

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**EMPRESARIALES**  
Departamento de Organización de Empresas



**TESIS DOCTORAL**

**Factores determinantes de las decisiones de jubilación y valoraciones  
sobre la gestión de la edad en las empresas del sector energético  
español**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Tomás Arrieta Carrillo**

Directora

**Pilar Quevedo Cano**

**Madrid, 2016**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



## **TESIS DOCTORAL**

**FACTORES DETERMINANTES DE LAS  
DECISIONES DE JUBILACIÓN Y  
VALORACIONES SOBRE LA GESTIÓN DE LA  
EDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR  
ENERGÉTICO ESPAÑOL**

Presentada por: D. Tomás Arrieta Carrillo

Dirigida por la Profesora Dra. D<sup>a</sup>. Pilar Quevedo Cano

Madrid 2015



*A mis padres por los valores que me transmitieron.*

*A Pilar que lo es todo y más.*

*A mis hijos por sus enseñanzas de cada día.*

*A Adolfo y a Técnicas Reunidas por haber hecho posible que yo llegara hasta aquí.*



## ***Agradecimientos***

*Al Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid por la confianza de los últimos 20 años.*

*A Álvaro Cuervo por que fue, sin pretenderlo, el origen de esta tesis.*

*Al Club Español de la Energía, ENERCLUB, por su apoyo para la realización del estudio empírico.*

*A ENAGAS por la colaboración económica que hizo posible la realización del estudio.*

*A Eva por su ayuda, siempre inestimable y oportuna.*



# Índice General

## *Resumen*

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: El siglo XXI: la era del envejecimiento global.....</b>	<b>8</b>
1.1. Introducción.....	8
1.2. El envejecimiento global.....	9
1.2.1. <i>El caso español</i> .....	13
1.3. Consecuencias de la evolución demográfica mundial.....	17
1.3.1. <i>La escasez de recursos</i> .....	19
1.3.2. <i>El retraso de la jubilación y el empleo de los jóvenes</i> .....	27
1.3.3. <i>Políticas propuestas para hacer frente al reto demográfico</i> .....	28
1.3.4. <i>Nueva aritmética vital</i> .....	29
<b>Capítulo 2: La gestión de la edad en las empresas.....</b>	<b>38</b>
2.1. Introducción.....	38
2.2. Factores determinantes de la decisión de jubilarse o permanecer en el empleo: estudio 1.....	41
2.2.1. <i>Características personales</i> .....	42
2.2.2. <i>Trato percibido por el trabajador</i> .....	54
2.2.3. <i>Circunstancias personales del individuo</i> .....	77
2.3. Medidas para la gestión de la edad en las empresas: estudio 2.....	84
2.3.1. <i>Políticas de gestión de la edad: definición</i> .....	85
2.3.2. <i>Modelos de gestión de la edad</i> .....	89
2.3.3. <i>Medidas concretas en el marco de la gestión de la edad</i> .....	90
2.3.4. <i>Enfoque holístico</i> .....	99
2.3.5. <i>Efectividad de las políticas de gestión de la edad</i> .....	100
2.3.6. <i>Grado de implantación de las políticas de gestión de la edad</i> .....	102

<b>Capítulo 3: Metodología y análisis de la muestra</b> .....	<b>108</b>
3.1. Introducción.....	108
3.2. Selección de la población y la muestra.....	109
3.3. Medición de las variables.....	111
3.3.1. <i>Variables del estudio sobre la voluntad de retirarse de los empleados.</i> .....	111
3.3.2. <i>Variables del estudio sobre la aplicación de medidas de gestión de los trabajadores de mayor edad</i> .....	116
3.4. Obtención de la información.....	117
3.4.1. <i>Instrumentos de obtención de la información</i> .....	117
3.4.2. <i>El proceso de obtención de la información</i> .....	124
3.5. Representatividad de la muestra y análisis del sesgo.....	125
3.5.1. <i>Representatividad de la muestra</i> .....	125
3.5.2. <i>Sesgo de respuesta y de no respuesta</i> .....	126
 <b>Capítulo 4: Análisis de los resultados</b> .....	 <b>136</b>
4.1. Introducción.....	136
4.2. Principales predictores de la voluntad de jubilación: estudio 1.....	137
4.2.1. <i>Variables dependientes</i> .....	137
4.2.2. <i>Variables independientes</i> .....	141
4.2.2.1. <i>Variables de características físicas y psicológicas</i> .....	142
4.2.2.2. <i>Variables de entorno laboral</i> .....	152
4.2.2.3. <i>Variables de control</i> .....	166
4.2.3. <i>Análisis de regresión logística</i> .....	168
4.2.3.1. <i>Jubilación completa</i> .....	168
4.2.3.2. <i>Jubilación Parcial</i> .....	176
4.3. Posibilidad de modificar su postura con respecto a la jubilación: estudio 2.....	188
 <b>Conclusiones</b> .....	 246
<b>Bibliografía</b> .....	262
<b>Anexos</b>	
<i>Anexos I. Cuestionario para las empresas</i> .....	290
<i>Anexos II. Cuestionario para los Individuos</i> .....	302
<i>Anexos III. Empresas que responden al cuestionario</i> .....	312
<i>Anexos IV. Empresas que integran Enerclub en el momento de la encuesta</i> .....	314

# Índice de Tablas

Tabla 1.1:	Ratio de dependencia de los mayores de 65 años (old dependency ratio).....	10
Tabla 1.2:	Tasas de participación en el mercado laboral y edad media de salida del mercado .....	12
Tabla 1.3:	Evolución de la población española .....	16
Tabla 2.1:	Cambios físicos y psicológicos relacionados con la edad.....	46
Tabla 2.2:	Estereotipos más comunes que afectan a los trabajadores de mayor edad.....	55-61
Tabla 2.3:	Relación entre entorno de trabajo y aptitud para el trabajo.....	77
Tabla 2.4:	Prácticas de recursos humanos: mantenimiento – Desarrollo.....	92
Tabla 2.5:	Políticas de gestión de la edad.....	98
Tabla 2.6:	Resultados de la gestión de la edad para las personas, las empresas y la sociedad.....	101
Tabla 2.7:	Políticas de gestión de la edad propuestas para su valoración por parte de empresas y empleados.....	104
Tabla 3.1:	Estructura del cuestionario de individuos.....	120
Tabla 3.2:	Estructura del cuestionario de empresas.....	123
Tabla 3.3:	Diferencias de respuesta entre grupos por edad.....	126
Tabla 3.4:	Sesgo de no respuesta por edad.....	127
Tabla 3.5:	Sesgo de no respuesta por Sexo.....	127
Tabla 3.6:	Chi cuadrado: Sesgo de no respuesta por Sexo.....	127
Tabla 3.7:	Sesgo de no respuesta por Nivel de estudios.....	128
Tabla 3.8:	Chi cuadrado: Sesgo de no respuesta por Nivel de estudios.....	128
Tabla 3.9:	Sesgo de no respuesta por tipo de trabajo.....	129
Tabla 3.10:	Chi cuadrado: Sesgo de no respuesta por tipo de trabajo.....	129
Tabla 3.11:	Sesgo de no respuesta por tamaño de la empresa.....	130
Tabla 3.12:	Chi cuadrado: Sesgo de no respuesta por tamaño de la empresa.....	130
Tabla 3.13:	Sesgo de no respuesta por actividad nacional o internacional de la empresa.....	131
Tabla 3.14:	Chi cuadrado: Sesgo de no respuesta por actividad nacional o internacional de la empresa.....	131
Tabla 3.15:	Sesgo de no respuesta por edad media de los empleados.....	132
Tabla 3.16:	Chi cuadrado: Sesgo de no respuesta por edad media de los empleados.....	132
Tabla 4.1:	Análisis cluster variable dependiente (pregunta 2).....	137

Tabla 4.2:	Cruce de la variable dependiente cluster con los ítems de la pregunta 2.....	139
Tabla 4.3:	ANOVA de un factor para las valoraciones de los ítems de la pregunta 2 con la clasificación del cluster de la pregunta.....	140
Tabla 4.4:	Análisis factorial salud: comunalidades.....	142
Tabla 4.5:	Varianza total explicada salud.....	142
Tabla 4.6:	Salud: Matriz de componentes <sup>a</sup> .....	142
Tabla 4.7:	Análisis factorial centralidad del trabajo: comunalidades.....	143
Tabla 4.8:	Varianza total explicada centralidad del trabajo.....	143
Tabla 4.9:	Centralidad del trabajo: Matriz de componentes <sup>a</sup> .....	144
Tabla 4.10:	Análisis factorial auto-eficacia: comunalidades.....	144
Tabla 4.11:	Varianza total explicada centralidad del trabajo.....	145
Tabla 4.12:	Centralidad del trabajo: Matriz de componentes <sup>a</sup> .....	145
Tabla 4.13:	Análisis factorial compromiso: comunalidades.....	146
Tabla 4.14:	Varianza total explicada compromiso.....	146
Tabla 4.15:	Compromiso: Matriz de componentes <sup>a</sup> .....	146
Tabla 4.16:	Análisis factorial disposición a aceptar cambios: comunalidades.....	147
Tabla 4.17:	Varianza total explicada disposición a aceptar cambios.....	148
Tabla 4.18:	Disposición a aceptar cambios: Matriz de componentes <sup>a</sup> .....	148
Tabla 4.19:	Análisis factorial opinión sobre la jubilación: comunalidades.....	149
Tabla 4.20:	Varianza total explicada opinión sobre la jubilación.....	149
Tabla 4.21:	Opinión sobre la jubilación: Matriz de componentes <sup>a</sup> .....	150
Tabla 4.22:	Opinión sobre la jubilación: Matriz de componentes rotados.....	151
Tabla 4.23:	Mejora del $\alpha$ de Cronbach al eliminar un elemento.....	152
Tabla 4.24:	Análisis factorial respeto percibido: comunalidades.....	153
Tabla 4.25:	Varianza total explicada respeto percibido.....	153
Tabla 4.26:	Respeto percibido: Matriz de componentes <sup>a</sup> .....	154
Tabla 4.27:	Análisis factorial relación con los compañeros: comunalidades.....	154
Tabla 4.28:	Varianza total explicada relación con compañeros.....	155
Tabla 4.29:	Relación con compañeros: Matriz de componentes <sup>a</sup> .....	155
Tabla 4.30:	Análisis factorial apoyo percibido: comunalidades.....	156
Tabla 4.31:	Varianza total explicada apoyo percibido.....	156
Tabla 4.32:	Apoyo percibido: Matriz de componentes <sup>a</sup> .....	157
Tabla 4.33:	Apoyo percibido: Matriz de componentes rotados.....	157

Tabla 4.34:	Análisis factorial trato a los trabajadores de mayor edad: comunalidades....	158
Tabla 4.35:	Varianza total explicada trato a los trabajadores de mayor edad.....	159
Tabla 4.36:	Trato a los trabajadores de mayor edad: Matriz de componentes.....	159
Tabla 4.37:	Análisis factorial permeabilidad: comunalidades.....	160
Tabla 4.38:	Varianza total explicada permeabilidad.....	160
Tabla 4.39:	Permeabilidad: Matriz de componentes.....	161
Tabla 4.40:	Análisis factorial actuación de la empresa con los trabajadores de mayor edad: comunalidades .....	161
Tabla 4.41:	Varianza total explicada actuación de la empresa con los trabajadores de mayor edad.....	162
Tabla 4.42:	Actuación de la empresa con los trabajadores de mayor edad Matriz de componentes.....	162
Tabla 4.43:	Análisis factorial contenido del trabajo: comunalidades.....	163
Tabla 4.44:	Varianza total explicada contenido del trabajo.....	163
Tabla 4.45:	Contenido del trabajo: Matriz de componentes.....	164
Tabla 4.46:	Análisis factorial expectativas de promoción: comunalidades.....	164
Tabla 4.47:	Varianza total explicada expectativas de promoción.....	165
Tabla 4.48:	Expectativas de promoción: Matriz de componentes.....	165
Tabla 4.49	Resumen de resultados análisis factoriales variables independientes.....	166
Tabla 4.50:	Nomenclatura de las variables de control.....	167
Tabla 4.51:	Codificación de las variables dependientes.....	168
Tabla 4.52	Resumen del procesamiento de los casos.....	168
Tabla 4.53:	Tabla de clasificación.....	169
Tabla 4.54:	Bloque I: Resumen del modelo.....	169
Tabla 4.55:	Bloque I: Prueba de Hosmer y Lemeshow.....	169
Tabla 4.56:	Bloque I: Tabla de clasificación.....	170
Tabla 4.57:	Bloque I: Variables en la ecuación.....	170
Tabla 4.58:	Bloque II: Resumen del modelo.....	171
Tabla 4.59:	Bloque II : Prueba de Hosmer y Lemeshow.....	171
Tabla 4.60:	Bloque II : Tabla de clasificación.....	171
Tabla 4.61:	Bloque II: Variables en la ecuación.....	172
Tabla 4.62:	Bloque III: Resumen del modelo.....	173
Tabla 4.63:	Bloque III: Prueba de Hosmer y Lemeshow.....	173

Tabla 4.64:	Bloque III: Tabla de clasificación.....	173
Tabla 4.65:	Bloque III: Variables en la ecuación.....	174
Tabla 4.66:	Resumen del procesamiento de los casos.....	176
Tabla 4.67:	Tabla de clasificación.....	176
Tabla 4.68:	Bloque I: Resumen del modelo.....	177
Tabla 4.69:	Bloque I: Prueba de Hosmer y Lemeshow.....	177
Tabla 4.70:	Bloque I: Tabla de clasificación.....	177
Tabla 4.71:	Bloque I: Variables en la ecuación.....	178
Tabla 4.72:	Bloque II: Resumen del modelo.....	178
Tabla 4.73:	Bloque II: Prueba de Hosmer y Lemeshow.....	179
Tabla 4.74:	Bloque II: Tabla de clasificación.....	179
Tabla 4.75:	Bloque II: Variables en la ecuación.....	180
Tabla 4.76:	Bloque III: Resumen del modelo.....	180
Tabla 4.77:	Bloque III : Prueba de Hosmer y Lemeshow.....	181
Tabla 4.78:	Bloque III : Tabla de clasificación.....	181
Tabla 4.79:	Bloque III: Variables en la ecuación.....	182
Tabla 4.80:	Datos descriptivos de la pregunta 3.....	190
Tabla 4.81:	Políticas y medidas para la prolongación de la vida laboral: estadísticos descriptivos.....	192
Tabla 4.82:	Valoración de las políticas para retener el talento.....	195
Tabla 4.83:	Resumen de medidas más valoradas.....	196
Tabla 4.84:	Resumen de medidas menos valoradas.....	197
Tabla 4.85:	Condiciones para la retención respuesta empleados: estadísticos descriptivos.....	198
Tabla 4.86:	Condiciones para la retención respuesta empresas: estadísticos descriptivos.....	199
Tabla 4.87:	Nivel de implicación de la empresa con la gestión de la edad.....	200
Tabla 4.88:	Grado de compromiso de la empresa con la gestión de la edad: descriptivos.....	202-204
Tabla 4.89:	ANOVA de un factor para el compromiso y las actividades de gestión de la edad en las empresas con edad media de los titulados.....	205
Tabla 4.90:	Nivel de implicación de la empresa con la gestión de la edad y actividad internacional de la empresa: descriptivos.....	206

Tabla 4.91: Nivel de implantación de acciones de retención del conocimiento clave y actividad internacional de la empresa: descriptivos.....	207
Tabla 4.92: ANOVA de un factor para el compromiso y las actividades de gestión de la edad en las empresas con actividad internacional de la empresa.....	208
Tabla 4.93: Valoración de las políticas globales de gestión de la edad. Diferencia en medias por tamaño de la empresa: descriptivos.....	210
Tabla 4.94: ANOVA de un factor para valoración de las políticas globales de gestión de la edad por tamaño de la empresa.....	211
Tabla 4.95: Valoración de las medidas concretas de gestión de la edad. Diferencia en medias por tamaño de la empresa: descriptivos I y II.....	212-213
Tabla 4.96: ANOVA de un factor para valoración de las medidas concretas de gestión de la edad por tamaño de la empresa I a IV.....	214-217
Tabla 4.97: Valoración de las políticas globales de gestión de la edad. Diferencia en medias por presencia internacional de la empresa: descriptivos.....	218
Tabla 4.98: ANOVA de un factor para valoración de las políticas globales de gestión de la edad por presencia internacional de la empresa.....	219
Tabla 4.99: Valoración de las medidas concretas de gestión de la edad. Diferencia en medias por presencia internacional de la empresa: descriptivos I.....	220
Tabla 4.100: ANOVA de un factor para valoración de las medidas concretas de gestión de la edad por presencia internacional de la empresa I.....	221-223
Tabla 4.101: Motivos para la falta de interés en la gestión de la edad.....	224
Tabla 4.102: Interés en la gestión de la edad: diferencias por tamaño, actividad internacional, condición de subsidiaria y edad media de los titulados.....	226
Tabla 4.103: Chi cuadrado para diferencias por tamaño, actividad internacional, condición de subsidiaria y edad media de los titulados en interés en la gestión de la edad.....	226
Tabla 4.104: Motivos para considerar positivamente a los trabajadores de mayor edad.....	227
Tabla 4.105: Motivos para considerar negativamente a los trabajadores mayores.....	227
Tabla 4.106: Implicación de la empresa con los trabajadores de mayor edad.....	228
Tabla 4.107 Valoración de los trabajadores de entre 40 y 50 años.....	229
Tabla 4.108: Valoración de los trabajadores de entre 40 y 50 años como candidatos internos a la promoción a puestos de responsabilidad.....	230

Tabla 4.109: Valoración de los trabajadores de entre 40 y 50 años como candidatos externos a ocupar puestos de responsabilidad.....	230
Tabla 4.110: Valoración de los trabajadores de mayor edad como directivos en el exterior: descriptivos.....	231
Tabla 4.111. Valoración de los trabajadores de mayor edad como expatriados: descriptivos.....	232
Tabla 4.112: ANOVA de un factor para apreciación de los trabajadores de mayor edad como directivos en el exterior por empresas con actividad internacional y no internacional.....	233
Tabla 4.113: ANOVA de un factor para apreciación de los trabajadores de mayor edad como expatriados: actividad internacional.....	234
Tabla 4.114: Diferencias entre hombres y mujeres con respecto a la jubilación.....	235
Tabla 4.115: valoración de las mujeres de más de 50 años.....	236
Tabla 4.116: Planificación de bajas por jubilación.....	237
Tabla 4.117: Características de los empleados a retener: descriptivos.....	238
Tabla 4.118: Características de empleados a retener: Comunalidades.....	239
Tabla 4.119: Características de empleados a retener: Varianza total explicada.....	239
Tabla 4.120: Características de empleados a retener: Matriz de componentes.....	240
Tabla 4.121: Características de empleados a retener: Matriz de componentes rotados.....	240
Tabla 4.122: Valoración de las opciones de jubilación gradual o parcial: descriptivos.....	242

# Índice de Figuras

Figura 1.1: Evolución de las pirámides de población en España (2009-2049).....	14
Figura 1.2: Esperanza de vida tras la jubilación en años.....	32
Figura 1.3: Nueva aritmética vital.....	34
Figura 2.1: Causas individuales y del entorno propuestas para explicar el proceso de jubilación .....	41
Figura 2.2: Modelo de análisis.....	83



# *RESUMEN*



## **FACTORES DETERMINANTES DE LAS DECISIONES DE JUBILACIÓN Y VALORACIONES SOBRE LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR ENERGÉTICO ESPAÑOL.**

Las sociedades en el mundo desarrollado se enfrentan con uno de los retos más importantes que se les han presentado en los últimos años: el envejecimiento de su población. Las empresas se encuentran con un grupo relevante de empleados de la mayor generación que haya existido nunca, la que se dio en llamar “generación del baby boom”, están próximos a la jubilación. Si bien la literatura nos muestra que, si bien, no va a haber escasez de recursos humanos en general, sí se producirá en puestos en los que se requiera mayor cualificación y experiencia. Faltarán, por tanto, recursos cualificados en todos los países desarrollados.

En estas circunstancias, las empresas tienen la necesidad de gestionar sus plantillas de modo que la edad o la proximidad a la jubilación de sus trabajadores sea un parámetro significativo. Es necesario que se identifiquen los individuos que atesoran conocimientos y habilidades que se consideren clave, se debe conocer en qué banda de edad están las personas que atesoran ese conocimiento clave y se tendrían que conocer cuáles son sus intenciones frente a la jubilación más o menos cercana, con el objeto de planificar su abandono de la empresa o, por el contrario, intentar disuadirles de sus intenciones.

Las decisiones sobre la jubilación requieren de largos períodos de maduración. Por ello es necesario crear un marco que permita predecir las decisiones respecto a la jubilación y gestionar correctamente los recursos con la suficiente antelación. Para que todo ello sea posible es necesario el establecimiento de una regulación laboral que facilite la prolongación de la vida laboral de estos empleados.

Todas estas consideraciones se toman como punto de partida en este trabajo que se fija un doble objetivo:

1. Por un lado nos planteamos la necesidad de estudiar el fenómeno de la jubilación y los factores que determinan esta decisión en el individuo.
2. Por el otro, nos proponemos analizar las políticas de recursos humanos que podrían ser más adecuadas para favorecer la retención de los trabajadores de mayor interés para las empresas y de esta forma facilitar el acuerdo empleado-empendedor en general.

Para poder obtener conclusiones válidas se desarrolla un análisis empírico centrado en el sector energético español. Se escoge este sector por su carácter estratégico y por ser uno de los que más peso tiene en el PIB del país, además de ser el sector en el que este doctorando ha desarrollado su carrera profesional en los últimos 35 años. Como muestra representativa del mismo, se escoge al conjunto de empresas que pertenecen al Club Español de la Energía, asociación española representativa del sector de la energía en su conjunto. Se diseñan y distribuyen dos cuestionarios diferentes, uno dirigido a los empleados cualificados (white collar) de las empresas y otro dirigido a las propias empresas.

Se desarrollan los estudios entre los meses de noviembre de 2010 y septiembre de 2011.

Para conseguir el objetivo 1, se parte del modelo desarrollado por Beerh (1986) en el que el autor apunta cuáles son los factores que determinan la voluntad de jubilación de un individuo. Los factores apuntados por el autor se dividen en dos grupos: los factores personales y factores del entorno (que a su vez se dividen en los relacionados con el trabajo y los no relacionados con el mismo, ie. el estado civil). Sobre este modelo y añadiendo las aportaciones que se dan posteriormente al estudio de esa voluntad, se construye un nuevo modelo que da lugar a la formulación de 15 hipótesis.

Tras el tratamiento estadístico de los datos, se formulan dos regresiones logísticas en las que la variable dependiente es la voluntad de jubilación total y la voluntad de jubilación parcial, respectivamente. Los resultados indican que las variables relevantes a la hora de explicar la voluntad de jubilación total de un individuo son la salud del individuo, la centralidad del trabajo en su vida, la visión negativa que el individuo pueda tener de la jubilación, el apoyo social que perciba que puede tener tras la jubilación y lo interesante del contenido de su trabajo.

En el caso de la jubilación parcial las variables relevantes en la decisión son la salud y la centralidad del trabajo en la vida del trabajador, el apoyo social que espera tener tras la jubilación, el componente económico de la jubilación y el trato que la empresa ha dispensado en los últimos años a los trabajadores de mayor edad.

En lo referente al segundo estudio, se trata de un estudio de carácter exploratorio y descriptivo en el que se pregunta tanto a empresas como a individuos (de forma simultánea al cuestionario del estudio 1) por su opinión acerca de las diferentes políticas de gestión de la edad que se les proponen. Como principales conclusiones podríamos

destacar que ambos grupos destacan la importancia de la voluntariedad a la hora de prolongar la vida laboral de los individuos con la diferencia de que para las empresas es importante que lo deseen tanto el trabajador como la empresa mientras que para los trabajadores basta con que lo desee el trabajador. En lo que se refiere a las políticas de gestión más valoradas los trabajadores destacan los temas relacionados con el contenido del trabajo, la compensación y la valoración y el respeto por su trabajo.

En lo referente a las empresas, se destacan los temas relativos a la oferta de oportunidades de formación y al reconocimiento de la valía de los trabajadores de más edad y el respeto por su trabajo. Las empresas valoran muy negativamente todas aquellas políticas que pudieran suponer algún tipo de agravio comparativo, con respecto al resto de trabajadores, como puede ser adaptar el sistema de evaluación, ofrecerles más vacaciones o tiempo libre y reducir sus responsabilidades a medida que avanzan en edad.



## **DETERMINING FACTORS OF RETIREMENT DECISION AND AGE MANAGEMENT IN SPANISH ENERGY COMPANIES.**

Developed societies face one of the most important challenges that have been presented to them in recent years: an ageing population. Companies are now finding that a significant group of their employees nearing retirement age, belong to the largest generation that has ever lived, “*baby boomers*”. While the literature shows that, although there will be no shortage of human resources in general, many baby boomers occupy positions where higher qualifications and experience are required. Therefore all developed countries will suffer a lack of qualified human resource.

Retirement decisions require a long maturation period. Therefore it is necessary to create a framework to predict retirement decisions and properly manage human resources sufficiently in advance. In this way a labour framework, conducive to longer working lives of these employees, can be set up.

All these considerations were taken as a starting point for this work, which is twofold:

1. On one hand, we considered the need to study the phenomenon of retirement and the factors that determine the individuals decision making process.
2. On the other hand, we analyze what could be the best human resources policies to improve the retention of the most valued employees for the companies and thus facilitate general employee - employer agreement.

To draw valid conclusions an empirical analysis focused on the Spanish energy sector was developed. This sector was chosen for its strategic nature and its large impact on country’s GDP, and also for being the sector in which the doctoral candidate worked 35 years of his career. As a representative sample thereof, companies belonging to the Spanish Energy Club were chosen. This Club represents the energy sector as a whole. For this end, two different questionnaires were designed and distributed, one addressed to qualified “white collar” employees, while the other to the companies themselves.

The research sample period ran from November 2010 to September 2011.

To achieve this goal, we take as a starting point the model developed by Beerh (1986) in which the author points out the factors that determine the retirement of an individual. These factors are divided into two groups, personal factors and environmental forces (that includes job factors and non job factors such as marital status). On this model and adding the later contributions given in this field of study, a new model that leads to the formulation of fifteen hypothesis that was constructed.

After a statistical data analysis, two logistic regressions, in which the dependent variable is the will of full retirement and the will of partial retirement respectively, are formulated and estimated. The results indicate that the relevant variables in explaining the willingness of an individual's full retirement are the health of the individual, the role of work in his life (centrality), the individual negative retirement view, the perceived social support after retirement and the level of interest in the content of his/her work.

In the case of partial retirement the relevant variables in the decision process are health and the role of work in the worker's life (centrality), the perceived social support after retirement, the economic aspect of retirement and the deal that the company has dispensed in recent years to its oldest workers.

Regarding the second study, this is exploratory and descriptive research in which both companies and individuals are asked for their opinion about different age management policies. The principle and most remarkable conclusion was that both groups emphasized the importance of voluntariness when prolonging working life, with the difference being that for companies it is important that this voluntariness is shared by both employer and employee, whereas for individuals it is enough with his/her own choice. In respect to the most valued management policies, workers highlights the issues related to the content of their work, compensation, appreciation and respect for their work.

Concerning the companies, the following aspects were highlighted by employers: the offer of training opportunities, the recognition of the value of older workers and the respect for their work. Companies value very negatively policies that may involve some form of unfairness, with respect to other workers, such as adapting the performance evaluation system, offering more holidays or free time and reduce their responsibilities as they age.

# INTRODUCCIÓN



## **Introducción**

Las sociedades en el mundo desarrollado se enfrentan con uno de los retos más importantes que se les han presentado en los últimos años: el envejecimiento de su población. Las empresas se encuentran con que la mayor generación que haya existido nunca, la que se dio en llamar “generación del baby boom”, se encuentra a las puertas de la jubilación. Si bien la literatura nos muestra que no va a haber escasez de recursos humanos en general, sí que la vamos a encontrar en puestos en los que se necesite mayor formación y experiencia. Faltarán, por tanto, recursos cualificados en todos los países desarrollados.

En estas circunstancias, las empresas tienen la necesidad de gestionar sus plantillas de modo que la edad o la proximidad a la jubilación de sus trabajadores sea un parámetro significativo. Es necesario que se identifiquen los individuos que atesoran conocimientos y habilidades que se consideren clave, tienen que conocer en qué banda de edad están esas personas que atesoran este conocimiento clave y tienen que conocer cuáles son sus intenciones frente a la jubilación (con el objeto de planificar su abandono de la empresa o intentar disuadirla de sus intenciones). Además, tienen que crear un marco interno adecuado, que permita la prolongación de la vida laboral de estos individuos.

Por otra parte, no debemos olvidar la acción de las administraciones, que con su actividad reguladora modifica las condiciones para el acceso a la pensión de jubilación y, en consecuencia, condiciona y altera los intereses tanto del empleado como del empleador.

Todas estas consideraciones se toman como punto de partida en este trabajo que se fija un doble objetivo:

3. Por un lado nos planteamos la necesidad de estudiar el fenómeno de la jubilación y los factores que determinan esta decisión en el individuo.
4. Por el otro, nos proponemos analizar las políticas de recursos humanos que podrían ser más adecuadas para favorecer la retención de los trabajadores más interesantes para las empresas y de esta forma facilitar el acuerdo individuo-empresa en general.

*En lo referente al primer objetivo* que nos fijamos, partimos del análisis de los modelos existentes en la literatura acerca del fenómeno de la jubilación. La mayor parte de esos modelos proceden de dos fuentes distintas:

1. El ámbito actuarial y de estudio de los problemas relativos a la seguridad social: se han centrado en el estudio de los efectos del envejecimiento y consiguiente jubilación de los individuos sobre las finanzas de los estados.
2. El ámbito de la psicología: se han centrado en el estudio de los determinantes de la jubilación de los individuos y los efectos de este fenómeno sobre ellos. Serán estos segundos los más adecuados al objetivo de este trabajo y, por tanto, será de los que se parta para su desarrollo.

La necesidad que tienen las empresas de gestionar sus plantillas para hacer frente al potencial efecto de la jubilación masiva de trabajadores, o al efecto contrario de la no jubilación (aunque el empleador lo deseara) ha desplazado el interés del estudio de estos modelos de los ámbitos anteriormente mencionados al ámbito de la empresa y en concreto al ámbito de la gestión de los recursos humanos dentro de la misma.

En esta tesis doctoral se construye un modelo de análisis que se basa en el modelo de Beehr (1986) procedente de la psicología y se amplía con las aportaciones posteriores, elaborando así un modelo que pretende ser de utilidad como predictor para determinar las intenciones de jubilación de un individuo.

*En lo referente al segundo objetivo*, en este trabajo se desarrolla una revisión de la literatura relativa a la gestión de la edad y se seleccionan aquellas prácticas que han sido identificadas como importantes a la hora de mejorar la aportación efectiva en su trabajo de las personas de mayor edad. Con un propósito totalmente exploratorio, se dan a valorar estas políticas tanto a las empresas como a los individuos. El análisis de las valoraciones

de estas medidas nos da una primera idea de cuáles pueden ser las opciones más interesantes para ambos grupos.

Para poder obtener conclusiones válidas se desarrolla un análisis empírico centrado en el sector energético español. Se escoge este sector por su carácter estratégico y por ser uno de los que más peso tiene en el PIB del país además de ser el sector en el que este doctorando ha desarrollado su carrera profesional en los últimos 35 años. Como muestra representativa del mismo, se escoge al conjunto de empresas que pertenecen al Club Español de la Energía.

Para desarrollar los objetivos que se han detallado, el presente trabajo se estructura como sigue: en primer lugar en el capítulo 1 se aborda el origen demográfico del problema y se analizan algunos aspectos relacionados con el mismo (como puede ser el tema de la escasez de recursos). En el capítulo 2 se formulan y fundamentan los aspectos teóricos que sirven de soporte tanto al modelo teórico planteado en el objetivo 1 como al análisis exploratorio planteado en el objetivo 2. En este capítulo también se formulan las hipótesis referentes al objetivo 1 que se pretenden contrastar. El capítulo 3 está dedicado a los aspectos metodológicos de ambos objetivos (que a partir de este capítulo se identifican como estudio 1 y estudio 2). El capítulo 4 se centra en el análisis empírico de los datos recogidos y en él se detalla el tratamiento estadístico que se ha desarrollado con los mismos. En quinto lugar, se presentan las principales conclusiones obtenidas en el trabajo así como las limitaciones que se han detectado y las futuras líneas de investigación que surgen a partir del mismo. Por último, se aporta un capítulo de anexos.



# CAPÍTULO 1

**EL SIGLO XXI: LA ERA DEL ENVEJECIMIENTO GLOBAL**



# Capítulo 1

## El siglo XXI: la era del envejecimiento global

### 1.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo general de la presente tesis doctoral es analizar el modo en que las empresas pueden afrontar el reto de la gestión de sus empleados en el siglo XXI. Este siglo, como reza el título del capítulo, se caracterizará por presentar un envejecimiento de la población sin precedentes en la historia. La gestión de los recursos humanos en las empresas, por tanto, estará muy determinada por la gestión de sus, cada vez más numerosos, trabajadores de mayor edad.

La necesidad de adaptarse a esta nueva situación no implica tan sólo a las empresas, las personas y las sociedades en las que viven también se verán afectadas. Desde el punto de vista de la sociedad será necesario cambiar la percepción (o los prejuicios) sobre las personas de más edad, su papel en la sociedad y su capacidad de trabajar y aportar a las empresas. Será necesario también modificar el concepto de jubilación como premio o compensación a una vida de trabajo. Durante las últimas décadas la imagen idílica del jubilado “joven” viajero y activo, ha contribuido a generar una imagen que, en la mayor parte de los casos, dista mucho de la realidad. Debemos volver al concepto de pensión como “ahorro” o derecho generado para cubrir nuestras necesidades de consumo en los últimos años de nuestra vida. Aquellos en los que la salud y otros factores nos hacen difícil continuar en activo.

Por último, resulta necesario modificar el comportamiento de los individuos que serán responsables de gestionar su propio envejecimiento. La extensión de hábitos de vida saludables, la necesidad de mantenerse al día y de formarse durante toda la vida para fomentar su propia empleabilidad. Es necesario que las personas sean conscientes de que van a vivir vidas largas y saludables y que se preparen para ello. Fomentar el ahorro privado a lo largo de la vida y el deseo de mantenerse activos para financiar sus últimos años con mayor facilidad.

En este trabajo nos centraremos en el reto que supone para las empresas el envejecimiento de sus plantillas y otros aspectos relacionados con el mismo. No obstante, en el presente capítulo abordaremos el origen demográfico del problema y sus efectos derivados.

## **1.2. EL ENVEJECIMIENTO GLOBAL**

Después de la segunda guerra mundial las tasas de natalidad crecieron sustancialmente en el Oeste del continente Europeo. Como resultado de estas altas tasas de natalidad, surgió la mayor cohorte que ha existido nunca en la historia, la que se dio en llamar la generación del baby boom. Esto llevó a los gobiernos a preocuparse por la posibilidad de que hubiera en algún momento, un exceso de capacidad en el mercado de trabajo.

Varios gobiernos respondieron fomentando la jubilación a través de programas sociales y ventajas fiscales para los planes de pensiones privados. Alemania, Irlanda, Reino Unido y Holanda promovieron legislación para favorecer la jubilación. Esta preocupación por la sobrecapacidad duró 30 años.

Actualmente, debido a la mayor longevidad y a las bajas tasas de natalidad que se han mantenido en las últimas décadas, se está produciendo el fenómeno contrario, un envejecimiento de la población mundial sin precedentes en la historia de la humanidad. Las sociedades envejecen en todas las partes del mundo.

Los grupos de personas de 65 y más años, comienzan a ser un segmento importante en todos los países. Los datos de Naciones Unidas a este respecto muestran una población mundial de 7162 millones de personas en 2014 de las que 587 millones tenían 65 o más años.

Se prevé que, a nivel mundial, el número de personas de edad superará por primera vez el de niños en 2045. En las regiones más desarrolladas, en las que el proceso de envejecimiento está muy avanzado, el número de niños quedó por debajo del de personas de edad en 1998 (Naciones Unidas, 2010). En el caso de España, esta inversión de la tendencia se produjo en 2001.

Esta tendencia hacia el envejecimiento de la población se establece con mayor incidencia en los países desarrollados, donde el grupo de personas mayores de 60 años suponía en 2009 un 20% de la población total.

En los países en vías de desarrollo el índice de envejecimiento en esta fecha es del 8%, pero se calcula que para 2050 será un quinto de la población, lo que supone que, para esa fecha, el mundo que actualmente está en desarrollo llegará al mismo nivel en el proceso de envejecimiento, que el mundo desarrollado en la actualidad (tabla 1.1).

**Tabla 1.1: Ratio de dependencia de los mayores de 65 años (old dependency ratio)**

ÁREA	RATIO 2012	PREVISIÓN 2050 <sup>1</sup>
África	6,2	9
América Latina y Caribe	10,4	28
Asia	10,1	27
Oceanía	16,4	32
América del Norte	19,6	32
Europa	23,9	47
España	26,5	67

Fuente: United Nations Department of Economics and Social Affairs. World Population Prospects, 2012. Revisión Junio 2013

De hecho, el conjunto de cambios de comportamiento que ha tardado más de un siglo en realizarse en los países europeos, se está produciendo tres o cuatro veces más deprisa en los países en desarrollo. La causa de esta divergencia viene dada por el momento en el cual cada una de estas sociedades ha sufrido el proceso de transición demográfica. Las poblaciones pioneras en este proceso, tienen pirámides más envejecidas que las poblaciones que recientemente han iniciado la marcha hacia el envejecimiento. (Schoeni y Ofstedal, 2010)

<sup>1</sup> El ratio de dependencia de los mayores se calcula como el cociente entre el número de los mayores de 65 años y el de personas en edad laboral (15-64).

En estas circunstancias, la preocupación por la sobrecapacidad ha sido sustituida por el miedo a que haya una escasez de recursos humanos en el futuro y por la sostenibilidad de los sistemas de pensiones.

En los últimos años 80 quedó claro que, a menos que la edad efectiva de retiro y la participación de la mujer en el mercado de trabajo aumentaran, se iba a producir una contracción de la fuerza de trabajo en relación con el número de personas mayores. Por aquellos entonces, había 5 activos por cada jubilado y las proyecciones mostraban que para 2030 en Holanda habría dos activos por cada jubilado. Las previsiones para Italia y Alemania son aún peores<sup>2</sup>.

En este sentido, las proyecciones del EUROPOP2008 basadas en datos de EUROSTAT, indican que, para 2014 el grupo de población con mayor presencia en el mercado de trabajo (20-64) comenzará a reducirse a medida que las cohortes de baby boomers, nacidas inmediatamente después de la segunda guerra mundial están ahora entrando en los 60 y comenzando a retirarse.

El número de personas de 60 o más años en la EU se está incrementando en más de 2 millones de personas al año, el doble que hasta hace tres años. La población activa se está envejeciendo también a medida que la proporción de mayores en el empleo se incrementa en comparación con la de personas jóvenes.

En estas circunstancias la Comisión de las Comunidades Europeas en su documento de Lisboa 2004 acerca del empleo de los trabajadores de mayor edad, se plantea como objetivo prolongar la presencia de estos trabajadores en el mercado de trabajo. Así pone de manifiesto la necesidad de cumplir con los objetivos, previamente establecidos, en los Consejos Europeos de Estocolmo (2001) y Barcelona (2002). En concreto son los siguientes:

1. Aumentar la tasa de empleo de las personas de la UE comprendidas entre los 55 y 64 años al 50% para 2010.
2. Aumentar en 5 años la edad media a la que las personas abandonan el mercado de trabajo en la UE, para 2010, es decir 65 años.

---

<sup>2</sup> Manpower, (2012) calcula que en España, que actualmente tiene unas cifras de desempleo que superan el 25%, la tasa de paro descendería hasta el 14,6% en 2020 en el supuesto más negativo de todos los posibles: que la creación de empleo fuera nula en este periodo

Aunque la proporción de trabajadores empleados en esa franja de edad ha crecido a una tasa del 2,3% anual hasta situarse en el 46,3%, no ha sido posible conseguir el objetivo del 50%. De los 27 países de la Unión tan sólo 9 han conseguido alcanzar este objetivo (Eurostat, 2011).

Tampoco ha sido posible alcanzar los objetivos en lo que se refiere a la edad efectiva de abandono del mercado de trabajo ( tabla 1.2) que ha aumentado de 59,9 años en 2001 a 61,4 (de media) en 2009 (Eurostat, 2011) .

**Tabla 1.2: Tasas de participación en el mercado laboral y edad media de salida del mercado**

<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LABORAL</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>EU 27</b>	<b>3 BEST</b>
Tasa de empleo de las mujeres de 55-64 años	32,3	37,8	61,4
Tasa de empleo de las mujeres de 65-69 años	4,3	7,4	20,6
Tasa de empleo de los hombres de 55-64 años	56,7	54,8	70,4
Tasa de empleo de las mujeres de 65-69 años	7,0	13,2	28,3
Edad media de salida del mercado para las mujeres	62,7	60,8	64,0
Edad media de salida del mercado para los hombres	62,5	62,0	64,7

Fuente: DEMOGRAPHY REPORT 2010: Older more numerous and diverse Europeans

Sería interesante reflexionar y profundizar acerca de cuál es la causa que provoca las enormes diferencias en tasa de participación en el mercado laboral para los mayores de 60 años entre Islandia (83%) y Bélgica (33%). En Europa la tendencia, es muy diversa. Tenemos tasas de participación tan bajas como las de Francia con un 17% y Bélgica con un 17,5%, respectivamente (datos de 2008). A la vez hay tasas elevadas de actividad como las que presentan Suecia con un 62,2%, Reino Unido con un 46,9, Estonia un 47,1, Irlanda 46,6 (Taylor, Philip. ed, 2008).

En cualquier caso, a pesar de las políticas de fomento del empleo de los mayores que han implantado los estados de la Unión Europea la mejora no ha sido la esperada. Como reconoce la propia Comisión Europea, los objetivos macroeconómicos de incremento de la participación de los trabajadores de mayor edad no serán posibles si no se obtiene un apoyo activo de los diferentes agentes sociales y, entre ellos, los empleadores.

Antes de la recesión económica, el compromiso de los países de la EU con la implementación de los objetivos de la agenda de Lisboa había comenzado a dar sus frutos en lo referente al empleo de los jóvenes, las mujeres, los mayores y los inmigrantes.

Cuando la recesión golpeó los primeros grupos afectados fueron los jóvenes y los inmigrantes. Los gobiernos encontraron cada vez más dificultades para equilibrar el apoyo a las familias, la estabilidad presupuestaria, la ayuda para los jóvenes y los inmigrantes (en un mercado de trabajo en reducción) y los fondos para pensiones.

La recesión no ha disminuido el compromiso de los Estados Miembros con el reto demográfico, por el contrario, el compromiso parece haberse reforzado. La Comisión europea parece convencida de que el reto demográfico debe tenerse en cuenta a la hora de diseñar políticas para salir de la recesión económica.

### ***1.2.1. El caso español***

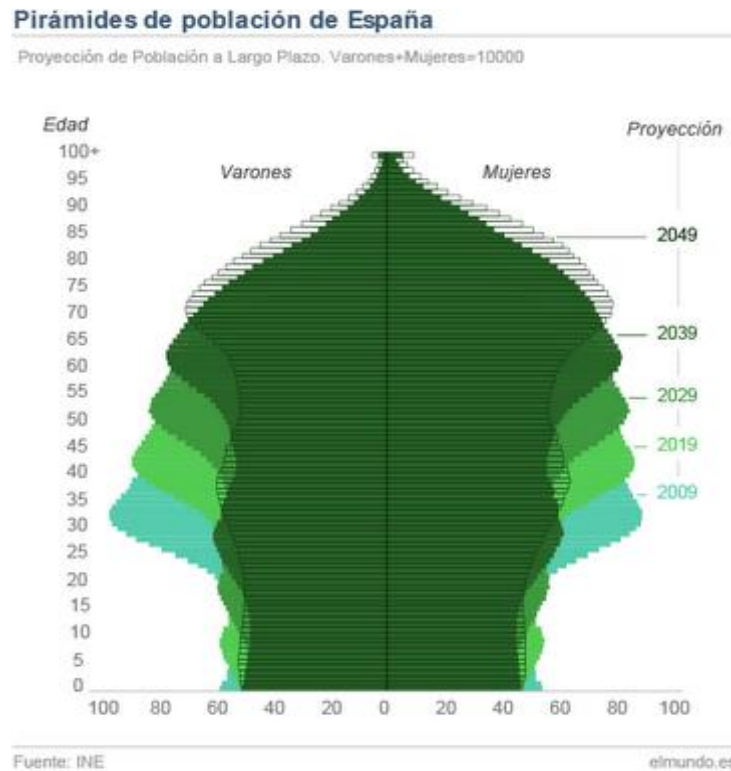
Las últimas cifras sitúan a España a la cabeza de los países más envejecidos de Europa para 2050, con un 31,6% de población mayor, tan sólo superado por Dinamarca con un 32,3% de su población por encima de los 65 años. Esa posición española se debe al rápido y profundo retroceso de la fecundidad, cuyo nivel se ha mantenido entre los más bajos del mundo, junto con el de Italia y Grecia.

La elevada tasa de fecundidad histórica anterior, que dio abultadas cohortes, a la que se añade una longevidad prolongada explican el tamaño del colectivo de personas de mayor edad actual y en los próximos decenios.

La tasa de mortalidad en España ha descendido considerablemente en el siglo pasado. En 1900 sólo un tercio de la población seguía viva al cumplir los 65 años (índice de supervivencia). Para el año 2000, casi 9 de cada 10 personas superaban esta edad. Además del increíble aumento de la esperanza de vida de los españoles, que alcanza en la actualidad a los 81,9 años, hay que tener en cuenta el descenso de la mortalidad en todas las edades y, muy especialmente, en la edad infantil. Una quinta parte de los nacidos en España a principios del siglo 20 moría sin llegar al primer año de vida. En el año 2009 la proporción era de 4,21 defunciones por cada 1000 nacidos.

Un punto de inflexión en nuestra historia demográfica es el año 2001. Fue en este año cuando el porcentaje de población en edad infantil (0 a 14 años) fue superado por el de población de 65 y más años. A partir de ese momento la cifra de personas mayores supera a la de niños. Esta circunstancia, además tiende a aumentar.

**Figura 1.1: Evolución de las pirámides de población en España (2009-2049)**



En la actualidad hay 2,4 puntos porcentuales más de mayores que de niños; en 2060 se prevé que esa cifra ascienda a 17 puntos porcentuales. La población española será, por tanto, una población envejecida en la que, por cada niño de entre 0 y 14 años habrá 2,3 personas mayores. La importancia de la inversión de la tendencia demográfica supone un cambio en la estructura de población que implica a todos los sectores tanto económicos como sociales.

En España el fenómeno del baby boom fue mucho menos pronunciado que en otros países de nuestro entorno y se desarrolló con una media de 10 años de retraso con respecto al resto de Europa Occidental y EEUU. Nuestro periodo de mayor natalidad se desarrolló entre 1957 y 1977. Estas generaciones representan actualmente un tercio de toda la población de España (Del Barrio y Abellán, 2007)

Entre sus consecuencias se encuentra el efecto notable de estas cohortes en la estructura por edades del conjunto de la población. En 1975, la generación del baby boom formaba la base de la pirámide de población y sus consecuencias tuvieron efecto en el sistema educativo. En 1996, estas cohortes alcanzaron la edad adulta- joven (entre 19 y 39 años) esta vez haciendo estragos en la entrada en el mercado laboral.

En el año 2020 este grupo entrará en la edad adulta-madura, todavía en el mercado laboral pero a las puertas de la jubilación. En el año 2040 la mayoría de estas personas habrán traspasado la barrera de la jubilación y, dado su gran tamaño, el perfil de la pirámide de población tendrá forma invertida, con más integrantes en la cima que en la base.

En la figura 1.1, que muestra la evolución de la pirámide de población española, podemos observar como en 2020 destaca el hecho de que la generación del baby –boom inicia su llegada a la jubilación. En este momento, las presiones sobre los sistemas de protección social (pensiones, sistema sanitario) empezarán a ser mayores y no se verá un alivio, pues en la pirámide de 2050 los restos de esa generación estarán en la edad de mayor gasto social. En ese momento, la pirámide habrá dejado de tener esa forma piramidal para convertirse en un pilar o, incluso, en una pirámide invertida.

Resulta interesante reflexionar sobre la incidencia que tiene esta estructura demográfica sobre la evolución del número de personas que se encontrarán en la edades de mayor participación laboral entre los 20 y los 45 años, (Tabla 1.3).

Como podemos observar la evolución en esa banda de edad será negativa, lo que se traducirá en una reducción de la capacidad de las empresas para contratar personas en las bandas de edad que, tradicionalmente, han sido más habituales.

En el horizonte 2013-2025, las previsiones de puestos de trabajo a cubrir (tanto por creación neta de empleo como por jubilaciones) van de 7,2 millones en el escenario pesimista a 9,7 en el optimista, pasando por 8,9 en el escenario base. Estos nuevos puestos de trabajo corresponderán en gran medida a ocupaciones que exigen más formación (alrededor del 60% del total de cada uno de los escenarios) corresponderán a jóvenes con estudios superiores. (Serrano y Soler, 2015)

**Tabla 1.3: Evolución de la población española**

Desarrollos de población española 2012-2020				
	2012	2020	Diferencia 2020-2012	
			Absoluta	Porcentual
Total	46.100,1	45.626.4	-473.8	-1.03%
0 a 4 años	2.479.9	2.100.2	-379.7	-15.31%
5 a 9 años	2.377.4	2.349.3	-28.2	-1.18%
10 a 14 años	2.196.7	2.445.7	249.1	11.34%
15 a 19 años	2.162.5	2.327.2	164.7	7.61%
20 a 24 años	2.421.8	2.202.9	-218.9	-9.04%
25 a 29 años	2.950.3	2.300.1	-650.2	-22.04%
30 a 34 años	3.725.9	2.560.9	-1.165.0	-31.27%
35 a 39 años	3.993.4	3.115.1	-878.3	-21.99%
40 a 44 años	3.769.5	3.702.7	-66.8	-1.77%
45 a 49 años	3.546.5	3.708.2	161.7	4.56%
50 a 54 años	3.198.2	3.505.1	306.9	9.60%
55 a 59 años	2.734.2	3.246.6	512.4	18.74%
60 a 64 años	2.457.7	2.865.4	407.7	16.59%
65 a 69 años	2.206.3	2.435.5	229.2	10.39%
70 a 74 años	1.755.4	2.188.1	432.7	24.65%
75 a 79 años	1.680.0	1737.9	57.9	3.45%
80 a 84 años	1.313.9	1.296.3	-17.6	-1.34%
85 a 89 años	760.1	964.7	204.6	26.92%
90 a 94 años	292.9	440.8	147.9	50.51%
95 a 99 años	68.6	119.5	50.9	74.12%
100 y más años	9.0	14.1	5.1	56.52%
16 a 44 años	18.601.6	15.734.1	-2.867.4	-15.42%
45 a 64 años	11.936.5	13.325.3	1.388.8	11.63%
16 a 64 años	30.538.1	29.059.4	-1.478.7	-4.84%
65 y más años	8.086.2	9.197.0	1.110.8	13.74%

Fuente: Analistas financieros internacionales a partir de INE

Será necesario, por tanto, aumentar las tasas de participación de los grupos que, tradicionalmente, han estado infra representados (mujeres, jóvenes y mayores) y, por tanto, modificar los modos de gestión habituales para adaptarnos a una fuerza de trabajo con una composición diferente a la que se ha gestionado en los últimos 50 años.

Esto hará necesario cambiar el modo en que hemos venido gestionando los recursos humanos, Anteriormente las empresas han dado por sentado que no tendrían problema para reclutar trabajadores tanto para empleos cualificados como no cualificados. Hoy en día aunque aún no es un tema que esté encima de la mesa en muchas empresas, si es cierto que se empieza a tener más cuidado con los recursos de los que se dispone.

Las cifras anteriores ponen de manifiesto que el reto demográfico al que se enfrentan los estados es de una importancia extrema. Los efectos sobre la economía son inevitables. Ward (2011) afirma que las economías europeas se van a ver muy afectadas por este proceso y esto provocará que la eurozona pierda presencia política en las instituciones internacionales. En el siguiente apartado ahondamos sobre este punto.

### **1.3. CONSECUENCIAS DE LA EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA MUNDIAL**

Es indudable que el envejecimiento de la población afectará a la economía. Citando a Foot y Stoffman (1996) “la demografía explica dos terceras partes de casi todo...” La mayor parte de la literatura sobre el efecto económico del envejecimiento concluye que la reducción del crecimiento de la fuerza de trabajo, la reducción de los ahorros, la demanda de pensiones, cuidados sanitarios y asistencia a largo plazo, supondrá una presión insostenible sobre las arcas públicas.

Según Ward (2011), las diferencias demográficas entre países pueden justificar hasta un 2,5% de diferencia en el crecimiento del producto nacional bruto en las décadas venideras.

En la misma línea de pesimismo económico podemos encuadrar el trabajo de Maestas, et, al. (2014) ya que estiman que un 10% de incremento en la proporción de personas que superan los 60 años supone un descenso del 5,7% en el PIB per cápita. Para ello realizan una comparación entre estados de los Estados Unidos que presentan perfiles demográficos muy diferentes (algunos de ellos tienen proporciones de población amplias por encima de los 60 años mientras que otros tienen un perfil demográfico más joven). Los autores explican esta reducción en el PIB como el resultado de un doble efecto: por una parte el envejecimiento de la población hace que se reduzca la oferta de empleo y, en una menor medida, también se debe a una reducción en la productividad debida al envejecimiento de los trabajadores.

Standar & Poor's, (2010), por otra parte, no espera que las cargas de esas diferencias de crecimiento sean distribuidas de la misma manera entre todas las economías. El deterioro que se espera en las finanzas públicas en el periodo 2010-2050 es particularmente significativo en las economías avanzadas y en las economías europeas emergentes. Las características más relevantes de este grupo de países son el alto nivel de cobertura de sus seguridades sociales y un empeoramiento muy rápido de sus perfiles demográficos.

En otros países emergentes, el cambio proyectado en la demografía es similar pero el número de mayores será menor y, además, tienen estados de bienestar menos importantes. En estos la carga fiscal proyectada es menor. De todas formas, en la medida en que esas economías se desarrollen, la demanda de mejores prestaciones sociales hará más difícil el equilibrio de su presupuesto.

El estudio sugiere que, a menos que los países avanzados impongan reformas a un ritmo más rápido, las presiones fiscales se volverán insostenibles. Al mismo tiempo, el perfil de envejecimiento de los electorados, hará cada vez más difícil tomar decisiones sobre pensiones y seguridad social. Los autores vaticinan que el crecimiento económico, si es que es posible generarlo, no será suficiente para evitar las presiones fiscales futuras. Es por esto que señalan como política clave que los gobiernos deben imponer para impulsar el crecimiento, que los trabajadores permanezcan activos por más tiempo que lo hacen actualmente.

Al mismo tiempo, se proponen reformas en las pensiones y en la seguridad social debido a las cargas excesivas que soportan los gobiernos por estos conceptos. Los autores señalan que es fundamental mantener la estabilidad social y evitar lo que algunos autores han dado en llamar la guerra entre generaciones en la que los jóvenes rechazarán soportar la carga fiscal necesaria para soportar a los mayores. No cabe duda de que cambiar el paisaje de las pensiones y de la seguridad social lo suficientemente pronto, puede ayudar a diseminar el impacto en un periodo mayor compartiendo, de este modo, la carga del ajuste entre diferentes generaciones, (Standard & Poors ,2010)

No obstante no podemos reducir el análisis a los problemas fiscales. El envejecimiento de la población provocará también una reducción en el ritmo de crecimiento de la fuerza de trabajo o, incluso, una reducción de la misma. La solución a este problema pasará, necesariamente por la adopción de medidas encaminadas a cambiar el funcionamiento del mercado de trabajo.

El envejecimiento de la población requiere, por tanto, de un doble enfoque: por una parte están los temas macroeconómicos, como la seguridad social, la escasez de recursos humanos, el empleo, el desempleo, servicios sociales, etc. y, por otra están los temas de nivel microeconómico como la retención, la mejora de las habilidades de acuerdo con el conocimiento y la tecnología y las necesidades cambiantes de una fuerza de trabajo que

envejece. Koçak, (2011). En los apartados posteriores nos centraremos en algunos de ellos.

### **1.3.1. La escasez de recursos**

Si los patrones de actividad económica no se modifican, el ratio de personas que no son económicamente activas frente a las que sí lo son va a aumentar, lo que se ve tradicionalmente como una amenaza para la sostenibilidad del estado de bienestar y para el crecimiento económico

Uno de los principales motivos para aumentar la tasa de participación de los trabajadores de mayor edad es el sostenimiento del sistema de seguridad social. Hay cinco factores independientes que están poniendo en riesgo este sistema:

- Primero: las mejoras en salud, higiene y sanidad están suponiendo un rápido incremento en la esperanza de vida de las personas que supone un aumento de los gastos de seguridad social en pensiones y cuidados médicos.
- Segundo: la edad media a la que los trabajadores entran en el mercado laboral se ha incrementado debido a los periodos de estudio más largos.
- Tercero: la edad media a la que los trabajadores abandonan la actividad laboral se está reduciendo lo que contribuye al decrecimiento de los años productivos.
- Cuarto: Europa está manteniendo el nivel de natalidad más bajo de su historia, lo que significa que relativamente pocas personas entrarán en el mercado de trabajo en el futuro.
- Por último: el factor que está poniendo en peligro el equilibrio de los sistemas de seguridad social en Europa es la aproximación a la jubilación de los integrantes de la generación del baby boom.

Hermann, (2012) afirma que la amenaza que puede suponer el envejecimiento de la población a efectos macroeconómicos en términos de recursos disponibles, está sobrevalorada e, incluso en el caso de que los países sufrieran una escasez de recursos humanos, eso no conduciría automáticamente a una reducción en la producción de la economía. El autor afirma que la productividad del trabajo es mucho más importante para la producción que el tamaño de la fuerza de trabajo. Este autor mantiene que para calcular los ratios de dependencia que tanto preocupan en la actualidad, lo relevante no es quién está en edad de trabajar y quién no lo está. Para tomar decisiones de carácter económico

lo más importante es calcular un ratio de dependencia económica (como el cociente entre los que tienen trabajo y el total de la población).

De esta manera entre los dependientes se deben incluir a todos los que no tienen un trabajo (niños, mayores y desempleados) así como a los que teniendo un trabajo, sufren de pobreza y, por tanto, son parcialmente dependientes. Para el autor, el error en el proceso de contabilizar a los dependientes induce a proponer políticas erróneas (si se legisla un retraso generalizado de la edad de jubilación o se facilita la entrada a la inmigración estaremos aumentando la población en edad de trabajar y reduciendo, con ello, el ratio de dependencia tradicional).

No obstante, ambas medidas pueden incrementar el desempleo y, de este modo, el incremento en la población en edad de trabajar se podría traducir en un incremento de los dependientes o, simplemente, en una modificación en la naturaleza de la dependencia. Con este criterio, los países que tienen un alto nivel de dependientes y que además tienen un alto nivel de desempleo o de subempleo, afrontan una situación mucho más complicada que los que, teniendo un alto número de dependientes, tienen niveles de desempleo o subempleo bajos o en reducción.

Si se analiza la oferta de trabajo a nivel global no se puede hablar de la existencia de una escasez de recursos humanos, porque de hecho, la economía dispone de grandes cantidades de trabajadores desempleados. Lo que si se está produciendo en ciertos países es una escasez de profesionales altamente cualificados.

Las políticas que son adecuadas para luchar contra una escasez de recursos muy especializados no tienen nada que ver con las políticas necesarias para corregir una escasez de recursos generalizada.

En esta línea, el autor afirma que no tiene sentido alargar la vida laboral de todos los trabajadores porque en muchos casos no hay escasez de personas para hacer esos trabajos y que sería mucho más positivo ganar en flexibilidad y legislar excepciones a las reglas generales. Entre otras cosas se debería permitir a las empresas contratar a personas jubiladas o a extranjeros cuando en su propio país no haya recursos suficientes en cantidad y calidad para cubrir sus demandas.

Para luchar contra la escasez de recursos muy cualificados la mejor política es invertir en la cualificación de los jóvenes de un país, es decir, reforzar el inventario de capacidades propio, a la vez que invertir en capital. Esa inversión en capital humano, unida a la inversión en capital físico, ayudará a mejorar la productividad y, en consecuencia, a que los jóvenes puedan sostener en mayor medida a los mayores.

El hecho de que una fuerza de trabajo menos numerosa pero mejor preparada pudiera aliviar los problemas financieros que se van a crear debido al envejecimiento de la población, es un aspecto cada vez más estudiado y aceptado (Fougere et al, 2009; Lee y Mason, 2010; Leibfritz y Roeger, 2008; Ludwig, Schelckle y Vogel, 2012; Striessning y Lutz, 2014)

En este sentido, la relación positiva que existe entre la formación y la productividad medidas en términos de retornos económicos de la educación, se han mostrado en muchos contextos y para muchos países diferentes. Gunderson y Oreopoulos (2010) encuentran un incremento de los retornos del 10% por cada año adicional de escolarización o estudios.

A nivel macroeconómico Razzak y Timmins (2007) que por cada 10% de incremento en el número de trabajadores que poseen un título universitario supone un incremento del Producto interior bruto de entre 0,5% y 1% en Nueva Zelanda.

Por otra parte existe una relación positiva y bien conocida entre formación y participación en el mercado de trabajo tanto entre hombres como entre mujeres. A mayor nivel de educación mayor participación en el mercado laboral (Heckmans y Jacobs, 2010).

En la teoría del capital humano, la formación de una persona es una medida de su capital humano. El coste de oportunidad de no trabajar aumenta con la cantidad de capital humano que posee una persona porque niveles de educación más altos significan también mejores salarios.

Por otra parte Bowen y Finnegan (1966) ponen de manifiesto que el nivel de educación que uno elige tener, puede estar relacionado con la inteligencia, la salud y la ambición del individuo y esas mismas características están relacionadas con la participación en el mercado de trabajo.

Loichinger, (2015), utilizando un método de proyección demográfica en el que combina las variables edad, sexo y nivel educativo, obtiene como resultado que para el año 2050 el número de personas que estarán en posesión de un título de educación primaria y secundaria en la UE se reducirá drásticamente pasando de un 13,2% a un 4,5% y de un 66,7% a un 59,7% respectivamente para 2050. Lógicamente, ese descenso en la población que posee titulaciones de los niveles más básicos se verá compensada por un aumento de los que poseen estudios terciarios que pasarán de un 20,1% a un 35,8% en 2050<sup>3</sup>.

Es importante también destacar que en un número importante de países las mujeres tienen niveles educativos superiores a los de los varones y, en la medida en que la natalidad es más baja, las mujeres disponen de mejores opciones para aumentar su participación en el mercado laboral.

En línea con los argumentos anteriores y las proyecciones de educación, la autora pronostica un ligero incremento en el nivel de participación en el mercado de trabajo que pasaría de 71,2% en 2010 al 72,4% en 2053.

No obstante y, a pesar de ese aumento de participación, el tamaño de la fuerza de trabajo se va a reducir en 18 de los 26 países de la UE que se han tenido en cuenta (todos excepto Malta): Austria, Bulgaria, República Checa, Estonia, Finlandia, Alemania, Grecia, Hungría, Italia, Lituania, Letonia, Holanda, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovenia, Eslovaquia y España.

No obstante, en la medida en que esa reducción va acompañada de una mejora en la calidad de la educación de sus integrantes, el impacto sobre la economía no será tan fuerte como el que se podría producir de no existir esa mejora. Además la autora pronostica un aumento en la presencia de la mujer y de las personas de más de 55 años en la fuerza de trabajo.

Aiman-Smith, et al (2006) por otro lado si admiten la existencia de una futura escasez de recursos cuando los baby boomers se retiren. Estos autores acusan a las empresas que padecen y padecerán esa escasez de haber contribuido a su generación ya que durante años han descuidado la creación de los puentes adecuados para que personas de diferentes generaciones interactuasen y pudiera darse el adecuado intercambio de conocimientos y

---

<sup>3</sup> En España se prevé que el número de personas con titulación post secundaria se incremente de un 28,5% a un 40% en 2050 (Loichinger, 2015)

creación de capacidades. Esto ha generado una escasez de trabajadores lo suficientemente formados, bien entrenados y experimentados para sustituir a los que se jubilan.

De Long (2004) afirma que para hacerse una idea más exacta del impacto de las jubilaciones de los baby boomers es necesario centrarse en la pérdida de conocimiento y en la pérdida de trabajadores. Identifica cuatro tipos de conocimiento que interactúan entre ellos: humano, social, cultural y estructurado.

El conocimiento humano es lo que todos identificamos con el conocimiento y las habilidades, lo que una persona sabe o bien sabe cómo hacer. El conocimiento social es el que se aplica en las relaciones en una organización y es crítico para crear redes entre empleados. El conocimiento cultural es el entendimiento colectivo de cómo se hacen las cosas en una organización. El conocimiento estructurado es el que se encuentra en los sistemas, procesos, herramientas y rutinas de la organización y es independiente de las personas.

Gran parte de estos conocimientos son de carácter tácito. El conocimiento tácito no puede ser formalizado y no hay forma de transmitirlo como no sea la experiencia, la observación y el contacto con las personas que lo poseen Aiman-Smith, et, al (2006).

Entre las mejores prácticas utilizadas por las empresas para evitar esa pérdida de conocimiento tácito están las siguientes:

- El retiro gradual de sus trabajadores de mayor edad
- El uso efectivo de los retirados (consultores o asesores en determinados proyectos)
- La Implementación de programas de mentoría.

Este mismo autor, De Long, (2014), pone de manifiesto que el envejecimiento de la población no es el origen de todos los problemas de escasez de recursos existentes. En algunas profesiones (ingenieros de redes, desarrolladores de aplicaciones móviles y otras) el problema es su novedad y el rápido crecimiento de las industrias que generan estos empleos. En otros casos como por ejemplo la ingeniería química y otras, profesiones sanitarias como las enfermeras, áreas de gestión, etc. el origen si es demográfico.

El autor pone de manifiesto que, en estos casos, las relaciones entre los trabajadores jóvenes y los mayores son fundamentales. Los trabajadores de mayor edad en estos casos pueden ser parte de la solución (transmitiendo sus conocimientos) o parte del problema (si rechaza su jubilación cuando su puesto no es clave o se niegan a compartir conocimientos).

Bellman y Hübler (2014) afirman que la escasez de recursos en el ámbito nacional alemán se debe a la confluencia de varios factores: una reducción en la población en general y en la población trabajadora en particular (agravada por la entrada más tardía en el mercado de trabajo y el abandono temprano), el progreso tecnológico que modifica la necesidad de capacidades y la diferencia entre los aprendizajes que ofrece la enseñanza y lo que demanda el mercado de trabajo.

Estos autores detectan que en el mercado doméstico alemán no existe una escasez de recursos humanos alarmante, sino que hay determinados trabajos para los que sí existe esa escasez y que se trata, habitualmente de un fenómeno a corto plazo.

No obstante, las empresas disponen de herramientas que les pueden ayudar a resolver estos problemas como son ofrecer ambientes de trabajo agradables y señales positivas a los posibles empleados, formar en mayor medida a los trabajadores de mayor edad, promover su permanencia en la empresa, facilitar la incorporación de mujeres, horarios flexibles para compatibilizar trabajo y familia, jornadas reducidas y, en una economía abierta, facilitar la incorporación de inmigrantes bien cualificados.

McMullin and Cooke (2004) encuentran que no es muy probable que el envejecimiento de la fuerza de trabajo provoque una crisis de recursos preocupante. En todo caso, este fenómeno del envejecimiento puede interactuar con otros factores y provocar algunos “puntos calientes” de escasez de recursos en determinadas industrias y puestos. Para luchar contra estos problemas puntuales los autores proponen fomentar la participación en el mercado de trabajo de los grupos que están infrarrepresentados, fomentar políticas de flexibilidad que ayuden a mejorar la participación de los mayores, promover el aprendizaje durante toda la vida y el retiro en fases o progresivo.

Por otra parte surge la preocupación de que las futuras generaciones de científicos sean menos numerosas que las precedentes. Esta preocupación parte de la constatación de que actualmente un menor número de estudiantes cursan carreras técnicas o científicas, quizás por un menor interés en estos temas o por una falta de capacidad para abordarlas. Cervantes (2003) y junto a él la mayor parte de los economistas del trabajo, rechazan la tesis de la futura existencia de una escasez de científicos, dado que, el mercado resolverá este problema. Un incremento en la demanda de científicos cuando la oferta es reducida, dará como resultado un incremento en los salarios de estos que, a su vez, incrementará los incentivos de los jóvenes para estudiar carreras científicas y aumentar la oferta de nuevo.

Brown, (2003) y Capelli (2003) argumentan en esta misma línea de posibilidad de superar los problemas gracias a la intervención de las empresas y los gobiernos.

Capelli (2014) afirma que hay muy pocas evidencias que sean consistentes con las teorías de la escasez de recursos y muchas que apoyan que no son verdad. En esa línea, el autor afirma que el problema de recursos de mayor importancia en EEUU es la sobrecualificación. Este autor aborda el problema de quién es el responsable del nivel de capacidades que posee un trabajador. Frente a la gestión tradicional que ha preferido formar internamente a los trabajadores para asegurarse de que tuvieran las habilidades requeridas, el autor sugiere que son los sistemas educativos y el propio candidato los que tienen que hacerse responsables de desarrollar las capacidades requeridas.

Capelli (2014) afirma que la mayor parte de los argumentos que apoyaban la teoría de la escasez de recursos en EEUU partieron de trabajos realizados por consultoras que afirmaron que en el futuro no habría suficientes trabajadores para cubrir las demandas del mercado de trabajo.

Estos argumentos son desconcertantes ya que la afirmación de que la fuerza de trabajo potencial está reduciéndose o se reducirá supone una lectura errónea de los acontecimientos. Sólo se reducirá la tasa de crecimiento de la fuerza de trabajo (suponiendo que los mayores no retrasen su jubilación).

Muchos autores dicen que el efecto de la reducción en la tasa de crecimiento de la fuerza de trabajo no es nada comparado con los cambios en la demanda de trabajo asociados con las variaciones en los ciclos de negocio (Capelli 2003, Freeman, 2006, Neumark et al, 2011).

En el caso español, Badillo et al (2012) utilizando datos del Panel de hogares Europeos llegan a la conclusión de que en España el mayor problema de recursos actualmente es la sobreformación, ya que tiene grandes efectos sobre los salarios y la satisfacción en el trabajo.

Resumiendo, la mayor parte de los trabajos apuntan a que más que una escasez general de recursos humanos, lo que vamos a encontrar es una mala asignación de los mismos. Empleos ocupados por personas claramente sobrecualificadas para desempeñarlos. Empleos para los que no habrá personas adecuadas. Personas sin trabajo o sin empleo adecuado a su formación, trabajos sin personas o sin personas adecuadas a sus requerimientos, lo que en la literatura anglosajona se ha dado en denominar “Skill mismatches”.

Como vemos, el fomento de una jubilación más tardía y progresiva es una de las varias estrategias que los autores proponen para incrementar la tasa de participación de los trabajadores de mayor edad y solventar así, en parte el posible problema de escasez de recursos.

Las respuestas al envejecimiento de la población, por tanto, deberían reconocer las contribuciones de los trabajadores de mayor edad a la sociedad. Además de su potencial capacidad para trabajar, la gente mayor incorpora una gran reserva de capital humano, especialmente en educación y experiencia de trabajo que puede ayudar a mitigar algunos de los efectos económicos de este fenómeno.

No obstante, legislar para facilitar la permanencia de los trabajadores de mayor edad en el empleo (eliminando, por ejemplo, la edad legal de jubilación obligatoria) no es suficiente, ya que aquellos trabajadores que se encuentren realizando trabajos vacíos de sentido o estresantes y puedan permitírselo, se jubilarán.

Por tanto para incrementar las edades medias de jubilación es necesario poner en marcha otras medidas que actúen como incentivo para que los mayores quieran continuar activos, como más y mejor formación (formal e informal), opciones de jubilación progresiva o programas de mentoría.

Tampoco debemos perder de vista otras opciones como por ejemplo la posibilidad de acceder a horarios flexibles y jornadas de trabajo reducidas que pueden ayudar a los trabajadores de mayor edad a mantener un punto de contacto con la vida profesional sin que ello les impida desarrollar su vida personal. Por otra parte estas medidas permiten a las empresas retener las capacidades valiosas de sus trabajadores de mayor edad (Foot, 2002).

### ***1.3.2. El retraso de la jubilación y el empleo de los jóvenes***

Como vemos, las presiones sobre la demanda de pensiones y la escasez de determinados tipos de recursos, han puesto encima de la mesa la necesidad de retrasar la edad a la que las personas pueden jubilarse.

Esta medida, si bien supone un alivio para los problemas fiscales, no deja de ser controvertida. En algunos casos se considera innecesaria (Hermman, 2012) porque, al implantarlo de manera generalizada alargas la vida laboral de trabajadores que desempeñan trabajos para los que hay una oferta excesiva. Además el autor argumenta que las mejoras en productividad pueden ayudar a que los jóvenes sostengan a los mayores con su trabajo sin necesidad de alargar de manera general la vida laboral.

Otro tema a tener en cuenta es el polémico retraso de la edad de jubilación en países en los que las tasas de desempleo, especialmente entre los jóvenes, son muy elevadas. Se plantea la conveniencia de mantener en el empleo a los mayores en economías que tienen niveles altísimos de desempleo juvenil como Francia y España.

Tradicionalmente se ha creído que los trabajadores de mayor edad debían jubilarse para hacer así hueco a los más jóvenes que se incorporaban al mercado laboral. No obstante, varios estudios demuestran que en aquellos países en los que se ha promocionado la jubilación temprana eso no se ha traducido en mayores niveles de empleo para los jóvenes sino todo lo contrario. Entre ellos se encuentra el trabajo de Chybalski y Marcinkiewicz (2014) que afirman que los países con mayor nivel de ocupación de los mayores son también los que presentan un mayor nivel de empleo entre los jóvenes. Llegan a estas

conclusiones analizando los cambios en las tasas de empleo de hombres y mujeres entre los años 1983 y 2004 en Dinamarca, Japón, Gran Bretaña, Bélgica, Suecia, Estados Unidos, Canadá, Francia, Alemania, España y Holanda.

Gruber et al (2009) sugieren que la respuesta al empleo de los jóvenes está en el crecimiento económico que se traduce en un mayor número de puestos de trabajo.

La mayor parte de los trabajos empíricos no apoyan la idea de que la permanencia prolongada de los trabajadores de mayor edad en el empleo se convierta en un bloqueo para los jóvenes, sino que con frecuencia se llega a la conclusión contraria (Jousten et al (2008); Kalwij, (2010).

Otros estudios (Boldrin et al, 1999 o Hammermesh, 1987) no encuentran ninguna evidencia que justifique una correlación positiva ni negativa entre la actividad de los mayores y el desempleo de los jóvenes, con lo cual concluyen que es difícil afirmar que exista ninguna relación entre esas dos variables.

Por tanto no parece que exista ninguna evidencia concluyente que apoye lo inapropiado de esta medida.

### ***1.3.3. Políticas propuestas para hacer frente al reto demográfico***

Bloom et al (2014) afirman que las claves del proceso de envejecimiento son las siguientes:

1. El envejecimiento de la población aumenta la preocupación por la seguridad económica de la gente mayor, el gasto en salud, la oferta de trabajo, la recaudación de impuestos, el ahorro y el crecimiento del ingreso por persona.
2. Las afirmaciones sobre los efectos negativos del envejecimiento poblacional sobre la macroeconomía están sobrevaloradas por que no se tiene en cuenta que los comportamientos individuales y de las organizaciones pueden cambiar y que hay respuestas políticas posibles.
3. Un cambio de comportamiento continuado, el declive de la natalidad, está aliviando los efectos del envejecimiento porque está asociado con una mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo un incremento en la inversión en capital humano que se hace por cada niño y un descenso en la tasa de dependencia de los menores de 15 años (por la reducción en su número).

4. La creciente tasa de longevidad también está dando lugar a otro cambio de actitud, cada vez se incrementan en mayor medida los ahorros para hacer frente a periodos de jubilación más largos.
5. Las políticas públicas y privadas incluyen muchas posibilidades, cambios en la normativa de jubilación, énfasis en la prevención de enfermedades, y la detección temprana de las mismas, un mejor uso de la tecnología.

Existen medidas que se pueden desarrollar para mitigar los efectos del envejecimiento. En general, las políticas deben ir encaminadas al aumento de la participación en el mercado de trabajo y entre los mayores este factor tiene una amplia capacidad de mejora. (Buyens et.al 2007)

Los gobiernos de muchos países están desarrollando políticas encaminadas a retrasar la edad para obtener una pensión. Estas medidas ayudan a controlar el gasto de los estados en pensiones y a proveer mayores incentivos para que los mayores se mantengan profesionalmente activos por más tiempo (Barret y Mosca, 2013).

Las políticas que se apliquen en cada estado serán las que determinen, junto con el comportamiento de los individuos y de las empresas, hasta qué punto el envejecimiento de la población creará problemas de carácter macroeconómico. La mayor parte de los autores sostienen que el envejecimiento de la población no va a ocasionar un problema económico generalizado. Ahora bien, este fenómeno exigirá en los años futuros, cambios en el mercado de trabajo y de capital, políticas de jubilación y pensiones y la organización y financiación de los sistemas de salud.

En función de las opciones que se elijan (aumento de impuestos para los empleadores o los empleados, reducción del importe de las pensiones, o aumento de la edad de jubilación) se determinará también cuáles de los posibles pagadores asume el coste de los ajustes.

#### ***1.3.4. Nueva aritmética vital***

Como se ha podido observar en los apartados anteriores, la pérdida de trabajadores de 55 o más años preocupa en toda la Unión Europea. El hecho de que personas con mejor salud y mayor esperanza de vida, se jubilen incluso antes que hace 20 años supone, objetivamente, una mala asignación de capital humano y genera costes financieros difíciles de asumir por las economías desarrolladas. Las cargas sociales que gravan las

retribuciones de los empleados en estas condiciones tienden a ser cada vez mayores (Esping-Andersen 2006).

Además de la necesidad de reajustar el mercado de trabajo que impone la evolución demográfica, hemos de tener en cuenta que la mayor esperanza de vida y la mejora en la salud y vitalidad de las personas hace que estas puedan permanecer más años en activo. Esto combinado con el incremento en los trabajos basados en el “conocimiento” que requieren capacidades intelectuales en lugar de físicas, hacen el trabajo más factible y más atractivo para los trabajadores de mayor edad.

Un retorno a las tasas de participación de los años 50 y 60 para las personas de 65 o más años parece posible, especialmente debido a la menguante demanda física que imponen los trabajos, a la mejor formación a la mejora en los niveles de salud y bienestar y a la posibilidad de posponer la percepción de la pensión en la mayor parte de los países.

Si se consigue aumentar la participación de las personas de este grupo de edad, se consigue apartarlos del grupo de los dependientes y que pasen a engrosar el de los cotizantes. Podrán aumentar las tasas de ahorro personal y reducir los gastos de la seguridad social.

Los empleadores, por otra parte, tendrán la necesidad, provocada por la imperfecta sustituibilidad entre trabajadores de diferentes edades, de desarrollar políticas para prolongar el periodo de trabajo de los trabajadores de más edad.

Cuando los trabajadores jóvenes, con más formación, se incorporan a las empresas se experimenta un incremento en el nivel de educación. El incremento de la experiencia asociado a la fuerza de trabajo de más edad también puede incrementar la productividad media por trabajador. Sin embargo, los gobiernos, los empleadores, y los empleados tendrán que invertir en formación a lo largo de toda la vida para asegurarse de que los trabajadores pueden permanecer productivos en una economía muy dinámica.

Las estructuras demográficas cambiantes, por tanto, deben impulsar tres cambios de actitud en las sociedades: la actitud de los trabajadores hacia el trabajo, la actitud de los empleadores hacia la edad y la actitud de las personas hacia la mayor esperanza de vida en general.

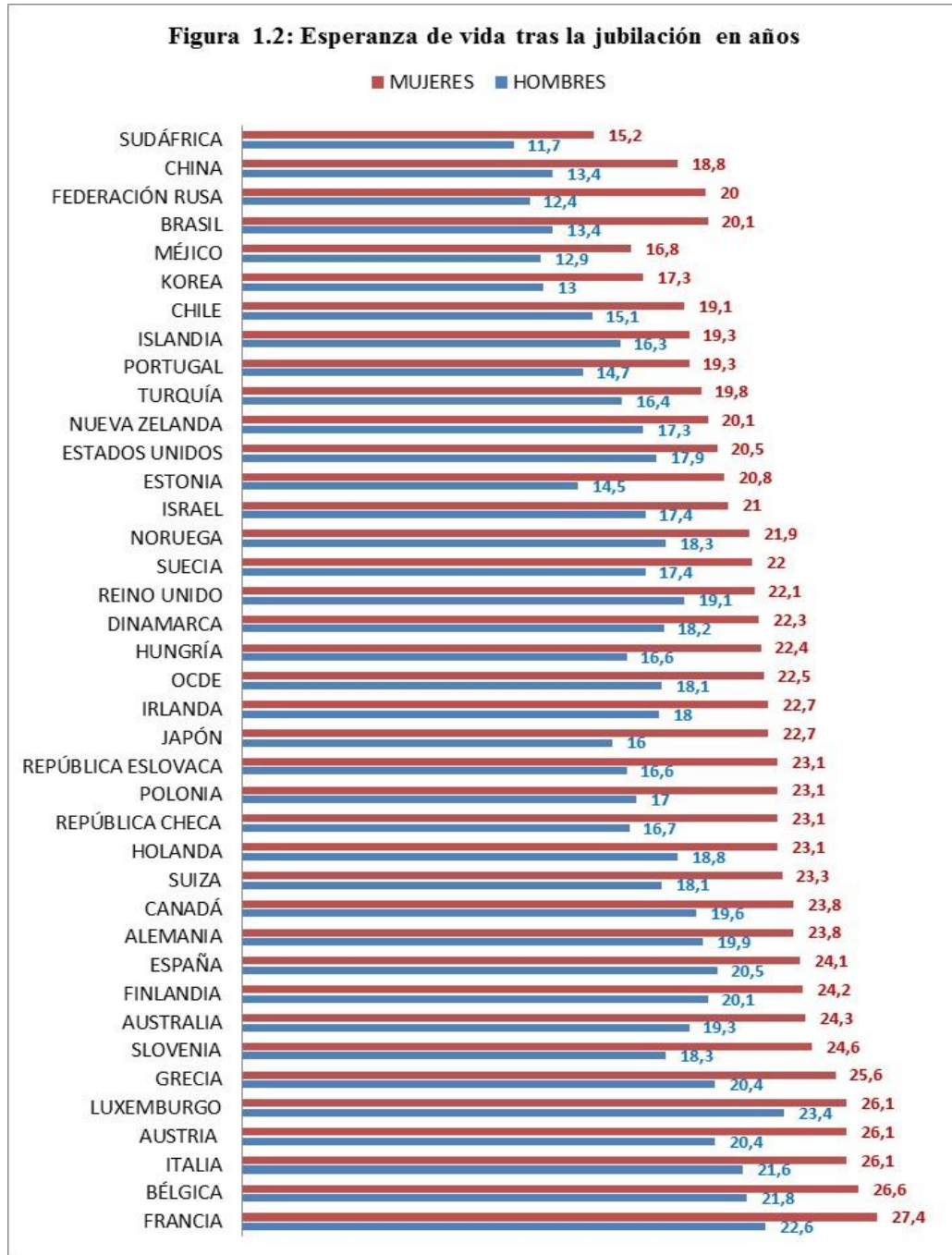
Las organizaciones tienen que adoptar una aproximación que abarque desde la retención hasta la formación de los trabajadores de mayor edad. Tienen que identificar a los mayores de 55 que tienen los conocimientos y las habilidades que la organización necesita. A continuación deberían localizar de entre esos profesionales con habilidades críticas, aquellos que están interesados en continuar trabajando. La tercera dimensión es buscar formas de entrenar y formar a los trabajadores de mayor edad que encajen con sus preferencias. Lesser et al (2005) recomienda a las empresas considerar las siguientes 6 estrategias:

1. Redirigir las estrategias de reclutamiento para que incluyan a los trabajadores de mayor edad.
2. Retener a los trabajadores valiosos negociando con ellos otros contratos o condiciones de trabajo
3. Preservar el conocimiento antes de que los individuos abandonen la empresa
4. Dar oportunidades de formación
5. Facilitar la coexistencia de varias generaciones en el lugar de trabajo
6. Asegurarse de que los trabajadores de mayor edad son capaces de utilizar la tecnología de manera efectiva en el lugar de trabajo

A nivel personal, los trabajadores de mayor edad tienen que financiar su déficit vital (diferencia entre su consumo por encima de los 65 y sus ingresos por encima de esa edad) de alguna de estas tres maneras: con sus ahorros, con pensiones y otros beneficios sociales o con apoyo familiar. Hay una última alternativa que es prologar su vida laboral durante unos cuantos años más.

Parece lógico pensar que no es sólo la presión demográfica sino la nueva idiosincrasia de las personas “maduras” la que puede presionar a favor de la prolongación de la vida laboral.

Las personas responderán naturalmente a vidas más largas con mayores periodos de trabajo. Por esto, sería bueno imponer sistemas que otorguen al individuo mayor libertad a la hora de determinar su edad efectiva de jubilación y para ello, sería bueno eliminar cualquier desincentivo fiscal o de cualquier otro tipo a la prolongación de la vida laboral.



Fuente: OCDE (2014)

Quizás sea necesario reflexionar acerca de la sostenibilidad de mantenerse inactivos durante periodos tan largos como los que se recogen en la figura 1.2. En muchos países es de esperar una reducción en la generosidad de las pensiones y un endurecimiento de las condiciones necesarias para percibir las. Quizás fuera razonable pensar que en estas circunstancias las personas que disfrutaban de un nivel de salud y vitalidad nunca alcanzados con anterioridad a estas edades, no quieran renunciar, si se lo permite la ley, a mantener sus niveles de vida previos y asegurar su subsistencia en sus años de mayor dependencia.

En este sentido las modificaciones desarrolladas en el sistema de seguridad social español en 1997 y, posteriormente en 2002 intentan incentivar la prolongación de la vida laboral otorgando beneficios a los trabajadores que acepten trabajar durante unos años más tras la edad legal de jubilación y para las empresas que los mantengan o contraten.

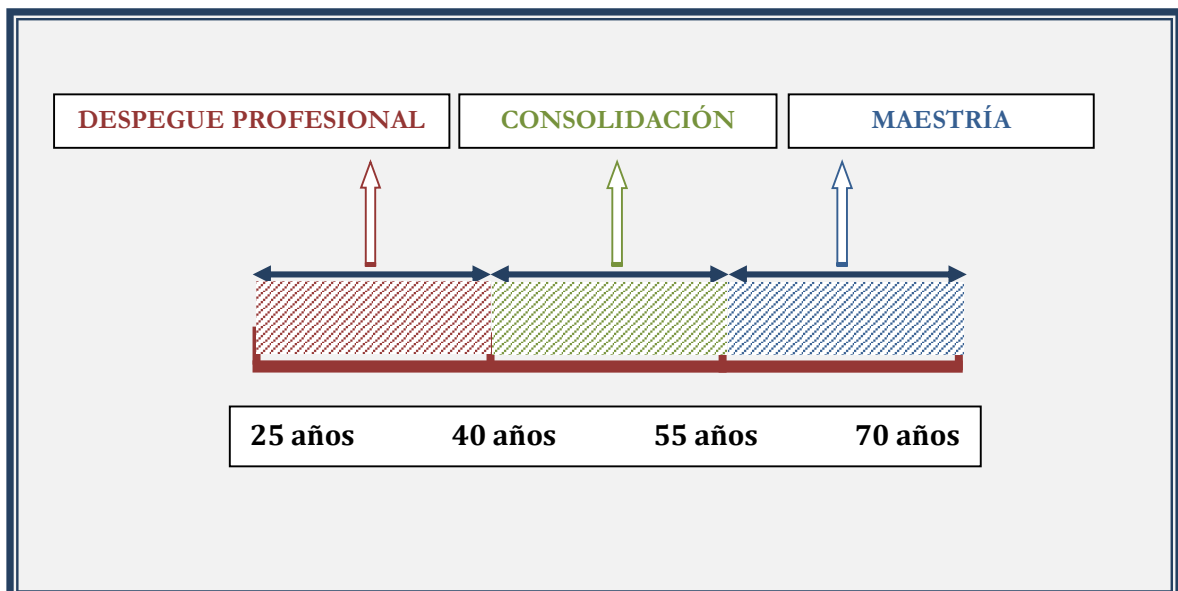
Posteriormente en el año 2012 la ley 3/2012 de 6 de julio deroga las cláusulas de los convenios colectivos que posibilitan la extinción del contrato de trabajo por el cumplimiento por parte del trabajador de la edad ordinaria de jubilación fijada en la normativa de Seguridad Social, lo que a todos los efectos es una desaparición de nuestro ordenamiento jurídico de la figura de la jubilación forzosa. Por otra parte el Real Decreto Ley 5/2013 de 15 de marzo sobre medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo, regula la posibilidad de compatibilizar trabajo y pensión. Estas políticas se encuentran alineadas con las propuestas por la American Association of Retired Persons (AARP, 2002) que afirma que, para hacer frente a una sociedad que envejece es necesario:

1. Establecer sistemas de seguridad social que no favorezcan el retiro prematuro
2. Desincentivar a los empleadores para que no incluyan desincentivos al trabajo en sus planes de pensiones
3. Eliminar los desincentivos al trabajo en las empresas y crear más oportunidades laborales para personas de mayor edad.
4. Eliminar el retiro obligatorio
5. Establecer legislaciones que eliminen la discriminación por edad en el trabajo y la formación

6. Animar a la adaptación y rediseño de los puestos de trabajo , así como las opciones de trabajo flexible (teletrabajo, tiempo parcial, retiro secuencial) que puedan ser interesantes para los trabajadores de mayor edad
7. Destruir la excesiva separación existente entre trabajo, educación y tiempo libre
8. Mejorar la productividad a través de las inversiones en capital, educación, entrenamiento para el trabajo y reentrenamiento
9. Expandir las oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida
10. Desarrollar programas que promuevan la extensión de estilos de vida saludables
11. Invertir en investigación educación y desarrollo tecnológico para mejorar el estado de salud y la esperanza de vida libre de incapacidad
12. Desarrollar y promover enfoques efectivos en costes para la provisión de servicios de salud y cuidado a largo plazo a lo largo de toda la vida.

No obstante, para poder alargar la vida laboral de las personas es necesario que existan dos premisas: el deseo por parte de los interesados de hacerlo y la existencia de oportunidades de trabajo adecuadas. Para ello las empresas tendrán que desarrollar prácticas de recursos humanos que se adapten a las necesidades de los trabajadores de mayor edad. (Bloom et al, 2014).

**Figura 1.3. Nueva aritmética vital**



Fuente: Elaboración propia

Evidentemente parece que la demografía y la nueva idiosincrasia de las personas de mayor edad nos empuja a mantenernos por más tiempo en el empleo. Esto nos anima a replantearnos la vida laboral de las personas en términos totalmente distintos a los utilizados hasta ahora. Por una parte, la mayor permanencia de los jóvenes en el sistema educativo redundará en una mejor formación de los mismos pero también implica una incorporación más tardía al mundo laboral.

Si unimos esa circunstancia a la salida más tardía del mercado, podemos plantear un modelo en el que la vida laboral del empleado se divide en tres periodos (fig. 1.3). Un periodo que va desde los 25 años, aproximadamente, hasta los 40 que podríamos considerar de despegue profesional. Un periodo entre los 40 y los 55 años que denominaríamos de consolidación y el último tercio, hasta ahora poco considerado, que podríamos denominar como el periodo de la maestría, el de máxima experiencia y es el público objetivo final de esta tesis.

No obstante, para que el aprovechamiento de este último tercio de la vida laboral sea posible, es necesario superar varios retos importantes en la sociedad y en las empresas: por una parte, será necesaria la mejora de la empleabilidad de los trabajadores de mayor edad, sobre todo de aquellos de menor capacitación laboral. Por otra parte, la superación del edadismo que condiciona tanto la retención como la contratación de estos trabajadores. Por último, será necesario analizar las condiciones que deben crear las empresas para conseguir la retención efectiva de sus empleados valiosos de mayor edad.

En el siguiente capítulo analizaremos cada uno de estos puntos, revisaremos la literatura al respecto y formularemos nuestras propuestas para la retención de los trabajadores de mayor edad.

# CAPÍTULO 2

**LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS**



## Capítulo 2

# La gestión de la edad en las empresas

### 2.1. INTRODUCCIÓN

Como se puede observar y tal y como se puso de manifiesto en el capítulo anterior, la demografía va a imponer un cambio profundo en el mercado laboral. Como todos los cambios que implican a las personas tendrán que ser paulatinos, deberán implantarse de forma gradual.

En los países occidentales este cambio ya está teniendo lugar y hemos podido ver como en los últimos años se está empezando a revertir la tendencia a la jubilación temprana que ha imperado en décadas anteriores.

Las legislaciones están empezando a hacer más difícil el acceso a la pensión, están legislando para endurecer la posibilidad de la jubilación anticipada, están eliminando barreras a la prolongación de la vida laboral (por ejemplo eliminando la edad obligatoria de jubilación) y estableciendo incentivos económicos y fiscales a la misma (principalmente el incremento de un determinado porcentaje en la pensión por cada año adicional que se trabaje una vez alcanzada la edad ordinaria de jubilación).

Todos estos factores, junto con la adversa coyuntura económica que hemos vivido en los últimos años y que ha dificultado el acceso de los jóvenes al mercado laboral (empobreciendo, así, el capital humano potencial de los mismos), han redundado y lo harán más en el futuro, en una mayor presencia de personas de mayor edad en la fuerza de trabajo.

Las empresas tienen que plantearse de qué manera pueden conseguir que los trabajadores de mayor edad que poseen conocimientos y habilidades difícilmente sustituibles permanezcan trabajando. Tienen que procurar mantener ese capital funcionando a pleno rendimiento (actualizando las capacidades que ya poseen y creando algunas nuevas). Deben buscar sistemas que les permitan retener ese conocimiento en la organización y garantizar el relevo generacional, perdiendo en el proceso la menor cantidad posible de conocimientos y capacidades.

En el proceso de conseguir este objetivo tendrán que tener en cuenta que los trabajadores de mayor edad no pueden ser considerados como una masa homogénea sino que presentan entre ellos una gran heterogeneidad. Será necesario, por tanto, considerar las características personales de estos trabajadores (salud, centralidad del trabajo en sus vidas, compromiso con la empresa, etc) que harán, por sí mismas que las personas sean más o menos proclives a mantener su actividad en las empresas.

Será necesario también considerar sus circunstancias personales (existencia de personas dependientes a su cargo, estado civil, necesidades financieras, nivel de estudios, etc) que, en muchas ocasiones pueden ser determinantes de su decisión de permanecer en el empleo o abandonarlo. Por último, tendrán que cuidar los entornos de trabajo (respeto de la empresa, respeto de los compañeros, contenido del trabajo, oportunidades de promoción, apoyo, oportunidades de formación, etc.) para que el contexto en el que el trabajador de mayor edad realiza su labor no se convierta en un factor disuasorio para la continuidad.

A pesar de que las empresas hasta ahora han sido muy poco activas en la búsqueda e implantación de esas políticas destinadas a sus empleados de mayor edad (aunque si hay algunas tímidas iniciativas) la literatura académica lleva muchos años trabajando en este tema y son muchas las propuestas que se formulan que pueden incidir en todos los factores que se han mencionado. En este sentido resulta importante explorar cuáles son las políticas de gestión de recursos humanos más adecuadas para la retención de los trabajadores de mayor edad

Las empresas se enfrentan al reto de conocer quiénes son sus trabajadores y cuáles son sus necesidades para, en función de eso, ofrecerles condiciones que les hagan permanecer en activo. No obstante esta tarea no es fácil ya que tal y como se comentó al final del capítulo anterior, las empresas se encuentran con algunas dificultades importantes: la primera de ellas es el edadismo, fuertemente arraigado en la sociedad, que relaciona a los

trabajadores de más edad con una serie de características y actitudes negativas y que les hace objeto de discriminación y víctimas de ambientes hostiles. La discriminación por cualquier motivo y, en este caso, por edad, afecta a la moral del trabajador y a su nivel de compromiso con la empresa. El trabajador en un ambiente discriminatorio tiende a percibir menor apoyo y respeto por parte de la organización y de sus miembros y estos factores pueden incidir de manera importante en su decisión de abandonar el empleo.

Otro factor importante a tener en cuenta es la empleabilidad de los trabajadores de mayor edad que, en ocasiones, pueden necesitar fuertes actualizaciones y mejoras de sus conocimientos y habilidades para poder ser valorados por las empresas y, por consiguiente, activos. Entornos en los que se discrimina por edad a la hora de ofrecer oportunidades de formación y trabajos relevantes pueden, de nuevo, desmotivar al trabajador y hacer más difícil su retención.

Dada la importancia de los temas destacados, dedicaremos la primera parte del capítulo al análisis del modelo teórico del que partimos en este trabajo: Beerh (1986), y de acuerdo con el mismo analizaremos los factores que se proponen como relevantes a la hora de determinar la decisión del trabajador de retirarse o de permanecer en activo. Estudiaremos la importancia de las características personales del trabajador y de los inputs que este recibe de su entorno de trabajo, sobre esta decisión. En línea con este mismo modelo, revisaremos la literatura sobre edadismo y empleabilidad y sus repercusiones sobre el ambiente en el que se desarrolla el trabajo y, por consiguiente sobre la retención de los empleados de mayor edad. Por último, se considerarán unas variables de control relacionadas con las circunstancias personales del trabajador.

En función de las teorías y propuestas desarrolladas en la literatura y basándonos en ellas, formularemos nuestro propio modelo de análisis. Este modelo se materializará en la formulación de unas hipótesis que intentaremos contrastar en el trabajo empírico desarrollado. Nos referiremos de ahora en adelante a este estudio como ***Estudio 1***.

Una vez determinados los factores que afectan a las decisiones de los trabajadores en materia de jubilación nos centraremos en el estudio de las diferentes políticas que las empresas pueden emplear para favorecer esa retención y en la valoración que hacen de esas políticas los trabajadores de mayor edad, en función de la capacidad de las mismas para cambiar su opinión y prolongar su vida laboral. Nos referiremos de ahora en adelante a este estudio como ***Estudio 2***.

Dedicaremos la siguiente sección al desarrollo de los fundamentos teóricos del estudio 1.

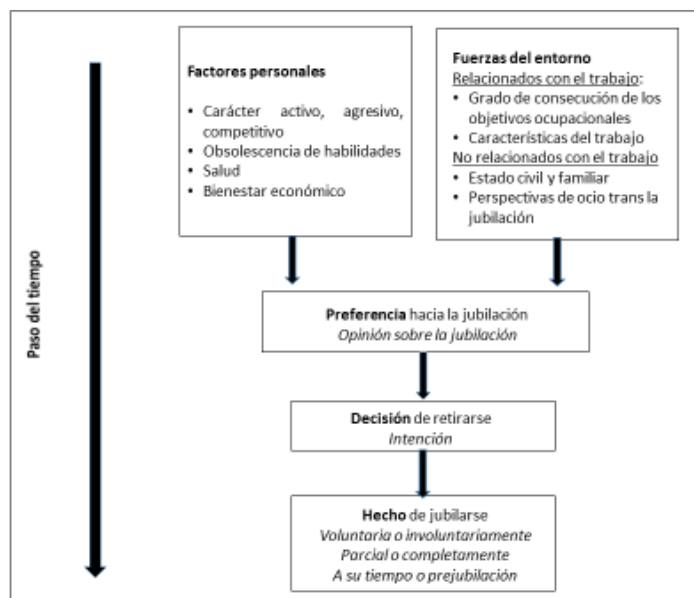
## 2.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA DECISIÓN DE JUBILARSE O PERMANECER EN EL EMPLEO: ESTUDIO 1.

Como se comentó anteriormente, para el desarrollo del estudio que nos ocupa nos hemos basado en el modelo desarrollado por Beerh (1986) que intenta, entre otras cosas, determinar los factores que influyen en la decisión de jubilación. Vamos, por tanto, como punto de partida, a introducir este modelo y comentar sus aspectos principales.

El autor analiza tres eventos diferentes relacionados con el fenómeno de la jubilación: a) el efecto de la jubilación sobre el individuo y sobre la organización y b) los factores individuales y del entorno que conducen al trabajador a la decisión de jubilarse.

En este segundo apartado que es en el que centra el interés este trabajo, desarrolla un modelo en el que construye sobre las aportaciones anteriores y resumen esas aportaciones dotándolas de una estructura lógica.

**Figura 2.1: Causas individuales y del entorno propuestas para explicar el proceso de jubilación**



Fuente: Beerh (1986)

Para el autor el comportamiento de los individuos frente a la jubilación es el resultado de un proceso en el que primero se va dando forma a la intención para que, después, con el tiempo, esa intención se materialice en decisiones firmes, si las circunstancias lo permiten. Se trata, por tanto, de un proceso de largo tiempo de maduración y que comienza bastante antes de que se produzca el hecho de la jubilación.

Basándose en la literatura anterior, el autor propone que los principales predictores que dan forma a esa voluntad de jubilación tienen que ver con características personales de los individuos y con variables del entorno, relacionadas o no con la organización en la que se trabaja (figura 2.1).

Dentro del primer grupo de variables incluye las características personales del individuo (su carácter agresivo, competitivo), la medida en que el trabajador aprecia que sus conocimientos y habilidades que hayan podido quedar obsoletas, su salud y su solvencia económica.

Dentro de las características del entorno incluye el nivel de cumplimiento de los objetivos ocupacionales que el trabajador se hubiera fijado y las características del trabajo, como variables relacionadas con el entorno de trabajo. Como variables independientes de este entorno, incluye la situación familiar y el estado civil y las perspectivas de ocio tras la jubilación.

Basándose en los resultados obtenidos por otros autores, o, en algunos casos, por su propia intuición, formula unas proposiciones que no contrasta empíricamente.

La aportación del trabajo de Beerh (1986) es que realiza una labor de síntesis de las propuestas desarrolladas anteriormente por otros autores y las resume en un modelo que deja abierto para su posterior contrastación y ampliación.

A partir de este trabajo, y asumiendo que los grupos de variables relevantes a la hora de modular la decisión de jubilación son los propuestos en su modelo<sup>4</sup>, este trabajo ha profundizado en los diferentes factores que han estudiado (tanto anterior como posteriormente al mismo) diferentes autores (que a continuación se citarán). El análisis de estos trabajos ha dado como resultado una ampliación del modelo del cual se parte y

---

<sup>4</sup> Como se podrá observar en el desarrollo de este apartado en este trabajo se dividen las variables del entorno en los dos grupos que el autor incluye bajo esta denominación: variables del entorno laboral y circunstancias personales del trabajador.

que dará como resultado la elaboración de un modelo propio que se resume en la figura 2.2 de la página 80.

Los apartados siguientes se dedicarán a profundizar en los antecedentes teóricos y empíricos existentes acerca de las diferentes variables incluidas por Beerh, (1986) (o extensiones de las mismas) además de justificar, mediante el análisis de la literatura la inclusión de otras que no contempla este autor.

### **2.2.1. Características o factores personales**

#### **Cambios físicos y psicológicos asociados a la edad**

La edad se asocia a un declive en determinadas habilidades físicas y psicológicas incluyendo funciones sensoriales (vista, oído), musculares (fuerza y flexibilidad), capacidad aeróbica y capacidad inmunológica (tabla 2.1).

Estos cambios funcionales varían mucho de unas personas a otras, no todo el mundo envejece igual. Depende de factores genéticos, de hábitos de vida y de lo demandante que haya sido físicamente el trabajo que se ha venido realizando a lo largo de la vida. En este sentido, los trabajos cada vez son menos exigentes desde el punto de vista físico. Nos movemos hacia una sociedad del conocimiento en la que el esfuerzo de los trabajadores es más intelectual que físico.

Entre las capacidades psicológicas que se modifican con la edad, se supone que los trabajadores de mayor edad tienen menos capacidad de recuperación ante cambios de rutinas como las que impone, por ejemplo, el trabajo por turnos. Les resulta más difícil recuperarse de los trastornos del sueño que este tipo de esquema induce (Blok y Looze, 2011).

Hay una larga tradición de estudios en los campos de la psicología, la gerontología y otros campos de la medicina, que estudian cómo afecta el envejecimiento a diferentes habilidades humanas. Los resultados de estos estudios indican que a la hora de valorar la productividad es necesario tener en cuenta tres factores: la productividad física, la inteligencia fluida y la inteligencia cristalizada.

La productividad física tiene su valor más alto relativamente pronto en la vida, alrededor de los 30 años y después comienza su declive. Por lo tanto, en trabajos en los que la capacidad física es importante, la productividad empieza a decrecer relativamente pronto.

Sin embargo para una gran cantidad de trabajos de tipo profesional-intelectual la capacidad física juega un papel casi irrelevante y son las otras dos capacidades las que deberíamos valorar.

La inteligencia fluida, hace referencia a las capacidades cognitivas mecánicas como las de comprensión, abstracción y, especialmente, la capacidad de procesar la información con rapidez y precisión. Estas habilidades parece que comienzan a declinar pronto, entorno a los 35 años y continúan su declive a medida que el cerebro envejece.

La velocidad y precisión cognitivas se reducen significativamente después de los 50 aunque existe una amplia variabilidad entre individuos (Baltes, Freund y Li, 2005; Baltes, et.al. 2004, Stenberg y Grigorenko, 2005).

La inteligencia cristalizada, por el contrario, no se reduce necesariamente con la edad ya que incluye capacidades que necesitan de conocimiento general, saber hacer o capacidad de expresión. También incluye lo que coloquialmente se conoce como sabiduría.

La inteligencia cristalizada puede alcanzar su máximo alrededor de los 60 años y se mantiene después estable hasta cerca de los 70 o 75. Sólo después de esta edad empieza a decrecer. (Baltes, Freund y Li, 2005; Baltes, et.al., 2004; Stenberg y Grigorenko, 2005).

No obstante, estas capacidades pueden mejorarse notablemente a través del trabajo y de la experiencia en la vida. En este sentido, Salthouse, (2012) y Rizzuto et al, (2012) comprobaron que los individuos con mayor formación y buena salud, así como los que desarrollaban trabajos más complejos parecían resistir en mayor medida a esos cambios.

Por lo tanto, la literatura parece indicar que con la edad disminuye la capacidad física y la inteligencia fluida de las personas, pero crece la inteligencia cristalizada.

Además de las capacidades físicas y las diferentes formas de inteligencia en la literatura también se ha estudiado cómo evolucionan con la edad determinados rasgos de personalidad.

Wille et al (2014) analizaron los cinco rasgos fundamentales de la personalidad en una muestra de jóvenes profesionales a lo largo de quince años y encontraron que a medida que las personas envejecen ganan en extroversión y consciencia y reducen su neurosis a la vez que mejoran su satisfacción en el trabajo y su estabilidad emocional y amabilidad o facilidad de trato.

Los deterioros relacionados con la edad se asocian con las funciones cognitivas y físicas, sin embargo, en el área de afectivo-emocional se observan numerosas mejoras (Scheibe y Zacher, 2013). Hay una extensa literatura en el campo de la psicología que muestra una relación positiva entre edad y bienestar afectivo (Charles y Luong, 2013). La explicación teórica a este fenómeno menciona las ganancias en conocimiento a través de la experiencia (Blanchard-Fields, 2007), el giro que se produce a lo largo de la vida hacia la gratificación emocional como factor motivador (Reed y Cartesen, 2012) y el uso de estrategias para evitar o limitar la exposición a eventos negativos (Charles, 2010). La teoría de la selección socio-emocional sugiere que los individuos van a dar prioridad a los objetivos que son satisfactorios y llenos de significado cuando perciben que el tiempo es un bien más escaso y, por tanto, experimentan emociones más positivas (Reed y Cartesen, 2012).

Otro aspecto importante que podríamos encuadrar dentro del grupo de los cambios psicológicos es la motivación y, más concretamente su relación con la edad.

Hay una amplia literatura que investiga la relación entre motivación en el trabajo y cambios físicos, cognitivos y emocionales a lo largo de la vida. Kanfer y Ackerman (2004) identifican cuatro patrones de desarrollo que afectan a la motivación en el trabajo: pérdida, crecimiento, reorganización e intercambio.

La pérdida hace referencia a la reducción en los recursos de los que dispone cada individuo (físicos o cognitivos, ie.). El crecimiento hace referencia a las mejoras en recursos y experiencia a lo largo de la vida (mejora en la inteligencia cristalizada). La reorganización hace referencia a los cambios que se dan a lo largo de la vida en las características no relacionadas con la habilidad como los afectos y las emociones. El intercambio se refiere a los cambios que se dan en la importancia de determinados motivadores a lo largo de la vida (ie. cambios en los intereses, en la autopercepción, en la personalidad y los valores).

Kanfer et al, (2013) proporcionan otra visión en la literatura sobre edad y motivación. Los autores proponen un modelo que se basa en un análisis (centrado en la persona) de los objetivos de los trabajadores de mayor edad, cómo se relacionan a lo largo del tiempo, y los antecedentes que afectan a la consecución de los logros de los trabajadores de mayor edad.

Diferencian tres tipos de motivación: la motivación en el trabajo, la motivación hacia el trabajo y la motivación hacia la jubilación. Las diferencias individuales (autoeficacia, actitud, personalidad, centralidad), el contexto (finanzas, salud, familia) las condiciones de trabajo (flexibilidad, clima) y las condiciones y normas socioculturales (edad de jubilación, normas sociales sobre la edad), influyen en los tres tipos de motivación.

A pesar de que en el pasado se ha creído que todos los tipos de motivación se reducen con la edad hay una creciente evidencia que demuestra que no es así (Inceoglu et al, 2012; Kooij et al, 2011; Zacher et al, 2010)

Kooij et al (2011) en un meta análisis de la relación entre edad y motivación, encontraron una relación positiva entre edad y factores intrínsecos de motivación (relación con los demás, sensación de deber cumplido, autonomía). También se han encontrados relaciones positivas entre la edad y la motivación de ayudar a los demás o contribuir a la sociedad. Kooij et al (2011) mostraron una relación negativa entre la edad y el anhelo de crecimiento (consecución de objetivos y maestría) y con los factores extrínsecos (remuneración, promoción).

Resumiendo, la literatura muestra que se producen cambios en las diferentes capacidades de las personas. Estos cambios, no obstante, no son todos ellos negativos. Por el contrario la pérdida de determinadas capacidades puede verse compensada por la ganancia en otras y, así, la capacidad de trabajar puede mantenerse intacta o, en algunos casos mejorar.

**Tabla 2.1: Cambios físicos y psicológicos relacionados con la edad**

Cambios relacionados con la edad	Subcategoría	Ejemplo
<b>Cambios físicos</b>	Sensoriales	Problemas de visión y audición
	Musculares	Reducción en la fuerza, equilibrio
	Capacidad aeróbica/cardíaca	Presión arterial elevada
	Respuesta inmune	Reducción en el número de glóbulos blancos, mayor exposición a la enfermedad
	Capacidad de recuperación	Mayores periodos de recuperación y adaptación (calor, humedad)
<b>Cambios cognitivos</b>	Inteligencia fluida	Reducción en la velocidad de razonamiento y la memoria inmediata
	Inteligencia cristalizada	Ganancias en experiencia, sabiduría y conocimiento
<b>Cambios afectivos</b>	Regulación emocional	Relación positiva entre la edad y el bienestar afectivo
	Generación emocional	Menos negatividad a la hora de enfrentarse a eventos negativos y tendencia a concentrarse en los aspectos positivos del entorno
<b>Personalidad</b>	Rasgos de personalidad	Incremento de las consciencia y la estabilidad emocional y amabilidad y descenso de la neurosis
	Facetas de la personalidad	Mayor autodisciplina, mayor extroversión, y un moderado descenso de la actividad social.

Cambios relacionados con la edad	Subcategoría	Ejemplo
<b>Motivación</b>	Motivos intrínsecos	Relación positiva entre la edad y la empatía, el sentido del deber y la autonomía
	Motivos extrínsecos	Relación negativa entre la edad y los motivos extrínsecos como la remuneración, las promociones y los beneficios en general
	Motivos orientados al crecimiento	Relación negativa entre la edad y los motivos de crecimiento como el logro y la maestría
	Capacidad de contribución	Relación positiva entre la edad y el deseo de contribuir a objetivos sociales y ayudar a los demás.

Fuente: Truxillo et al, 2015

En lo referente a las características emocionales del individuo podríamos concluir a la vista de los análisis desarrollados por diferentes autores, que a medida que las personas envejecen, pierden en conflictividad y ganan en tranquilidad. Son más sabios desde el punto de vista afectivo y más estables en sus valoraciones. Todos estos cambios afectivos pueden tener un impacto muy positivo en el ámbito laboral.

Por otra parte, resumiendo las aportaciones de los diferentes autores en lo referente a la motivación podemos afirmar que ésta varía a lo largo de la vida dando como resultado una reducción en la importancia de determinados factores (los extrínsecos o de recompensa social) y una mayor importancia de otros (factores intrínsecos o de satisfacción personal).

### **La incidencia de los cambios sobre el estado de salud**

La modificación de las capacidades físicas y psicológicas del individuo afecta a la apreciación que este tiene sobre su estado de salud. En muchos casos, este estado de salud juega un papel esencial impidiendo al trabajador, por ejemplo, desarrollar una jornada completa. En otros muchos casos personas que no se hubieran planteado la posibilidad de jubilarse, no tienen más remedio que hacerlo porque su salud no les permite o les hace muy difícil continuar. De hecho el factor salud es, junto con el factor riqueza (o solvencia económica) uno de los predictores clásicos de la voluntad de jubilarse de un trabajador (Barnes-Farrel, 2003), Hedge, et al. (2006), Jex et al (2007). Todos estos autores sostienen que los individuos que tienen suficientes medios para subsistir y los que tienen mala salud son los más proclives a jubilarse, mientras que aquellos que no disponen de suficientes medios económicos y tienen buena salud, son más proclives a permanecer activos.

Shultz y Wang (2007) exploran cuáles son los factores relacionados con la salud que más influencia tienen en la decisión de permanecer / retirarse o, incluso, de cambiar de trabajo. Encuentran que enfermedades graves como las respiratorias o el cáncer tienen mayor influencia en la decisión de jubilación que otras más leves como la artritis o la diabetes.

Sea como sea, lo fundamental es que parece claro que la salud es un factor relevante a la hora de analizar la decisión de abandonar o permanecer en el empleo. Podemos por tanto, formular la siguiente hipótesis

***H<sub>1</sub>: “Las personas que perciben más negativamente su estado de salud son más proclives a jubilarse”***

No obstante como veremos a continuación, la literatura nos muestra un panorama en el que los cambios físicos y psicológicos que se asocian a la edad no siempre son determinantes de las decisiones de jubilación. Como comentamos con anterioridad, no todo el mundo envejece igual y, además, los trabajadores de mayor edad no constituyen una masa homogénea en cuanto a estilos de vida, preferencias y prioridades. Será pues necesario tener en cuenta esa heterogeneidad y analizar cómo las características individuales de las personas y sus circunstancias personales pueden modular la decisión de abandonar el empleo o continuar en él. Pasamos a continuación en los siguientes apartados a considerar la influencia de las características psicológicas y las circunstancias personales de los individuos en esta decisión.

### **Centralidad del trabajo en la vida del individuo**

Con esta denominación nos referimos a la importancia que tiene el hecho de trabajar en la vida de la persona en un momento determinado del tiempo (MOW-International Research Team, 1987). La afirmación de que el trabajo juega un papel fundamental en la vida de las personas ha encontrado soporte empírico en muchos países industrializados. (Harding y Hikspoors, 1995; Mannheim, 1993). Los individuos con alta centralidad del trabajo suelen sentir un mayor nivel de compromiso con su empresa y responden en menor medida a estímulos económicos, es decir, en igualdad de condiciones, un individuo que tiene alta centralidad del trabajo es menos proclive a abandonar el empleo, incluso aunque no lo necesite desde el punto de vista económico.

Armstrong-Stassen, (2008) utiliza la centralidad del trabajo como un predictor del estancamiento en el contenido del trabajo del individuo. En concreto argumenta que las personas con mayor centralidad del trabajo estarán más dispuestas a participar en cursos de formación, más abiertos a la promoción y, por tanto, tendrán menos riesgo de padecer estancamiento.

La centralidad del trabajo parece ser más importante para los trabajadores de mayor edad. Harpaz (2002) asume que a medida que las personas cumplen años el trabajo cada vez es más importante. Mannheim et al (1993) encontraron que la edad está positiva y significativamente relacionada con la centralidad del trabajo. Se ha observado, por tanto, que algunos individuos sienten una fuerte y estable preferencia por el trabajo sin importar la naturaleza del mismo. El impacto de esta preferencia recae sobre cosas tan importantes como la decisión de continuar trabajando incluso cuando no hay incentivos económicos para ello (Harpaz, 2002), en las actitudes negativas hacia la jubilación (Erdner y Guy, 1990) y en la decisión de retrasar o incluso rehuir la jubilación (Barnes-Farrel, 2003)

Así pues parece que es de esperar que la centralidad del trabajo sea un factor más preponderante en las personas de mayor edad y que, por este motivo, sin tener otros aspectos en cuenta, serán menos proclives a la jubilación. Podemos, por tanto, formular la siguiente hipótesis:

***H<sub>2</sub>: “Las personas para las que el trabajo ocupa una posición más central en su vida serán menos proclives a la jubilación”.***

### **Auto-eficacia**

La autoeficacia se refiere a la opinión de los individuos sobre sus capacidades para aprender y desarrollar nuevas habilidades. Fletcher et al (1992) encontraron que las personas que tienen un alto nivel de autoeficacia tienen percepciones más positivas del potencial de crecimiento de sus carreras y una actitud más positiva hacia su trabajo que las personas con un nivel bajo de esta característica.

Maurer (2001) analiza el concepto de auto-eficacia en su relación con la capacidad de desarrollo y aprendizaje. Este autor afirma que los juicios que cada trabajador realiza sobre su auto-eficacia para el aprendizaje se basan en cuatro fuentes principales de información: sus experiencias anteriores en esta área, las experiencias de otros similares al propio individuo, la persuasión ejercida por otros compañeros de trabajo, supervisores,

amigos o familia de que el individuo es capaz de realizar una tarea y, por último, de las influencias psicológicas (tales como la ansiedad que presenta el trabajador o su estado de salud).

Algunos autores han propuesto que la autoeficacia puede ser un predictor clave de las intenciones de llevar a cabo un determinado comportamiento o desarrollar una tarea (Bandura, 1997; Gist y Mitchell, 1992 y Sadri y Robertson, 1993).

Armstrong-Stassen (2008) analiza el papel de la auto-eficacia en el estancamiento del contenido del trabajo de los trabajadores de mayor edad obteniendo como resultado que la auto-eficacia está significativa y negativamente relacionada con dicha variable. Es decir, los trabajadores con mayor nivel de auto-eficacia tienen menos probabilidad de experimentar estancamiento de contenido porque están más abiertos a participar en cursos de formación y más abiertos a aceptar cambios y nuevos retos, contribuyendo con eso a ampliar y modificar el contenido de sus puestos de trabajo.

La percepción de la eficacia personal en el trabajo hace que aquellos empleados que observan una reducción en la misma o consideran que no podrán ser competitivos en el trabajo nunca más, experimenten una sensación de insatisfacción que les lleva a desear la jubilación.

Todas estas aportaciones nos llevan a pensar que aquellos individuos que poseen un mayor nivel de autoeficacia suelen desarrollar trabajos más ricos en contenido y están más abiertos a los cambios y nuevos retos que les pueda plantear el futuro. Por esto serán personas que se encuentren más seguras en su trabajo y, por tanto, más propensas a permanecer en ellos. Podríamos formular, por tanto, la siguiente hipótesis:

***H<sub>3</sub>: “Las personas que tienen un mayor nivel de autoeficacia serán más propensas a permanecer en el empleo y tendrán, por tanto, menor intención e interés en jubilarse”***

### **Compromiso con la empresa**

El compromiso con la empresa se define como el deseo del trabajador de permanecer en la organización y la identificación con los valores y objetivos de la misma con independencia de los aspectos materiales de la relación (Gaertner and Nollen, 1989).

Los individuos con mayor compromiso con la empresa son los que tienen menor probabilidad de abandonarla.

Podríamos decir que el compromiso con la empresa es el conjunto de dos formas de compromiso diferentes: el compromiso emocional y el compromiso normativo (Meyer y Herscovitch, 2001).

El compromiso emocional recoge la identificación del trabajador con su empresa, su identificación con sus objetivos y valores y la creación de un vínculo emocional con la organización y sus objetivos. El compromiso normativo tiene más que ver con el sentimiento de deber moral hacia la organización y sus objetivos. (Allen y Meyer, 1990, Wieselsberger, (2004). Ambos tipos de compromiso han sido asociados con intenciones de jubilación o cambio de empleo bajas (Adams et al, 2002) y se ha encontrado una asociación positiva con comportamientos deseables tales como el mejor desempeño y el trato en el trabajo (Meyer y Allen, 1991, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002)

Gaillard y Desmette (2008) en un estudio del papel de los procesos que tienen lugar entre los diferentes grupos de edad sobre las actitudes de los trabajadores de mayor edad hacia el trabajo y la jubilación anticipada, encuentran que los trabajadores de más edad desarrollan un fuerte compromiso con su organización cuando perciben que pueden ser recompensados o tratados de igual manera que un trabajador joven. La investigación ha mostrado que el compromiso afectivo con la organización está positivamente asociado con algunos comportamientos como la eficacia en el desarrollo del trabajo o la ausencia de absentismo (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Adams, Prescher, Beehr y Lepisto (2002) proporcionan soporte a la hipótesis de que el compromiso afectivo con la empresa, que refuerza los lazos del trabajador con su trabajo, estaría negativamente asociado con las intenciones de jubilación. Podemos por tanto, formular la siguiente hipótesis:

***H<sub>4</sub>: “Aquellas personas que tienen un vínculo emocional más fuerte con su empresa serán más proclives a permanecer en el empleo”***

### **Disposición a los cambios**

Durante años uno de los estereotipos sobre la edad más extendidos ha sido que los trabajadores de mayor edad presentan una fuerte resistencia al cambio. Oreg (2003) define la resistencia al cambio como un constructo con cuatro dimensiones:

- a. Búsqueda de la rutina y de entornos estables
- b. Reacción emocional a los cambios impuestos, que recoge la incomodidad que experimenta el trabajador ante los cambios.
- c. Enfoque en el corto plazo, de tal manera que se valora más el esfuerzo que se tiene que realizar en el corto plazo que el beneficio que los cambios puedan proporcionar a medio-largo plazo.
- d. Rigidez cognitiva que recoge el rechazo a considerar y probar nuevos conceptos y circunstancias.

Durante décadas los estudios han demostrado que los empleados de mayor edad son reacios al cambio (Tuckman y Lorge, 1953). Otros trabajos más recientes han encontrado resultados similares en diferentes contextos ( Chiu et al, 2001; Rosen and Jerdee, 1977; ; Weiss and Maurer, 2004; Van Dalen et al, 2009; Warr y Pennington, 1993).

En esta línea, se pueden derivar asociaciones positivas entre la edad y la resistencia al cambio debidas a los cambios en las estructuras cognitivas producidas por la evolución que experimenta la inteligencia fluida y la inteligencia cristalizada con la edad (Cattel, 1987). La inteligencia fluida, como se vio con anterioridad, se asocia con el procesamiento de información novedosa. Este tipo de inteligencia experimenta su máximo en el entono de los 25 años y luego declina. Dada esta circunstancia, se puede concluir que los trabajos que se caractericen por su carga de novedad y variedad, suponen un mayor reto y son más difíciles de cumplimentar para los trabajadores de mayor edad.

La inteligencia cristalizada, por el contrario, se mantiene constante o aumenta a lo largo de la vida. Por tanto, los trabajadores de mayor edad pueden preferir trabajos en los que puedan construir sobre lo que es su mayor fortaleza y pueden rehuir o incluso, rechazar, situaciones en las que la utilidad de su experiencia se ve amenazada (Kanfer y Ackerman, 2004).

Por otra parte, Mirvis y Hall (1996) afirman que no hay ninguna evidencia psicológica ni fisiológica que haga pensar que la edad esté relacionada con la adaptabilidad personal y la resistencia a los cambios. O'Connell et al (2008) no encuentra relación entre la adaptabilidad personal (autovalorada por los trabajadores) y la edad mientras que Iverson, (1996), no encuentra relación entre la edad y la valoración personal de los trabajadores sobre su capacidad de adaptación al cambio organizativo.

Kunze et al (2011) analizan la relación entre edad y resistencia al cambio utilizando como variables moderadoras el tipo de trabajo que realizan los empleados (blue o white collar) y su antigüedad en la empresa. Además relacionan la resistencia al cambio con la consecución de objetivos por parte del trabajador. Obtienen como resultado que los trabajadores de mayor edad presentan una mejor predisposición al cambio que sus colegas más jóvenes y esto hace que también presenten un mejor desempeño de objetivos. El hecho de tener una mayor antigüedad en la empresa y realizar trabajos de tipo manual (blue collar) está relacionado con una mayor resistencia al cambio.

Como se puede observar la relación entre resistencia al cambio (o su contrapartida, la disponibilidad a los cambios) y la edad no está clara ya que tenemos trabajos que apoyan la existencia de relaciones en uno y otro sentido. No obstante, el contexto en que se realiza el trabajo tiene importancia a la hora de determinar la voluntad de retirarse o permanecer en el empleo de los trabajadores. Personas que tengan un fuerte sentimiento de rechazo al cambio y trabajen en entornos en los que los cambios son frecuentes o que experimentan cambios profundos, se ven sometidos a situaciones de estrés que les producen malestar y desapego a la empresa y su proyecto. Dado el entorno tan cambiante en el que se desarrollan las actividades empresariales en la actualidad, el cambio es una constante en la vida empresarial. En base a todos los argumentos anteriores podemos formular la siguiente hipótesis.

***H<sub>5</sub>: “Las personas con disponibilidad al cambio no experimentan sensaciones negativas ante las modificaciones que les impone el entorno laboral y, por ello, serán menos proclives a abandonar el empleo.”***

### **Opinión sobre la jubilación**

Otros factores que contribuyen al retraso en la decisión de jubilación están asociados con el miedo y la incertidumbre que esta situación provoca en algunos individuos más que con el deseo de trabajar. Fletcher y Hanson (1991) estudian el concepto y los predictores de la ansiedad hacia la jubilación. Encuentran que la ansiedad hacia la jubilación viene determinada por los sentimientos que le inspiran al individuo ambas situaciones, la jubilación y el trabajo. Tanto el compromiso con el trabajo como el miedo a la jubilación estaban positivamente relacionados con la ansiedad hacia la jubilación. Aquellos que se sienten incómodos con la idea de jubilarse y que no saben hasta qué punto van a ser

capaces de acomodarse a esta nueva situación, tienden a posponer el momento de jubilarse. Por lo tanto podríamos formular la siguiente hipótesis:

***H<sub>6</sub>: “Las personas que tienen opiniones negativas sobre cómo será su vida tras la jubilación o sobre su capacidad de adaptarse a esta situación, tenderán a posponer este momento y permanecer en el empleo”.***

### ***2.2.2. Factores del entorno laboral***

Además de los cambios internos y externos que la edad produce en las personas, los trabajadores de mayor edad se pueden ver afectados por el contexto social en el que se vive el envejecimiento. Esto incluye temas como los estereotipos sobre la edad y la medida en que esos estereotipos se traducen en una discriminación en el lugar de trabajo y en un trato desigual.

También tiene en cuenta el modo en que los jóvenes y los trabajadores de mayor edad piensan que los demás los ven y conceptúan y el contexto social en términos de diversidad de edad y el clima de la organización o el grupo de trabajo.

Todos estos factores pueden incidir o hacer mella en aspectos tan importantes para cualquier trabajador, (pero quizás especialmente para los de más edad) como el apoyo y el respeto que percibe de su organización, de su supervisor directo o de sus compañeros de trabajo, la valoración de su trabajo y sus capacidades, la percepción del trabajador acerca del interés de su organización por proporcionarle un trabajo adecuado a sus circunstancias y la justicia a la hora de repartir horas de formación, oportunidades de promoción y otros incentivos.

El propósito de este trabajo no es examinar de manera exhaustiva las numerosas aportaciones que se han realizado en el ámbito del edadismo. Se expondrán de forma detenida aquellas que afectan de manera más directa al modelo de análisis que se propone pero consideramos de interés incluir aunque sea de forma esquemática otras aportaciones que pudieran dar idea del alcance del problema que se plantea. Estas aportaciones se resumirán en las tablas que se presentan a continuación:

**Tabla 2.2: Estereotipos más comunes que afectan a los trabajadores de mayor edad**

ESTEREOTIPO	AUTORES	CONCLUSIONES
<p><b>Falta de empleabilidad</b></p>	<p>Fugate, Kinicki y Ashforth, (2004),</p>	<p>Definen la empleabilidad como un constructo psico-social que incorpora características individuales que fomentan el conocimiento adaptativo, el comportamiento y el afecto y que mejora la relación individuo-trabajo.</p> <p>Este énfasis centrado en el individuo coincide con el cambio en la responsabilidad de la gestión de la carrera del empleador al empleado. La empleabilidad se conceptualiza como una forma de adaptabilidad específica al trabajo que capacita al empleado para identificar oportunidades de carrera y aprovecharlas.</p>
	<p>Forrier and Sels, (2003)</p>	<p>Los empleados deben ser abiertos de mente y mantenerse empleables para sus organizaciones. Esta empleabilidad interna puede implicar el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades y cambiar de tareas y trabajo regularmente.</p>
	<p>Van Dam, (2003B)</p>	<p>Para mantenerse o convertirse en empleable los empleados pueden tener que cambiar el contenido del trabajo, los trabajos o departamentos o seguir programas de formación</p>
	<p>Birdi, Allan &amp; Warr, (1997); Campion &amp; McClelland, (1991); Cordery et.al., (1993)</p>	<p>Los cambios de trabajo y tareas han tenido consecuencias positivas tales como el enriquecimiento del trabajo y la consecución de necesidades de desarrollo, mejora de las oportunidades de mercado, aumento de la satisfacción. También ha tenido costes, como el incremento de la carga de trabajo, la pérdida de eficiencia, el incremento de la incertidumbre, nuevos criterios de desarrollo o tener que abandonar una situación de empleo satisfactoria.</p>

ESTEREOTIPO	AUTORES	CONCLUSIONES
Capacidad de aprendizaje	Warr, (2001); Lazazzara, Karpinska y Hemkens, (2011).	El crecimiento en las exigencias cognitivas y la proliferación de trabajos que requieren que los trabajadores revisen y actualicen sus conocimientos constantemente pone de manifiesto la importancia de la formación en la que los trabajadores de mayor edad se ven discriminados
	El Forum of Labour Market Minsters (2002)	Concluye que la forma más efectiva de evitar la salida prematura del mercado de trabajo de los trabajadores de mayor edad es a través del aprendizaje a lo largo de toda la vida y anima a las empresas a promover el aprendizaje continuo entre sus empleados.
	Armstrong Slassen y Schlosser (2008)	Exploran hasta qué punto los trabajadores de mayor edad desean recibir formación y hasta qué punto perciben los trabajadores que su trabajo les permite acceder a estas oportunidades de desarrollo. El modelo conceptual que estudian indica que la centralidad del trabajo para el trabajador es fundamental en su interés por recibir formación, en su percepción de las oportunidades de desarrollo que le proporciona su trabajo, en la implicación afectiva con su empleo y en la intención de permanecer en él. Los trabajadores de mayor edad para los que el trabajo es un aspecto importante de la vida deberían mostrar un mayor interés en participar en proyectos de formación. También es más probable que tenga más apego a su empresa y que quiera permanecer en ella Llegan a la conclusión de que los empleados que están más interesados en actividades de formación están más comprometidos con su empresa y tienen la intención de permanecer en ella. Para retener a los trabajadores de mayor edad es necesario asegurarse de que sus empleos les proveen de oportunidades de desarrollo para aprender nuevos conocimientos y habilidades. No obstante hay trabajadores para los que el trabajo no es central en su vida, están desempeñando puestos a tiempo parcial o no dependen financieramente de su trabajo, que estarán menos predispuestos a la formación.
	Lazazzara, Karpinska y Henkens, (2011)	Se preguntan qué factores influyen en los directores de recursos humanos para decidir si apoyan propuestas de formación para los trabajadores de mayor edad . La formación se le ofrece a los trabajadores con dos objetivos diferentes: para adaptar sus habilidades o para prepararles para un cambio de trabajo (vía movilidad interna o externa). Encuentran, en primer lugar, que las características de los propios trabajadores son determinantes a la hora de proponerlos para la formación. Sin embargo, factores externos como el contexto organizativo o las características personales y profesionales de la persona responsable de la formación, son decisivas.
	Hassel and Perrewew (1995) y Henkens (2005),	Encontraron evidencia de una relación positiva entre la edad de quien decide y las percepciones positivas sobre los trabajadores de mayor edad . El resultado más sorprendente es que los profesionales de recursos humanos no consideran la formación como una herramienta para mejorar la productividad de los menos productivos, sino como una forma de retención de los que ya lo hacen bien.
	Conen et.al, (2011); Karpinska, Henkens y Schippers, (2011)	Otro factor importante es la oferta de mano de obra de la que disponen las compañías. En contextos con escasez de oferta los empleadores y reclutadores son más favorables a contratar y retener a los trabajadores de mayor edad que en situaciones en las que es necesario despedir en las que se convierten, frecuentemente, en la primera opción para abandonar la empresa.

ESTEREOTIPO	AUTORES	CONCLUSIONES
	Aubert, et.al, (2006); Beckmann, (2007) y Ronningen, (2007).	Por otra parte, hay evidencias en la literatura que muestran que la demanda de trabajadores de mayor edad se ve negativamente afectada por el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En este contexto la formación continua se muestra como una herramienta útil para favorecer la empleabilidad de los trabajadores de mayor edad.
	Behaghel, Caroli y Roger (2011)	Encuentran que la adopción de nuevas tecnologías o métodos de trabajo afectan negativamente a la participación de los de mayor edad en el empleo. Por el contrario si se forma a los trabajadores de mayor edad por encima de la media se puede mitigar ese impacto negativo. La formación proporcionada en el trabajo, por tanto, incrementa las posibilidades de empleo futuras, pero también que es un importante instrumento para retener a los trabajadores en el trabajo.
	Picchio y Van Ours, (2011)	Investigan hasta qué punto, la formación en el trabajo contribuye a mejorar la probabilidad de retener a los trabajadores en Holanda. Encuentran que los trabajadores de mayor edad que reciben formación tienen mayor probabilidad de mantenerse empleados. Incluyen como variables de control el género, la edad, el nivel educativo, años de experiencia, salud, número de componentes de la unidad familiar, presencia de niños en la unidad familiar menores de 12 años, posición en la familia, variables de tiempo. La formación en la empresa reduce la probabilidad de desempleo tanto para los trabajadores de mayor edad como para los jóvenes. Un empleado de entre 50 y 64 años es un 6% menos probable que esté fuera de la fuerza laboral en t si en t menos 1 estaba empleado y con formación en la empresa que si estaba empleado y sin formación. Esta tasa es ligeramente superior que para los jóvenes.
	(Sheen 2001).	La investigación dice que los trabajadores de mayor edad pueden necesitar más tiempo para adquirir los conocimientos que los jóvenes pero luego son más efectivos en su aplicación
	Heywood and Siebert, 2009).	Los trabajadores de mayor edad pueden tener una gran experiencia y conocimiento específico de sus empresas. Una vez que estos trabajadores se apartan de estos empleos ese conocimiento específico pierde su valor. Tanto es así que se ha argumentado que la cultura empresarial que el trabajador lleva de su antigua empresa puede convertirse en una carga para su futuro empleador. De este modo los potenciales trabajos requieren de una nueva adquisición de conocimiento específico de la nueva empresa y el coste de la formación necesita ser cubierto. Dado que esa inversión dispone de un periodo de tiempo más corto para recuperarse, los empleadores optan por contratar y formar a empleados más jóvenes.
	Cau-Bareille y Marquie, 1998).	La literatura también muestra que cuando se ofrece formación a los trabajadores de mayor edad tienden a progresar bien en comparación con sus colegas más jóvenes

ESTEREOTIPO	AUTORES	CONCLUSIONES
<b>Productividad</b>	(Munnell and Sass, 2008)	Argumentan que esta variable crece a menor ritmo a medida que se incrementa la edad y, en algunos casos, incluso disminuye. Por otra parte los salarios tienden a crecer o mantenerse planos. Esto, claramente, se convierte en un desincentivo para la contratación de trabajadores de mayor edad .
	Backes-Gellnery y Veen (2009)	Los estudios de campo que relacionan la productividad de los trabajadores con su edad tratan la productividad como una variable unidimensional y se centran en la productividad individual, no en la de la organización. Para analizar el efecto que tiene el envejecimiento de los trabajadores sobre la productividad de las empresas los autores proponen tratar la productividad como una variable multidimensional con, al menos, dos dimensiones básicas, la cantidad de output y la calidad del mismo.
	Backes-Gellner, et al (2011).	El modo en que las capacidades cristalizadas y fluidas deben ser combinadas en sus dimensiones de cantidad y calidad, influye el modo en que la edad afecta el desempeño en las dos dimensiones. En algunas ocupaciones las habilidades cognitivas que se mantienen estables son las más correlacionadas con el éxito en el trabajo. Los trabajadores senior lo pueden hacer muy bien en tareas que conozcan y en las que una larga experiencia sea vital. Sin embargo cuando se trata de hacer una tarea nueva los trabajadores tienen que tener capacidad de aprendizaje y ajuste, justo las que más se reducen con la edad.
	Göbel y Zwick (2009)	No encuentran evidencia de un declive de productividad asociado a la edad,
	Lallemand y Ryck (2009)	Utilizando datos relativos a trabajadores belgas concluyen que los empleados de más de 49 años son significativamente menos productivos que los que están entre 24-45 años, particularmente en las firmas basadas en tecnologías de información y comunicaciones.
	Ng y Feldman (2008)	En un meta análisis en el que se estudian 380 estudios empíricos que examinan el efecto de la edad sobre la productividad individual, los autores concluyen que la edad está claramente incorrelacionada con el desempeño en las tareas centrales de un trabajo.
	Hellerstein y Neumark, (2007)	Estiman que la productividad relativa de los trabajadores de 55 o más años es sólo de 0,87 (el grupo de referencia son los menores de 35 que tendrían la productividad 1), mientras que sus salarios relativos son de 1,12.
	Skirbekk, (2004, 2008)	La mayor parte de los artículos basados en datos de sección cruzada concluyen que la productividad mantiene una relación de U invertida con la edad mientras que los costes laborales tienen una relación creciente o plana, a partir de un determinado momento, con esta misma variable. Todo ello tiene un impacto negativo en el ratio productividad-coste laboral después de los 55 años.

ESTEREOTIPO	AUTORES	CONCLUSIONES
	Cataldi, Kampelmann y Rycx (2001).	Encuentran evidencia de un efecto negativo sobre el ratio productividad coste laboral de los trabajadores de mayor edad .
	Aubert y Crepon (2004, 2007)	Observan que la productividad de los trabajadores franceses aumenta con la edad hasta, aproximadamente, los 40 años antes de estabilizarse, un camino muy similar al que siguen los salarios Un efecto negativo se observa con proporciones crecientes de trabajadores de 55 o más años.
	Van Ours y Stoeldraijer (2011)	Por el contrario en el campo de la fabricación en Holanda no se encuentra evidencia de esa relación
	Cardoso, Guimaraes y Varejao (2011).	En Portugal no la hay para el conjunto de la economía
	Rigo, Vandenberghe, y Waltenberg, (2012)	Los resultados del estudio apuntan a un hándicap de productividad muy bajo para los trabajadores de mayor edad : un incremento del 10% en su proporción en la fuerza de trabajo hace que la productividad caiga en un 1,12%. En lo que se refiere al coeficiente de coste laboral parece más pequeño. Un incremento del 10% en la proporción de trabajadores de mayor edad lleva a un 0,52% de reducción del coste promedio por empleado. Ambos resultados son indicativos de que los trabajadores de mayor edad están sobrerrepresentados en empresas que son intrínsecamente menos productivas y pagan peor. Pero el primer efecto domina al segundo con la implicación de que un 10% de aumento de trabajadores de mayor edad se traduce en una reducción de 0,59% en el ratio productividad-coste laboral. Esto puede derivar en una reducción de la empleabilidad de estos trabajadores.
	Mc Evoy and Cascio (1989)	Para medir la variación de productividad a medida que se cumplen años es necesario generar medidas fiables de la productividad. Se utilizan mucho las valoraciones de los supervisores. Los autores revisan 96 estudios sobre el impacto de la edad del empleado sobre la valoración del supervisor y las cifras de ventas y no encuentra efecto de la edad sobre la productividad.
	Warr (1994) y Waldman y Avolio (1986)	Mientras tanto, las revisiones de estos autores, basadas principalmente en los informes de los supervisores no encuentran relación o simplemente encuentran una ligera relación negativa entre la edad y la performance en el trabajo. Las evaluaciones de los trabajadores de mayor edad podrían estar sobrevaloradas debido a la lealtad y a las recompensas por logros pasados.. Las actitudes discriminatorias contra los trabajadores de mayor edad podrían afectar las valoraciones de los supervisores, lo que reduce la validez de esta aproximación. La mayoría de los estudios concluyen que la productividad se reduce con los años.
	Stern and McDaniel, (1994); Human Resources Development Canada (1999)	Hay estudios que demuestran que las diferencias en productividad dentro de cada cohorte son bastante más importantes que entre cohortes

ESTEREOTIPO	AUTORES	CONCLUSIONES
Motivación	Inceoglu, Segers y Bartram (2011)	<p>Examinan las diferencias relacionadas con la edad en la motivación en dos muestras de 9388 y 2512 individuos que completaron un cuestionario de motivación con propósitos de selección. En la primera muestra se analiza el efecto de la edad controlando el género e investigando hasta qué punto la relación entre motivación y edad era no lineal.</p> <p>Se encuentran relaciones estadísticamente significativas entre motivación y edad para la mayor parte de las escalas de motivación. La segunda muestra se utiliza para confirmar estos resultados y para explicar hasta qué punto las relaciones encontradas pueden ser explicadas por otras variables demográficas de las que se toma control y de las que no se dispone de información para la primera muestra.</p> <p>Cuando se controlan variables demográficas tales como género, experiencia gerencial, y educación universitaria, el patrón de resultados es prácticamente igual aunque las relaciones son más débiles</p>
	Kanter y Ackerman (2004)	<p>Ponen de manifiesto que la investigación en los diferentes estadios de las carreras, sugieren que los cambios en las variables motivacionales relacionados con la edad, en mayor medida que la edad cronológica o que las habilidades cognitivas, per se, juegan un papel esencial en el éxito para los trabajadores de mediana edad y los de mayor edad .</p> <p>La literatura sugiere que ciertos procesos y atributos psicológicos cambian en diferentes estadios del ciclo vital y son susceptibles de afectar la medida en la que los individuos se sienten motivados por características del trabajo o resultados esperados del mismo.</p>
	Kooji, de Lange, Jansen, Kanfer y Dijkers (2011)	<p>Los resultados son coherentes con otros trabajos que sugieren un cambio de motivaciones relacionado con la edad más que un declive en la motivación: los trabajadores de más edad están más motivados por características del trabajo relacionadas con recompensas intrínsecas y menos por aquellas relacionadas con recompensas extrínsecas.</p>

<b>ESTEREOTIPO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>CONCLUSIONES</b>
<b>Estereotipos positivos</b>	(Moody, 1998; Salthouse y Maurer, 1996; Schultz et al, 1991)	Hay un gran cuerpo de investigación que demuestra que los trabajadores maduros poseen habilidades superiores a las de sus colegas más jóvenes en áreas relacionadas con la flexibilidad, la iniciativa, la priorización de tareas, el pensamiento creativo y la resolución de problemas). La experiencia acumulada se ha identificado como un factor que amplía las posibilidades de los trabajadores maduros para tratar con situaciones nuevas, inesperadas, inusuales y difíciles. Tienen unas habilidades de resolución de problemas importantes y la capacidad de aprender y adquirir nuevas habilidades

<b>ESTEREOTIPO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>CONCLUSIONES</b>
<b>Estereotipos negativos</b>	Encel, 2001; Encel y Studencky, 2004; Ranzijn et al, 2004).	Los empleadores continúan juzgando a los trabajadores de mayor edad como menos adaptables al cambio, menos saludables, menos alerta y menos creativos y trabajadores.

Fuente: elaboración propia

La acumulación de aspectos negativos en el entorno de trabajo del individuo puede hacer que este se plantee que la empresa y sus compañeros no muestran aprecio por su aportación y su valía como persona y esto puede redundar en un deseo de abandonar, si otros factores se lo permiten, este entorno que le proporciona insatisfacción y emociones negativas.

Nishii, Langevin, y Bruyere (2011) exploran tres posibles factores contextuales que afectan a las experiencias de edadismo: el clima de inclusión de las unidades de trabajo de los trabajadores, la inclusión en el grupo del gerente de la unidad y la inclusión en la cohorte de la unidad, medida por la diferencia con respecto a los demás en términos de edad.

Los autores pronostican que estos factores ejercen influencia en los procesos cognitivos individuales y hacen más o menos probable que los trabajadores discriminen a sus colegas por edad. Además estudian la relación entre las experiencias de edadismo y la satisfacción en el trabajo y entre esta última y el abandono del empleo.

En este trabajo distinguen entre el abandono funcional (aquel que permite la salida de la empresa de personas que no están aportando valor a la misma) y el disfuncional (en el que personas valiosas deciden abandonar el trabajo). Esta distinción es muy importante en el caso de los trabajadores de mayor edad por varias razones:

1. El coste del abandono disfuncional aumenta cuando la organización pierde veteranos con un conocimiento institucional inmenso, con experiencia, habilidades y liderazgo (Sturman, Trevor, Boudreau y Gerhart, 2003)
2. Por otra parte se ha observado en la literatura una relación negativa entre edad y el abandono, así que estas actitudes edaistas pueden generar insatisfacción en el trabajador, pero, aun así, puede decidir permanecer en la empresa desarrollando comportamientos indeseables como el absentismo, bajo interés, etc)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> La reciente recesión económica ha incrementado los incentivos de los trabajadores de mayor edad para permanecer empleados o para retornar al trabajo, a la vez que ha multiplicado las dificultades para hacerlo.

Aunque la edad está positivamente relacionada con el buen desempeño del trabajo (Ng y Feldman, 2008; Waldman y Avolio, 1986) y negativamente relacionada con el abandono (Ng y Feldman, 2009), cuando los trabajadores de mayor edad experimentan discriminación, es más probable que abandonen su trabajo a medida que esa discriminación mina su moral y su motivación.

Grima (2011), identificó tres estrategias que los trabajadores más mayores podían adoptar ante unas políticas discriminatorias: aprender a vivir con esa discriminación (más presente en mujeres con escasa formación para las que el trabajo no es un aspecto fundamental de su desarrollo personal), frustración y resistencia latente (más propio en trabajadores con cierta formación que han alcanzado puestos de responsabilidad intermedia pero con escasos contactos) e intentar superar la situación sin negarla (en trabajadores con formación y elevada movilidad en sus comienzos, que han tenido una red de relaciones laborales y para los que el trabajo es central en sus vidas).

Tanto las actitudes discriminatorias de los superiores y los compañeros como las propias iniciativas discriminantes afectan negativamente a los trabajadores de mayor edad en su autoestima, su satisfacción y su autocontrol, lo que reduce su motivación y genera tensiones con el resto de trabajadores. Esto se traduce finalmente en una menor involucración en el trabajo, que lleva a una menor productividad, un menor interés por participar en las actividades de formación, un mayor absentismo, un clima laboral negativo e incluso una salida temprana de la organización.

Tal y como se ha dejado constancia anteriormente, hay un extensa literatura que rebate estos estereotipos y que pone de manifiesto que el buen desempeño del trabajo no se ve afectado por la edad y que incluso, mejora. En ausencia de estereotipos, es decir cuando los factores contextuales reducen la importancia o el uso de estereotipos relacionados con la edad, hay una oportunidad de que la gente vea la realidad de las personas de más edad y así disminuya la discriminación por este concepto.

Se ha hecho muy poca investigación acerca de los factores contextuales que afectan a los niveles de discriminación en las empresas. Aunque algunos académicos han sugerido que algunos de estos factores pueden ser físicos (condiciones de trabajo, tipo de trabajo, horas de trabajo, stress en casa, así como relacionados con las necesidades tecnológicas del trabajo, la estructura de los mercados de trabajo internos y los valores organizativos) hay una escasa evidencia empírica.

El contexto importa en la medida en que afecta a la probabilidad de que la gente adopte el tipo de pensamiento que deriva en edadismo. El modo en que los mayores son discriminados en la empresa incluye: su exclusión de la posibilidad de promoción, de formación y de la obtención de determinados beneficios. Hay otras manifestaciones quizás no tan evidentes, como por ejemplo: limitar las responsabilidades en el trabajo, animarles a retirarse pronto o reducir los incentivos para aquellos que prefieran trabajar más allá de la edad de jubilación (Villosio et al, 2008).

Los climas inclusivos se caracterizan por la creencia de que la diversidad en las experiencias pasadas de la gente son una fuente de habilidades que deberían ser utilizadas para adaptar y mejorar las tareas estratégicas de la organización. Se hacen posibles implementando políticas de recursos humanos que, por ejemplo, eliminen las diferencias de origen demográfico.

No obstante, las prácticas equitativas de recursos humanos, por si solas, no definen un ambiente inclusivo, las normas y valores de la organización deben fomentar que los empleados desarrollen su propia autoestima. En los contextos inclusivos el ambiente es tan abierto para aprender de las identidades de otras personas que se promueven lazos que reducen la importancia de las diferencias demográficas entre empleados. También se caracterizan por realizar esfuerzos importantes por incorporar diversas perspectivas en la toma de decisiones, para fomentar el aprendizaje colectivo y el funcionamiento estratégico.

Se espera, por tanto que en un contexto inclusivo los estereotipos sobre la edad sean menores por una razón: esperan que la edad no sea un dato para la categorización social.

Por otra parte, el hecho de poseer información relevante sobre las personas puede ayudar a reducir los efectos del edadismo. Cuando las personas tienen información relevante unas de otras más allá de las características externas, los efectos del edadismo pueden desaparecer. En la literatura aparecen trabajos que afirman que en los equipos de trabajo las actitudes edaistas desaparecen a medida que los miembros del equipo interactúan unos con otros (Harrison et al, 2002).

Por otra parte, la relación de un trabajador con su superior jerárquico también puede ser un factor importante en la prevención de los comportamientos discriminatorios. Hay un continuo desde la relación de alta calidad en la que el trabajador y su superior comparten confianza, respeto y agradecimiento, hasta las de baja calidad en las que el trabajador y su superior mantienen una relación transaccional.

Los beneficios asociados con una buena relación incluyen el mayor acceso a recursos y oportunidades de desarrollo y la creación de un estatus alto dentro de sus grupos. Los trabajadores de mayor edad con esta relación de alta calidad, están menos sujetos a discriminación por las siguientes razones: su alto estatus dentro del grupo deslegitima todos los estereotipos negativos sobre la edad, se sienten más respaldados para trabajar en su tope de calidad aplicando en el trabajo su criterio y experiencia y, finalmente, como ellos se sienten más confiados, se mostrarán y actuarán como son, y así los demás trabajadores los podrán juzgar por su valía y no en función de los estereotipos.

Finalmente, cuando alguien es muy diferente en edad a lo que es normal en un grupo, esa diferencia será muy visible y, por tanto, será susceptible de ser un factor para establecer diferencias y barreras de entendimiento entre personas.

Los compañeros de trabajo que pertenecen al mismo grupo de edad se suelen atraer entre ellos y generar lazos más estrechos tanto a nivel personal como profesional debido a que, con alta probabilidad, están viviendo los mismos acontecimientos en sus vidas privadas (nacimientos de hijos, graduaciones, nietos), y a que comparten un esquema del mundo delimitado por la historia que les ha tocado vivir.

Tajfel (1978) afirma que la emergencia de subgrupos en cualquier colectivo casi automáticamente conduce al nacimiento de favoritismos en el grupo a que cada individuo pertenece y discriminación contra los otros grupos.

Kunze et al (2011, 2013) argumentan que en las empresas que son diversas en edad se dan procesos de agrupación entre iguales en edad lo que favorece la aparición de la percepción colectiva de que hay discriminación por edad en la empresa. Esta percepción compartida afecta negativamente a los resultados de la empresa.

Esta relación que plantean los autores se ve moderada por dos factores adicionales: los estereotipos negativos sobre los trabajadores de mayor edad que tienen los directivos de la empresa, que agravarán la percepción de discriminación por edad y las prácticas de recursos humanos respetuosas con la edad que enviarán a los trabajadores el mensaje de que la empresa realmente se preocupa de sus trabajadores de mayor edad y limitará la percepción de discriminación (con sus consiguiente efecto en los resultados de la empresa)

Los resultados de su trabajo avalan todas sus hipótesis y ponen de manifiesto que las empresas diversas en edad deben estar atentas a los estereotipos negativos que puedan tener sus gerentes y cuidar las políticas de recursos humanos centradas en la edad para limitar los efectos de la diversidad en los resultados de las empresas.

A nivel organizativo varios estudios empíricos han investigado la relación entre diversidad por edad y resultados de la empresa en muestras de gran tamaño. Los resultados han sido variados, desde la no existencia de relación (Ilmakunnas et al, 2004), la existencia de una relación en forma de U invertida (Grund y Westergaard-Nielsen, 2008), la existencia de una relación positiva (Ilmakunnas e Ilmakunnas, 2011) o la existencia de una relación negativa (Backes-Gellner y Veen, 2009). Dado que no hay evidencia concluyente es un campo en el que se hace necesario profundizar más.

Triana y García (2009) ponen de manifiesto que el hecho de una organización ponga en marcha políticas respetuosas con la diversidad, demuestra efectivamente a los trabajadores que la empresa es respetuosa y da iguales oportunidades a todos sus miembros con independencia de su raza, edad, sexo, etc. Los trabajos recientes se han centrado en el clima que rodea a la diversidad de edad y en la percepción sobre las políticas, prácticas y procedimientos que rodean a la diversidad de edad (Böhm, et al, 2014).

Utilizando una muestra de 128 empresas Kunze et al (2011) encontraron que los ambientes de mayor diversidad de edad estaban relacionados con un incremento en el clima de discriminación por edad que afectaba negativamente a los resultados de las empresas.

En una visión más positiva Böhm et al (2014) afirman que las organizaciones disponen de elementos que pueden aplicar y que pueden mejorar el clima de diversidad de edad existente en las mismas. Esos elementos reciben el nombre de políticas de recursos humanos inclusivas. En una muestra de 93 empresas alemanas encontraron que las prácticas de recursos humanos inclusivas, conducían a un clima más positivo en todo lo relacionado con la edad que se acababa notando en los resultados de las empresas y en la intención de abandono de los trabajadores. En otras palabras, hay cosas que las empresas pueden hacer para mejorar el clima y ganar en inclusión.

Como podemos observar existe una amplia literatura que se ocupa de la importancia de las condiciones de trabajo y de las características del entorno y de la incidencia de ambos sobre aspectos fundamentales como pueden ser el rendimiento del empleado o, en el caso de los trabajadores de mayor edad, sus intenciones de abandono temprano.

Tras el análisis del entorno laboral que acabamos de exponer nos centramos ahora más detenidamente en determinados aspectos que han sido analizados en la literatura como posiblemente los más relevantes para los trabajadores de mayor edad. Estos aspectos son: la autonomía con la que el trabajador desarrolla su trabajo, el respeto que perciben por parte de la empresa y sus compañeros, el apoyo que perciben de su empresa, el esfuerzo que hace la empresa por adaptarse a sus necesidades mediante políticas de gestión específicas, la justicia de trato presente y pasada, el contenido del trabajo que se realiza y la justicia en la promoción.

### **Autonomía**

La investigación ha demostrado que cuando los trabajadores de mayor edad perciben mayor autonomía (Hertel et al, 2013) mayor variedad de habilidades (Zaniboni et al, 2013) y menor variedad de tareas (Zaniboni et al, 2014) se obtienen resultados positivos en mayor medida que con los trabajadores más jóvenes.

Existe un consenso generalizado que indica que hay aspectos intrínsecos al trabajo como un contenido interesante y motivador, variedad y *autonomía* a la hora de realizarlo que son importantes para el desarrollo de un compromiso fuerte con el trabajo (Kanungo, 1982, Pinder, 1998).

Por otra parte, ambientes de trabajo desfavorables (trabajos con muy poco nivel de autonomía, de variedad de tareas, de calidad de esas tareas o con poca posibilidad de relacionarse con otros) son caldo de cultivo para empujar a los trabajadores de más edad a la jubilación (Beehr, 1986, Taylor y Shore, 1995). Es cierto que este mismo ambiente desfavorable puede llevarles a buscar trabajo con otra empresa, pero lo cierto, es que en las condiciones actuales del mercado laboral la jubilación es una alternativa que muchas personas de edad en esas condiciones consideran seriamente.

A la vista de las aportaciones analizadas podemos formular la siguiente hipótesis:

***H7: “Las personas de mayor edad que tienen la posibilidad de realizar su trabajo con autonomía generarán un mayor compromiso con el trabajo y, por ello, tenderán a posponer el momento de la jubilación”.***

### **Respeto percibido de la empresa y de los compañeros**

Un punto dominante en la literatura sobre el envejecimiento de la fuerza de trabajo es la necesidad de los trabajadores de mayor edad de sentirse valorados y apreciados, en definitiva respetados por sus compañeros, sus superiores y su empresa (AARP, 2002; McEvoy y Blahna, (2001). Greller y Stroh (2004) afirman que los trabajadores que se sienten valorados y respetados se sienten en el compromiso de desarrollar sus responsabilidades lo mejor posible y eso incluye la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.

Henkens y Tazelaar (1997) estudiaron las decisiones de jubilación temprana de una muestra de funcionarios en Holanda. Al igual que otros autores encontraron que aquellos que tenían malas condiciones de trabajo o realizaban tareas rutinarias mostraban mayor inclinación a jubilarse pronto. Encontraron también que la inclusión social del empleado jugaba un papel importante a la hora de determinar el deseo de retirarse o de continuar trabajando, especialmente para los individuos solteros o que vivían solos para los que la pérdida de lazos sociales tras la jubilación era especialmente dolorosa.

Armstrong Stassen, (2005) en un estudio de las estrategias de recursos humanos que pueden ayudar a reclutar y retener a las enfermeras de mayor edad llega a la conclusión de que una de las políticas que mayor incidencia tienen en las decisiones de las enfermeras de permanecer en el trabajo es la política de **reconocimiento y respeto** desarrollada por sus hospitales. Esta política consiste en el reconocimiento de las capacidades y

conocimientos de las enfermeras de mayor edad y el fomento del respeto por parte del resto.

Todas estas aportaciones nos llevan a formular las siguientes hipótesis:

***H<sub>8</sub>: “Las personas de mayor edad que perciben respeto por parte de la empresa aumentan su compromiso con la misma y, por tanto, tenderán a posponer el momento de la jubilación”.***

***H<sub>9</sub>: “Las personas de mayor edad que perciben respeto por parte de sus compañeros de trabajo, se sienten aceptados e incluidos en su grupo de trabajo, con lo que aumentan su compromiso con la empresa y, por tanto, tenderán a posponer el momento de la jubilación”.***

### **Apoyo percibido**

Nilsson et al (2011) se plantean evaluar los factores que influyen en que los trabajadores de mayor edad quieran o perciban que pueden trabajar hasta los 65 o más allá. Parten de la base de que la decisión de retirarse es compleja y multidisciplinar, hay factores que favorecen la permanencia mientras que otros ayudan a la salida temprana. Las nueve áreas que estudian son: salud física y mental, incentivos económicos, ambiente físico de trabajo, ambiente mental de trabajo, ritmo de trabajo y horas de trabajo, actitud gerencial y organizativa hacia los trabajadores de mayor edad, nivel de competencia y posibilidad de desarrollar habilidades, motivación y satisfacción en el trabajo y elección familia/trabajo y actitud hacia los pensionistas en la sociedad.

Se presentan una serie de factores divididos en 9 categorías. De los 1792 encuestados el 54% declara que puede trabajar hasta los 65 y más y el 38% restante dice que quiere trabajar hasta los 65 o más. Hubo tres áreas que afectaron a las dos decisiones (querer y poder): la salud, los incentivos económicos y las decisiones de jubilación de los amigos y familiares. El ambiente físico y mental, el ritmo de trabajo y las habilidades necesarias para desarrollar el trabajo estaban asociadas con el “poder”. La centralidad del trabajo para el trabajador, las horas de trabajo y las actitudes de los directivos para con los trabajadores de mayor edad se asociaron al “querer”.

Armstrong-Stassen y Ursel, (2009) contrastan un modelo en el que se analiza como el hecho de que la empresa oferte formación específica para empleados de mayor edad y oferte opciones para flexibilizar el trabajo, tendrá efectos en el nivel de apoyo percibido por estos trabajadores. Ese nivel de apoyo se verá afectado también por el estancamiento (tanto de contenido como jerárquico que haya experimentado el empleado).

Partiendo de este punto predicen que el apoyo percibido de la organización y la satisfacción del empleado con su carrera están relacionados con las intenciones de los trabajadores de mayor edad de permanecer en el empleo. Incluyen otras variables como la centralidad del trabajo en la vida del empleado y su estado de salud. Recogen datos de 48 directores de recursos humanos de la provincia de Ontario a cada uno de los cuales les envían 10 cuestionarios para que sean distribuidos entre sus empleados de más de 50 años (gerentes y profesionales).

Obtienen como resultado que el hecho de que las empresas oferten formación específica para los empleados de mayor edad consigue que los empleados valoren que su organización los apoya en mayor medida. Por otra parte, los encuestados que experimentan estancamiento de contenido o jerárquico interpretan que su organización no les apoya. El apoyo percibido es importante porque determina junto con la satisfacción con la carrera las intenciones de quedarse en el empleo o marcharse. En este sentido los encuestados que se sentían más respaldados por su empresa expresaron niveles más altos de satisfacción con su carrera y mayores intenciones de permanecer en el empleo.

Sorprendentemente las prácticas de trabajo flexible no mostraron su influencia en el apoyo percibido de la organización. Los autores argumentan que, posiblemente, para que esas prácticas tengan efecto en el apoyo percibido de la organización es necesario que el empleado las vea como prácticas específicamente dirigidas a los trabajadores de mayor edad.

Armstrong-Stassen y Cameron (2005) relacionan el apoyo percibido de la organización, el esfuerzo de la misma por retener a los trabajadores de mayor edad, las oportunidades de formación, el estado de salud y el estancamiento de contenido con la satisfacción en el trabajo de las mujeres gestoras y profesionales.

Para ello desarrolla un trabajo de campo entre 185 mujeres empleadas en diferentes organizaciones y sectores de la economía canadiense. Como conclusión del mismo determinan que los factores más importantes para mejorar la satisfacción en el trabajo de las mujeres gestoras y profesionales es asegurarse de que su trabajo les supone un reto, las obliga a desarrollar nuevas habilidades y adquirir conocimientos y les da la oportunidad de aprender. Aunque las mujeres afirman que sufren más estancamiento jerárquico que de contenido es este último el que les preocupa y el que tiene relación con su satisfacción en el empleo.

Todos los trabajos citados ponen de manifiesto la importancia de la creación de un clima inclusivo para las personas de mayor edad. El hecho de que la empresa lance señales claras en el sentido de la valoración, el aprecio y el respeto por el trabajo y la valía de sus trabajadores de mayor edad aumenta el compromiso de estos con su empresa y, por tanto, disminuye el deseo de abandonarla. Por otra parte el hecho de que la empresa fomente un clima inclusivo que desanime las conductas edaistas de los empleados e imponga una cultura de respeto hacia los trabajadores de mayor edad tendrá también un efecto positivo en la propensión de estos a mantenerse en el empleo

Estas aportaciones nos llevan a formular la siguiente hipótesis:

***H<sub>10</sub>: “Las personas de mayor edad que perciben apoyo por parte de la empresa, aumentan su compromiso con la misma y, por tanto, tenderán a posponer el momento de la jubilación”.***

### **Trato a los trabajadores de más edad**

Un aspecto importante del entorno laboral es la justicia con la que la empresa toma sus decisiones y trata a los diferentes colectivos de la organización. Adams (1965), aporta a la teoría de la justicia organizativa partiendo de la teoría de la equidad. Define la equidad como la percepción de que la distribución de las recompensas se hace en función de la aportación individual de cada trabajador. Se trata de una especie de contrato psicológico en el que ambas partes (trabajador y empresa) esperan recompensas adecuadas a los inputs que ofrecen (Hendrix et al, 1998).

Los individuos internamente comparan el trato que reciben con aquel que se dispensa a otros trabajadores de la misma organización y a los trabajadores de organizaciones similares para valorar la relación input-output entre el empleado y la organización (Cowherd y Levine, 1992; Hendrix et al, (1998). Cuando el empleado observa diferencias apreciables intenta reducirlas utilizando alguna de estas estrategias: alterando o replanteándose sus percepciones acerca de los inputs y los outputs, cambiando sus inputs (es decir, modificando su aportación a la empresa) o bien abandonándola (Cowherd y Levine, 1992).

En la literatura se ha hablado de la existencia de dos tipos de justicia organizativa: la justicia de procedimiento y la justicia distributiva. La justicia de procedimiento hace referencia a la medida en que los trabajadores aprecian que los procedimientos seguidos por la empresa en su toma de decisiones son equitativos (Hendrix et al, 1998; Saunders y Thornhill, 2003). Cohen Charash y Spector, (2001) afirma que en la medida que los trabajadores perciben que su empresa actúa de manera injusta porque aplica procedimientos injustos para distribuir sus recursos los trabajadores generarán comportamientos y actitudes negativas hacia ella. Ese resentimiento hacia la empresa se puede manifestar en forma de un compromiso con la empresa muy bajo, un bajo nivel de satisfacción con la organización y un aumento en la probabilidad de abandono de la empresa.

La justicia distributiva hace referencia a la equidad de las decisiones en sí mismas (Greenberg y Colquitt, 2005). Cuando un trabajador aprecia que una decisión es injusta puede intentar hacer daño a la organización para reducir la diferencia entre input y output. Cohen, Charash y Spector (2001) encontraron que la satisfacción de los empleados con su trabajo está fuertemente relacionada con la justicia distributiva y de procedimiento.

El criterio por el cual se produce la injusticia dentro de la empresa puede ser múltiple. Cuando el criterio de distinción es la edad, los trabajadores pertenecientes a distintos grupos pueden sentirse injustamente tratados por su empresa únicamente por pertenecer al grupo de edad al que pertenecen. Para que el nivel de satisfacción de los empleados de todos los grupos de edad sea elevado la empresa debe asegurarse de que todas las asignaciones de recursos, procedimientos e interacciones son justas. En concreto y en el problema que nos ocupa, cuando los trabajadores de mayor edad se sienten injustamente tratados como individuos o perciben un agravio comparativo en el trato con respecto a

los trabajadores más jóvenes, desarrollarán comportamientos negativos frente a la empresa y posiblemente un fuerte sentimiento de desapego que les puede llevar a plantearse el abandono de la misma.

Por otra parte sostenemos que no es importante solamente el trato percibido por los trabajadores hacia ellos en la actualidad sino que es muy importante el trato que perciben que la organización ha venido dando a los trabajadores de más edad históricamente, porque, muy probablemente lo tomarán como predictor de lo que pueden esperar si continúan en la empresa.

Todas estas consideraciones nos permiten formular las siguientes hipótesis:

***H<sub>11</sub>: “Las personas de mayor edad que perciben un trato justo por parte de la empresa aumentan su compromiso con la misma y, por tanto, tenderán a posponer el momento de la jubilación”.***

***H<sub>12</sub>: “Las personas de mayor edad que observan que históricamente en su empresa se ha venido dispensando un trato justo a los trabajadores de mayor edad aumentan su compromiso con la misma y, por tanto, tenderán a posponer el momento de la jubilación”.***

### **Permeabilidad**

La teoría de la identidad social (Tajfel, 1978), pone de manifiesto que los individuos necesitan crear una imagen positiva de sí mismos. Con identidad personal hace referencia la unicidad del individuo como persona enfocándose en los atributos que le hacen diferente de otros individuos. Cuando se habla de la identidad social el autor hace referencia a la pertenencia a alguna categoría social y pone el acento en las similitudes entre el individuo y los miembros de su grupo y las diferencias entre el grupo y los miembros de otros grupos.

En el ámbito de los trabajadores de mayor edad y, como se puso de manifiesto anteriormente, existen numerosos estereotipos negativos que les afectan como colectivo y que, a nivel individual, pueden generar una baja auto valoración o una autoimagen negativa (Branscombe & Ellemers, 1998). Es decir, que su identidad social puede afectar negativamente a su identidad individual. De acuerdo con Tajfel and Turner (1979), las personas pueden desarrollar un conjunto de respuestas, conocidas con el nombre de

estrategias de gestión de la identidad, para luchar contra esa identidad social negativa y conseguir una identidad individual más positiva.

Estas estrategias pueden ser individuales o colectivas. Un ejemplo de estrategia individual es el intento de disociarse del grupo que presenta una identidad devaluada para integrarse en otro grupo con una identidad más positiva. Como ejemplo de estrategia colectiva está la competencia con los otros grupos que intenta revertir las posiciones relativas de los grupos en lo que se refiere a los estereotipos que les afectan.

Chiu et al. (2001), sugiere que para los trabajadores de mayor edad hay dos grupos que resultan atractivos a la hora de disociarse del suyo propio: los trabajadores más jóvenes y los jubilados porque ambos tienen una mejor categorización social.

Para abandonar su grupo los trabajadores de mayor edad pueden optar por dos estrategias: una es abandonar el empleo y pasar de pertenecer al grupo de los *older workers* a pertenecer al de los jubilados. Ambos grupos son víctimas de estereotipos negativos pero según argumentan Quadano y Hardy (1996) han afirmado que cada vez son mejores las valoraciones de los jubilados en la sociedad ya que se les asocia con características como la generosidad, la sociabilidad y el apoyo a las generaciones siguientes a través del cuidado de nietos y dependientes y del trabajo voluntario. Por lo tanto trasladarse a este grupo supone mejorar la identidad social del individuo.

La otra estrategia consiste en permanecer en activo pero sin ser identificado como un trabajador mayor. La estrategia buscaría que el trabajador se incluya en un grupo de la empresa valorado por todos y que no tenga la edad como criterio de categorización. Por ejemplo el compromiso afectivo hacia la empresa puede hacer que un trabajador sea identificado como perteneciente al grupo de los trabajadores que presentan ese compromiso frente a los que no lo presentan, con la connotación positiva que ello supone.

La teoría de la identidad social dice que la estrategia elegida por el trabajador dependerá de cómo sea la situación de su grupo frente a los demás (por ejemplo la permeabilidad que exista entre esos grupos) y la intensidad de su sentimiento de pertenencia al grupo.

El determinante más importante de las preferencias de los individuos parece ser la permeabilidad entre grupos (Ellemers, van Knippenberg, & Wilke, 1990; Lalonde & Silverman, 1994; Wright, Taylor, & Moghaddam, 1990). Esto hace referencia a la medida en que es posible y fácil para un trabajador mayor pasar a integrar alguno de los otros

grupos (retirarse o ser tratado por la empresa igual que un trabajador más joven, Kessler & Mummendey, 2002; Mummendey et al., 1999).

A la vista de estas aportaciones podemos afirmar que la permeabilidad que exista entre los diferentes grupos dentro de la empresa y la facilidad que aprecie el trabajador para jubilarse afectará al modo en que este se defiende de entornos que le generan sensaciones negativas (estrés, monotonía, discriminación) y harán más fácil su situación en la empresa. La capacidad de reacción hace que los trabajadores no tengan que acudir a las oportunidades de jubilación que se les presenten (cuando preferirían permanecer trabajando) porque pueden adoptar esa decisión en cualquier otro momento. Tampoco necesitan jubilarse porque pueden trabajar para librarse de los estereotipos que les afectan y sentirse integrados en las organizaciones.

Basándonos en la literatura y en la evidencia empírica aportada por los diferentes autores, podemos formular la siguiente hipótesis:

***H<sub>13</sub>: “Las personas de mayor edad que observan que su entorno se caracteriza por la permeabilidad entre grupos se sentirán más seguros de su capacidad de reacción ante situaciones adversas y, por tanto, no tendrán incentivos para la jubilación temprana”.***

### **Contenido del trabajo y expectativas de promoción**

Unas condiciones de trabajo desfavorables harán que los trabajadores de mayor edad se sientan expulsados del entorno de trabajo y prefieran la jubilación (Beehr, 1986; Taylor y Shore, 1995). Las personas que tengan trabajos que desarrollan con poca autonomía, variedad y significado de tareas y con pocas relaciones sociales o de mala calidad (edadismo) se mostrarán más proclives a la jubilación que las personas que tengan un trabajo intrínsecamente motivador o las que tengan relaciones de alta calidad en su trabajo.

Por otra parte Stein et, al (2000) afirman que el hecho de que una organización de a un trabajador maduro la oportunidad de formarse es para el trabajador una señal de que la empresa le valora y aprecia su contribución. Así mismo, el hecho de que la organización ofrezca al trabajador el desarrollo de nuevas tareas, tareas que supongan un reto y más responsabilidad será una señal en la misma dirección. Ante estas señales el trabajador responderá con su esfuerzo por formarse y evitará con ello el estancamiento de contenido.

Armstrong-Stassen (2008a) analiza cómo un conjunto de factores ambientales y personales (centralidad del trabajo en la vida del trabajador, autoeficacia y apoyo percibido de la organización) están asociados con la experiencia de *estancamiento profesional* para los profesionales de más edad. Bardwick (1986) identificó dos tipos de estancamiento: el estancamiento jerárquico, a través del cual el individuo no tiene posibilidad de seguir progresando en la escala de mando de su empresa y el estancamiento de contenido, a través del cual el individuo nota que su trabajo o las responsabilidades asociadas al mismo se han convertido en una rutina y que no le plantean reto alguno.

El estancamiento de contenido ha sido relacionado en la literatura con varias reacciones negativas por parte del empleado: reducción de la calidad del desempeño laboral (Allen et al, 1998) reducción del compromiso con la empresa (McCleese y Eby, 2006), reducción de la satisfacción con el trabajo (Lee, 2003; y la propia carrera (Lee, 2003) y con un aumento de las intenciones de cambiar de empleo (Allen et al, 1999 y Lee, 2003).

Armstrong-Stassen, (2008a) desarrolla dos estudios, en el primero de ellos analiza hasta qué punto las personas que tienen un mayor sentimiento de autoeficacia y para las que el trabajo es una pieza más importante de su vida, tienen mayor o menor posibilidad de experimentar estancamiento de contenido en sus trabajos. Así mismo explora hasta qué punto el apoyo que el individuo percibe de su organización (el aprecio por su trabajo) está relacionado con el compromiso que la persona adquiere para con su organización y, por tanto, con la posibilidad de experimentar este tipo de estancamiento.

En el segundo estudio la autora se centra en estos aspectos y así analiza cómo la percepción de respeto por parte de los compañeros y supervisores así como de la organización hace que el trabajador se sienta más integrado en el grupo y más deseoso de dar lo mejor de sí mismo, para lo cual se involucra en mayor medida en actividades de formación que le ayudan a huir del estancamiento de contenido en su trabajo.

Los resultados ponen de manifiesto que la centralidad del trabajo en la vida de las personas y el apoyo percibido de la organización, el respeto de los compañeros, supervisores y la organización están significativa y negativamente relacionados con el estancamiento de contenido. La autoeficacia en el aprendizaje en cambio, solo presenta esa misma relación en una de las muestras con las que trabaja la autora (profesionales) y no en la otra (enfermeras).

**Tabla 2.3: Relación entre entorno de trabajo y aptitud para el trabajo**

Aptitud para el trabajo de los trabajadores	Entorno de trabajo
Formación y habilidades Capacidad de trabajo en equipo Capacidad de trabajo de forma autónoma Compromiso con la formación continua y el aprendizaje permanente Flexibilidad y movilidad	Sensibilización en relación con edad Organización del trabajo flexible Flexibilidad horaria Diversidad (igualdad de oportunidades) Planificación de carrera profesional y promoción Formación continuada Seguridad y salud en el empleo

Fuente: Walker (2006: 90)

Por otra parte, en los lugares de trabajo existen normas sociales o expectativas acerca de lo que se puede considerar una trayectoria de carrera exitosa. Aquellos individuos que van cumplimentando los pasos de ese camino experimentan la satisfacción personal de cumplir con lo que se espera de una persona “de éxito” y eso aumenta su apego al trabajo y reduce su deseo de jubilarse, (Settersten y Hagestad, 1996). Por el contrario, los trabajadores que se han estancado en el contenido de su trabajo o bien jerárquicamente, tienen mayor probabilidad de responder a las presiones tanto sociales como familiares y jubilarse anticipadamente.

Estos trabajos nos permiten formular las siguientes hipótesis:

***H<sub>14</sub>: “Las personas de mayor edad que perciben que su empresa se esfuerza por proporcionarle trabajos con un contenido interesante, aumentan su compromiso con la misma y, por tanto, tenderán a posponer el momento de la jubilación”.***

***H<sub>15</sub>: “Las personas de mayor edad que perciben que en su empresa no se discrimina por edad a la hora de promocionar jerárquicamente a un empleado, aumentan su compromiso con la misma y, por tanto, tenderán a posponer el momento de la jubilación”.***

### **2.2.3. Circunstancias personales del trabajador**

Las circunstancias familiares y el entorno social más cercano al trabajador también han sido estudiadas como factores determinantes de la decisión del trabajador de jubilarse o de permanecer en el empleo.

En este sentido, Szinovacz, DeViney y Davey (2001) examinan la **importancia de las obligaciones familiares** sobre la decisión de retirarse o permanecer activo. Encuentran que los lazos familiares son importantes a la hora de determinar ese deseo, especialmente los lazos con niños (hijos o nietos). No obstante, la relación que encuentran es compleja, ya que por un lado esas relaciones familiares indican la existencia de una fuerte red social al margen del trabajo (lo cual podría inclinar al trabajador hacia la jubilación) pero, por otra parte, indica la existencia de unas necesidades financieras para sostener a sus familiares. El sentimiento de que otras personas dependen financieramente del propio trabajo hace que la inclinación hacia la jubilación se reduzca notablemente. En este aspecto parece existir una clara diferencia de género en el sentido de que los hombres suelen ser más sensibles al reto económico (y, por tanto permanecen más frecuentemente en el empleo) mientras que las mujeres suelen atender más a los lazos sociales (y, por esto, son más proclives a abandonar la vida laboral en pos de la familia) (Talaga y Beehr, 1995).

Los individuos que tienen obligaciones financieras para con sus dependientes tienden a permanecer en el trabajo y adoptan posturas menos favorables frente a la jubilación (Clark, et al, 1980; Henkens, 1999 y Henkens y Tazelaar, 1997). En general las obligaciones más acuciantes suelen estar relacionadas con los hijos y suelen derivar en un retraso de la edad de jubilación de sus padres. No obstante pueden existir obligaciones para con familiares enfermos. La evidencia existente en este caso no es tan clara, ya que, por una parte está la obligación de cuidar de esa persona enferma y, por otro lado está el coste de mantenimiento del dependiente que en ocasiones puede disuadir del abandono del empleo por razones económicas (Pavalko y Artis, 1997, Ruhm, 1996, White-Means and Chollet, 1996).

Szinovacz, DeViney y Davey, (2001) analizan la influencia de estos factores en la decisión de jubilación de los trabajadores de mayor edad y obtienen que, tal y como ellos habían hipotetizado, aquellas personas que tienen hijos dependientes, tienen una menor probabilidad de jubilarse. No obstante no obtienen ninguna evidencia significativa en lo que se refiere a la relación entre la decisión de jubilación y el cuidado de un familiar enfermo. Por otra parte, encuentran soporte para afirmar que los hombres solteros y sin hijos tienen una baja probabilidad de jubilación en línea con las expectativas de los autores que afirman que la ausencia de lazos familiares induce a los individuos a permanecer en el trabajo.

Otro parámetro importante a tener en cuenta son las *circunstancias laborales de la pareja*. Parece ser, a la vista de la literatura, que la decisión de jubilarse o permanecer trabajando se toma en pareja (Kim y Moen, 2001; Moen et al, 2000). Hay una tendencia a coordinar los planes de jubilación de los miembros de la pareja quizás porque la compañía del otro tras la jubilación es uno de los factores que hace atractivo y deseable este estado. Por ejemplo Kim y Feldman (1998) encuentran en una muestra de profesores universitarios que aquellos que tenían esposas en activo eran menos proclives a aceptar las ofertas de jubilación anticipada que aquellos que tenían esposas inactivas desde el punto de vista laboral.

Kallestrup-Lamb (2011) analiza la influencia que tienen las características de los esposos en las decisiones de jubilación de sus cónyuges. Tienen en cuenta una gran cantidad de características de los esposos como su nivel de estudios, su estatus en el mercado de trabajo, su salud, sus ingresos y sus ahorros para la jubilación, entre otros. Encuentra que la influencia de los esposos en la decisión de las mujeres trabajadoras y la influencia de las esposas sobre las decisiones de sus maridos actúa de maneras distintas (diferencias de género). En concreto, los hombres se ven menos influenciados por sus esposas que al revés. Por ejemplo, encuentran que las mujeres tienen menos riesgo de jubilarse tempranamente si sus maridos trabajan a jornada completa mientras que los hombres con esposas que tienen un nivel de estudios elevado tienen menos probabilidad de jubilarse pronto.

Los autores hablan de la existencia de dos efectos complementarios que se pueden apreciar en la influencia de los esposos en las propias decisiones, el efecto del ocio compartido, que puede provocar que se busque una jubilación sincronizada en el tiempo y el efecto de compensación que hace que cuando uno de los dos esposos está desempleado el otro deba trabajar en mayor medida para compensar la pérdida de ingresos.

Schellenberg (1994) hace una lista de características de los esposos que pueden influir en las decisiones de sus cónyuges: la salud, el momento en que tenga previsto jubilarse, sus ingresos y la presión que ejerza para que el otro cónyuge se jubile. Este autor también encuentra que los hombres se ven menos influenciados que sus esposas por estos factores. Los hombres en este trabajo afirman que la decisión de sus esposas sobre su jubilación no ha influido o influirá en la decisión que ellos tomen. Gustman y Steinmeier (2000),

por el contrario encuentra que las decisiones de los hombres están influidas por las de sus esposas. Coile (2004) confirma estos resultados.

Otra variable a tener en consideración es el **género**, aunque no encontramos consenso en la literatura acerca de su influencia. Mientras que Talaga and Beehr (1995) encuentran que los hombres son más propensos a retirarse anticipadamente que las mujeres, Reitzes, Mutran, and Fernández (1998) obtienen el resultado contrario. Como hemos visto con anterioridad, existen aportaciones en la literatura que apoyan la existencia de diferencias en lo que se refiere a las variables que determinan la decisión de jubilación entre hombres y mujeres. Para las mujeres parecen ser más determinantes las obligaciones familiares y tiene más peso la situación laboral de la pareja y la presión ejercida por la misma. Los hombres suelen responder en mayor medida a las presiones económicas y, por ello, suelen permanecer más tiempo en el empleo. Además parecen menos influenciados por la situación laboral de sus parejas y por la presión que ejercen estas en lo referente a la jubilación (Gustman y Steinmeier, 2000; Coile, 2004; Schellenberg, 1994; Kallestrup-Lamb, 2011).

Otra variable que debemos analizar es **el nivel de estudios del trabajador** en la medida en que, según parece derivarse de la literatura, es determinante a la hora de decidir sobre la jubilación. Existe una relación positiva y bien conocida entre formación y participación en el mercado de trabajo tanto entre hombres como entre mujeres. A mayor nivel de educación mayor participación en el mercado laboral (Heckmans y Jacobs, 2010). Shultz and Taylor (2001) afirman que los trabajadores que tienen un mayor nivel de educación tienden a retirarse más tarde. Explican esta relación por la asociación que existe entre el nivel de educación y otras variables que influyen en las decisiones de jubilación como son la salud y la autonomía en el trabajo.

El nivel de estudios es una medida del compromiso que adquiere una persona con la creación de su propio capital humano. Cuanto mayor es ese nivel más tiempo ha invertido la persona en formarse. Esto tiene un doble efecto: lo normal es que a mejor formación, mejores sean los puestos de trabajo a los que se puede optar en cuanto a la riqueza de su contenido, la autonomía con la que se realizan y la variedad de tareas y conocimientos que implican. Como se comentó anteriormente **el tipo de trabajo** que desarrolla un empleado es determinante a la hora de decidir sobre su jubilación. Los trabajos menos monótonos y más variados en cuanto a las actividades y conocimientos que implican son

más atractivos para los trabajadores. Frente a ellos los trabajos repetitivos y con poco contenido son los menos valorados y los que parece que animan más a los trabajadores a abandonar el mercado laboral (Armstrong-Stassen, 2008a).

Por otra parte, mejores trabajos suponen mejores remuneraciones y, por tanto, la existencia de un mayor coste de oportunidad al abandonar el empleo para jubilarse. Otro factor a tener en cuenta es que las personas que deciden invertir más en su capital humano suelen ser personas que sienten un mayor apego al trabajo y para las que esta parte de su vida ocupa un lugar más importante.

Por otra parte Bowen y Finnegan (1966) ponen de manifiesto que el nivel de educación que uno elige tener, puede estar relacionado con la inteligencia, la salud y la ambición del individuo y esas mismas características están relacionadas con la participación en el mercado de trabajo.

Continuando con las características personales que pueden determinar el deseo de jubilarse de un trabajador es necesario tener en cuenta la variable edad. No obstante, son varias las investigaciones que ponen de manifiesto que más determinante que la edad en términos absolutos, es la diferencia de edad entre el trabajador y sus compañeros de trabajo o su supervisor directo (*pertenencia al grupo de edad mayoritario de la empresa*). La investigación en demografía relacional basada en la edad analiza el efecto que tiene que una persona sea diferente en edad a las de su grupo de trabajo o empresa en general. O'Reilly et al, (1989) encuentran que se dan algunas consecuencias negativas como pueden ser un descenso en la integración en el grupo y una mayor rotación de personal. Se han analizado también las diferentes asociaciones que se pueden hacer en esos grupos basándose en variables demográficas y sus efectos sobre la empresa (Thatcher y Patel, (2012), encuentran que el efecto de la edad en estos casos es bastante más débil que el de otras variables demográficas como pueden ser el sexo y la raza.

La demografía relacional afirma que los individuos que son similares en edad a sus referentes muestran actitudes y comportamientos más positivos que los que se sienten diferentes (Shore, Cleveland y Goldberg, 2003). Dicho de otro modo, hasta qué punto el empleado se siente perteneciente al grupo de edad mayoritario o no, determina su actitud en muchos sentidos.

Aunque las diferencias demográficas en los grupos pueden tener efectos importantes, algunos investigadores (citados con anterioridad), encuentran que esos efectos se disipan con el tiempo a medida que los integrantes de los grupos pasan de tener un conocimiento superficial de las personas a un conocimiento más profundo (personalidad, capacidades) (Harrison et al, 1998 y 2002). Estos resultados son consistentes con los descubrimientos en la literatura sobre envejecimiento que apuntan a que el contacto generacional reduce las actitudes edaistas (Iweins, 2013).

Wegge et al (2008) encontraron que la diversidad de edad tenía un efecto negativo en el desarrollo de tareas rutinarias mientras que, cuando se trataba de tareas complejas se observaba una relación positiva con el resultado de tales tareas.

Muchos investigadores han demostrado que ser mayor con respecto a otros miembros de la organización se asocia con outputs tales como: menos oportunidades de formación (Maurer, et al, 2003), mayor estancamiento y pérdida de habilidades (Rosen y Jerdee, 1990), menores valoraciones de cara a las oportunidades de promoción (Tsui et al, 2002), menos compromiso con la organización y mayor rotación en el empleo (Riordan, 1997).

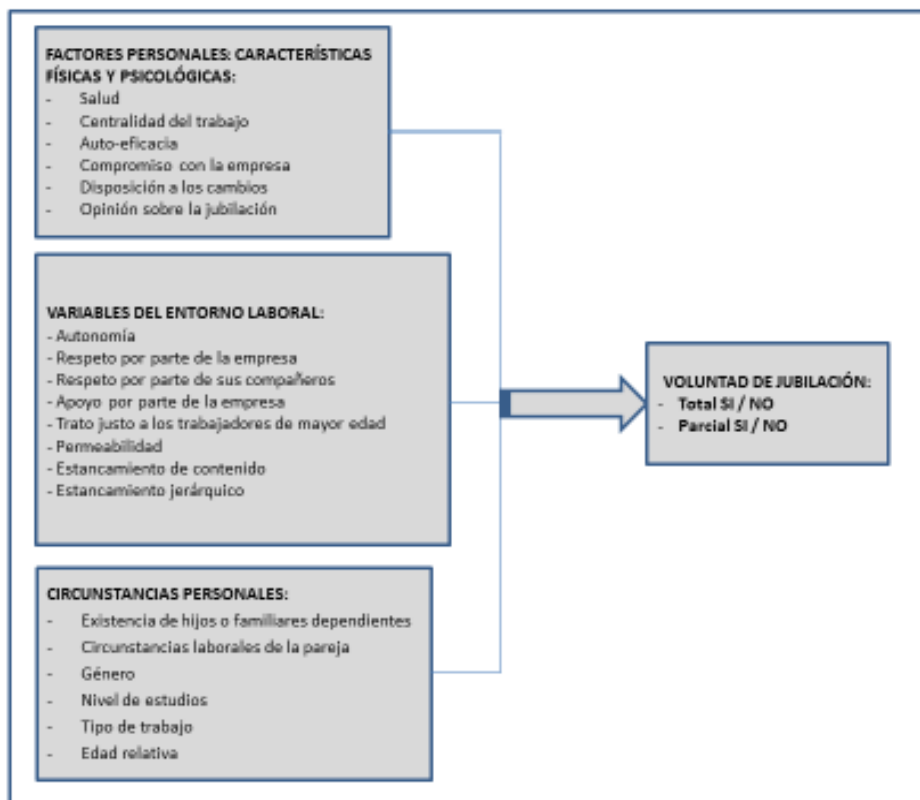
Armstrong –Stassen y Lee (2009) analizan la relación que tiene la edad relativa que el empleado percibe con respecto a sus compañeros y supervisores, con las prácticas de recursos humanos adaptadas que ponen en marcha sus empresas y con la percepción que el trabajador tiene sobre su valoración por parte de la empresa. Realizan una encuesta a 1500 miembros escogidos aleatoriamente de la asociación Canadiense Fifty Plus de la que obtienen 290 respuestas. Los resultados de este trabajo apuntan a que las organizaciones que tienen una fuerza de trabajo más envejecida han desarrollado más políticas de recursos humanos a medida de los mayores. Los grupos de trabajo compuestos por miembros con edades más similares a las de los encuestados, mostraban mayor respeto por el trabajo de estas personas. Por último, los supervisores que eran más similares en edad a los encuestados trataban con mayor equidad a los trabajadores de mayor edad. Todos estos factores contribuían para que cuando se daba una mayor similitud en edad con el grupo mayoritario los trabajadores de mayor edad se sintieran más valorados por sus empresas.

Las organizaciones con fuerzas de trabajo más envejecidas tienen mayor probabilidad de haber puesto en marcha políticas de recursos humanos específicas para los mayores y estas políticas se convierten en señales clara de aprecio hacia los trabajadores de estas

edades que así se sienten más apreciados y valorados. Peterson y Spiker (2005) comprobaron que las personas que se sienten más valoradas en su trabajo desarrollan una actitud más positiva y son más productivos.

Una vez analizadas las posibles relaciones existentes entre las circunstancias personales de los individuos y su intención de jubilarse podemos resumir nuestro modelo de análisis tal y como se puede ver en la figura 2.1.

**Figura 2.2: Modelo de análisis propuesto**



Fuente: elaboración propia

Una vez expuesto el modelo de análisis correspondiente al **Estudio 1** pasamos a ocuparnos del análisis de los conceptos incluidos en el **Estudio 2**. Se trata en este caso de un análisis descriptivo de las políticas de gestión de recursos humanos de las que disponen las empresas para adaptar su gestión a las necesidades que imponen los nuevos patrones demográficos. Para ello nos disponemos a analizar brevemente las principales aportaciones que se han identificado acerca de este tópico en la literatura para, de esta manera, ofrecer soporte teórico al posterior análisis descriptivo que se desarrollará en el capítulo 4. Dedicaremos el siguiente apartado a este cometido.

### **2.3. MEDIDAS PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS: ESTUDIO 2.**

Para muchos países un objetivo prioritario es incrementar la participación de los mayores en la fuerza laboral, lo que hace que la gestión de la edad se convierta en un factor importante para conseguir este objetivo (Auer y Fortuny, 2000).

Patrickson y Ranzijn (2005) hablan del dilema que se presenta en la sociedad actual en la que, como hemos visto con anterioridad, se hace necesario aumentar la participación de los trabajadores de mayor edad en el mercado de trabajo pero, por otra parte, estos se encuentran con empresarios reacios a emplearles y, en algunos casos, con un escaso interés personal por llevar adelante esa implicación por más tiempo con lo laboral.

Estos mismos autores ponen de manifiesto que aquellos trabajadores de mayor edad que disponen de conocimiento más valioso no tendrán problemas para mantenerse en el empleo e incluso cambiar conservando su posición de negociación con sus empleadores. Las empresas necesitan identificar a estas personas, investigar acerca de sus intenciones de trabajo y jubilación y desarrollar programas individualizados para cubrir sus necesidades.

The International Longevity Centre (2013) examina el contexto en el que se plantea la prolongación de la vida laboral. Para ello examina las barreras que se encuentran tanto los individuos como las empresas para que esa prolongación se haga efectiva (como las oportunidades de mejora en forma de acciones para superponerse a las dificultades que existen en el entorno). Como resultado concluyen que es necesario cambiar las actitudes hacia la jubilación y la prolongación de la vida laboral para no ver esta última como una pérdida de derechos sino como una oportunidad de mejorar nuestras condiciones de vida. Los empleadores deben idear soluciones innovadoras para atraer, retener y emplear a los trabajadores de mayor edad. Los empleadores deberían basarse en las opiniones de los trabajadores de mayor edad para determinar cuáles son las políticas que realmente desean y pueden ayudarles a la hora de prolongar su vida laboral. Por último recomiendan que se desarrolle una aproximación estratégica al empleo de los empleados de mayor edad.

Manpower (2007) concluye que si los empleadores no están tomando más medidas que contribuyan a la retención de los trabajadores de mayor edad es, en muchos casos, porque no saben muy bien qué medidas implementar.

En el siguiente apartado vamos a realizar una revisión de la literatura que nos permitirá poner de manifiesto las intervenciones más adecuadas para estos trabajadores y las implicaciones de las mismas para empresa y empleado.

Antes de proceder a esta revisión nos parece necesario decir que, a la hora de considerar la aplicación de estas medidas, los trabajadores de mayor edad no deben considerarse como un colectivo homogéneo sino que sería necesario considerar las diferencias individuales.

### ***2.3.1 Políticas de gestión de la edad: definición***

Ilmarinen (2006) define la gestión de la edad como aquella que tiene en cuenta la edad del trabajador y los factores asociados a la misma, en la gestión diaria del trabajo y la planificación y organización del mismo. De tal manera que, sin importar la edad que se tenga, se pueden alcanzar los objetivos personales y profesionales, de manera sana y segura.

Walker (1999), por otra parte, define la gestión de la edad como el conjunto de prácticas que genera un ambiente en el que cada individuo es capaz de alcanzar su potencial sin que la edad sea una desventaja para ello. De hecho muchos de los trabajos sobre dirección de los trabajadores de mayor edad remiten a Walker (1997) a la hora de definir este concepto. Sin embargo, lo que Walker hace es definir en qué consiste la “buena práctica” en el empleo de los trabajadores de mayor edad, centrándose en el “combate de las barreras relacionadas con la edad, ya sea directa o indirectamente, y ofreciendo un entorno en el cual el trabajador es capaz de lograr su potencial sin que la edad suponga una desventaja.” El autor especifica que las políticas que persiguen estos objetivos no tienen por qué etiquetarse como “políticas para los trabajadores de mayor edad”, sino que pueden ser estrategias generales de recursos humanos que benefician particularmente a los mayores.

En este sentido es necesario tener en cuenta que por primera vez en la historia hay cinco generaciones que coinciden en el entorno laboral: los tradicionalistas, los baby boomers, la generación X, la generación Y y la generación Z. Cada una de estas cohortes han desarrollado una serie de valores y actitudes ante el trabajo diferentes y que se encuentran muy influenciadas por las circunstancias que les ha tocado vivir. En la medida en que estos valores y creencias son diferentes, pueden ser fuente de conflicto intergeneracional.

Coffey y Webb, (2012), plantean que si no se gestiona este conflicto nos podemos enfrentar a una “escasez de cerebros”. El motivo es que un ambiente conflictivo puede alimentar el deseo de los trabajadores de mayor edad de abandonar el trabajo, a la vez que dificulta la transmisión de su conocimiento y experiencia a los trabajadores más jóvenes. De acuerdo con Hudson, (2010) la solución para el conflicto intergeneracional es pasar de un modelo de gestión de la diversidad a un modelo de inclusión a través de un estilo de decisión participativo. Es necesaria, por tanto, la creación de modelos de gestión de los recursos humanos que tomen en consideración las diferencias entre las generaciones y que trabajen por la creación de un clima inclusivo para todas ellas.

La empresa está obligada a gestionar eficientemente su capital humano si quiere mantener su posición competitiva. Esta gestión implica tanto mantener y mejorar la dotación de recursos humanos presente y futura como la explotación estratégica del capital existente (Guerras y Navas, 2007). En primer lugar, si bien las empresas pueden asegurarse las destrezas necesarias contratando trabajadores jóvenes, otra alternativa que tienen sería invertir en el potencial de los trabajadores de mayor edad que ya trabajan en la empresa (Naegele y Walker, 2006). Esta alternativa sería más conveniente cuando las necesidades de capital humano son muy elevadas y el mercado de trabajo no puede satisfacer esta demanda y/o cuando el capital acumulado por los trabajadores de mayor edad a lo largo de su vida profesional representa un activo estratégico que los jóvenes no pueden sustituir. La contratación de nuevos trabajadores, especialmente si acaban de terminar sus estudios, no siempre puede cubrir las necesidades a corto plazo de las organizaciones o el coste en reclutamiento y formación que conllevaría sería muy elevado, lo que haría inviable la operación.

No obstante, la incorporación de nuevos trabajadores jóvenes es fundamental para mantener e incluso ampliar la base de conocimientos de la empresa, si bien es un proceso lento y que debe contar con la complicidad de los trabajadores de mayor edad. La empresa tiene que hacer lo posible para que se produzca una transferencia de conocimiento entre grupos de edad, para lo cual deberá poner en marcha iniciativas que favorezcan este proceso. Así, el papel de los trabajadores de mayor edad, como depositarios del conocimiento organizativo, deberá evolucionar hacia el “mentoring” y el “coaching” de los trabajadores más jóvenes. La evidencia empírica aportada por The Economist Intelligence Unit (2011) muestra que las empresas todavía tienen un gran camino que

recorrer pues una cuarta parte de la muestra que utilizan en su trabajo considera que sus habilidades en este campo son muy poco efectivas.

El otro aspecto clave de la gestión eficiente del capital humano es la explotación estratégica del mismo. La importancia de la dirección de los trabajadores de mayor edad no solo se reduce a asegurar la base de destrezas de la empresa, sino que los trabajadores de mayor edad también pueden jugar un papel fundamental para aquellas empresas que operan en sectores con una demanda de personas maduras o que ofrecen productos y servicios relacionados con la edad, ya sea nutrición, planes de pensiones, productos y servicios de salud, ocio, etc. (Naegele y Walker, 2006).

The Economist Intelligence Unit (2011) indica que empresas como Intel, General Electric, Danone o Phillips ya están haciendo esfuerzos por comprender mejor las necesidades de estos consumidores. Los trabajadores de mayor edad pueden servir de referencia a la hora de identificar necesidades no satisfechas o de probar los productos o servicios desarrollados antes de lanzarlos al mercado, así como trabajar como comerciales con los colectivos de su edad, lo que podría hacer que los clientes empatizaran más con ellos.

Como señala Walker (2005) hay dos tipos de factores que pueden explicar la cada vez más imperiosa necesidad que tienen las empresas de incluir dentro de su estrategia la dirección de los trabajadores de mayor edad: aquellos que surgen de las propias necesidades internas y las características de las empresas y aquellos que surgen del entorno en el que se mueven las empresas, generalmente relacionados con las políticas públicas de los gobiernos y las características del mercado de trabajo (Walker, 2005).

Estos objetivos de la dirección de los trabajadores de mayor edad se pueden concretar en otros más específicos que a continuación mencionamos:

- Conocer las necesidades de estos trabajadores.
- Cambiar las actitudes dentro de la organización con respecto a ellos, haciendo frente a los estereotipos y la discriminación.
- Prevenir los problemas asociados con la edad, tanto aquellos en el ámbito personal como en el laboral
- Actualizar el conocimiento y las destrezas de los trabajadores de mayor edad
- Adaptar el trabajo a las condiciones particulares de estos trabajadores

Teniendo en cuenta que los trabajadores jóvenes de hoy serán los trabajadores de mayor edad del mañana, las políticas de la empresa deberían adoptar una perspectiva a largo plazo. Las destrezas, potencial, condiciones e intereses de una persona varían con los años, por lo que la planificación de las políticas de recursos humanos deberían considerar un período más amplio de la vida laboral de sus empleados con el objetivo de que estos puedan desarrollar y explotar plenamente su potencial en todo momento (Walker, 2006).

Adaptando la trayectoria profesional a las necesidades de los trabajadores en las diversas etapas de su vida, las empresas pueden mantener la motivación y el bienestar de sus trabajadores. Esto es especialmente importante cuando se trata de facilitar las transiciones entre los periodos de trabajo y no trabajo en todas las etapas de la vida laboral, como en los momentos en los que el trabajador decide dejar el puesto para continuar con su formación (master, doctorado, etc.), para dedicarse al cuidado de niños o de familiares necesitados o a la hora de hacer una transición gradual a la jubilación.

Asimismo, si al diseñar la estrategia formativa la empresa tiene en cuenta las necesidades que cada trabajador va a tener a lo largo de su vida, o al menos en un período suficientemente amplio, conseguirá mantener actualizado su capital humano, lo que redundará en su mayor empleabilidad, menores diferencias formativas entre los trabajadores más jóvenes y los más mayores, lo que puede reducir los conflictos y facilitar la transferencia interna de conocimiento, y les mantendrá activos y motivados. Algo similar ocurre con las condiciones de trabajo, si la empresa invierte en medidas de prevención desde la madurez temprana que ayuden a afrontar las tensiones físicas y mentales asociadas con el envejecimiento, se ahorrará importantes cantidades por bajas por enfermedad, absentismo y baja productividad.

Otros motivos para introducir la gestión de la edad en las organizaciones son los siguientes (Naegele y Walker, 2006):

1. La sinergia generada al emplear trabajadores jóvenes, bien formados, motivados y creativos a la vez que personas de edad experimentadas y leales.
2. La mejora de la imagen social de la empresa como un empleador ecuánime y justo.
3. Mayor motivación de los jóvenes que ven el trato que la empresa ofrece a sus colegas mayores y ven la recompensa al compromiso con la empresa.
4. Mayor movilidad horizontal y vertical para los trabajadores de mayor edad.

5. Prevenir de la posibilidad de que los mayores se desmotiven ofreciéndoles una perspectiva de carrera.
6. La posibilidad de crear un pool de trabajadores experimentados retirados o parcialmente retirados con conocimiento y habilidades específicos de la empresa.

Las políticas y medidas que se proponen para hacer efectiva la participación de los trabajadores de mayor edad en el mercado de trabajo deben ser a medida de las necesidades específicas, las percepciones y las preferencias de los trabajadores de mayor edad. (Buyens et al, 2007)

### **2.3.2. Modelos de gestión de la edad**

Un modelo práctico para desarrollar la gestión de la edad sería el aportado por (Ilmarinen, 2006) que propone las siguientes medidas:

1. Identificar necesidades y objetivos
2. Mirar la situación actual de esos objetivos
3. Crear tareas para la consecución de esos objetivos
4. Introducir medidas para evaluar el grado de éxito
5. Definir prioridades
6. Crear planes de acción
7. Asignar tiempos
8. Determinar quién es responsable de cada objetivo
9. Decir cómo se va a hacer la implementación, seguimiento y monitorización del desarrollo
10. Acciones correctivas durante el programa
11. Evaluar el proceso y la funcionalidad del programa.
12. Informar de los resultados y diseñar acciones futuras.

Znidarsic y Dimovski (2009) proponen un modelo de gestión de los recursos humanos que trabaja en seis campos de acción: (1) cambiar las actitudes y los modelos mentales dentro de las organizaciones, (2) Medidas de recursos humanos que tengan en cuenta el envejecimiento de la fuerza de trabajo, (3) Gestión transformadora del conocimiento, (4) gestión de la salud, (5) gestión del lugar de trabajo, medidas ergonómicas y de diseño de trabajo y (6) gestión de diferentes generaciones.

En lo que se refiere al cambio en las actitudes de la empresa proponen varias intervenciones: (1) Eliminar la discriminación por edad en los procesos de selección y contratación, (2) crear una cultura que apoye a los trabajadores de mayor edad y que ponga en valor la experiencia, (3) ofrecer oportunidades de trabajo flexible (4) ofrecer opciones de jubilación flexible, (5) publicitar y hacer explícitos los factores positivos que proporciona una fuerza laboral que envejece.

Por su parte Álvarez-Suescun y Quevedo (2015) afirman que para que un modelo de dirección de los trabajadores de mayor edad consiga atraer y retener a estos trabajadores y maximice su potencial de la forma más eficiente posible es fundamental seguir un proceso sistemático y deliberado. Este proceso constaría de cinco fases: fijación de objetivos, análisis, diseño de iniciativas, implantación y evaluación de resultados.

A continuación se comentarán las medidas que han propuesto los diferentes autores en el marco de la gestión de la edad.

### ***2.3.3. Medidas concretas en el marco de la gestión de la edad***

Hay una serie de determinantes que han sido señalados como las razones institucionales para la salida del trabajo de los trabajadores de mayor edad. Blau y Shvydko (2007) estiman los efectos de las rigideces del mercado de trabajo sobre la probabilidad de salida anticipada del mismo. Esas rigideces, tales como, ausencia de posibilidades de trabajo parcial, ausencia de horarios flexibles, falta de oportunidades de formación y de promoción pueden ser responsables de la salida abrupta del mercado de trabajo

En los últimos 30 años se han producido una serie de cambios sociales que han hecho necesaria la creciente adopción de medidas de ***conciliación de la vida laboral y personal*** en las empresas

Kossek et al (2014) definieron las políticas de conciliación como aquellas destinadas a reducir el conflicto trabajo-familia, aumentando con ello la salud y el bienestar de los trabajadores y de las organizaciones en las que trabajan. Las políticas formales de conciliación incluyen medidas tales como: ausencias no pagadas, horarios flexibles de entrada y salida, reducción en la carga de trabajo, trabajos a jornada reducida, teletrabajo, semanas de trabajo reducidas, trabajo compartido, vuelta secuencial después de una baja o licencia, programas de asistencia a niños y mayores dependientes, entre otras (Batt y Valcour, 2003; Neal y Hammer, 2007).

Los horarios flexibles, la reducción en la carga de trabajo y las jornadas parciales, el teletrabajo son beneficiosos para los trabajadores de mayor edad y pueden ayudar a aumentar su contribución al trabajo como retorno por el trato percibido y por contribuir a limitar el conflicto trabajo-vida privada. Esas políticas pueden ser útiles para facilitar las políticas de reclutamiento y retención de trabajadores de mayor edad.

Naegele y Walker (2006) proponen las siguientes áreas de intervención de la gestión de la edad:

- Reclutamiento
- Aprendizaje y aprendizaje a lo largo de toda la vida
- Desarrollo de carreras
- Prácticas de trabajo flexible
- Promoción de la salud y diseño adaptado del lugar de trabajo
- Salida del mercado laboral y transición a la jubilación
- Reasignaciones o cambios de trabajo (dentro de la organización)
- Enfoques integrales.

De entre todas las medidas propuestas, la literatura sobre trabajadores de mayor edad destaca que los acuerdos de trabajo flexible son una prioridad para estos empleados y parte de la clave para retenerlos en el empleo (Boyes y McCormick, 2005; Walker, 2005). Algunos ejemplos de opciones de trabajo flexible son horarios flexibles, jornadas de trabajo flexibles, trabajos a tiempo parcial, teletrabajo, trabajos compartidos.

Estas políticas de conciliación suelen conllevar una reducción voluntaria de las horas de trabajo (Hammer et al, 2013). Por tanto pueden ser beneficiosos para retener a trabajadores que no pueden trabajar una jornada completa, pero con un nivel inferior de funcionalidad (Kooij et al, 2014).

La mayor parte de los autores encuentran que la reducción en la carga de trabajo, las jornadas reducidas y las medidas ergonómicas reducen la posibilidad de salida de los trabajadores de más edad, especialmente de aquellos que están entre los 55 y los 59 años.

Parry (2008), desarrolla un patrón de remuneración total en el que se contempla no sólo la remuneración económica del trabajador (en términos de salario base e incentivos a corto y largo plazo), sino también los beneficios que recibe el trabajador (paquetes de

salud, opciones de jubilación, programas de conciliación e incentivos) y las opciones de carrera que se le ofrecen (formación y desarrollo), promociones horizontales, enriquecimiento de tareas, incentivos de carrera). Con todos estos elementos analiza hasta qué punto la remuneración total, así entendida, tiene alguna influencia en la retención de los trabajadores de mayor edad. Como conclusión la autora recomienda a los empleadores que no establezcan un patrón de remuneración rígido para todos los trabajadores. Se trataría de encontrar la combinación de opciones de remuneración que mejor se adapten a cada trabajador, manteniendo la equidad.

Un trabajador puede preferir una mayor remuneración económica, mientras que para otro la mejor opción es tener un esquema de trabajo flexible que le permita conciliar su vida laboral y personal. La flexibilidad es fundamental a la hora de retener a los trabajadores de mayor edad.

Veth et al (2011) clasifican las diferentes prácticas de recursos humanos en dos grupos: las de mantenimiento (centradas en mantener la funcionalidad de los trabajadores de mayor edad o recuperarla si ha habido una pérdida) y las de desarrollo (dedicadas a desarrollar nuevos niveles de funcionalidad en los trabajadores). Algunos ejemplos de cada uno de los dos tipos de políticas se pueden ver en la tabla 2.4.

**Tabla 2.4: Prácticas de recursos humanos: mantenimiento – Desarrollo**

Mantenimiento	Desarrollo
Jubilación temprana (parcial)	Enriquecimiento del trabajo.
Exención de horas extra	Participación en las decisiones
Trabajo a tiempo parcial	Promoción
Ajustes ergonómicos	Formación
Condiciones de trabajo flexibles	Rediseño del trabajo
Cursos para mantenerse al día	Mentoría

Fuente: adaptado de Veth et al (2011)

Los autores esperan que, de acuerdo con Zhang, Wan y Jia (2008), las políticas de desarrollo sean más exitosas que las de mantenimiento. Los resultados que arroja su investigación en 23 organizaciones relacionadas con la salud en Holanda ponen de manifiesto que, en contra de lo que los autores esperaban, los trabajadores de estas organizaciones prefieren y nombran con mayor frecuencia las prácticas de mantenimiento.

Por otra parte, varios estudios han puesto de manifiesto que los trabajadores jóvenes y los mayores reaccionan de manera diferente a las políticas de recursos humanos (Kooij et al, 2011, 2014). Los trabajadores jóvenes parecen valorar más positivamente las intervenciones que les permiten un mayor desarrollo (como las oportunidades de formación) mientras que los mayores tienden a valorar más las políticas de mantenimiento como puede ser la flexibilidad de horarios.

Kooij et al, (2014) encuentran cuatro tipos distintos de grupos de políticas (de desarrollo, de mantenimiento, de aprovechamiento y acomodaticias). Las prácticas de desarrollo, como los cursos de formación, van destinadas a incrementar el nivel de funcionalidad de los trabajadores de mayor edad. Las prácticas de mantenimiento, como los esquemas de trabajo flexibles, van destinados a mantener el nivel de funcionalidad de los trabajadores de mayor edad. Las prácticas de aprovechamiento, como los movimientos laterales en el trabajo, tienen como objetivo devolver al individuo a niveles de funcionalidad previos. Por último, las prácticas acomodaticias, por ejemplo el trabajo a tiempo parcial, van destinadas a mantener al trabajador mayor en un nivel de funcionalidad adecuado pero menor que los anteriores.

Armstrong-Stassen (2005), desarrolla un estudio con el objetivo de conocer cuáles serían las políticas de recursos humanos más eficaces a la hora de influir en la decisión individual de los trabajadores de mayor edad de permanecer en activo y hasta qué punto sus centros de trabajo las están aplicando. Realiza el estudio utilizando una muestra de enfermeras de más de 50 años obtenida del colegio de enfermeras de Ontario (361 respuestas). Les ofrecen una lista de 34 prácticas de recursos humanos que se podrían agrupar en las categorías de: opciones de trabajo flexible, formación, diseño del trabajo, reconocimiento y respeto, evaluación y remuneración. Las tres más valoradas y que mayor impacto podrían tener en su decisión de permanecer activas por más tiempo son: las opciones de compensación, reconocimiento y respeto y, por último, los acuerdos de jubilación (gradual, parcial o con re-llamada). Comprueban que las prácticas desarrolladas por los hospitales en los que trabajan estas enfermeras distan mucho de las que ellas señalan como cruciales y la mayor discrepancia se produce justo en aquellas que las enfermeras señalan como más importantes.

Las políticas a aplicar deberían tener en cuenta el cambio de motivaciones que se produce a lo largo de la vida (Kooij et al, 2011), como por ejemplo el traslado de importancia de los factores motivacionales extrínsecos (remuneración o promoción) a los intrínsecos (ayudar a los demás, contribuir a la sociedad).

Otra de los aspectos a tener en cuenta es la transmisión de conocimientos en la empresa. Dado que una de las cuestiones que más preocupan a las empresas es cómo conservar el conocimiento que han desarrollado los trabajadores de mayor edad antes de que dejen la empresa, la posibilidad de tutorizar como *mentores* a los trabajadores más jóvenes sería una política que cubriría esta necesidad además de preservar el conocimiento y la memoria de la empresa tras la jubilación de los mayores.

La pérdida de conocimiento institucional debida a la jubilación de los trabajadores puede afectar a la eficiencia en los procesos de negocio, a la calidad de los productos y servicios ofrecidos y a la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Por ello, la transferencia de ese conocimiento se convierte en un elemento fundamental de la dirección de los trabajadores de mayor edad.

Esa transferencia del conocimiento desde los trabajadores de más edad hasta aquellos que tienen que asimilarlo se puede hacer de dos formas, indirecta o directamente (Gendron, 2011). En el primer caso, se pone en marcha algún mecanismo por el cual los mayores van formalizando ese conocimiento durante su trabajo diario, por ejemplo, mediante un tutorial. Este caso se le pide al trabajador especialista que describa por escrito el procedimiento a seguir en caso de una interrupción del servicio, lo que requiere que conceptualice el problema, se fije en los detalles de la cadena de eventos, los problemas que surgieron y las acciones que se tomaron, considerando también aquellas que fueron inapropiadas, arriesgadas o inadmisibles. Toda esta información se incorpora a una base de datos, que se puede completar identificando las competencias necesarias en cada uno de los puestos.

Los otros mecanismos de transferencia son directos, mediante la relación entre los trabajadores con mayor experiencia y los aprendices. Estos mecanismos suelen ser más eficientes conforme más complejo es el conocimiento a transmitir pues la formalización será siempre incompleta. La transmisión se puede hacer mediante la participación de los trabajadores de más edad en los programas de formación de los más jóvenes o bien mediante el asesoramiento. En esta segunda opción, los trabajadores de mayor edad se

convierten en tutores, que al establecer una relación cercana con los trabajadores jóvenes pueden ayudarles con los problemas que puedan surgir, orientarles cómo hacer mejor el trabajo o buscar con ellos soluciones más eficientes a problemas antiguos o nuevas soluciones a nuevos problemas. Esta es quizás la forma más efectiva de transmisión de conocimiento pues se realiza mediante una relación más estrecha.

Otra de las políticas más estudiadas por los diferentes autores ha sido la **formación**. La investigación desarrollada en este campo sugiere que la edad está negativamente relacionada con los resultados de la formación (Ng y Feldman, 2008) y con el interés por la misma (Ng y Feldman, 2012). En cualquier caso eso no quiere decir que la formación sea inútil para los trabajadores de mayor edad. De hecho los trabajadores de mayor edad pueden obtener un gran éxito en los cursos de formación si estos están diseñados para acomodarse a sus necesidades (Callahan et al ,2003; Van Rooij, 2012). Este último trabajo pone de manifiesto que el éxito puede aumentar cuando se trabaja en grupos pequeños, cada uno a su ritmo, se enseña a solucionar los errores, se les anima a cometer errores y se trabaja con una orientación muy centrada en objetivos de aprendizaje.

La participación en cursos de formación estándar por tanto, se reduce con la edad. Esto se puede explicar por una falta de interés de los trabajadores de mayor edad por mejorar su capital humano (Warr y Fay, 2001). No obstante muchas empresas siguen ofreciendo a sus trabajadores cursos de formación no específicos. Algunas empresas, dado que la motivación por la formación de los mayores es diferente a la de los jóvenes o, simplemente, porque tienen diferentes necesidades, ofrecen formación específica. Esta formación específica es susceptible de prolongar la vida laboral de estos trabajadores.

Otra de las políticas específicas de gestión de los recursos humanos que se han tenido en consideración en la literatura es la **formación a los supervisores** o jefes que trabajan directamente con trabajadores veteranos. Goldberg (2005) asegura que formar a los supervisores directos de los trabajadores de mayor edad para que sepan cómo gestionarlos y tratarlos es crucial. Este mismo autor en su trabajo del año 2000 afirma que es necesario cambiar el concepto que los jefes y supervisores tienen del colectivo de trabajadores de mayor edad en general.

Para poder llevar a cabo una dirección eficiente de los trabajadores de mayor edad, es fundamental que tanto la alta dirección como los mandos intermedios se involucren (Taylor, 2006; Furunes et al., 2011). La implantación de las prácticas que pretenden satisfacer las necesidades de estos trabajadores, depende de su comprensión de la problemática y su actitud y motivación ante la misma así como de la libertad para ponerlas en marcha (“decision latitude”) de que disfruten. Por ello, es fundamental que los directivos dispongan de suficientes recursos económicos, intelectuales, emocionales y organizativos y un amplio abanico de destrezas para lograr este objetivo

Callanan y Greenhaus (2008) argumentan que el cambio de actitudes edaistas a nivel organizativo empieza por cambiar las actitudes de los líderes en la empresa para que el trabajo de las personas de mayor edad empiece a ser considerado con justicia.

Walker (2005) apunta que cambiar las actitudes de algunos miembros clave del personal (como los directivos intermedios hacia los trabajadores de mayor edad, puede ser un prerrequisito esencial para empezar a desarrollar buenas prácticas dirigidas a ese colectivo).

Centrándonos en los aspectos prácticos de la aplicación de medidas de gestión de la edad, Furunes et al. (2011) analizan hasta qué punto los directivos aceptan la responsabilidad de llevar adelante la gestión de la edad, los grados de libertad de los que disponen en ese proceso (opciones y restricciones) y hasta qué punto los directivos perciben que esos grados de libertad dependen de algunas variables organizativas y de gestión. Basándose en los datos obtenidos de una encuesta a 672 directivos en el sector público de Noruega.

Los grados de libertad vienen dados por el apoyo de los empleados, capacidad para reorganizar el trabajo, cantidad suficiente de recursos humanos, suficiente presupuesto y oportunidades para unificar la gestión de la edad con las demandas de eficiencia.

Concluyen que las *actitudes de la dirección* son los principales predictores de los grados de libertad de los que disponen para la gestión de la edad. Cambiar las actitudes de los directivos y facilitar el acceso a recursos humanos y financieros parecen ser los criterios más importantes para incrementar la percepción de libertad a la hora de gestionar la edad y contribuir, con ello, a la retención de los trabajadores de mayor edad.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, como apuntábamos anteriormente, son los **acuerdos de jubilación flexible**. Hedge et al (2006) ponen de manifiesto que los trabajadores de mayor edad frecuentemente desean continuar trabajando pero no en las mismas condiciones que lo han venido haciendo hasta el momento. Prefieren reducir su dedicación en horas y sobre la base de acuerdos de flexibilidad. Algunos trabajos empíricos avalan la importancia de este punto (AARP, 2004; Shacklock et al, 2007). Las organizaciones que ofrezcan estas opciones de trabajo serán percibidas por los trabajadores como más flexibles (Armstrong-Stassen y Ursel, 2009).

La jubilación flexible puede proporcionar un modo útil de preparar al trabajador para el cambio entre el trabajo a tiempo completo y la jubilación completa. Alternativas menos drásticas, como trabajar menos horas, compartir un trabajo o el trabajo a tiempo parcial pueden suavizar ese cambio a la vez que permite a la empresa no perder trabajadores válidos y con experiencia (Znidarsic y Dimovski (2009)).

La importancia de proporcionar buenas opciones pre y pos jubilación como forma de animar a los trabajadores de mayor edad a permanecer en activo o a retornar a la actividad ha sido destacada por varios autores (Watson Wyatt, 2004 y AARP, 2005).

Por otra parte, hay cada vez más evidencias de que los **programas de salud y bienestar** generan un retorno de la inversión muy positivo. Chapman (2007), encontró que, en media, los programas de promoción de la salud contribuían a reducir el absentismo por enfermedad en un 25,3%, los costes por bajas en un 24,2% .

Por otra parte, aunque es difícil encontrar el vínculo entre la implementación de programas de bienestar y salud y la productividad en la empresa, hay indicios que apuntan que la relación entre estos dos factores podría ser positiva. Proper y Mechelen, (2008) encuentran que la promoción de la actividad física y la dieta sana reduce el absentismo y mejora la productividad.

En la tabla 2.5, incluida a continuación, se recoge la síntesis aportada por Ball, (2007) en la que se resumen las diferentes medidas de gestión de la edad que se han propuesto en la literatura.

**Tabla 2.5: Políticas de gestión de la edad**

1.Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Incrementar el límite máximo de edad</li> <li>1.2. Eliminación de barreras de edad particulares</li> <li>1.3. Discriminación positiva</li> <li>1.4. Grupos de autoayuda para promover su propio empleo</li> <li>1.5. Programas de formación para mejorar las prácticas de reclutamiento</li> </ul>
2.Formación, desarrollo y promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Desarrollo de programas de formación</li> <li>2.2. Programas específicos para trabajadores de mayor edad</li> <li>2.3. Abrir los cursos de formación existentes a los trabajadores de mayor edad</li> <li>2.4. Creación de un ambiente de aprendizaje para los trabajadores de mayor edad</li> <li>2.5. Desarrollo de carreras</li> <li>2.6. Evaluación</li> <li>2.7. Promoción de unas políticas específicas para los trabajadores de edad en las organizaciones</li> </ul>
3.Prácticas de trabajo flexibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Rotación en el trabajo</li> <li>3.2. Horario flexible</li> <li>3.3. Licencias relacionadas con la edad</li> <li>3.4. Trabajos a tiempo parcial</li> <li>3.5. Jubilación flexible</li> <li>3.6. Jubilación gradual</li> <li>3.7. Descensos de categoría sin variación de sueldo</li> </ul>
4.Ergonomía, diseño del trabajo y prevención de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Mejora de las condiciones ergonómicas de trabajo</li> <li>4.2. Organización de las tareas</li> <li>4.3. Mix de trabajadores jóvenes y mayores</li> <li>4.4. Programas de salud y bienestar</li> <li>4.5. Exclusión de los mayores de los trabajos por turnos.</li> </ul>
5.Cambiar las actitudes en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1. Investigación relacionada con el envejecimiento y la consecución de objetivos</li> <li>5.2. Programas para cambiar comportamientos y actitudes frente a los trabajadores de mayor edad.</li> </ul>
6.Cambios en la política de salida	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1. Elevación de la edad mínima para poder optar a la jubilación temprana</li> <li>6.2. Abolición de los programas de apoyo a la jubilación temprana</li> <li>6.3. Elevación de la edad de jubilación normal</li> </ul>
7.Otras políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>7.1. Políticas generales relativas a la edad</li> <li>7.2. Políticas sectoriales relacionadas con la edad</li> <li>7.3. Reconocimiento de las responsabilidades y trabajo de cuidado de los demás que hacen los mayores</li> </ul>

Fuente: Ball, (2007)

Por último es necesario destacar, aunque pueda resultar repetitivo, la necesidad de adaptar la aplicación de estas medidas a las necesidades heterogéneas de los trabajadores de mayor edad. Algunos autores (Bal, et al 2015; Hornung et al, 2008) ponen de manifiesto la utilidad de los acuerdos ad hoc elaborados para cada trabajador individualmente (idiosyncratic deals o i-Deals) como factor de retención de estos trabajadores.

#### **2.3.4. Enfoque holístico**

La efectividad de enfoques integrales de gestión de la edad que no se limiten a la implantación de una serie de medidas aisladas sino que planteen un marco de desarrollo para todos los trabajadores, ha sido comprobada en la literatura a través de varios trabajos (Rappaport y Stevenson, 2004; Naegele y Walker, 2006).

La dirección de la edad no puede limitarse a ser un conjunto de medidas destinadas exclusivamente a los trabajadores más mayores que no tenga en cuenta el impacto que estas políticas pueden tener en el resto de colectivos de la empresa (por ejemplo, los más jóvenes), sino que es fundamental que esté integrada dentro de la gestión de la diversidad en la empresa (Naegele y Walker, 2006; Walker, 2006) y, en general, de la estrategia de recursos humanos y de responsabilidad social de la empresa (Ilmarinen, 2005). Asimismo, es imprescindible que exista una coherencia interna entre los distintos mecanismos considerados para la mejor gestión de estos recursos, de forma que se eviten incoherencias y posibles contradicciones entre ellos (Walker, 1997).

Un modelo eficiente de dirección de los trabajadores de más edad no solo considera un conjunto de medidas destinadas a atraer y retener a trabajadores de mayor edad, sino que debe tener en cuenta, a su vez, a los colectivos más jóvenes (Naegele y Walker, 2006; Walker, 2006). Por otro lado, el colectivo de los trabajadores de mayor edad no es homogéneo y dentro del mismo encontramos hombres y mujeres y personas de diferentes culturas y con diferentes niveles de formación y experiencia: la edad es solo uno de los elementos de la gestión de la diversidad en la empresa. Por lo tanto, el reto de la empresa será buscar maximizar las ventajas potenciales derivadas de esa diversidad y, a su vez, reducir las desventajas asociadas, intentando que potenciar las habilidades de los trabajadores para que contribuyan al logro de los objetivos organizativos.

Gendron (2011) señala que es imprescindible que las prácticas que la empresa implante contribuyan a fortalecer los lazos entre las generaciones, asegurando que las destrezas son complementarias, que se integra a los nuevos trabajadores jóvenes, se conserva a los más antiguos y se mejora el desarrollo profesional. Y para esto la empresa tiene que lograr una neutralidad respecto de la edad, que no se convierta en un criterio excluyente, sino en todo caso diferenciador. De esta forma, lograr una buena práctica en la gestión de los trabajadores de mayor edad no implica necesariamente diseñar políticas que sean

específicas para ellos, sino que puede haber estrategias de recursos humanos que sean particularmente beneficiosas para estos trabajadores (Walker, 2005).

Por último, hay que tener en cuenta que la formulación de estas estrategias de gestión de la edad debe adoptar un enfoque holístico, que busque la coherencia entre todas las prácticas que se pongan en marcha, manejando simultáneamente asuntos como el reclutamiento, el acceso a la formación, las condiciones y la organización del trabajo o la salida del mercado laboral, entre otros (Walker, 1997; Gendron, 2011). Por ejemplo, la flexibilidad en el trabajo o el rediseño del puesto de trabajo pueden ser claves para el reclutamiento de trabajadores de mayor edad, la formación es una herramienta imprescindible para la concienciación de todos los empleados respecto de los asuntos relacionados con la edad y, a su vez, esta concienciación mejora la motivación de los trabajadores de mayor edad para participar en las iniciativas de formación y desarrollo profesional, antes de realizar cambios en la organización del trabajo los trabajadores de mayor edad afectados tendrán que formarse, el reclutamiento de trabajadores jóvenes puede combinarse con la participación de trabajadores de mayor edad en proyectos de “mentoring” o los incentivos financieros deberán complementarse con discusiones sobre motivaciones personales, reajustes en la organización del trabajo y oportunidades de educación y formación (Walker, 1997; Naegele y Walker, 2006).

### ***2.3.5. Efectividad de las políticas de gestión de la edad***

Fabisiak y Prokurat (2012) se preguntan cómo podemos medir el éxito de la aplicación de estas políticas de gestión de la edad. Los autores concluyen que ese éxito debe ser medido en tres ámbitos, el personal, el organizativo y el social. En la tabla 2.6 se recogen los principales indicadores que proponen estos autores.

En la misma línea de intentar medir la eficacia de las medidas a tomar, es crucial analizar la productividad de los empleados con respecto a su sueldo. Evers y Lange (2006) llaman a este problema el triángulo de Las Bermudas. Si no hay proporcionalidad entre las variables, productividad, salario y edad, el empleo de los mayores se verá seriamente perjudicado.

**Tabla 2.6: Resultados de la gestión de la edad para las personas, las empresas y la sociedad.**

<b>Individual</b>	Prevención del envejecimiento prematuro Vida más exitosa y sana
<b>Empresa</b>	Lugar de trabajo adaptado a los mayores Empleados más eficientes con una gestión más personalizada
<b>Sociedad</b>	Prevención de la discriminación por edad Conseguir contrarrestar el efecto de la situación demográfica.

Fuente: Fabisiak y Prokurat (2012)

El triángulo muestra tres relaciones importantes: la relación entre salario y edad; la relación productividad – edad, la relación entre salario y productividad. En este último punto a lo largo de la vida se produce un desajuste ya que tanto los jóvenes como los mayores presentan productividades inferiores a su salario. En cambio, los trabajadores de mediana edad presentan en media una productividad muy superior a su salario.

Tomando como base la vida laboral del empleado los salarios quedan compensados por la productividad generada por el mismo. Las empresas deberían pensar en cómo mejorar la productividad de sus trabajadores de más edad o, al menos, como mantener su calidad y empleabilidad.

Cottini et al. (2009) analizan en Dinamarca hasta qué punto la salida voluntaria está influenciada por unas condiciones de trabajo y unas políticas de recursos humanos adversas. En particular se centran en analizar la influencia de las prácticas de trabajo de alta participación en la salida de los empleados de mayor edad.

Los autores definen estas prácticas como una variedad de políticas de recursos humanos que ayudan a aprovechar la capacidad de los trabajadores más avanzados, de producir conocimiento y de compartirlo con los directivos. Más concretamente observan hasta qué punto los trabajadores tienen influencia en las decisiones relativas a su trabajo, hasta qué punto el trabajador está informado de las decisiones que afectan a su lugar de trabajo y hasta qué punto el trabajador ha participado en cursos de formación en su lugar de trabajo.

Encuentran que la primera de estas acciones reduce la propensión de los trabajadores a dejar su puesto. Demuestran que el posible impacto de unas condiciones de trabajo adversas se ve mitigado por el uso de estas prácticas.

### **2.3.6. Grado de implantación de las políticas de gestión de la edad**

Por último, a pesar de la necesidad de motivar a los trabajadores de mayor edad a prolongar su vida laboral lo cierto es que las empresas han ignorado la gestión de este problema o se han asomado tímidamente a su solución. En una encuesta a 28.000 empleadores en 25 países Manpower (2007) constató que sólo un 21% de estos empleadores habían puesto en práctica estrategias para retener a los trabajadores de mayor edad.

Como ejemplo, Albright y Cluff (2005) analizan el modo en el que la Corporación MITRE (un organismo público sin ánimo de lucro en Estados Unidos dedicado a asistir al gobierno federal con I+D, ingeniería de sistemas e integración) recluta y retiene a los trabajadores de mayor edad que forman tradicionalmente una parte importante de su plantilla (71% son mayores de 40 años, 39% mayores de 50). Las políticas que utilizan son las siguientes:

- a. Planes de pensiones
- b. Un programa de jubilación gradual que permite a los trabajadores trabajar en jornadas de más de 20 horas y menos de 40 hasta que alcanzan la edad de jubilación, retornan a un puesto a tiempo completo o abandonan la corporación con la misma base salarial. Les permite además, poder utilizar parcialmente los fondos de su plan de pensiones para completar su salario y poder seguir contribuyendo al mismo (tanto el trabajador como la empresa).
- c. Un programa de creación de un pool de ex trabajadores de la compañía jubilados que les asisten en proyectos críticos o trabajos puntuales a través de un trabajo a tiempo parcial remunerado sobre la base salarial de su trabajo anterior en la empresa.
- d. Una asociación de jubilados de la corporación que les permite mantener el contacto tras la jubilación.
- e. Programas de formación destinados al mantenimiento, ampliación y profundización en los conocimientos de los trabajadores.

- f. Esquemas de trabajo flexible que incluyen medidas como: flexibilidad de horarios (pactando las horas en las que el trabajador estará presente en las instalaciones de la empresa), semana de trabajo reducida, jornadas parciales, teletrabajo, trabajo compartido, cuando un trabajador está de baja su reincorporación se hace de forma gradual trabajando una jornada reducida, tiempo pagado de descanso para unas vacaciones, enfermedades cortas o asuntos personales.
- g. Programas de bienestar
- h. Programas de mentoría

Armstrong-Stassen (2008) desarrolla dos trabajos empíricos con el propósito de averiguar cuáles son las razones que hacen que las empresas no hayan considerado este problema en toda su dimensión y conocer cuáles serían las prácticas de recursos humanos que mayor incidencia podrían tener en la retención de los trabajadores de mayor edad. Obtienen un total de 28 prácticas que se podrían encuadrar en los capítulos de opciones de trabajo flexible, diseño del trabajo, formación para los mayores y sus supervisores, prácticas de evaluación de resultados, compensación y reconocimiento y respeto.

Los resultados ponen de manifiesto que las organizaciones para las que trabajan los encuestados han puesto, de momento, poco interés en desarrollar prácticas de recursos humanos a medida para los trabajadores de mayor edad. A la hora de determinar la capacidad de las diferentes políticas de recursos humanos de influir en la decisión de retirarse o permanecer en el empleo de estos trabajadores, las políticas que mayor incidencia demuestran tener son las de reconocimiento y respeto por las personas de edad y su trabajo.

Por último, en lo que se refiere a las razones por las cuáles las empresas no se han implicado en este tipo de prácticas pueden ser, desde el punto de vista de los empleados, el que estos temas no suponen una prioridad para la organización en la actualidad. Desde el punto de vista de los empleadores el motivo es que no existe interés por parte de los empleados en este tipo de medidas y que no eran una prioridad para la organización.

**Tabla 2.7: Políticas de gestión de la edad propuestas para su valoración por parte de empresas y empleados.**

<b>1.Opciones de trabajo flexible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Continuar trabajando con semanas más cortas</li> <li>1.2. Continuar trabajando pero con horarios flexibles</li> <li>1.3. Continuar trabajando pero con jornadas reducidas</li> <li>1.4. Que la empresa me permitiera reducir su jornada laboral compartiendo un puesto de trabajo a tiempo completo con otra persona</li> <li>1.5. Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero, total o parcialmente, desde su casa (teletrabajo)</li> <li>1.6. Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero no en lo mismo que ha venido haciendo hasta ahora (cambio de responsabilidades o funciones)</li> <li>1.7. Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero ir trasladándome gradualmente a puestos de menor responsabilidad</li> <li>1.8. Que la empresa me permitiera a continuar trabajando pero poder tomarse un respiro (periodo sabático no remunerado o jubilarme durante un tiempo)</li> <li>1.9. Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero ir reduciendo gradualmente horas de trabajo y responsabilidades</li> </ul>
<b>2.Opciones de diseño del trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Que la empresa le proporcione misiones y encargos estimulantes y significativos</li> <li>2.2. Que la empresa le permita desarrollar nuevos roles acorde con su edad y sus capacidades (i.e. mentoring)</li> <li>2.3. Que la empresa rediseñe los puestos de trabajo para hacerlos más atractivos a las personas de mayor edad</li> <li>2.4. Que la empresa se asegure de que las personas de más edad disponen de información relevante cuando hay que determinar su carga de trabajo</li> </ul>
<b>3. Oportunidades de formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Que la empresa le proporcionara la oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades.</li> <li>3.2. Que la empresa le proporcionara la oportunidad de adquirir nuevas habilidades</li> <li>3.3. Que la empresa promoviera el acceso a las nuevas tecnologías para mejorar su eficacia en el trabajo</li> <li>3.4. Que la empresa le proporcionara las mismas oportunidades de promoción y mejora que al resto de empleados</li> </ul>
<b>4.Formación para los directivos de la empresa en gestión de la edad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Que los directivos de su empresa supieran dirigir a los trabajadores maduros y evitar sesgos de valoración</li> <li>4.2. Que los directivos de su empresa tuvieran formación sobre los medios más efectivos para dirigir a los trabajadores maduros</li> </ul>
<b>5.Opciones de compensación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1. Que la empresa incrementara las compensaciones económicas</li> <li>5.2. Que la empresa mejorara las prestaciones sociales proporcionándole vacaciones y tiempo libre adicional</li> <li>5.3. Que la empresa le permita, si decide trabajar más allá de la edad de jubilación, la posibilidad de seguir contribuyendo a los sistemas de pensiones de la empresa</li> <li>5.4. Que la empresa le proporcione mejoras de las prestaciones sociales en forma de programas de mantenimiento y mejora de la salud</li> </ul>
<b>6. Opciones de reconocimiento y respeto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1. Que la empresa reconociera los logros de los trabajadores maduros</li> <li>6.2. Que la empresa reconociera la experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores maduros</li> <li>6.3. Que la empresa reconociera el papel que pueden jugar los trabajadores maduros como transmisores de conocimiento y experiencia a los empleados más jóvenes (mentoring)</li> <li>6.4. Que la empresa fomente una cultura que garantice que todos los empleados tratan con respeto a los trabajadores maduros</li> <li>6.5. Que la empresa mostrara su agradecimiento por el trabajo bien hecho</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Una vez analizadas las principales aportaciones que se dan desde la literatura en materia de gestión de la edad presentamos un resumen de las medidas que nosotros hemos presentado tanto a empresas como a trabajadores para que valoren su conveniencia y, en el caso de los trabajadores, la importancia de la medida para retrasar el momento de su jubilación. Un resumen de las medidas que se han tomado en consideración aparece en la tabla 2.7.

# CAPÍTULO 3

**METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LA MUESTRA**



## Capítulo 3

### Metodología y análisis de la muestra

#### 3.1. INTRODUCCIÓN

Para poder contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo anterior se ha desarrollado un trabajo de campo que nos permitirá recoger información relevante sobre las variables que intervienen en el modelo. Dado que el estudio se plantea en dos niveles (nivel individuos y nivel empresa), se han desarrollado dos cuestionarios diferentes (uno dirigido a los trabajadores de las empresas objetivo y otro dirigido a los directores de recursos humanos de esas empresas). En el primero de ellos se recoge información sobre las variables relevantes para el estudio empírico 1 y en el segundo para las del estudio empírico 2.

En el presente capítulo vamos a explicar la metodología que se ha seguido para poder contrastar las hipótesis formuladas en el capítulo anterior en el estudio empírico 1 y analizar de manera descriptiva los resultados relativos al estudio empírico 2. En primer lugar explicaremos cuál ha sido la población objeto de estudio y la muestra elegida para representarla, a continuación se explicarán cuáles son las variables del modelo planteado (en el caso del estudio empírico 1), distinguiendo entre variable dependiente, variables independientes y variables de control y explicaremos el modo en que se ha medido cada una de ellas. Pasaremos a continuación a describir cada uno de los dos cuestionarios que se han manejado para la obtención de la información y el proceso de gestión de la misma. Por último se abordarán los problemas de representatividad de las respuestas obtenidas y se analizarán los problemas de sesgo de respuesta y no respuesta.

### 3.2. SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

El sector elegido para contrastar las hipótesis de este trabajo es el sector energético y los sectores relacionados (ingeniería y construcción de instalaciones energéticas). Los motivos por los que se ha seleccionado este ámbito como objetivo del estudio han sido diversos. En primer lugar, este ha sido el área en el que este doctorando ha desarrollado gran parte de su actividad profesional y, por tanto, conoce a sus integrantes y su funcionamiento. Por otra parte, es especialmente adecuado a los propósitos de esta investigación, dado que se trata de un sector maduro en muchas de sus actividades, con lo cual se encuentra especialmente expuesto a los problemas que se tratan en el presente trabajo, por contar con empleados de una edad media elevada. Finalmente, se trata de un sector de gran impacto económico en la economía española.

En 2010, el sector energético, estrictamente hablando, aportó de manera directa al PIB 26.146 millones de euros, lo que supone un porcentaje del 2,7%, superando así a otros importantes sectores como el primario (agricultura, ganadería, silvicultura y pesca), que representa un 2,3% del PIB, o supone casi el 80% de la contribución de otros importante sectores, como el de las TIC (3,9%) o del sector financiero (4%). Si tenemos en cuenta el efecto indirecto del sector (medido por el impacto de las inversiones del sector en la riqueza y el empleo de los sectores que dependen de él), su impacto sobre el PIB alcanza el 5,3%. En términos de empleo, en 2010, 75.000 personas trabajaban en este sector<sup>6</sup>, lo que representaba el 0,4% del empleo nacional de ese año. En el año 2012, su aportación directa al PIB del país creció hasta los 32.000 millones de euros, lo que representa el 3,1% de la cantidad total. Por otra parte, en este mismo año, también es el responsable de 101.000 empleos directos, el 0,6% del empleo total del país (Club Español de la Energía, 2014).

Teniendo en cuenta las reticencias que las empresas de este sector muestran a la hora de ofrecer información, para maximizar el número de respuestas optamos por contar con el apoyo del Club Español de la Energía y llevar a cabo el estudio entre sus miembros. El Club Español de la Energía (Enerclub) es una entidad privada, sin ánimo de lucro, que nació en 1985. Su principal objetivo es contribuir a la mejor comprensión de los diferentes temas relacionados con la energía por los distintos interlocutores sociales, interesados tanto a nivel

---

<sup>6</sup> En las cinco áreas siguientes: extracción de antracita, hulla, lignito y turba; extracción de crudos de petróleo y gas natural; coquerías, refino y centrales nucleares, producción y distribución de energía eléctrica y producción y distribución de gas.

nacional como internacional. Se trata de una asociación integrada por 143 organizaciones en la fecha en que se inició el estudio (noviembre de 2010), entre las que se encuentran las principales empresas del país. No obstante, entre sus miembros no sólo hay empresas del sector estrictamente energético (CNAE 35), sino que también agrupa a asociaciones de empresas de determinados subsectores (como asociaciones de empresas del sector de las energías renovables), colegios profesionales relacionados con el sector, institutos energéticos de diferentes comunidades autónomas, empresas del sector financiero y despachos profesionales especializados en el sector o que simplemente prestan servicio a las empresas del mismo.

Por otra parte, en él están representadas empresas fundamentales para el funcionamiento de los servicios que presta el sector como pueden ser las empresas de ingeniería que proyectan las instalaciones que después se utilizan para la extracción, producción y transporte de la energía y las empresas constructoras que las hacen realidad. Prescindiendo del primer grupo de empresas que hemos mencionado y considerando las pertenecientes al conjunto de empresas de ingeniería y construcción que prestan servicio a empresas del sector energético, nuestra muestra final estaba compuesta por 120 empresas de todos los subsectores del sector energético y sectores asociados.<sup>7</sup>

En la muestra están representados todos los grandes grupos de actividades dentro del sector energético y sectores asociados español ya que encontramos empresas de las áreas del petróleo, gas natural, carbón, electricidad, nuclear y renovables, ingeniería y construcción de instalaciones de extracción, producción o transporte de energía. El hecho de que se incluyan empresas tan diversas y procedentes de distintos sectores y ámbitos de actividad hace muy difícil valorar de manera exacta cual es la contribución de las empresas de la muestra a la economía española. El propio Club español de la Energía, consultado directamente, no dispone de esta información. Por esto nos ha sido imposible determinar qué porcentaje de la población que se pretende medir representa la muestra elegida. No obstante, dado que se incluyen las empresas más grandes del país en todos los ámbitos mencionados, no parece aventurado decir que la muestra es ampliamente representativa de la población que se quiere analizar.

---

<sup>7</sup> En el anexo 1 se incluye el listado de las empresas integrantes de la muestra (Fuente: Memoria anual de ENERCLUB, 2010).

### **3.3. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES**

Como se explicó en la introducción de esta tesis doctoral, el objetivo de esta es doble: por un lado identificar y contrastar los factores explicativos de la actitud de los trabajadores del sector energético español frente a la jubilación y, por otro, describir la situación de la gestión de la edad en las empresas de dicho sector. Por ello, en este apartado justificamos las medidas que se utilizaron en cada uno de esos dos estudios.

Para hacer operativas estas variables, hemos recurrido a escalas previamente validadas en otros trabajos, que posteriormente hemos adaptado a nuestro ámbito. En el caso de no existir una escala, las hemos construido a partir de los planteamientos teóricos de la literatura.

#### **3.3.1. Variables del estudio sobre la voluntad de retirarse de los empleados**

##### ***Variable dependiente***

La variable dependiente de este estudio es la voluntad de jubilarse o de permanecer activo (en la organización para la cual se trabaja actualmente, en otra empresa o, incluso, derivando hacia el autoempleo). Entre estas decisiones extremas existe una amplia gama de posibilidades que, cada vez más, las legislaciones nacionales hacen posible como son la jubilación parcial y la jubilación parcial compatible con la pensión. Para medir la voluntad de los trabajadores de jubilarse, permanecer activos y alguna otra opción intermedia se les han planteado ítems que describen todas esas situaciones y se les ha pedido que declaren cuáles son sus intenciones con respecto a las mismas (utilizando la escala 1 a 5 que se ha utilizado en el resto del cuestionario). Para ello nos hemos basado en la escala de intenciones de jubilación utilizada por Gaillard y Desmette (2008).

##### ***Variables independientes***

En lo referente a las variables independientes, se han dividido en los tres grupos que se presentan en el marco teórico del trabajo: variables de características físicas y psicológicas, variables de trato de la empresa hacia los trabajadores de mayor edad y, por último, variables que representan las circunstancias personales del individuo. A continuación se expone el modo en que se han construido las diferentes variables.

### **A. Variables asociadas a las características físicas y psicológicas**

Las variables que se incluyen en este grupo son: salud, centralidad, auto-eficacia, compromiso, disposición a aceptar cambios y opinión sobre la jubilación.

**Salud:** Esta variable ha sido utilizada por numerosos autores en el campo de la gestión de la edad y hace referencia al modo en que el individuo valora su estado de salud. La escala que se ha utilizado para la construcción de la variable ha sido obtenida de Armstrong-Stassen y Cameron (2005) que, a su vez, se basó en las escalas desarrolladas por Taylor y Shore (1995); Carr (1997) y Bailey y Hanson (1995). Se trata de una escala integrada por tres ítems que describen la valoración que el trabajador hace de su estado de salud en general y en comparación con otras personas de su edad así como una previsión de cómo espera que sea su estado de salud en los próximos años.

**Centralidad:** La centralidad hace referencia a la medida en la que el trabajo es importante en la vida del individuo. Para construir esta variable, se parte de la escala desarrollada por Paullay et al. (1994), adaptada posteriormente por Armstrong-Stassen y Schlosser, (2008). Se trata de una escala integrada por 4 ítems, que operacionalizan la importancia del trabajo para el individuo desde el punto en el que el trabajador declara que el trabajo es esencial para él o que sus mayores alegrías proceden de esta parcela de su vida, hasta el otro extremo en que el trabajador declara tener cosas más importantes que el trabajo en su existencia.

**Auto-eficacia:** La variable autoeficacia pretende recoger la medida en que el individuo se siente capaz de abordar nuevas tareas o retos complejos. Para este trabajo se ha utilizado la escala desarrollada por Fletcher et al. (1992). Se trata de una escala de cinco ítems que miden hasta qué punto el trabajador se declara capaz de afrontar trabajos complejos, de cambiar de tarea, de adaptarse a los cambios o de aprender nuevas cosas útiles para su actividad o para actividades diferentes.

**Compromiso:** La variable compromiso intenta medir hasta qué punto el individuo se siente parte de la empresa y está vinculado a su destino. Se mide en una escala de siete ítems obtenida de Stinglhamber, Bentein y Vandenberghe (2002) que recoge aspectos como su sentimiento de pertenencia a la empresa, la vinculación emocional con la misma y la medida en que comparte sus valores y objetivos.

**Disposición a aceptar cambios:** Esta variable tiene como objetivo medir la propensión o el rechazo al cambio que tiene el individuo. Este es uno de los factores más tratados en la literatura sobre el envejecimiento y la gestión de la edad, ya que uno de los estereotipos más extendidos supone que los trabajadores de más edad presentan una fuerte resistencia al cambio (Oreg, 2003; Tuckman y Lorge, 1953, Chiu et al, 2001; Rosen y Jerdee, 1977; Weiss y Maurer, 2004; Van Dalen et al, 2009; Warr y Pennington, 1993 ). Se trata de una escala de seis ítems adaptada de varias escalas de medida del constructo (Hassell y Perrewe, 1995; Bovey y Hede, 2001).

**Opinión sobre la jubilación:** Esta variable pretende medir la opinión del individuo sobre su situación tras la jubilación. Está integrada por una escala de catorce ítems adaptada del trabajo de Fletcher y Hanson (1991). En ella se pretende medir el nivel de ansiedad que produce en el trabajador la expectativa de abandonar el trabajo y cómo ve su vida tras la jubilación.

#### ***B. Variables de trato dispensado a los trabajadores de mayor edad***

Las variables que se incluyen en este grupo son: autonomía, respeto percibido, relación con compañeros, apoyo recibido, trato a los trabajadores de más edad, gestión de la edad, actuación de la empresa con los trabajadores de más edad, contenido del trabajo y expectativas de promoción.

**Autonomía:** Se trata de una variable que intenta medir el grado en el que el trabajador percibe que realiza su cometido de forma autónoma. La escala está integrada por cinco ítems, basados en el trabajo de Blakesaume y Solem (2005) que miden hasta qué punto el trabajador depende del trabajo de otros o, por el contrario, otros dependen del suyo o la medida en que puede planificar su propio trabajo.

**Respeto percibido:** Mide hasta qué punto el trabajador percibe que la empresa le respeta como trabajador y valora su trabajo. La escala en la que se operacionaliza la variable está integrada por seis ítems obtenida de Armstrong-Stassen (2008), que valoran hasta qué punto la organización se preocupa por ofrecer a los trabajadores de más edad oportunidades de formación, roles interesantes, compensaciones adecuadas, etc. Es decir, hasta qué punto la empresa se preocupa realmente por estos trabajadores.

**Relación con compañeros:** Esta variable recoge hasta qué punto el trabajador percibe respeto por parte de sus compañeros en su relación laboral. Se utiliza una escala de siete ítems obtenida de Tyler y Blader (2001), que miden hasta qué punto los compañeros valoran el trabajo del individuo y aprueban su forma de trabajar.

**Apoyo:** Esta variable permite analizar hasta qué punto los individuos se sienten apoyados por su empresa en aspectos tales como la preocupación de la empresa por su bienestar, la medida en que intenta que el contenido de su trabajo sea interesante, el mantenimiento de su puesto de trabajo la medida en que el empleado se siente prescindible para la empresa o la consideración de sus objetivos. La escala consta de diez ítems que se obtienen de Eisenberger et al. (1986).

**Trato a los trabajadores de más edad:** Se valora hasta qué punto la empresa, en opinión del empleado, trata con justicia a los empleados de mayor edad. Se utiliza una escala de ocho ítems adaptada de la escala de justicia distributiva de Moorman (1991) que valora cuestiones como en qué medida los horarios, recompensas y responsabilidades son adecuados para los trabajadores de mayor edad, hasta qué punto participan en las decisiones que les afectan y hasta qué punto son tratados con equidad frente a los trabajadores más jóvenes.

**Permeabilidad:** En esta escala se pretende ver la valoración del trabajador sobre la política que ha venido desarrollando la empresa con los trabajadores de mayor edad, en general y de forma comparativa con los jóvenes. Se analizan aspectos tales como si se ha fomentado su jubilación total o parcial y si se le han dado las mismas oportunidades que a los jóvenes. Basándonos en el enfoque de la permeabilidad entre trabajo y jubilación y permeabilidad relacionada con la edad de Kessler y Mummenday (2002) proponemos una escala de cinco ítems para medir estos aspectos.

**Trato dispensado por la empresa en los últimos años a los trabajadores de mayor edad:** Se trata de valorar la actuación de la empresa con los trabajadores de mayor edad en los últimos años en cuanto a la medida en que se ha intentado mantener el empleo de estos trabajadores, se ha considerado su edad a la hora de fijar responsabilidades o se ha valorado el conjunto de su carrera. La escala tiene cuatro ítems obtenidos y adaptados de las escalas de justicia en la interacción y justicia en el procedimiento de Moorman (1991).

**Contenido del trabajo:** Con esta variable se pretende medir hasta qué punto el trabajador se siente contento con su trabajo, si sigue planteándole retos y le obliga a aprender o, por el contrario, se ha convertido en una rutina. La escala está integrada por 6 ítems obtenidos de Armstrong-Stassen y Ursel (2009) que se basan en la desarrollada por Allen, Russell, Poteet y Dobbins (1999), que, a su vez, se basaron en las desarrolladas por Milliman (1992).

**Expectativas de promoción:** Esta variable mide la expectativa de promoción que tiene el trabajador en la empresa. La escala está integrada por 4 ítems que miden hasta qué punto el trabajador de mayor edad considera posible escalar puestos dentro de su empresa. Al igual que en el caso anterior, la escala se obtuvo de Armstrong-Stassen y Ursel (2009) que se basan en la desarrollada por Allen, Russell, Poteet y Dobbins (1999), que, a su vez, se basaron en las desarrolladas por Milliman (1992).

**Políticas de gestión de la edad:** Trata de valorar en qué medida la opinión de los trabajadores acerca de la capacidad de una serie de medidas de gestión de la edad para modificar su opinión sobre la jubilación. No pretenden ser constructos ni ser utilizadas en análisis posteriores. Las escalas de medida de diseño del trabajo, evaluación del desempeño, políticas de compensación y reconocimiento y respeto, se obtienen de Armstrong-Stassen (2008)<sup>8</sup>.

### ***C. Variables de control***

Como variables de control del estudio se han utilizado la edad del individuo, la existencia de hijos o familiares dependientes, la situación laboral de la pareja, el sexo, nivel de estudios y tipo de trabajo que desarrolla el individuo.

Tal y como indicamos y justificamos en el capítulo 2, con respecto a la edad se ha utilizado como medida de la misma no su valor absoluto sino la diferencia de edad del individuo con respecto al grupo mayoritario en la empresa (es decir, si el individuo es mayor, igual o menor que el grupo de edad más frecuente en su entorno de trabajo).

---

<sup>8</sup> Los bajos ratios de respuesta son problemáticos porque reducen la confianza acerca de la medida en que los resultados son generalizables a la población en su conjunto.

En el caso de la variable existencia de hijos o familiares dependientes se construye una variable dicotómica en función de que el individuo declare tener o no tener esos compromisos.

La variable “situación laboral de la pareja” se construye como una variable categórica en la que las categorías son inactiva/o, activa/o, retirada/o o próxima/o al retiro.

La variable sexo se hace operativa convirtiéndola en una variable dicotómica.

Las variables nivel de estudios y tipo de trabajo se convierten en variables categóricas con cinco categorías, en el primer caso, y siete en el segundo.

### **3.3.2. Variables del estudio sobre la aplicación de medidas de gestión de los trabajadores de mayor edad.**

Este estudio se ha realizado en un doble ámbito:

1. Por una parte se ha pulsado la opinión de los trabajadores acerca de aquellas políticas de gestión de la edad que podrían modificar su decisión de jubilación y hacer que se planteen la prolongación de su vida laboral y el modo en que esta prolongación debería desarrollarse. En concreto se han dedicado a este fin las preguntas 18 a 23 del cuestionario de individuos, además de la 25.
2. Por otro lado se desarrolla un cuestionario destinado a los directores de recursos humanos de las empresas de la muestra que pretende pulsar la opinión de las empresas sobre determinados aspectos entre los que se encuentran los siguientes: hasta qué punto la empresa es consciente del problema del envejecimiento y ha tomado alguna medida al respecto, valoración de políticas generales de gestión de la edad y de las medidas concretas que se proponen dentro de cada una de estas políticas, a las empresas que no están interesadas en la gestión de la edad se les pregunta el motivo, razones para valorar positiva y negativamente a los trabajadores de mayor edad, aprecio de la organización por los trabajadores de mayor edad, valoración de los trabajadores de entre 40 y 50 años como candidatos internos y externos a ocupar puestos de responsabilidad y como expatriados, valoración de las mujeres de mayor edad de la empresa, planificación de los puestos vacantes por jubilación, características de los empleados a retener, opciones de retiro gradual, condiciones para la prolongación de la vida laboral.

Las variables relativas a estos aspectos de ambos cuestionarios no han sido diseñadas como constructos ni se pretende utilizarlas en análisis posteriores. Por tanto no se puede pretender encontrar coherencia interna entre los ítems por que no se pretende representar conceptos.

En el caso del cuestionario de empresas, la mayor parte de las preguntas han sido elaboradas ad hoc para este trabajo partiendo del conocimiento del sector y de la situación de las empresas en estos aspectos. No se construye sobre trabajos previos en este caso. No obstante en lo referente a las políticas generales de gestión de la edad se ha construido sobre las mismas fuentes que se han utilizado para este mismo tópico en el cuestionario de individuos. Las políticas que se han considerado son las de flexibilidad, el diseño del trabajo, políticas de formación y compensación, reconocimiento y respeto y formación en gestión de la edad para los supervisores. Todas han sido medidas utilizando la herramienta desarrollada por Armstrong-Stassen (2005) que plantea un modelo con 34 medidas concretas, que se pueden resumir en las políticas generales citadas, para conocer cuáles serían las políticas de gestión de la edad más valoradas por los trabajadores.

### **3.4. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.4.1. Instrumentos de obtención de la información**

Hay que recordar que el objetivo de este estudio es doble: identificar y contrastar los factores explicativos de la actitud de los trabajadores del sector energético español frente a la jubilación y recoger la opinión, tanto de empresas como de empleados, acerca de diferentes aspectos de la gestión de la edad en las empresas. Respecto del primer objetivo, tal y como se estableció en el capítulo 2, es necesario recopilar información acerca de las características demográficas de los empleados, sus intenciones con respecto a la jubilación, la valoración que hacen de sus propias capacidades, la valoración de su situación en la empresa o la valoración de las políticas de recursos humanos que podrían hacerles reconsiderar su postura inicial sobre la jubilación. En cuanto al segundo objetivo, se necesita recoger información sobre los aspectos de la gestión de recursos humanos más relacionados con la gestión de la edad y sobre el grado en que esas empresas son conscientes y están dispuestas a gestionar el reto del envejecimiento de las plantillas, las posibilidades de adaptación de las políticas de recursos humanos a los trabajadores de mayor edad que más encaje podrían tener en la empresa o las características más valoradas en los trabajadores de mayor edad, entre otras.

En ambos casos, no existe ninguna base de datos que contenga esa información, por lo que tuvimos que recurrir a fuentes primarias de información. El instrumento de recogida de información elegido es el cuestionario. Teniendo en cuenta los objetivos tan amplios de esta tesis doctoral y el número potencial de respondientes, el cuestionario es la herramienta metodológica más adecuada. En concreto, se optó por alojar esos cuestionarios en una página web a la que los encuestados podían acceder a través de un enlace que se les proporcionaba. No obstante, en el caso de las empresas, al solicitarnos masivamente que les enviáramos un cuestionario en papel, esta fue la forma en la que respondieron prácticamente la totalidad de ellas.

En nuestro caso, el uso de encuestas en lugar de otros métodos alternativos (como la entrevista telefónica o la entrevista personal), se plantea por su capacidad para generar una muestra más amplia de organizaciones y trabajadores, en la que podemos incluir empresas e individuos que se encuentran alejados geográficamente. La encuesta autocumplimentada ofrece al entrevistado la posibilidad de reflexionar, de contestar a su ritmo, seleccionando su mejor momento y empleando el tiempo que precise, lo que facilita la consulta de documentos, archivos, etc. Al no existir encuestador, no se producen sesgos por su influencia, lo que implica una mayor garantía de anonimato que ayuda a que los entrevistados expresen unas respuestas más críticas, menos aceptadas socialmente (Kreuter et al., 2008). Otras ventajas son su bajo coste de administración y personal aunque quizás la ventaja principal sea la eficiencia a la hora de generar grandes cantidades de datos. Los principales inconvenientes están relacionados con la falta de control en relación con el entorno de la medida, ya que los índices de respuesta suelen ser más bajos que en el caso de encuestas a través de entrevistas personales o por teléfono.<sup>9</sup> Por otra parte, la interpretación del encuestado, sobre todo en aquellos temas más subjetivos, puede no coincidir con la del investigador.

En lo referente a la modalidad utilizada para la encuesta de individuos, el cuestionario auto administrado en línea, también presenta características diferenciadoras con respecto al postal. La principal de ellas es que ofrece la posibilidad de acceder a un gran número de individuos con un coste muy bajo y una gran rapidez (Ilieva et al, 2002). Se produce una importante disminución de costes, al ser eliminados los gastos de administración e introducción de la información, así como la impresión y el fotocopiado de cuestionarios y el franqueo para el envío (Fox et al., 2003). También es importante destacar el reducido número de errores de transcripción al volcarse la información automáticamente (Kent y Lee, 1999; Ilieva et al., 2002; Álvarez et al., 2005). La encuesta por Internet produce

---

<sup>9</sup> Los bajos ratios de respuesta son problemáticos porque reducen la confianza acerca de la medida en que los resultados son generalizables a la población en su conjunto.

también un mayor control sobre el encuestado, en la medida que se conoce el tiempo transcurrido entre el visionado de la entrevista y el proceso de respuesta.

A la hora de elaborar las preguntas que forman parte de este cuestionario, se han intentado seguir los siguientes criterios (Fowler, 1995):

1. Pedir información de la que el encuestado dispone de “primera mano”, es decir, no solicitar información que la persona que contesta no tenga y, por tanto, se vea obligada a buscar.
2. Hacer las preguntas de una en una, sin preguntar dos cosas diferentes en la misma cuestión.
3. Redactar las preguntas de modo que no exista ambigüedad, es decir, que la cuestión no esté sujeta a interpretaciones en función de las características de los encuestados.
4. Elegir palabras que todos los encuestados entiendan. Si es necesario utilizar alguna palabra que no sea de uso común, se incluye una definición para eliminar la posible ambigüedad que las distintas interpretaciones de la misma pueda generar.
5. Pedir información referida a un periodo de tiempo claramente definido.
6. Proporcionar a los encuestados respuestas que se puedan considerar aceptables.
7. Facilitar la lectura y el seguimiento de la encuesta y la comprensión de las instrucciones.

A continuación, detallamos la estructura de los dos cuestionarios que se diseñaron. En el Anexo X se incluye una copia de los dos cuestionarios utilizados.

#### **A. *Cuestionario sobre la actitud hacia la jubilación de los empleados***

Este primer cuestionario consta de cinco secciones claramente definidas, no desde el punto de vista de su delimitación para la persona que contesta sino desde el punto de vista del análisis (tabla 3.2).

**Tabla 3.1: Estructura del cuestionario de individuos**

<b>INSTRUCCIONES PARA RESPONDER AL CUESTIONARIO</b> Cómo responder, escalas, etc.
<b>BLOQUES GENERALES</b>
<p><b><u>SITUACIÓN PERSONAL Y LABORAL DEL ENCUESTADO (Bloque I)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación personal</li> <li>• Situación laboral</li> </ul>
<b>BLOQUES CONCEPTUALES</b>
<p><b><u>IDENTIFICACIÓN DE LA GENERACIÓN PREDOMINANTE EN SU EMPRESA Y POSTURA FRENTE A LA JUBILACIÓN (Bloque II)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad media de la empresa e identificación como trabajador mayor</li> <li>• Postura frente a la jubilación</li> <li>• Flexibilidad al cambio de esa postura</li> </ul>
<p><b><u>AUTOVALORACIÓN DEL EMPLEADO (Bloque III)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de salud</li> <li>• Centralidad del trabajo</li> <li>• Autoeficacia</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> <li>• Disposición al cambio</li> <li>• Opinión sobre la jubilación</li> </ul>
<p><b><u>SITUACIÓN EN LA EMPRESA Y SITUACIÓN DE LOS AGE (Bloque IV)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía en el trabajo</li> <li>• Respeto por parte de la organización</li> <li>• Respeto por parte de los compañeros</li> <li>• Apoyo percibido de la empresa</li> <li>• Contenido del trabajo</li> <li>• Expectativas de promoción jerárquica</li> <li>• Recompensas adecuadas a los trabajadores de mayor edad</li> <li>• Gestión de la edad en la empresa</li> <li>• Actuación de la empresa con los trabajadores de mayor edad</li> </ul>
<p><b><u>POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y CAMBIO DE POSTURA FRENTE A LA DECISIÓN DE JUBILACIÓN (Bloque V)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilización del trabajo</li> <li>• Diseño del trabajo</li> <li>• Oportunidades de formación</li> <li>• Formación para directivos en gestión de los trabajadores de mayor edad</li> <li>• Opciones de compensación para los trabajadores de mayor edad</li> <li>• Políticas de reconocimiento y respeto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones para prolongar la vida laboral (pregunta 25)</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

La primera de ellas está integrada por una serie de preguntas que podríamos llamar de “clasificación” de la persona que contesta. En concreto, se solicita información sobre el tipo de trabajo que realiza (directivo, administrativo, técnico, etc.), su sexo, estado civil, la existencia o no de personas que dependan de él/ella (ascendientes o descendientes), situación laboral actual (activo, parcialmente jubilado, etc.), años que lleva en esa situación o puesto, años de permanencia en su empresa actual, edad actual (no se solicita la edad exacta sino que se sitúe en unas bandas previamente determinadas), situación laboral de su pareja (en activo, jubilado/a, próximo/a a la jubilación, etc.), nivel de formación actual, esperanza de progresar en su trabajo y número de años de trabajo en el sector energético.

El *segundo bloque* de preguntas explora tres aspectos: hasta qué punto el trabajador se siente identificado o pertenece a lo que él considera que es el grupo de edad mayoritario en su empresa, cuáles son sus intenciones con respecto a la jubilación y en qué medida el empleado podría cambiar su actual postura frente a la jubilación si la empresa se adaptara a sus necesidades.

El *tercer bloque* intenta explorar cómo se ve a sí mismo el empleado, cuál es su autovaloración en determinados aspectos. En este sentido, se formulan las preguntas relativas a los constructos salud, centralidad, autoeficacia, compromiso, disposición a aceptar cambios y opinión sobre la jubilación.

El *bloque 4* intenta determinar cómo valora el trabajador su situación en la empresa y también la situación de los trabajadores de mayor edad (se identifique o no con este colectivo). Se incluyen las preguntas acerca de los constructos autonomía, respeto percibido, relación con compañeros, apoyo, trato a los trabajadores de mayor edad, gestión de la edad, actuación de la empresa con los trabajadores de mayor edad, contenido del trabajo y expectativas de promoción.

El *quinto bloque* explora hasta qué punto el hecho de que la empresa pusiera en marcha determinadas políticas o acciones destinadas a adaptarse a las circunstancias y deseos de los trabajadores de mayor edad podría predisponer a estos a retrasar su jubilación y prolongar, por lo tanto, su vida laboral. Asimismo, la última pregunta pide a los encuestados que valoren una serie de propuestas aplicables cuando se prolonga la edad de jubilación más allá de los 65 años.

### **B. Cuestionario sobre la actitud de la empresa ante los trabajadores de mayor edad**

Este cuestionario se diseña para pulsar las opiniones de la empresa sobre la gestión de la edad y los asuntos relacionados y consta siete bloques (tabla 3.4).

En el *primer bloque* se busca la caracterización e identificación de la compañía, pregunta por cuestiones como los sectores o subsectores en los que trabaja, el número de empleados, la antigüedad de la empresa y de cada una de sus divisiones o unidades de negocio, la edad media de los trabajadores de la empresa, el porcentaje de empleados asignado a cada una de las unidades de negocio que tiene la empresa, la existencia de actividad internacional en la empresa y su facturación, la pertenencia a un holding o empresa multinacional extranjera, si es cabeza de un holding nacional o internacional y la posible existencia de labores de operación y mantenimiento y el número de trabajadores asignados a estas labores en cada división.

El *segundo bloque* de preguntas permite ver hasta qué punto las empresas son conscientes del reto que les supone la gestión de la edad de sus plantillas, hasta qué punto están utilizando alguna herramienta eficaz en esa gestión y hasta qué punto estarían dispuestos a aplicar estrategias específicas destinadas a la retención de los trabajadores de mayor edad en sus plantillas.

En el *tercer bloque* se profundiza en la aceptación que tienen por parte de la empresa políticas concretas de gestión de la edad que forman parte de esos grupos de prácticas que se les presentaron globalmente en el bloque anterior. Es decir, en estas preguntas no se les interroga sobre líneas de acción sino sobre políticas concretas dentro de esas líneas.

El *cuarto bloque* plantea a las empresas la valoración de dos series de ítems. En una de ellas, se valoran frases positivas acerca de la utilidad de los trabajadores de mayor edad y, en la otra, frases negativas acerca de lo fácilmente que pueden ser sustituidos estos trabajadores.

El *bloque quinto* explora la valoración general que se tiene de los trabajadores de mayor edad y su adecuación a determinados tipos de trabajo o de procesos en la empresa, mientras que en el *sexto bloque* se explora la percepción de la empresa sobre las mujeres de 50 o más años, en concreto.

**Tabla 3.2: Estructura del cuestionario de empresas**

<b>INSTRUCCIONES PARA RESPONDER AL CUESTIONARIO</b> Cómo responder, escalas, etc...
<b>BLOQUE GENERAL</b>
<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA (Bloque I)</b>
<b>BLOQUES CONCEPTUALES</b>
<b><u>NIVEL DE CONSCIENCIA DEL RETO DEL ENVEJECIMIENTO (Bloque II)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciencia del problema del envejecimiento de plantillas</li> <li>• Gestión consciente del conocimiento de los trabajadores de mayor edad</li> <li>• Prácticas de gestión de la edad que implantaría en su empresa</li> <li>• Planificación de los puestos vacantes por jubilación</li> </ul>
<b><u>POLÍTICAS CONCRETAS DE GESTIÓN DE LA EDAD (Bloque III)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilización del trabajo</li> <li>• Diseño del trabajo</li> <li>• Oportunidades de formación</li> <li>• Formación para directivos en gestión de los trabajadores de mayor edad</li> <li>• Opciones de compensación para los trabajadores de mayor edad</li> <li>• Sistemas de evaluación</li> <li>• Políticas de reconocimiento y respeto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivos por los cuales las empresas que no están interesadas en la gestión de la edad mantienen esa postura. (<i>Pregunta 11</i>)</li> </ul>
<b><u>VALORACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE MAYOR EDAD (Bloque IV)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son útiles por...</li> <li>• Son fácilmente prescindibles por...</li> </ul>
<b><u>ADECUACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE MAYOR EDAD A DETERMINADOS TRABAJOS Y PROCESOS EN LA EMPRESA (Bloque V)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración general</li> <li>• Valoración de los empleados de entre 40 y 50 años</li> <li>• Valoración como candidatos internos o externos a puestos de responsabilidad</li> <li>• Validez para ocupar puestos de dirección en otros países</li> </ul>
<b><u>PERCEPCIÓN SOBRE LAS MUJERES DE MAYOR EDAD (Bloque VI)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes diferentes a las de los varones</li> <li>• Valoración general de las mujeres de mayor edad</li> </ul>
<b><u>PROLONGACIÓN DE LA VIDA LABORAL (Bloque VII)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de los empleados a retener</li> <li>• Opciones de retiro gradual</li> <li>• Condiciones para prolongar la vida laboral</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

El *último bloque* de preguntas se parte de la base de que las empresas, una vez asumida su necesidad de prolongar la vida laboral de sus empleados, tendrán que pensar en las características de los empleados a retener, las opciones de jubilación gradual que más le gustan y las condiciones contractuales en las que tendría que tener lugar esa prolongación de la vida laboral. Asimismo, se plantea a las empresas la misma pregunta que se planteó a los individuos sobre las opciones contractuales más adecuadas para hacer operativa la prolongación de la vida laboral. Finalmente, se deja a los encuestados un apartado en blanco para que añadan los comentarios que consideren oportunos.

### **3.4.2. El proceso de obtención de la información**

Una vez finalizada la elaboración de los cuestionarios y antes de comenzar la encuesta, se procedió a realizar un análisis previo con el fin de examinar el esquema de la realidad del que parten las preguntas que se van a realizar, por un lado, y limar posibles problemas que se puedan presentar con el vocabulario y la comprensión de los términos utilizados, por el otro. Para ello, se planteó la posibilidad de utilizar alguno de los métodos que existen para realizar este tipo de análisis, como los grupos de discusión, las entrevistas individuales en profundidad o los estudios piloto (Fowler, 1995).

Así, se optó, en primer lugar, por consultar a expertos, tanto del ámbito académico como del empresarial. En nuestro caso, fueron consultados investigadores en el campo de la organización de empresas de tres universidades (Complutense de Madrid, Autónoma de Madrid y Politécnica de Madrid) así como directivos de grandes empresas (ENAGAS, Técnicas Reunidas y Acciona). Las opiniones recogidas en esta primera fase se incorporaron al cuestionario que, una vez modificado, pasó a la siguiente fase.

En una segunda fase, se solicitó a las tres empresas del sector que colaboraron en la elaboración del cuestionario que intentaran responder a sus preguntas para realizar, así, un estudio piloto. Por otra parte se pidió a tres empleados de empresas del sector que respondieran al cuestionario de individuos. El propósito fundamental de este fue comprobar “in situ” el modo en que los encuestados de ambos cuestionarios entendían y respondían a las preguntas para así poder detectar posibles problemas que no se hubieran identificado en la fase anterior. Asumimos que, con pequeñas diferencias, los problemas y las dudas que se pudieran presentar a estos primeros encuestados serían los que se pudieran presentar posteriormente al resto de la muestra; por lo tanto, si se eliminaban

estos, se reducirían de forma importante las fuentes de error. Los resultados obtenidos de estas entrevistas se incorporaron al cuestionario para obtener así el documento definitivo.

Al terminar el diseño de las encuestas, se habilita una página web en la que se ubican los cuestionarios definitivos. Con la inestimable colaboración del Club Español de la Energía, se envía a todas las empresas que se incluyeron en nuestro estudio un escrito explicando el propósito del estudio y la identidad de la persona que lo realiza. En esa carta de presentación (ver Anexo X), se pide a las empresas que difundan entre sus empleados *white collar* (directivos, gestores, especialistas, técnicos especializados, comerciales, administrativos y cualquier otro perfil que ellas considerasen interesante), la información acerca del estudio y soliciten su participación en el mismo. Posteriormente, se les facilita un enlace a través del cual pueden acceder al cuestionario de empleados. Por otra parte, se solicita la colaboración del director de recursos humanos de cada empresa en la cumplimentación del cuestionario sobre la actitud de las empresas ante los trabajadores de mayor edad, para lo cual, también a posteriori, se les facilita un enlace a dicho cuestionario. No obstante, también se les envió una copia en papel, como habían solicitado en el estudio piloto las empresas.

En noviembre de 2010, se pone toda esta información a disposición de las empresas y a finales de ese mes comienzan a recibirse las primeras respuestas, tanto de empresas como de individuos. Tras este primer lanzamiento y transcurrido un plazo razonable entre cada intento se realizan dos oleadas de recordatorios tanto a los individuos como a las empresas que consisten en el envío de cartas por internet en las que se les anima a responder el cuestionario y se les recuerda el objetivo del mismo y el hecho de que está auspiciado por el Club Español de la Energía. El último cuestionario se recibe en mayo de 2011.

### **3.5. REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA Y ANÁLISIS DEL SESGO**

#### **3.5.1. Representatividad de la muestra**

En el periodo que va desde Noviembre de 2010 hasta mayo de 2011 se obtienen 611 respuestas válidas de los empleados y 31 respuestas válidas de empresas. La encuesta a empleados del sector energético, con 611 casos, tiene un error muestral del 4%, en condiciones de máxima incertidumbre ( $p=q=0.5$ ) y al nivel de confianza del 95%.

La encuesta a empresas con 31 respuestas tendría un error muestral del 13,85%, teniendo en cuenta según DIRCE una población de 248 empresas del sector energético español y sectores relacionados con 10 ó más empleados, y al nivel de confianza del 90%. Las empresas que responden suponen, por tanto, el 12,5% del total de empresas del ámbito que nos interesa. Sirva como dato para apoyar su relevancia que estas 31 empresas daban empleo a 102.072 empleados en España en el año 2010.

### 3.5.2. Sesgo de respuesta y de no respuesta

#### A. Encuesta de empleados

Para estimar el sesgo de no respuesta utilizamos el análisis de oleadas (adaptado por Atif et al, 2012 de Rogelberg and Stanton, 2007) en el que se asimilan las respuestas de los últimos individuos que responden al cuestionario a las de los que no han respondido. Por tanto comparando la respuesta de los primeros que contestan con los últimos podemos hacer una aproximación a ese sesgo de no respuesta.

En el caso de nuestro trabajo se ha estimado el sesgo de no respuesta por edad, sexo, tipo de trabajo y nivel de estudios. Para ello se ha calculado la Chi cuadrado de Pearson que nos permite averiguar si la hipótesis nula de que las diferencias en la respuesta son independientes del grupo que contesta (los primeros que responden asimilados a la respuesta y los últimos en responder, asimilados a los que no responden). Los resultados que se obtienen son los que se muestran a continuación:

**Tabla 3.3: Diferencias de respuesta entre grupos por edad**

Edad	Primeros en responder	Porcentaje %	Últimos en responder	Porcentaje	TOTAL
< 40	17	5,59	21	6,9	38
Entre 40 y 50	47	15,46	24	7,8	71
Entre 50 y 60	59	19,40	87	28,61	146
Entre 60 y 70	27	8,88	19	6,25	46
Más de 70	2	0,65	1	0,32	3
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>		<b>152</b>		<b>304</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.4: Sesgo de no respuesta por edad**

	Valor	gl	Sig asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	14,96	4	0,05
<b>N casos válidos</b>	611		

- a. 2 casillas (20%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5

La frecuencia mínima esperada es de 1,5

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos indican la necesidad de rechazar la hipótesis nula de igualdad de respuesta con independencia del grupo al que se pertenece. No obstante, dado que hay dos casillas cuya frecuencia esperada es inferior a 5 es necesario tomar estos resultados con cautela. La tabla 3.5 nos muestra que los más proclives a la respuesta tardía (asimilados, en nuestro modelo, a la no respuesta) son los menores de 40 y los que están entre 50 y 60. El resto de los grupos de edad tienden a responder antes. Dado que el nivel de significatividad es ajustado creemos que el sesgo de no respuesta no será un problema.

**Tabla 3.5: Sesgo de no respuesta por Sexo**

Edad	Primeros en responder	Porcentaje %	Últimos en responder	Porcentaje	TOTAL
<b>Hombre</b>	133	43,75	126	41,44	259
<b>Mujer</b>	19	6,25	26	8,55	45
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>		<b>152</b>		<b>304</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.6: Chi cuadrado: Sesgo de no respuesta por Sexo**

	Valor	gl	Sig asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>23,23</b>	<b>1</b>	<b>0,000</b>
<b>N casos válidos</b>	<b>611</b>		

- a. 0 casillas (0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5

La frecuencia mínima esperada es de 22,5

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos indican la necesidad de rechazar la hipótesis nula de igualdad de respuesta con independencia del sexo del encuestado. La tabla 3.7 nos muestra que los más proclives a la respuesta tardía (asimilados, en nuestro modelo, a la no respuesta) son las mujeres. Los hombres, por el contrario, tienden a responder antes. No obstante dado el bajo porcentaje de mujeres que trabajan en el sector no parece preocupante el sesgo por sexo en este trabajo.

**Tabla 3.7: Sesgo de no respuesta por Nivel de estudios**

Nivel Estudios	Primeros en responder	Porcentaje %	Últimos en responder	Porcentaje	TOTAL
<b>Bachiller</b>	4	1,31	26	8,55	30
<b>F.P. superior</b>	2	0,65	14	4,60	16
<b>Diplomados</b>	14	4,60	30	9,86	44
<b>Licenciados</b>	83	27,30	57	18,75	140
<b>Master o doctor</b>	49	16,11	25	8,22	74
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>		<b>152</b>		<b>304</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3.8: Chi cuadrado: Sesgo de no respuesta por Nivel de estudios**

	Valor	gl	Sig asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>43,56</b>	<b>4</b>	<b>0,000</b>
<b>N casos válidos</b>	<b>611</b>		

- a. 0 casillas (0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5  
La frecuencia mínima esperada es de 22,5

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos indican la necesidad de rechazar la hipótesis nula de igualdad de respuesta con independencia del nivel de estudios del encuestado. La tabla 3.10 nos muestra que los más proclives a la respuesta tardía (en nuestro modelo asimilados a la no respuesta) son los encuestados que declaran menor nivel de formación, mientras que los de mayor nivel de formación contestan antes. Existe un elevado porcentaje de

encuestados que tienen un nivel de estudios elevado (70,4%), de ellos el 61,68% responden en la primera oleada. Por tanto, dado que el mayor número de encuestados tienen un alto nivel de formación y que estos responden en un elevado porcentaje en la primera oleada no debería existir un problema de sesgo importante en este estudio por ese motivo.

**Tabla 3.9: Sesgo de no respuesta por tipo de trabajo**

Tipo de trabajo	Primeros en responder	Porcentaje %	Últimos en responder	Porcentaje	TOTAL
<b>Directivo</b>	79	25,98	42	13,81	121
<b>Especialista</b>	12	3,94	13	4,27	25
<b>Gestor</b>	31	10,19	29	9,53	60
<b>Técnico</b>	23	7,56	52	17,10	75
<b>Comercial</b>	2	0,65	3	0,98	5
<b>Administrativo</b>	2	0,65	7	2,30	9
<b>Otros</b>	3	0,98	6	1,97	9
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>		<b>152</b>		<b>304</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.10: Chi cuadrado: Sesgo de no respuesta por tipo de trabajo**

	Valor	gl	Sig asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>26,61</b>	<b>6</b>	<b>0,000</b>
<b>N casos válidos</b>	<b>611</b>		

- a. 6 casillas (42,85%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5

La frecuencia mínima esperada es de 2,5

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos indican la necesidad de rechazar la hipótesis nula de igualdad de respuesta con independencia de la categoría laboral del encuestado. La tabla 3.12 nos muestra que los más proclives a la respuesta tardía (en nuestro modelo asimilados a la no respuesta) son los técnicos y los administrativos, mientras que los directivos contestan antes. Estos últimos son los más numerosos entre los encuestados ya que representan un 39,8%, de ellos el 65,28% responden en la primera oleada. Por tanto, dado que el mayor

número de encuestados tienen un nivel laboral alto y que estos responden en la primera oleada no debería existir un problema de sesgo importante en este estudio por ese motivo.

Se puede argumentar que la presencia de directivos entre los encuestados es muy alta, no obstante, dado que la encuesta está principalmente destinada a trabajadores senior, son estos los que tienen una mayor probabilidad de haber alcanzado estos puestos y, por tanto, el sesgo se debe a esta circunstancia.

### **B. Encuesta de empresas**

En el caso del cuestionario de empresas el análisis se complica dado el reducido número de respuestas obtenidas. Esto nos obliga a agrupar categorías para poder aplicar sin problemas el test de la Chi cuadrado. Procediendo de este modo se ha estimado el sesgo de no respuesta por tamaño de la empresa, edad de los empleados y naturaleza nacional o internacional de sus operaciones. Los resultados que se obtienen son los que se muestran a continuación:

**Tabla 3.11: Sesgo de no respuesta por tamaño de la empresa**

Tamaño de la empresa	Primeros en responder	Porcentaje %	Últimos en responder	Porcentaje	TOTAL
< 1000	4	13,33	9	30,00	13
>1000	11	36,66	6	20,00	17
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>50,00</b>	<b>17</b>	<b>50,00</b>	<b>30</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3.12: Chi cuadrado: Sesgo de no respuesta por tamaño de la empresa**

	Valor	gl	Sig asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>3,39</b>	<b>1</b>	<b>0,065</b>
<b>N casos válidos</b>	<b>30</b>		

- a. 0 casillas (0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5  
La frecuencia mínima esperada es de 6,5

Fuente: Elaboración propia

El valor teórico de la chi cuadrado es de 3,39 (inferior al valor en tablas para el nivel de confianza y los grados de libertad que tenemos) lo cual indicaría que no podemos rechazar la hipótesis nula de igualdad de resultados con independencia de los grupos. No obstante la significatividad es mayor que 0,05 lo que nos obliga a rechazar esa independencia. En resumen no podemos decir que no haya sesgo por tamaño de empresas en nuestra respuesta. Analizando más en profundidad este sesgo vemos que las empresas que tienden a responder más tarde son las pequeñas (de menos de 1000 empleados), mientras que las grandes responden, en mayor medida, más pronto. Podríamos esperar, por tanto que las empresas que no han respondido son, mayoritariamente pequeñas. No obstante, dado el propósito exploratorio del trabajo pensamos que la existencia de este sesgo no influirá en los resultados del mismo.

**Tabla 3.13: Sesgo de no respuesta por actividad nacional o internacional de la empresa**

Actividad	Primeros en responder	Porcentaje %	Últimos en responder	Porcentaje	TOTAL
<b>Internacional</b>	11	36,66	12	40,00	15
<b>Nacional</b>	4	13,33	3	10,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>50,00</b>	<b>15</b>	<b>50,00</b>	<b>30</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3.14: Chi cuadrado: Sesgo de no respuesta por actividad nacional o internacional de la empresa**

	Valor	gl	Sig asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	0,1863	1	0,66
<b>N casos válidos</b>	30		

- a. 2 casillas (50%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5

La frecuencia mínima esperada es de 3,5

Fuente: Elaboración propia

Dado el reducido número de empresas que carecen de actividad internacional, los resultados que se puedan obtener de la aplicación del test de la Chi cuadrado no serán definitivos y habrán de ser tomados con mucha cautela. Aunque el resultado indica la necesidad de aceptar la hipótesis nula de igualdad de distribución con independencia de los grupos es necesario entrar en mayor profundidad al análisis de los datos. En la tabla 3.15 podemos observar como el porcentaje de las empresas con actividad internacional que responden más tarde es ligeramente superior al de las que responden pronto y lo contrario ocurre con las que no tienen actividad internacional, luego, podemos aceptar que no existen grandes diferencias entre los grupos.

**Tabla 3.15: Sesgo de no respuesta por edad media de los empleados**

Edad Media	Primeros en responder	Porcentaje %	Últimos en responder	Porcentaje	TOTAL
< 40	4	13,33	6	20,00	10
>40	11	36,66	9	30,00	20
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>50,00</b>	<b>15</b>	<b>50,00</b>	<b>30</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3.16: Chi cuadrado: Sesgo de no respuesta por edad media de los empleados**

	Valor	gl	Sig asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	0,6	1	0,43
<b>N casos válidos</b>	30		

- a. 0 casillas (0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5  
La frecuencia mínima esperada es de 5

Fuente: Elaboración propia

El resultado indica la necesidad de rechazar la hipótesis nula de igualdad de distribución con independencia de los grupos. No obstante, es necesario entrar en mayor profundidad al análisis de los datos. En la tabla 3.17 podemos observar como el porcentaje de empleados mayores de 40 años es mayoritario en ambos grupos. Ya comentamos con anterioridad que uno de los motivos para elegir el sector energético es que se trata de un sector maduro en el que la edad media de sus trabajadores es elevada y, por tanto, se encuentra especialmente afectado por los problemas que se analizan en este trabajo. Aparte de esto parece que las empresas con edades medias superiores a 40 tienden a contestar el cuestionario más pronto, probablemente porque se sienten más afectadas por el objeto del estudio. No obstante las diferencias que se aprecian nos hacen pensar que el problema de sesgo por edad de los empleados en este trabajo no tendrá consecuencias importantes para los resultados del mismo.

Una vez comentados todos los aspectos metodológicos relevantes del trabajo, pasamos a desarrollar en el capítulo 4 la exposición de los dos trabajos empíricos desarrollados y a comentar los resultados obtenidos con ellos para, por último, elaborar las conclusiones de ambos estudios.

# CAPÍTULO 4

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS



# Capítulo 4

## *Análisis de los resultados*

### 4.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo se propone mostrar los principales resultados obtenidos en los dos estudios empíricos realizados. Se trata de contrastar las hipótesis planteadas en el *estudio 1* y desarrollar el modelo descriptivo correspondiente al *estudio 2*.

Se presentarán e interpretarán los resultados obtenidos en los diferentes análisis estadísticos desarrollados. En el ámbito del *estudio 1* el objetivo es encontrar los principales predictores de la voluntad de jubilarse (total o parcialmente) o continuar empleado del trabajador. En el ámbito del *estudio 2* el objetivo es conocer cuáles son las opiniones de individuos y empresas acerca de la gestión de la edad y sus medidas concretas. El esquema que se va a seguir en el capítulo es el siguiente: en primer lugar nos centraremos en el desarrollo empírico elaborado para la contrastación de las hipótesis del *estudio 1*. Utilizaremos para ello parte de la información obtenida a través del cuestionario de individuos. Dentro de este comenzaremos por el análisis de la variable dependiente y del tratamiento que recibe. En segundo lugar nos centraremos en el estudio de los diferentes grupos de variables independientes definidos en el capítulo 2. En tercer lugar se planteará el modelo empírico que nos va a permitir reproducir y contrastar el modelo teórico desarrollado.

A continuación nos centraremos en el estudio 2. Se trata en este caso de un análisis descriptivo de la información recogida en el cuestionario de empresas y en parte del cuestionario de individuos. En este caso no contrastamos un modelo teórico previo sino que se trata de explorar cuáles son las impresiones de las empresas y los individuos en lo referente a la gestión de la edad.

A continuación procedemos a exponer todos los puntos relativos al *estudio 1*

## 4.2. PRINCIPALES PREDICTORES DE LA VOLUNTAD DE JUBILACIÓN: ESTUDIO 1.

### 4.2.1. Variables dependientes

#### Jubilación total

Para la creación de una variable que nos sirva para discriminar la intención de retirarse o no por completo de los empleados próximos a su edad de jubilación, se han seleccionado los siguientes ítems de la pregunta 2: 2.1 Me gustaría retirarme tan pronto como me sea posible, 2.2 Me gustaría retirarme anticipadamente si me lo puedo permitir económicamente y 2.6 Espero retirarme anticipadamente o reducir mis horas en un futuro cercano. Con la variable resultante se realiza un análisis cluster que nos permite convertir la variable dependiente en una variable dicotómica que mide la voluntad de jubilarse por completo como SI o NO. El motivo por el cual se seleccionan estos ítems es que, tras realizar varios análisis, son los que resultan más discriminantes y clarificadores a la hora de realizar el análisis cluster.

Este análisis cluster ha dado como resultado dos submuestras de empleados según su intención declarada de querer retirarse o no por completo de su vida laboral.

**Tabla 4.1: Análisis cluster variable dependiente (pregunta 2)**

Intención	Cluster sobre Intención de Retirarse		Diferencia
	No	Sí	
2_1 Retirarse pronto	1.7	3.9	-2.25
2_2 Retirarse antes si puede permitírselo	2.1	4.1	-2.04
2_6 Retirarse o reducir horas en un futuro	1.8	3.3	-1.49

Fuente: elaboración propia

Esta variable ayudará a simplificar los análisis y a identificar cómo son las características y valoraciones de los empleados según su voluntad de retirarse por completo o de seguir trabajando en la empresa.

El análisis de esta nueva variable cluster sobre la intención de retirarse por completo o no, resume a su vez otros ítems contenidos en la pregunta 2, como se aprecia en la tabla 4.2. que cruza esta variable cluster con los diferentes ítems de la pregunta número 2.

Tabla 4.2: Cruce de la variable dependiente cluster con los ítems de la pregunta 2

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
<b>2_1 Retirarse pronto</b>	No	1.69	.844	.050	1.59	1.79	1	5
	Si	3.94	.915	.051	3.84	4.04	1	5
	<b>Total</b>	611	2.87	1.429	.058	2.76	2.99	1
<b>2_2 Retirarse antes si puede permitirse</b>	No	2.10	1.142	.067	1.97	2.24	1	5
	Si	4.14	.817	.046	4.05	4.23	1	5
	<b>Total</b>	611	3.18	1.417	.057	3.06	3.29	1
<b>2_3 Reducir horas si puede permitirse</b>	No	2.70	1.373	.081	2.54	2.86	1	5
	Si	3.81	1.102	.062	3.69	3.93	1	5
	<b>Total</b>	611	3.29	1.356	.055	3.18	3.39	1
<b>2_4 Continuar trabajando igual de horas</b>	No	3.29	1.367	.080	3.13	3.45	1	5
	Si	2.48	1.058	.059	2.37	2.60	1	5
	<b>Total</b>	611	2.87	1.278	.052	2.76	2.97	1
<b>2_5 Continuar en otra empresa si se retiran</b>	No	3.97	1.279	.075	3.82	4.12	1	5
	Si	2.88	1.411	.079	2.73	3.04	1	5
	<b>Total</b>	611	3.40	1.453	.059	3.28	3.51	1
<b>2_6 Retirarse o reducir horas en un futuro</b>	No	1.78	.998	.059	1.66	1.89	1	5
	Si	3.27	1.247	.070	3.13	3.41	1	5
	<b>Total</b>	611	2.56	1.358	.055	2.46	2.67	1
<b>2_7 Tiempo parcial y completar con pensión</b>	No	3.39	1.432	.084	3.22	3.55	1	5
	Si	3.04	1.355	.076	2.89	3.19	1	5
	<b>Total</b>	611	3.21	1.401	.057	3.09	3.32	1
<b>2_8 Hacerse autónomo si se retiran</b>	No	3.32	1.406	.083	3.16	3.49	1	5
	Si	2.64	1.406	.078	2.48	2.79	1	5
	<b>Total</b>	611	2.96	1.446	.059	2.85	3.08	1

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.3: ANOVA de un factor para las valoraciones de los ítems de la pregunta 2 con la clasificación del cluster de la pregunta.**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
2_1 Retirarse pronto	Inter-grupos	772.098	1	772.098	992.116	.000
	Intra-grupos	473.944	609	.778		
	Total	1246.043	610			
2_2 Retirarse antes si puede permitírselo	Inter-grupos	633.957	1	633.957	654.035	.000
	Intra-grupos	590.305	609	.969		
	Total	1224.262	610			
2_3 Reducir horas si puede permitírselo	Inter-grupos	187.596	1	187.596	122.413	.000
	Intra-grupos	933.282	609	1.532		
	Total	1120.877	610			
2_4 Continuar trabajando igual de horas	Inter-grupos	99.170	1	99.170	67.268	.000
	Intra-grupos	897.825	609	1.474		
	Total	996.995	610			
2_5 Continuar en otra empresa si le retiran	Inter-grupos	179.104	1	179.104	98.313	.000
	Intra-grupos	1109.456	609	1.822		
	Total	1288.560	610			
2_6 Retirarse o reducir horas en un futuro	Inter-grupos	339.028	1	339.028	262.917	.000
	Intra-grupos	785.296	609	1.289		
	Total	1124.324	610			
2_7 Tiempo parcial y completar con pensión	Inter-grupos	17.882	1	17.882	9.228	.002
	Intra-grupos	1180.134	609	1.938		
	Total	1198.016	610			
2_8 Hacerse autónomo si le retiran	Inter-grupos	72.248	1	72.248	36.548	.000
	Intra-grupos	1203.886	609	1.977		
	Total	1276.134	610			

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 4.3, el análisis ANOVA de las medias de las valoraciones de ítems de la pregunta 2 con respecto a la voluntad de retirarse completamente demuestra el poder discriminante de esta nueva variable surgida del análisis cluster de la pregunta 2, ya que todos los ítems de la pregunta presentan diferencias significativas con respecto a los diferentes grupos de la variable.

### **Jubilación parcial**

No obstante con el propósito de incluir la posibilidad de que los individuos prefieran una situación intermedia entre el abandono total del empleo y el trabajo a jornada completa, creamos la variable “jubilación parcial”. De nuevo se trata de una variable dicotómica construida a partir del ítem 2.3 de la pregunta 2 “Me gustaría reducir mis horas si me lo puedo permitir” que es el más claramente relacionado con la voluntad de retirarse de manera parcial. Esta nueva variable ha agrupado a los empleados en dos conjuntos mediante un cluster aplicado a las respuestas de la pregunta mencionada con anterioridad. El análisis consigue dividir a la muestra en dos partes proporcionadas con centros en puntuaciones de 2 y 4 sobre la escala de 5 respectivamente.

Al igual que ocurre con la variable dependiente Jubilación total, a partir de este momento se utilizará esta nueva variable como variable dependiente en el segundo modelo del trabajo.

A continuación procederemos a comentar las diferentes variables independientes del estudio y se expondrán los análisis que se han desarrollado.

#### **4.2.2. Variables independientes**

Tal y como se plasmó en el modelo teórico, se va a intentar cuáles de las variables integradas en el modelo teórico planteado en el capítulo dos, son las principales predictoras de la voluntad de jubilarse completamente o permanecer en el empleo del individuo. Estas variables pertenecen a tres grupos diferentes: las características físicas y psicológicas del empleado (centralidad del trabajo en su vida, compromiso con la empresa, autoeficacia, etc), el entorno en que desarrolla su actividad el empleado (aquellas variables que más le afectan en su condición de trabajador veterano) y las variables de control, representativas de las circunstancias personales del empleado (existencia de personas dependientes, nivel de estudios, tipo de trabajo, etc).

Las variables de características físicas y psicológicas y entorno de trabajo están representadas por escalas con varios ítems cada una de ellas. Con el objetivo de reducir la elevada dimensionalidad de las variables del modelo y para conseguir la parsimonia en los análisis posteriores, se llevan a cabo análisis factoriales para cada una de ellas. A continuación se presentan estos análisis por grupo de variables y se comentan los resultados obtenidos.

#### 4.2.2.1. Variables de características físicas y psicológicas

##### Salud

Se lleva a cabo un análisis factorial para la variable salud. Los resultados de este análisis se presentan en las tablas 4.4 a 4.6.

**Tabla 4.4: Análisis factorial salud: comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
4_1 Satisfecho con su salud	1,000	,682
4_2 Salud mejor que la media	1,000	,684
4_3 Salud buena en los próximos años	1,000	,665

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente : elaboración propia

**Tabla 4.5: Varianza total explicada salud**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,031	67,690	67,690
2	,498	16,602	84,292
3	,471	15,708	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Tomamos el único componente que presenta autovalor mayor que 1 dando como resultado la matriz de componentes que se presenta a continuación. Dado que, como se puede observar solo se ha extraído un componente no se puede rotar la solución. Este componente, por sí solo explica un porcentaje del 67,69% de la variable.

**Tabla 4.6: Salud: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componentes
	1
4_2 Salud mejor que la media	,827
4_1 Satisfecho con su salud	,826
4_3 Salud buena en los próximos años	,816

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraído

Fuente: elaboración propia

Los tres ítems de la pregunta tienen cargas elevadas en el componente extraído. Podríamos denominar a este factor “Buena salud”. Con el análisis hemos reducido el número de variables de 3 a 1. El alpha de Cronbach obtenido es de 0,760

### Centralidad del trabajo en la vida del trabajador

Se trata de una escala integrada por cuatro ítems. De los cuatro tres incorporan afirmaciones en el mismo sentido mientras que el cuarto se plantea en sentido totalmente opuesto. A la hora de calcular la consistencia interna de los ítems se ha revertido el valor de la escala de Likert de cinco posiciones en la que están medidos los ítems del estudio. En las tablas siguientes se presentan los resultados del análisis factorial correspondiente a esta variable.

**Tabla 4.7: Análisis factorial centralidad del trabajo: comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
5_1 Su mayor satisfacción es el trabajo	1,000	,739
5_2 El trabajo le proporciona las cosas más importantes	1,000	,742
5_3 Tiene cosas más importantes que el trabajo	1,000	,431
5_4 El trabajo es primordial en su existencia	1,000	,395

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente : elaboración propia

**Tabla 4.8: Varianza total explicada centralidad del trabajo**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,308	57,703	57,703
2	,778	19,452	77,154
3	,617	15,418	92,573
4	,297	7,427	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente : elaboración propia

De nuevo vemos como sólo hay un autovalor superior a uno que será el único que tomaremos en consideración. Al igual que en el caso anterior al haber extraído solo un componente no es posible rotar la solución. Ese componente explica un 57,7% de la varianza de la variable.

**Tabla 4.9: Centralidad del trabajo: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componentes
	1
5_2 El trabajo le proporciona las cosas más importantes	,862
5_1 Su mayor satisfacción es el trabajo	,860
5_3 Tiene cosas más importantes que el trabajo (R)	,657
5_4 El trabajo es primordial en su existencia	,629

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraído

Fuente: elaboración propia

Las cargas factoriales son elevadas para todos los ítems. Podríamos denominar al factor extraído como “Centralidad”. El alpha de Cronbach del constructo es de 0,739

### Auto-eficacia

La escala de autoeficacia consta de 5 ítems. Se lleva a cabo el análisis factorial cuyos resultados se presentan a continuación.

**Tabla 4.10: Análisis factorial auto-eficacia: comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
6_1 Tiene seguridad en su capacidad para cambios laborales	1,000	,610
6_2 Interés en que su carrera siga creciendo	1,000	,583
6_3 Capacidad para adaptación al cambio en equipo de trabajo	1,000	,689
6_4 Seguridad para hacer trabajos complejos	1,000	,715
6_5 Esfuerzo en aprender más sobre su trabajo	1,000	,681

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente : elaboración propia

Como podemos observar el factor extraído explica un porcentaje bastante elevado de la varianza de todas los ítems originales (la más baja corresponde al ítem 6.2 y es de un 58,3%).

**Tabla 4.11: Varianza total explicada centralidad del trabajo**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,278	65,550	65,550
2	,669	13,381	78,932
3	,427	8,533	87,464
4	,365	7,294	94,759
5	,262	5,241	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

De nuevo vemos como sólo hay un autovalor superior a uno que será el único que tomaremos en consideración. Al igual que en el caso anterior al haber extraído solo un componente no es posible rotar la solución. Ese componente explica un 65,5% de la varianza total.

**Tabla 4.12: Centralidad del trabajo: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componentes
	1
6_4 Seguridad para hacer trabajos complejos	,845
6_3 Capacidad para adaptación al cambio en equipo de trabajo	,830
6_5 Esfuerzo en aprender más sobre su trabajo	,825
6_1 Tiene seguridad en su capacidad para cambios laborales	,781
6_2 Interés en que su carrera siga creciendo	,763

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraído

Fuente: elaboración propia

Las cargas factoriales son elevadas para todos los ítems. Podríamos denominar al factor extraído como “Autoeficacia”. El alpha de Cronbach obtenido es de 0,854.

### Compromiso

La escala de compromiso consta de 7 ítems. Se lleva a cabo el análisis factorial cuyos resultados se presentan a continuación.

En este caso también obtenemos un nivel de explicación de la varianza de los distintos ítems por el factor extraído muy razonable (entre el 60,2% y el 76,8% de la varianza de cada uno de ellos)

**Tabla 4.13: Análisis factorial compromiso: comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
7_1 Fuerte sentimiento pertenencia	1,000	,768
7_2 Emocionalmente vinculado a la empresa	1,000	,746
7_3 Siente problemas de la empresa como suyos	1,000	,684
7_4 Le importa la suerte de la empresa	1,000	,606
7_5 Debe mucho a la empresa	1,000	,602
7_6 Fuerte sentimiento de lealtad a la empresa	1,000	,755
7_7 Conoce y se identifica con objetivos y valores de la empresa	1,000	,690

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.14: Varianza total explicada compromiso**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,849	69,273	69,273
2	,539	7,703	76,976
3	,477	6,820	83,797
4	,386	5,516	89,313
5	,302	4,314	93,627
6	,268	3,822	97,449
7	,179	2,551	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.15: Compromiso: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componentes
	1
7_1 Fuerte sentimiento pertenencia	,876
7_6 Fuerte sentimiento de lealtad a la empresa	,869
7_2 Emocionalmente vinculado a la empresa	,864
7_7 Conoce y se identifica con objetivos y valores de la empresa	,831
7_3 Siente problemas de la empresa como suyos	,827
7_4 Le importa la suerte de la empresa	,778
7_5 Debe mucho a la empresa	,776

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraído

Fuente: elaboración propia

De nuevo vemos como sólo hay un autovalor superior a uno que será el único que tomaremos en consideración. Al igual que en el caso anterior al haber extraído solo un componente no es posible rotar la solución. Ese componente explica un 69,2% de la varianza de la variable.

Las cargas factoriales son elevadas para todos los ítems. Podríamos denominar al factor extraído como “Compromiso”. El análisis de fiabilidad nos da un alpha de Cronbach de 0,914.

### Disposición a aceptar cambios

La escala de disposición a aceptar cambios consta de 6 ítems. Puesto que el sentido de las afirmaciones es contrario al de las tres primeras se revierte la escala para estos tres ítems. Se lleva a cabo el análisis factorial cuyos resultados se presentan a continuación.

**Tabla 4.16: Análisis factorial disposición a aceptar cambios: comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
8_1 Buena predisposición a movilidad profesional	1,000	,641
8_2 Buena predisposición para evolucionar	1,000	,566
8_3 No tendría ningún problema en aceptar cambios profundos	1,000	,581
8_4 Obstáculos para cambiar de trabajo	1,000	,298
8_5 Ofrecería resistencia a cualquier cambio profundo	1,000	,441
8_6 Prefiero mantener mi trabajo tal y como está	1,000	,424

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente : elaboración propia

Podemos observar como las comunalidades de los tres últimos ítems (porcentaje de su varianza explicada por el factor es bastante reducida. Esta circunstancia se debe a que estos ítems miden circunstancias discrepantes de las que miden los otros tres. No obstante estos ítems tienen cargas apreciables sobre el factor si bien de sentido contrario a los anteriores

De nuevo vemos como sólo hay un autovalor superior a uno y aunque el segundo está muy próximo a ese valor, hemos preferido ser estrictos y utilizar sólo el primero.. Al igual que en el caso anterior al haber extraído solo un componente no es posible rotar la solución. Ese componente explica un 49,1 % de la varianza de la variable.

**Tabla 4.17: Varianza total explicada disposición a aceptar cambios**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,950	49,172	49,172
2	,947	15,790	64,961
3	,665	11,085	76,046
4	,588	9,795	85,841
5	,514	8,563	94,404
6	,336	5,596	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Las cargas factoriales son elevadas para los tres primeros ítems mientras que los tres siguientes tienen cargas inferiores y de sentido negativo. Podríamos denominar al factor extraído como “Disposición a aceptar cambios”. El alpha de Cronbach obtenido es de 0,783.

**Tabla 4.18: Disposición a aceptar cambios: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componentes
	1
8_1 Buena predisposición a movilidad profesional	,800
8_3 No tendría ningún problema en aceptar cambios profundos	,762
8_2 Buena predisposición para evolucionar	,752
8_5 Ofrecería resistencia a cualquier cambio profundo	-,664
8_6 Prefiero mantener mi trabajo tal y como está	-,651
8_4 Obstáculos para cambiar de trabajo	-,546

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraído

Fuente: elaboración propia

### Opinión sobre la jubilación

La escala de opinión sobre la jubilación consta de 14 ítems. Todos ellos presentan una fuerte coherencia interna. Para los ítems 24.10 a 24.13 se revierte la escala al ser afirmaciones de signo contrario a las anteriores. Se lleva a cabo el análisis factorial cuyos resultados se presentan en las tablas 4.19 a 4.22.

Como podemos observar el porcentaje de la varianza de cada ítem explicado por los factores extraídos se mantiene en niveles razonables en todos los casos, variando entre el 50,5% de explicación de la varianza del ítem 24.13 y el 79,6% del ítem 24.1.

**Tabla 4.19: Análisis factorial opinión sobre la jubilación: comunales**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
24_1 La jubilación provoca que las personas envejezcan más rápidamente	1,000	,796
24_2 La jubilación es un cambio difícil	1,000	,718
24_3 La jubilación provoca que la gente enferme	1,000	,739
24_4 Probablemente pasaré el día sólo y sin hacer nada tras la jubilación	1,000	,671
24_5 Temo que sentiré la soledad tras mi jubilación 1	1,000	,699
24_6 Tras la jubilación no estoy seguro de saber pasar el tiempo	1,000	,652
24_7 La gente no contará conmigo para hacer cosas después de que me retire	1,000	,543
24_8 No hay nada que hacer para las personas que se jubilan	1,000	,585
24_9 No sé lo que va a ser de mi vida sin mi trabajo	1,000	,628
24_10 Tengo muchos amigos a los que acudir si los necesito después de jubilarme	1,000	,649
24_11 La jubilación no me preocupa, podré hacer nuevos amigos	1,000	,726
24_12 Ya he hecho planes para después de la jubilación	1,000	,519
24_13 La jubilación me permitirá hacer cosas que no podía hacer cuando estaba trabajando	1,000	,505

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.20: Varianza total explicada opinión sobre la jubilación**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,939	35,281	35,281
2	1,723	12,310	47,590
3	1,402	10,013	57,604
4	1,043	7,449	65,053
5	,889	6,351	71,403
6	,739	5,281	76,684
7	,684	4,883	81,567
8	,573	4,090	85,657
9	,445	3,179	88,836
10	,392	2,800	91,636
11	,340	2,427	94,062
12	,337	2,409	96,471
13	,266	1,902	98,373
14	,228	1,627	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

La tabla 4.20 pone de manifiesto que en este caso tenemos 4 componentes con autovalores superiores a uno y, por tanto, extraeremos esos cuatro componentes. En este caso si es posible rotar la solución. Los cuatro componentes extraídos explican un 65,05% de la varianza de la variable

**Tabla 4.21: Opinión sobre la jubilación: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componentes			
	1	2	3	4
24_5 Temo que sentiré la soledad tras mi jubilación	,790	-,158	,224	,011
24_6 Tras la jubilación no estoy seguro de saber pasar el tiempo	,746	-,209	,226	-,017
24_4 Probablemente pasaré el día sólo y sin hacer nada tras la jubilación	,721	-,291	,250	-,064
24_9 No sé lo que va a ser de mi vida sin mi trabajo	,706	-,241	,257	-,072
24_8 No hay nada que hacer para las personas que se jubilan	,692	-,231	,208	,099
24_7 La gente no contará conmigo para hacer cosas después de que me retire	,681	-,088	,082	,254
24_3 La jubilación provoca que la gente enferme	,626	,586	,060	,006
24_13 La jubilación me permitirá hacer cosas que no podía hacer cuando estaba trabajando	-,476	,107	,416	,307
24_1 La jubilación provoca que las personas envejezcan más rápidamente	,583	,668	,009	-,098
24_2 La jubilación es un cambio difícil	,542	,643	-,067	-,083
24_11 La jubilación no me preocupa, podré hacer nuevos amigos	-,492	,203	,655	-,117
24_10 Tengo muchos amigos a los que acudir si los necesito después de jubilarme	-,422	,315	,553	-,257
24_14 Tras la jubilación los ingresos se reducirán notablemente	,130	,305	-,167	,734
24_12 Ya he hecho planes para después de la jubilación	-,327	-,062	,423	,479

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 4 componentes extraídos

Fuente: elaboración propia

Con el objeto de clarificar el patrón de cargas factoriales de cada ítem sobre cada factor se procede a realizar una rotación por el método Varimax. La matriz de componentes rotados resultante se presenta en la tabla 4.22.

La matriz de componentes rotados nos indica que los ítems 24.4, 24.5, 24.6, 24.8 y 24.9 de la escala tienen cargas factoriales altas en el primer factor. Todos ellos representan una cierta ansiedad o miedo a la exclusión social y a la soledad tras la jubilación, por tanto podríamos llamar a este factor “Ansiedad ante la jubilación”.

**Tabla 4.22: Opinión sobre la jubilación: Matriz de componentes rotados**

	Componentes			
	1	2	3	4
24_4 Probablemente pasaré el día sólo y sin hacer nada tras la jubilación	<b>,797</b>	,087	-,125	-,109
24_5 Temo que sentiré la soledad tras mi jubilación 1	<b>,793</b>	,224	-,142	-,011
24_6 Tras la jubilación no estoy seguro de saber pasar el tiempo	<b>,777</b>	,164	-,136	-,048
24_9 No sé lo que va a ser de mi vida sin mi trabajo	<b>,768</b>	,125	-,101	-,110
24_8 No hay nada que hacer para las personas que se jubilan	<b>,743</b>	,102	-,136	,062
24_7 La gente no contará conmigo para hacer cosas después de que me retire	,632	,202	-,209	,244
24_1 La jubilación provoca que las personas envejezcan más rápidamente	,194	<b>,869</b>	-,049	,023
24_2 La jubilación es un cambio difícil	,139	<b>,828</b>	-,108	,035
24_3 La jubilación provoca que la gente enferme	,292	<b>,800</b>	-,041	,110
24_11 La jubilación no me preocupa, podré hacer nuevos amigos	-,184	-,064	<b>,821</b>	-,117
24_10 Tengo muchos amigos a los que acudir si los necesito después de jubilarme	-,229	,092	<b>,731</b>	-,231
24_13 La jubilación me permitirá hacer cosas que no podía hacer cuando estaba trabajando	-,211	-,194	,579	,295
24_12 Ya he hecho planes para después de la jubilación	-,010	-,298	,487	,439
24_14 Tras la jubilación los ingresos se reducirán notablemente	-,041	,219	-,121	<b>,782</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

Fuente: elaboración propia

Los ítems 24.1, 24.2 y 24.3, tienen cargas factoriales altas sobre el segundo factor. Todos ellos representan valoraciones muy negativas sobre el efecto de la jubilación en las personas o sobre la dificultad intrínseca del proceso de jubilación como cambio esencial en la vida de una persona. Podríamos denominar al factor “Visión negativa de los efectos de la jubilación”.

El tercer factor viene definido por los ítems 24.10 y 24.11 y que están relacionados con valoraciones positivas de las propias redes y habilidades sociales como soporte tras la jubilación. Podríamos denominar a este factor “Apoyo social”.

Por último el cuarto factor viene definido por un único ítem, el 24,14, referente a la reducción de ingresos que sufrirá el individuo tras la jubilación. Podríamos llamar al factor “Componente económico”. El alpha de Cronbach del constructo es de 0,832.

Una vez finalizado el análisis factorial de las variables que hemos denominado de características físicas y psicológicas, procedemos a continuar con las variables de características del entorno laboral del empleado en su empresa.

#### 4.2.2.2. Variables de entorno laboral

Al igual que hicimos con el primer grupo de variables vamos a proceder a realizar análisis factoriales de las variables de este bloque con el objeto de reducir la dimensionalidad y conseguir la parsimonia en los análisis posteriores a realizar.

#### Autonomía

La variable autonomía, está representada por cinco ítems. No obstante el análisis de fiabilidad y validez de esta variable arroja valores del  $\alpha$  de Cronbach muy bajos.

**Tabla 4.23: Mejora del  $\alpha$  de Cronbach al eliminar un elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
9_1 Tengo plena libertad para decidir cómo hacer mi trabajo	13,12	3,472	,238	-.270 <sup>a</sup>
9_2 Puedo planificar mis tareas durante el día	12,79	3,354	,331	-.373 <sup>a</sup>
9_3 Dependo poco del trabajo que hacen otras personas	14,07	3,671	,064	-.046 <sup>a</sup>
9_4 Algunas personas dependen del trabajo que yo realizo	12,76	4,365	,022	,022
9_5 Siento un control jerárquico excesivo	14,36	6,019	-,366	,478
a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Puede que desee comprobar las codificaciones de los elementos.				

Se exploró la posibilidad de mejorar esos valores de  $\alpha$  de Cronbach eliminando alguno de los ítems de la escala (tabla 4.23) y se pudo comprobar que no se obtenían mejoras significativas.

Por tanto, dada la limitada coherencia interna entre los ítems de la variable, podemos asegurar que no se trata de un constructo fiable y procedemos a eliminarlo de los análisis.

## Respeto percibido

Se procede a realizar el análisis factorial correspondiente a esta variable. Los resultados obtenidos se presentan en las tablas 4.23 a 4.25. Como puede observarse el factor extraído explica un porcentaje alto de la varianza de los diferentes ítems.

**Tabla 4.24: Análisis factorial respeto percibido: comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
10_1 Formación para actualización	1,000	,776
10_2 Formación para nuevas habilidades	1,000	,798
10_3 Destinos estimulantes y significativos	1,000	,867
10_4 Creación de nuevos roles	1,000	,833
10_5 Nuevos roles y reducción o estímulos	1,000	,779
10_6 Formación de directivos para mayores	1,000	,809

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.25: Varianza total explicada respeto percibido**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,862	81,036	81,036
2	,551	9,184	90,220
3	,204	3,397	93,617
4	,183	3,056	96,673
5	,127	2,115	98,788
6	,073	1,212	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar sólo hay un componente con un autovalor superior a 1, por tanto, tomaremos en consideración ese único factor que explica un 81,03% de la varianza de la variable. Las cargas factoriales de los diferentes ítems sobre el factor aparecen en la tabla 4.5.

**Tabla 4.26: Respeto percibido: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componente
	1
10_3 Destinos estimulantes y significativos	,931
10_4 Creación de nuevos roles	,913
10_6 Formación de directivos para mayores	,899
10_2 Formación para nuevas habilidades	,894
10_5 Nuevos roles y reducción o estímulos	,883
10_1 Formación para actualización	,881

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componente extraído

Fuente: elaboración propia

Dado que solo se ha extraído un componente la matriz no puede ser rotada. No obstante podemos ver como todos los ítems tienen cargas factoriales elevadas sobre el factor. Podríamos denominarlo “Respeto percibido”. El alpha de Cronbach obtenido es de 0,952.

### Relación con compañeros

La variable relación con compañeros se intenta medir utilizando una escala integrada por 7 ítems. Al igual que con las variables anteriores se realiza un análisis factorial cuyos resultados se presentan en las tablas 4.26 a 4.28.

**Tabla 4.27: Análisis factorial relación con los compañeros: comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
11_1 Respetan su trabajo	1,000	,731
11_2 Respetan sus ideas	1,000	,776
11_3 Valoran su contribución y experiencia	1,000	,802
11_4 Le valoran como miembro de su unidad	1,000	,758
11_5 Consideran difícil su reemplazo	1,000	,146
11_6 Desaprueban su forma de trabajar	1,000	,341
11_7 No aprecian sus contribuciones al trabajo	1,000	,444

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar las comunalidades de los ítems 11.5 a 11.7 son muy bajas porque todos ellos son de sentido contrario al resto de los ítems. Luego la varianza de estos ítems explicada por el factor es baja.

**Tabla 4.28: Varianza total explicada relación con compañeros**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,999	57,124	57,124
2	,954	13,627	70,751
3	,853	12,179	82,931
4	,481	6,874	89,804
5	,348	4,964	94,769
6	,203	2,902	97,671
7	,163	2,329	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar hay un solo componente con autovalor mayor que 1. Si bien hay un segundo componente con un valor muy próximo a 1 hemos decidido mantener el criterio y extraer un único componente que explicará el 57,12% de la variable.

Las cargas factoriales de los diferentes ítems sobre el factor extraído aparecen en la tabla 4.28.

Como se puede observar los ítems 11.1 a 11.4 y 11.6 y 11.7 tienen cargas factoriales razonablemente altas en el factor. El ítem 11.5, si bien va en la línea de valoración positiva que refleja el ítem quizá va un paso más allá en la valoración ya que un trabajador puede ser valorado positivamente tanto en el plano personal como en el profesional (su trabajo) y eso no tiene porqué implicar necesariamente que sea difícil de reemplazar.

**Tabla 4.29: Relación con compañeros: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componente
	1
11_3 Valoran su contribución y experiencia	,896
11_2 Respetan sus ideas	,881
11_4 Le valoran como miembro de su unidad	,871
11_1 Respetan su trabajo	,855
11_7 No aprecian sus contribuciones al trabajo	,667 (R)
11_6 Desaprueban su forma de trabajar	,584 (R)
11_5 Consideran difícil su reemplazo	,382

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a.1 componente extraído

Fuente: elaboración propia

Los ítems 11.6 y 11.7 al ser de signo contrario al resto de afirmaciones se les ha revertido la escala de Likert de cinco posiciones en la que se valoran las preguntas. Podemos denominar a este factor “Relación con compañeros”. El alpha de Cronbach es de 0,851.

### Apoyo

Siguiendo con los análisis factoriales procedemos a analizar la variable apoyo percibido por el trabajador de parte de la empresa. Esta variable está medida por una escala de 10 ítems. Los resultados del análisis se presentan a continuación en las tablas 4.30 a 4.33:

**Tabla 4.30: Análisis factorial apoyo percibido: comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
12_1 Empresa valora mi contribución y mi saber hacer	1,000	,735
12_2 Empresa considera con seriedad su trabajo	1,000	,814
12_3 Empresa se preocupa realmente por mi bienestar	1,000	,759
12_4 Empresa está dispuesta a potenciar mis capacidades	1,000	,750
12_5 Empresa considera valora poco mi continuidad	1,000	,465
12_6 Si decido irme la empresa tratará retenerme	1,000	,439
12_7 Mi empresa se enorgullece de mis logros en el trabajo	1,000	,612
12_8 Empresa me reemplazaría por otro más barato	1,000	,591
12_9 Empresa preferiría jubilarle a cambiarle de puesto	1,000	,688
12_10 Empresa trata de hacer mi trabajo más interesante	1,000	,547

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.31: Varianza total explicada apoyo percibido**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,153	51,530	51,530
2	1,248	12,476	64,006
3	,776	7,762	71,768
4	,665	6,647	78,415
5	,561	5,609	84,024
6	,514	5,141	89,164
7	,400	4,000	93,164
8	,350	3,498	96,662
9	,200	1,998	98,661
10	,134	1,339	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse el factor extraído explica un buen porcentaje de la varianza de los diferentes ítems

En este caso existen dos componentes con autovalores superiores a 1 que explican en conjunto el 64% de la varianza de la variable. Se extraerán, por tanto, dos factores. La matriz de cargas factoriales de los diferentes ítems se presenta a continuación.

**Tabla 4.32: Apoyo percibido: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componente	
	1	2
12_2 Empresa considera con seriedad su trabajo	,857	,281
12_4 Empresa está dispuesta a potenciar mis capacidades	,851	,161
12_3 Empresa se preocupa realmente por mi bienestar	,843	,220
12_1 Empresa valora mi contribución y mi saber hacer	,819	,253
12_7 Mi empresa se enorgullece de mis logros en el trabajo	,778	,079
12_10 Empresa trata de hacer mi trabajo más interesante	,716	,186
12_6 Si decido irme la empresa tratará retenerme	,620	-,233
12_8 Empresa me reemplazaría por otro más barato	-,561	,526
12_5 Empresa considera valora poco mi continuidad	-,554	,397
12_9 Empresa preferiría jubilarle a cambiarle de puesto	-,435	,707

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 2 componentes extraídos

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.33: Apoyo percibido: Matriz de componentes rotados**

	Componentes	
	1	2
12_2 Empresa considera con seriedad su trabajo	<b>,886</b>	-,173
12_3 Empresa se preocupa realmente por mi bienestar	<b>,843</b>	-,220
12_1 Empresa valora mi contribución y mi saber hacer	<b>,838</b>	-,179
12_4 Empresa está dispuesta a potenciar mis capacidades	<b>,821</b>	-,275
12_7 Mi empresa se enorgullece de mis logros en el trabajo	<b>,718</b>	-,311
12_10 Empresa trata de hacer mi trabajo más interesante	<b>,716</b>	-,187
12_9 Empresa preferiría jubilarle a cambiarle de puesto	-,034	<b>,829</b>
12_8 Empresa me reemplazaría por otro más barato	-,232	<b>,733</b>
12_5 Empresa valora poco mi continuidad	-,289	<b>,617</b>
12_6 Si decido irme la empresa tratará retenerme	,428	-,506

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Fuente: elaboración propia

Con el objeto de clarificar el patrón de cargas factoriales de cada ítem sobre cada factor se procede a realizar una rotación por el método Varimax. La matriz de componentes rotados resultante se presenta en la tabla 4.33.

Podemos ver como los ítems 12.1 a 12.4, 12.7 y 12.10 tienen cargas factoriales grandes sobre el factor 1. Todos esos ítems tienen una fuerte inclinación positiva en lo que se refiere al apoyo percibido de la empresa. Podríamos llamar a este factor “Apoyo de la empresa”. Los ítems 12,5, 12,8 y 12,9, todos ellos con una fuerte connotación negativa en lo que se refiere al apoyo de la empresa, tienen cargas factoriales grandes en el factor dos que, por tanto, podríamos denominar “Ausencia de apoyo de la empresa”. El alpha de Cronbach del constructo es de 0,883.

### **Trato a los trabajadores de más edad**

El trato a los trabajadores de mayor edad de la empresa se mide con una escala integrada por 8 ítems. Los resultados del análisis factorial aplicado a esta variable son los que aparecen a continuación en las tablas 4.34 a 4.36.

Como puede observarse el factor extraído explica un buen porcentaje de la varianza de la mayor parte de los ítems.

De nuevo vemos que existe un único componente con autovalor mayor que 1 si bien existe un segundo componente con autovalor muy próximo a 1 que, al igual que en ocasiones anteriores, no tomaremos en consideración para ser rigurosos con el criterio.

**Tabla 4.34: Análisis factorial trato a los trabajadores de mayor edad: comunales**

<b>Comunalidades</b>		
	<b>Inicial</b>	<b>Extracción</b>
13_1 Recompensas adecuadas	1,000	,593
13_2 Horario adecuado	1,000	,344
13_3 Responsabilidades adecuadas	1,000	,609
13_4 Empresa escucha opiniones ante decisiones laborales	1,000	,667
13_5 Empresa aclara sus decisiones a empleados	1,000	,636
13_6 Decisiones sobre puestos independientes de edad	1,000	,494
13_7 Empleados son tratados con respeto y dignidad	1,000	,572
13_8 Oportunidades de formación independientes de edad	1,000	,384

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Extraeremos por tanto, un único factor que explicará el 53,74% de la varianza de la variable. La matriz de cargas factoriales correspondientes se presenta en la tabla 4.36,

Como podemos observar casi todos los ítems tienen fuertes cargas factoriales sobre el factor extraído. Podemos denominar a este factor “Trato dispensado a los mayores”. El alpha de Cronbach del constructo es de 0,871.

**Tabla 4.35: Varianza total explicada trato a los trabajadores de mayor edad**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,300	53,749	53,749
2	,954	11,930	65,678
3	,761	9,511	75,190
4	,490	6,128	81,318
5	,466	5,828	87,146
6	,459	5,733	92,879
7	,317	3,960	96,839
8	,253	3,161	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.36: Trato a los trabajadores de mayor edad: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componente
	1
13_4 Empresa escucha opiniones ante decisiones laborales	,817
13_5 Empresa aclara sus decisiones a empleados	,798
13_3 Responsabilidades adecuadas	,780
13_1 Recompensas adecuadas	,770
13_7 Empleados son tratados con respeto y dignidad	,756
13_6 Decisiones sobre puestos independientes de edad	,703
13_8 Oportunidades de formación independientes de edad	,620
13_2 Horario adecuado	,587

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 2 componentes extraídos

Fuente: elaboración propia

## Permeabilidad

La escala de permeabilidad intergrupos, está integrada por cinco ítems que presentan alguna dificultad de respuesta por la forma en la que están formuladas sus afirmaciones. El análisis de fiabilidad nos indica la necesidad de eliminar los ítems 14.1 y 14.2 ya que con estos el alpha de Cronbach es de 0,463. Al eliminar estos ítems la escala queda integrada por los ítems 14.3 a 14.5. El alpha de Cronbach en este caso es de 0,783.

**Tabla 4.37: Análisis factorial permeabilidad: comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
14_3 No es difícil para un trabajador maduro retirarse o reducir horas de trabajo	1,000	,602
14_4 Es habitual que un trabajador maduro se retire o reduzca horas de trabajo	1,000	,816
14_5 Se estimula a los trabajadores maduros para que se retiren o reduzcan horas de trabajo	1,000	,677

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Los resultados de su análisis factorial se presenta en las tablas 4.37 a 4.39. Como se puede observar la varianza de cada uno de los ítems explicada por el factor es elevada en todos los casos.

**Tabla 4.38: Varianza total explicada permeabilidad**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,095	69,841	69,841
2	,608	20,272	90,114
3	,297	9,886	100,00

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Existe sólo un componente con autovalor superior a 1 que explica el 69,84% de la varianza de la variable. Por tanto extraeremos un factor. La matriz de componentes se encuentra a continuación.

**Tabla 4.39: Permeabilidad: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componente
	1
14_4 Es habitual que un trabajador maduro se retire o reduzca horas de trabajo	,903
14_5 Se estimula a los trabajadores maduros para que se retiren o reduzcan horas de trabajo	,823
14_3 No es difícil para un trabajador maduro retirarse o reducir horas de trabajo	,776

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componente extraído

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar los ítems 14.3, 14.4 y 14.5 tienen cargas factoriales fuertes sobre el factor. Todos estos ítems están relacionados con los incentivos o facilidades que se proporcionan en la empresa para que los trabajadores de mayor edad se jubilen y, por tanto, con la permeabilidad inter grupos empleado-jubilado. Podríamos llamar al factor “Permeabilidad hacia la jubilación”. El alpha de Cronbach del constructo es de 0,783.

### Trato dispensado por la empresa en los últimos años

Se trata de una variable integrada por 4 ítems. Se realiza el análisis factorial y vemos los resultados que se presentan a continuación.

Como puede observarse se extrae un único factor ya que hay un único componente con autovalor superior a 1. El factor un 52,4% de la varianza de la variable. La matriz de cargas factoriales correspondientes se presenta a continuación.

**Tabla 4.40: Análisis factorial trato dispensado por la empresa en los últimos años: comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
15_1 Atención al mantenimiento del empleo de los trabajadores de mayor edad	1,000	,412
15_2 Se considera la edad y capacidad para responsabilidades	1,000	,494
15_3 Ha hablado con superior sobre carrera y futuro	1,000	,496
15_4 Se ha considerado su trayectoria para su desarrollo	1,000	,696

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.41: Varianza total explicada trato dispensado por la empresa en los últimos años**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,098	52,451	52,451
2	,782	19,559	72,011
3	,681	17,028	89,039
4	,438	10,961	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que todos los ítems indican políticas de atención y consideración a las circunstancias de los trabajadores de mayor edad que ha venido desarrollando la empresa en los últimos años. Podríamos llamar al factor “Actuación pasada de la empresa”. El alpha de Cronbach del constructo es de 0,693 muy próximo al límite de 0,70, por lo que consideramos adecuada su inclusión en el modelo.

**Tabla 4.42: Trato dispensado por la empresa en los últimos años****Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componente
	1
15_4 Se ha considerado su trayectoria para su desarrollo	,834
15_3 Ha hablado con superior sobre carrera y futuro	,704
15_2 Se considera la edad y capacidad para responsabilidades	,703
15_1 Atención al mantenimiento del empleo de los trabajadores de mayor edad	,642

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraído

Fuente: elaboración propia

**Contenido del trabajo**

Se trata en este caso de una variable integrada por 6 ítems. Los resultados del análisis factorial son los que aparecen a continuación.

**Tabla 4.43: Análisis factorial contenido del trabajo: comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
16_1 Mi trabajo continúa siendo un reto para mi	1,000	,699
16_2 Mi trabajo me exige ampliar conocimientos	1,000	,750
16_3 Mi trabajo me permite aprender y crecer	1,000	,816
16_4 Espero que mi trabajo suponga un reto continuo	1,000	,612
16_5 Mis responsabilidades en el trabajo han crecido mucho	1,000	,457
16_6 Las tareas en mi trabajo se han convertido en pura rutina	1,000	,334

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar las comunalidades son razonables para casi todos los ítems con las excepción del 16.5 y del 16.6.

**Tabla 4.44: Varianza total explicada contenido del trabajo**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,667	61,118	61,118
2	,835	13,923	75,041
3	,604	10,068	85,109
4	,396	6,598	91,708
5	,332	5,539	97,247
6	,165	2,753	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar sólo aparece un componente con autovalor mayor que 1 así que extraeremos un único componente que explica el 61,1% de la varianza de la variable

La matriz de componentes correspondiente se presenta en la tabla 4.45.

**Tabla 4.45: Contenido del trabajo: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componente
	1
16_3 Mi trabajo me permite aprender y crecer	,903
16_2 Mi trabajo me exige ampliar conocimientos	,866
16_1 Mi trabajo continúa siendo un reto para mi	,836
16_4 Espero que mi trabajo suponga un reto continuo	,783
16_5 Mis responsabilidades en el trabajo han crecido mucho	,676
16_6 Las tareas en mi trabajo se han convertido en pura rutina	-,578

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraído

Fuente: elaboración propia

Vemos que los ítems 16.1 a 16.5 tienen cargas factoriales elevadas y de signo positivo en el factor. El ítem 16.6 tiene una carga ligeramente inferior a 0,6 y negativa. Podríamos denominar al factor “Contenido del trabajo”. El alpha de Cronbach del constructo es de 0,858.

### Expectativas de promoción

La última variable que vamos a considerar es la variable expectativas de promoción que viene dada por una escala de 4 ítems. Los resultados del análisis factorial son los que se presentan a continuación. Como se puede observar las comunalidades son buenas para todos los ítems de la escala.

**Tabla 4.46: Análisis factorial expectativas de promoción: comunalidades**

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
17_1 Probabilidad de seguir progresando en empresa muy limitada	1,000	,741
17_2 No espero poder ascender mucho más	1,000	,827
17_3 Espero ascender en la empresa en un futuro próximo	1,000	,697
17_4 La probabilidad de promocionarme jerárquicamente es muy baja	1,000	,619

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

En este caso, sólo aparece un componente con autovalor mayor que 1 así que extraeremos un único componente que explica el 72% de la varianza de la variable. La matriz de componentes correspondiente se presenta en la tabla 4.48.

**Tabla 4.47: Varianza total explicada expectativas de promoción**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,884	72,090	72,090
2	,510	12,751	84,841
3	,387	9,683	94,524
4	,219	5,476	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.48: Expectativas de promoción: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componente
	1
17_2 No espero poder ascender mucho más	,909
17_1 Probabilidad de seguir progresando en empresa muy limitada	,861
17_3 Espero ascender en la empresa en un futuro próximo	,835 (R)
17_4 La probabilidad de promocionarme jerárquicamente es muy baja	,787

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraído

Fuente: elaboración propia

Todos los ítems presentan cargas factoriales elevadas en el factor. El ítem 17.3, tal y como se explicó en el capítulo 3, por estar formulado en sentido inverso al del resto de ítems ha sido valorado sobre una escala de Likert con los valores invertidos. El factor, así construido podría denominarse “Expectativas de promoción”. El alpha de Cronbach obtenido es de 0,869.

Con los factores así obtenidos nos disponemos a calcular la puntuación de cada individuo para cada factor (score) con el propósito de sustituir el conjunto de ítems inicial por esas puntuaciones en los análisis que llevaremos a cabo a continuación. En la tabla 4.49 presentamos un resumen de los resultados obtenidos en el tratamiento de las variables dependientes.

**Tabla 4.49 Resumen de resultados análisis factoriales variables independientes**

Grupo de variables	Constructo	Nº Factores	Denominación	% Varianza Explicada	% Total Varianza Explicada
Características físicas y psicológicas	Salud	1	Salud	67,69	67,69
	Centralidad	1	Centralidad	57,70	57,70
	Auto-eficacia	1	Auto-eficacia	65,55	65,55
	Compromiso	1	Compromiso	69,27	69,27
	Disposición a aceptar cambios	1	Disposición a aceptar cambios	49,17	49,17
	Opinión acerca de la jubilación	4	Ansiedad ante la jubilación Visión negativa de la jubilación Apoyo social Componente económico	35,28 12,31 10,01 7,4	65,05
Variables de trato	Autonomía	-	-	-	-
	Respeto percibido	1	Respeto percibido	81,03	81,03
	Relación con compañeros	1	Relación con compañeros	57,12	57,12
	Apoyo	2	Apoyo de la empresa Ausencia de apoyo de la empresa	51,53 12,47	64,00
	Trato a los trabajadores de más edad	1	Trato dispensado a los trabajadores de más edad	53,74	53,74
	Permeabilidad	1	Permeabilidad trabajo-jubilación	69,841	69,841
	Trato dispensado en los últimos años a los trabajadores de mayor edad	1	Actuación pasada de la empresa	52,45	52,45
	Contenido del trabajo	1	Contenido del trabajo	61,11	61,11
	Expectativas de promoción	1	Expectativas de promoción	72,09	72,09

Fuente: elaboración propia

**4.2.2.3. Variables de control**

Las variables de control utilizadas en el estudio han sido las siguientes: pertenencia al grupo de edad mayoritario en la empresa, sexo, existencia de dependientes a cargo del trabajador, situación laboral de la pareja, nivel de estudios y tipo de trabajo.

La nomenclatura utilizada para codificar esas variables aparece reflejada en la tabla 4.50.

**Tabla 4.50: Nomenclatura de las variables de control**

		Frecuencia	Codificación de parámetros					
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Tipo de trabajo	Directivo	256	<b>1,000</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Especialista	45	0,000	<b>1,000</b>	0,000	0,000	0,000	0,000
	Gestión	103	0,000	0,000	<b>1,000</b>	0,000	0,000	0,000
	Técnico	114	0,000	0,000	0,000	<b>1,000</b>	0,000	0,000
	Comercial	9	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>1,000</b>	0,000
	Administrativo	13	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Otros	20	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Nivel de formación	Bachiller o FP medio	45	<b>1,000</b>	0,000	0,000	0,000		
	FP superior	18	0,000	<b>1,000</b>	0,000	0,000		
	Diplomado o ing. tec.	67	0,000	0,000	<b>1,000</b>	0,000		
	Licenciado o ing. sup.	281	0,000	0,000	0,000	<b>1,000</b>		
	Máster o doctor	149	0,000	0,000	0,000	0,000		
Situación laboral pareja	Activo	357	<b>1,000</b>	0,000	0,000			
	Próximo retiro	20	0,000	<b>1,000</b>	0,000			
	Inactivo	162	0,000	0,000	<b>1,000</b>			
	Retirado	21	0,000	0,000	0,000			
Comparación con edad in-group	1. Menor que media empresa	52	<b>1,000</b>	0,000				
	2. Igual que media empresa	147	0,000	<b>1,000</b>				
	3. Mayor que media empresa	361	0,000	0,000				
Dependencias	No	228	<b>1,000</b>					
	Si	332	0,000					
Sexo	Hombre		1,000	0,000				
	Mujer		0,000	0,000				

Fuente: elaboración propia

Con toda la información generada procedemos a realizar el análisis que hemos considerado más oportuno, desde el punto de vista metodológico para el objetivo que persigue el estudio que recordamos, no es otro que determinar los principales predictores de la voluntad de jubilarse (total o parcialmente). Se ha optado por utilizar la regresión logística dado que la variable dependiente es dicotómica.

### 4.2.3. ANÁLISIS DE REGRESIÓN LOGÍSTICA

Las variables de circunstancias personales del trabajador (edad in-out group, existencia de dependientes, nivel de estudios, etc.) junto con las variables independientes representativas de las características físicas y psicológicas y del entorno laboral del trabajador en su empresa reducidas, se van a introducir en dos regresiones logísticas en las que las variables dependientes son la variable jubilarse completamente y jubilarse parcialmente, respectivamente, obtenidas ambas como resultado de los análisis cluster realizados con diferentes ítems de la pregunta 2.

Para el desarrollo de estos análisis se va a utilizar el método introducir para poder ir conduciendo el análisis en función de los resultados que se van obteniendo.

Las variables dependientes están codificadas como se presenta en la tabla 4.51

**Tabla 4.51: Codificación de las variables dependientes**

Valor original	Valor interno
Jubilarse totalmente <b>No</b>	0
Jubilarse totalmente <b>Si</b>	1
Jubilarse parcialmente <b>No</b>	0
Jubilarse parcialmente <b>Si</b>	1

Fuente: elaboración propia

Pasamos a continuación a realizar el análisis para la variable dependiente jubilación completa.

#### 4.2.3.1. Jubilación completa

**Tabla 4.52 Resumen del procesamiento de los casos**

Casos no ponderados		N	Porcentaje
Casos seleccionados	Incluidos en el análisis	560	91,7
	Casos perdidos	51	8,3
	Total	611	100,0
Casos no seleccionados		0	0,0
<b>Total</b>		611	100,0

Fuente: elaboración propia

Se realiza la valoración del **bloque 0** o inicial en el que sólo se considera la constante y se delimita el porcentaje de individuos que se clasifican correctamente en lo que se refiere a su voluntad de retirarse.

**Tabla 4.53: Tabla de clasificación** <sup>a, b</sup>

Observado			Pronosticado		
			Voluntad de retirarse		Porcentaje correcto
			No	Si	
<b>Paso 0</b>	Voluntad de retirarse	No	0	271	0,0
		Si	0	289	100,0
	<b>Porcentaje global</b>				<b>51,6</b>

a. En el modelo se incluye una constante.

b. El valor de corte es .500

Como se puede observar en el modelo que incluye únicamente una constante el porcentaje de individuos clasificados correctamente por este modelo es del 51,6%.

Introduciendo el **bloque 1** de variables (las de características físicas y psicológicas) los resultados obtenidos son los siguientes.

**Tabla 4.54: Bloque I: Resumen del modelo**

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	690.375a	,141	,189

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 4.54 el valor de la R cuadrado de Nagelkerke tiene un valor de 0.189, o lo que es lo mismo, el modelo, una vez introducidas las variables del paso 1 explica un 18,9% de la varianza de la variable dependiente.

**Tabla 4.55: Bloque I: Prueba de Hosmer y Lemeshow**

Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.
1	10,086	8	,259

Fuente: elaboración propia

La prueba de Hosmer y Lemeshow que evalúa la corrección del modelo nos da un valor de significatividad superior a 0,05, lo que significa que no podemos decir que el modelo no es correcto.

**Tabla 4.56: Bloque I: Tabla de clasificación** <sup>a, b</sup>

Observado			Pronosticado		
			Voluntad de retirarse		Porcentaje correcto
			No	Si	
Paso 1	Voluntad de retirarse	No	174	97	64,2
		Si	91	198	68,5
<b>Porcentaje global</b>					<b>66,4</b>

a. El valor de corte es .500

Una vez introducidas las variables del bloque 1 (características físicas y psicológicas del individuo) podemos ver como el número de individuos bien clasificados por el modelo asciende hasta el 66,4%. La significatividad de las variables introducidas en dicho modelo es la que aparece en la tabla 4.57.

**Tabla 4.57: Bloque I: Variables en la ecuación**

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 <sup>a</sup>	<b>Salud</b>	-,190	,101	3,548	1	<b>,060</b>	,827
	<b>Centralidad</b>	-,404	,107	14,295	1	<b>,000</b>	,668
	Auto_eficacia	-,135	,112	1,458	1	,227	,874
	Compromiso	,014	,106	,018	1	,895	1,014
	Disposición a los cambios	-,158	,109	2,108	1	,146	,854
	Ansiedad ante la jubilación	,136	,097	1,980	1	,159	1,146
	<b>Visión negativa de la jubilación</b>	-,559	,100	31,328	1	<b>,000</b>	,572
	<b>Apoyo social</b>	,191	,096	3,961	1	<b>,047</b>	1,211
	Componente económico	,064	,095	,456	1	,500	1,066
	Constante	,081	,091	,783	1	,376	1,084

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Salud, Centralidad, Auto\_eficacia, Compromiso, Cambios, Valoracion1, Valoracion2, Valoracion3, Valoracion4.

Podemos observar que en este primer paso las variables significativas son la salud (significativa al nivel del 90%), la centralidad, la visión negativa de la jubilación y el apoyo social.

Procedemos a realizar el siguiente paso del modelo introduciendo las variables de entorno laboral para los trabajadores de más edad (**bloque 2**). Las tablas que recogen la información esencial del modelo se exponen a continuación.

**Tabla 4.58: Bloque II: Resumen del modelo**

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	677.888a	,159	,212

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 4.58 el valor de la R cuadrado de Nagelkerke es de 0.212 o lo que es lo mismo, el modelo, una vez introducidas las variables de los pasos 1 y 2 explica un 21,2% de la varianza de la variable dependiente lo que supone un ligero incremento con respecto a lo obtenido tan solo con el bloque 1 de variables.

**Tabla 4.59: Bloque II : Prueba de Hosmer y Lemeshow**

Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.
1	15,840	8	,045

Fuente: elaboración propia

La prueba de Hosmer y Lemershow en este caso se encuentra en el límite en cuanto a la corrección del modelo.

**Tabla 4.60: Bloque II : Tabla de clasificación <sup>a, b</sup>**

Observado			Pronosticado		
			Voluntad de retirarse		Porcentaje correcto
			Si	No	
Paso 1	Voluntad de retirarse	No	175	96	64,6
		Si	83	206	71,3
Porcentaje global					<b>68,0</b>

a. El valor de corte es .500

Una vez introducidas las variables del bloque 2 (trato dispensado a los empleados de mayor edad) podemos ver como el número de individuos bien clasificados por el modelo asciende hasta el 68%. La significatividad de las variables introducidas en dicho modelo es la que aparece en la tabla 4.61.

**Tabla 4.61: Bloque II: Variables en la ecuación**

		<b>B</b>	<b>E.T.</b>	<b>Wald</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp(B)</b>
Paso 2°	<b>Salud</b>	-,185	,104	3,158	1	<b>,076</b>	,831
	<b>Centralidad</b>	-,381	,109	12,296	1	<b>,000</b>	,683
	Auto_eficacia	-,058	,122	,225	1	,635	,944
	Compromiso	,144	,126	1,294	1	,255	1,154
	Disposición a los cambios	-,133	,114	1,371	1	,242	,875
	Ansiedad ante la jubilación	,087	,100	,762	1	,383	1,091
	<b>Visión negativa de la jubilación</b>	-,571	,103	30,871	1	<b>,000</b>	,565
	<b>Apoyo social</b>	,189	,098	3,720	1	<b>,054</b>	1,208
	Componente económico	,059	,100	,354	1	,552	1,061
	Exp_promoción	-,065	,113	,324	1	,569	1,067
	<b>Cont_trabajo</b>	-,271	,126	4,649	1	<b>,031</b>	,762
	Respeto	,007	,109	,004	1	,950	1,007
	Relacion_comp	-,014	,125	,012	1	,911	,986
	Apoyo de la empresa	-,104	,174	,356	1	,551	,901
	Ausencia de Apoyo de la empresa	,108	,120	,820	1	,365	1,114
	Trato_dispensado a los trabajadores de mayor edad	,175	,144	1,489	1	,222	1,191
	Permeabilidad trabajo - jubilación	,070	,101	,485	1	,486	1,073
	Actuación pasada de la empresa	-,144	,128	1,266	1	,261	,866
	Constante	,093	,093	1,010	1	,315	1,098

- a. Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Exp\_promoción, Cont\_trabajo, Respeto, Relacion\_comp, Apoyo de la empresa, Ausencia de Apoyo de la empresa, Trato\_a los trabajadores de más edad, Incentivos de la empresa para la jubilación, Nivel de equidad de trato, Consideración de la edad para la trayectoria futura

Podemos observar que en este primer paso las variables significativas son la salud (al nivel de confianza del 90%) centralidad del trabajo en la vida del trabajador la visión negativa de la jubilación, el apoyo social (al 90% de confianza) y el contenido del trabajo. Vemos que en este paso, hay dos variables que en el paso anterior eran significativas y que ahora, si bien están en el límite, dejan de serlo al 95% de confianza: la salud y el apoyo social. No obstante consideramos que se puede aceptar el nivel de confianza del

90% para estas variables y, por tanto se consideran incluidas en la ecuación. Se mantiene la centralidad del trabajo en la vida del individuo y la visión negativa de la jubilación.

Por último cuando se introduce el **bloque 3** de variables de circunstancias personales de los individuos (todas ellas categóricas) se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 4.62: Bloque III: Resumen del modelo**

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	668.779a	,174	,232

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 4.62 el valor de la R cuadrado de Nagelkerke es de 0.232 o lo que es lo mismo, el modelo, una vez introducidas las variables de los pasos 1, 2 y 3 explica un 23,2% de la varianza de la variable dependiente lo que supone un ligero incremento con respecto a lo obtenido tan solo con los bloques 1 y 2 de variables.

**Tabla 4.63: Bloque III: Prueba de Hosmer y Lemeshow**

Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.
1	15,479	8	,050

Fuente: elaboración propia

La prueba de Hosmer y Lemershow muestra de nuevo que el modelo se encuentra en el límite para poder decir que no es incorrecto.

**Tabla 4.64: Bloque III: Tabla de clasificación <sup>a, b</sup>**

Observado			Pronosticado		
			Voluntad de retirarse		Porcentaje correcto
			Si	No	
Paso 1	Voluntad de retirarse	No	174	97	64,2
		Si	90	199	68,9
Porcentaje global					<b>66,6</b>

a. El valor de corte es .500

Una vez introducidas las variables de control (circunstancias personales de los individuos) podemos ver como el número de individuos bien clasificados por el modelo baja hasta el 66,6%. La significatividad de las variables introducidas en dicho modelo es la que aparece en la tabla 4.65.

Tabla 4.65: Bloque III: Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 2°	Salud	-,176	,107	2,683	1	,101	,839
	<b>Centralidad</b>	-,379	,113	11,285	1	<b>,001</b>	,685
	Auto_eficacia	-,056	,127	,191	1	,662	,946
	Compromiso	,095	,132	,517	1	,472	1,100
	Cambios	-,134	,118	1,305	1	,253	,874
	Ansiedad ante la jubilación	,114	,103	1,214	1	,270	1,120
	<b>Valoración negativa de la jubilación</b>	-,564	,107	27,798	1	<b>,000</b>	,569
	<b>Apoyo social</b>	,187	,103	3,282	1	<b>,070</b>	1,206
	Componente económico	,095	,104	,839	1	,360	1,100
	Exp_promoción	,094	,119	,614	1	,433	1,098
	<b>Cont_trabajo</b>	-,260	,129	4,044	1	<b>,044</b>	,771
	Respeto	-,010	,114	,007	1	,933	,990
	Relacion_comp	,018	,130	,019	1	,891	1,018
	Apoyo1	-,118	,180	,427	1	,513	,889
	Apoyo2	,104	,123	,719	1	,396	1,110
	Trato_trabajadores de mayor edad	,158	,147	1,150	1	,284	1,171
	Permeabilidad trabajo-jubilación	,098	,105	,876	1	,349	1,103
	Actuación pasada de la empresa	-,108	,131	,677	1	,411	,898
	tipo_trabajo			1,432	6	,964	
	tipo_trabajo(1)	-,088	,528	,028	1	,868	,916
	tipo_trabajo(2)	-,033	,603	,003	1	,956	,967
	tipo_trabajo(3)	-,231	,551	,175	1	,675	,794
	tipo_trabajo(4)	,123	,543	,051	1	,821	1,131
	tipo_trabajo(5)	,276	,934	,087	1	,768	1,317
	tipo_trabajo(6)	-,076	,925	,007	1	,934	,927
	sexo(1)	-,150	,276	,294	1	,588	,861
	dependencias(1)	-,149	,210	,503	1	,478	,862
	mayor_menor			1,341	2	,512	
	mayor_menor(1)	-,095	,360	,070	1	,791	,909
	mayor_menor(2)	,242	,250	,932	1	,334	1,273
	sit_laboral_pareja			,470	3	,925	
	sit_laboral_pareja(1)	,336	,532	,399	1	,527	1,399
	sit_laboral_pareja(2)	,386	,727	,283	1	,595	1,472
	sit_laboral_pareja(3)	,365	,542	,454	1	,500	1,441
	nivel_formacion			3,965	4	,411	
	nivel_formacion(1)	,710	,452	2,463	1	,117	2,034
	nivel_formacion(2)	,083	,601	,019	1	,890	1,087
	nivel_formacion(3)	,460	,349	1,738	1	,187	1,585
	nivel_formacion(4)	,061	,231	,069	1	,793	1,063
	Constante	-,190	,760	,062	1	,803	,827

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 3: mayor\_menor, sit\_laboral\_pareja, nivel\_formacion, dependencias, tipo\_trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver, al introducir las variables representativas de la situación personal de los trabajadores las variables significativas de la regresión son centralidad, visión negativa de la jubilación, apoyo social (al 90% de confianza) y contenido del trabajo.

Esas variables no han añadido ningún poder explicativo a la ecuación, es más se ha reducido ligeramente la R cuadrado de Nagelkerke. Ninguna de las variables de control introducidas en este tercer paso han sido significativas. Por todo esto, consideramos más ajustado el modelo obtenido tras el paso 2.

Por último, es necesario comentar que los coeficientes estimados para algunas de las variables significativas del modelo tienen signo negativo. Esto se debe al modo en que se ha codificado la variable dependiente que siguen un orden creciente, es decir, no es 0 y si es 1. Quiere decir que a medida que aumenta la variable independiente centralidad (por ejemplo) la propensión a que la variable dependiente tome un valor 1 es menor, existe una asociación negativa entre ambas.

Como resumen, podemos afirmar que el hecho de que un trabajador decida jubilarse completamente o no va a depender de su estado de salud, de la centralidad del trabajo en su vida, es decir, de hasta qué punto el trabajo es una parcela importante en la vida del individuo, de hasta qué punto el trabajo dota de sentido su vida.

Por otra parte, va a depender de hasta qué punto el trabajador tienen una visión negativa de la vida tras la jubilación. Los individuos que piensan que en el momento que se jubilen van a envejecer más rápidamente, van a enfermar o lo van a pasar mal por la dificultad que supone este cambio, están menos dispuestos a abandonar la vida activa. En esta línea, parece que las personas que cuentan con una mayor red social de apoyo de la que pueden valerse tras la jubilación serán más propensos a elegir esta opción.

Por último, parece que el perfil de persona que describen los resultados (con centralidad del trabajo elevada, con una opinión negativa de la jubilación) es el tipo de persona que no se conforma con desarrollar cualquier tipo de trabajo y para la que el contenido del trabajo es crucial. Esta es la quinta variable significativa para predecir la voluntad de jubilarse o seguir. Teniendo en cuenta estas cinco variables seremos capaces de clasificar correctamente en cuanto a su decisión a casi el 70% de los individuos. Esto será útil para detectar, de entre aquellos que se quieran retirar, a los que sean interesantes para la empresa, aquellos que es conveniente retener para poder aplicar políticas y medidas que modifiquen su decisión.

Una vez determinadas las principales variables predictoras de la voluntad de jubilarse por completo o permanecer en el empleo a jornada completa, vamos a analizar el mismo modelo pero utilizando como variable dependiente el deseo de jubilarse parcialmente. El siguiente apartado lo dedicamos a este objetivo.

#### 4.2.3.2. Jubilación Parcial

**Tabla 4.66: Resumen del procesamiento de los casos**

Casos no ponderados		N	Porcentaje
Casos seleccionados	Incluidos en el análisis	560	91,7
	Casos perdidos	51	8,3
	Total	611	100,0
Casos no seleccionados		0	0,0
<b>Total</b>		611	100,0

Fuente: elaboración propia

Se realiza la valoración del **bloque 0** o inicial en el que sólo se considera la constante y se delimita el porcentaje de individuos que se clasifican correctamente en lo que se refiere a su voluntad de retirarse.

**Tabla 4.67: Tabla de clasificación <sup>a, b</sup>**

Observado			Pronosticado		
			Voluntad de retirarse parcialmente		Porcentaje correcto
			No	Si	
<b>Paso 0</b>	Retirada parcial	No	0	273	0,0
		Si	0	287	100,0
<b>Porcentaje global</b>					<b>51,3</b>

a. En el modelo se incluye una constante.

b. El valor de corte es .500

Al igual que en el caso de la jubilación total, el modelo que incluye únicamente una constante clasifica correctamente al 51,6% de los individuos.

Introduciendo el **bloque 1** de variables (las de características físicas y psicológicas) los resultados obtenidos son los siguientes.

**Tabla 4.68: Bloque I: Resumen del modelo**

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	747.732a	,049	,066

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 3 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 4.68 el valor de la R cuadrado de Nagelkerke es de 0.066, o lo que es lo mismo, el modelo, una vez introducidas las variables del paso 1 explica un 6,6% de la varianza de la variable dependiente.

**Tabla 4.69: Bloque I: Prueba de Hosmer y Lemeshow**

Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.
1	5,672	8	,684

Fuente: elaboración propia

La prueba de Hosmer y Lemeshow que evalúa la corrección del modelo nos da un valor de significatividad superior a 0,05, lo que significa que no podemos decir que el modelo no es correcto.

**Tabla 4.70: Bloque I: Tabla de clasificación <sup>a</sup>**

Observado			Pronosticado		
			Voluntad de retirarse parcialmente		Porcentaje correcto
			No	Si	
Paso 1	Retirada parcial	No	151	122	55,3
		Si	110	177	61,7
	Porcentaje global				<b>58,6</b>

a. El valor de corte es .500

Una vez introducidas las variables del bloque 1 (características físicas y psicológicas del individuo) podemos ver como el número de individuos bien clasificados por el modelo asciende hasta el 58,6%.

La significatividad de las variables introducidas en dicho modelo es la que aparece en la tabla 4.71.

**Tabla 4.71: Bloque I: Variables en la ecuación**

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 <sup>a</sup>	<b>Salud</b>	-,228	,095	5,808	1	<b>,016</b>	,796
	<b>Centralidad</b>	-,299	,100	8,987	1	<b>,003</b>	,741
	Auto_eficacia	,050	,104	,229	1	,632	1,051
	Compromiso	-,056	,099	,323	1	,570	,945
	Cambios	-,081	,102	,626	1	,429	,923
	Ansiedad ante la jubilación	,020	,091	,050	1	,823	1,021
	Valoracion negativa de la jubilación	-,021	,090	,053	1	,819	,979
	<b>Apoyo social</b>	,170	,090	3,596	1	<b>,058</b>	1,185
	<b>Componente económico</b>	,183	,090	4,096	1	<b>,043</b>	1,201
	Constante	,057	,087	,426	1	,514	1,058

Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Salud, Centralidad, Auto\_eficacia, Compromiso, Cambios, Valoracion1, Valoracion2, Valoracion3, Valoracion4.

Podemos observar que en este primer paso las variables significativas son la salud, la centralidad, el apoyo social (al 90% de confianza) y el componente económico de la opinión sobre la jubilación.

Procedemos a realizar el siguiente paso del modelo introduciendo las variables de entorno laboral para los trabajadores de más edad (**bloque 2**). Las tablas que recogen la información esencial del modelo se exponen a continuación.

**Tabla 4.72: Bloque II: Resumen del modelo**

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
2	741.385a	,060	,080

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 3 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 4.72 el valor de la R cuadrado de Nagelkerke es de 0.08, o lo que es lo mismo, el modelo, una vez introducidas las variables del paso 2 explica un 8,0% de la varianza de la variable dependiente.

**Tabla 4.73: Bloque II: Prueba de Hosmer y Lemeshow**

Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.
2	4,457	8	,814

Fuente: elaboración propia

La prueba de Hosmer y Lemeshow que evalúa la corrección del modelo nos da un valor de significatividad superior a 0,05, lo que significa que no podemos decir que el modelo no es correcto.

Una vez introducidas las variables del bloque 2 (entorno laboral del individuo) podemos ver como el número de trabajadores bien clasificados por el modelo asciende hasta el 59,8%.

**Tabla 4.74: Bloque II: Tabla de clasificación <sup>a</sup>**

Observado			Pronosticado		
			Voluntad de retirarse parcialmente		Porcentaje correcto
			No	Si	
<b>Paso 2</b>	Retirada parcial	No	157	116	57,5
		Si	106	181	63,1
	<b>Porcentaje global</b>				60,4

a. El valor de corte es .500

La significatividad de las variables introducidas en dicho modelo es la que aparece en la tabla 4.75. Podemos observar que se mantienen significativas las mismas variables que ya eran significativas en el paso anterior (salud, centralidad, apoyo social y componente económico de la opinión sobre la jubilación) y además se añade la variable trato dispensado en los últimos años (al 90% de nivel de confianza).

**Tabla 4.75: Bloque II: Variables en la ecuación**

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 2	<b>Salud</b>	-,225	,096	5,452	1	<b>,020</b>	,799
	<b>Centralidad</b>	-,311	,102	9,252	1	<b>,002</b>	,733
	Auto_eficacia	,066	,114	,337	1	,561	1,068
	Compromiso	-,059	,116	,259	1	,611	,943
	Cambios	-,082	,106	,598	1	,439	,922
	Ansiedad ante la jubilación	,032	,094	,117	1	,732	1,033
	Valoracion negativa de la jubilación	-,034	,093	,134	1	,715	,967
	<b>Apoyo social</b>	,161	,091	3,107	1	<b>,078</b>	1,174
	<b>Componente económico</b>	,177	,094	3,581	1	<b>,058</b>	1,194
	Exp_promoción	,096	,107	,803	1	,370	1,100
	Cont_trabajo	,002	,116	,000	1	,987	1,002
	Respeto	,084	,101	,692	1	,406	1,088
	Relacion_comp	,031	,116	,073	1	,788	1,032
	Apoyo1	-,025	,163	,024	1	,878	,975
	Apoyo2	-,090	,111	,656	1	,418	,914
	Trato_trabajadores de mayor edad	-,162	,136	1,425	1	,233	,850
	Permeabilidad trabajo-jubilación	,038	,095	,163	1	,687	1,039
	<b>Actuación pasada de la empresa</b>	,204	,120	2,859	1	<b>,091</b>	1,226
	Constante	,060	,087	,475	1	,491	1,062

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Exp\_promoción, Cont\_trabajo, Respeto, Relacion\_comp, Apoyo1, Apoyo2, Trato\_trabajadores de mayor edad, Permeabilidad jubilación, Permeabilidad jóvenes, Trato dispensado en los últimos años.

Por último cuando se introduce el **bloque 3** de variables de control se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 4.76: Bloque III: Resumen del modelo**

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	730.593a	,078	,104

a. La estimación ha finalizado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de .001.

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 4.76 el valor de la R cuadrado de Nagelkerke es de 0.104 o lo que es lo mismo, el modelo, una vez introducidas las variables de los pasos 1, 2 y 3 explica un 10,4% de la varianza de la variable dependiente lo que supone un incremento con respecto a lo obtenido tan solo con los bloques 1 y 2 de variables.

**Tabla 4.77: Bloque III: Prueba de Hosmer y Lemeshow**

Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.
1	1,265	8	,996

Fuente: elaboración propia

La prueba de Hosmer y Lemershow muestra de nuevo que no se puede decir que el modelo propuesto sea incorrecto (0,471 es mayor que 0,05).

**Tabla 4.78: Bloque III: Tabla de clasificación <sup>a, b</sup>**

Observado			Pronosticado		
			Voluntad de retirarse		Porcentaje correcto
			Si	No	
Paso 1	Voluntad de retirarse	No	162	111	59,3
		Si	107	180	62,7
Porcentaje global					61,1

a. El valor de corte es .500

Una vez introducidas las variables de control podemos ver como el número de individuos bien clasificados por el modelo sube ligeramente hasta el 61,1%. La significatividad de las variables introducidas en dicho modelo es la que aparece en la tabla 4.79.

Como podemos ver, al introducir las variables de control, representativas de la situación personal de los trabajadores, las variables significativas de la regresión siguen siendo las mismas, salud, centralidad, apoyo social, componente económico de la valoración de la jubilación y trato dispensado a los trabajadores de mayor edad en los últimos años (al 90% de confianza).

Tabla 4.79: Bloque III: Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 2°	<b>Salud</b>	-,242	,099	5,984	1	<b>,014</b>	,785
	<b>Centralidad</b>	-,286	,105	7,356	1	<b>,007</b>	,752
	Auto_eficacia	,041	,117	,122	1	,726	1,042
	Compromiso	-,034	,123	,077	1	,782	,967
	Cambios	-,091	,109	,697	1	,404	,913
	Ansiedad ante la jubilación	,030	,097	,096	1	,757	1,030
	Valoracion negativa de la jubilación	-,043	,097	,194	1	,659	,958
	<b>Apoyo social</b>	,171	,095	3,225	1	<b>,073</b>	1,186
	<b>Componente económico</b>	,194	,097	3,979	1	<b>,046</b>	1,215
	Exp_promoción	,131	,112	1,348	1	,246	1,140
	Cont_trabajo	,008	,119	,004	1	,947	1,008
	Respeto	,123	,107	1,320	1	,251	1,131
	Relacion_comp	,009	,120	,005	1	,941	1,009
	Apoyo1	-,042	,169	,063	1	,801	,958
	Apoyo2	-,059	,115	,260	1	,610	,943
	Trato_trabajadores de mayor edad	-,167	,140	1,422	1	,233	,846
	Permeabilidad trabajo-jubilación	,040	,099	,159	1	,690	1,040
	<b>Actuación pasada de la empresa</b>	,233	,124	3,545	1	<b>,060</b>	1,263
	tipo_trabajo			3,900	6	,690	
	tipo_trabajo(1)	-,097	,496	,038	1	,844	,907
	tipo_trabajo(2)	,507	,578	,769	1	,381	1,660
	tipo_trabajo(3)	-,231	,519	,199	1	,656	,793
	tipo_trabajo(4)	-,138	,511	,073	1	,787	,871
	tipo_trabajo(5)	,147	,891	,027	1	,869	1,159
	tipo_trabajo(6)	,017	,808	,000	1	,984	1,017
	sexo(1)	-,078	,261	,090	1	,764	,925
	dependencias(1)	-,156	,196	,633	1	,426	,855
	mayor_menor			1,737	2	,420	
	mayor_menor(1)	,264	,348	,572	1	,449	1,302
	mayor_menor(2)	,299	,235	1,615	1	,204	1,348
	sit_laboral_pareja			,454	3	,929	
	sit_laboral_pareja(1)	-,209	,497	,176	1	,674	,812
	sit_laboral_pareja(2)	-,165	,687	,058	1	,810	,848
	sit_laboral_pareja(3)	-,301	,506	,353	1	,552	,740
	nivel_formacion			3,634	4	,458	
	nivel_formacion(1)	,112	,411	,074	1	,786	1,118
	nivel_formacion(2)	-,481	,562	,733	1	,392	,618
	nivel_formacion(3)	,088	,325	,073	1	,787	1,092
	nivel_formacion(4)	,309	,222	1,938	1	,164	1,362
	Constante	,229	,706	,105	1	,746	1,257

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 3: mayor\_menor, sit\_laboral\_pareja, nivel\_formacion, dependencias, tipo\_trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Esas variables no han añadido ningún poder explicativo a la ecuación. Ninguna de las variables de control introducidas en este tercer paso han sido significativas. Por último, es necesario comentar que los coeficientes estimados para cada una de las variables significativas del modelo tienen signo negativo. Esto se debe al modo en que se ha codificado la variable dependiente que siguen un orden creciente, es decir, NO es 0 y SI es 1. Quiere decir que a medida que aumenta la variable independiente centralidad (por ejemplo) la propensión a que la variable dependiente tome un valor 1 es menor, existe una asociación negativa entre ambas. Esto es así para todas las variables excepto para el componente económico de la valoración de la jubilación en que el coeficiente es positivo, ya que cuanto más negativa sea esa valoración de la situación económica del individuo tras la jubilación mayor será la propensión a jubilarse de manera parcial y asegurarse así el mantenimiento de un nivel de vida aceptable para el individuo.

Como resumen, podemos afirmar que el hecho de que un trabajador decida jubilarse parcialmente o no, va a depender de su estado de salud, de la centralidad del trabajo en su vida, es decir, de hasta qué punto el trabajo es una parcela importante en la vida del individuo, de hasta qué punto el trabajo dota de sentido su vida.

Por otra parte, va a depender de hasta qué punto el trabajador tienen una visión negativa de su situación económica tras la jubilación y del apoyo social que el trabajador siente que tendrá una vez que se jubile. Los individuos que piensan que en el momento que se jubilen van a tener problemas económicos o no van a tener con quien compartir su tiempo optan más por una jubilación parcial que les permite mantener, en mayor medida, su nivel de ingresos y sus contactos sociales.

Por último, resulta importante el trato que han recibido los trabajadores de mayor edad en los últimos años, de tal manera que, a medida que el trabajador percibe que el trato a los trabajadores de mayor edad en los últimos años ha sido bueno están más dispuestos a permanecer en el trabajo parcialmente (en lugar de optar por la jubilación total).

En lo que se refiere a la jubilación total, y tal como se explicó anteriormente, las variables significativas en la ecuación son la salud, la centralidad del trabajo en la vida del trabajador, la visión más o menos negativa de la jubilación que tiene el trabajador, el apoyo social con el que cuenta tras la jubilación y las expectativas de promoción en su trabajo.

Resulta llamativo el hecho de que de las cinco variables significativas en cada una de las dos ecuaciones, tan solo una en cada una de ellas pertenece al grupo de variables que hemos llamado factores del entorno laboral y ninguna al grupo de circunstancias personales. El resto de las variables significativas pertenecen al grupo de variables físicas y psicológicas.

Esto pone de manifiesto que es necesario prestar mayor atención a los aspectos psicológicos de la jubilación.

Se constata que una gran parte de las relaciones pronosticadas no obtienen apoyo empírico y, por tanto, no se pueden validar. Si bien este no era el resultado que se esperaba, un análisis exhaustivo de la literatura pone de manifiesto que los resultados obtenidos no apuntan en una dirección clara. Unos trabajos obtienen la existencia de relaciones entre las variables de este grupo y la voluntad de jubilación mientras que otros no encuentran relación alguna. En otros casos, se obtienen resultados que asocian estas variables pero a través de la mediación de otras y, por tanto, no es posible apreciar los efectos directos.

En los párrafos que siguen se desarrollará una revisión de los resultados empíricos obtenidos en la literatura que ilustran la ambigüedad existente.

Schmitt et al, (1979), encuentran una relación pequeña pero significativa entre el modo en que los trabajadores describen su trabajo y su voluntad de permanecer en el empleo o retirarse. Encuentran que aquellos que describen su trabajo como menos autónomo, con menor variedad de tareas, con menor oportunidades de interacción social y menos satisfactorio intrínsecamente, son más propensos a jubilarse antes. En la misma línea Lin y Hsieh (2001) encuentran que unas condiciones de trabajo estresantes y cargas de trabajo agobiantes se relacionan positivamente con las intenciones de jubilación.

Hopkins y Weathington (2006) encuentran una relación significativa y negativa entre la justicia de trato (tanto distributiva como procedimental) y las intenciones de abandonar la empresa (entre las cuales se encuentra la jubilación).

Blekesaune y Solem (2005) encuentran que los trabajos en los que los individuos tienen un bajo nivel de autonomía conducen a la jubilación temprana a los hombres mientras que no se da este resultado entre las mujeres. Los autores justifican este resultado por el hecho de que parece que la autonomía es más importante para los hombres que para las mujeres dado que emplean más tiempo en el trabajo y, por tanto, es una parcela más

importante de sus vidas. Por otra parte, las personas de mayor edad suelen tener un historial de trabajo y cotizaciones que les ha permitido acumular derechos para recibir pensiones dignas mientras que las mujeres de la misma edad, han cotizado menos años y, por tanto, tienen menor posibilidad de jubilarse aunque las condiciones de trabajo sean desfavorables.

Los autores también obtienen una relación positiva entre nivel de estudios y edad de jubilación. Probablemente porque los trabajos que requieren menor nivel de educación son los que tienen un mayor componente manual. Y físico y son los más afectados por los deterioros que provoca la edad.

Beehr et al (2000) encuentra que existe inconsistencia en los resultados obtenidos en diferentes estudios en los que se intenta analizar la influencia de determinadas variables relacionadas con el trabajo como la variedad de tareas, la autonomía en el trabajo, el contenido de las tareas y la interacción con otros con la edad de jubilación. Mientras que en su trabajo todas estas variables resultan no significativas (sólo es significativo el hecho de estar cansado del trabajo) McCune y Schmitt (1981) obtienen que estas variables si son significativas. Según los autores este hecho pone de manifiesto la existencia de una relación compleja entre los factores relacionados con el trabajo y la voluntad de jubilación que requiere de mayor investigación.

Beehr et al (2000) tampoco encuentra soporte para la relación de las características personales con la edad de jubilación, las únicas que obtienen significatividad son la capacidad económica y la necesidad de cuidar de alguien. Otras variables como la salud, el género no son significativas.

Allen et al (2003) encuentran una relación positiva entre varias señales enviadas a los trabajadores en forma de participación en las decisiones, justicia distributiva y oportunidades de desarrollo que aumentan el apoyo percibido por el trabajador y su compromiso con la empresa reduciendo sus expectativas de salida de la misma. Como vemos la relación entre las variables no es directa sino que es necesario analizar las relaciones de mediación entre variables.

Marjorie Armstrong-Stassen y Cameron (2005) encuentran que los factores que explican la satisfacción con su carrera de las mujeres de mayor edad que ocupan puestos directivos son el apoyo organizativo, el estancamiento de contenido y su estado de salud. En el caso de las mujeres profesionales los factores relevantes han sido variables de trato como el esfuerzo que hace la empresa por retener a sus trabajadores de mayor edad además del estancamiento de contenido. Kautonen et al (2012) han puesto de manifiesto la relación negativa existente entre el nivel de satisfacción en el empleo y la voluntad de abandonar la empresa de los trabajadores por lo cual podemos ver que la relación entre los diferentes factores y la voluntad de jubilarse está mediatizada por su influencia en el nivel de satisfacción de los empleados.

Armstrong –Stassen y Ursel (2009) encuentran que el apoyo que el trabajador percibe de su organización media la relación existente entre las prácticas de formación y desarrollo, el estancamiento jerárquico y de contenido y la intención de permanecer en el empleo. De nuevo encontramos soporte empírico para la significatividad de varias variables a la hora de determinar la voluntad de jubilarse o permanecer en el empleo, aunque esta relación no es directa como la que nosotros planteamos sino que está mediatizada por otras variables.

Las variables de características físicas y psicológicas del individuo, si bien obtienen mayor respaldo en nuestro trabajo, tampoco arrojan resultados claros en todos los casos.

En lo referente a la centralidad del trabajo en la vida del individuo, el resultado obtenido es coherente con el encontrado por Parnes y Sommers (1994) que afirman que el apego psicológico al trabajo provoca que la idea de la jubilación sea desagradable para los trabajadores y está entre los principales predictores de la permanencia en el empleo más allá de la edad en la que el individuo puede jubilarse. También es consistente con el resultado obtenido por Armstrong-Stassen y Schlosser (2008) que encuentran que la centralidad está directamente relacionada con las intenciones de permanencia del trabajador a la vez que modera las relaciones de otras variables (como son el compromiso con la organización, el clima de desarrollo que aprecia el trabajador y la orientación al desarrollo percibida) con esta misma variable.

No obtenemos ninguna asociación entre el compromiso afectivo con la organización y la voluntad de jubilarse (ni total ni parcialmente). Luchack et al (2008) por el contrario, si encuentran una asociación negativa entre ambas variables. Armstrong –Stassen y Schlosser (2008) aprecian que existe una relación de moderación entre la variable compromiso afectivo con la organización y la centralidad del trabajo en la vida del individuo que nosotros no hemos considerado y que quizás explica la ausencia de significatividad de la variable.

Adams, et al (2002) encuentran que, al contrario de lo que ellos esperaban, el compromiso con la organización está positivamente relacionado con las intenciones de jubilación. Los autores lo justifican por la asociación que, probablemente existe, entre el compromiso con la empresa y comportamientos que incrementen el estrés y el conflicto en el trabajo. Concluyen también que el compromiso con la organización debe ser una variable más compleja de lo que inicialmente parece. Quizás sea necesario encontrar asociaciones de esta variable con otras que pueden modular su influencia sobre la voluntad del trabajador de permanecer en el empleo o jubilarse. Por su parte Herrbach et al (2009) obtienen como resultado que el compromiso afectivo con la empresa no está relacionado con las intenciones de jubilación voluntarias. No obstante estos autores ponen de manifiesto que, en la medida en que esta variable se ha encontrado relevante para la predicción de numerosos comportamientos, incluyendo las intenciones de abandono de una organización, su relevancia para determinar las intenciones de jubilación voluntaria es incierta ya que esta no es más que una forma radical de abandono de una organización, un trabajo y el empleo en general.

Ninguna de las variables de control incluidas en el modelo es significativa a la hora de explicar la voluntad de jubilarse total o parcialmente de los individuos. Varias son las explicaciones que se pueden alegar para esta circunstancia. En primer lugar, en el caso de la variable “existencia de dependientes” Szinovacz et al (2001) ya encontraron que la influencia de esta variable puede ser ambigua, ya que por una parte puede ser un motivo para permanecer en el empleo de los trabajadores que necesitan hacer frente a las obligaciones financieras que esto implica y, por otra parte, puede empujar a la jubilación temprana para cumplir con las obligaciones familiares de cuidado de esos dependientes. No obstante, en su trabajo ellos encontraron una asociación positiva entre la existencia de dependientes y la jubilación temprana.

Adams (1999) no encuentra ninguna relación entre las variables de control género y estado civil sobre las intenciones de jubilación mientras que Engelhardt, (2010) encuentra que el hecho de tener pareja y que esta esté en activo aumenta la participación de los mayores en el mercado laboral. Kim y Feldman, (1998) por su parte, encuentran relación entre la situación laboral de la pareja y la propensión a la jubilación de los individuos, de tal manera que aquellos cuya pareja está activa tienden en menor medida a la jubilación temprana.

Con esta exposición hemos querido demostrar que no existe consenso en la literatura acerca de la relevancia de las variables incluidas en nuestro modelo y las variables dependientes elegidas. En muchas ocasiones los autores argumentan que las relaciones entre variables son muy complejas y que es necesario explorar las relaciones de mediación entre variables para entender su influencia sobre la voluntad de jubilarse (total o parcialmente).

#### **4.3. POSIBILIDAD DE MODIFICAR SU POSTURA CON RESPECTO A LA JUBILACIÓN: ESTUDIO 2**

Los análisis anteriores ponen de manifiesto que los aspectos personales o características individuales del trabajador son determinantes en la decisión de jubilarse o permanecer en el empleo. También parecen importantes algunos aspectos relacionados con la organización como pueda ser el trato que la empresa ha dispensado a los trabajadores de mayor edad en los últimos años y el apoyo que perciben estos trabajadores por parte de su empresa.

Sea como sea, y tal y como se expuso en el capítulo 2, la literatura nos ha ofrecido evidencias que indican que hay cosas que las empresas pueden hacer para mejorar la experiencia del trabajador en su entorno de trabajo y hacerle más factible la permanencia en el mismo. Por ejemplo, quizás para una persona que no tiene buena salud le resulte difícil o agotador trabajar en régimen de jornada completa o liderar proyectos por el estrés que supone. No obstante si la empresa ofrece a esta persona la posibilidad de desarrollar un trabajo a tiempo parcial o actuar como asesor y consultor en un proyecto, limita la exigencia para el trabajador sin perder el conocimiento que este atesora, que podrá ser utilizado por la empresa.

Existen diferentes medidas, por tanto, que la empresa puede adoptar y que pueden beneficiar tanto a los trabajadores como a la propia empresa. Se trata de encontrar un acuerdo entre ambos que les permita conseguir sus objetivos. En el caso del trabajador sentirse útil, atender sus necesidades económicas, atender sus obligaciones familiares y sus necesidades de ocio, entre otros. Por otro lado las empresas necesitarán mantener sus bases de conocimiento y experiencia y asegurarse la transmisión de ese conocimiento a los más jóvenes.

En el capítulo 2 se realizó una revisión de las diferentes medidas que se habían propuesto en la literatura para fomentar la continuidad en el empleo de los trabajadores de mayor edad. Basándonos en ese análisis se elaboró una lista de las medidas que se iban a contemplar en este trabajo.

A continuación y basándonos en ese trabajo previo, vamos a exponer la valoración que realizan tanto empresas como empleados de esas políticas y medidas concretas. Para ello vamos a desarrollar en primer lugar un análisis descriptivo de las respuestas de los trabajadores valorando algunas de esas políticas como candidatas a cambiar su decisión frente a la jubilación. A continuación analizaremos las respuestas de las empresas a esas mismas preguntas para detectar posibles puntos de encuentro entre las dos partes. Por último y como parte final del estudio 2, se analizarán las opiniones de las empresas acerca de los trabajadores de mayor edad y su aportación a las mismas.

### **Opiniones de los empleados sobre las políticas y medidas de gestión de la edad**

La pregunta 3 del estudio de empleados intenta conocer la opinión de los encuestados sobre afirmaciones referentes a su posible cambio de postura frente a la jubilación.

De los ítems de esta pregunta, el que obtiene una mayor puntuación media es el 3.1 - Si la empresa me ofreciera condiciones de trabajo más adaptadas a mis circunstancias y deseos estaría de acuerdo en continuar trabajando. Con una media de 3,81, una mediana de 4 y una moda de 5. Esto denotaría la importancia que tiene para el empleado la adaptación de su puesto y condiciones de trabajo de cara a su continuidad una vez superada la edad de jubilación.

El ítem 3.2, recoge la opción de que no haya nada que la empresa pueda hacer para modificar la decisión del empleado de retirarse tan pronto como pueda. Este ítem es el menos valorado con una media de 2.15, una mediana de 2 y una moda de 1. Lo que indica que la mayoría de los empleados son flexibles a la hora de replantearse su posible jubilación y la empresa tiene margen de maniobra para retener su talento y experiencia después de la edad de jubilación.

Por último, el ítem 3.3 pide señalar el grado de acuerdo o desacuerdo sobre el siguiente enunciado: Valoraría positivamente cualquier adaptación de las condiciones de trabajo a mis circunstancias pero, en cualquier caso, mi intención es continuar con mi vida laboral todo el tiempo que pueda. Con una media de 3.35 y una moda de 4, los empleados en media están más de acuerdo con esta afirmación. Esto es, la adaptación del puesto de trabajo a sus circunstancias es relevante, si bien, una vez tomada la decisión de no jubilarse, se mantendrán activos.

Esto muestra que, si bien la flexibilidad y adaptación de las condiciones de trabajo puede cambiar la opinión del que pretende retirarse para no retirarse, los individuos que quieren seguir activos lo harían con independencia de que las condiciones de su trabajo se adapten a sus circunstancias. Por lo que los incentivos funcionarían para la retención de los que quieren retirarse pero serían menos decisivos para aquellos empleados que de todas formas quieren continuar activos.

**Tabla 4.80: Datos descriptivos de la pregunta 3**

		<b>3_1 Continuar trabajando si empresa adapta condiciones</b>	<b>3_2 Retirarse pronto y empresa no puede cambiar decisión</b>	<b>3_3 Continuar trabajando y valoraría mejor adaptación</b>
N	Válidos	611	611	611
	Perdidos	0	0	0
	Media	<b>3.81</b>	<b>2.15</b>	<b>3.35</b>
	Mediana	4.00	2.00	3.00
	Moda	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
	Desv. típ.	1.174	1.197	1.301

Fuente: elaboración propia

Puesto que vemos que existe una cierta flexibilidad entre los empleados que han decidido jubilarse a la hora de cambiar de opinión si la empresa se adapta a sus necesidades el siguiente paso es ver qué políticas y medidas concretas puede poner en práctica la empresa para conseguir retener a sus empleados.

En el cuestionario y basándonos en una extensa revisión de la literatura al respecto, se propone a los empleados que valoren la posibilidad de que determinadas políticas y medidas o actuaciones concretas modifiquen su postura con respecto a la jubilación y les anime a prolongar su vida laboral. Los estadísticos descriptivos correspondientes a las valoraciones de estas políticas son las que aparecen a continuación en la tabla 4.81

La posición de los empleados de las empresas del sector energético con respecto al impacto de las opciones de *trabajo flexible* sobre su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación, se recoge en los ítems de la pregunta 18 del cuestionario a empleados.

Los empleados han señalado como elementos relativamente más valorados que la empresa les permitiera continuar trabajando pero con semanas más cortas (3,45) y que la empresa le permitiera continuar trabajando pero con una jornada laboral reducida (3,40), esto es, una mayor flexibilidad tanto en la semana como en la jornada laboral.

Tabla 4.81: Políticas y medidas para la prolongación de la vida laboral: estadísticos descriptivos

Políticas generales	Medidas concretas	Media	ET de la media	Desv. títp.
	18_1 Continuar con semanas más cortas	3.45	.049	1.218
	18_2 Continuar con jornada reducida	3.40	.050	1.226
	18_3 Continuar con flexibilidad de horarios	3.23	.051	1.267
<b>Opciones de trabajo flexible</b>	18_5 Teletrabajo	3.18	.052	1.294
	18_9 Reducción de horas de trabajo y responsabilidades	2.80	.048	1.186
	18_6 Cambio de responsabilidades o funciones	2.78	.046	1.149
	18_4 Reducción de jornada compartiendo puesto	2.72	.051	1.267
	18_8 Periodo sabático no remunerado	2.49	.049	1.218
	18_7 Cambio a puestos de menor responsabilidad	2.11	.042	1.040
	19_1 Misiones y encargos estimulantes y significativos	3.97	.041	1.022
<b>Opciones de rediseño del trabajo</b>	19_2 Nuevos roles acordes a edad y capacidades	3.87	.042	1.047
	19_3 Rediseño de puestos para hacerlos atractivos a seniors	3.65	.046	1.128
	19_4 Información a seniors para determinar carga de trabajo	3.60	.044	1.087
	20_1 Oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades	3.67	.046	1.148
<b>Opciones de formación</b>	20_2 Oportunidad para adquirir nuevas habilidades	3.66	.047	1.166
	20_3 Promoción acceso nuevas tecnologías	3.59	.049	1.201
	20_4 Igualdad de oportunidades	3.57	.050	1.224
<b>Formación específica para directivos</b>	21_1 Directivos adecuados para dirigir seniors	3.66	.048	1.176
	21_2 Directivos con formación para gestionar seniors	3.60	.047	1.163
	22_2 Mejora de las prestaciones sociales, vacaciones y tiempo libre	3.92	.042	1.034
<b>Opciones de compensación</b>	22_1 Incremento de compensaciones económicas	3.72	.043	1.070
	22_4 Programas de mantenimiento y mejora de la salud	3.62	.047	1.156
	22_3 Posibilidad de seguir contribuyendo a los sistemas de pensiones	3.54	.048	1.197
	23_3 Papel de trabajadores maduros para transmisión de conocimiento a jóvenes	3.94	.044	1.080
	23_5 Que la empresa mostrara su agradecimiento por el trabajo bien hecho	3.86	.045	1.124
<b>Opciones de reconocimiento y respeto</b>	23_2 Reconocimiento de experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas	3.81	.045	1.104
	23_1 Reconocimiento de logros de senior	3.72	.045	1.110
	23_4 Fomento de cultura de respeto a senior	3.65	.047	1.159

Fuente: elaboración propia

A estas opciones les seguirían en importancia relativa la flexibilidad de horarios y la posibilidad de teletrabajar (en el entorno de 3,20).

Por otra parte, como opciones menos valoradas (menos de 2,5) estarían la posibilidad de periodos sabáticos no remunerados o el cambio a puestos de menor responsabilidad. La flexibilidad laboral y la jornada reducida serían la forma preferida por los seniors próximos a la jubilación para continuar colaborando con su empresa.

En la pregunta 19 se pide a los empleados que indiquen hasta qué punto el hecho de que su empresa les ofreciera la posibilidad de disfrutar de alguna/s de las siguientes opciones de *diseño del trabajo* podría afectar a su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación. Las opciones mejor valoradas por el conjunto de empleados del estudio son las siguientes:

19.1 Que la empresa le proporcione misiones y encargos estimulantes y significativos (3,97)

19.2 Que la empresa le permita desarrollar nuevos roles acorde con su edad y sus capacidades (p.e. mentoring) (3,87)

Estas dos opciones, a su vez, pondrían en valor y aprovecharían los conocimientos y experiencia dilatada adquiridos por los empleados que se fueran a jubilar y serían bien acogidas por éstos.

Con respecto a la pregunta 20, ésta intenta medir hasta qué punto el hecho de que la empresa le ofreciera a sus empleados la posibilidad de disfrutar de algunas *oportunidades de formación* podrían afectar a su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación. Las opciones mejor valoradas resultaron:

20.1 Que la empresa le proporcionara la oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades (3,67)

20.2 Que la empresa le proporcionara la oportunidad de adquirir nuevas habilidades (3,66)

Las otras opciones, promoción del acceso a nuevas tecnologías y de la igualdad de oportunidades, también obtuvieron valoraciones positivas (algo inferiores a 3,60)

Esto vendría a demostrar el interés que tendría para la empresa el dotar de nuevas habilidades y conocimientos a sus empleados más mayores con el fin de retener su talento y experiencia en la empresa de cara a su jubilación. Como vimos en el capítulo 2 uno de los motivos de abandono del trabajo es que el trabajador de mayor edad experimenta los cambios, en ocasiones, como amenazas. La formación, en la medida en que ayuda al trabajador a mantener el ritmo de esos cambios le capacita para continuar a la vez que incrementa su nivel de confianza en sus propias capacidades.

La pregunta 21 intenta medir la relevancia de *que los directivos de la empresa tuvieran formación específica en la gestión de los trabajadores maduros* de cara a la predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación.

En este caso la opción 21.1 “Que los directivos de su empresa supieran dirigir a los trabajadores maduros y evitar sesgos de valoración” resulta la más valorada (3,66) seguida de cerca por la importancia de la formación específica para directivos de cara a la gestión de trabajadores senior (3,60). Esto demostraría la elevada importancia del rol de los directivos a la hora de motivar e incorporar en su equipo trabajadores de mayor edad en roles adecuados. Pone de manifiesto también la importancia que los trabajadores de mayor edad conceden al hecho de que no haya sesgos en la empresa o, lo que es lo mismo, que todos los trabajadores sean tratados con justicia por la organización teniendo en cuenta su valía y sus circunstancias.

En la pregunta 22 se analiza hasta qué punto el hecho de que la empresa le ofreciera al trabajador algunas *opciones de compensación* podría afectar a su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación. La opción más valorada por los empleados sería que la empresa mejorara las prestaciones sociales proporcionándole vacaciones y tiempo libre adicional (3,92), por encima de la mejora en las prestaciones económicas (3,72), lo que indicaría que los trabajadores maduros valoran más la flexibilidad de disponer de más tiempo libre a otros aspectos más puramente de compensación económica, si bien ambos aspectos obtienen valoraciones altas. Como vimos en el capítulo 2, a medida que el trabajador percibe su tiempo restante como más escaso, valora más la posibilidad de emplearlo con sus familiares y amigos y dedicarlo a realizar las actividades que le gustan.

En la pregunta 23 se aborda cómo afectaría el hecho de que la empresa mostrara alguna ciertas *actitudes de reconocimiento* de cara a la predisposición del empleado a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación. El aspecto que más afectaría a la voluntad de retirarse del empleado sería que la empresa reconociera el papel que pueden jugar los trabajadores maduros como transmisores de conocimiento y experiencia a los empleados más jóvenes (mentoring) (3,94). El agradecimiento y el reconocimiento por el trabajo bien hecho también son muy valorados por los empleados de cara a prolongar su vida laboral, con puntuaciones medias de 3,86 y 3,81 respectivamente.

### Opiniones de las empresas sobre las políticas y medidas de gestión de la edad

Se pregunta a las empresas sobre las medidas que estarían dispuestas a poner en marcha para retener el talento de los empleados de mayor edad. Se trata de una primera aproximación al análisis de las medidas de gestión de recursos humanos que las empresas consideran más adecuadas para conservar el conocimiento en la empresa. Los resultados por orden de valoración de las empresas son los que se presentan en la tabla 4.82.

**Tabla 4.82: Valoración de las políticas para retener el talento.**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Dev. típ.
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico
3_6 Establecer iniciativas que fomenten el reconocimiento y respeto por estos trabajadores	31	1	5	3,71	,162	,902
3_1 Opciones de trabajo flexibles (jornadas reducidas, teletrabajo, etc)	31	1	5	3,58	,206	1,148
3_3 Ofrecer formación específica para este tipo de trabajadores	31	1	5	3,48	,179	,996
3_5 Adaptar los sistemas de compensación y retribución a los trabajadores	31	1	5	3,32	,193	1,077
3_2 Rediseñar el trabajo para adaptarlo a las capacidades de estos trabajadores	31	1	5	3,23	,195	1,087
3_4 Adaptar los sistemas de evaluación de resultados a los trabajadores	31	1	5	3,00	,191	1,065
N	31					

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar la política más valorada por las empresas es el fomento del respeto y reconocimiento hacia los trabajadores de mayor edad. En segundo lugar valoran la posibilidad de ofrecer a los trabajadores condiciones de trabajo flexibles en cuanto a horarios, jornadas o espacios. La tercera opción más valorada es ofrecer a los trabajadores de mayor edad formación específica. Como opciones menos valoradas aparecen la adaptación de los métodos de remuneración a los mayores, el rediseño del trabajo para adaptarlo a las capacidades de los trabajadores y, por último, la adaptación de los sistemas de evaluación a estos trabajadores.

**Tabla 4.83: Resumen de medidas más valoradas**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Desv. típ.
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico
10_3 Reconocer el papel que pueden jugar los estos trabajadores como mentores para los empleados más jóvenes	30	3	5	4,40	,132	,724
10_2 Reconocer la experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas de estos trabajadores	30	2	5	4,23	,149	,817
6_1 Proporcionar a estos empleados la oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades	31	1	5	4,10	,163	,908
6_3 Promover el acceso de estos empleados a las nuevas tecnologías para mejorar su eficacia en el trabajo	31	1	5	4,10	,156	,870
6_4 Proporcionar a estos empleados las mismas oportunidades de promoción y mejora que a otros más jóvenes	31	1	5	4,00	,197	1,095
6_2 Proporcionar a estos empleados la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades	31	1	5	3,97	,157	,875
10_4 Fomentar una cultura que garantice que todos los empleados tratan con respeto a estos trabajadores	30	1	5	3,97	,222	1,217
N	31					

Fuente: elaboración propia

Vemos que las empresas valoran más las políticas que podríamos llamar “positivas”, de mejora de las condiciones de trabajo del trabajador y de sus capacidades. Por el contrario consideran innecesario y valoran menos positivamente las adaptaciones del trabajo o de los métodos de compensación y evaluación. Un motivo por el que se puede justificar esta valoración es porque las empresas quieren mantener la equidad y el trato justo dentro de

la empresa, por tanto, los sistemas de evaluación y remuneración han de ser comunes para todos los trabajadores al igual que el diseño del trabajo.

Cuando pedimos a las empresas que valoren más concretamente qué medidas, dentro de cada una de esas políticas, están dispuestas a implementar obtenemos los resultados que se resumen en las tablas 4.83 y 4.84.

Llama la atención que, en consonancia con lo que se vio anteriormente las dos medidas más valoradas son reconocer el papel que pueden cumplir estos trabajadores como transmisores de conocimiento a los más jóvenes y reconocer su experiencia, habilidades, conocimientos, etc.

**Tabla 4.84: Resumen de medidas menos valoradas**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Desv. típ.
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico
9_2 Incrementar las compensaciones económicas de estos trabajadores	29	1	5	2,10	,188	1,012
8_5 Utilizar un programa específico de seguimiento de resultados a partir de los 45 años	31	1	4	2,23	,201	1,117
8_1 Establecer estándares de resultados adaptados a las capacidades de los trabajadores (+50)	31	1	5	2,23	,201	1,117
4_4 Ofrecer un trabajo compartido (dos personas para una posición a tiempo completo)	30	1	5	2,30	,187	1,022
9_3 Mejorar las prestaciones sociales proporcionando vacaciones y tiempo libre adicional a estos trabajadores	29	1	4	2,45	,214	1,152

Fuente: elaboración propia

Entre las restantes medidas hay tres que tienen que ver con la oportunidad de que los trabajadores de mayor edad actualicen sus conocimientos, adquieran otros y se pongan al día en el uso de nuevas tecnologías. Estos resultados contrastan con los obtenidos en la encuesta de empleados en la que las opciones de formación no son las más valoradas.

Las siguientes medidas son proporcionar a estos trabajadores las mismas oportunidades de promoción y mejora que a los jóvenes y fomentar una cultura de respeto hacia ellos en la empresa en la línea del reconocimiento que apuntábamos anteriormente.

Las medidas menos valoradas por las empresas se destacan en la tabla de resumen (tabla 4.84).

Como se puede observar la empresas no son partidarias (por considerarlo injusto o innecesario) de hacer distinciones entre los trabajadores de mayor edad y el resto en temas tan sensibles como la evaluación, la remuneración o las prestaciones sociales. Por otro lado y, al igual que se puso de manifiesto en la encuesta de empleados, el trabajo compartido es un opción que se valora muy negativamente (probablemente por la conflictividad que puede generar y por la dificultad organizativa para implementarla).

A continuación vamos a seguir explorando puntos de encuentro y desencuentro en lo relativo a las opiniones de ambos colectivos sobre las condiciones en las que se debe producir la retención (pregunta 25 de ambos cuestionarios).

### Condiciones para la retención

En lo que se refiere a las condiciones para la retención los resultados de las opiniones de los empleados se presentan en la siguiente tabla (tabla 4.85)

**Tabla 4.85: Condiciones para la retención respuesta empleados: estadísticos descriptivos**

Ítem	Media	Desviación Típica
25_1 Deberían seguir sólo los trabajadores que quieran hacerlo	4,31	,990
25_6 Estos nuevos contratos deberían ser total o parcialmente compatibles con la pensión de jubilación generada	4,12	1,081
25_2 Sólo deberían seguir en aquellos casos en que lo deseen el trabajador y la empresa	4,08	1,127
25_5 Para estos nuevos contratos los costes de las cotizaciones de la empresa deberían ser inferiores a los vigentes	3,86	1,229
25_3 En el caso de seguir, un nuevo contrato para tener en cuenta la situación específica	3,80	1,164
25_4 Los nuevos contratos deberían ser temporales, con duración fija y posibilidad de prórroga acordada	3,61	1,256
25_7 Los contratos laborales actuales son adecuados para prolongar la vida laboral, no son necesarias nuevas modalidades	2,43	1,172

Fuente: elaboración propia

Podemos observar si comparamos esta tabla con la tabla 4.86 que recoge las respuestas de las empresas para esta misma pregunta que, si bien los dos colectivos valoran la voluntariedad del proceso positivamente lo hacen de maneras diferentes.

Para las empresas la opción más valorada es que la continuidad se produzca siempre y cuando lo deseen ambos, trabajador y empresa, mientras que para los trabajadores esa continuidad se debe plantear siempre y cuando lo desee el trabajador. Como vemos es un matiz de mucha importancia ya que en un caso se plantea la voluntariedad por ambas partes y en el otro la voluntariedad unilateral.

La segunda opción más valorada por las empresas es que la prolongación de la vida laboral se haga sobre la base de un nuevo contrato y que esos contratos tengan cotizaciones sociales reducidas, mientras que a los trabajadores lo que más les importa es que sean total o parcialmente compatibles con la pensión

**Tabla 4.86: Condiciones para la retención respuesta empresas: estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
25_2 Sólo deberían seguir en aquellos casos en que lo deseen tanto el trabajador como la empresa	30	1	5	4,27	,166	,907
25_5 Para estos nuevos contratos los costes de las cotizaciones de la empresa deberían ser inferiores a los vigentes hasta ese momento	29	1	5	4,07	,222	1,193
25_1 Deberían seguir sólo los trabajadores que quieran hacerlo	30	1	5	3,87	,234	1,279
25_6 Estos nuevos contratos deberían ser total o parcialmente compatibles con la pensión de jubilación generada por el empleado hasta ese momento	29	1	5	3,79	,195	1,048
25_3 En el caso de seguir debería establecerse un nuevo contrato para tener en cuenta la situación específica	30	1	5	3,43	,228	1,251
25_4 Los nuevos contratos deberían ser siempre temporales, con una duración determinada y con posibilidad de prórroga de mutuo acuerdo	29	1	5	3,38	,250	1,347
25_7 Las opciones de contratos laborales actuales son adecuadas para la prolongación de la vida laboral y no son necesarias nuevas modalidades	30	1	5	2,77	,228	1,251
N válido (según lista)	29					

Fuente: elaboración propia

Ambas partes consideran que las modalidades contractuales existentes en la actualidad no son adecuadas para esta situación específica.

Como se puede observar, en lo que se refiere a la prolongación de la vida laboral cada uno de los dos colectivos defiende sus intereses (intentando preservar su derecho a elegir y reducir sus costes laborales en el caso de las empresas e intentando mantener, también, su capacidad de elección y su capacidad económica, en el caso de los empleados).

### **Empresas gestión de la edad**

A continuación vamos a describir los resultados obtenidos acerca de la valoración que hacen las empresas, no ya de las políticas concretas a aplicar para retener a sus empleados de mayor edad, sino de aspectos generales de la relación empresa – trabajador e incluso sobre el nivel de conciencia e implicación de la empresa con los aspectos relacionados con la gestión de la edad.

### **Nivel de implicación de la empresa con la gestión de la edad**

Nos interesa conocer hasta qué punto las empresas están comprometidas con el reto de gestionar a sus trabajadores de mayor edad y son conscientes de ese reto. Los resultados obtenidos se resumen en la tabla 4.87

**Tabla 4.87: Nivel de implicación de la empresa con la gestión de la edad**

	N	Media	Desviación Típica
1_1 Consciente del problema que supone el envejecimiento	30	4,03	0,928
1_2 Medidas adoptadas para resolver problema del envejecimiento	30	3,53	0,900
1_3 Medidas adoptadas para resolver la escasez de trabajadores cualificados	30	3,63	0,964

Fuente: elaboración propia

Podemos observar que, si bien las empresas declaran ser conscientes del problema o el reto que les supone el envejecimiento de sus plantillas, aún no han tomado seria y sistemáticamente medidas para abordar este problema ni para paliar la escasez de trabajadores cualificados.

### **Nivel de implicación de la empresa con la gestión de la edad y edad media de los empleados**

No obstante y a pesar del interés que tiene la pregunta en sí misma nos interesa conocer si existen diferencias significativas en media para esos valores entre las empresas cuyos empleados tienen una edad media más alta y las que no tienen esa circunstancia. (tabla 4.88)

Sería de esperar que las empresas que tienen edades medias de sus trabajadores más elevadas fueran más conscientes del problema que les supondrá el envejecimiento de la plantilla puesto que están más próximas a ese problema. Para comprobar la existencia de esta asociación se ha llevado a cabo un análisis ANOVA de un factor que relaciona los ítems de las preguntas 1 y 2 con la edad media de los empleados titulados (los más abundantes en las empresas). Como se puede observar en la tabla 4.x obtenemos que no hay ninguna diferencia significativa en media entre los grupos de edades medias de los empleados titulados de las empresas, luego no parece que aquellas empresas que están o estarán afectadas por el problema en un menor plazo tengan un mayor nivel de compromiso con la gestión de la edad ni hayan puesto en marcha en mayor medida iniciativas para la localización, transmisión y aprovechamiento del conocimiento clave.

Tabla 4.88. Grado de compromiso de la empresa con la gestión de la edad: descriptivos

Edad media titulados	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
1_1 Consciente del problema que supone el envejecimiento	1. Menos de 40	3,78	1,302	,434	2,78	4,78	1	5
	2. Entre 40 y 50	4,16	,765	,175	3,79	4,53	2	5
	3. Más de 50	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
	Total	4,03	,928	,169	3,69	4,38	1	5
1_2 Medidas adoptadas para resolver problema del envejecimiento	1. Menos de 40	3,22	,833	,278	2,58	3,86	2	4
	2. Entre 40 y 50	3,68	,946	,217	3,23	4,14	2	5
	3. Más de 50	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4
	Total	3,53	,900	,164	3,20	3,87	2	5
1_3 Medidas adoptadas para resolver la escasez de trabajadores cualificados	1. Menos de 40	3,67	,500	,167	3,28	4,05	3	4
	2. Entre 40 y 50	3,58	1,170	,268	3,02	4,14	1	5
	3. Más de 50	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
	Total	3,63	,964	,176	3,27	3,99	1	5

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.88. Grado de compromiso de la empresa con la gestión de la edad: descriptivos (continuación)

Edad media titulados	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
1_4 Podría contratar trabajadores de más de 50 años	1. Menos de 40	3,56	1,130	,377	2,69	4,42	2	5
	2. Entre 40 y 50	3,47	1,172	,269	2,91	4,04	1	5
	3. Más de 50	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71	2	4
	Total	3,47	1,137	,208	3,04	3,89	1	5
1_5 Podría en acudir al mercado internacional en busca de empleados de 50 años o más	1. Menos de 40	3,44	1,130	,377	2,58	4,31	2	5
	2. Entre 40 y 50	3,79	1,032	,237	3,29	4,29	2	5
	3. Más de 50	3,00	0,000	0,000	3,00	3,00	3	3
	Total	3,63	1,033	,189	3,25	4,02	2	5
1_6 Optaría sin duda por la persona joven frente a una mayor de 50	1. Menos de 40	2,33	,866	,289	1,67	3,00	1	4
	2. Entre 40 y 50	2,79	1,134	,260	2,24	3,34	1	5
	3. Más de 50	2,50	2,121	1,500	-16,56	21,56	1	4
	Total	2,63	1,098	,200	2,22	3,04	1	5
1_7 Busca equilibrio intergeneracional entre jóvenes y profesionales de más de 50 años	1. Menos de 40	3,89	,782	,261	3,29	4,49	3	5
	2. Entre 40 y 50	3,84	,834	,191	3,44	4,24	2	5
	3. Más de 50	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4
	Total	3,83	,791	,145	3,54	4,13	2	5

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.88. Actividades de gestión de la edad: descriptivos (continuación)

Edad media titulados	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
2_1 Desarrolla actividades para la identificación y evaluación del conocimiento y capacidades de las personas 50+	1. Menos de 40	2,89	1,269	,423	1,91	3,86	1	5
	2. Entre 40 y 50	3,26	,806	,185	2,87	3,65	2	5
	3. Más de 50	3,50	2,121	1,500	-15,56	22,56	2	5
Total	30	3,17	1,020	,186	2,79	3,55	1	5
2_2 Tiene un programa de identificación de las capacidades de las personas que se van a jubilar a corto plazo	1. Menos de 40	2,56	1,236	,412	1,61	3,51	1	5
	2. Entre 40 y 50	2,84	,958	,220	2,38	3,30	1	4
	3. Más de 50	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71	2	4
Total	30	2,77	1,040	,190	2,38	3,16	1	5
2_3 Realiza de forma planificada la transmisión del conocimiento y las capacidades críticas de las personas que están próximas a jubilarse	1. Menos de 40	3,22	1,202	,401	2,30	4,15	1	5
	2. Entre 40 y 50	3,32	1,108	,254	2,78	3,85	1	5
	3. Más de 50	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71	2	4
Total	30	3,27	1,112	,203	2,85	3,68	1	5
2_4 Realiza esa transmisión planificada sólo para los puestos clave	1. Menos de 40	3,33	1,323	,441	2,32	4,35	1	5
	2. Entre 40 y 50	3,16	1,214	,279	2,57	3,74	1	5
	3. Más de 50	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71	2	4
Total	30	3,20	1,215	,222	2,75	3,65	1	5
2_5 En el corto plazo no se considera necesario realizar planes específicos de identificación del conocimiento clave	1. Menos de 40	2,44	,882	,294	1,77	3,12	1	4
	2. Entre 40 y 50	2,47	1,124	,258	1,93	3,02	1	4
	3. Más de 50	2,50	2,121	1,500	-16,56	21,56	1	4
Total	30	2,47	1,074	,196	2,07	2,87	1	4

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.89: ANOVA de un factor para el compromiso y las actividades de gestión de la edad en las empresas con edad media de los titulados**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1_1 Consciente del problema que supone el envejecimiento	Inter-grupos	2	,442	,496	,614	,235
	Intra-grupos	27	,892			
	Total	29				
1_2 Medidas adoptadas para resolver problema del envejecimiento	Inter-grupos	2	,653	,796	,462	,715
	Intra-grupos	27	,821			
	Total	29				
1_3 Medidas adoptadas para resolver la escasez de trabajadores cualificados	Inter-grupos	2	,168	,170	,845	,736
	Intra-grupos	27	,986			
	Total	29				
1_4 Podría contratar trabajadores de más de 50 años	Inter-grupos	2	,254	,185	,832	,404
	Intra-grupos	27	1,369			
	Total	29				
1_5 Podría acudir al mercado internacional en busca de empleados de 50 años o más	Inter-grupos	2	,793	,729	,492	1,000
	Intra-grupos	27	1,088			
	Total	29				
1_6 Optaría sin duda por la persona joven frente a una mayor de 50	Inter-grupos	2	,654	,525	,598	,345
	Intra-grupos	27	1,247			
	Total	29				
1_7 Busca equilibrio intergeneracional entre jóvenes y profesionales de más de 50 años	Inter-grupos	2	,126	,189	,828	,435
	Intra-grupos	27	,664			
	Total	29				
2_1 Desarrolla actividades para la identificación y evaluación del conocimiento y capacidades de las personas 50+	Inter-grupos	2	,547	,508	,607	,296
	Intra-grupos	27	1,077			
	Total	29				
2_2 Tiene un programa de identificación de las capacidades de las personas que se van a jubilar a corto plazo	Inter-grupos	2	,309	,271	,764	,316
	Intra-grupos	27	1,139			
	Total	29				
2_3 Realiza de forma planificada la transmisión del conocimiento y las capacidades críticas de las personas que están próximas a jubilarse	Inter-grupos	,206	2	,103	,078	,925
	Intra-grupos	35,661	27	1,321		
	Total	35,867	29			
2_4 Realiza esa transmisión planificada sólo para los puestos clave	Inter-grupos	,274	2	,137	,087	,917
	Intra-grupos	42,526	27	1,575		
	Total	42,800	29			
2_5 En el corto plazo no se considera necesario realizar planes específicos de identificación del conocimiento clave	Inter-grupos	,008	2	,004	,003	,997
	Intra-grupos	33,459	27	1,239		
	Total	33,467	29			

Fuente: elaboración propia

### **Nivel de implicación de la empresa con la gestión de la edad y actividad internacional de la empresa**

Las empresas que desarrollan su actividad en diversos países pueden ser más conscientes del reto que supone el envejecimiento de sus plantillas. Dado que el envejecimiento de las poblaciones es más acusado en determinados países o áreas y que la escasez de recursos cualificados para algunas áreas tampoco se reparte homogéneamente, aquellas empresas que padecen los diferentes problemas derivados de la evolución de la demografía podrían ser más activas en la toma de decisiones para solucionar estos problemas. Para comprobar la existencia de esta asociación se ha llevado a cabo un análisis ANOVA de un factor que relaciona los ítems de las preguntas 1 y 2 con la existencia o no de actividad internacional en la empresa.

**Tabla 4.90: Nivel de implicación de la empresa con la gestión de la edad y actividad internacional de la empresa: descriptivos**

Actividad internacional	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín.	Máx.	
					Límite inferior	Límite superior			
1_1 Consciente del problema que supone el envejecimiento	No	7	3,57	1,272	,481	2,39	4,75	1	5
	Sí	24	4,17	,761	,155	3,85	4,49	2	5
	Total	31	4,03	,912	,164	3,70	4,37	1	5
1_2 Medidas adoptadas para resolver problema del envejecimiento	No	7	3,43	,976	,369	2,53	4,33	2	5
	Sí	24	3,54	,884	,180	3,17	3,91	2	5
	Total	31	3,52	,890	,160	3,19	3,84	2	5
1_3 Medidas adoptadas para resolver la escasez de trabajadores cualificados	No	7	3,86	,690	,261	3,22	4,50	3	5
	Sí	24	3,54	1,021	,208	3,11	3,97	1	5
	Total	31	3,61	,955	,172	3,26	3,96	1	5
1_4 Podría contratar trabajadores de más de 50 años	Total	7	3,71	,951	,360	2,83	4,59	2	5
	No	24	3,33	1,204	,246	2,82	3,84	1	5
	Sí	31	3,42	1,148	,206	3,00	3,84	1	5
1_5 Podría en acudir al mercado internacional en busca de empleados de 50 años o más	No	7	3,71	,756	,286	3,02	4,41	3	5
	Sí	24	3,63	1,096	,224	3,16	4,09	2	5
	Total	31	3,65	1,018	,183	3,27	4,02	2	5
1_6 Optaría sin duda por la persona joven frente a una mayor de 50	No	7	2,86	1,069	,404	1,87	3,85	1	4
	Sí	24	2,63	1,135	,232	2,15	3,10	1	5
	Total	31	2,68	1,107	,199	2,27	3,08	1	5
1_7 Busca equilibrio intergeneracional entre jóvenes y profesionales de más de 50 años	No	7	3,43	,535	,202	2,93	3,92	3	4
	Sí	24	3,92	,830	,169	3,57	4,27	2	5
	Total	31	3,81	,792	,142	3,52	4,10	2	5

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4.91: Nivel de implantación de acciones de retención del conocimiento clave y actividad internacional de la empresa: descriptivos**

Actividad internacional	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín.	Máx.	
					Límite inferior	Límite superior			
2_1 Desarrolla actividades para la identificación y evaluación del conocimiento y capacidades de las personas 50+	No	7	3,00	1,528	,577	1,59	4,41	1	5
	Sí	24	3,21	,833	,170	2,86	3,56	2	5
	Total	31	3,16	1,003	,180	2,79	3,53	1	5
2_2 Tiene un programa de identificación de las capacidades de las personas que se van a jubilar a corto plazo	No	7	2,57	1,134	,429	1,52	3,62	1	4
	Sí	24	2,92	1,100	,225	2,45	3,38	1	5
	Total	31	2,84	1,098	,197	2,44	3,24	1	5
2_3 Realiza de forma planificada la transmisión del conocimiento y las capacidades críticas de las personas que están próximas a jubilarse	No	7	2,71	1,380	,522	1,44	3,99	1	5
	Sí	24	3,38	1,013	,207	2,95	3,80	1	5
	Total	31	3,23	1,117	,201	2,82	3,64	1	5
2_4 Realiza esa transmisión planificada sólo para los puestos clave	Total	7	2,57	1,397	,528	1,28	3,86	1	4
	No	24	3,38	1,096	,224	2,91	3,84	1	5
	Sí	31	3,19	1,195	,215	2,76	3,63	1	5
2_5 En el corto plazo no se considera necesario realizar planes específicos de identificación del conocimiento clave	No	7	2,43	1,397	,528	1,14	3,72	1	4
	Sí	24	2,46	,977	,199	2,05	2,87	1	4
	Total	31	2,45	1,060	,190	2,06	2,84	1	4

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, como en las anteriores ocasiones, tal y como se puede observar en la tabla 4.92 obtenemos que no hay ninguna diferencia significativa en media entre los grupos de actividad internacional o local de las empresas. Podemos concluir que no parece que aquellas empresas que desarrollan su actividad en diferentes países tengan un mayor nivel de compromiso con la gestión de la edad ni hayan puesto en marcha en mayor medida iniciativas para la localización, transmisión y aprovechamiento del conocimiento clave.

**Tabla 4.92: ANOVA de un factor para el compromiso y las actividades de gestión de la edad en las empresas con actividad internacional de la empresa.**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1_1 Consciente del problema que supone el envejecimiento	Inter-grupos	1,920	1	1,920	2,416	,131
	Intra-grupos	23,048	29	,795		
	Total	24,968	30			
1_2 Medidas adoptadas para resolver problema del envejecimiento	Inter-grupos	,069	1	,069	,085	,773
	Intra-grupos	23,673	29	,816		
	Total	23,742	30			
1_3 Medidas adoptadas para resolver la escasez de trabajadores cualificados	Inter-grupos	,539	1	,539	,583	,451
	Intra-grupos	26,815	29	,925		
	Total	27,355	30			
1_4 Podría contratar trabajadores de más de 50 años	Inter-grupos	,786	1	,786	,588	,449
	Intra-grupos	38,762	29	1,337		
	Total	39,548	30			
1_5 Podría acudir al mercado internacional en busca de empleados de 50 años o más	Inter-grupos	,043	1	,043	,040	,842
	Intra-grupos	31,054	29	1,071		
	Total	31,097	30			
1_6 Optaría sin duda por la persona joven frente a una mayor de 50	Inter-grupos	,292	1	,292	,232	,634
	Intra-grupos	36,482	29	1,258		
	Total	36,774	30			
1_7 Busca equilibrio intergeneracional entre jóvenes y profesionales de más de 50 años	Inter-grupos	1,291	1	1,291	2,134	,155
	Intra-grupos	17,548	29	,605		
	Total	18,839	30			
2_1 Desarrolla actividades para la identificación y evaluación del conocimiento y capacidades de las personas 50+	Inter-grupos	,235	1	,235	,228	,637
	Intra-grupos	29,958	29	1,033		
	Total	30,194	30			
2_2 Tiene un programa de identificación de las capacidades de las personas que se van a jubilar a corto plazo	Inter-grupos	,646	1	,646	,527	,474
	Intra-grupos	35,548	29	1,226		
	Total	,292	1	,292	,232	,634
2_3 Realiza de forma planificada la transmisión del conocimiento y las capacidades críticas de las personas que están próximas a jubilarse	Inter-grupos	2,366	1	2,366	1,957	,172
	Intra-grupos	35,054	29	1,209		
	Total	37,419	30			
2_4 Realiza esa transmisión planificada sólo para los puestos clave	Inter-grupos	3,499	1	3,499	2,580	,119
	Intra-grupos	39,339	29	1,357		
	Total	42,839	30			
2_5 En el corto plazo no se considera necesario realizar planes específicos de identificación del conocimiento clave	Inter-grupos	,005	1	,005	,004	,949
	Intra-grupos	33,673	29	1,161		
	Total	33,677	30			

Fuente: elaboración propia

### **Políticas para retener el talento de los trabajadores de mayor edad**

Surge la curiosidad de conocer si existen diferencias significativas en media de las valoraciones que hacen las empresas de estas políticas con respecto al tamaño de las mismas o su presencia internacional. Para analizar este punto se realiza un análisis ANOVA de un factor de estas relaciones. Los resultados de los estadísticos descriptivos y del análisis ANOVA se presentan en las tablas 4.93 y 4.94.

Como se puede observar en las mencionadas tablas no se puede afirmar que haya una diferencia significativa entre las empresas de diferentes tamaños en lo que se refiere a sus valoraciones de las políticas globales. No existen, por tanto, preferencias que vengan marcadas por el tamaño de las empresas.

Si pasamos a hacer este mismo análisis pero centrándonos en esta ocasión en las diferentes medidas que se proponen dentro de cada una de las políticas globales, obtenemos los resultados que se muestran en las tablas 4.95 y 4.96.

Tabla 4.93: Valoración de las políticas globales de gestión de la edad. Diferencia en medias por tamaño de la empresa: descriptivos

Tamaño de la empresa	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín.	Máx.
					Límite inferior	Límite superior		
3_1 Opciones de trabajo flexibles (jornadas reducidas, teletrabajo, etc)	1. Menos de 5.000	3,57	1,158	,309	2,90	4,24	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,50	1,195	,423	2,50	4,50	2	5
	3. Más de 10.000	3,63	1,302	,460	2,54	4,71	2	5
	Total	3,57	1,165	,213	3,13	4,00	1	5
3_2 Rediseñar el trabajo para adaptarlo a las capacidades de estos trabajadores	1. Menos de 5.000	3,14	1,231	,329	2,43	3,85	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,13	,835	,295	2,43	3,82	2	4
	3. Más de 10.000	3,50	1,195	,423	2,50	4,50	2	5
	Total	3,23	1,104	,202	2,82	3,65	1	5
3_3 Ofrecer formación específica para este tipo de trabajadores	1. Menos de 5.000	3,14	1,099	,294	2,51	3,78	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,75	,886	,313	3,01	4,49	3	5
	3. Más de 10.000	3,75	,886	,313	3,01	4,49	3	5
	Total	3,47	1,008	,184	3,09	3,84	1	5
3_4 Adaptar los sistemas de evaluación de resultados a los trabajadores	1. Menos de 5.000	2,79	1,311	,350	2,03	3,54	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,13	,641	,227	2,59	3,66	2	4
	3. Más de 10.000	3,25	1,035	,366	2,38	4,12	2	5
	Total	3,00	1,083	,198	2,60	3,40	1	5
3_5 Adaptar los sistemas de compensación y retribución a los trabajadores	1. Menos de 5.000	3,50	1,286	,344	2,76	4,24	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,00	1,069	,378	2,11	3,89	1	4
	3. Más de 10.000	3,38	,744	,263	2,75	4,00	2	4
	Total	3,33	1,093	,200	2,93	3,74	1	5
3_6 Establecer iniciativas que fomenten el reconocimiento y respeto por estos trabajadores	1. Menos de 5.000	3,86	1,167	,312	3,18	4,53	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,88	,641	,227	3,34	4,41	3	5
	3. Más de 10.000	3,38	,518	,183	2,94	3,81	3	4
	Total	3,73	,907	,166	3,39	4,07	1	5

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.94: ANOVA de un factor para valoración de las políticas globales de gestión de la edad por tamaño de la empresa**

Tamaño de la empresa		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
3_1 Opciones de trabajo flexibles (jornadas reducidas, teletrabajo, etc)	Inter-grupos	,063	2	,032	,022	,979
	Intra-grupos	39,304	27	1,456		
	Total	39,367	29			
3_2 Rediseñar el trabajo para adaptarlo a las capacidades de estos trabajadores	Inter-grupos	,777	2	,389	,303	,741
	Intra-grupos	34,589	27	1,281		
	Total	35,367	29			
3_3 Ofrecer formación específica para este tipo de trabajadores	Inter-grupos	2,752	2	1,376	1,391	,266
	Intra-grupos	26,714	27	,989		
	Total	29,467	29			
3_4 Adaptar los sistemas de evaluación de resultados a los trabajadores	Inter-grupos	1,268	2	,634	,523	,599
	Intra-grupos	32,732	27	1,212		
	Total	34,000	29			
3_5 Adaptar los sistemas de compensación y retribución a los trabajadores	Inter-grupos	1,292	2	,646	,522	,599
	Intra-grupos	33,375	27	1,236		
	Total	34,667	29			
3_6 Establecer iniciativas que fomenten el reconocimiento y respeto por estos trabajadores	Inter-grupos	1,402	2	,701	,843	,442
	Intra-grupos	22,464	27	,832		
	Total	23,867	29			

Fuente: elaboración propia

Analizando el ANOVA de un factor que hemos realizado para las medidas concretas de gestión de la edad podemos observar que tan sólo una de ellas presenta una diferencia significativa en media a un nivel de confianza del 90%. Se trata de la posibilidad de que dos personas compartan un trabajo a tiempo completo. Si se analizan los datos descriptivos para entender el signo de esta diferencia se puede concluir que las empresas de mayor tamaño son las que puntúan menos negativamente esta medida de gestión, probablemente porque `por su tamaño es más fácil encontrar encaje a estas prácticas en la organización. No obstante, esa valoración sigue siendo baja (inferior al valor central de 3). Dado que esta es la única diferencia significativa que se encuentra y para no alargar el análisis presentaremos tan solo el resultado del análisis ANOVA del resto de medidas concretas prescindiendo de los estadísticos descriptivos (tablas 4.96)

Tabla 4.95: Valoración de las medidas concretas de gestión de la edad. Diferencia en medias por tamaño de la empresa: descriptivos I

Tamaño de la empresa	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín.	Máx.
					Límite inferior	Límite superior		
4_1 Proporcionar horarios de trabajo flexibles	1. Menos de 5.000	3,43	1,222	,327	2,72	4,13	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,88	,835	,295	3,18	4,57	3	5
	3. Más de 10.000	3,86	1,069	,404	2,87	4,85	2	5
	Total	3,66	1,078	,200	3,25	4,07	1	5
4_2 Proporcionar una semana de trabajo reducida	1. Menos de 5.000	3,07	1,269	,339	2,34	3,80	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,00	,926	,327	2,23	3,77	2	5
	3. Más de 10.000	3,29	1,380	,522	2,01	4,56	2	5
	Total	3,10	1,175	,218	2,66	3,55	1	5
4_3 Proporcionar calendarios de trabajo flexibles	1. Menos de 5.000	3,29	1,326	,354	2,52	4,05	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	2,88	,991	,350	2,05	3,70	2	5
	3. Más de 10.000	3,57	1,134	,429	2,52	4,62	2	5
	Total	3,24	1,185	,220	2,79	3,69	1	5
4_4 Ofrecer un trabajo compartido (dos personas para una posición a tiempo completo)	1. Menos de 5.000	1,86	,864	,231	1,36	2,36	1	3
	2. Entre 5.000 y 10.000	2,63	,744	,263	2,00	3,25	2	4
	3. Más de 10.000	2,86	1,345	,508	1,61	4,10	1	5
	Total	2,31	1,039	,193	1,92	2,71	1	5
4_5 Ofrecer permisos no pagados	1. Menos de 5.000	3,07	1,328	,355	2,30	3,84	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,13	,835	,295	2,43	3,82	2	4
	3. Más de 10.000	3,57	,976	,369	2,67	4,47	2	5
	Total	3,21	1,114	,207	2,78	3,63	1	5
4_6 Proporcionar la posibilidad de trabajar total o parcialmente en casa (teletrabajo)	1. Menos de 5.000	3,07	1,269	,339	2,34	3,80	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,50	1,195	,423	2,50	4,50	2	5
	3. Más de 10.000	3,57	1,272	,481	2,39	4,75	2	5
	Total	3,31	1,228	,228	2,84	3,78	1	5

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.95: Valoración de las medidas concretas de gestión de la edad. Diferencia en medias por tamaño de la empresa: descriptivos II**

Tamaño de la empresa	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín.	Máx.
					Límite inferior	Límite superior		
5_1 Proporcionar trabajos estimulantes y significativos para los trabajadores de 50 años o más	1. Menos de 5.000	3,43	,938	,251	2,89	3,97	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,63	,518	,183	3,19	4,06	3	4
	3. Más de 10.000	3,71	1,113	,421	2,69	4,74	2	5
	Total	3,55	,870	,161	3,22	3,88	1	5
5_2 Crear nuevos roles para estos empleados más acorde con su edad y sus capacidades	1. Menos de 5.000	3,36	1,082	,289	2,73	3,98	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,63	,916	,324	2,86	4,39	2	5
	3. Más de 10.000	3,86	1,069	,404	2,87	4,85	2	5
	Total	3,55	1,021	,190	3,16	3,94	1	5
5_3 Asegurarse de que estos trabajadores disponen de suficiente información cuando llega el momento de determinar su carga de trabajo	1. Menos de 5.000	3,57	1,016	,272	2,98	4,16	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,63	1,061	,375	2,74	4,51	2	5
	3. Más de 10.000	3,71	,756	,286	3,02	4,41	3	5
	Total	3,62	,942	,175	3,26	3,98	1	5
5_4 Proporcionar a estos trabajadores oportunidades para cambiar a un trabajo menos estresante o menos exigente físicamente	1. Menos de 5.000	3,21	,975	,261	2,65	3,78	1	5
	2. Entre 5.000 y 10.000	3,75	1,035	,366	2,88	4,62	2	5
	3. Más de 10.000	4,00	1,155	,436	2,93	5,07	2	5
	Total	3,55	1,055	,196	3,15	3,95	1	5

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.96: ANOVA de un factor para valoración de las medidas concretas de gestión de la edad por tamaño de la empresa I**

Tamaño de la empresa		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
4_1 Proporcionar horarios de trabajo flexibles	Inter-grupos	1,391	2	,696	,580	,567
	Intra-grupos	31,161	26	1,198		
	Total	32,552	28			
4_2 Proporcionar una semana de trabajo reducida	Inter-grupos	,333	2	,166	,113	,894
	Intra-grupos	38,357	26	1,475		
	Total	38,690	28			
4_3 Proporcionar calendarios de trabajo flexibles	Inter-grupos	1,864	2	,932	,647	,532
	Intra-grupos	37,446	26	1,440		
	Total	39,310	28			
<b>4_4 Ofrecer un trabajo compartido (dos personas para una posición a tiempo completo)</b>	<b>Inter-grupos</b>	<b>5,760</b>	<b>2</b>	<b>2,880</b>	<b>3,063</b>	<b>,064</b>
	<b>Intra-grupos</b>	<b>24,446</b>	<b>26</b>	<b>,940</b>		
	<b>Total</b>	<b>30,207</b>	<b>28</b>			
4_5 Ofrecer permisos no pagados	Inter-grupos	1,241	2	,620	,481	,623
	Intra-grupos	33,518	26	1,289		
	Total	34,759	28			
4_6 Proporcionar la posibilidad de trabajar total o parcialmente en casa (teletrabajo)	Inter-grupos	1,564	2	,782	,500	,612
	Intra-grupos	40,643	26	1,563		
	Total	42,207	28			
5_1 Proporcionar trabajos estimulantes y significativos para los trabajadores de 50 años o más	Inter-grupos	,440	2	,220	,276	,761
	Intra-grupos	20,732	26	,797		
	Total	21,172	28			
5_2 Crear nuevos roles para estos empleados más acorde con su edad y sus capacidades	Inter-grupos	1,226	2	,613	,570	,572
	Intra-grupos	27,946	26	1,075		
	Total	29,172	28			
5_3 Asegurarse de que estos trabajadores disponen de suficiente información cuando llega el momento de determinar su carga de trabajo	Inter-grupos	,095	2	,048	,050	,951
	Intra-grupos	24,732	26	,951		
	Total	24,828	28			
5_4 Proporcionar a estos trabajadores oportunidades para cambiar a un trabajo menos estresante o menos exigente físicamente	Inter-grupos	3,315	2	1,658	1,547	,232
	Intra-grupos	27,857	26	1,071		
	Total	31,172	28			

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.96: ANOVA de un factor para valoración de las medidas concretas de gestión de la edad por tamaño de la empresa II**

Tamaño de la empresa		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
6_1 Proporcionar a estos empleados la oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades	Inter-grupos	,563	2	,282	,326	,724
	Intra-grupos	23,304	27	,863		
	Total	23,867	29			
6_2 Proporcionar a estos empleados la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades	Inter-grupos	,635	2	,317	,403	,672
	Intra-grupos	21,232	27	,786		
	Total	21,867	29			
6_3 Promover el acceso de estos empleados a las nuevas tecnologías para mejorar su eficacia en el trabajo	Inter-grupos	1,152	2	,576	,751	,481
	Intra-grupos	20,714	27	,767		
	Total	21,867	29			
6_4 Proporcionar a estos empleados las mismas oportunidades de promoción y mejora que a otros más jóvenes	Inter-grupos	,538	2	,269	,211	,811
	Intra-grupos	34,429	27	1,275		
	Total	34,967	29			
7_1 Promover programas para que los directivos de su empresa sepan dirigir a los trabajadores de 50 años o más y evitar sesgos de valoración	Inter-grupos	,068	2	,034	,025	,975
	Intra-grupos	36,232	27	1,342		
	Total	36,300	29			
7_2 Promover programas para que los directivos de su empresa tengan formación sobre los medios más efectivos para dirigir a los trabajadores 50+	Inter-grupos	,443	2	,221	,136	,873
	Intra-grupos	43,857	27	1,624		
	Total	44,300	29			
7_3 No se contempla ninguna medida al respecto	Inter-grupos	5,863	2	2,932	2,040	,150
	Intra-grupos	38,804	27	1,437		
	Total	44,667	29			

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.96: ANOVA de un factor para valoración de las medidas concretas de gestión de la edad por tamaño de la empresa III**

Tamaño de la empresa		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
8_1 Establecer estándares de resultados adaptados a las capacidades de los trabajadores (+50)	Inter-grupos	3,135	2	1,567	1,236	,306
	Intra-grupos	34,232	27	1,268		
	Total	37,367	29			
8_2 Proporcionar a los trabajadores con 50 años o más de edad información clara y precisa sobre los estándares de resultados establecidos	Inter-grupos	,536	2	,268	,130	,878
	Intra-grupos	55,464	27	2,054		
	Total	56,000	29			
8_3 Proporcionar un feed back útil sobre resultados a estos trabajadores	Inter-grupos	3,510	2	1,755	1,080	,354
	Intra-grupos	43,857	27	1,624		
	Total	47,367	29			
8_4 Proporcionar ese feed back sobre resultados de un modo positivo y motivante	Inter-grupos	3,810	2	1,905	1,146	,333
	Intra-grupos	44,857	27	1,661		
	Total	48,667	29			
8_5 Utilizar un programa específico de seguimiento de resultados a partir de los 45 años	Inter-grupos	,777	2	,389	,287	,753
	Intra-grupos	36,589	27	1,355		
	Total	37,367	29			
9_1 Proporcionar a estos trabajadores incentivos no económicos para continuar trabajando	Inter-grupos	1,179	2	,589	,387	,683
	Intra-grupos	38,071	25	1,523		
	Total	39,250	27			
9_2 Incrementar las compensaciones económicas de estos trabajadores	Inter-grupos	3,536	2	1,768	1,758	,193
	Intra-grupos	25,143	25	1,006		
	Total	28,679	27			
9_3 Mejorar las prestaciones sociales proporcionando vacaciones y tiempo libre adicional a estos trabajadores	Inter-grupos	,036	2	,018	,012	,988
	Intra-grupos	36,929	25	1,477		
	Total	36,964	27			
9_4 Proporcionar a los que trabajan más allá de la edad de jubilación la posibilidad de seguir contribuyendo a los sistemas de pensiones de la empresa	Inter-grupos	1,802	2	,901	,399	,675
	Intra-grupos	54,198	24	2,258		
	Total	56,000	26			
9_5 Proporcionar a estos empleados mejoras de las prestaciones sociales en forma de programas preventivos de mantenimiento y mejora de la salud	Inter-grupos	0,000	2	0,000	0,000	1,000
	Intra-grupos	37,429	25	1,497		
	Total	37,429	27			
9_6 Reforzar su estatus social interno y el reconocimiento por parte de la empresa	Inter-grupos	,526	2	,263	,189	,829
	Intra-grupos	36,232	26	1,394		
	Total	36,759	28			

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.96: ANOVA de un factor para valoración de las medidas concretas de gestión de la edad por tamaño de la empresa IV**

Tamaño de la empresa		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
10_1 Reconocer los logros de los trabajadores que se encuentran en esta edad	Inter-grupos	1,305	2	,653	,563	,576
	Intra-grupos	30,143	26	1,159		
	Total	31,448	28			
10_2 Reconocer la experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas de estos trabajadores	Inter-grupos	,473	2	,236	,336	,718
	Intra-grupos	18,286	26	,703		
	Total	18,759	28			
10_3 Reconocer el papel que pueden jugar los estos trabajadores como mentores para los empleados más jóvenes	Inter-grupos	,738	2	,369	,681	,515
	Intra-grupos	14,089	26	,542		
	Total	14,828	28			
10_4 Fomentar una cultura que garantice que todos los empleados tratan con respeto a estos trabajadores	Inter-grupos	1,680	2	,840	,529	,595
	Intra-grupos	41,286	26	1,588		
	Total	42,966	28			
10_5 Mostrar agradecimiento por el trabajo bien hecho, en especial a este grupo de trabajadores	Inter-grupos	4,024	2	2,012	1,222	,311
	Intra-grupos	42,804	26	1,646		
	Total	46,828	28			

Fuente: elaboración propia

Si replicamos el análisis que hemos hecho para el tamaño de las empresas para la variable presencia internacional obtenemos los resultados que se presentan en las tablas 4.97 y 4.98:

**Tabla 4.97: Valoración de las políticas globales de gestión de la edad. Diferencia en medias por presencia internacional de la empresa: descriptivos**

Presencia internacional de la empresa	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín.	Máx.
					Límite inferior	Límite superior		
3_1 Opciones de trabajo flexibles (jornadas reducidas, teletrabajo, etc)	No	3,14	1,345	,508	1,90	4,39	1	5
	Sí	3,71	1,083	,221	3,25	4,17	2	5
	Total	31	3,58	1,148	,206	3,16	4,00	1
3_2 Rediseñar el trabajo para adaptarlo a las capacidades de estos trabajadores	No	3,00	1,291	,488	1,81	4,19	1	5
	Sí	3,29	1,042	,213	2,85	3,73	2	5
	Total	31	3,23	1,087	,195	2,83	3,62	1
3_3 Ofrecer formación específica para este tipo de trabajadores	No	3,57	1,397	,528	2,28	4,86	1	5
	Sí	3,46	,884	,180	3,09	3,83	2	5
	Total	31	3,48	,996	,179	3,12	3,85	1
3_4 Adaptar los sistemas de evaluación de resultados a los trabajadores	No	2,86	1,464	,553	1,50	4,21	1	5
	Sí	3,04	,955	,195	2,64	3,44	2	5
	Total	31	3,00	1,065	,191	2,61	3,39	1
3_5 Adaptar los sistemas de compensación y retribución a los trabajadores	No	2,71	1,496	,565	1,33	4,10	1	5
	Sí	3,50	,885	,181	3,13	3,87	2	5
	Total	31	3,32	1,077	,193	2,93	3,72	1
3_6 Establecer iniciativas que fomenten el reconocimiento y respeto por estos trabajadores	No	3,43	1,272	,481	2,25	4,61	1	5
	Sí	3,79	,779	,159	3,46	4,12	2	5
	Total	31	3,71	,902	,162	3,38	4,04	1

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.98: ANOVA de un factor para valoración de las políticas globales de gestión de la edad por presencia internacional de la empresa**

Presencia internacional de la empresa		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
3_1 Opciones de trabajo flexibles (jornadas reducidas, teletrabajo, etc)	Inter-grupos	1,733	1	1,733	1,329	,258
	Intra-grupos	37,815	29	1,304		
	Total	39,548	30			
3_2 Rediseñar el trabajo para adaptarlo a las capacidades de estos trabajadores	Inter-grupos	,461	1	,461	,382	,541
	Intra-grupos	34,958	29	1,205		
	Total	35,419	30			
3_3 Ofrecer formación específica para este tipo de trabajadores	Inter-grupos	,069	1	,069	,068	,796
	Intra-grupos	29,673	29	1,023		
	Total	29,742	30			
3_4 Adaptar los sistemas de evaluación de resultados a los trabajadores	Inter-grupos	,185	1	,185	,158	,694
	Intra-grupos	33,815	29	1,166		
	Total	34,000	30			
<b>3_5 Adaptar los sistemas de compensación y retribución a los trabajadores</b>	<b>Inter-grupos</b>	<b>3,346</b>	<b>1</b>	<b>3,346</b>	<b>3,087</b>	<b>,089</b>
	<b>Intra-grupos</b>	<b>31,429</b>	<b>29</b>	<b>1,084</b>		
	<b>Total</b>	<b>34,774</b>	<b>30</b>			
3_6 Establecer iniciativas que fomenten el reconocimiento y respeto por estos trabajadores	Inter-grupos	,714	1	,714	,875	,357
	Intra-grupos	23,673	29	,816		
	Total	24,387	30			

Fuente: elaboración propia

Como vemos la única política general que presenta una diferencia de valoración significativa en media entre las empresas que tienen actividad internacional y las que no (a un nivel de confianza del 90%) es “adaptar los sistemas de compensación y retribución de los trabajadores de mayor edad”. Las empresas que si tienen actividad internacional (que, por otra parte son la mayoría) si estarían más dispuestas a este tipo de adaptaciones.

En lo referente a las medidas concretas de gestión de la edad los resultados se presentan en las tablas 4.99 a 4.100. Podemos observar como las únicas diferencias significativas se obtienen para “proporcionar un feedback sobre resultados útil para estos trabajadores” y “proporcionar ese feedback de manera positiva y motivante”. Presentamos los estadísticos descriptivos relativos a la pregunta que contiene esos ítems para ver en qué sentido se produce la diferencia. Vemos que las empresas que tienen actividad internacional están más abiertas a este tipo de iniciativas en su relación con el trabajador. Para el resto de medidas no se aprecian diferencias entre las empresas que desarrollan actividad internacional y las que no lo hacen.

**Tabla 4.99: Valoración de las medidas concretas de gestión de la edad. Diferencia en medias por presencia internacional de la empresa: descriptivos I**

Presencia internacional de la empresa	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín.	Máx.
					Límite inferior	Límite superior		
8_1 Establecer estándares de resultados adaptados a las capacidades de los trabajadores (+50)	No	2,14	1,345	,508	,90	3,39	1	5
	Sí	2,25	1,073	,219	1,80	2,70	1	5
	Total	31	2,23	1,117	,201	1,82	2,64	1
8_2 Proporcionar a los trabajadores con 50 años o más de edad información clara y precisa sobre los estándares de resultados establecidos	No	2,43	1,512	,571	1,03	3,83	1	5
	Sí	3,13	1,329	,271	2,56	3,69	1	5
	Total	31	2,97	1,378	,247	2,46	3,47	1
8_3 Proporcionar un feed back útil sobre resultados a estos trabajadores	No	2,43	1,512	,571	1,03	3,83	1	5
	Sí	3,83	1,049	,214	3,39	4,28	1	5
	Total	31	3,52	1,288	,231	3,04	3,99	1
8_4 Proporcionar ese feed back sobre resultados de un modo positivo y motivante	No	2,43	1,512	,571	1,03	3,83	1	5
	Sí	3,96	1,042	,213	3,52	4,40	1	5
	Total	31	3,61	1,308	,235	3,13	4,09	1
8_5 Utilizar un programa específico de seguimiento de resultados a partir de los 45 años	No	1,86	1,069	,404	,87	2,85	1	4
	Sí	2,33	1,129	,231	1,86	2,81	1	4
	Total	31	2,23	1,117	,201	1,82	2,64	1
3_6 Establecer iniciativas que fomenten el reconocimiento y respeto por estos trabajadores	No	3,43	1,272	,481	2,25	4,61	1	5
	Sí	3,79	,779	,159	3,46	4,12	2	5
	Total	31	3,71	,902	,162	3,38	4,04	1

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.100: ANOVA de un factor para valoración de las medidas concretas de gestión de la edad por presencia internacional de la empresa I**

Tamaño de la empresa		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
4_1 Proporcionar horarios de trabajo flexibles	Inter-grupos	,002	1	,002	,002	,969
	Intra-grupos	34,298	28	1,225		
	Total	34,300	29			
4_2 Proporcionar una semana de trabajo reducida	Inter-grupos	1,358	1	1,358	1,019	,322
	Intra-grupos	37,342	28	1,334		
	Total	38,700	29			
4_3 Proporcionar calendarios de trabajo flexibles	Inter-grupos	,003	1	,003	,002	,962
	Intra-grupos	39,863	28	1,424		
	Total	39,867	29			
4_4 Ofrecer un trabajo compartido (dos personas para una posición a tiempo completo)	Inter-grupos	,225	1	,225	,210	,650
	Intra-grupos	30,075	28	1,074		
	Total	30,300	29			
4_5 Ofrecer permisos no pagados	Inter-grupos	,348	1	,348	,278	,602
	Intra-grupos	35,019	28	1,251		
	Total	35,367	29			
4_6 Proporcionar la posibilidad de trabajar total o parcialmente en casa (teletrabajo)	Inter-grupos	1,531	1	1,531	1,013	,323
	Intra-grupos	42,335	28	1,512		
	Total	43,867	29			
5_1 Proporcionar trabajos estimulantes y significativos para los trabajadores de 50 años o más	Inter-grupos	,000	1	,000	,000	,987
	Intra-grupos	21,366	28	,763		
	Total	21,367	29			
5_2 Crear nuevos roles para estos empleados más acorde con su edad y sus capacidades	Inter-grupos	1,165	1	1,165	1,075	,309
	Intra-grupos	30,335	28	1,083		
	Total	31,500	29			
5_3 Asegurarse de que estos trabajadores disponen de suficiente información cuando llega el momento de determinar su carga de trabajo	Inter-grupos	,035	1	,035	,039	,844
	Intra-grupos	24,932	28	,890		
	Total	24,967	29			
5_4 Proporcionar a estos trabajadores oportunidades para cambiar a un trabajo menos estresante o menos exigente físicamente	Inter-grupos	,000	1	,000	,000	,989
	Intra-grupos	31,366	28	1,120		
	Total	31,367	29			

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.100: ANOVA de un factor para valoración de las medidas concretas de gestión de la edad por presencia internacional de la empresa II**

Tamaño de la empresa		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
6_1 Proporcionar a estos empleados la oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades	Inter-grupos	,519	1	,519	,622	,437
	Intra-grupos	24,190	29	,834		
	Total	24,710	30			
6_2 Proporcionar a estos empleados la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades	Inter-grupos	,111	1	,111	,140	,711
	Intra-grupos	22,857	29	,788		
	Total	22,968	30			
6_3 Promover el acceso de estos empleados a las nuevas tecnologías para mejorar su eficacia en el trabajo	Inter-grupos	,085	1	,085	,109	,744
	Intra-grupos	22,625	29	,780		
	Total	22,710	30			
6_4 Proporcionar a estos empleados las mismas oportunidades de promoción y mejora que a otros más jóvenes	Inter-grupos	0,000	1	0,000	0,000	1,000
	Intra-grupos	36,000	29	1,241		
	Total	36,000	30			
7_1 Promover programas para que los directivos de su empresa sepan dirigir a los trabajadores de 50 años o más y evitar sesgos de valoración	Inter-grupos	,197	1	,197	,158	,694
	Intra-grupos	36,190	29	1,248		
	Total	36,387	30			
7_2 Promover programas para que los directivos de su empresa tengan formación sobre los medios más efectivos para dirigir a los trabajadores 50+	Inter-grupos	,602	1	,602	,385	,540
	Intra-grupos	45,333	29	1,563		
	Total	45,935	30			
7_3 No se contempla ninguna medida al respecto	Inter-grupos	1,138	1	1,138	,751	,393
	Intra-grupos	43,958	29	1,516		
	Total	45,097	30			
8_1 Establecer estándares de resultados adaptados a las capacidades de los trabajadores (+50)	Inter-grupos	,062	1	,062	,048	,828
	Intra-grupos	37,357	29	1,288		
	Total	37,419	30			
8_2 Proporcionar a los trabajadores con 50 años o más de edad información clara y precisa sobre los estándares de resultados establecidos	Inter-grupos	2,628	1	2,628	1,403	,246
	Intra-grupos	54,339	29	1,874		
	Total	56,968	30			
<b>8_3 Proporcionar un feed back útil sobre resultados a estos trabajadores</b>	<b>Inter-grupos</b>	<b>10,694</b>	<b>1</b>	<b>10,694</b>	<b>7,942</b>	<b>,009</b>
	<b>Intra-grupos</b>	<b>39,048</b>	<b>29</b>	<b>1,346</b>		
	<b>Total</b>	<b>49,742</b>	<b>30</b>			
<b>8_4 Proporcionar ese feed back sobre resultados de un modo positivo y motivante</b>	<b>Inter-grupos</b>	<b>12,682</b>	<b>1</b>	<b>12,682</b>	<b>9,510</b>	<b>,004</b>
	<b>Intra-grupos</b>	<b>38,673</b>	<b>29</b>	<b>1,334</b>		
	<b>Total</b>	<b>51,355</b>	<b>30</b>			
8_5 Utilizar un programa específico de seguimiento de resultados a partir de los 45 años	Inter-grupos	1,229	1	1,229	,985	,329
	Intra-grupos	36,190	29	1,248		
	Total	37,419	30			

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.100: ANOVA de un factor para valoración de las medidas concretas de gestión de la edad por presencia internacional de la empresa III**

Tamaño de la empresa		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
9_1 Proporcionar a estos trabajadores incentivos no económicos para continuar trabajando	Inter-grupos	,806	1	,806	,558	,461
	Intra-grupos	38,987	27	1,444		
	Total	39,793	28			
9_2 Incrementar las compensaciones económicas de estos trabajadores	Inter-grupos	,014	1	,014	,013	,908
	Intra-grupos	28,675	27	1,062		
	Total	28,690	28			
9_3 Mejorar las prestaciones sociales proporcionando vacaciones y tiempo libre adicional a estos trabajadores	Inter-grupos	,244	1	,244	,178	,676
	Intra-grupos	36,929	27	1,368		
	Total	37,172	28			
9_4 Proporcionar a los que trabajan más allá de la edad de jubilación la posibilidad de seguir contribuyendo a los sistemas de pensiones de la empresa	Inter-grupos	,012	1	,012	,005	,943
	Intra-grupos	58,667	26	2,256		
	Total	58,679	27			
9_5 Proporcionar a estos empleados mejoras de las prestaciones sociales en forma de programas preventivos de mantenimiento y mejora de la salud	Inter-grupos	,560	1	,560	,396	,534
	Intra-grupos	38,130	27	1,412		
	Total	38,690	28			
9_6 Reforzar su estatus social interno y el reconocimiento por parte de la empresa	Inter-grupos	,254	1	,254	,187	,668
	Intra-grupos	37,913	28	1,354		
	Total	38,167	29			
10_1 Reconocer los logros de los trabajadores que se encuentran en esta edad	Inter-grupos	,091	1	,091	,078	,782
	Intra-grupos	32,609	28	1,165		
	Total	32,700	29			
10_2 Reconocer la experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas de estos trabajadores	Inter-grupos	,348	1	,348	,512	,480
	Intra-grupos	19,019	28	,679		
	Total	19,367	29			
10_3 Reconocer el papel que pueden jugar los estos trabajadores jóvenes como mentores para los empleados más jóvenes	Inter-grupos	,268	1	,268	,503	,484
	Intra-grupos	14,932	28	,533		
	Total	15,200	29			
10_4 Fomentar una cultura que garantice que todos los empleados tratan con respeto a estos trabajadores	Inter-grupos	2,644	1	2,644	1,836	,186
	Intra-grupos	40,323	28	1,440		
	Total	42,967	29			
10_5 Mostrar agradecimiento por el trabajo bien hecho, en especial a este grupo de trabajadores	Inter-grupos	,383	1	,383	,230	,635
	Intra-grupos	46,584	28	1,664		
	Total	46,967	29			

Fuente: elaboración propia

### **Falta de interés en la aplicación de estas políticas**

Se pregunta a las empresas que no están preocupadas por el problema del envejecimiento y no están interesadas en implantar ninguna de las medidas propuestas cuál es el motivo de su desinterés. La valoración de las diferentes opciones que se les presentan se muestra en la tabla 4.101.

**Tabla 4.101: Motivos para la falta de interés en la gestión de la edad**

Tamaño de la empresa	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
11_3 Simplemente no se ha considerado	14	1	5	3,50	,344	1,286
11_1 No es una prioridad para la organización	16	1	4	3,13	,272	1,088
11_4 Falta de interés por parte de los empleados	15	1	4	3,07	,228	,884
11_7 Problemas de equidad (preocupación por la reacción de los más jóvenes)	14	1	5	2,93	,385	1,439
11_5 Incompatibilidad con la cultura de la organización	14	1	5	2,86	,275	1,027
11_6 Problemas logísticos (demasiado complicado de implantar)	13	1	4	2,46	,291	1,050
11_10 Sólo las aplicaría con trabajadores de (60+)	13	1	5	2,46	,386	1,391
11_9 Cuestiones legales (regulación de la pensión)	13	1	3	2,38	,213	,768
11_8 Preocupación por la productividad	13	1	4	2,38	,266	,961
11_2 Es muy costoso de implantar en términos financieros	13	1	4	2,23	,257	,927
N válido (según lista)	13					

Fuente: Elaboración propia

Hay un máximo de 16 empresas que contestan a esta pregunta y las razones que aducen con más frecuencia son que simplemente es un tema que aún no se ha considerado y que no es una prioridad para la organización. Curiosamente argumentan también que los empleados no están interesados en estas medidas.

En general las valoraciones para las otras posibles opciones de respuesta son bajas. Como conclusión importante de esta pregunta podemos obtener que en general las empresas si están interesadas en la gestión de la edad y las que han mostrado algún desinterés lo han hecho porque aún no les parece prioritario el reto de la gestión de la edad en sus plantillas, lo cual no excluye que en un futuro si se planteen esta gestión.

De nuevo se realizan análisis de diferencias de medias por tamaño de la empresa y edad media de los titulados obteniendo como única diferencia significativa que las empresas de más de 10.000 empleados declaran con mayor intensidad que sólo aplicarían estas medidas para los mayores de 60 años.

Se clasifican las empresas que si están interesadas en la gestión de la edad frente a las que no y se intenta delimitar si existe alguna diferencia significativa entre ellas utilizando los criterios tamaño, edad media de los titulados, si la empresa es o no subsidiaria de otra y si desarrolla o no actividad internacional. Las frecuencias obtenidas y los resultados de la prueba chi cuadrado muestran que no hay diferencias significativas en ninguno de los casos Tablas 4.102 y 4.103

#### **Motivos para valorar positiva o negativamente a los mayores de 50 años**

Se presenta a las empresas una serie de características y actitudes que se atribuyen a los empleados de 50 o más años y se les pide que elijan cuáles de esos motivos hacen que estos trabajadores sean valorados positiva o negativamente. Los datos descriptivos de las respuestas a estas preguntas se encuentran en las tablas 4.104 y 4.105.

Como se puede observar las valoraciones positivas de estos trabajadores superan con mucho las negativas. En general las empresas valoran con puntuaciones muy altas las afirmaciones positivas mientras que las negativas las puntúan muy bajo. Podemos concluir que para los empleadores los trabajadores de mayor edad son un activo.

#### **Preocupación de la empresa por los trabajadores de mayor edad**

Se pregunta a las empresas por el grado de implicación que tienen con estos trabajadores, si aprecian su desempeño, si consideran con seriedad sus objetivos y necesidades, etc. Los datos descriptivos de esta respuesta aparecen recogidos en la tabla 4.106.

Como vemos las afirmaciones más valoradas son las que tienen que ver con el bienestar de los trabajadores y sus objetivos e intereses. Las menos valoradas son la ausencia de compromiso con los trabajadores de mayor edad y la creación de canales específicos para

**Tabla 4.102: Interés en la gestión de la edad: diferencias por tamaño, actividad internacional, condición de subsidiaria y edad media de los titulados.**

	Tamaño empleados			Actividad internacional		Empresa subsidiaria		Edad media de empleados titulados		
	1. Menos de 5,000	2. Entre 5,000 y 10,000	3. Más de 10,000	No	Sí	No	Sí	1. Menos de 40	2. Entre 40 y 50	3. Más de 50
Empresa interesada en medidas 50+	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
	Sí	5	4	3	15	13	4	6	11	1
	No	3	4	4	9	8	5	3	8	1
	Total	8	8	7	24	21	9	9	19	2

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.103: Chi cuadrado para diferencias por tamaño, actividad internacional, condición de subsidiaria y edad media de los titulados en interés en la gestión de la edad.**

	Chi cuadrado	Tamaño empleados	Actividad internacional	Empresa subsidiaria	Edad media de empleados titulados
1   Empresa interesada en medidas 50+		,461	,859	,782	,285
	gl	2	1	1	2
	Sig.	.794a	.354a	.376a	.867a,b

a. Más del 20% de las casillas de esta subtabla esperaban frecuencias de casilla inferiores a 5. Puede que los resultados de chi-cuadrado no sean válidos.

b. Las frecuencias esperadas de casilla mínimas en esta subtabla son inferiores a uno. Puede que los resultados de chi-cuadrado no sean válidos.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.104: Motivos para considerar positivamente a los trabajadores de mayor edad**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
12_1 Un amplio conocimiento del negocio: experiencia amplia y profunda	31	4	5	4,65	,087	,486
12_2 Una amplia credibilidad en su campo: capacidad de influencia y sentido común	31	3	5	4,32	,108	,599
12_4 Amplia gama de contactos	31	2	5	3,94	,131	,727
12_3 Buen juicio y comportamiento ético	31	3	5	3,90	,142	,790
12_7 Capacidad para la toma de decisiones	31	3	5	3,74	,122	,682
12_8 Compromiso con los objetivos organizativos	31	2	5	3,71	,148	,824
12_9 Perspectiva de servicio al cliente	31	2	5	3,65	,164	,915
12_6 Estabilidad emocional	31	2	5	3,55	,145	,810
12_5 Habilidad social	31	2	5	3,26	,146	,815
N válido (según lista)	31					

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.105: Motivos para considerar negativamente a los trabajadores de mayor edad**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
13_5 Les incomoda trabajar para un jefe más joven	31	1	4	2,16	,174	,969
13_7 Cuestan demasiado	31	1	4	2,13	,184	1,024
13_10 No están centrados porque ya están esperando el retiro	31	1	4	2,13	,201	1,118
13_3 Generan demasiadas expectativas de apoyo organizativo	31	1	4	1,90	,156	,870
13_9 Demandan horarios de trabajo flexible	31	1	4	1,90	,176	,978
13_2 Son inflexibles e incapaces de gestionar el cambio	31	1	4	1,90	,163	,908
13_4 Tienen problemas frecuentes de salud y carencia de energía	31	1	5	1,84	,174	,969
13_6 Tienen carencia de habilidades técnicas	31	1	4	1,74	,173	,965
13_8 Tienen elevados niveles de conflictividad	31	1	4	1,65	,143	,798
13_1 Son incapaces de trabajar de manera participativa	31	1	3	1,52	,102	,570
N válido (según lista)	31					

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.106: Implicación de la empresa con los trabajadores de mayor edad**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
14_3 A la organización le importa el bienestar de estos trabajadores	31	3	5	4,03	,143	,795
14_2 La organización considera con seriedad los objetivos, valores y opiniones de estos trabajadores	31	2	5	4,03	,143	,795
14_5 La organización toma en consideración los intereses de estos trabajadores cuando se toman decisiones que les afectan	31	3	5	3,97	,143	,795
14_4 La organización está dispuesta a ampliar su visión para ayudar a que estos trabajadores aprovechen al máximo sus capacidades	31	3	5	3,77	,129	,717
14_6 La organización cuenta con canales específicos para tomar en consideración las quejas y sugerencias de estos trabajadores	31	1	5	2,74	,250	1,390
14_1 La organización no aprecia especialmente el desempeño de estos trabajadores	31	1	4	1,55	,145	,810
N válido (según lista)	31					

Fuente: elaboración propia

gestionar las quejas y problemas de estos trabajadores. En la línea de lo comentado en otros aspectos las empresas no son demasiado partidarias de crear mecanismos específicos para estos trabajadores, probablemente para mantener la equidad de trato con el conjunto de trabajadores de la empresa.

### **Valoración de los trabajadores de entre 40 y 50 años**

Se pide a las empresas que hagan una valoración general de este subconjunto de empleados en lo referente a su capacidad para ocupar puestos directivos, su rendimiento etc. Los estadísticos descriptivos que definen estas respuestas se presentan a continuación en la tabla 4.107. Vemos que las empresas consideran que merece la pena dedicar recursos a la formación de estos trabajadores y que están en el entorno de edad idóneo para ocupar puestos de responsabilidad. En escasas ocasiones consideran que al final de este periodo haya que ir diseñando una reducción en las responsabilidades de estos trabajadores.

**Tabla 4.107: Valoración de los trabajadores de entre 40 y 50 años**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
15_2 Algunos de ellos están en un periodo de gran rendimiento, por lo que hay que dedicar esfuerzos adicionales a su formación	30	1	5	3,93	,185	1,015
15_3 Es el entorno de edad en el que, a priori, debería encontrarse el mayor porcentaje de candidatos para ocupar puestos de alta responsabilidad	30	2	5	3,83	,167	,913
15_4 Es un momento adecuado para revisar el potencial de cada uno de ellos y analizar opciones de carrera para mayor aprovechamiento de su talento	30	2	5	3,60	,149	,814
15_5 Al final de este periodo hay que decidir en qué momento deben empezar a abandonar las funciones de mayor responsabilidad	30	1	4	1,63	,162	,890
15_1 Algunos de ellos están en su periodo de mayor rendimiento, pero no vale la pena dedicar esfuerzo adicionales a su formación	31	1	2	1,10	,054	,301
N válido (según lista)	30					

Fuente: elaboración propia

### **Valoración de los trabajadores de entre 40 y 50 años como candidatos internos y externos a ocupar puestos de responsabilidad y como expatriados.**

Adicionalmente se pide que las empresas valoren la idoneidad de estos trabajadores como candidatos a puestos de responsabilidad, bien sea como candidatos internos a la promoción o como candidatos de fuera de la empresa para ocupar uno de estos puestos.

Los estadísticos descriptivos correspondientes a las respuestas a estas preguntas se recogen en las tablas 4.108 y 109.

Las empresas valoran negativamente todas aquellas afirmaciones que va en el sentido de ver la edad como un freno, quiere decirse que o la consideran un factor positivo o, en todo caso, irrelevante en estos procesos de promoción interna. Si comparamos estas puntuaciones con las otorgadas a las mismas afirmaciones pero referidas a candidatos externos podemos observar que las que tienen una connotación positiva bajan de puntuación mientras que las que tienen una connotación negativa la suben. Es decir, las empresas están dispuestas a considerar la valía de los trabajadores que ya están en la organización, con independencia de su edad. No obstante, cuando se trata de contratar personas externas a la organización, la edad ya no mantienen su neutralidad y puede ser un factor que se tenga en cuenta en el proceso.

**Tabla 4.108: Valoración de los trabajadores de entre 40 y 50 años como candidatos internos a la promoción a puestos de responsabilidad**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
16_3 Su edad, si el resto de características hacen a esa persona idónea para el puesto, es una ventaja adicional	31	1	5	3,45	,201	1,121
16_4 La edad es una variable irrelevante en el proceso de selección	31	1	5	3,00	,191	1,065
16_2 Su edad, sin ser determinante, constituye un problema, dados los derechos que generará de cara a su retiro	31	1	2	1,35	,087	,486
16_1 Su edad, especialmente si se acerca a la cincuentena, supone su exclusión del proceso en la mayoría de los casos	31	1	3	1,29	,106	,588
N válido (según lista)	31					

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.109: Valoración de los trabajadores de entre 40 y 50 años como candidatos externos a ocupar puestos de responsabilidad**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
17_3 Su edad, si el resto de características hacen a esa persona idónea para el puesto, es una ventaja adicional	31	1	4	3,13	,159	,885
17_4 La edad es una variable irrelevante en el proceso de selección	31	1	5	2,77	,172	,956
17_1 Su edad, especialmente si se acerca a la cincuentena, supone su exclusión del proceso en la mayoría de los casos	31	1	4	2,13	,190	1,056
17_2 Su edad, sin ser determinante, constituye un problema, dados los derechos que generará de cara a su retiro	31	1	5	2,00	,191	1,065
N válido (según lista)	31					

Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere a la expatriación, de nuevo se puntúan bastante altas las afirmaciones positivas, por ejemplo se les considera el mejor medio para transmitir la cultura y los valores de la empresa en el país de destino además de aunar experiencia y conocimiento. Otras afirmaciones como el hecho de no tener que buscar trabajo en el país de destino para su pareja o que sean menos exigentes en las condiciones económicas reciben puntuaciones más bajas, No obstante, las empresas tienen en cuenta el hecho de que al

estar más próximos a la jubilación si ese momento coincide con su vuelta del país de destino se pierde el conocimiento que se haya acumulado en el proceso.

Se analiza hasta qué punto las empresas que realiza actividad internacional valoran más o menos positivamente a los mayores como personas adecuadas para ocupar puestos directivos en el exterior o, en general, como expatriados. Los datos descriptivos obtenidos se presentan en la tabla 4.110:

**Tabla 4.110: Valoración de los trabajadores de mayor edad como directivos en el exterior: descriptivos**

Actividad internacional		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín.	Máx.
						Límite inferior	Límite superior		
18_1 Las personas mayores de 50 no son tenidos en cuenta	No	3	1,00	0,000	0,000	1,00	1,00	1	1
	Sí	23	1,52	,665	,139	1,23	1,81	1	3
	Total	26	1,46	,647	,127	1,20	1,72	1	3
18_2 Las personas mayores de 50 son las personas más adecuadas	No	3	2,67	1,528	,882	-1,13	6,46	1	4
	Sí	23	3,52	1,123	,234	3,04	4,01	1	5
	Total	26	3,42	1,172	,230	2,95	3,90	1	5
18_3 La edad es poco relevante en la selección	No	3	3,67	,577	,333	2,23	5,10	3	4
	Sí	23	3,04	,825	,172	2,69	3,40	2	5
	Total	26	3,12	,816	,160	2,79	3,45	2	5

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de averiguar si las empresas que realizan actividad internacional tienen apreciaciones distintas a las que no la realizan sobre la valía de los mayores como directivos en el exterior y como expatriados se lleva a cabo un análisis ANOVA de un factor. Los resultados obtenidos se presentan en las tablas 4.111 a 4.113.

**Tabla 4.111. Valoración de los trabajadores de mayor edad como expatriados: descriptivos**

Actividad internacional	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mín.	Máx.	
					Límite inferior	Límite superior			
19_1 Cuando no tienen obligaciones familiares son las personas más adecuadas	No	3	2,67	1,528	,882	-1,13	6,46	1	4
	Sí	23	3,35	,832	,173	2,99	3,71	2	5
	Total	26	3,27	,919	,180	2,90	3,64	1	5
19_2 El próximo fin de su carrera hace que se dediquen a sus tareas con menos intensidad	No	3	1,67	1,155	,667	-1,20	4,54	1	3
	Sí	24	1,88	,900	,184	1,50	2,25	1	5
	Total	27	1,85	,907	,175	1,49	2,21	1	5
19_3 Tienen la ventaja de que no hay que buscarles un puesto en el país de origen al terminar la expatriación	No	3	3,00	0,000	0,000	3,00	3,00	3	3
	Sí	23	2,78	1,085	,226	2,31	3,25	1	5
	Total	26	2,81	1,021	,200	2,40	3,22	1	5
19_4 Cuando termina la expatriación, si coincide con su jubilación, se pierde la experiencia que han adquirido	No	3	2,67	1,528	,882	-1,13	6,46	1	4
	Sí	23	3,26	1,096	,229	2,79	3,73	1	5
	Total	26	3,19	1,132	,222	2,74	3,65	1	5
19_5 Son menos exigentes en las condiciones económicas	No	3	2,00	1,000	,577	-,48	4,48	1	3
	Sí	23	2,00	,853	,178	1,63	2,37	1	4
	Total	26	2,00	,849	,166	1,66	2,34	1	4
19_6 Son el mejor medio para transmitir la cultura, conocimientos y valores de su empresa a los trabajadores locales	No	3	4,33	,577	,333	2,90	5,77	4	5
	Sí	24	3,83	,868	,177	3,47	4,20	2	5
	Total	27	3,89	,847	,163	3,55	4,22	2	5
19_7 Son los expatriados idóneos al aunar experiencia y conocimiento	No	3	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
	Sí	23	3,61	,839	,175	3,25	3,97	2	5
	Total	26	3,65	,797	,156	3,33	3,98	2	5
19_8 Están más predispuestos a aceptar la expatriación que los jóvenes	No	3	3,33	,577	,333	1,90	4,77	3	4
	Sí	23	2,65	1,071	,223	2,19	3,12	1	5
	Total	26	2,73	1,041	,204	2,31	3,15	1	5
19_9 Piden con menos frecuencia que se proporcione un puesto de trabajo a su pareja	No	3	2,33	,577	,333	,90	3,77	2	3
	Sí	23	3,09	1,240	,259	2,55	3,62	1	5
	Total	26	3,00	1,200	,235	2,52	3,48	1	5

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.112: ANOVA de un factor para apreciación de los trabajadores de mayor edad como directivos en el exterior por empresas con actividad internacional y no internacional.**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
18_1 Las personas mayores de 50 no son tenidos en cuenta	Inter-grupos	,722	1	,722	1,780	,195
	Intra-grupos	9,739	24	,406		
	Total	10,462	25			
18_2 Las personas mayores de 50 son las personas más adecuadas	Inter-grupos	1,940	1	1,940	1,437	,242
	Intra-grupos	32,406	24	1,350		
	Total	34,346	25			
18_3 La edad es poco relevante en la selección	Inter-grupos	1,031	1	1,031	1,583	,220
	Intra-grupos	15,623	24	,651		
	Total	16,654	25			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.113: ANOVA de un factor para apreciación de los trabajadores de mayor edad como expatriados: actividad internacional**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
19_1 Cuando no tienen obligaciones familiares son las personas más adecuadas	Inter-grupos	1,231	1	1,231	1,486	,235
	Intra-grupos	19,884	24	,829		
	Total	21,115	25			
19_2 El próximo fin de su carrera hace que se dediquen a sus tareas con menos intensidad	Inter-grupos	,116	1	,116	,136	,715
	Intra-grupos	21,292	25	,852		
	Total	21,407	26			
19_3 Tienen la ventaja de que no hay que buscarles un puesto en el país de origen al terminar la expatriación	Inter-grupos	,125	1	,125	,116	,736
	Intra-grupos	25,913	24	1,080		
	Total	26,038	25			
19_4 Cuando termina la expatriación, si coincide con su jubilación, se pierde la experiencia que han adquirido	Inter-grupos	,937	1	,937	,723	,404
	Intra-grupos	31,101	24	1,296		
	Total	32,038	25			
19_5 Son menos exigentes en las condiciones económicas	Inter-grupos	0,000	1	0,000	0,000	1,000
	Intra-grupos	18,000	24	,750		
	Total	18,000	25			
19_6 Son el mejor medio para transmitir la cultura, conocimientos y valores de su empresa a los trabajadores locales	Inter-grupos	,667	1	,667	,926	,345
	Intra-grupos	18,000	25	,720		
	Total	18,667	26			
19_7 Son los expatriados idóneos al aunar experiencia y conocimiento	Inter-grupos	,406	1	,406	,630	,435
	Intra-grupos	15,478	24	,645		
	Total	15,885	25			
19_8 Están más predispuestos a aceptar la expatriación que los jóvenes	Inter-grupos	1,231	1	1,231	1,142	,296
	Intra-grupos	25,884	24	1,079		
	Total	27,115	25			
19_9 Piden con menos frecuencia que se proporcione un puesto de trabajo a su pareja	Inter-grupos	1,507	1	1,507	1,049	,316
	Intra-grupos	34,493	24	1,437		
	Total	36,000	25			

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar no existe ninguna relación significativa entre la variable internacional si o no y los ítems que definen las apreciaciones de los mayores como directivos en el exterior o expatriados. Estas variables son independientes entre si, por tanto, el hecho de que la empresa tenga actividad internacional no afecta a la valoración que esta hace de sus trabajadores de mayor edad como candidatos para estos trabajos.

### **La valoración de las mujeres de más de 50**

Se pregunta a las empresas si, en general, detectan actitudes diferentes entre hombres y mujeres en lo que se refiere a la jubilación. Los estadísticos descriptivos de la respuesta a esta pregunta se presentan en la tabla 4.114.

Como se puede observar la opinión más valorada es que no hay diferencias entre ambos sexos en lo que se refiere a las intenciones de jubilación. Las empresas no aprecian que en condiciones similares de salud y compromisos familiares las mujeres estén más predispuestas a la jubilación., aunque si aprecian que en esta franja de edad las mujeres supeditan más su decisión a la existencia de obligaciones familiares.

**Tabla 4.114: Diferencias entre hombres y mujeres con respecto a la jubilación**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
20_1 En general no se detectan diferencias relevantes entre ambos géneros	31	1	5	3,58	,235	1,311
20_2 En general las mujeres de este grupo supeditan su decisión, en mayor medida, a la existencia de obligaciones familiares	30	1	5	2,97	,195	1,066
20_5 Las mujeres de este grupo, en condiciones similares de salud y compromisos familiares, están claramente más predispuestas a prolongar su vida laboral	30	1	3	2,43	,133	,728
20_3 En general, las mujeres de este grupo quieren adelantar la edad de jubilación tanto como sea posible, con independencia de cuál sea su situación familiar	30	1	4	2,20	,169	,925
20_4 Las mujeres de este grupo valoran su salud más negativamente que los varones y eso hace que opten en mayor medida por la jubilación anticipada	30	1	5	2,10	,175	,960
N válido (según lista)	30					

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.115: valoración de las mujeres de más de 50 años**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
21_4 La empresa ofrece las mismas oportunidades de formación a las mujeres y a los varones de 50 años o más	31	1	5	4,35	,183	1,018
21_1 La empresa está interesada en la continuidad de las mujeres de 50 o más años	31	1	5	3,77	,190	1,055
21_3 La empresa tiene en cuenta a las mujeres de 50 o más años para ocupar puestos en su consejo de administración	31	1	5	3,48	,190	1,061
21_2 La empresa tiene en cuenta a las mujeres de 50 o más años para ocupar puestos en su cúpula directiva y en los consejos de administración	31	1	5	3,45	,185	1,028
21_5 La empresa considera que los niveles de productividad de las mujeres de 50 años o más es menor que la de los varones de la misma franja de edad	31	1	3	1,23	,089	,497
N válido (según lista)	31					

Fuente: elaboración propia

Ahondando en el análisis de la consideración que tienen las empresas por las mujeres de más edad, se les propone que valoren una serie de afirmaciones relativas a su disposición a incluirlas en sus consejos de administración y puestos de responsabilidad, ofrecerles formación, etc. Los estadísticos descriptivos correspondientes a estas respuestas se presentan en la tabla 4.115. Podemos observar que todas aquellas afirmaciones formuladas en positivo en el sentido de que las empresas están interesadas en la continuidad de las mujeres de más de 50 años, cuenta con ellas para la formación, los puestos directivos y los consejos de administración, tienen una valoración alta. La afirmación de que el trabajo de estas empleadas es menos productivo que el de sus compañeros varones recoge puntuaciones muy bajas en todos los casos.

### **Planificación de la cobertura de plazas vacantes por jubilación**

Se pregunta a las empresas hasta qué punto han comenzado a planificar el modo de cubrir las vacantes que se van quedando libres por jubilación de sus ocupantes. Los estadísticos descriptivos de estas respuestas se presentan en la tabla 4.116.

**Tabla 4.116: Planificación de bajas por jubilación**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
22_1 Sí, hay una planificación para cubrir los puestos que se consideran críticos en caso de baja por jubilación de sus ocupantes actuales	31	1	5	4,13	,178	,991
22_2 Sí, hay una planificación para cubrir los puestos de primer y segundo nivel en caso de baja por jubilación de sus ocupantes actuales	31	1	5	4,00	,180	1,000
22_3 La empresa ha diseñado planes de carrera específicos para los empleados de 50 años o más que considera esenciales	31	1	5	2,97	,199	1,110
N válido (según lista)	31					

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que las empresas declaran tener planificación para cubrir los puestos de primer y segundo nivel y aquellos que consideran críticos. Por el contrario la puntuación que otorgan al diseño de planes de carrera especiales para los mayores de 50 años que considera esenciales es inferior a la media.

Con el objeto de explorar si existen diferencias significativas con respecto a la planificación de puestos entre las empresas grandes y pequeñas, con actividad internacional o no o con empleados de edad media superior y las que tienen una edad media inferior se desarrolla un análisis ANOVA de un factor con respecto a cada una de las tres variables obteniendo que ninguna de esas diferencias es significativa. Es decir, no hay diferencias por tamaño, edad media o realización o no de actividades internacionales en lo que se refiere a la planificación de vacantes por jubilación.

### **Características de los empleados a retener**

Se pide a las empresas que valoren cuáles serían las características que más apreciarían en los trabajadores de 50 o más años que harían que ese individuo fuera valioso para la organización. Dicho de otro modo se les pregunta por las características que consideran que deben tener los empleados a retener.

Los estadísticos descriptivos correspondientes a estas respuestas se presentan en la tabla 4.117.

**Tabla 4.117: Características de los empleados a retener: descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
23_1 Conocimiento relevante para la estrategia	31	3	5	4,55	,121	,675
23_3 Compromiso con la empresa	31	3	5	4,32	,126	,702
23_11 Cuenta con el respeto de sus compañeros de trabajo	31	2	5	4,26	,146	,815
23_9 Deseoso de actualizar sus capacidades	31	3	5	4,23	,137	,762
23_13 Genera buen ambiente en su grupo de trabajo	31	3	5	4,19	,135	,749
23_5 Actitud positiva frente al trabajo	31	3	5	4,19	,135	,749
23_12 Dispuesto a aceptar cambios en sus puestos de trabajo	31	2	5	4,16	,147	,820
23_10 Acepta los cambios con facilidad	31	3	5	4,16	,147	,820
23_8 Deseoso de aprender nuevas habilidades	31	3	5	4,10	,142	,790
23_2 Contactos valiosos	31	2	5	3,77	,152	,845
23_7 Dispuesto a continuar trabajando en las mismas condiciones	31	1	5	3,68	,163	,909
23_4 Buena salud	31	1	5	3,06	,191	1,063
23_6 Con responsabilidades familiares acuciantes	31	1	4	2,87	,152	,846
N válido (según lista)	31					

Fuente: elaboración propia

Se podría destacar que los factores que más puntuación obtienen por parte de las empresas son los relacionados con la posesión de conocimientos relevantes, la buena actitud ante el trabajo (disposición a mejorar, a aceptar cambios) y variables sociales (generar buen ambiente de trabajo y contar con el respeto de los compañeros). La salud del trabajador es una de las características que menos valoran las empresas. Quiere decirse que valoran la actitud por encima de la salud. No parece que este último factor les preocupe en exceso. Por último la existencia de responsabilidades familiares acuciantes es la característica que peor valoración obtiene. Quiere decirse que la empresa prefiere a los trabajadores que se entregan al trabajo por convicción, por su compromiso con lo que hacen y con su entorno, que aquellos que lo hacen por que sus obligaciones externas al trabajo los obligan a ello. La voluntariedad se valora más que la obligatoriedad.

Para profundizar en estos resultados se realiza un análisis factorial para ver si se puede identificar un patrón subyacente. Los resultados de este análisis se presentan en las tablas 4.118 a 4.121.

**Tabla 4.118: Características de empleados a retener: Comunalidades**

Comunalidades		
23_1 Conocimiento relevante para la estrategia	1,000	,423
23_2 Contactos valiosos	1,000	,641
23_3 Compromiso con la empresa	1,000	,722
23_4 Buena salud	1,000	,746
23_5 Actitud positiva frente al trabajo	1,000	,708
23_6 Con responsabilidades familiares acuciantes	1,000	,786
23_7 Dispuesto a continuar trabajando en las mismas condiciones	1,000	,735
23_8 Deseoso de aprender nuevas habilidades	1,000	,873
23_9 Deseoso de actualizar sus capacidades	1,000	,912
23_10 Acepta los cambios con facilidad	1,000	,784
23_11 Cuenta con el respeto de sus compañeros de trabajo	1,000	,656
23_12 Dispuesto a aceptar cambios en sus puestos de trabajo	1,000	,699
23_13 Genera buen ambiente en su grupo de trabajo	1,000	,759

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente : elaboración propia

**Tabla 4.119: Características de empleados a retener: Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
<b>1</b>	<b>6,715</b>	<b>51,651</b>	51,651
<b>2</b>	<b>1,635</b>	<b>12,580</b>	64,231
<b>3</b>	<b>1,094</b>	<b>8,414</b>	<b>72,646</b>
<b>4</b>	,916	7,048	79,693
<b>5</b>	,753	5,789	85,482
<b>6</b>	,522	4,017	89,498
<b>7</b>	,357	2,749	92,248
<b>8</b>	,282	2,172	94,419
<b>9</b>	,240	1,845	96,264
<b>10</b>	,211	1,620	97,884
<b>11</b>	,145	1,113	98,997
<b>12</b>	,075	,575	99,573
<b>13</b>	,056	,427	100,000

Método de extracción análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Tomamos los tres componentes que presentan autovalores mayores que 1 dando como resultados las matrices de componentes y componentes rotados que se presentan a continuación.

**Tabla 4.120: Características de empleados a retener: Matriz de componentes <sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
23_1 Conocimiento relevante para la estrategia	,629	,165	,008
23_2 Contactos valiosos	,501	,141	-,608
23_3 Compromiso con la empresa	,645	,276	-,480
23_4 Buena salud	,347	,768	-,191
23_5 Actitud positiva frente al trabajo	,784	-,289	,098
23_6 Con responsabilidades familiares acuciantes	-,170	,654	,575
23_7 Dispuesto a continuar trabajando en las mismas condiciones	,633	,548	,185
23_8 Deseoso de aprender nuevas habilidades	,890	-,225	,175
23_9 Deseoso de actualizar sus capacidades	,938	-,152	,100
23_10 Acepta los cambios con facilidad	,865	-,149	,118
23_11 Cuenta con el respeto de sus compañeros de trabajo	,804	-,056	,081
23_12 Dispuesto a aceptar cambios en sus puestos de trabajo	,828	-,105	,049
23_13 Genera buen ambiente en su grupo de trabajo	,859	-,029	,142

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 3 componentes extraídos

**Tabla 4.121: Características de empleados a retener: Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
23_1 Conocimiento relevante para la estrategia	,528	,328	,192
23_2 Contactos valiosos	,227	<b>,749</b>	-,169
23_3 Compromiso con la empresa	,360	<b>,769</b>	,025
23_4 Buena salud	,041	,647	,571
23_5 Actitud positiva frente al trabajo	<b>,824</b>	,112	-,130
23_6 Con responsabilidades familiares acuciantes	-,160	-,219	<b>,844</b>
23_7 Dispuesto a continuar trabajando en las mismas condiciones	,479	,368	,609
23_8 Deseoso de aprender nuevas habilidades	<b>,926</b>	,124	-,027
23_9 Deseoso de actualizar sus capacidades	<b>,925</b>	,236	-,002
23_10 Acepta los cambios con facilidad	<b>,864</b>	,194	,004
23_11 Cuenta con el respeto de sus compañeros de trabajo	<b>,771</b>	,240	,058
23_12 Dispuesto a aceptar cambios en sus puestos de trabajo	<b>,797</b>	,253	,002
23_13 Genera buen ambiente en su grupo de trabajo	<b>,832</b>	,227	,118

"Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser."

Como podemos observar se extraen tres componentes por el método de análisis de componentes principales. La solución obtenida se rota para definir más claramente las cargas factoriales de cada uno de los ítems sobre los factores. El primero de los factores

lo podríamos denominar como “Capacidades de interacción social y deseo de crecimiento”, ya que aúna todos los ítems de la escala relacionados con el deseo de mejorar y de cambiar además de los que reflejan buena interacción social. Este factor explica por sí solo el 51,65% de la varianza. El segundo factor extraído viene explicado fundamentalmente por dos ítems que representan el nivel de implicación de los trabajadores con la empresa y el valor de sus contactos, lo podríamos denominar “Compromiso y capital relacional del trabajador”. Explica un 12,8% adicional de la varianza. Por último el tercer componente viene definido por un único ítem al que podríamos denominar como “Compromisos familiares” y que explica el 8,4% de la varianza.

Como resumen de estos resultados podríamos comentar que lo que más valora la empresa como característica para retener a un trabajador es que sea una persona con buen encaje social y afán de crecimiento y mejora. En segundo lugar, que sea una persona con implicación personal en la empresa y con una red valiosa de contactos. Por último, en la medida en que las responsabilidades familiares actúan como un ancla para el trabajador en su trabajo, valoran la existencia de esas responsabilidades. No obstante, el peso de este último factor en la explicación es reducido con respecto al primero.

### **Valoración de las opciones de jubilación gradual o parcial**

Como se pudo ver en la encuesta de empleados hay muchos de ellos que desean seguir trabajando pero empiezan a demandar un patrón de trabajo menos exigente, sobre todo en tiempo. Se valoran muy positivamente las opciones de jubilación gradual que permiten al empleado continuar con su trabajo a la vez que este se hace más compatible con su vida personal.

**Tabla 4.122: Valoración de las opciones de jubilación gradual o parcial: descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media		Des. típica
				Estadístico	Error típico	
24_3 Permitir al empleado continuar trabajando a jornada completa pero con flexibilidad de horarios	31	1	5	<b>3,42</b>	,184	1,025
24_2 Permitir al empleado continuar trabajando pero con una jornada laboral reducida	30	1	5	<b>3,37</b>	,195	1,066
24_11 Contratar a trabajadores ya retirados para proyectos o trabajos concretos	31	1	5	<b>3,32</b>	,219	1,222
24_10 Contratar a trabajadores ya retirados como consultores o mentores	31	1	5	3,06	,202	1,124
24_5 Permitir al empleado continuar trabajando pero, total o parcialmente, desde su casa	30	1	5	2,97	,176	,964
24_12 Contratar a trabajadores ya retirados a tiempo parcial y que estos completen sus ingresos vía la percepción parcial de su pensión	30	1	5	2,90	,222	1,213
24_1 Permitir al empleado continuar trabajando pero con semanas más cortas	30	1	5	2,83	,204	1,117
24_6 Permitir al empleado continuar trabajando pero desarrollando un trabajo diferente al que realizaba hasta el momento	30	1	5	2,80	,194	1,064
24_9 Permitir al empleado continuar trabajando pero ir reduciendo gradualmente horas de trabajo y responsabilidades	30	1	5	2,80	,188	1,031
24_4 Permitir al empleado reducir su jornada laboral compartiendo un puesto de trabajo a tiempo completo con otra persona	30	1	5	2,57	,196	1,073
24_8 Permitir al empleado continuar trabajando pero poder tomarse un periodo sabático no remunerado	30	1	5	2,50	,208	1,137
24_7 Permitir al empleado continuar trabajando pero ir trasladándose gradualmente a puestos de menor responsabilidad	30	1	4	2,27	,166	,907
N válido (según lista)	30					

Fuente: Elaboración propia

Se pide a las empresas que valoren las mismas opciones de retiro gradual que se presentan a los empleados. Los resultados obtenidos de esta respuesta son los que se presentan en la tabla 4.122.

Se puede observar que las opciones más valoradas tienen que ver con la flexibilidad de horarios y la reducción de jornada. Se valora también positivamente la posibilidad de contratar trabajadores ya jubilados como consultores para proyectos concretos o como consultores o mentores. Cuando se trata de valorar la posibilidad de contratar a trabajadores jubilados con un carácter de continuidad la valoración se reduce sensiblemente y queda por debajo del valor medio de la escala. Otras opciones como la reducción de días en la semana, el trabajo compartido, el teletrabajo, las ausencias no

pagadas o la disminución paulatina de responsabilidades no tienen una valoración positiva por parte de las empresas.

Como resumen podríamos decir que las empresas estarían dispuestas a reducir horarios o jornada a sus trabajadores de más edad y tampoco son reacias a contratar a personas ya jubiladas en una base de temporalidad (para proyectos concretos) o con un propósito delimitado (mentores, consultores). Por lo demás es necesario destacar que las valoraciones de las empresas para todas las opciones son inferiores a las de los empleados.

# CONCLUSIONES



# Conclusiones

## CONCLUSIONES ESTUDIO 1

En este estudio hemos partido del modelo elaborado por Beehr, (1986) en el que se plantea la importancia de tres conjuntos de variables (variables psicológicas, organizativas y circunstancias personales del individuo) a la hora de determinar la edad planificada de jubilación de los empleados. Con esa base, y utilizando la investigación posterior a la aportación de este autor, se introduce un gran conjunto de variables dentro de cada una de las categorías que este plantea. No obstante en los dos modelos planteados (para las dos variables dependientes que se han manejado) se ha obtenido un reducido grupo de variables significativas que contribuyen a la explicación de los comportamientos que se analizan.

Cuando se trata de predecir la primera de las variables dependientes (voluntad de jubilarse totalmente) tan sólo se han obtenido aportaciones significativas de las variables salud, centralidad, visión negativa de la jubilación, apoyo social y el contenido del trabajo.

En el caso de la segunda variable dependiente, (voluntad de acceder a la jubilación parcial), los principales predictores de esta voluntad son, de nuevo, la salud y la centralidad, el componente económico de la valoración de la jubilación, el apoyo social y el trato que la empresa ha venido dispensando a los trabajadores en los últimos años<sup>10</sup>.

En este caso las únicas variables pertenecientes al bloque de variables del entorno laboral son expectativas de promoción y el trato de la empresa a los trabajadores de mayor edad en los últimos años. El resto son características que hemos incluido en el bloque de características físicas y psicológicas del individuo. Esto pone de manifiesto que, tal y como ya han señalado varios autores, es necesario prestar más atención a los aspectos psicológicos de la jubilación (Talaga y Beehr, 1989; Taylor y Shore, 1995).

---

<sup>10</sup> Todos estos factores han sido descritos en el capítulo 2

La literatura nos muestra como la salud es uno de los principales predictores de la voluntad de jubilación junto con la capacidad económica del individuo, de tal manera que aquellas personas que tienen peor salud tienden a jubilarse antes al igual que las que tienen cubiertas sus necesidades económicas tras la jubilación. En la medida en que en este trabajo no se ha incluido la capacidad económica de los individuos, si se ha puesto de manifiesto que la salud es un determinante importante de la voluntad de jubilación. Como se puede apreciar la asociación entre ambas variables es negativa debido al modo en que se ha codificado la variable dependiente. Esa asociación negativa indica que a mejores niveles de salud menor será la propensión del individuo a jubilarse.

Por otra parte, hay algunas evidencias que demuestran que algunos individuos valoran la jubilación como una situación positiva mientras que otros sienten miedo ante la posibilidad de vivir sin su trabajo. La opinión que tenga el empleado sobre su capacidad para adaptarse al cambio que supone la jubilación y la expectativa que genere de cómo será su vida sin su trabajo actúa como predictor de la voluntad y de la edad de jubilación del individuo.

Otro factor que se ha analizado en la literatura es el papel que cumplen los lazos sociales de los que dispone el trabajador para enfrentarse a su jubilación. La expectativa de existencia de interacciones sociales positivas tras la jubilación está positivamente relacionada con la tendencia a la jubilación. En nuestro caso, dos aspectos relacionados con la valoración de la jubilación han obtenido significatividad en el modelo: la visión negativa de la jubilación y el apoyo social tras el abandono del trabajo (con un nivel de confianza del 90%).

Los resultados obtenidos en este trabajo para estos factores serían consistentes con los obtenidos por otros autores.

En lo que se refiere a los factores del entorno laboral la aportación de la literatura se podría resumir como sigue: los entornos de trabajo en los que los trabajadores experimentan sensaciones negativas actúan como incentivos para la jubilación.

Sin embargo, los resultados obtenidos en este trabajo no avalan esta teoría. De hecho solo dos de las variables de este grupo resultan ser significativas. Si bien este no era el resultado que se esperaba, un análisis exhaustivo de la literatura pone de manifiesto que los resultados obtenidos no apuntan en una dirección clara. Unos trabajos obtienen la

existencia de relaciones entre las variables de este grupo y la voluntad de jubilación mientras que otros no encuentran relación alguna.

Por otra parte, en otros casos, se obtienen resultados que asocian estas variables pero a través de la mediación de otras y, por tanto, no es posible apreciar los efectos directos. Quizás es necesario profundizar en la existencia y la naturaleza de estas relaciones de mediación y, de hecho, esta es una de las propuestas que se hacen como línea de ampliación de esta tesis doctoral.

En muchas ocasiones los autores argumentan que las relaciones entre variables son muy complejas y que es necesario explorar las relaciones de mediación entre variables para entender su influencia sobre la voluntad de jubilarse (total o parcialmente).

Así pues, podemos concluir que la voluntad de jubilarse totalmente depende del estado de salud del individuo, de lo importante que es el trabajo en su vida, de sus expectativas tras la jubilación (en concreto de lo negativa/positiva que sea su opinión sobre esta situación y del apoyo social que espera tener cuando abandone el trabajo) y de las expectativas de promoción que el individuo tiene en su trabajo. En la medida que el individuo percibe oportunidades de promoción su voluntad de jubilarse es menor, probablemente porque el coste de oportunidad de abandonar el trabajo en ese caso es mayor que si sus expectativas de promoción son escasas o nulas.

Cuando se trata de determinar la voluntad de jubilarse parcialmente las variables que son significativas en el modelo son salud y centralidad (la primera de ellas con un nivel de confianza del 90%) igual que en el modelo anterior. Otra variable significativa es la opinión del empleado sobre su situación financiera después de la jubilación, lógicamente aquellos individuos que valoran más negativamente su situación económica tras la jubilación se plantearán en mayor medida la posibilidad de reducir sus horas antes que la posibilidad de abandonar el empleo en su totalidad por que, en muchas ocasiones, esta opción no está económicamente a su alcance. Dicho de otra manera, el empleado no se lo puede permitir.

Por último, la variable trato dispensado en los últimos años a los trabajadores de mayor edad también es significativa. En este caso el sentido de la relación indica que, a medida que el trato recibido por estos trabajadores en los últimos años ha sido más positivo aumenta la posibilidad de que el trabajador opte por la opción de jubilación parcial. Es decir, que a medida que el trabajador percibe que puede esperar un trato más favorable se inclina más por mantener el contacto con la empresa y el trabajo a través de la jubilación parcial que en caso contrario.

## CONCLUSIONES ESTUDIO 2

Armstrong-Stassen, (2005), encuentra que las políticas más valoradas por los trabajadores a la hora de plantearse la prolongación de su vida laboral son: (1) las políticas de compensación, (2) reconocimiento y respeto, (3) opciones de jubilación parcial (4) diseño del trabajo, (5) evaluación del desempeño (6) opciones de trabajo flexible, (7) actividades de formación y (8) iniciativas de reclutamiento. Los resultados obtenidos en este caso, distan mucho de los intereses de las organizaciones. En nuestro trabajo, por el contrario, las políticas que han obtenido un mayor apoyo por parte de los trabajadores han sido en media: (1) políticas de reconocimiento y respeto, (2) diseño del trabajo, (3) políticas de compensación (4) formación para los directivos (5) opciones de formación y (6) opciones de trabajo flexible.

Dentro de estas políticas generales las medidas más valoradas han sido que se proporcione a los trabajadores de mayor edad misiones y encargos estimulantes, que se reconozca el papel de los trabajadores de mayor edad como depositarios y transmisores de conocimiento a los jóvenes y que se mejoren las prestaciones sociales, vacaciones y tiempo libre de estos trabajadores.

Parece claro por tanto, que las compensaciones puramente económicas, sin dejar de ser importantes, lo son en menor medida que el hecho de hacer un trabajo con significado y gratificante u obtener el reconocimiento a la experiencia y la valía por parte de la organización.

En este sentido podemos encontrar algunas diferencias con respecto a las opiniones de las empresas acerca de estas mismas políticas. En primer lugar valoran las políticas de fomento del reconocimiento y el respeto por estos trabajadores, (2) Opciones de trabajo flexibles, (3) Formación específica para estos trabajadores, (4) Adaptar los sistemas de compensación de estos trabajadores, (5) rediseñar el trabajo para adaptarlo a sus necesidades (6) Utilizar métodos de evaluación específicos para estos trabajadores.

Las medidas concretas más valoradas tienen que ver con el fomento del respeto y con la posibilidad de ofrecer oportunidades de formación a estos trabajadores. Las menos valoradas tienen que ver con la posibilidad de adaptar las compensaciones, las valoraciones y los sistemas de evaluación, para estos trabajadores. Claramente los

empleadores evitan medidas que puedan generar conflictividad en el trabajo al crear agravios comparativos entre diferentes grupos de empleados.

### **Comparación de las opiniones de empleados y empresas**

Si comparamos estas respuestas con las obtenidas de las empresas en cuanto a la valoración de estas políticas y medidas concretas podemos obtener varias conclusiones interesantes.

Las medidas más valoradas por los trabajadores (todas ellas con medias por encima de 3,8) están relacionadas con el contenido del trabajo, La compensación y el reconocimiento y el respeto por su trabajo. Dentro del primer grupo podríamos destacar: Proporcionar a los trabajadores de mayor edad encargos y misiones estimulantes y otorgarle nuevos roles acorde con su edad y sus capacidades (mentores, coaches, etc). En el segundo grupo estarían la mejora de las prestaciones sociales, vacaciones y tiempo libre y en el tercer grupo: reconocer el papel de los trabajadores de más edad como transmisores de conocimiento a los jóvenes, que la empresa mostrara su reconocimiento por el trabajo bien hecho valores y destrezas.

Si analizamos las respuestas de las empresas encontramos puntos coincidentes y también discrepancias. Entre las coincidencias podemos observar que las medidas más valoradas por las empresas tienen que ver con el reconocimiento de la aportación de estos trabajadores, reconocer el papel que pueden jugar estos trabajadores como transmisores de conocimiento a los jóvenes (mentores, etc) y reconocer la experiencia, conocimientos y habilidades de estos trabajadores.

Entre las discrepancias cabría resaltar el hecho de que una de las medidas más valoradas por los trabajadores, mejorar las prestaciones sociales proporcionándoles vacaciones y tiempo libre adicional, es también la peor valorada por las empresas.

Es de destacar que entre las medidas más valoradas por las empresas se encuentran casi todas las relacionadas con la posibilidad de ofrecer oportunidades de formación a los empleados de más edad. Estos, si bien valoran positivamente esta posibilidad lo hacen con menos entusiasmo que sus empleadores .

Se puede observar también cierto consenso en la baja valoración de las políticas que suponen una cierta reducción de categoría profesional o responsabilidades y que implican un poco de discriminación positiva a la hora de determinar responsabilidades, cargas de trabajo etc. Son opciones que no convencen a ninguno de los dos colectivos.

En lo relativo a la flexibilidad en el trabajo, la opción más valorada por los trabajadores es la posibilidad de trabajar con semanas más cortas o con jornada reducida, mientras que las empresas prefieren conseguir acuerdos en base a la flexibilidad de horarios.

Como podemos observar, en lo esencial, son muchos los puntos en los que trabajadores y empresas coinciden y las diferencias que se presentan no son irreconciliables.

Como recomendación para las empresas nos gustaría expresar que, más allá de los resultados del análisis estadístico, el colectivo de trabajadores de mayor edad no puede tratarse como un colectivo homogéneo porque en realidad, existe mucha heterogeneidad entre sus integrantes en cuanto a salud, presiones familiares, vínculos sociales, características psicológicas, necesidades financieras ,etc . que hacen que lo que es muy bueno para algunos de ellos para otros sea perjudicial. Se trata, por tanto, de que las empresas negocien con sus empleados las condiciones de su retención, sobre una base de individualidad, creando acuerdos idiosincráticos con cada uno de ellos (i-deals en literatura anglosajona). Esto facilitará tremendamente el encuentro entre las partes implicadas en este problema.

### **Condiciones para la continuidad**

En este ámbito hay que resaltar que para las empresas la opción más valorada es que la continuidad se produzca siempre y cuando lo deseen ambos, trabajador y empresa, mientras que para los trabajadores esa continuidad se debe plantear siempre y cuando lo desee el trabajador. Como vemos es un matiz de mucha importancia ya que en un caso se plantea la voluntariedad por ambas partes y en el otro la voluntariedad unilateral.

La segunda opción más valorada por las empresas es que la prolongación de la vida laboral se haga sobre la base de un nuevo contrato y que esos contratos tengan cotizaciones sociales reducidas, mientras que a los trabajadores lo que más les importa es que sean total o parcialmente compatibles con la pensión.

Es necesario poner de manifiesto, tal como se comentó en el capítulo 4 que en lo que se refiere a la prolongación de la vida laboral cada uno de los dos colectivos defiende sus intereses (intentando preservar su derecho a elegir y reducir sus costes laborales en el caso de las empresas e intentando mantener, también, su capacidad de elección y su capacidad económica, en el caso de los empleados).

Ambas partes consideran que las modalidades contractuales existentes en la actualidad no son adecuadas para esta situación específica.

### **Nivel de implicación de la empresa con la gestión de la edad**

Podemos afirmar que si bien las empresas son conscientes del reto que les supone la gestión de la edad, hasta ahora no han tomado medidas de una forma sistemática. Esta circunstancia es independiente de la edad media de los empleados de la empresa y de si esta desarrolla o no actividad internacional.

### **Diferencias en la valoración de las políticas y medidas concretas por tamaño de la empresa y presencia internacional de la misma**

La única diferencia significativa en media de valoración de las políticas y medidas concretas de las empresas en función de su tamaño se da para la medida “compartir un puesto de trabajo entre dos personas”. El sentido de la relación indica que cuanto más grandes son las empresas en mayor medida valoran esta opción. No obstante, la valoración aunque más grande continúa siendo baja. Probablemente esta diferencia se puede explicar porque las empresas más grandes encuentran más fácil, por su variedad de tareas y su mayor número de empleados, encajar esta política en su organización.

En lo que se refiere a las diferencias existentes en función de que la empresa desarrolle o no desarrolle actividad internacional obtenemos diferencias significativas en media para las políticas “proporcionar un feedback sobre resultados útil para estos trabajadores” y “proporcionar ese feedback de manera positiva y motivante”. Los estadísticos descriptivos nos permiten ver en qué sentido se produce la diferencia. Vemos que las empresas que tienen actividad internacional están más abiertas a este tipo de iniciativas en su relación con el trabajador.

### **Falta de interés en la aplicación de las políticas de gestión de la edad**

Como conclusión importante de esta pregunta podemos obtener que en general las empresas si están interesadas en la gestión de la edad y las que han mostrado algún desinterés lo han hecho porque aún no les parece prioritario el reto de la gestión de la edad en sus plantillas, lo cual no excluye que en un futuro si se planteen esta gestión.

Se realizan análisis de diferencias de medias por tamaño de la empresa y edad media de los titulados. Como única diferencia significativa se obtiene que las empresas de más de 10.000 empleados declaran con mayor intensidad que sólo aplicarían estas medidas para los mayores de 60 años.

Se clasifican las empresas que si están interesadas en la gestión de la edad frente a las que no y se intenta delimitar si existe alguna diferencia significativa entre ellas utilizando los criterios tamaño, edad media de los titulados, si la empresa es o no subsidiaria de otra y si desarrolla o no actividad internacional. Las frecuencias obtenidas y los resultados de la prueba chi cuadrado muestran que no hay diferencias significativas en ninguno de los casos

### **Valoración de los trabajadores de mayor edad**

Las empresas valoran muy positivamente a los trabajadores mayores de 50 años y dicen estar preocupadas por el bienestar de los trabajadores y sus objetivos e intereses. No están dispuestos sin embargo a crear canales específicos para gestionar las quejas y problemas de estos trabajadores, probablemente para mantener la equidad de trato con el conjunto de trabajadores de la empresa.

Por otra parte se valora positivamente a los trabajadores de entre 40 y 50 años como candidatos a ocupar puestos de responsabilidad y las empresas declaran que están dispuestas a considerar a los mayores de 50 años como candidatos (tanto internos como externos) para ocupar puestos directivos y para la expatriación.

### **La valoración de las mujeres de más de 50**

Las empresas no aprecian que en condiciones similares de salud y compromisos familiares las mujeres estén más predispuestas a la jubilación., aunque si aprecian que en esta franja de edad las mujeres supeditan más su decisión a la existencia de obligaciones familiares.

Las empresas están interesadas en la continuidad de las mujeres de más de 50 años, cuenta con ellas para la formación, los puestos directivos y los consejos de administración. Además las considera igualmente productivas que a sus compañeros varones.

### **Planificación de la cobertura de plazas vacantes por jubilación**

Se puede observar que las empresas declaran tener planificación para cubrir los puestos de primer y segundo nivel y aquellos que consideran críticos. No existen diferencias significativas con respecto a la planificación de puestos entre las empresas grandes y pequeñas, con actividad internacional o no o con empleados de edad media superior y las que tienen una edad media inferior.

### **Características de los empleados a retener**

Se podría destacar que los factores que más puntuación obtienen por parte de las empresas son los relacionados con la posesión de conocimientos relevantes, la buena actitud ante el trabajo (disposición a mejorar, a aceptar cambios) y variables sociales (generar buen ambiente de trabajo y contar con el respeto de los compañeros). La salud del trabajador es una de las características que menos valoran las empresas. Quiere decirse que valoran la actitud por encima de la salud. Por último la existencia de responsabilidades familiares acuciantes es la característica que peor valoración obtiene. Quiere decirse que la empresa prefiere a los trabajadores que se entregan al trabajo por convicción, por su compromiso con lo que hacen y con su entorno, que aquellos que lo hacen porque sus obligaciones externas al trabajo los obligan a ello. La voluntariedad se valora más que la obligatoriedad.

### **Valoración de las opciones de jubilación gradual o parcial**

Los empleados valoran muy positivamente las opciones de jubilación gradual que les permiten continuar con su trabajo a la vez que este se hace más compatible con su vida personal.

Las empresas por su parte, valoran más positivamente las opciones que tienen que ver con la flexibilidad de horarios y la reducción de jornada. Se valora también positivamente la posibilidad de contratar trabajadores ya jubilados como consultores para proyectos concretos o como consultores o mentores. Otras opciones como la reducción de días en la semana, el trabajo compartido, el teletrabajo, las ausencias no pagadas o la disminución paulatina de responsabilidades no tienen una valoración positiva por parte de las empresas.

Por lo demás es necesario destacar que las valoraciones de las empresas para todas las opciones son inferiores a las de los empleados.

## LIMITACIONES GENERALES

En el curso de la realización de la presente tesis doctoral hemos sido plenamente conscientes, en todo momento, de las limitaciones que presenta la misma. A continuación pasamos a exponer aquellas que nos parecen más importantes.

En primer lugar es necesario hacer referencia al escaso número de empresas que responden al cuestionario (31 en total) que, si bien se cuentan entre las más grandes del sector tanto por número de empleados como por facturación, no restan importancia a este factor. El escaso compromiso de las empresas se debe, por una parte, a la sensibilidad del tema que se pregunta y por otra, a defectos en el cuestionario que se les facilitó, que hacían su cumplimentación especialmente farragosa y que, sin duda, disuadieron en muchas ocasiones de su cumplimentación.

En segundo lugar, el hecho de haber elegido tan sólo un sector puede limitar la perspectiva tanto de trabajadores como de empresas que se ven influidas por las circunstancias particulares que les rodean. Dado que uno de los grupos de variables que se incluyen en el modelo tenía que ver con las presiones o condiciones del entorno, hubiera enriquecido el análisis que ese entorno hubiera sido diverso. Por otra parte desde la perspectiva del estudio 2, hubiera proporcionado mayor riqueza de perspectivas el hecho de considerar las opiniones de empresas que se mueven en entornos diferentes y que, por tanto, pueden aportar otra visión en lo que se refiere a sus recursos humanos.

En tercer lugar sin duda otra limitación importante es el tiempo transcurrido entre la realización de la encuesta (la recogida de respuestas finalizó en 2011) y la presentación de esta tesis. A pesar de que a lo largo de este tiempo las empresas en general no han dado pasos importantes hacia la implantación de la gestión de la edad si es cierto que se han producido cambios normativos que si son relevantes y pueden cambiar su perspectiva en breve espacio de tiempo. Nos referimos al cambio de la ley 3/12 que supone la inexistencia de edad obligatoria de jubilación, incluso en los convenios, y que, por tanto, elimina la jubilación forzosa. Este nuevo, marco normativo hace más acuciante la incorporación de esta gestión en las empresas por que facilita y hace posible la continuidad del trabajador en el empleo por el tiempo que este deseé. En estas circunstancias es crucial contar con políticas que faciliten el encaje y el adecuado funcionamiento de estos recursos en las empresas.

Por último y por razones de confidencialidad, no se vinculó a cada uno de los individuos que respondieron al cuestionario de personas con la organización de la cual provenían perdiendo así la oportunidad de realizar análisis más profundos y enriquecedores.

### **FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

Las limitaciones expresadas en el apartado anterior suponen, en muchos casos, los puntos de partida para el desarrollo de futuras mejoras y ampliaciones de este trabajo así como para abordar otros aspectos que han surgido durante el desarrollo del mismo.

En primer lugar, y dadas las nuevas condiciones legales que se comentaron anteriormente, nos planteamos la conveniencia de repetir el estudio empírico para las personas y posteriormente para las empresas y no limitarlo a un sector en concreto. Nos parece interesante ver cómo la nueva normativa laboral y de seguridad social puede influir sobre las apreciaciones tanto de individuos como de empresas en lo que se refiere al tema que nos ocupa.

Se plantea, también repetir el análisis de los datos relativos al estudio<sup>1</sup>, utilizando otras técnicas estadísticas que nos permitan alcanzar otros aspectos no identificados con la técnica de la regresión logística. Tal y como se comentó anteriormente, la relación existente entre algunas de las variables del modelo es compleja y la técnica utilizada en este trabajo no permite analizar toda esta complejidad de relaciones entre variables. Nos planteamos, por tanto, desarrollar con los datos recogidos un modelo de ecuaciones estructurales que si nos permita explorar estos aspectos.

Por otra parte, el ámbito de las decisiones sobre la jubilación es tan amplio y abarca áreas tan diversas que se abre toda una línea de investigación. En el desarrollo de este trabajo se abordó el estudio de los conocidos como “trabajos puente” entre la actividad y la jubilación. Entre las diferentes opciones de “trabajo puente” que se trabajaron se analizó la opción del emprendimiento a partir de los 50 años. Dado el potencial que existe en nuestro país en cuanto al número de personas que se encuadran en esta banda de edad y debido a las especiales características de España en materia de empleo, esta es una línea de trabajo que resulta de especial interés para este doctorando y que se propone abordar en el futuro.

Por último, a lo largo del desarrollo del trabajo se ha estudiado el concepto de edad relativa del trabajador en una empresa. Se ha estudiado la literatura relativa a las implicaciones que este factor tiene en otras variables que regulan la experiencia laboral del individuo y nos ha parecido de especial interés. Por tanto, nos proponemos profundizar en el concepto de edad relativa en la empresa y en su participación en la percepción que el trabajador tiene de otros factores como puedan ser el respeto percibido o el apoyo que recibe de la empresa.

# BIBLIOGRAFÍA



AARP (2002): Attitudes of individual 50 and older toward phased retirement. Washington DC: AARP.

AARP (2004): Staying ahead of the curve 2004: Employer best practices for mature workers. Washington DC: AARP.

AARP. (2005). Staying ahead of the curve 2005: The AARP working in retirement study. Washington, DC:.

Adams, J.S. (1965): Inequity in social exchange, en L. Berkowitz (eds) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2: 267-299. New York: Academic Press

Adams, G.; Prescher, J.; Beehr, R. y Lepisto, L. (2002): Applying work-role attachment theory to retirement decision-making. *International Journal of Aging and Human Development*, 54, 125-137.

Aiman-Smith, L.; Bergey, P.; Cantwell, A.R.; Doran, M. (2006): The coming knowledge and capability shortage. *Research Technology Management*, 49,4: 15-23.

Albright, W.D. y Cluff, G. (2005): Ahead of the curve: How MITRE recruits and retains older workers. *Journal of Organizational Excellence*, 24, 2: 53-63.

Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18

Allen, T.D.; Russell, J.E.; Poteet, M.L. & Dobbins, G.H. (1999): Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behaviour*, 20,1113-1137.

Álvarez Suescun, E.; Quevedo Cano, P (2015): hacia un nuevo modelo de dirección de los trabajadores mayores. *Tribuna de Economía Revista ICE*, Julio-Agosto 2014, nº 879.

Álvarez, B.; Álvarez, T. y Molpeceres, B. (2005). «Aceptación social de la encuestas en Internet: Desarrollo de una aplicación específica». *Metodología de Encuestas*, 7, 5-17.

American Association of Retired Persons (2002): Global Aging: achieving its potential

Armstrong-Stassen, M. (2005): Human resource management strategies and the retention of older RNs. *Nursing Leadership*, Vol. 18, No. 1: 50-64.

Armstrong-Stassen, M.; Cameron, S. (2005): Factors related to the career satisfaction of older managerial and professional women. *Career Development International*, 10,3: 203-15.

Armstrong-Stassen, M. (2008a): Factors associated with job content plateauing among older workers. *Career Development International*, Vol. 13, No. 7: 594-613.

Armstrong-Stassen, M.(2008b): Human resource practices for mature workers and why aren't employers using them?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (3): 334-352.

Armstrong –Stassen, M; Schlosser, F. (2008): Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of managerial Psychology*, Vol. 23, No. 4: 419-437.

Armstrong-Stassen, M. y Ursel, N.D. (2009): Percieved organizational support, career satisfaction and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 201-220.

Armstrong-Stassen, M.; Lee, S.H. (2009): The effect of relational age on older canadian employees' perceptions of human resource practices and sense of worth to their organization. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 8, August 2009: 1753-1769.

Atif, S.M., et al. (2012), "Globalization and Income Inequality: a Panel Data Analysis of 68 Countries", MPRA Paper, nº 42385, noviembre.

Aubert, P y Crepon, B (2004): La productivité des salariés âgés: une tentative d'estimation. *Economie et Statistique*, nº 368, pp. 95-119

Aubert, P y Crepon, B (2007): Are older workers less productive. Firm-level evidence on age-productivity and age-wage profiles, mimeo, (French versión published in *Economie et Statistique*, nº 368)

Aubert, P, Caroli, E.; Roger, M.(2006): New technologies, organization and age: Firm level evidence, *Economic Journal*, 116, pp. 73-93.

- Auer, P.; Fortunly, M. (2000): Aging of the labor force in OECD Countries: Economic and social consequences. Employment Paper 2000/2. International Labour Office, Geneva.
- Backes-Gellner, U. y Veen, U. (2009): The impact of ageing and age diversity on company performance. SSRN Working Paper, University of Zurich, Zurich.
- Backes-Gellner, U.; Schneider, M.R., Veen, S. (2011): Effect of workforce age on quantitative and qualitative organizational performance: conceptual framework and case study evidence. *Organization studie*, 32 (8), pp. 1103-1121.
- Badillo-Amador, L.; López Nicolás, A.; Vila, L.E. (2012): The consequences on job satisfaction of Job-worker educational and skill mismatches in the Spanish labour market: A panel analysis. *Applied economics Letters* 19(4): 319-324.
- Bailey, L.L. y Hansson, R.O. (1995): Psychological obstacles to job career change in late life. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, Vol. 50B, nº 6, 280-288.
- Bal, P. y Jansen, P.G.W. (2015): Idiosyncratic deals for older workers, increased heterogeneity among older workers enhance the need for i-deals. En Bal, P.; Kooij, D y Rousseau, D (eds) *Aging workers and the employee-employer relationship*, Springer: 129-144.
- Ball, C. (2007): Defining age management: Information and discussion paper. The Age and Employment Network, London.
- Baltes, P.B. ;Li, S.; Lindenberger, L.; Hommel,B.; Aschersleben, G. y Prinz, W.( 2004): Transformations in the couplings among intellectual abilities and constituent cognitive processes across the life span. *Psychological Science*, 15, 155-162.
- Baltes, P.B. Freund, A. y Li, S.(2005): The psychological science of human ageing. In M.L.Johnson (Ed.), *Cambridge handbook of age and ageing* (pp. 47-71). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy and health behaviour. In A. Baum, S. Newman, J. Wienman, R. West, & C. McManus (Eds.), *Cambridge handbook of psychology, health and medicine* (pp. 160-162). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bardwick, J.M. (1986). *The Plateauing Trap*, Toronto: Bantam Books.

- Barnes-Farrel, J.L. (2003): Beyond Health and Wealth: Attitudinal and other influences on retirement decision-making. En Gary A. Adams, Terry A. Beehr (eds): Retirement: Reasons, Processes, and Results. Springer Publishing Company. New York.
- Barret, A; Mosca, I. (2013): Increasing the state pension age, the recession and expected retirement ages. *The economic and social review*, vol. 44, No. 4: 447-472
- Batt, R; Valcour, P.M. (2003): Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relat.*42:189-220.
- Beckmann, M. (2007): Age-biased technological and organizational change: Firm-level evidence and managerial implications, Discussion Paper nº 05/07, Faculty of Business and Economics, University of Basel.
- Beehr, T.A. (1986): The process of retirement, *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- Behaghel, L.; Caroli, E.; Roger, M. (2011): Age biased technical and organizational change, training and employment prospects of older workers. Institute for the Study of labour IZA DP nº 5544
- Bellman, L.; Hübler, O. (2014): Skill shortages in German Establishments, IZA Discussion Paper No. 8290. June 2014.
- Blanchard-Fields, F. (2007): Every day problem solving and emotion: an adult developmental perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 16: 26-31.
- Blau, D.M.; Shvydko, T. (2007): Labor market rigidities and the employment behavior of older workers. IZA Discussion Paper 2996.
- Blakesaune, M. y Solem, P.E. (2005): Working conditions and early retirement: A prospective study of retirement behavior. *Research on Aging*, Vol 27, nº 1: 3-30.
- Blok, M.M.; de Looze, M.P. (2011): What is the evidence for less shift work tolerance in older workers? *Ergonomics*, 54: 221-32.
- Bloom, D.E., Chatterji, S.; Kowal, P; Lloyd-Sherlock, P.; McKee, M.; Rechel, B; Rosenberg, L.; Smith, J. (2014): Macroeconomic Implications Of Population Ageing And Selected Policy Responses. *The Lancet*. 6 November 2014.

Böhm, S.A.; Kunze, F.; Bruch, H. (2014): Spotlight on age diversity climate: The impact of age inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67: 667-704.

Boldrin, M.; Dolado, J.J.; Jimeno, J.F.; Peracchi, F.(1999): The future of pensions in Europe. *Economic Policy*, Vol 14, No 29: 289-322.

Bovey, W.H.; Hede, A. (2001): Resistance to organizational change: The role of defense mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16/7: 534-548.

Bowen, W.B. y Finegan, W.A. (1966): Educational Attainment and Labor Force Participation. *The American Economic Review* 56(1/2):567-582.

Boyes, L. y McCormick, J. (2005): A coming of age: experiences of work and sustaining workability. New York. Joseph Rowntree Foundation.

Branscombe, N. R., & Ellemers, N. (1998). Coping with group-based discrimination: Individualistic versus group-level strategies. In J. K. Swim & C. Stangor (Eds.), *prejudice: The target's perspective* (pp. 243 – 266). New York: Academic Press.

Brown, D. (2003): Reports on our labour shortage greatly exaggerated. *Canadian HR Reporter*, October 2003: 1-4.

Buyens, D.,; Van Dijk, H; Dewilde, T, Vlamincx, A., De Vos, A. (2007): The aging workforce: perceptions of career ending. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2007/29*.

Callahan, J.S.; Kiker, D.S.; Cross, T (2003): Does method matter? A meta analysis of the effects of training method on older learner training performance. *Journal of Management* 29: 663-80.

Callanan, G.A.; Greenhaus, J.H. (2008): The baby boom generation and career management: A call to action. *Advances in Developing Human Resources*, 10: 70-85.

Campion, M.A, y McClelland, C.L. (1991): Interdisciplinary examination of the cost and benefits of enlarged jobs: A job design quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 76: 186-198.

Capelli, P (2003): Will there really be a labor shortage?. *Organizational Dynamics* 32: 221-233.

Capelli, P. (2014): Skill gaps, Skill shortage and skill mismatches: Evidence for the US. National Bureau of Economic Research. Working Paper 20382. Cambridge: Mass.

- Cardoso, A, Guimaraes, P. y Varejao, J. (2011): Are older workers worthy of their pay? An empirical investigation of age –productivity and age-wage nexuses, *De Economist*, 159 (2): 95-111.
- Carr, D. (1997): The fulfillment of career dreams at midlife: does it matter for women's mental health? *Journal of Health and Social Behavior*. Vol. 38 (4), 331-344.
- Cataldi, A, Kampelmann, S. y Rycx, F (2001): Productivity – wage gaps among age groups: Does the ICT environment matter?, *De Economist*, 159 (2): 193-221
- Cattel, R.B. (1987): *Intelligence: Its structure, Growth and Action*, Elsevier, Amsterdam.
- Cau-Bareille, D.; Marquie, J. (1998): Ageing workers, learning and job training, in Cau-Bareille, D.; Marquie, J. y Volkoff (eds) , *Working with Age*, Taylor & Francis, London.
- Cervantes, M (2003) Scientists and engineers, Crisis, what crisis? *Organization for Economic Cooperation and Development. The OCDE Observer*, Dec. 2003: 240-241.
- Chapman, L.S.(2007): *Proof positive. An analysis of the cost effectiveness of worksite wellness*, Seattle: Chapman Institute,
- Charles, S.T. (2010): Strength and vulnerability integration : a model of emotional well-being across adulthood. *Psychological Bulletin*, 136:1068-91.
- Charles, S.T.; Luong, G. (2013): Emotional experience across adulthood: The theoretical model of strength and vulnerability integration. . *Current Directions in Psychological Science* 22: 443-48.
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and
- Chiu, W.C.K.; Chan, A.W.; Snape, E. and Redman, T. (2001): Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54 (5), 629-661.
- Clark, R.L.; Johnson, T.; McDermed, A.A. (1980): Allocation of time and resources for married couples approaching retirement. *Social Security Bulletin*, 43, 3-13.
- Club Español de la Energía (2014): *El sector energético español y su aportación a la sociedad*. Madrid

Coffey, C.; Webb, K.S. (2012): Workplace intergenerational conflict: How managers can bridge the gap between traditionalists, baby boomers, gen X, gen Y, and gen Z. Paper for the 2012 SAM International Conference.

Cohen Charash, Y. y Spector, P. (2001): The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 86:278-321.

Coile, C. (2004): Health shocks and couples labor supply decisions. National Bureau of Economic Research Working Paper nº W10810.

Conen, W.S.; Henkens, K. and Schippers, J. (2011): Are employers changing their behavior toward older workers? An analysis of employers' survey 2000-2009. *Journal of Aging and Social Policy*, 23, 141-158.

Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. and Parker, S. (1993), "Correlates of employee attitude toward functional flexibility", *Human Relations*, Vol. 46 No. 6: 705-23.

Cottini, E.; Kato, T.; Nielsen, N.W. (2009): Adverse workplace conditions, high involvement work practices and labor turnover: Evidence from Danish linked employer-employee data. IZA Discussion Paper No. 4587.

Cowherd, D. y Levine, D. (1992): Product quality and pay equity between lower level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37: 302-320.

De Long, D. (2004): *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce*. Oxford. New York: Oxford University Press

De Long, D. (2014): Is the aging workforce really creating your skills shortages?. *Harvard Business Review*. January 14.

Del Barrio Truchado, E.; Abellán García, A. (2009): *Indicadores Demográficos en R. Díaz Martín Ed. Informe 2008. Las personas mayores en España. Datos estadísticos estatales por Comunidades Autónomas*. Madrid: Ministerio de sanidad y Política Social. Instituto de Mayores y Servicios Sociales. Col. Documentos, Serie Documentos Estadísticos, nº 22.019, 2009: 31-66.

Demography report 2010: older more numerous and diverse europeans

Encel, S. (2001): Age discrimination in Australian law and practice. (Ed. Z.Hornstein) *Outlawing Age Discrimination*.

Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S y Sowa, D. (1986): Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Ellemers, N., van Knippenberg, A., & Wilke, H. (1990). The influence of permeability of group boundaries and stability of group status on strategies of individual mobility and social change. *British Journal of Social Psychology*, 29, 233 – 246

Encel, E. y Studencky, H. (2004): Older workers: Can they succeed in the job market?. *Australasian Journal on Ageing*, 23:33-37.

Erdner, R., & Guy, R. (1990). Career identification and women's attitudes toward retirement. *International Journal of Aging and Human Development*, 30, 129-139.

Esping Andersen, G. (2006): Sociological explanation of rising income inequality. *American Behavioral Scientist*, 50, 5:639-658.

Eurostat (2011) Sustainable development – Demographic changes.

Evers, G.H.M.; de Lange, W.A.M. (2006): Older Workers Equality and Productivity. Paper Presented at the Industrial Relations in Europe Conference (IREC) Ljubljana.

Fabisiak, J.; Prokurat, S. (2012): Age management as a tool for the demographic decline in the 21<sup>st</sup> century: an overview of its characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, Vol 8 (4): 83-96.

Fletcher, W.L.; Hansson, R.O (1991): Assessing the social components of retirement anxiety. *Psychology and Aging*, Mar 6 (1): 76-85.

Fletcher, W.L.; Hansson, R.O. y Bailey, L (1992): Assessing occupational self efficacy among middle-aged and older adults. *The Journal of Applied Gerontology*, Vol 11, No. 4:489-501.

Foot, D.K. (2002): Demographic Change and Public Policy in Ontario. Paper written for the Panel on The Role of Government In Ontario.

Foot, D.K. y Stoffman, D. (1996): Boom bust and echo: How to profit from the coming demographic shift. Macfarlane Walter & Ross.

Forrier, A y Sels, L. (2003): The concept employability: a complex mosaic. *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 3, No. 2: 102-24.

Fougere, M.; Harvey, S.; Mercenier, J. y Merette, M. (2009): Population Ageing, Time Allocation and Human Capital: A General Equilibrium Analysis For Canada. *Economic Modelling* 26(1):30-39.

Fowler, F.J. Jr. (1995): *Improving survey questions: design and evaluation*, Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Fox, J. et al. (2003). «Conducting research using web-based questionnaires: practical, methodological and ethical considerations». *International Journal of Social Research Methodology*, 6, 167-180.

Freeman R.B. (2006): *Is a great labor shortage coming? Replacement demanding the global economy*. National Bureau of Economic Research. Working Paper 12541. Cambridge, Mass.

Fugate, M.; Kinicki, A.J.; Ashforth, B.E. (2004) *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*. *Journal of vocational behavior*, vol. 65, Iss 1, pp. 14-38

Furunes, T; Mykletun, R.J.; Solem, P.E. (2011): *Age management in the public sector in Norway: Exploring managers decision latitude*. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 6, March 2011, 1232-1247.

Gaertner, K.N. and Nollen, S.D. (1989), “Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organisation”, *Human Relations*, Vol. 42: 975-91.

Gaillard, M.; Desmette, D. (2008): “Intergroup predictors of older workers' attitudes towards work and early exit”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17:4, 450-481 .

Gaillard, M.; Desmette, D. (2008): *Intergroup predictors of older worker's attitudes toward work and early exit*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17,4: 450-481.

Gendron, B. (2011), 'Older workers and active ageing in France: The changing early retirement and company approach', *The International Journal of Human Resource Management*, 22: 1221-31.

Gist, M.E. y Mitchell, T.R. (1992): Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review* Vol. 17, No. 2: 183-211.

Göbel, C.H.; Zwick, Th (2009): Age and productivity: evidence from linked employer-employee data. ZEW Discussion Papers 09-020, ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung/ Centre for European Economic Research.

Goldberg, B. (2005): How to become employer of choice for the working retired in *Thriving on an aging workforce: Strategies for Organizational and Systemic Change*, eds. P.T. Beatty and RMS Visser, New York. Krieger Publishing Company: 170-178.

Greenberg, J y Colquitt, J.A. (eds), *The Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Greller, M.M. y Stroh, L.K. (2004): Making the most of "late career" for employers and workers themselves: Becoming elders not relics. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, 204 - 214.

Grima, F. (2011): The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *The International Journal of Human Resource Management*. Volume 22, Issue 6: 1312-1332.

Gruber, J; Milligan, , K.; Wise, D.A.(2009): Social security programs and retirement around the world: the relationship to youth employment. Working Paper 14647. National Bureau of Economic Research. Cambridge.

Grund, C.y Wetergaard-Nielsen, N. (2008): Age structure of the work force and firm performance. *International Journal of Manpower*,29: 410-422.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. 4ª edición. Thomson-Cívitas: Madrid

Gunderson, M y Oreopoulos, P. (2010): Returns to education in developed countries. In: Peterson, P., Baker, E., y McGaw, B. (eds) *International Encyclopedia of Education (Third Edition)*. Oxford: Elsevier: 298-304.

Gustman, A.L. y Steinmeier, T.L. 2000. "Retirement Outcomes in the Health and Retirement Study," NBER Working Papers 7588, National Bureau of Economic Research, Inc.

Hammer, L.B.; Van Dyck, S.E.; Ellis, A. (2013): Organizational policies and practices supportive of work-life integration. In *Handbook of Work-life integration Among Professionals: Challenges and Opportunities*, ed. D. Major, R. Burke, pp. 288-309. Chetelham, UK: Edward Elgar.

Hammersmesh, D.S. (1987): The demand for labour in the long run. Working Paper No. 1297. National Bureau of Economic Research. Cambridge.

Harding, S. D., & Hikspoors, F.J. (1995). New work values: In theory and in practice. *International Social Science Journal*, 47, 145, Sept., 441-455.

Harpaz, I. (2002): Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, the organization and the society. *Work Study*, 51: 74-80.

Harrison,, D.A.; Price, K.H. Bell, P.B. (1998): Beyond relational demography: time and the effects of surface and deep level diversity on group cohesion. *Academy of Management Journal*.41: 96-107.

Harrison,, D.A.; Price, K.H. Gavin, J.H. y Florey, A.T. (2002):Time, teams and task performance: changing effects of surface and deep level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*.45: 1029-45.

Hassel, B.L. y Perrewe, P.L. (1995): An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exists?. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 457-468.

Heckman, J.J. y Jacobs, B. (2010): Policies to Create and Destroy Human Capital in Europe. Cambridge, MA: National Bureau of economic Research, NBER. Working Paper No.15742.

Hedge, J.W.; Borman, W.C. y Lammlein, S.E. (2006): The ageing workforce: Realities, myths, and implications for organizations. Washington DC: American Psychological Association.

Hellerstein, J. y Neumark, D (2007): Production function and wage equation estimation with heterogeneous Labor: Evidence from a new matched employer-employee data set, in *Hard to measure goods and services: Essays in honor of Zvi Griliches, Ernst R. Berndt and Charles R. Hulten* (editors).

Hendrix, W; Robbins, T; Miller, J. y Summers, T. (1998): Effects of procedural and distributive justice on factor predictive or turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13: 611-633.

Henkens, K (1999): Retirement intentions and spousal support: A multi actor approach. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 54B, S63-S74.

Henkens, K. (2005): Stereotyping older workers and retirement: The managers' point of view. *Canadian Journal on Aging*, 24 (4), 353-366.

Henkens, K.; Tazelaar, F. (1997): Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands: Intentions, behavior and the discrepancy between the two. *Research on Aging*, 19, 139-173.

Herrmann, M. (2012) Population Ageing and Economic Development: Anxieties And Policy Responses. *Population Ageing*, 5: 23-46.

Hertel, G.; Thielgen, M.; Rauschenbach, C.; Grube, A; Stamov-Robnagel, C.; Krumm, C. (2013): Age differences in job motivation and stress at work. In *Age –differentiated Work Systems*, ed. C. Schlick, E. Frieling, J. Wegge. pp. 113-47. Berlin: Springer-Verlag.

Heywood, J.S.; Siebert, W.S. (2009): Understanding the labour market for older workers: A survey. IZA Discussion Paper, nº 4033.

Hornung, S.; Rousseau, D.M. y Glaser, J. (2008): Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, nº 3: 635-644.

Hudson, J. (2011): The diversity opportunities of today. *Insight into Diversity*. June (1), 19

Human Resources Development Canada (1999): Older worker adjustment programs lessons learned (Final report): Evaluation and data development strategic policy. Human Resources Development Canada, Government of Canada.

Ilieva, J.; Baron, S. y Healey, N.M. (2002). «Online surveys in marketing research». *International Journal of Market Research*, 44, 361-376.

Ilmakunnas, P. e Ilmakunnas, S.(2011): Diversity at the workplace: whom does it benefit?. *De Economist*, 159: 1-33.

Ilmakunnas, P.; Maliranta, M, y Vainiomäki, J. (2004): The roles of employer and employee characteristics for plant productivity. *Journal of Productivity Analysis*, 21: 249-76.

Ilmarinen, J. (2005): «Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union». Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Ilmarinen, J. (2006): Towards a longer worklife!. Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finish Institute of Occupational Health.

Inceoglu, I; Segers, J; Bartram, D. (2011): Age related differences in work motivation. Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Iverson, R.D. (1996), "Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7 No. 1: 122-49.

Iweins, C.; Desmette, D.; Yzerbyt, V.; Stinglhamber, F. (2013): Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:331-46.

Jex, S.M.; Wang, M.; y Zarubin, A. (2007): Aging and occupational health. En K.S. Shultz y G.A. Adams (eds) *Aging and work in the 21<sup>st</sup> century* (pp. 199-223) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, Publishers.

Jousten , A.; Lefèbvre, M.; Perelmen, S.; Pestieau, P. (2008): The effects of early retirement on youth unemployment: The case of Belgium, IMF Working Paper WP/08/30. International Monetary Fund. Washington.

Kallestrup-Lamb, (2011): Health, Retirement and Mortality: A Dissertation Submitted to the Faculty of Social Sciences, Aarhus University, Denmark in Partial Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy in Economics and Management. Ph.D. thesis.

Kalwij, A.; Kapteyn, A. Vos, K. (2010): Retirement of older workers and employment of the young. *De Economist*, Vol. 158, No. 4: 341-359.

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 motivationrelated to work in later adulthood: an organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 253-64.

- Kanungo, R.N. (1982): *Work alienation: an integration approach*. New York. Praeger.
- Karpinska, K.; Henkens, K.; y Schippers, J. (2011): The recruitment of early retirees: A vignette study of the factors that affect managers' decisions, *Ageing & Society*, 31, 570-589.
- Kent, R. y Lee, M. (1999). «Using the Internet for Market Research: A Study of Private Trading on the Internet». *International Journal of Market Research*, 41, 377-385.
- Kessler, T., & Mummendey, A. (2002). Sequential or parallel processes? A longitudinal field study concerning determinants of identity-management strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 75 – 88.
- Kim, J.; Feldman, D. (1998): Healthy, wealthy or wise: predicting actual acceptances of early retirement incentives at three points in time. *Personnel Psychology*, 51, 624-641.
- Kim, J.; Moen, P. (2001): Moving into retirement: Preparation and transitions in late midlife. In M. Lachman (Ed.) *Handbook of midlife development*, pp. 487-527. New York: John Wiley.
- Koçak, O. (2011): A field study of challenges faced by aging workforce. *Journal of Yasar University*, 24 (6), 3913-3931.
- Kooij, DTAM, Van De Voorde, K. (2011): How changes in subjective general health predict future time perspective, and development and generativity motives over the lifespan. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84: 228-47.
- Kooij, DTAM; Jansen, PGW; Dijkers, JSE; de Lange, AH (2014): managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers, *International Journal of Human Resources Management*, 25: 2192-212.
- Kooji, D.T.A.M.; de Lange, A.H.D.E.; Jansen, P,G,W.; Kanfer, R.; Dijkers, J.S.E. (2011): Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Kossek, E; Hammer, L.; Kelly, E.; Moen, P. (2014): Designing work, family and health organizational change initiatives. *Organizational Dynamics*, 43:53-63.
- Kreuter, F.; Presser, S. y Toureangeau, R. (2008). «Social desirability bias in CATI, IVR and Web Surveys». *Public Opinion Quarterly*, 72 (5), 847-865.

Kunze, F.; Boehm, S. y Bruch, H. (2011): Age diversity, age discrimination and performance consequences- a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 264-90.

Kunze, F.; Boehm, S.; Bruch, H. (2013): Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top manager's negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50, 3: 413-442.

Lallemand, T.; Ryck, F. (2009): Are Young and old workers harmful for firm productivity? *De Economist*, 157, 273-292

Lalonde, R.N. & Silverman, R. (1994). Behavioral preferences in response to social injustice: The effects of group permeability and social identity salience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66: 78-85.

Lazazzara, A.; Karpinska, K.; y Henkens, K. (2011): What factors influence training opportunities for older workers? Three factorial surveys exploring the attitudes of HR professionals. Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement Discussion Papers. DP 10/2011-083.

Lee, P.C.B. (2003): Going beyond career plateau. *Journal of Management Development*, 22: 538-551.

Lee, R.; Mason, A. (2010): Some Macroeconomic Aspects of Global Population Aging. *Demography* 47 (Supplement): 151-172.

Leibfritz, W; y Roeger, W. (2008): The Effects of Aging on Labor Markets and Economic Growth In: Hamm, I.; Seitz, H.; y Werding, M. (eds) *Demographic Change in Germany. The Economic and Fiscal Consequences*. Berlin/Heidelberg: Springer: 35-63.

Lesser, E; Carsten, H.; Steffen, F. (2005) *Adressing the challenges of an aging workforce. A human capital perspective for companies operating in Europe*. IBM Business Consulting Services.

Loichinger, E. (2015): Labor Force Projections up to 2053 for 26 EU Countries, by Age, Sex and Highest Level of Educational Attainment. *Demographic Research*, Vol. 32, Article 15: 443-486.

Ludwig, A. Schelkle, T.; y Vogel, E. (2012): Demographic Change, Human Capital and Welfare. *Review of Economic Dynamics* 15(1): 94-107.

Maestas, N; Mullen, K; Powell, D (2014): The effect of population aging on economic growth. Stanford Institute for Economic Policy Research. SIEPR Discussion Paper No. 14-012.

Manpower (2007): The new agenda for an older workforce. Milwaukee, WI: Manpower.

Manpower Group (2012): Mercado de trabajo octubre 2011 – marzo 2012 y demografía y tasa de paro en 2020.

Maurer, T.J. (2001): Career-relevant learning and development, worker age and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*. 27: 123-40.

Maurer, T.J.; Weiss, E.M.; Barbeite, F.G. (2003): A model of involvement in work, related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational and age variables. *Journal of Applied psychology*, 88: 707-724.

McCleese, C.S y Eby, L.T. (2006): Reactions to job content plateaus: Examining job ambiguity and hierarchical plateaus as moderators. *Career Development Quarterly*, 55: 64-76.

McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. 1989. Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74: 11–17.

McEvoy, G. M.; Blahna, M.J. (2001): Engagement or disengagement?: Older workers and the looming labour shortage. *Business Horizons*, 44: 46-52.

McMullin, J.A.; Cooke, M. (2004): Labor force ageing and skill shortages in Canada and Ontario. Canadian Policy Research Networks, Research Report W|24.

Memoria anual de ENERCLUB 2010.

Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001): Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20 – 52.

Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1991): A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-90.

Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1997): *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Milliman, J.F. (1992): *Causes, consequences and moderating factors of career plateauing*. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California, Los Ángeles, CA.

Mirvis, P.H.; Hall, D.T. (1996): *Career development for the older workers*, in Hall D.T.(ed) *The career is dead: Long life the career*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 278-296.

Moen, P; Fields, V.; Quick, H.; Hofmeister, H. (2000): *A life-course approach to retirement and social integration*. In K. Pillemer, P. Moen, E. Wethington y N. Glasglow (Eds.) *Social integration in the second half of life*, pp. 75-107. John Hopkins University Press: Baltimore, Maryland.

Moody, H. (1998): *Ageing: Concepts and Controversies*, 2<sup>nd</sup> EDN. Pine Forge Press, California.

Moorman, R.H. (1991): *The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?* *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.

MOW International Research Team (1987): *The meaning of working*. Academic Press: London.

Mummendey, A., Kessler, T., Klink, A., & Mielke, R. (1999). *Strategies to cope with negative social identity: Predictions by Social Identity Theory and Relative Deprivation Theory*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 229 – 245.

Munnell, A.H. y Sass, S.A. (2008): *The Decline of Career Employment*, *Issues in Brief*, Center for Retirement Research.

Naciones Unidas (2010): *United Nations Prospects: the 2010 Revision*

Naegele, G; Walker, A. (2006): *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Neal, M.B.; Hammer, L.B. (2007): *Working couples caring for children and aging parents: Effects on work and well-being*. Mahwah, NJ: Erlbaum Assoc.

Neumark, D.; Johnson, H.; Cuellar-Mejía, M.S. (2011): *Future Skills shortage in the U.S. Economy?* NBER Working Paper No. 17213.

- Ng, T.W.H.; Feldman D.C. (2008): The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.
- Ng, T.W.H.; Feldman D.C. (2009): Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 283-294.
- Ng, TWH; Feldman, D.C. (2012): Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytic data. *Personnel Psychology*. 65: 821-58.
- Nilsson, K.; Hydbom, AR; Rylander, L. (2011): Factors influencing the decision to extend working life or to retire. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, Nov. 37 (6) 473-480.
- Nishii, L.H.; Langevin, A.; Bruyere, S. (2011): Ageism and the retention of high performers: The positive impact of three forms of inclusion. Cornell University. The ILR School.
- O'Connell, D. J., McNeely, E., & Hall, D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14: 248-259.
- O'Reilly, C.A. III; Caldwell, D.F.; Barnett, W.P. (1989): Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34: 21-37.
- Oreg, S. (2003): Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol 88, nº4, pp. 680-692.
- Parry, E. (2008): Managing an aging workforce: The role of total reward. Chartered Institute of Personnel and Development, London: CIPD.
- Patrickson, M.; Ranzijn, R. (2005): Workforce ageing: The challenges for 21<sup>st</sup> century management. *International Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10 (4): 729-739.
- Paullay, I.M.; Alliger, G.M. y Stone-Romero, E.E. (1994): Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224-228.
- Pavalko, E.K.; Artis, J.E. (1997): Womens caregiving and paid-work: Causal relationship in late mid-life. *Journal of Gerontology; Social Sciences*, 52B, S170-S179.
- Peterson, S.J. ; Spiker, B.K. (2005): Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective. *Organizational Dynamics*, 34: 153-167.

Picchio, M.; Van Ours, J.C. (2011): Retaining through training: Even for older workers. IZA DP nº 5591

Pinder, C.C. (1998): Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Proper, K.; Van Mechelen, W. (2008): Effectiveness and economic impact of worksite interventions to promote physical activity and healthy diet. World Health Organization, 1, August

Quadagno, J., & Hardy, M. (1996). Work and retirement. In R. H. Binstock & L. K. George (Eds.), Handbook of aging and the social sciences (3rd ed., pp. 307 – 327). San Diego, CA: Academic Press.

Ranzijn, R; Carson, E. y Winefield, A. (2004): Barriers to mature age re-employment: perceptions about desirable work-related attributes held by job seekers and employers. International Journal of Organizational Behaviour, 8: 559-570.

Rappaport, A; Stevenson, M. (2004): Staying ahead of the curve 2004: Employer best practices for mature workers. AARP, Washington DC.

Razzak, W; y Timmins, J. (2007): Education and Labour Productivity in New Zealand. New Zealand: Department of Labour, MPRA Paper 1882.

Reed, AE; Carstensen, LL (2012): The theory behind the age- related positivity effect. Frontiers in Psychology, 3: 339-47.

Reitzes, D. C., Mutran, E. J., & Fernandez, M. E. (1998). The decision to retire: A career perspective. Social Science Quarterly, 79, 607 – 619.

Rigo, M., Vandenberghe, V. y Waltenberg, F. (2012): Ageing and Employability: Evidence from Belgian firm –level data. Paper provided by Université catholique de Louvain, Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES) in its series Discussion Papers (IRES - Institut de Recherches Economiques et Sociales) with number 2012011.

Riordan, C.M. (1997): Advancing relational demography theory: a construct validity study of three measures of demographic similarity. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. Boston. MA.

Rizzuto, TE; Cherry, KE; LeDouz, J. (2012): The aging process and cognitive abilities. See Hedge & Borman 2012b, pp. 236-55.

Rogelberg, S.G. y Stanton, J.M. (2007): Introduction: Understanding and Dealing With Organizational Survey Nonresponse. *Organizational Research Methods*. Volume 10 Number 2 April 2007 195-209

Ronningen, D. (2007): Are technological change and organizational change biased against older workers? Firm level evidence. Statistics Norway, Research Department Discussion Paper nº512.

Rosen, B; Jerdee, T.E. (1977): too old or not too old. *Harvard Business Review*, Vol 55, nº 6 pp. 97-106.

Rosen, B; Jerdee, T.E. (1990): Middle and late career problems: causes, consequences and research needs. *Human Resource Planning*, 13:59-70.

Ruhm, C.J. (1996): Gender differences in employment behavior during late middle age. *Journal of Gerontology: social Sciences*, 51B, S11-S17.

Sadri, G. y Robertson, I.T. (1993): Self-efficacy and Work-related Behaviour: A Review and Meta-analysis. *Applied Psychology*. Vol.42, Issue 2: 139–152.

Salthouse, T. (2012): Consequences of age- related cognitive declines. *Annual Review of Psychology* 63: 201-26.

Salthouse, T.; Maurer, T. (1996): Aging, job performance and job development, in Birren, J. and Schaie, K. (eds) *Handbook of the Psychology of Ageing*, 4<sup>th</sup> Edn. Academic Press, San Diego.

Saunders, M., and Thornhill, A. (2003). Organizational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32(3): 360–75.

Scheibe, S; Zacher, H. (2013): A lifespan perspective on emotion regulation stress, and wellbeing in the workplace. In *The role of Emotion and Emotion Regulation in Job Stress and Well-Being* ed. CC Rosen, JRB Halbesleben, P.L. Perrewé, pp. 163-93. *Research in Occupational Stress and Well-Being*. Vol. 11, Bingley, U.K. Emerald.

Schellenberg, G. (1994): The road to retirement: Demographic and economic changes in the 90's. Ottawa: Canada Council on Social Development. Centre for International Statistics.

- Schoeni, R.F. y Oftedal, M.B. (2010): Key themes in research of the demography of aging, *Demography*, vol.47-supplement 5-15
- Schultz, J.; Bobowski, A y Crown, W. (1991): *Economics of Population Aging: The "greying" of Australia, Japan and the US*, Auburn House, New York.
- Serrano, L.; Soler, A. (2015): *La formación y el empleo de los jóvenes españoles: trayectoria reciente y escenarios futuros*. Fundación BBVA
- Settersen, R.; Hagestad, G. (1996): What's the latest . Cultural age deadlines for educational and work transitions. *The Gerontologist*, 36, 602-613.
- Shacklock, K.; Fulop, L. y Hort, L. (2007): Managing older workers entry and re-entry practices: A revolving door? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45: 151-167.
- Sheen, V. (2001): Investing in the future: Australias' ageing workforce: Submission to the federal budget, The Council of the Ageing (Australia) COTA, Melbourne.
- Shore, L.M.; Cleveland, J.N. y Goldberg, C.B. (2003): Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied psychology*, 88: 529-537.
- Shultz, K.S. y Wang, M. (2007): The influence of specific physical health conditions on retirement decisions. *International Journal of Aging and Human Development*. Feb 2007.
- Skirbekk, V. (2004): Age and individual productivity: a literatura survey, In: Feichtinger, G. (Editor): *Vienna yearbook of population research 2004*. Vienna: Austrian academy of Science Press, pp. 133-153.
- Skirbekk, V. (2008): Age and productivity capacity: Descriptions, causes and policy options, *Ageing Horizons*, 8, pp. 4-12.
- Standard & Poors (2010): *Global Ageing 2010: an irreversible truth*
- Stein, D.; Rocco, T. S.; and Goldenetz, K. A. (2000). Age and the university workplace: A case study of remaining, retiring, or returning older workers. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1): 61-80.
- Stenberg, R.J. y Grigorenko, E.L. (2005): Intelligence and wisdom. In M.L. Johnson (Ed) *Cambridge handbook of age and ageing* (pp. 209-215). Cambridge: Cambridge University Press.

- Stern, H.L. and McDaniel, M.A. (1994): Job performance and the older worker. In Sara E. Rix (editor), *Older workers: How do they measure up?* Washington D.C: AARP
- Stinglhamber, F.; bentein, K. Vanderberghe, C. (2002): Extension of the three-component model commitment to Five Foci. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 2: 123-138.
- Striessnig, E.; Lutz, W.; (2014): How Does Education Change the Relationship Between Fertility and Age-Dependency under Environmental Constrains? A Long Term Simulation Exercise. *Demographic Research* 30 (16): 465-492.
- Sturman, M.C.; Trevor, C.O.; Boudreau, J.W.; Gerhart, B.(2003): Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay. *Personnel Psychology*, 56, 997-1035.
- Szinovacz, M; De Viney, S.; Davey, A. (2001): Influencies of family obligations and relationships on retirement: variation by gender, race and marital status. *Journals of Gerontology: Social Sciences*, 56B, S20-S27.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity, and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61 – 76). London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory on intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33 – 47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Talaga, J.A.; Beehr, T.A. (1995): Are there gender differences in predicting retirement decisions? *Journal of applied Psychology*, 80, 16-28.
- Taylor, M.A.; Shore, L.M. (1995): Predictors of planned retirement age: an application of Beehr's model. *Psychology and aging*, Vol. 10 N° 1, 76-83.
- Taylor, Philip.ed (2008): *Ageing labor forces: Promises and Prospects*, Edward Elgar, Cheltenham, Gloucestershire, UK 2008
- Thatcher, SMB; Patel, PC. (2012): Group faultlines: A review, integration and guide to future research. *Journal of Management* 38: 969-1009.

The Economist Intelligence Unit (2011): «A silver opportunity? Rising longevity and its implications for business». The Economist Intelligence Unit.

The International Longevity Centre (2013): Extending working lives: A provocation. ILC. UK

Triana, M.C.y García, M-F. (2009): Valuing diversity: a group value approach to understanding the importance of organizational efforts to support diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 941-62.

Truxillo, D.M, Cádiz, D.M. y Hammer, L. (2015): Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *The Annual review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 351-381.

Tsui, A.S.; Porter, L.W. y Egan, T.D. (2002): When both, similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55: 899-929.

Tuckman, J. ; Lorge, I. (1953): Attitudes toward old people. *Journal of social Psychology*, Vol. 37, pp. 249-260.

Tyler, T.R. y Blader, S.L. (2001): Identity and cooperative behavior in groups, *Group Processes and Intergroup Relations* Vol. 4, No. 3: 207-26.

United Nations Department of Economics and Social Affairs. *World Population Prospects*, 2012. Revisión Junio 2013.

Van Dalen, H.; Henkens, K. and Schippers, J. (2009): Dealing with an ageing labour force: What do European employers expect and do?. *Journal of European Social Policy*, 19 (1), 47-60

Van Dam, K. (2003). Understanding experts' attitudes toward functional flexibility. *International Journal of Human Development and Management*, 3, 138–154.

Van Ours, J.C. y Stoeldraijer, L. (2011): Age, wage and productivity in Dutch manufacturing, *De Economist*, 159 (2), pp. 113-137.

Van Rooij, SW (2012): Training older workers: lessons learned, unlearned and relearned from the field of instructional design. *Human Resources Management*, 51: 281-98.

Veth, K., Emans, B.; van der Heijden, B.; de Lange, A.; Korzilius, H. (2011): Taking care of older workers: A multi perspective case study on HRM practices in health care organizations for older workers. Paper Dutch HRM Network Conference 2011.

Villosio, C; Di Pierro, D; Giordanengo, A; Pasqua, P.; Richiardi, M. (2008): Working conditions of an ageing workforce. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Waldman, D.A.; Avolio, B.J. (1986): A metaanalysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*

Walker, A. (1997): Combating age barriers in employment. Luxembourg Office for Official Publications of the European Communities. August, 2.

Walker, A. (1999): Combating age discrimination at the workplace. *Experimental Aging Research*, 25, 367-377.

Walker, A. (2005): The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organizational Behaviour*, 10: 685-697.

Walker, A. (2006): «Active ageing in employment: Its meaning and potential». *Asia-Pacific Review*, vol. 13, nº 1, pp. 78-93.

Ward, K. (2011): The world in 2050: quantifying the shift in the global economy. HSBC Global Research.

Warr, P. (1994). 'A conceptual framework for the study of work and mental health', *Work and Stress*, 8(2): 84-97.

Warr, P y Fay, D. (2001): Short report: Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (3): 343-353.

Warr, P. (2001): Age and work behavior: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1-36.

Warr, P. y Pennington, J. (1993): Views about age discrimination and older workers. In *Age and Employment: Policies and practices*. London: IPM.

Watson Wyatt Worldwide (2004): Phased retirement: Aligning employer programs with worker preferences. 2004 Survey Report. Catalog #W-731. Washington DC. Watson Wyatt Worldwide.

Wegge, J.; Roth, C.; Neubach, B.; Schmidt, K.H.; Kanfer, R. (2008): Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1301-13.

Weiss, EM; Maurer, T.J. (2004): Age discrimination in personnel decisions: A reexamination. *Journal of Applied Social Psychology* 34: 1551-62.

White-Means, S.; Chollet, D. (1996): Opportunity wages and workforce adjustments: Understanding the cost of in-home elder care. *Journal of Gerontology: social Sciences*, 51B, S82-S90.

Wieselsberger, K. (2004), *The Psychological Contract is Dead, Long Live the Psychological Contract: Issues of Talent Management and Retention in the Context of the New Employment Relationship*, London School of Economics, August.

Wille, B.; Hofmans, J; Feys, M.; De Fruyt, F. (2014): maturation of work attitudes: correlated change with Big Five personality traits and reciprocal effects over 15 years. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 507-29.

Wright, S. C., Taylor, D. M., & Moghaddam, F. M. (1990). Responding to membership in a disadvantaged group: From acceptance to collective protest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 994 – 1003.

Hudson, V. (2010): Women and accountancy: Still a way to go, 8 Marzo, <http://Blogs.accglobal.com/parmblog/2010/03/women-and-accountancy-still-a-way-to-go.html>.

Zacher, H.; Heusner, S.; Schmitz, M.; Zwierzanska, M.M.; Frese, M. (2010): Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity and work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 76: 374-86.

Zhang, Z.; Wan, D.; Jia, M. (2008): Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, Volume 19, Issue 2: 128–138

Zaniboni, S.; Truxillo, D.M.; Fraccarolli, F. (2013): Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22: 306-17.

Zaniboni, S.; Truxillo, D.M.; Fraccarolli, F.; Bertolino, M.; McCune, E. (2014): Who benefits from more tasks? Older versus younger workers. *Journal of Managerial Psychology*. 29: 508-23.

Znidarsic, J.y Dimovski, V. (2009): Retaining older workers: Fields of action –Constituting a comprehensive age management model. *The Journal of Applied Business Research*, July/August 2009, Vol. 25 (4):85-98.

# ANEXOS



# **ANEXO I: CUESTIONARIO PARA LAS EMPRESAS**

A continuación se plantean una serie de preguntas relativas a la política de su empresa en lo que se refiere a la **gestión de sus empleados de 50 o más años (50+)** y, de aquellos otros que estarán en ese grupo de edad en un breve espacio de tiempo.

En cada pregunta se le presentarán una serie de afirmaciones que usted tendrá que valorar según su grado de conformidad con las mismas o, en algunos casos, en función del grado de importancia que su empresa otorga a cada una de las opciones que se le plantean.

En ambos casos, esa valoración tendrá lugar en una escala cualitativa de cinco posiciones

(1 a 5) en la que los valores tienen la siguiente interpretación:

- 1 = Nada de acuerdo** con la opción que se le plantea  
**Nula importancia** de la opción que se le plantea
- 2 = En desacuerdo** con la opción que se le plantea  
**Escasa importancia** de la opción planteada
- 3 = Posición neutra**, ni de acuerdo ni en desacuerdo  
**Ni muy importante** ni poco importante
- 4 = Muy de acuerdo** con la opción que se le plantea  
**Bastante importancia** de la opción planteada
- 5 = Totalmente de acuerdo** con la opción que se le plantea  
**Absoluta importancia** de la opción que se está considerando.

Para cualquier duda o aclaración sobre este cuestionario, por favor, ponerse en contacto con:

Profesora                    **Pilar Quevedo Cano**  
E-mail:                      [pquevedo@eui.upm.es](mailto:pquevedo@eui.upm.es)  
Teléfono. Móvil:         670280173

**EMPRESA**

**NOMBRE Y CARGO DE LA PERSONA QUE RESPONDE AL CUESTIONARIO**

**DATOS GENERALES**

Sector al que pertenece: indique si tiene divisiones / unidades de negocio en alguno/s de los subsectores siguientes:

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| • <b>Petróleo y gas</b><br><input type="checkbox"/>     | • <b>Generación carbón</b><br><input type="checkbox"/> | • <b>Nuclear</b><br><input type="checkbox"/>              | • <b>Serv. consultoría</b> <input type="checkbox"/> |
| • <b>Generación térmica</b><br><input type="checkbox"/> | • <b>Renovables</b><br><input type="checkbox"/>        | • <b>Servicios Ingeniería</b><br><input type="checkbox"/> | • <b>Comercial</b> <input type="checkbox"/>         |
|   |  |   | • <b>Distribución</b> <input type="checkbox"/>      |
|   |  |   | • <b>Otras (especificar):</b>                       |

<b>Número total de empleados de la empresa</b>	<b>Porcentaje de empleados asignado a cada una de las divisiones/unidades de negocio en las que está presente la empresa</b>												
	<table border="0"> <tr> <td>• <b>Petróleo y gas</b></td> <td>• <b>Renovables</b></td> <td>• <b>Serv. consultoría</b></td> </tr> <tr> <td>• <b>Generación térmica</b></td> <td>• <b>Nuclear</b></td> <td>• <b>Comercial</b></td> </tr> <tr> <td>• <b>Generación carbón</b></td> <td>• <b>Serv. ingeniería</b></td> <td>• <b>Distribución</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>• <b>Otras (especificar):</b></td> </tr> </table>	• <b>Petróleo y gas</b>	• <b>Renovables</b>	• <b>Serv. consultoría</b>	• <b>Generación térmica</b>	• <b>Nuclear</b>	• <b>Comercial</b>	• <b>Generación carbón</b>	• <b>Serv. ingeniería</b>	• <b>Distribución</b>			• <b>Otras (especificar):</b>
• <b>Petróleo y gas</b>	• <b>Renovables</b>	• <b>Serv. consultoría</b>											
• <b>Generación térmica</b>	• <b>Nuclear</b>	• <b>Comercial</b>											
• <b>Generación carbón</b>	• <b>Serv. ingeniería</b>	• <b>Distribución</b>											
		• <b>Otras (especificar):</b>											

<b>¿Realiza actividad internacional?</b>	<b>¿Qué porcentaje de la facturación corresponde a la actividad internacional de cada una de las unidades de negocio/divisiones?</b>												
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<table border="0"> <tr> <td>• <b>Petróleo y gas</b></td> <td>• <b>Renovables</b></td> <td>• <b>Serv. consultoría</b></td> </tr> <tr> <td>• <b>Generación térmica</b></td> <td>• <b>Nuclear</b></td> <td>• <b>Comercial</b></td> </tr> <tr> <td>• <b>Generación carbón</b></td> <td>• <b>Servicios ingeniería</b></td> <td>• <b>Distribución</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>• <b>Otras (especificar):</b></td> </tr> </table>	• <b>Petróleo y gas</b>	• <b>Renovables</b>	• <b>Serv. consultoría</b>	• <b>Generación térmica</b>	• <b>Nuclear</b>	• <b>Comercial</b>	• <b>Generación carbón</b>	• <b>Servicios ingeniería</b>	• <b>Distribución</b>			• <b>Otras (especificar):</b>
• <b>Petróleo y gas</b>	• <b>Renovables</b>	• <b>Serv. consultoría</b>											
• <b>Generación térmica</b>	• <b>Nuclear</b>	• <b>Comercial</b>											
• <b>Generación carbón</b>	• <b>Servicios ingeniería</b>	• <b>Distribución</b>											
		• <b>Otras (especificar):</b>											

<b>Antigüedad de la empresa:</b>	<b>Antigüedad de cada una de las divisiones /unidades de negocio de la empresa</b>												
	<table border="0"> <tr> <td>• <b>Petróleo y gas</b></td> <td>• <b>Renovables</b></td> <td>• <b>Serv. consultoría</b></td> </tr> <tr> <td>• <b>Generación térmica</b></td> <td>• <b>Nuclear</b></td> <td>• <b>Comercial</b></td> </tr> <tr> <td>• <b>Generación carbón</b></td> <td>• <b>Servicios ingeniería</b></td> <td>• <b>Distribución</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>• <b>Otras (especificar):</b></td> </tr> </table>	• <b>Petróleo y gas</b>	• <b>Renovables</b>	• <b>Serv. consultoría</b>	• <b>Generación térmica</b>	• <b>Nuclear</b>	• <b>Comercial</b>	• <b>Generación carbón</b>	• <b>Servicios ingeniería</b>	• <b>Distribución</b>			• <b>Otras (especificar):</b>
• <b>Petróleo y gas</b>	• <b>Renovables</b>	• <b>Serv. consultoría</b>											
• <b>Generación térmica</b>	• <b>Nuclear</b>	• <b>Comercial</b>											
• <b>Generación carbón</b>	• <b>Servicios ingeniería</b>	• <b>Distribución</b>											
		• <b>Otras (especificar):</b>											

<b>¿Es subsidiaria o división de un holding o empresa multinacional extranjera?</b>	<b>¿Realiza su empresa labores de operación y mantenimiento?</b>
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

<b>¿Es su empresa cabeza de un holding nacional o internacional?</b>	<b>Indique el porcentaje de la plantilla asignado a estas tareas y especifique en qué divisiones /unidades de negocio las realizan</b>												
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<table border="0"> <tr> <td>• <b>Petróleo y gas</b></td> <td>• <b>Renovables</b></td> <td>• <b>Serv. consultoría</b></td> </tr> <tr> <td>• <b>Generación térmica</b></td> <td>• <b>Nuclear</b></td> <td>• <b>Comercial</b></td> </tr> <tr> <td>• <b>Generación carbón</b></td> <td>• <b>Servicios ingeniería</b></td> <td>• <b>Distribución</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>• <b>Otras (especificar):</b></td> </tr> </table>	• <b>Petróleo y gas</b>	• <b>Renovables</b>	• <b>Serv. consultoría</b>	• <b>Generación térmica</b>	• <b>Nuclear</b>	• <b>Comercial</b>	• <b>Generación carbón</b>	• <b>Servicios ingeniería</b>	• <b>Distribución</b>			• <b>Otras (especificar):</b>
• <b>Petróleo y gas</b>	• <b>Renovables</b>	• <b>Serv. consultoría</b>											
• <b>Generación térmica</b>	• <b>Nuclear</b>	• <b>Comercial</b>											
• <b>Generación carbón</b>	• <b>Servicios ingeniería</b>	• <b>Distribución</b>											
		• <b>Otras (especificar):</b>											

	<b>TITULADOS</b>	<b>RESTO</b>
Los trabajadores de su empresa tienen una edad media inferior a 40 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los trabajadores de su empresa tienen una edad media de entre 40 y 50 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los trabajadores de su empresa tienen una edad media superior a los 50 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>En caso de apreciarse una diferencia significativa en la media de edad de las diferentes divisiones con respecto a la media de edad de la empresa (+/- 20%) indique la edad media que corresponde a estas divisiones:</b>			
• <b>Petróleo y gas</b> <input type="checkbox"/>	• <b>Generación carbón</b> <input type="checkbox"/>	• <b>Nuclear</b> <input type="checkbox"/>	• <b>Serv. consultoría</b> <input type="checkbox"/>
• <b>Generación térmica</b> <input type="checkbox"/>	• <b>Renovables</b> <input type="checkbox"/>	• <b>Servicios Ingeniería</b> <input type="checkbox"/>	• <b>Comercial</b> <input type="checkbox"/>
			• <b>Distribución</b> <input type="checkbox"/>
			• <b>Otras (especificar):</b>

1. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la <u>gestión de la edad</u> en su empresa	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
	1	2	3	4	5
Mi empresa es consciente del problema que supone el envejecimiento de su fuerza de trabajo	1	2	3	4	5
Mi empresa ha tomado medidas encaminadas a resolver el problema del envejecimiento de la fuerza de trabajo	1	2	3	4	5
Mi empresa ha tomado medidas encaminadas a resolver el problema de la escasez de trabajadores cualificados disponibles en el mercado	1	2	3	4	5
Mi empresa no tendría ningún problema en contratar trabajadores de más de 50 años	1	2	3	4	5
En caso necesario mi empresa no tendría ningún problema en acudir al mercado internacional en busca de empleados de 50 años o más	1	2	3	4	5
Si mi empresa tuviera que decidir entre contratar a una persona joven o apostar por los profesionales de más de 50 años que tienen el conocimiento actualmente, optaría sin duda por la persona joven	1	2	3	4	5
Mi empresa busca el adecuado equilibrio intergeneracional entre jóvenes y profesionales de más de 50 años (50+)	1	2	3	4	5

2. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la <u>gestión del conocimiento</u> en su empresa	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
	1	2	3	4	5
Mi empresa desarrolla actividades para la identificación y evaluación del conocimiento y capacidades de las personas 50+	1	2	3	4	5
Mi empresa tiene un programa de identificación de las capacidades de las personas que se van a jubilar a corto plazo	1	2	3	4	5
Mi empresa realiza de forma planificada la transmisión del conocimiento y las capacidades críticas de las personas que están próximas a jubilarse	1	2	3	4	5
Mi empresa realiza esa transmisión planificada sólo para los puestos clave	1	2	3	4	5
En el corto plazo no se considera necesario realizar planes específicos de identificación del conocimiento clave	1	2	3	4	5

3. Si la evolución del mercado laboral obligara a la empresa a desarrollar <u>estrategias para retener a los trabajadores con edad superior a 50 años</u> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
	1	2	3	4	5
Opciones de trabajo flexibles (jornadas reducidas, teletrabajo, etc)	1	2	3	4	5
Rediseñar el trabajo para adaptarlo a las capacidades de estos trabajadores	1	2	3	4	5
Ofrecer formación específica para este tipo de trabajadores	1	2	3	4	5
Adaptar los sistemas de evaluación de resultados a los trabajadores (50+)	1	2	3	4	5
Adaptar los sistemas de compensación y retribución a los trabajadores (50+)	1	2	3	4	5
Establecer iniciativas que fomenten el reconocimiento y respeto por estos trabajadores	1	2	3	4	5
<b>Otras (especificar)</b>					

4. Dentro de la estrategia de aplicación de <u>opciones de trabajo flexible</u> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas para los trabajadores (50+)	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Proporcionar horarios de trabajo flexibles	1	2	3	4	5
Proporcionar una semana de trabajo reducida	1	2	3	4	5
Proporcionar calendarios de trabajo flexibles	1	2	3	4	5
Ofrecer un trabajo compartido (dos personas para una posición a tiempo completo)	1	2	3	4	5
Ofrecer permisos no pagados	1	2	3	4	5
Proporcionar la posibilidad de trabajar total o parcialmente en casa (teletrabajo)	1	2	3	4	5

5. Dentro de la estrategia de aplicación de <u>opciones diseño del trabajo</u> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Proporcionar trabajos estimulantes y significativos para los trabajadores de 50 años o más	1	2	3	4	5
Crear nuevos roles para estos empleados más acorde con su edad y sus capacidades (p.e. mentoring, puestos asesores, gestores de innovación, etc)	1	2	3	4	5
Asegurarse de que estos trabajadores disponen de suficiente información cuando llega el momento de determinar su carga de trabajo	1	2	3	4	5
Proporcionar a estos trabajadores oportunidades para cambiar a un trabajo menos estresante o menos exigente físicamente	1	2	3	4	5

6. Dentro de la estrategia de aplicación de <u>oportunidades de formación de los empleados de 50 años o más</u> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Proporcionar a estos empleados la oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5
Proporcionar a estos empleados la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5
Promover el acceso de estos empleados a las nuevas tecnologías para mejorar su eficacia en el trabajo	1	2	3	4	5
Proporcionar a estos empleados las mismas oportunidades de promoción y mejora que a otros más jóvenes.	1	2	3	4	5

7. Dentro de la política de formación de <u>directivos para la gestión de trabajadores de 50 años o más</u> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Promover programas para que los directivos de su empresa sepan dirigir a los trabajadores de 50 años o más y evitar sesgos de valoración	1	2	3	4	5
Promover programas para que los directivos de su empresa tengan formación sobre los medios más efectivos para dirigir a los trabajadores de 50 años o más	1	2	3	4	5
No se contempla ninguna medida al respecto	1	2	3	4	5

8. Dentro del proceso de <u>evaluación de resultados</u> indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Establecer estándares de resultados adaptados a las capacidades de los trabajadores (50+)	1	2	3	4	5
Proporcionar a los trabajadores con 50 años o más de edad información clara y precisa sobre los estándares de resultados establecidos	1	2	3	4	5
Proporcionar un feed back útil sobre resultados a estos trabajadores	1	2	3	4	5
Proporcionar ese feed back sobre resultados de un modo positivo y motivante	1	2	3	4	5
Utilizar un programa específico de seguimiento de resultados a partir de los 45 años	1	2	3	4	5

9. Dentro de las políticas de <u>compensación adaptada a los trabajadores con 50 años o más</u> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Proporcionar a estos trabajadores incentivos no económicos para continuar trabajando	1	2	3	4	5
Incrementar las compensaciones económicas de estos trabajadores	1	2	3	4	5
Mejorar las prestaciones sociales proporcionando vacaciones y tiempo libre adicional a estos trabajadores	1	2	3	4	5
Proporcionar a los que trabajan más allá de la edad de jubilación la posibilidad de seguir contribuyendo a los sistemas de pensiones (privados) de la empresa	1	2	3	4	5
Proporcionar a estos empleados mejoras de las prestaciones sociales en forma de programas preventivos de mantenimiento y mejora de la salud	1	2	3	4	5
Reforzar su estatus social interno y el reconocimiento por parte de la empresa	1	2	3	4	5

10. Dentro de las medidas de <u>reconocimiento y respeto hacia los trabajadores de 50 años o más</u> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Reconocer los logros de los trabajadores que se encuentran en esta edad	1	2	3	4	5
Reconocer la experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas de estos trabajadores	1	2	3	4	5
Reconocer el papel que pueden jugar los estos trabajadores como transmisores de conocimiento y experiencia a los empleados más jóvenes (mentoring)	1	2	3	4	5
Fomentar una cultura que garantice que todos los empleados tratan con respeto a estos trabajadores	1	2	3	4	5
Mostrar agradecimiento por el trabajo bien hecho, en especial a este grupo de trabajadores	1	2	3	4	5

11. Si su empresa no está interesada en la puesta en práctica de las medidas anteriores (preguntas 9 y 10) marque la <u>importancia de las razones que justifican tal situación</u>	IMPORTANCIA				
	(1= nada importante... 5 = muy importante)				
No es una prioridad para la organización	1	2	3	4	5
Es muy costoso de implantar en términos financieros	1	2	3	4	5
Simplemente no se ha considerado	1	2	3	4	5
Falta de interés por parte de los empleados	1	2	3	4	5
Incompatibilidad con la cultura de la organización	1	2	3	4	5
Problemas logísticos (demasiado complicado de implantar)	1	2	3	4	5
Problemas de equidad (preocupación por la reacción de los más jóvenes)	1	2	3	4	5
Preocupación por la productividad	1	2	3	4	5
Cuestiones legales (regulación de la pensión)	1	2	3	4	5
Sólo las aplicaría con trabajadores de (60+)	1	2	3	4	5

12. Indique su grado de acuerdo con las siguientes sentencias que afirman que los <u>empleados de 50 años o más son útiles para la empresa, a pesar de su edad, porque tienen.</u>	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Un amplio conocimiento del negocio: experiencia amplia y profunda	1	2	3	4	5
Una amplia credibilidad en su campo: capacidad de influencia y sentido común	1	2	3	4	5
Buen juicio y comportamiento ético	1	2	3	4	5
Amplia gama de contactos	1	2	3	4	5
Habilidad social	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional	1	2	3	4	5
Capacidad para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Compromiso con los objetivos organizativos	1	2	3	4	5
Perspectiva de servicio al cliente	1	2	3	4	5

13. Indique su grado de acuerdo con las siguientes sentencias que afirman que los <u>empleados de 50 años o más pueden ser fácilmente sustituidos en la empresa, porque</u>	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Son incapaces de trabajar de manera participativa	1	2	3	4	5
Son inflexibles e incapaces de gestionar el cambio	1	2	3	4	5
Generan demasiadas expectativas de apoyo organizativo	1	2	3	4	5
Tienen problemas frecuentes de salud y carencia de energía	1	2	3	4	5
Les incomoda trabajar para un jefe más joven	1	2	3	4	5
Tienen carencia de habilidades técnicas	1	2	3	4	5
Cuestan demasiado	1	2	3	4	5
Tienen elevados niveles de conflictividad	1	2	3	4	5
Demandan horarios de trabajo flexible	1	2	3	4	5
No están centrados porque ya están esperando el retiro	1	2	3	4	5

14. Indique en qué medida está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a los <u>trabajadores de 50 años o más de su empresa</u>	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
La organización no aprecia especialmente el desempeño de estos trabajadores	1	2	3	4	5
La organización considera con seriedad los objetivos, valores y opiniones de estos trabajadores	1	2	3	4	5
A la organización le importa el bienestar de estos trabajadores	1	2	3	4	5
La organización está dispuesta a ampliar su visión para ayudar a que estos trabajadores aprovechen al máximo sus capacidades	1	2	3	4	5
La organización toma en consideración los intereses de estos trabajadores cuando se toman decisiones que les afectan	1	2	3	4	5
La organización cuenta con canales específicos para tomar en consideración las quejas y sugerencias de estos trabajadores	1	2	3	4	5

15. Indique hasta qué punto está de acuerdo su empresa con las siguientes afirmaciones referentes a los <u>empleados que están entre los 40 y los 50 años</u>	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Algunos de ellos están en su periodo de mayor rendimiento, pero no vale la pena dedicar esfuerzo adicionales a su formación ya que pronto iniciarán el declive de su carrera	1	2	3	4	5
Algunos de ellos están en un periodo de gran rendimiento, por lo que hay que dedicar esfuerzos adicionales a su formación a fin de prolongar su eficiencia el mayor tiempo posible	1	2	3	4	5
Es el entorno de edad en el que, a priori, debería encontrarse el mayor porcentaje de candidatos para ocupar puestos de alta responsabilidad	1	2	3	4	5
Es un momento adecuado para revisar el potencial de cada uno de ellos y analizar opciones de carrera que deriven en un mayor aprovechamiento de su talento	1	2	3	4	5
Al final de este periodo hay que decidir en qué momento deben empezar a abandonar las funciones de mayor responsabilidad	1	2	3	4	5

16. Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la postura de su empresa ante el papel de los trabajadores de la <u>franja de edad (40-50) como candidatos internos</u> para ocupar puestos relevantes.	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Su edad, especialmente si se acerca a la cincuentena, supone su exclusión del proceso en la mayoría de los casos	1	2	3	4	5
Su edad, sin ser determinante, constituye un problema, dados los derechos que generará de cara a su retiro	1	2	3	4	5
Su edad, si el resto de características hacen a esa persona idónea para el puesto, es una ventaja adicional	1	2	3	4	5
La edad es una variable irrelevante en el proceso de selección	1	2	3	4	5

17. Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la postura de su empresa ante la toma en consideración de los trabajadores de la <u>franja de edad (40-50) como candidatos externos para ocupar puestos relevantes</u>	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Su edad, especialmente si se acerca a la cincuentena, supone su exclusión del proceso en la mayoría de los casos	1	2	3	4	5
Su edad, sin ser determinante, constituye un problema, dados los derechos que generará de cara a su retiro	1	2	3	4	5
Su edad, si el resto de características hacen a esa persona idónea para el puesto, es una ventaja adicional	1	2	3	4	5
La edad es una variable irrelevante en el proceso de selección	1	2	3	4	5

18. Indique en qué medida está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a los <u>empleados de 50 años o más como una cantera relevante para cubrir puestos de dirección en otros países</u>	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
No, estos trabajadores no son tenidos en cuenta dado el tiempo que les queda de carrera profesional	1	2	3	4	5
Sí, cuando sus responsabilidades familiares lo permiten, son las personas, a priori, más adecuadas	1	2	3	4	5
La edad es un aspecto poco relevante en la selección de estos candidatos	1	2	3	4	5

19. Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a los <u>trabajadores de 50 años o más como expatriados</u>	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Cuando no tienen obligaciones familiares son, en igualdad de condiciones, las personas más adecuadas	1	2	3	4	5
El próximo fin de su carrera hace que se dediquen a sus tareas con menos intensidad	1	2	3	4	5
Tienen la ventaja de que no hay que buscarles un puesto en el país de origen al terminar la expatriación	1	2	3	4	5
Cuando termina la expatriación, si coincide con su jubilación, se pierde la experiencia que han adquirido	1	2	3	4	5
Son menos exigentes en las condiciones económicas	1	2	3	4	5
Son el mejor medio para transmitir la cultura, conocimientos y valores de su empresa a los trabajadores locales	1	2	3	4	5
Son los expatriados idóneos al aunar experiencia y conocimiento	1	2	3	4	5
Están más predispuestos a aceptar la expatriación que los jóvenes	1	2	3	4	5
Piden con menos frecuencia que se proporcione un puesto de trabajo a su pareja	1	2	3	4	5

20. Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones que plantean la posibilidad de que las <u>mujeres de 50 años o más</u> de su empresa presenten <u>actitudes diferentes a las de los varones</u> en lo que se refiere a la <u>prolongación de su vida laboral</u>	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
En general no se detectan diferencias relevantes entre ambos géneros	1	2	3	4	5
En general las mujeres de este grupo supeditan su decisión, en mayor medida, a la existencia de obligaciones familiares (cuidado de mayores, hijos, nietos)	1	2	3	4	5
En general, las mujeres de este grupo quieren adelantar la edad de jubilación tanto como sea posible, con independencia de cuál sea su situación familiar	1	2	3	4	5
Las mujeres de este grupo valoran su salud más negativamente que los varones y eso hace que opten en mayor medida por la jubilación anticipada	1	2	3	4	5
Las mujeres de este grupo, en condiciones similares de salud y compromisos familiares, están claramente más predispuestas a prolongar su vida laboral	1	2	3	4	5

21. Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a las <u>empleadas de 50 años o más</u> de su empresa	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
La empresa está interesada en la continuidad de las mujeres de 50 o más años	1	2	3	4	5
La empresa tiene en cuenta a las mujeres de 50 o más años para ocupar puestos en su cúpula directiva y en los consejos de administración	1	2	3	4	5
La empresa tiene en cuenta a las mujeres de 50 o más años para ocupar puestos en su consejo de administración	1	2	3	4	5
La empresa ofrece las mismas oportunidades de formación a las mujeres y a los varones de 50 años o más	1	2	3	4	5
La empresa considera que los niveles de productividad de las mujeres de 50 años o más es menor que la de los varones de la misma franja de edad	1	2	3	4	5

22. Realiza su empresa una <u>planificación para la cobertura de los puestos de trabajo de mayor relevancia que quedan vacantes por la jubilación /prejubilación de sus ocupantes</u>	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Sí, hay una planificación para cubrir los puestos que se consideran críticos, al margen del nivel orgánico en que se encuentren, en caso de baja por jubilación de sus ocupantes actuales	1	2	3	4	5
Sí, hay una planificación para cubrir los puestos de primer y segundo nivel en caso de baja por jubilación de sus ocupantes actuales	1	2	3	4	5
La empresa ha diseñado planes de carrera específicos para los empleados de 50 años o más que considera esenciales	1	2	3	4	5

23. Si las condiciones del mercado laboral le obligaran a hacer un esfuerzo por intentar prolongar la vida laboral de sus <u>empleados de 50 años o más</u> , valore la importancia de las siguientes características <u>de los empleados a retener</u>	IMPORTANCIA (1= nada importante... 5 = muy importante)				
	1	2	3	4	5
Personas que estén en posesión de conocimiento relevante para la estrategia a desarrollar por la empresa	1	2	3	4	5
Personas que poseen contactos valiosos	1	2	3	4	5
Personas que están fuertemente comprometidas con la empresa	1	2	3	4	5
Personas que tienen buena salud	1	2	3	4	5
Personas que mantienen una actitud positiva frente al trabajo	1	2	3	4	5
Personas que tienen responsabilidades familiares acuciantes (hijos menores, personas dependientes)	1	2	3	4	5
Personas que están dispuestas a continuar trabajando en las mismas condiciones en que lo han venido haciendo hasta el momento	1	2	3	4	5
Personas que tienen deseos de aprender nuevas habilidades	1	2	3	4	5
Personas que tienen deseos de actualizar sus capacidades	1	2	3	4	5
Personas que aceptan los cambios con facilidad	1	2	3	4	5
Personas que cuentan con el respeto de sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
Personas dispuestas a aceptar cambios en sus puestos de trabajo	1	2	3	4	5
Personas que generan buen ambiente en su grupo de trabajo	1	2	3	4	5
<b>Otras (especificar)</b>					

24. Indique hasta qué punto su empresa estaría de acuerdo con la aplicación de alguna/s de las siguientes opciones de <u>retiro gradual</u> para animar a los <u>empleados de 60 años o más a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</u>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero con semanas más cortas	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero con una jornada laboral reducida	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando a jornada completa pero con flexibilidad de horarios	1	2	3	4	5
Permitir al empleado reducir su jornada laboral compartiendo un puesto de trabajo a tiempo completo con otra persona	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero, total o parcialmente, desde su casa	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero desarrollando un trabajo diferente al que realizaba hasta el momento	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero ir trasladándose gradualmente a puestos de menor responsabilidad	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero poder tomarse un periodo sabático no remunerado	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero ir reduciendo gradualmente horas de trabajo y responsabilidades	1	2	3	4	5
Contratar a trabajadores ya retirados como consultores o mentores	1	2	3	4	5
Contratar a trabajadores ya retirados para proyectos o trabajos concretos	1	2	3	4	5
Contratar a trabajadores ya retirados a tiempo parcial y que estos completen sus ingresos vía la percepción parcial de su pensión.	1	2	3	4	5

25. La prolongación de la edad de jubilación <u>efectiva por encima de los 65 años</u> debería llevarse a cabo teniendo en cuenta alguna/s de las siguientes propuestas	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Deberían seguir sólo los trabajadores que quieran hacerlo	1	2	3	4	5
Sólo deberían seguir en aquellos casos en que lo deseen tanto el trabajador como la empresa	1	2	3	4	5
En el caso de seguir debería establecerse un nuevo contrato para tener en cuenta la situación específica	1	2	3	4	5
Los nuevos contratos deberían ser siempre temporales, con una duración predeterminada y con posibilidad de prórroga de mutuo acuerdo	1	2	3	4	5
Para estos nuevos contratos los costes de las cotizaciones de la empresa deberían ser inferiores a los vigentes hasta ese momento	1	2	3	4	5
Estos nuevos contratos deberían ser total o parcialmente compatibles con la pensión de jubilación generada por el empleado hasta ese momento	1	2	3	4	5
Las opciones de contratos laborales actuales son adecuadas para la prolongación de la vida laboral y no son necesarias nuevas modalidades	1	2	3	4	5

### COMENTARIOS

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **ANEXO II: CUESTIONARIO PARA LOS INDIVIDUOS**

Tipo de trabajo que realiza:			
<input type="checkbox"/> Directivo	<input type="checkbox"/> Profesional	<input type="checkbox"/> Comercial cualificado	<input type="checkbox"/> Otros (especificar):
<input type="checkbox"/> Administrativo	<input type="checkbox"/> Ventas/servicios	<input type="checkbox"/> Técnico y de apoyo	
<b>Sexo</b>	<b>Situación civil</b>	<b>¿Tiene hijos menores de edad o personas dependientes a su cargo?</b>	
<input type="checkbox"/> Varón	<input type="checkbox"/> Casado/a o situación similar	<input type="checkbox"/> SI	
<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Soltero/a o situación similar	<input type="checkbox"/> NO	
<b>¿Cuántos años hace que pertenece a esta empresa?</b>		<b>¿Cuántos años lleva en su puesto actual?</b>	
<b>¿Cree que puede mejorar su situación laboral/profesional actual?</b>		<b>¿Cuál es su edad actual?</b>	<input type="checkbox"/> Menos de 40 <input type="checkbox"/> Entre 40 y 50 <input type="checkbox"/> Entre 50 y 60 <input type="checkbox"/> Entre 60 y 70 <input type="checkbox"/> Más de 70
<b>En caso de tener pareja, ¿cuál es la situación laboral de la misma?</b>	<b>¿Cuál es su nivel de formación actual?</b>		
<input type="checkbox"/> Inactiva/o <input type="checkbox"/> En activo <input type="checkbox"/> Retirada/o <input type="checkbox"/> Próxima/o al retiro	<input type="checkbox"/> Bachiller o formación profesional grado medio <input type="checkbox"/> Formación profesional de grado superior <input type="checkbox"/> Diplomado o ingeniero técnico <input type="checkbox"/> Licenciado, ingeniero o arquitecto <input type="checkbox"/> Máster o doctor		
<b>Indique su situación laboral actual:</b>	<input type="checkbox"/> Estoy en activo <input type="checkbox"/> Retirado totalmente <input type="checkbox"/> Retirado parcialmente		
<b>¿Cree que puede mejorar su situación laboral/profesional en el futuro?</b>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		

1. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la <b>edad media de los trabajadores</b> de su empresa	PUNTUACIÓN				
Los trabajadores de mi empresa tienen una edad media inferior a 40 años	1	2	3	4	5
Los trabajadores de mi empresa tienen una edad media de entre 40 y 50 años	1	2	3	4	5
Los trabajadores de mi empresa tienen una edad media superior a los 50 años	1	2	3	4	5
Me definiría a mi mismo como un trabajador maduro	1	2	3	4	5
No conozco la edad media de mi empresa	1	2	3	4	5
Mis circunstancias y problemas hacen que me sienta muy identificado con el colectivo de trabajadores maduros	1	2	3	4	5

2. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su <b>postura frente a la jubilación</b>	PUNTUACIÓN				
Me gustaría retirarme tan pronto como me sea posible	1	2	3	4	5
Me gustaría retirarme anticipadamente si me lo puedo permitir	1	2	3	4	5
Me gustaría reducir mis horas si me lo puedo permitir	1	2	3	4	5
Me gustaría continuar trabajando sin reducir mis horas	1	2	3	4	5
Si mi empresa no me permite seguir trabajando me gustaría poder continuar haciéndolo en otra	1	2	3	4	5
Espero retirarme anticipadamente o reducir mis horas en un futuro cercano	1	2	3	4	5
Si me lo permiten estaría interesado en permanecer trabajando a tiempo parcial y completar mis ingresos vía percepción parcial de mi pensión.	1	2	3	4	5
Si mi empresa no me permite seguir trabajando y no encuentro trabajo en otra me plantearé ser autónomo y ofrecer mis servicios en el mercado	1	2	3	4	5

3. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su <b>posible cambio de postura frente a la jubilación</b>	PUNTUACIÓN				
Si la empresa me ofreciera condiciones de trabajo más adaptadas a mis circunstancias y condiciones me encantaría continuar trabajando	1	2	3	4	5
En realidad no hay nada que la empresa pueda hacer para modificar mi decisión de retirarme tan pronto como pueda	1	2	3	4	5
Valoraría positivamente cualquier adaptación de las condiciones de trabajo a mis circunstancias pero, en cualquier caso, mi intención es continuar con mi vida laboral todo el tiempo que pueda.	1	2	3	4	5

4. Indique en qué medida está de acuerdo con la siguientes afirmación referente a <b>su estado de salud general</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>				
En general, me siento satisfecho con mi estado de salud	1	2	3	4	5
Creo que mi estado de salud es mejor que la media razonable para las personas de mi edad	1	2	3	4	5
Creo que mi estado de salud se mantendrá bien en los próximos 10 o 15 años dado que me preocupo y ocupo de ello en la actualidad	1	2	3	4	5

5. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a <b>la importancia del trabajo en su vida</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>				
Las mayores satisfacciones de mi vida provienen de mi trabajo	1	2	3	4	5
Las cosas más importantes que me ocurren tienen que ver con mi trabajo	1	2	3	4	5
Tengo otras actividades más importantes que mi trabajo	1	2	3	4	5
En general, considero que mi trabajo es primordial en mi existencia	1	2	3	4	5

6. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a <b>su auto-eficacia</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>				
Me siento seguro de mi capacidad para poder ocupar un nuevo puesto y desarrollar otras funciones	1	2	3	4	5
Estoy interesado en que mi carrera continúe creciendo	1	2	3	4	5
Tengo capacidad para adaptarme a los cambios en mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
Me siento seguro de mi capacidad para manejar trabajos complejos	1	2	3	4	5
Me esfuerzo por aprender más sobre mi trabajo	1	2	3	4	5

7. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a <b>su compromiso con la empresa</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>				
Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta empresa	1	2	3	4	5
Estoy emocionalmente vinculado a esta empresa	1	2	3	4	5
Siento los problemas de la organización como si fueran míos	1	2	3	4	5
Me importa la suerte que pueda correr esta empresa	1	2	3	4	5
Debo mucho a esta empresa	1	2	3	4	5
Tengo un fuerte sentimiento de lealtad hacia esta empresa	1	2	3	4	5
Conozco los objetivos y valores de esta empresa y me identifico con ellos	1	2	3	4	5

8. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su disposición para aceptar cambios	PUNTUACIÓN				
Tengo buena predisposición hacia la movilidad profesional	1	2	3	4	5
Tengo buena predisposición para evolucionar hacia trabajos diferentes del que desempeño en la actualidad	1	2	3	4	5
No tendría ningún problema en aceptar cambios profundos, como por ejemplo, la expatriación	1	2	3	4	5
Veo diversos obstáculos para cambiar de trabajo en este momento de mi vida	1	2	3	4	5
Ofrecería resistencia a cualquier cambio profundo de actividad	1	2	3	4	5
Prefiero mantener mi trabajo tal y como está	1	2	3	4	5

9. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la autonomía con que desarrolla su trabajo	PUNTUACIÓN				
Soy libre de decidir cómo hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
Puedo planificar mis tareas durante el día	1	2	3	4	5
Dependo poco del trabajo que hacen otras personas	1	2	3	4	5
Algunas personas dependen del trabajo que yo realizo	1	2	3	4	5
Siento un control jerárquico excesivo	1	2	3	4	5

10. Indique en qué medida cumple su empresa con las siguientes funciones (respeto percibido de la organización)	PUNTUACIÓN				
Animar a los trabajadores maduros para que se formen actualizando las capacidades que tienen	1	2	3	4	5
Dirigir a los trabajadores maduros hacia la formación de manera que puedan aprender nuevas habilidades	1	2	3	4	5
Proporcionar destinos significativos y estimulantes para los trabajadores maduros	1	2	3	4	5
Crear nuevos roles para los trabajadores maduros (mentoring, proyectos especiales, cargos de representación)	1	2	3	4	5
Ofrecer a los trabajadores maduros, que asumen nuevos roles, una carga reducida de trabajo o bien una compensación adicional	1	2	3	4	5
Formar a los directivos para que sepan gestionar a los trabajadores maduros	1	2	3	4	5

11. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a su relación con los miembros de su grupo o sus compañeros más próximos	PUNTUACIÓN				
Respetan el trabajo que usted hace	1	2	3	4	5
Respetan sus ideas	1	2	3	4	5
Valoran su contribución	1	2	3	4	5
Le valoran como miembro de su unidad	1	2	3	4	5
Consideran difícil su reemplazo	1	2	3	4	5
Desaprueban la forma en que hace su trabajo	1	2	3	4	5
No aprecian sus contribuciones al trabajo	1	2	3	4	5

12. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas al <b>apoyo que recibe de su empresa</b>	PUNTUACIÓN				
Mi empresa valora mi contribución y mi buen hacer	1	2	3	4	5
Mi empresa considera con seriedad mis objetivos, valores y opiniones	1	2	3	4	5
Mi empresa se preocupa realmente por mi bienestar	1	2	3	4	5
Mi empresa está dispuesta a favorecer cualquier actuación que me ayude a aprovechar al máximo mis capacidades	1	2	3	4	5
Mi empresa considera que tiene poco que ganar si me emplea para el resto de mi carrera	1	2	3	4	5
Si decido irme la empresa tratará de persuadirme para que me quede	1	2	3	4	5
Mi empresa se enorgullece de mis logros en el trabajo	1	2	3	4	5
Si mi empresa pudiera reemplazarme por otro trabajador con un salario más bajo, lo haría	1	2	3	4	5
Si mi puesto fuese eliminado mi empresa preferiría despedirme a transferirme	1	2	3	4	5
Mi empresa trata de hacer que mi trabajo sea lo más interesante posible	1	2	3	4	5

13. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la <b>justicia con la que su empresa trata a los trabajadores maduros</b>	PUNTUACIÓN				
En general, las recompensas que reciben estos empleados son justas	1	2	3	4	5
El horario de trabajo es bastante justo	1	2	3	4	5
Las responsabilidades asignadas a este colectivo son bastante justas	1	2	3	4	5
La organización escucha las opiniones de estos empleados antes de tomar decisiones que afectan a sus puestos	1	2	3	4	5
La organización aclara sus decisiones cuando estos empleados lo solicitan	1	2	3	4	5
Todas las decisiones sobre puestos se aplican de manera consistente a todos los empleados que los ocupan con independencia de su edad	1	2	3	4	5
Cuando se toman decisiones todos los empleados son tratados con respeto y dignidad	1	2	3	4	5
La empresa proporciona las mismas oportunidades de formación a los trabajadores maduros que al resto de empleados	1	2	3	4	5

14. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la <b>gestión de la edad en su empresa</b>	PUNTUACIÓN				
En mi empresa no es difícil para un trabajador maduro ser tratado de igual manera que uno joven	1	2	3	4	5
En mi empresa, no importa el esfuerzo que hagas, un trabajador maduro nunca será tratado como un joven	1	2	3	4	5
En mi empresa no es difícil para un trabajador maduro retirarse o reducir sus horas de trabajo	1	2	3	4	5
En mi empresa es habitual que un trabajador maduro se retire o reduzca sus horas de trabajo	1	2	3	4	5
En mi empresa se estimula a los trabajadores maduros para que se retiren o reduzcan sus horas de trabajo	1	2	3	4	5

15. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la <b>actuación de la empresa en el último año</b>	PUNTUACIÓN				
Se ha prestado atención al mantenimiento del empleo de los trabajadores maduros	1	2	3	4	5
Se ha tenido en cuenta mi edad y mi capacidad cuando se me han asignado responsabilidades	1	2	3	4	5
He hablado con mi superior sobre mi carrera dada mi edad	1	2	3	4	5
Han tenido en cuenta toda la duración de mi trayectoria profesional cuando hemos hablado sobre el desarrollo de mi carrera.	1	2	3	4	5

16. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas al <b>contenido de su trabajo</b>	PUNTUACIÓN				
Mi trabajo continúa siendo un reto para mí	1	2	3	4	5
Mi trabajo me exige ampliar continuamente mis conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5
Mi trabajo me permite aprender y crecer profesionalmente	1	2	3	4	5
Espero que mi trabajo suponga un reto continuo para mí	1	2	3	4	5
Mis responsabilidades en el trabajo han crecido de manera considerable	1	2	3	4	5
Las tareas y actividades que desarrollo en mi trabajo se han convertido en pura rutina	1	2	3	4	5

17. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a sus expectativas <b>de promoción jerárquica</b>	PUNTUACIÓN				
La probabilidad de seguir progresando en mi empresa es muy limitada	1	2	3	4	5
He alcanzado un punto en el que no espero poder ascender mucho más	1	2	3	4	5
Espero ascender en la empresa en un futuro próximo	1	2	3	4	5
Las probabilidad de promocionarme jerárquicamente es muy baja.	1	2	3	4	5
En el futuro espero ser promocionado con cierta frecuencia	1	2	3	4	5

18. Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa le ofreciera la posibilidad de disfrutar de alguna/s de las siguientes opciones de <b>trabajo flexible</b> podrían afectar a su <b>predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	PUNTUACIÓN				
Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero con semanas más cortas	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero con una jornada laboral reducida	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera continuar trabajando a jornada completa pero con flexibilidad de horarios	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera reducir su jornada laboral compartiendo un puesto de trabajo a tiempo completo con otra persona	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero, total o parcialmente, desde su casa	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero no en lo mismo que ha venido haciendo hasta ahora (cambio de responsabilidades)	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero ir trasladándome gradualmente a puestos de menor responsabilidad	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera a continuar trabajando pero poder tomarse un respiro (periodo sabático no remunerado)	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero ir reduciendo gradualmente horas de trabajo y responsabilidades	1	2	3	4	5

19. Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa le ofreciera la posibilidad de disfrutar de alguna/s de las siguientes opciones de <b>diseño del trabajo</b> podrían afectar a <b>su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>				
Que la empresa le proporcione misiones y encargos estimulantes y significativos	1	2	3	4	5
Que la empresa le permita desarrollar nuevos roles acorde con su edad y sus capacidades (p.e. mentoring)	1	2	3	4	5
Que la empresa rediseñe los puestos de trabajo para hacerlos más atractivos a las personas de mayor edad	1	2	3	4	5
Que la empresa se asegure de que las personas de más edad disponen de información relevante cuando hay que determinar su carga de trabajo	1	2	3	4	5

20. Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa le ofreciera la posibilidad de disfrutar de alguna/s de las siguientes oportunidades de <b>formación</b> podrían afectar a <b>su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>				
Que la empresa le proporcionara la oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5
Que la empresa le proporcionara la oportunidad de adquirir nuevas habilidades	1	2	3	4	5
Que la empresa promoviera el acceso a las nuevas tecnologías para mejorar su eficacia en el trabajo	1	2	3	4	5
Que la empresa le proporcionara las mismas oportunidades de promoción y mejora que a los jóvenes.	1	2	3	4	5

21. Indique hasta qué punto el hecho de que <b>los directivos de su empresa tuvieran formación específica en la gestión de los trabajadores maduros</b> podría afectar a <b>su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>				
Que los directivos de su empresa supieran dirigir a los trabajadores maduros y evitar sesgos de valoración	1	2	3	4	5
Que los directivos de su empresa tuvieran formación sobre los medios más efectivos para dirigir a los trabajadores maduros	1	2	3	4	5

22. Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa le ofreciera <b>alguna de las siguientes opciones de compensación</b> podría afectar a <b>su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>				
Que la empresa incrementara las compensaciones económicas	1	2	3	4	5
Que la empresa mejorara las prestaciones sociales proporcionándole vacaciones y tiempo libre adicional.	1	2	3	4	5
Que la empresa le permita, si decide trabajar más allá de la edad de jubilación, la posibilidad de seguir contribuyendo a los sistemas de pensiones de la empresa	1	2	3	4	5
Que la empresa le proporcione mejoras de las prestaciones sociales en forma de programas de mantenimiento y mejora de la salud	1	2	3	4	5

23. Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa mostrara <b>alguna de las siguientes actitudes de reconocimiento</b> podría afectar a <b>su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
Que la empresa reconociera los logros de los trabajadores maduros	1	2	3	4	5
Que la empresa reconociera la experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores maduros	1	2	3	4	5
Que la empresa reconociera el papel que pueden jugar los trabajadores maduros como transmisores de conocimiento y experiencia a los empleados más jóvenes (mentoring)	1	2	3	4	5
Que la empresa fomente una cultura que garantice que todos los empleados tratan con respeto a los trabajadores maduros	1	2	3	4	5
Que la empresa mostrara su agradecimiento por el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5

24. Indique hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas al <b>momento posterior a la jubilación</b>	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
La jubilación provoca que las personas envejeczan más rápidamente	1	2	3	4	5
La jubilación es un cambio difícil	1	2	3	4	5
La jubilación provoca que la gente enferme	1	2	3	4	5
Probablemente pasaré el día sólo y sin hacer nada tras la jubilación	1	2	3	4	5
Temo que sentiré la soledad tras mi jubilación	1	2	3	4	5
Tras la jubilación no estoy seguro de saber pasar el tiempo	1	2	3	4	5
La gente no contará conmigo para hacer cosas después de que me retire	1	2	3	4	5
No hay nada que hacer para las personas que se jubilan	1	2	3	4	5
No sé lo que va a ser de mi vida sin mi trabajo	1	2	3	4	5
Tengo muchos amigos a los que acudir si los necesito después de jubilarme	1	2	3	4	5
La jubilación no me preocupa porque estoy seguro de que podré hacer nuevos amigos	1	2	3	4	5
Ya he hecho planes para después de la jubilación	1	2	3	4	5
La jubilación me permitirá hacer cosas que no podía hacer cuando estaba trabajando.	1	2	3	4	5
Tras la jubilación mis ingresos se reducirán notablemente	1	2	3	4	5

25. <b>La prolongación de la edad de jubilación efectiva por encima de los 65 años debería llevarse a cabo teniendo en cuenta alguna/s de las siguientes propuestas</b>	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
Deberían seguir sólo los trabajadores que quieran hacerlo	1	2	3	4	5
Sólo deberían seguir en aquellos casos en que lo deseen tanto el trabajador como la empresa	1	2	3	4	5
En el caso de seguir debería establecerse un nuevo contrato para tener en cuenta la situación específica	1	2	3	4	5
Los nuevos contratos deberían ser siempre temporales, con una duración predeterminada y con posibilidad de prórroga de mutuo acuerdo	1	2	3	4	5
Para estos nuevos contratos los costes de las cotizaciones de la empresa deberían ser inferiores a los vigentes hasta ese momento	1	2	3	4	5
Estos nuevos contratos deberían ser total o parcialmente compatibles con la pensión de jubilación generada por el empleado hasta ese momento	1	2	3	4	5
Las opciones de contratos laborales actuales son adecuadas para la prolongación de la vida laboral y no son necesarias nuevas modalidades	1	2	3	4	5

**COMENTARIOS**

**MUCHAS GRACIAS POR SU  
COLABORACIÓN**

**ANEXO III: EMPRESAS QUE RESPONDEN  
AL CUESTIONARIO**

1	BP OIL ESPAÑA
2	CEPSA
3	CLH
4	COBRA
5	COBRE LAS CRUCES
6	DURO FELGUERA
7	ELCOGAS
8	ELECNOR
9	EMPRESARIOS AGRUPADOS
10	ENAGAS
11	ENDESA
12	ENRESA
13	ENUSA
14	ESCAL
15	GAS NATURAL
16	HEYMO
17	HIDROELÉCTRICA DEL CANTÁBRICO ENERGÍA
18	IBERDROLA
19	IDOM
20	INTECSA
21	INTECSA INDUSTRIAL
22	NUCLENOR
23	OHL INDUSTRIAL
24	RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN
25	REPSOL
26	SENER
27	SHELL ESPAÑA
28	SOCOIN
29	TÉCNICAS REUNIDAS
30	TOTAL ESPAÑA
31	VESTAS

**ANEXO IV: EMPRESAS QUE INTEGRAN  
ENERCLUB EN EL MOMENTO DE LA ENCUESTA**

## EMPRESAS QUE INTEGRAN ENERCLUB EN NOVIEMBRE DE 2010

### *Asociados protectores CECME*

1. CEPSA
2. ENAGAS
3. ENDESA
4. IBERDROLA
5. GAS NATURAL FENOSA
6. REPSOL
7. SIEMENS
8. UNESA

### *Asociados protectores*

1. ACCIONA
2. ASOCIACION ESPAÑOLA DEL GAS
3. BP ESPAÑA
4. CIEMAT
5. COMPAÑIA DE LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS
6. CORPORACIÓN DE RESERVAS ESTRATÉGICAS Y PRODUCTORES PETROLÍFEROS
7. DELOITTE
8. EMPRESA NACIONAL DE RESIDUOS RADIATIVOS
9. E.ON
10. HIDROELÉCTRICA DEL CANTÁBRICO
11. INDRA SISTEMAS
12. ISOFOTÓN
13. PRICEWATERHOUSECOOPERS
14. RED ELECTRICA DE ESPAÑA
15. SHELL ESPAÑA

### *Empresas y Entidades de colaboración especial*

1. ABENGOA
2. ACCENTURE
3. ALSTOM POWER
4. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA OPERADORES DE PRODUCTOS PETROLÍFEROS
5. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE ENERGÍAS RENOVABLES
6. ASOCIACIÓN EMPRESARIAL EOLICA
7. EVERIS SPAIN
8. EYEE ESTUDIOS EMPRESARIALES
9. DURO FELGUERA
10. EMPRESARIOS AGRUPADOS
11. ENUSA INDUSTRIAS AVANZADAS
12. FERTIBERIA
13. FORO DE LA INDUSTRIA NUCLEAR ESPAÑOLA
14. GRUPO ISOLUX CORSÁN S.A.
15. HULLERA VASCO LEONESA
16. HULLERAS DEL NORTE
17. IBERDROLA RENOVABLES
18. INSTITUTO PARA LA DIVERSIFICACIÓN Y AHORRO DE ENERGÍA
19. LIGNITOS DE MEIRAMA (LIMEISA)
20. NATURGAS ENERGÍA GRUPO
21. OPERADOR DEL MERCADO IBERICO DE ENERGIA-POLO ESPAÑOL
22. PROTERMOSOLAR

23. SACYR VALLEHERMOSO
24. SARAS ENERGÍA
25. SOCOIN INGENIERIA Y CONSTRUCCION INDUSTRIAL
26. SONATRACH GAS COMERCIALIZADORA
27. TÉCNICAS REUNIDAS
28. TOTAL ESPAÑA
29. WESTINGHOUSE TECHNOLOGY SERVICES

### *Empresas y Entidades asociadas*

1. ACCIONA INFRAESTRUCTURAS
2. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COGENERACIÓN
3. ADMINISTRADOR DE INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS
4. AGENCIA PROVINCIAL DE LA ENERGÍA DE ALICANTE
5. ALCOA INESPAL
6. ALUMBRA GESTIÓN
7. AREVA MADRID
8. ASEA BROWN BOVERI
9. ASOCIACION DE EMPRESAS CON GRAN CONSUMO DE ENERGÍA
10. ASOCIACIÓN EMPRESARIAL FOTOVOLTAICA
11. ASOCIACION DE LA INDUSTRIA FOTOVOLTAICA
12. ASTURIANA DE ZINC
13. ATEL ENERGÍA
14. AT KEARNEY
15. ATOS ORIGIN
16. BOOZ & COMPANY CONSULTANCY (IBERIA)
17. CAJA MADRID
18. CAP GEMINI ESPAÑA
19. CARBONAR
20. CARBUNION
21. CENTRAL TÉRMICA DE ACECA
22. CENTRO NACIONAL DE ENERGÍAS RENOVABLES
23. CIDE SOCIEDAD COOPERATIVA
24. CM CAPITAL MARKETS HOLDING
25. COBRA INSTALACIONES Y SERVICIOS
26. COGEN ESPAÑA
27. COLEGIO INGENIEROS DE MINAS NOROESTE ESPAÑA
28. CONSEJO SUPERIOR DE COLEGIO DE INGENIEROS DE MINAS
29. CONSEJO SUPERIOR INGENIEROS TECNICOS MINAS
30. COMPTOIR BALLAND
31. COTO MINERO CANTÁBRICO
32. DIPESA GESTIÓ
33. DISA CORPORACIÓN PETROLIFERA
34. EDF PENÍNSULA IBERICA
35. EFIRENOVA
36. ELCOGAS
37. ELECOR
38. ELECNOR
39. ELEKTRIZITÄTS-GESELLSCHAFT LAUFENBURG ESPAÑA
41. ENEL UNIÓN FENOSA RENOVABLES
42. ENERGÍA DE GALICIA
43. ENERMA CONSULTORES
44. ENTE VASCO DE LA ENERGIA
45. ENWESA OPERACIONES
46. EQUIPOS NUCLEARES
47. ESB INTERNACIONAL ENERGÍA ESPAÑA
48. ESCAL UGS

49. FACTOR ENERGÍA
50. FERROATLANTICA (GRUPO VILLARMIR
51. ENERGÍA ELECTRICA LOS LAURELES FOSTER WHEELER ENERGIA
52. FRINSA DEL NOROESTE
53. FUNDACIÓN DE FERROCARRILES ESPAÑOLES
- 54.FUNDACIÓN IMDEA ENERGÍA
55. GALP ENERGÍA ESPAÑA
56. GDF SUEZ COMERCIALIZADORA
57. GDF SUEZ ENERGIA ESPAÑA
58. GDF SUEZ ENERGY SERVICES ESPAÑA
59. GMS MANAGEMENT SOLUTIONS
60. GOMEZ-ACEBO & POMBO
61. GRUPO T-SOLAR
62. GRUPO EP, INGENIERIA Y SERVICIOS INTEGRALES
63. GRUPO SANTANDER CENTRAL HISPANO
64. HEYMO INGENIERIA
65. INGENIERIA
66. INTERMONEY ENERGIA
67. INSTITUT CATALA D'ENERGIA
68. INSTITUTO ENERGÉTICO DE GALICIA
69. J&A GARRIGUES
70. KEMA ENERGY
71. KPMG
72. LINKLATERS
73. LOPEZ RODÓ & CRUZ FERRER ABOGADOS
74. MERCADOS-ENERGY MARKETS INTERNATIONAL
75. NAVARRO GENERACIÓN
76. NEOELECTRA MANAGEMENT
77. NUCLÉNOR
78. LM GLASFIBER IBERICA
79. OMIP-OPERADOR DO MERCADO IBERICO DE ENERGIA
80. ORISOL CORPORACION ENERGÉTICA
81. PEMEX INTERNACIONAL ESPAÑA
82. PETROLEOS DEL NORTE
83. QUAD CONSULTING INITIATIVES
84. RWE INNOGY IBERIA
85. SAMPOL INGENIERIAS Y OBRAS
86. S.A. MINERA CATALANO ARAGONESA
87. SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA
88. SENER, INGENIERIA Y SISTEMAS
89. S.J. BERWIN
90. SOCIETÉ GENERALE
91. SODES
92. TECNATOM
93. TELVENT
94. THE BOSTON CONSULTING GROUP
95. TIRME
96. VALORIZA ENERGIA
97. 3M EPAÑA

