, 1999) para clasificar las prácticas en cuatro paquetes de recursos humanos que satisfacen las metas o necesidades de los trabajadores mayores (Kooij *et al.*, 2014).

En síntesis (Alcover, 2019), la SOC postula que las personas utilizan diferentes estrategias que les permiten de forma simultánea maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas asociadas a la edad. Para maximizar las ganancias, las personas utilizan dos estrategias: la de selección, referida a la tarea adaptativa de dar prioridad a los dominios en los se desenvuelven habitualmente que se encuentren mejor alineados con sus habilidades, capacidades y metas; y la de optimización, que se refiere a la idea de que las personas se esfuerzan por incrementar sus recursos (por ejemplo, cognitivos y sociales), de modo que se impliquen en los comportamientos que los maximizan a lo largo de su ciclo vital. Por su parte, para minimizar las pérdidas, las personas utilizan la estrategia de la compensación, que se refiere al uso de estrategias y/o de tecnologías para compensar las pérdidas de capacidades asociadas a la edad (Baltes *et al.*, 1999).

Con estas estrategias, las personas se esfuerzan en alcanzar tres metas vitales diferentes. La primera de ellas es el desarrollo, es decir, el intento de mejorar y alcanzar los mayores niveles de funcionamiento y de resultados, lo que puede conducir al crecimiento profesional y personal. La segunda meta es el mantenimiento, que consiste en el intento de mantener los niveles actuales de funcionamiento sin merma, o bien recuperar los niveles previos de funcionamiento si se ha experimentado alguna pérdida por motivos personales (por ejemplo, una enfermedad), o por la influencia de factores ambientales (por ejemplo, la implantación de una tecnología o un sistema de trabajo para el que no se estaba capacitado). Y la tercera meta es la regulación de las pérdidas, es decir, el intento de funcionar adecuadamente en los niveles mínimos exigidos, en lugar de abandonar las actividades o las situaciones actuales (Baltes *et al.*, 1999). En consecuencia, la teoría de la selección,

optimización y compensación predice que las personas con mayores niveles de compromiso e implicación laboral emplearán: (1) estrategias de selección para alinear su trabajo y sus tareas con sus habilidades e intereses; (2) estrategias de optimización dirigidas hacia la mejora de sus roles laborales; y (3) estrategias de compensación para ajustarse a las demandas laborales en lugar de abandonar la situación actual (Baltes y Dickson, 2001). A partir de este marco conceptual, Kooij *et al.* (2014; Kooij y Van de Voorde, 2015) diferencian cuatro paquetes de prácticas de recursos humanos que se corresponden con cada una de estas metas, puesto que la de mantenimiento da lugar a dos de ellas, la propia de mantenimiento y la referida específicamente a la recuperación: prácticas de recursos humanos de desarrollo, de mantenimiento, de utilización y de acomodación. La propuesta adopta un enfoque centrado en las necesidades de las personas y sus relaciones con la organización (Eppler-Hattab, Meshoulam y Doron, 2019). Asimismo, persigue por diferentes medios un ajuste persona-entorno (ajuste P-E; De Lange *et al.*, 2015), referido a la congruencia entre las actuales (y futuras) necesidades, capacidades o habilidades e intereses del trabajador con los requisitos actuales (y futuros) de su entorno de trabajo actual (y futuro).

5.1. Prácticas de recursos humanos de desarrollo

El primer paquete de GRH alude a las prácticas de ayuda individualizada a los trabajadores para alcanzar los mayores niveles de funcionamiento y desempeño profesional, e incluye la planificación de carrera o los programas específicos de formación y entrenamiento (Kooij *et al.*, 2014). La evidencia disponible sobre la utilización de las prácticas de desarrollo en la gestión de los trabajadores mayores indica que la planificación de carrera, la promoción, la asignación de objetivos significativos y desafiantes, el desarrollo y el aprendizaje en el trabajo y las oportunidades de formación (actualización/recualificación) constituyen las prácticas que pueden ser más eficaces en empresas tanto del sector público como privado, y en empleados de diferentes niveles profesionales (Armstrong-Stassen, 2008; Hedge, 2008; Kooij *et al.*, 2013; Pak *et al.*, 2019; Herrbach, Mignonac, Vandenberghe y Negrini, 2009; Pitt-Catsouphes *et al.*, 2015; Poscia *et al.*, 2016; Veth, Emans, Van der Heijden, Korzilius, y De Lange, 2015). Estas prácticas de GRH se consideran fundamentalmente orientadas a potenciar la competencia actual y futura de los trabajadores (Guest, Conway y Dewe, 2004), así como la formación y el desarrollo (Armstrong-Stassen y Ursel, 2009). En términos de ajuste P-E (De Lange *et al.*, 2015), estas prácticas tienen un carácter de amplificación y su función es potenciar el ajuste P-E.

5.2. Prácticas de recursos humanos de utilización

El segundo paquete de GRH se refiere a las prácticas de ayuda individualizada a los trabajadores para recuperar los niveles previos de funcionamiento tras experimentar una pérdida por enfermedad, lesión o daño, e incluye la posibilidad de iniciar una segunda

carrera a través del cambio de puesto o de funciones, las oportunidades para la generatividad o el rediseño de las tareas (Kooij *et al.*, 2014). Los resultados acerca de la eficacia de la utilización de las prácticas de utilización en la gestión de los trabajadores mayores indican que los cambios laterales u horizontales de puesto, el fomento de la participación en las decisiones organizacionales, el fortalecimiento de la autonomía y el control, la segunda carrera, la posibilidad del uso de generatividad (capacidad para transmitir conocimiento y crear valor, por ejemplo, a través de actividades de *mentoring*), y el enriquecimiento de las tareas pueden ser las más recomendables (Kooij *et al.*, 2013; Pak *et al.*, 2019; Pitt-Catsouphes *et al.*, 2015). Las prácticas de GRH de utilización se consideran orientadas hacia las oportunidades de participar y contribuir, y, al incluir elementos de gestión que garantizan la igualdad de oportunidades de los trabajadores mayores respecto a otros grupos de edad, potencian también el compromiso (Guest *et al.*, 2004). De forma similar, los cambios laterales de puesto y el enriquecimiento de tareas pueden encontrarse relacionados con las prácticas de gestión que impulsan el *job crafting* en los empleados mayores (es decir, la iniciativa personal y la creatividad en el rediseño propio de las distintas facetas del trabajo), que ha demostrado ser eficaz en esta etapa de la carrera (Nagy, Johnston y Hirschi, 2019; Kooij, Van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch y Denissen, 2017). En términos de ajuste P-E (De Lange *et al.*, 2015), estas prácticas también tienen un carácter de amplificación, ya que su función es crear un nuevo ajuste P-E.

5.3. Prácticas de recursos humanos de mantenimiento

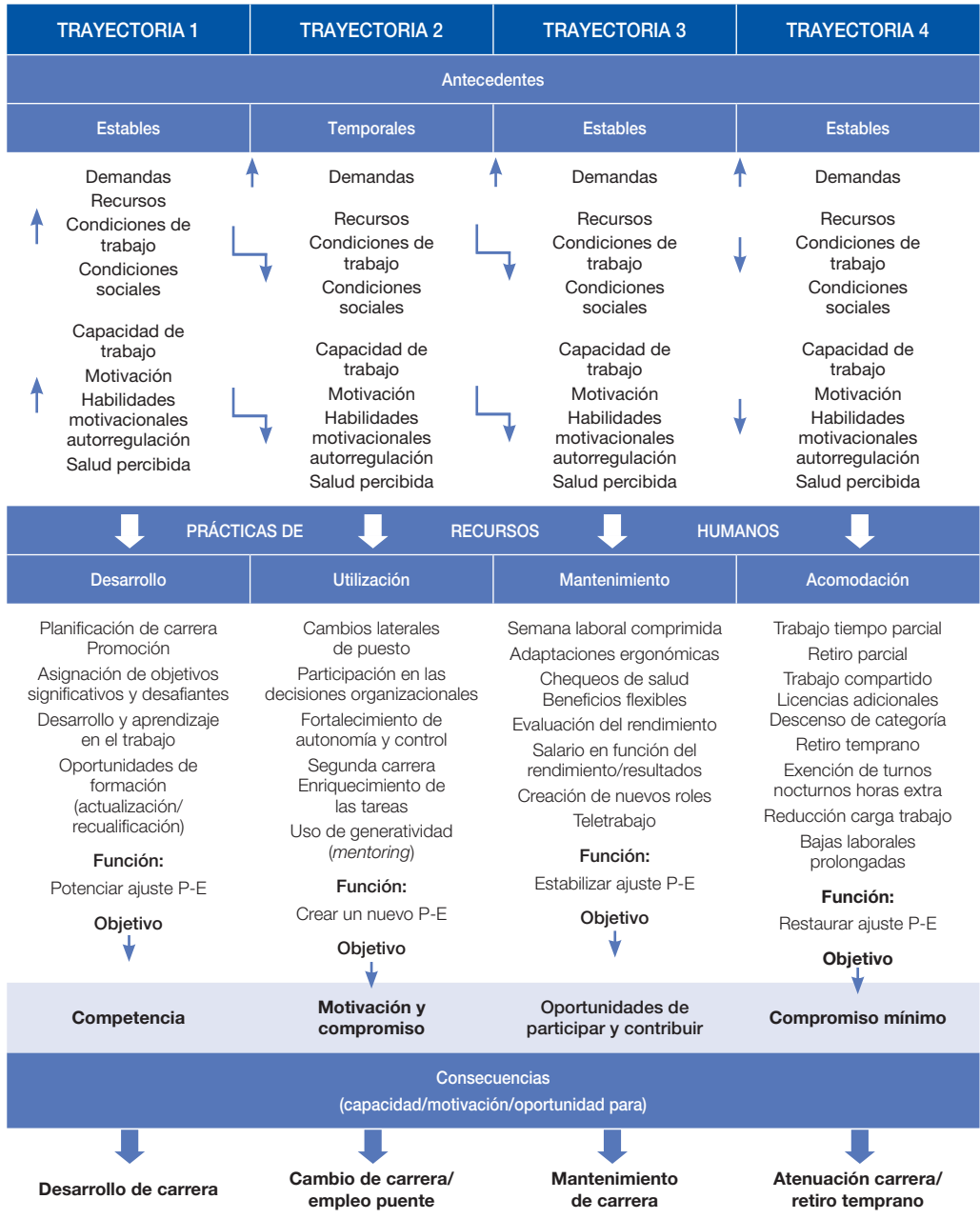
El tercer paquete engloba las prácticas de ayuda individualizada a los trabajadores para mantener los niveles actuales de funcionamiento que les permitan afrontar los nuevos retos, e incluye las adaptaciones ergonómicas necesarias según los cambios funcionales experimentados con la edad, la formación en seguridad y prevención de riesgos, o la evaluación del rendimiento (Kooij *et al.*, 2014). La evidencia disponible sobre la utilización en las diferentes organizaciones de las prácticas de mantenimiento en la gestión de los trabajadores mayores indica que la semana laboral comprimida (habitualmente, 4 días con 9-10 horas de trabajo, o 3 días con 12 horas), las adaptaciones ergonómicas del entorno de trabajo, los chequeos periódicos de salud, los beneficios flexibles, la evaluación del rendimiento, el salario en función del rendimiento o los resultados, la creación de nuevos roles para los trabajadores mayores, y el teletrabajo pueden ser las más eficaces (Armstrong-Stassen, 2008; Beehr y Bennett, 2015; Hedge, 2008; Kooij *et al.*, 2013; Pak *et al.*, 2019; Pitt-Catsouphes *et al.*, 2015; Poscia *et al.*, 2016; Veth *et al.*, 2015). En sectores como la construcción y la industria, estas prácticas se complementan con programas de entrenamiento en salud y seguridad en el trabajo (Kooij *et al.*, 2014). Estas prácticas de GRH se consideran orientadas a potenciar tanto la motivación como el compromiso actual y futuro de los trabajadores (Guest *et al.*, 2004), así como la flexibilidad (Armstrong-Stassen y Ursel, 2009). En cuanto al ajuste P-E (De Lange *et al.*, 2015), estas prácticas tienen un carácter de prevención y su función es estabilizar el ajuste P-E.

5.4. Prácticas de recursos humanos de acomodación

Y el cuarto paquete de GRH se refiere a las prácticas de ayuda individualizada a los trabajadores para funcionar adecuadamente a los niveles mínimos exigidos cuando el mantenimiento o la recuperación ya no son posibles, e incluye las bajas temporales, la degradación a puestos inferiores o la reducción de la carga de trabajo (Kooij *et al.*, 2014). La evidencia disponible sobre la utilización en las organizaciones de las prácticas de mantenimiento en la gestión de los trabajadores mayores indica que el trabajo a tiempo parcial o el retiro parcial, el trabajo compartido (dos empleados compartiendo un trabajo de tiempo completo), las licencias adicionales, el descenso de categoría profesional, el retiro temprano, la exención de los turnos nocturnos/guardias y de las horas extras, la reducción de la carga de trabajo y las bajas laborales prolongadas pueden ser las más eficaces (Armstrong-Stassen, 2008; Hedge, 2008; Pak *et al.*, 2019). Estas prácticas orientadas a un balance entre el trabajo y la vida personal y familiar (Eppler-Hattab *et al.*, 2019) implican un progresivo distanciamiento psicológico, emocional y físico de la actividad laboral en el tránsito hacia el retiro (Wang, Henkens y Van Solinge, 2011), y tienen como principal objetivo (Guest *et al.*, 2004) mantener niveles mínimos de compromiso mientras el trabajador mayor se mantenga en la organización. En términos de ajuste P-E (De Lange *et al.*, 2015), estas prácticas tienen un carácter de tratamiento y su función es restaurar el (des)ajuste P-E.

Adicionalmente, la evidencia muestra la eficacia de la formación específica dirigida a los gerentes, responsables y supervisores en estrategias y técnicas de gestión de la edad, no solo de los empleados mayores, sino también de la gestión intergeneracional (Armstrong-Stassen, 2008). Tanto las políticas y las prácticas de gestión de las personas mayores como las decisiones acerca de ellas dependen en gran medida de los responsables de la alta dirección de las organizaciones. Son ellos quienes tienen la autonomía para decidir cómo actuar en relación con el reclutamiento y la retención de los trabajadores mayores, y además ejercen influencia sobre los gestores de recursos humanos, quienes aplican las políticas y las prácticas y toman decisiones directamente. Si bien en cada contexto nacional las normas y prescripciones legales pueden establecer pautas y regulaciones específicas acerca de los trabajadores mayores (por ejemplo, edades obligatorias de jubilación o ventajas fiscales por la contratación de personas a partir de cierta edad), la responsabilidad acerca de cómo gestionar esta fuerza de trabajo corresponde a la alta dirección de las compañías. Posteriormente, los gerentes de línea y los supervisores tienen una doble responsabilidad (Knies, Leisink y Thijsen, 2015): implementar las prácticas de GRH diseñadas por la alta dirección y moldear las actitudes y las conductas de los empleados a través de su liderazgo directo.

A continuación se presenta el modelo propuesto. La figura 2 sintetiza todos los elementos incluidos en el modelo, las relaciones entre ellos y sus fuentes.

Figura 2. Modelo integrado de trayectorias, prácticas de recursos humanos y consecuencias


Fuente: elaborado a partir de Armstrong-Stassen, 2008; Boxall y Purcell, 2015; De Lange *et al.*, 2015 Guest *et al.*, 2004; Hedge, 2008; Kooij *et al.*, 2014; Pak *et al.*, 2019; Pitt-Catsoupes *et al.*, 2015.

Un elemento relevante en la gestión de los trabajadores mayores es el relacionado con la sensibilidad de género en las prácticas de GRH (Aaltio, Salminen y Koponen, 2014). Tanto las percepciones y estereotipos como los indicadores de envejecimiento pueden ser diferentes para mujeres y hombres, de modo que los gestores deben considerar estas diferencias y contrarrestar los posibles sesgos asociados a la intersección entre el género y la edad.

En definitiva, se trata de crear una cultura organizacional basada en la justicia, el respeto, el apoyo, la valoración de los empleados con experiencia, la prevención de la discriminación por edad y la igualdad (Appannah y Biggs, 2015). Y, a partir de ella, generar políticas y prácticas responsables y respetuosas con las personas mayores (*age-friendly*), una exigencia cada vez más demandada para los empleadores y las empresas (Broughan, 2013; Segel-Karpas, Bamberger y Bacharach, 2015). En suma, una cultura empresarial adaptada a la edad que, a través de políticas y prácticas de recursos humanos adaptadas a la edad, crea un clima organizacional propicio a la edad (Eppler-Hattab *et al.*, 2019).

6. Trayectorias y consecuencias de carrera

El modelo propuesto identifica cuatro trayectorias que vinculan los antecedentes del contexto de trabajo y los individuales con las prácticas de GRH y las consecuencias para la carrera profesional de los empleados mayores. Así, identifica cuatro posibles estados derivados de los dos tipos de antecedentes (del contexto de trabajo e individuales), que pueden ser relativamente estables o temporales, a los que se vinculan contingentemente las prácticas de GRH más adecuadas (Kooij *et al.*, 2013, 2014; Pak *et al.*, 2019). A su vez, las prácticas generan cuatro consecuencias, basadas en el modelo Capacidad, Motivación y Oportunidad (Appelbaum *et al.*, 2000; Boxall y Purcell, 2015), según el cual el rendimiento laboral es una función de la capacidad, la motivación y la oportunidad para el desempeño de los empleados, componentes que dependen de las prácticas de GRH. Las consecuencias se sustancian en cuatro diferentes desarrollos de carrera en las etapas medias y finales y en la eventual jubilación.

6.1. Trayectoria 1. Desarrollo

La trayectoria de «desarrollo» se aplica a los empleados mayores de 50 años que cuentan con unos factores antecedentes estables caracterizados por unas elevadas demandas laborales para cuyo afrontamiento se cuenta con elevados recursos laborales (que pueden incluso incrementarse), unas buenas condiciones de trabajo y unas buenas condiciones sociales. Consecuentemente, la persona percibe una elevada capacidad de trabajo actual y futura, utiliza una orientación motivacional de logro y desarrollo, posee habilidades de automotivación y autorregulación y percibe un buen estado de salud en sus componentes físicos, psicológicos y sociales.

Las prácticas de GRH aplicables para los trabajadores mayores con estas características serían las «prácticas de desarrollo» (Kooij *et al.*, 2013, 2014; Pak *et al.*, 2019), con el objetivo de mantener y aumentar su competencia en el trabajo, y cuyas consecuencias se traducen en incrementar la capacidad, la motivación y la oportunidad del desarrollo de carrera sostenido.

Si estas condiciones se mantienen estables en el tiempo, las prácticas de GRH deberían mantenerse, con independencia de la edad cronológica de los empleados, al menos a corto y medio plazo. La realización de revisiones periódicas, en las que se incluirían no solo las valoraciones subjetivas, sino también evaluaciones de 360°, *assessment centers*, etc., deberían tomarse como base para decidir el mantenimiento de este paquete de prácticas o el cambio a otros que resultaran más adecuados en función del estado del empleado, como las prácticas de «mantenimiento» o las de «utilización». La figura 3 representa la evolución temporal de las trayectorias y las prácticas de GRH vinculadas.

Figura 3. Perspectiva temporal de las prácticas de recursos humanos en función de las distintas trayectorias de carrera

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Perspectiva temporal			
TRAYECTORIAS	Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Trayectoria 1 Desarrollo de carrera	Desarrollo →	Desarrollo →	Mantenimiento → Utilización →
Trayectoria 2 Cambio de carrera/ empleo puente	Utilización →	Mantenimiento →	Utilización →
Trayectoria 3 Mantenimiento de carrera	Mantenimiento →	Mantenimiento → Utilización →	Acomodación →
Trayectoria 4 Atenuación de carrera/ retiro temprano	Acomodación →	Acomodación → Salida ↓	Jubilación →

Fuente: elaboración propia.

6.2. Trayectoria 2. Utilización

La trayectoria de «utilización» se aplica a los empleados mayores de 50 años que presentan unos factores antecedentes temporales caracterizados por unas elevadas demandas laborales para cuyo afrontamiento se cuenta con un nivel medio-bajo de recursos laborales (disminuyen temporalmente, pero pueden recuperarse) y unas condiciones de trabajo y condiciones sociales deficitarias. Esta situación temporal puede deberse a diferentes factores, como un problema de salud o como consecuencia de un accidente, o también como resultado de un cambio organizacional, una fusión o una reestructuración empresarial. Consecuentemente, la persona percibe un nivel medio-bajo de capacidad de trabajo actual y, ocasionalmente, futura, experimenta un descenso en su motivación o una orientación hacia los motivos sociales y de seguridad, una merma de sus habilidades de automotivación y autorregulación, y percibe un nivel medio-bajo de su estado de salud en sus componentes físicos, psicológicos y sociales.

Al tratarse de un estado temporal (de menor o mayor duración prevista), las prácticas de GRH aplicables para los trabajadores mayores con estas características serían las «prácticas de utilización» (Kooij *et al.*, 2013, 2014; Pak *et al.*, 2019), con el objetivo de mantener y aumentar su motivación y su compromiso en el trabajo, y cuyas consecuencias se traducen en incrementar la capacidad, la motivación y la oportunidad para un cambio de carrera o la opción de un empleo puente, en la misma o en otra organización, en la misma u otra ocupación, o en una modalidad asalariada o de autoempleo. Si esta situación personal fuera reversible, a corto o medio plazo las prácticas de GRH podrían cambiar hacia el «desarrollo», o si se mantienen o deterioran, utilizar las prácticas contingentes a su evolución profesional (véase figura 3).

6.3. Trayectoria 3. Mantenimiento

La trayectoria de «mantenimiento» se aplica a los empleados mayores de 50 años que cuentan con los mismos factores antecedentes de la trayectoria de «utilización», pero en este caso con un carácter estable, debido a una pérdida parcial pero irreversible de competencia profesional. Así, se caracterizaría por unas elevadas demandas laborales para cuyo afrontamiento se cuenta con un nivel medio-bajo de recursos laborales (cuya pérdida o disminución ya no podría recuperarse) y unas condiciones de trabajo y condiciones sociales deficitarias. Además, la persona percibe un nivel medio-bajo de capacidad de trabajo actual y futura, experimenta un descenso en su motivación o una orientación hacia los motivos de seguridad, una merma de sus habilidades de automotivación y autorregulación, y percibe un nivel medio-bajo de su estado de salud en sus componentes físicos, psicológicos y sociales.

La diferencia con la trayectoria anterior es que este estado es permanente, con una expectativa de pérdida progresiva a corto y medio plazo. En consecuencia, las prácticas

de GRH aplicables para los trabajadores mayores con estas características serían las «prácticas de mantenimiento» (Kooij *et al.*, 2013, 2014; Pak *et al.*, 2019), con el objetivo de mantener las oportunidades de participar y contribuir en el trabajo, aunque sea de manera limitada, y cuyas consecuencias se traducen en incrementar la capacidad, la motivación y la oportunidad para un mantenimiento de carrera, al menos a corto y medio plazo. Cuando esto ya no fuera posible, las prácticas de GRH se centrarían en la «acomodación», como se muestra en la figura 3.

6.4. Trayectoria 4. Acomodación

La trayectoria de «acomodación» se aplica a los empleados mayores de 50 años que cuentan con unos factores antecedentes estables caracterizados por unas elevadas demandas laborales para cuyo afrontamiento se cuenta con un nivel bajo e insuficiente de recursos laborales y unas condiciones de trabajo y condiciones sociales inadecuadas. También la persona percibe un nivel bajo de capacidad de trabajo actual y futura, experimenta una pérdida de motivación laboral y de sus habilidades de automotivación y autorregulación, y percibe un nivel bajo de su estado de salud en sus componentes físicos, psicológicos y sociales. Este estado puede deberse tanto a factores personales (mala salud, obsolescencia de competencias, situación familiar, etc.) como a factores organizacionales (cambios tecnológicos, de gestión, etc.), y tanto el empleado como la empresa consideran que son irreversibles.

En consecuencia, las prácticas de GRH aplicables para los trabajadores mayores con estas características serían las «prácticas de acomodación» (Kooij *et al.*, 2014; Pak *et al.*, 2019), con el objetivo de mantener un nivel mínimo de compromiso en el trabajo, y cuyas consecuencias se traducen en incrementar la capacidad, la motivación y la oportunidad para una atenuación y reducción de carrera o para optar por el retiro laboral temprano. Estas prácticas tienen aplicación a medio y corto plazo, puesto que el final de la carrera profesional se encuentra próximo.

El modelo propuesto adopta una perspectiva dinámica, de modo que considera los potenciales cambios que pueden producirse a lo largo del tiempo tanto en lo relativo a los antecedentes del contexto laboral como en lo referido a los antecedentes personales. Como ya se señaló, la figura 3 muestra la posible perspectiva temporal de las cuatro trayectorias y las prácticas de GRH que de manera contingente a cada estado del trabajador mayor se utilizarían a corto, medio y largo plazo.

En resumen, en la trayectoria 1, las prácticas de desarrollo serían aplicables a corto y medio plazo, mientras que a largo plazo es más probable que fueran necesarias las prácticas de mantenimiento o de utilización, siempre en función del estado y de las necesidades de los empleados mayores. En el caso de la trayectoria 2, a corto plazo serían aplicables las prácticas de utilización; debido al carácter temporal del estado, es más probable que a medio plazo las prácticas pertinentes fueran las de desarrollo o, eventualmente, las de man-

tenimiento, y de nuevo a largo plazo se emplearan las de mantenimiento o las de utilización. En cuanto a la trayectoria 3, a corto y medio plazo las prácticas de mantenimiento serían las adecuadas, si bien es posible que a medio plazo fuera necesario introducir prácticas de utilización; a largo plazo, las prácticas probablemente más adecuadas serían las de acomodación. Por último, en la trayectoria 4 las prácticas pertinentes a corto y medio plazo serían las de acomodación, si bien es posible que en este caso el retiro temprano fuera necesario en función del estado de las personas; la jubilación sería la situación definitiva a largo plazo.

7. Discusión y conclusiones

El modelo propuesto en este trabajo se fundamenta en la evidencia empírica acumulada en los últimos años acerca de la eficacia de las prácticas de GRH aplicadas a los trabajadores mayores. A partir de los modelos formulados y los resultados derivados de su aplicación en contextos organizacionales, se ofrece una integración de ellos aplicable a las empresas españolas. Dado el contexto de envejecimiento demográfico y de futura escasez de fuerza de trabajo que se presentó en la introducción (Abellán *et al.*, 2019; Reher *et al.*, 2018), resulta de suma importancia que los responsables de recursos humanos, los propios trabajadores mayores, los agentes sociales implicados, los responsables políticos y la sociedad en su conjunto tomen conciencia de la relevancia de retener en el mercado de trabajo y prolongar la vida laboral de las personas mayores al mismo tiempo que se procura mantener y mejorar su bienestar y su salud. Las transformaciones sociodemográficas, junto con los cambios experimentados en el mundo del trabajo y en las organizaciones en las dos últimas décadas, obligan a abandonar el modelo de las carreras lineales y a adoptar enfoques que faciliten las trayectorias multidireccionales de carrera (Baruch, 2004), especialmente en las etapas medias y finales (Wang *et al.*, 2013).

Otros países del mundo con índices de envejecimiento de la población similares e incluso inferiores al de España comenzaron ya hace tiempo a tomar medidas dirigidas a desincentivar la jubilación temprana y a potenciar la prolongación de la vida laboral. Estas medidas deberían ser un ejemplo, especialmente para sistemas de pensiones basados en el modelo *pay-as-you-go*, como es el caso español, para mantener a medio y largo plazo su sostenibilidad. Estos objetivos persiguen la obtención de beneficios para todos los agentes implicados: personas mayores que quieren y pueden trabajar, organizaciones que necesitan retener el capital intelectual, psicológico y social de sus empleados con experiencia, garantizar el mantenimiento de los sistemas públicos de protección social y de pensiones, y potenciar el fortalecimiento de la solidaridad y la cohesión intergeneracional en una sociedad en transformación. Países como Finlandia, Suecia, Dinamarca, Australia, Alemania, Holanda, Estados Unidos o Canadá, entre otros (Wise, 2010), han puesto en práctica estas políticas desde hace décadas, y los resultados a corto, medio y largo plazo se encuentran ya contrastados. En una UE envejecida, las políticas y prácticas dirigidas a potenciar un trabajo saludable y sostenible que facilite un envejecimiento activo y la prolongación de la

vida laboral resultan imprescindibles (Morschhäuser y Sochert, 2006), así como la obligación moral de reducir y evitar la jubilación anticipada (Midtsundstad, 2011) cuando no esté justificada por motivos de salud o discapacidad.

Las prácticas de recursos humanos «sacrificiales», dirigidas a prescindir de los empleados tomando como único criterio su edad cronológica, han demostrado ser ineficaces a medio y largo plazo: la desinversión en recursos humanos con experiencia debe sustituirse por una inversión estratégica que posibilite un eficiente relevo generacional (Lyon, Hallier y Glover, 1998). Una perspectiva a corto plazo de gestión de personas, además de suponer potenciales prácticas discriminatorias por razones de edad (Loretto y White, 2006), solo conduce a la obtención de un supuesto beneficio o ahorro económico inmediato, un resultado que sin embargo puede contribuir a minar el futuro –laboral, financiero, social y vital– tanto de las personas mayores como de las generaciones futuras. Los empleadores deben ser más proactivos y creativos en el diseño de políticas y prácticas no solo de retención, sino también de reclutamiento y de atracción de trabajadores con experiencia (Daniel y Heywood, 2007). El modelo propuesto en este trabajo, en línea con la investigación y la práctica recientes en este campo (De Lange *et al.*, 2015; Kooij *et al.*, 2013, 2014; Pak *et al.*, 2019), tiene en cuenta la variabilidad de las personas consideradas «mayores», de modo que en lugar de la edad cronológica prioriza las percepciones sobre el balance entre las demandas y los recursos laborales, la capacidad de trabajo y la salud percibidas, la motivación y la edad subjetiva, valorando las necesidades de cada persona en cada momento de su ciclo vital (Cadiz *et al.*, 2019; Nagy *et al.*, 2019; Pak *et al.*, 2019; Truxillo, 2015). Los responsables de recursos humanos disponen así de una herramienta de valoración y de gestión que les puede permitir: (1) identificar el estado y las necesidades de cada empleado, y (2) seleccionar dentro del paquete de prácticas de GRH aquellas que pueden ser más útiles para los objetivos de las personas y para los de la organización.

En consecuencia, el modelo presenta un planteamiento alejado de la exclusividad de las prácticas universalistas o generales de GRH (aunque ciertos elementos, como los señalados más arriba, sí son útiles), pero también lejos de las prácticas «edadistas» aplicadas solo en función de categorías cronológicas que no reflejan el estado y las necesidades reales de las personas. El envejecimiento no es un proceso uniforme, y sus consecuencias físicas, cognitivas, emocionales y sociales presentan una gran variabilidad que las prácticas de recursos humanos deben considerar para garantizar su eficacia. Además, el modelo ofrece una previsión de las trayectorias y la evolución temporal de las etapas medias y finales de la carrera profesional y de las correspondientes prácticas de GRH que serían más adecuadas a corto, medio y largo plazo. Esta perspectiva temporal representa una aportación original en este ámbito, y se alinea con los planteamientos dirigidos a facilitar la sostenibilidad del trabajo a lo largo del ciclo vital (De Lange *et al.*, 2015).

En definitiva, las prácticas de GRH contingentes a la situación y valoración de las necesidades de los empleados mayores contribuyen sin duda a mejorar su salud y su calidad de vida laboral actual, a mantener y potenciar su capacidad de trabajo y su motivación, a

percibir un escenario de oportunidades profesionales y a prolongar su vida laboral. Este es el objetivo que persigue el modelo integrado basado en la evidencia presentado en este trabajo. Su valor práctico se potencia por la creciente necesidad de las organizaciones de retener y desarrollar a sus empleados mayores, dadas las tendencias sociodemográficas analizadas al comienzo del artículo y ante las crecientes demandas de los trabajadores mayores que voluntariamente desean continuar activos. En 2015, el porcentaje de trabajadores de la UE que manifestaba su deseo de continuar trabajando hasta «lo más tarde posible» se encontraba ya cerca del 20 % (Eurofound, 2017b). Las organizaciones que consigan alinear sus prácticas de recursos humanos con estas necesidades serán las que logren una ventaja competitiva en un mercado y unas sociedades concienciadas de la importancia de la cohesión y la cooperación intergeneracional. Para ello se requieren nuevos modelos de GRH, nuevos estilos de liderazgo, políticas y prácticas flexibles y culturas y climas organizacionales orientados a la sostenibilidad de los nuevos sistemas de empleo (Ng y Parry, 2016; Rappaport, Bancroft y Okum, 2003). Y para lograrlo, un enfoque de gestión basada en la evidencia proporciona una herramienta contrastada, informada y fiable para tomar decisiones eficaces. En suma, el modelo propuesto puede ser sumamente útil para el diseño de prácticas de GRH adaptadas a los estados y necesidades de los empleados mayores, permitiendo a las organizaciones afrontar con eficacia el desafío de la gestión de la edad.

Referencias bibliográficas

- Aaltio, I., Salminen, H. y Koponen, S. (2014). Ageing employees and human resource management-evidence of gender-sensitivity? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33, 160-176.
- Abellán, A., Aceituno, P., Pérez, J., Ramiro, D., Ayala, A. y Pujol, R. (2019). Un perfil de las personas mayores en España, 2019. Indicadores estadísticos básicos. *Informes Envejecimiento en red*, 22. Madrid. Recuperado de <<http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos2019.pdf>> (consultado el 7 de marzo de 2019).
- Akkermans, J., De Lange, A. H., Van der Heijden, B. I. J. M., Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W. y Dijkers, J. S. E. (2016). What about time? Examining chronological and subjective age and their relation to work motivation. *Career Development International*, 21, 419-439.
- Alcover, C. M. (2019). *Empleo sostenible. Trabajo y alternativas al retiro en la sociedad 4.0*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos [en prensa].
- Alcover, C. M. y Topa, G. (2018). Work characteristics, motivational orientations, psychological work ability and job mobility intentions of older workers. *PLoS ONE*, 13(4), e0195973.
- Appannah, A. y Biggs, S. (2015). Age-friendly organisations: The role of organisational culture and the participation of older workers. *Journal of Social Work Practice*, 29, 37-51.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Nueva York: Cornell University Press.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Human resources practices for mature workers-And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46, 334-352.
- Armstrong-Stassen, M. y Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Bal, P. M. y Dorenbosch, L. (2014). Age-related differences in the relationship between individualised HRM and organisational performance: a large-scale employer survey. *Human Resource Management Journal*, 25, 1-21.
- Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M. y De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC-strategies. *Journal of Management Studies*, 50, 545-572.
- Baltes, P. B. y Dickson, M. W. (2001). Using life-span models in industrial-organizational psychology: The theory of selective optimization with compensation. *Applied Developmental Science*, 5, 51-62.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M. y Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9, 58-73.
- Beehr, T. A. y Bennett, M. M. (2015). Working after retirement: features of bridge employment and research directions. *Work, Aging and Retirement*, 1, 112-128.
- Blanchard-Fields, F. (2007). Everyday problem solving and emotion: An adult development perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 26-31.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2015). *Strategy and Human Resource Management*. (4.ª ed.). Londres: Palgrave Macmillan.
- Briner, R. B., Denyer, D. y Rousseau, D. M. (2009). Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? *The Academy of Management Perspectives*, 23, 19-32.
- Broughan, C. (2013). An evidence based approach to creating an age-friendly culture. *Strategic HR Review*, 12, 138-144.
- Büsch, V., Dittrich, D. y Lieberum, U. (2010). Determinants of work motivation and work ability among older workers and implications for the desire for continued employment. *Comparative Population Studies-Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 35, 931-958.
- Cadiz, D. M., Brady, G., Rineer, J. R. y Truxillo, D. M. (2019). A review and synthesis of the Work Ability literature. *Work, Aging and Retirement*, 5, 114-138.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. y Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54, 165-181.
- Carstensen, L. L. y Mikels, J. A. (2005). At the intersection of emotion and cognition. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 117-121.
- Cjaza, S. J., Sharit, J., Charness, N. y Schmidt A. C. (2015). The implications of changes in job demands for the continued and future employment of older workers. En L. M. Finkelstein, D. M. Truxillo, F. Fraccaroli y R. Kanfer (Eds.), *Facing the Challenges of a Multi-Age Workforce. A Use-Inspired Approach* (pp. 159-179). Nueva York: Routledge.

- Daniel, K. y Heywood, J. S. (2007). The determinants of hiring older workers: UK evidence. *Labour Economics*, 14, 35-51.
- De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M. y Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Human Resource Management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. En L. M. Finkelstein *et al.* (Eds.), *Facing the Challenges of a Multi-Age Workforce. A Use-Inspired Approach* (pp. 50-79). Nueva York: Routledge.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Eppler-Hattab, R., Meshoulam, I. y Doron, I. (2019). Conceptualizing Age-friendliness in Workplaces: Proposing a New Multidimensional Model. *The Gerontologist* [en prensa].
- Eurofound (2017a). *Working conditions of workers of different ages: European Working Conditions Survey 2015*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2017b). *Extending Working Life: What do Workers Want?* Dublin: Eurofound.
- Guest, D., Conway, N. y Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for «bundles» of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14, 79-96.
- Hedge, J. W. (2008). Strategic Human Resource Management and the Older Worker. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23, 109-123.
- Hennekam, S. y Herrbach, O. (2013). HRM practices and low occupational status older workers. *Employee Relations*, 35, 339-355.
- Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C. y Negrini, A. (2009). Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers. *Human Resource Management*, 48, 895-915.
- Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health and the Ministry of Social Affairs and Health.
- Ilmarinen, J. (2009). Work Ability. A comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35, 1-5.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järviskoski, A. y Järvisalo, J. (2008). Diversity of work ability. En R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo y S. Koskinen (Eds.), *Dimensions of work ability: Results of the Health 2000 Survey* (pp. 13-24). Helsinki, Finland: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K. y Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280, 3-7.
- Inceoglu, I., Segers, J. y Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 300-329.
- Isaacowitz, D. M. y Blanchard-Fields, F. (2012). Linking process and outcome in the study of emotion and aging. *Perspectives on Psychological Science*, 7, 3-17.
- Kanfer, R. y Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- Kanfer, R., Beier, M. E. y Ackerman, P. L. (2013). Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 252-264.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. A. y Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Recons-*

- truction of Working Life*. Nueva York: Basic Books.
- Karpinska, K., Henkens, K. y Schippers, J. (2013). Retention of Older Workers: Impact of Managers' Age Norms and Stereotypes. *European Sociological Review*, 29, 1.323-1.335.
- Kira, M., Van Eijnatten, F. M. y Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23, 616-632.
- Knies, E., Leisink, P. y Thijsen, J. (2015). The role of line managers in motivation older workers. En P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij y D. M. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp. 73-86). Heidelberg: Springer.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W. y Dikkers, J. S. E. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W. y Dikkers, J. S. E. (2013). Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress*, 27, 88-105.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R. y Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W. Y Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23, 18-35.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E. y De Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 2.192-2.212.
- Kooij, D. T. A. M. y Van de Voorde, K. (2015). Strategic HRM for older workers. En P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij y D. M. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp. 57-72). Heidelberg: Springer.
- Kooij, D. T. A. M., Van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L. W. y Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102, 971-981.
- Koolhaas, W., Groothof, J. W., De Boer, M. R., Van der Klink, J. C. y Brouwer, S. (2015). Effectiveness of a problem-solving based intervention to prolong the working life of ageing workers. *BMC Public Health*, 15, 76.
- Lindberg, P., Vingård, E., Josephson, M. y Alfredsson, L. (2006). Retaining the ability to work-Associated factors at work. *European Journal of Public Health*, 16, 470-475.
- Loretto, W. y White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, 16, 313-330.
- Lyon, P., Hallier, J. y Glover, I. (1998). Divesment or investment? The contradictions of HRM in relation to older employees. *Human Resource Management Journal*, 8, 56-66.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.

- Mansour, S. y Tremblay, D.-G. (2019). What strategy of human resource management to retain older workers? *International Journal of Manpower*, 40, 135-153.
- Mauno, S., Minkkinen, J., Tsupari, H., Huhtala, M. y Feldt, T. (2019). Do Older Employees Suffer More from Work Intensification and Other Intensified Job Demands? Evidence from Upper White-Collar Workers. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 1-13.
- McGonagle, A. K., Fisher, G. G., Barnes-Farrell, J. L. y Grosch, J. W. (2015). Individual and work factors related to perceived work ability and labor force outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100, 376-398.
- Midtsundstad, T. I. (2011). Inclusive workplaces and older employees: An analysis of companies' investment in retaining senior workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1.277-1.293.
- Morschhäuser, M. y Sochert, R. (2006). *Healthy Work in an Ageing Europe. Strategies and Instruments for Prolonging Working Life*. Essen: Federal Association of Company Health Insurance Funds.
- Nagy, N., Johnston, C. S. y Hirschi, A. (2019). Do we act as old as we feel? An examination of subjective age and job crafting behaviour of late career employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 373-383.
- Ng, E. S. y Parry, E. (2016). Multigenerational Research in Human Resource Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, 1-41.
- Ng, T. W. H. y Feldman, D. C. (2013). Employee age and health. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 336-345.
- Pak, K., Kooij, D. A. T. M., De Lange, A. H. y Van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29, 336-352.
- Peiró, J. M., Tordera, N. y Potočnic, K. (2013). Retirement practices in different countries. En M. Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 510-540). Oxford: Oxford University Press.
- Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C. y Brown, M. (2011). The Prism of Age: Managing Age Diversity in the Twenty-First-Century Workplace. En E. Parry y S. Tyson (Eds.), *Managing an Age-Diverse Workforce* (pp. 80-94). Londres: Palgrave Macmillan.
- Pitt-Catsouphes, M., McNamara, T. y Sweet, S. (2015). Getting a good fit for older employees. En R. J. Burke, C. L. Cooper y A. G. Antoniou (Eds.), *The multi-generational and aging work-force: Challenges and opportunities* (pp. 383-411). Cheltenham: Edward Elgar.
- Poscia, A., Moscato, U., La Milia, D. I., Milovanovic, S., Stojanovic, J., Borghini, A., ... y Magnavita, N. (2016). Workplace health promotion for older workers: A systematic literature review. *BMC Health Services Research*, 16 (Suppl. 5), 329.
- Radl, J. (2012). Too old to work, or too young to retire? The pervasiveness of age norms in Western Europe. *Work, Employment and Society*, 26, 755-771.
- Rappaport, A., Bancroft, E. y Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, 23, 55-66.
- Reher, D., Requena, M., Puyol, R., Ardid, B., Orden, E. y Padilla, M. (2018). *Los trabajadores seniors en la empresa española. Realidades y retos*. Madrid: Instituto de Empresa.

- Roodin, P. y Mendelson, M. (2013). Multiple Generations at Work: Current and Future Trends. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11, 213-222.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as «evidence-based management»? *Academy of Management Review*, 31, 256-269.
- Rudolph, C. W., Baltes, B. B. y Zabel, K. (2013). Aging and Work Motives. En C. Cooper, R. Burke y J. Field (Eds.), *Sage Handbook on Aging, Work and Society* (pp. 118-140). Londres: Sage Publications.
- Rynes, S. L. (2012). The research-practice gap in I/O psychology and related fields: Challenges and potential solutions. En S. J. W. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. Vol. 1 (pp. 409-452). Nueva York: Oxford University Press.
- Rynes, S. L. y Bartunek, J. M. (2017). Evidence-based management: Foundations, development, controversies and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 235-261.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E. y O'Boyle, E. H. (2018). When the «Best Available Evidence» Doesn't Win: How Doubts About Science and Scientists Threaten the Future of Evidence-Based Management. *Journal of Management*, 44, 2.995-3.010.
- Segel-Karpas, D., Bamberger, P. A. y Bacharach, S. B. (2015). The prevalence and distribution of Aging-Friendly Human Resource Practices. *The International Journal of Aging and Human Development*, 81, 120-148.
- Shultz, K. S., Wang, M., Crimmins, E. M. y Fisher, G. G. (2010). Age Differences in the Demand-Control Model of Work Stress. An Examination of Data From 15 European Countries. *Journal of Applied Gerontology*, 29, 21-47.
- Stone, D. L. y Dedrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25, 139-145.
- Stynen, D., Jansen, N. W. H. y Kant, I. (2017). The impact of work-related and personal resources on older workers' fatigue, work enjoyment and retirement intentions over time. *Ergonomics*, 60, 1.692-1.707.
- Truxillo, D. M. (2015). Developing «Best practices» for organizations. A gap in the current aging research. En L. M. Finkelstein et al. (Eds.), *Facing the Challenges of a Multi-Age Workforce. A Use-Inspired Approach* (pp. 350-355). Nueva York: Routledge.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M. y Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 351-381.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E. e Ilmarinen, J. (2001). Promotion of Work Ability, the Quality of Work and Retirement. *Occupational Medicine*, 51, 318-324.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K. y Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19, 47-60.
- Van der Heijde, C. M. y Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Klink, J. J. L., Bultmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H. y van der Wilt, G. J. (2011). Sustainable employability in older workers, work as value. *Gedrag & Organisatie* 24, 342-356.
- Van der Klink, J. J. L., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H.,



- Abma, F. I., ... y Van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability-definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 42, 71-79.
- Veth, K. N., Emans, B. J., Van der Heijden, B. I., Korzilius, H. P. y De Lange, A. H. (2015). Development (f)or maintenance? An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in health care organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26, 53-80.
- Wang, M., Henkens, K. y Van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist*, 66, 204-213.
- Wang, M., Olson, D. A. y Shultz, K. S. (2013). *Mid and Late Career Issues. An Integrative Perspective*. Nueva York.
- Wise, D. A. (2010). Facilitating longer working lives: International evidence on why and how. *Demography*, 47, S131-S149.
- Zacher, H. y Yang, J. (2016). Organizational Climate for Successful Aging. *Frontiers in Psychology*, 7, 1.007.
- Zink, K. J. (2014). Designing sustainable work systems: The need for a systems approach. *Applied Ergonomics*, 45, 126-132.