

Hacia un entorno laboral saludable e inclusivo. Gestión del envejecimiento en el trabajo a través del Quality of Ageing at Work (QAW-q)

Emma Garavaglia

Università degli Studi di Milano Bicocca
emma.garavaglia@unimib.it

Francesco Marcaletti

Universitat Internacional de Catalunya
fmarcaletti@uic.es

Tatiana Iñiguez Berrozpe

Universidad de Zaragoza
tatianai@unizar.es

Resumen: El progresivo envejecimiento de la fuerza del trabajo y el retraso en la edad de jubilación claman por acciones en favor de entornos laborales saludables e inclusivos que tengan en cuenta las características de los trabajadores de mayor edad. La calidad del envejecimiento en el lugar de trabajo ha sido analizada a nivel europeo mediante un instrumento novedoso, el Quality of Ageing at Work questionnaire (QAW-q). Esta herramienta, basándose en elementos clave del concepto de Work Ability, amplía su perspectiva introduciendo factores relacionados con las dimensiones intraorganizacionales e incluye la ponderación de la influencia de la edad sobre las percepciones individuales de la calidad del entorno de trabajo. En el artículo se presenta este instrumento como herramienta de evaluación de dicha calidad del envejecimiento en el empleo para evidenciar los elementos de mejora y lograr una gestión eficiente del envejecimiento de la fuerza del trabajo.

Palabras clave: gestión de la edad, envejecimiento activo, capacidad en el trabajo, entornos laborales inclusivos, QAW.

TOWARDS A HEALTHY AND INCLUSIVE WORKPLACE. AGE MANAGEMENT AT WORK THROUGH QUALITY OF AGEING AT WORK (QAW-Q)

Abstract: The progressive ageing of the labor force and the delay in the retirement age claims for actions in favor of healthy and inclusive workplaces, taking into account the characteristics of older workers. The quality of ageing at the workplace has been analyzed at European level using a novel instrument, the Quality of Ageing at Work questionnaire (QAW-q). This tool, based on key elements of the Work Ability concept, expands its perspective by introducing factors related to intra-organizational dimensions and includes weighting the influence of age on individual perceptions of the quality of the work environment. This article presents this tool as an instrument to evaluate the quality of aging in employment to highlight the elements of improvement and achieve an efficient management of aging workforce.

Keywords: age management, active aging, work ability, inclusive workplaces, QAW.

1. Introducción

El envejecimiento de la mano de obra en las organizaciones, derivado del devenir demográfico de una población europea cada vez de mayor edad, es una realidad. Dicho fenómeno se ha convertido en uno de los principales retos para la sociedad actual, en términos de salud pública, economía productiva y la sostenibilidad del sistema de bienestar. En este sentido, los distintos organismos internacionales han resaltado, una vez más, la necesidad de promover estrategias de investigación que identifiquen la dinámica que emerge de este nuevo escenario laboral, así como propuestas para gestionar las necesidades que este plantea (European Commission, 2012; WHO, 2016; ILO, 2015)

Sin duda, una de las principales estrategias para gestionar esta nueva demografía laboral es crear lugares de trabajo más saludables e inclusivos, adecuándose a las características sociales, personales y laborales de los trabajadores de más edad. Prueba de ello es la iniciativa de la European Agency for Safety and Health at Work (European Commission, 2016) «Healthy workplaces for all ages», que se centra específicamente en la promoción de este tipo de prácticas. Tal y como especificaban Burke, Cooper y Field (2013), la mayoría de los empleos han sido diseñados sin tener en cuenta las características, capacidades, limitaciones y preferencias de los trabajadores de más edad, escenario que, según estos mismos autores, es absolutamente necesario cambiar, dada la tendencia al envejecimiento de la sociedad occidental y sus recursos humanos. Para ello, los autores antedichos consideran de especial relevancia crear herramientas para identificar las necesidades de estos trabajadores para apoyar estrategias de gestión de recursos humanos (GRH) y prácticas en el marco de las relaciones laborales que tengan en cuenta la edad del personal laboral. Mediante dicha identificación podrán diseñarse acciones estratégicas para reducir los riesgos para su salud y mejorar su bienestar y la calidad percibida de su empleo, de tal forma que si, tal y como está ocurriendo en los distintos países europeos, la vida laboral se va prolongando por imperativos del mantenimiento del sistema de bienestar, el lugar de trabajo no excluya a las personas de más edad. Idea alineada con las propuestas de otros autores, como Posthuma y Campion (2009), quienes abogan por este tipo de estrategias para, además, reducir los estereotipos sobre los trabajadores de mayor edad.

Con este propósito, se desarrolló el cuestionario Quality of Ageing at Work (QAW-q) [Cuestionario de Calidad del Envejecimiento en el Trabajo] (Marcaletti y Garavaglia, 2014; 2016). Esta herramienta amplía el concepto de capacidad de trabajo, incluyendo no solo los factores individuales y organizativos, sino también «la dimensión intraorganizacional, que afecta las condiciones de los empleados a su entorno socioinstitucional externo y sus limitaciones» (Marcaletti,

2014, p. 139). Por otra parte, esta herramienta introduce la ponderación de la influencia de la edad (cronológica, de antigüedad laboral, y de años de contribución a los sistemas de seguridad social) sobre las percepciones individuales de la calidad del entorno de trabajo (Marcaletti y Garavaglia, 2014). Este instrumento, que analiza los datos recogidos mediante técnicas cuantitativas multivariantes, da lugar al Quality of Ageing at Work index (QAW-i) [Índice de Calidad del Envejecimiento en el Trabajo], que permite obtener resultados objetivos que mensuran este elemento, siendo susceptible este índice de ser comparado entre trabajadores, organizaciones, y de manera sincrónica o diacrónica.

En el presente estudio, además de contextualizar la necesidad de este tipo de análisis, se recoge la teoría subyacente al concepto de QAW, para, a continuación, explicar en qué consiste el QAW-q y cómo ha sido construido, de tal forma que, en la siguiente sección, se expliquen los usos y resultados que se pueden obtener a través de este instrumento, tanto el QAW-i como sus subíndices. Para dicha ejemplificación, se han empleado como muestra de $n.=7.061$ trabajadores y trabajadoras de distintas organizaciones públicas o privadas de Italia, habiendo sido recogidos los cuestionarios entre 2013 y 2015. Finalmente se establecen una serie de conclusiones sobre el uso de este instrumento, las necesidades a las que puede responder, y la relevancia de atender a la gestión de la edad en las organizaciones.

En definitiva, el presente trabajo tiene una orientación básicamente metodológica, y, como objetivo fundamental, presentar una herramienta novedosa y adaptable a otros contextos, donde la gestión de la edad y del envejecimiento en el ámbito laboral se encuentra en un estado embrionario. En este sentido, el artículo concluye con la necesidad de implementar este tipo de análisis en las organizaciones que permitan una gestión de la edad eficiente, de tal forma que el empoderamiento de los trabajadores de más edad sea una realidad, ya que la promoción de su envejecimiento activo es una de las principales estrategias para una sociedad inclusiva y sostenible.

2. Contextualización

Las características actuales de la población europea y las futuras tendencias demográficas evidenciadas en las estadísticas oficiales muestran un notable aumento del porcentaje de personas de edad avanzada. Según Eurostat (2016a), en los últimos 50 años la esperanza de vida ha aumentado en un promedio de 10 años en la Unión Europea, que actualmente tiene 80,9 años de media. Las proyecciones indican que, si la edad media actual de la población europea es de 42,4 años, aumentará en 5,3 años más en 2050. En relación con la población de más edad, en 2016 el porcentaje de personas mayores de 65 años era del 19,2%, dos puntos

porcentuales más que hace 10 años, constituyendo el 30% de la población en 2050, si atendemos a las previsiones estadísticas (Eurostat, 2016a)

Como resultado, el progresivo envejecimiento de la fuerza de trabajo también es una realidad. Siguiendo a Eurostat (2016b), el grupo considerado como trabajadores mayores (*older workers*) (55-64 años) ha pasado de constituir una tasa de empleo del 42,2% en 2005 a un 53,3% en 2015. Por otro lado, durante el mismo periodo, el porcentaje de población activa en edad de trabajar ha disminuido en más de 10 puntos porcentuales (del 67,2% al 56,7%). Este escenario implica que existan menos trabajadores jóvenes que se incorporan al mercado de trabajo y un envejecimiento progresivo de los recursos humanos. Unido a ello, los trabajadores de más edad siguen optando en muchas ocasiones por retirarse temprano (Hotopp, 2007), dado que en la mayoría de los entornos laborales no existe una adaptación a los trabajadores de mayor edad (Burke, Cooper y Field, 2013). Este contexto genera importantes implicaciones presentes y futuras para la economía en términos de dependencia de las cotizaciones a los sistemas de seguridad social (Khan, 2009).

Por lo tanto, el desafío para la sociedad presente y futura es doble. Por un lado, la necesidad de equilibrar la demografía de la fuerza de trabajo en las organizaciones y extender la vida laboral de más de 65 años, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad del actual sistema de pensiones y bienestar. Por otro lado, pero relacionado con lo anterior, la necesidad de asegurar la inclusión de los trabajadores de mayor edad en las organizaciones, el rediseño de empleos y lugares de trabajo para hacerlos más *age friendly*. La identificación de los factores clave que fomenten la capacidad de trabajo y, en términos más integradores, la calidad del envejecimiento en el empleo aparecen como elementos clave para lograr lugares de trabajo inclusivos para todos.

Este objetivo ha recibido la atención en los últimos años de iniciativas a nivel gubernamental en distintos países, especialmente en el norte de Europa, pero siempre en el marco de una acción concertada y «tripartita». El cambiar una cultura inspirada en la devaluación de los trabajadores de mayor edad a una cultura de la organización del trabajo más inclusiva reclama que el diálogo entre los tres actores fundamentales —representantes del Gobierno, de los sindicatos de los trabajadores y de las asociaciones empresariales— pueda representar la base sobre la cual construir planes de acción. En ello, el modo de hacer evolucionar las prácticas de GRH y de desarrollar las relaciones laborales constituyen elementos imprescindibles para sostener entre las organizaciones laborales los objetivos de una acción concertada (Garavaglia y Marcaletti, 2012).

Además, la necesidad de poner a los trabajadores de más edad en condiciones de jubilarse más tarde reclama una atención especial a la gestión de la edad en las organizaciones (Skoglund B. y Skoglund C., 2005), convirtiéndose en un «tema candente a nivel nacional y europeo» (European Commission, 2012).

3. Base teórica del concepto de *Quality of Ageing at Work*

La necesidad de desarrollar herramientas que apoyen a los empresarios y gerentes para hacer frente a las consecuencias de una mano de obra más envejecida y más diversa en su edad deriva en cambios y desafíos cruciales a nivel macro (Naegele y Walker, 2006). En la mayoría de los países europeos, las recientes reformas de las pensiones ya determinaron efectos a medio plazo, tanto en la dinámica del mercado de trabajo como en las prácticas organizativas dentro de las empresas públicas y privadas (Streeck y Thelen, 2005). Además, el impacto social de esta transición en la sostenibilidad social del envejecimiento de la población es relevante. Las consecuencias del aplazamiento de la edad legal de jubilación en las organizaciones de trabajo están afectando al crecimiento del número de empleados mayores de 60 años de edad que han tenido que posponer su jubilación y prever pasar más años de lo esperado en el trabajo, con enormes impactos en la motivación y conciliación con su vida personal y familiar (Desmette y Gaillard, 2008). La necesidad de estudiar las consecuencias del cambio demográfico con sus impactos multinivel en la economía, la sociedad y el empleo pasa por sensibilizar a los responsables de las políticas públicas, los actores del diálogo social y los responsables de organizaciones privadas, sobre la compleja dinámica que ya afecta a toda dimensión relevante de la sociedad, y que, incluso, aumentará su impacto en las próximas décadas (Marcaletti y Garavaglia, 2014).

Las consecuencias de las reformas de las pensiones han estimulado en fechas recientes un nuevo interés por parte de las empresas privadas y públicas en las prácticas de gestión de la edad (Naegele y Walker, 2006; Ilmarinen, 2006 y 2011; Marcaletti, Garavaglia y Milone, 2014). En este campo, la literatura en las ciencias sociales ha explorado especialmente los vínculos entre los contextos institucionales y las elecciones individuales de jubilación, adoptando enfoques comparativos de la economía política o de los neoinstitucionalistas, basados principalmente en el paradigma de la «variedad del capitalismo» (Taylor, 2008; Boehm, Schröder y Kunze, 2013). La perspectiva analítica mejoró su potencial interpretativo también gracias a los avances y logros de la perspectiva del ciclo de vida, especialmente cuando se aplicó a estudios longitudinales. Sin embargo, un número muy

reducido de trabajos (Van Dalen, Henkens y Schippers, 2010; Marcaletti, 2014) se ha dedicado a unir a las limitaciones institucionales (por ejemplo, el modelo de bienestar) los elementos individuales y las prácticas organizativas de la gestión de la edad dentro de las organizaciones laborales (Garavaglia, 2014). Es decir, el análisis de los efectos ejercidos por los entornos institucionales sobre las empresas, y consecuentemente, en los comportamientos organizativos, especialmente respecto a la gestión de los empleados mayores, ya sea considerando las prácticas de retención de los mismos o las vías de salida.

En este sentido, algunos autores y autoras destacan la importancia de identificar, también, las causas personales o subjetivas que dan lugar a la jubilación anticipada. Así, Siegrist y otros (2007) recogen causas de índole económica (jubilación anticipada para obtener una pensión), causas relacionadas con la salud, y aquellas relacionadas con la percepción de factores de calidad en el lugar de trabajo que pudieran causar insatisfacción e incomodidad, siendo esta última la que puede ser más susceptible de gestión por parte de las organizaciones (Marcaletti, 2014). En relación a esta idea, los factores que destacan autores como Ilmarinen (2006) son: en primer lugar, la capacidad física, psicológica y social que el trabajador considera que tiene respecto a la labor requerida en su empleo; en segundo lugar, el conocimiento profesional del empleado respecto a su trabajo y las competencias que posee y puede desarrollar en este ámbito; por otra parte, sus valores, actitud y motivación respecto a su trabajo, su organización, y a su conciliación con su vida personal; por último, su percepción sobre cómo se organiza y se supervisa su trabajo por parte de su compañía y superiores. Así, siguiendo a Macdonald y Levy (2016), la gestión de estos factores tiene una influencia directa en la satisfacción laboral y el compromiso con la organización de los trabajadores de mayor edad.

La literatura científica ha ido incorporando el análisis de estas cuestiones de manera progresiva. Así, la mayoría de los estudios se ha centrado en analizar la satisfacción y la motivación de los trabajadores de más edad (Groot y Brink, 1999, Kooij *et al.*, 2008; Desmette y Gaillard, 2008) y cómo los empleadores en particular y la política de recursos humanos en general pueden manejar estos elementos (Magd, 2003; Brooke, 2003). Otras variables, como la competencia, el rendimiento y la capacitación de los trabajadores de mayor edad, han recibido menos atención por parte de la literatura científica a la hora de identificarlos como factores de calidad (Wok y Hashim, 2012).

Por tanto, tomando en cuenta todos estos acercamientos a la cuestión, es necesario adoptar un enfoque más holístico, sustentado en la exploración de la influencia ejercida por los escenarios institucionales sobre las políticas de GRH

dirigidas a la fuerza laboral de edad más avanzada y los efectos de esta sobre los determinantes de los comportamientos individuales. Ello implica, así, la adopción de una perspectiva que una el neoinstitucionalismo con los estudios organizacionales (Garavaglia, 2014).

En el campo de la gestión de la edad de los recursos humanos, la práctica totalidad de las herramientas de investigación adoptadas en Europa se basa en el *Workability Index* (WAI) [Índice de Capacidad de Trabajo] (Tuomi *et al.*, 1998) y sus variantes. Este concepto se define como el potencial de una persona de realizar una determinada tarea en un tiempo determinado, entendiendo que el desarrollo de la capacidad funcional individual debe ser acorde a las exigencias del trabajo (Tuomi *et al.*, 1998; Ilmarinen, 2006).

El WAI representa un instrumento de investigación orientado a un uso práctico en el campo de la salud ocupacional que se ha extendido cada vez más, desde su primera aplicación hace más de treinta años en Finlandia, y su posterior uso en Europa, América Latina, Australia y Asia. Hoy en día, el WAI (y sus distintas variantes) sigue representando el principal instrumento utilizado para apoyar las prácticas de gestión de edad (Ilmarinen, 2011), habiendo sido traducido a 25 idiomas, validado por diversos estudios (Radkiewich y Widerszal-Bazyl, 2005; Zwart y Frings-Dresen, 2002) y aplicado en exclusividad.

Según Ilmarinen (2006), el WAI puede entenderse como un constructo con cuatro capas o elementos principales. La *salud* de los trabajadores sería la base, a continuación, sus *conocimientos y competencias*, seguidos de la *motivación* y, por último, la *organización del trabajo*. Teniendo este constructo en cuenta, el instrumento desarrollado a partir de esta idea evalúa la percepción de la capacidad de trabajo del propio empleado a partir de siete ítems, centrados fundamentalmente en las condiciones individuales del trabajador (Tuomi *et al.*, 1998):

- Actual capacidad de trabajo en comparación con la mejor de toda la vida laboral (escala 0-10)
- Capacidad de trabajo en relación a las demandas físicas, mentales o ambas de su empleo (escala 2-10)
- Número de enfermedades actuales diagnosticadas (escala 1-7)
- Estimación de la pérdida del trabajo debido a enfermedad (escala 1-6)
- Baja laboral durante los últimos 12 meses (escala 1-5)
- El pronóstico de su propia capacidad de trabajo en los próximos 2 años (escala 1-7)
- Recursos mentales (escala 1-4)

El resultado de la puntuación obtenida por el empleado, en un rango de 7 a 49 puntos, teniendo en cuenta los subíndices, puede ir de capacidad pobre (de 7 a 27 puntos) hasta capacidad excelente (44-49 puntos). No obstante, dadas sus características, un índice bajo en la escala del WAI no indica una menor capacidad, sino un desajuste entre las exigencias del trabajo actual y la percepción de la capacidad del empleado frente a esa actividad laboral en concreto en el futuro.

Sin embargo, con el tiempo, el concepto de capacidad de trabajo ha evolucionado constantemente hacia un entendimiento más amplio de bienestar en el trabajo, que tiende a dar una representación más completa de la calidad y de las dimensiones de la capacidad de trabajo en sí. Como se especificará más detalladamente en la sección metodológica, en estudios anteriores (Marcaletti, 2014; Marcaletti y Garavaglia, 2016) consideramos que existe una dimensión intraorganizacional que no estaba contemplada en el WAI. La inclusión de estas variables podría proporcionar un enfoque más holístico e integrador de la calidad percibida por los empleados en el lugar de trabajo. Por lo tanto, estos factores intraorganizacionales tendrían en cuenta la condición de los propios empleados, la cual se ve afectada por el entorno socioinstitucional externo y sus limitaciones. Por otro lado, en este nuevo enfoque, el proceso de edad y envejecimiento adquiriría un papel central en el análisis de la calidad percibida de la experiencia laboral, ya que, como señala la literatura, el envejecimiento provoca una tendencia negativa en este proceso (Padula *et al.*, 2013). El concepto central de este enfoque se denominó *Quality of Ageing at Work* (QAW) [Calidad del Envejecimiento en el Trabajo], siendo la base del análisis del presente trabajo.

Así, tal y como se ampliará en la sección metodológica, basándose en los elementos clave del cuestionario basado en el concepto de WAI, el *Quality of Ageing at Work questionnaire* (QAW-q) [cuestionario para Calidad del Envejecimiento en el Trabajo] (Marcaletti y Garavaglia, 2014) amplía su perspectiva e introduce elementos adicionales destinados a unir las dimensiones intraorganizacionales que afectan a las condiciones de los empleados con su entorno socioeconómico, añadiendo así los factores de *conciliación personal y familiar, estabilidad económica y laboral, identidad profesional y relaciones en el lugar de trabajo* a los previamente establecidos por el WAI. A ello, como hemos comentado, se une la ponderación de la influencia de los diferentes significados que la *edad* puede asumir (*edad cronológica, antigüedad laboral en la empresa y años de contribución a los sistemas de seguridad social*) sobre las percepciones individuales y sobre la evaluación del desempeño organizacional. Como resultado de su cálculo (que será explicado en la sección siguiente) se obtiene el *Quality of Ageing at Work index* (QAW-i) [Índice de Calidad del Envejecimiento en el Trabajo], un índice que permite medir

de manera objetiva estas cuestiones y realizar comparativas longitudinales o en distintos entornos organizacionales, siendo susceptible también de ser analizado mediante técnicas cuantitativas multivariantes. Este índice se estructura abarcando los niveles «individual», «organizativo» y «paso del tiempo», lo que conduce a un amplio espectro de análisis en el campo de la investigación organizacional, y una herramienta de información basada en evidencias empíricas para apoyar el diseño de políticas de GRH dentro de las empresas. Sin ir más lejos, este QAW-q ha sido implementado en numerosas corporaciones multinacionales, como ABB, Hewlett-Packard, Cisco, Barilla; y administraciones públicas, como la Autoridad Regional de la provincia de Trento (Italia), recogiendo más de 8.000 cuestionarios individuales entre empleados y gerentes, validando la herramienta y publicando interesantes resultados (Marcaletti y Garavaglia, 2014 y 2016, entre otros). Actualmente, la herramienta se está comenzando a implementar en España en diversas empresas nacionales y multinacionales en el contexto aragonés (Iñiguez Berrozpe *et al.*, 2018) y en el valenciano, y en otros países como Reino Unido y Noruega, previéndose su extensión a otros territorios.

A la hora de justificar la adopción de esta nueva herramienta, debemos atender a las dos novedades que se incluyen respecto al WAI: 1) la necesidad de tener en cuenta el factor edad y 2) la inclusión de factores intraorganizacionales.

1) La necesidad de dar un paso más en el WAI y de tener en cuenta el factor edad viene dada por el proceso de envejecimiento de la fuerza de trabajo que ya especificamos en la sección de contextualización, pero también debido a los prejuicios respecto a los trabajadores mayores que las organizaciones y los empleadores todavía tienen (Van Veldhoven y Dorenbosch, 2008; Posthuma y Champion, 2009). En la literatura científica en general existe cierto consenso en el hecho de que los empleados mayores han sido vistos por las organizaciones más como elementos pasivos que como valiosos recursos, especialmente debido a sus factores individuales (Desmette y Gaillard, 2008). Esta creencia se debe al hecho de que los gerentes, generalmente, piensan que los trabajadores de más edad, influidos por características personales, como la salud, son menos productivos (Hotopp, 2007), están menos motivados por su trabajo que los jóvenes (Kroll, 2003; Newton, 2006), y son menos competentes debido al riesgo de «descalificación» por un cambio técnico y organizativo acelerado (Kroll, 2003; Desmette y Gaillard, 2008; Hummert, 1999).

2) Los factores intraorganizacionales han sido menos estudiados en la literatura científica sobre los trabajadores de más edad (Junaidah y Saodah, 2012), aunque su estudio se vuelve esencial para comprender la dinámica de actitud de estos empleados (Desmette y Gaillard, 2008). En este sentido, para autores como

los antedichos, o Van Veldhoven y Dorenbosch (2008), también es necesario prestar atención a los aspectos relacionales de la organización, es decir, a cómo se relaciona el trabajador mayor con sus colegas y superiores. La identidad profesional ha sido identificada por autores como Mummendey *et al.* (1999), Elle-mers (1993) Nowik (1998), Adams *et al.* (2002) o Marcaletti (2007) como otro elemento clave en la evaluación de su empleo por parte del trabajador de edad avanzada. Para estos autores, esta identidad profesional depende en gran medida de cómo se percibe a estos trabajadores en su entorno de trabajo, independientemente de su edad. Raymo y Sweeney (2006) identificaron la conciliación del trabajo con la vida personal y familiar entre los trabajadores de más edad como otro de los elementos intraorganizacionales que pueden tener un peso significativo en la decisión del trabajador de más edad en el momento de la jubilación anticipada. Por último, en lo que se refiere al empleo y a la estabilidad económica, esta es una dimensión ambivalente, ya que, según Siegrist *et al.* (2008), aunque el trabajo puede proporcionar estabilidad, muchos trabajadores de más edad que no pueden ver su esfuerzo de trabajo recompensado suficientemente consideran, así, la jubilación como un incentivo económico, en lugar de lo contrario. Sin ir más lejos, en diversos estudios se ha señalado la estabilidad económica que proporciona la pensión por jubilación como la razón principal que lleva a los trabajadores a la decisión de jubilarse (Łuczka y Jabłońska, 2015; Bender *et al.*, 2014).

No obstante, siguiendo a Büsch, Dittrich y Lieberum (2010), en última instancia, los diversos factores intraorganizacionales, organizativos e individuales dependerán de la percepción subjetiva de los trabajadores de más edad. Y, debido a la naturaleza multidimensional de la percepción subjetiva de la calidad en el lugar de trabajo (Siegrist *et alii*, 2008), tienden a ser asimilados de manera interrelacionada (Marcaletti y Garavaglia, 2016). Debido a esto, cualquier estrategia de gestión debe tener una visión integradora y holística que tenga en cuenta todas estas dimensiones y cómo se afectan entre sí (Naegele y Walker, 2006). Elemento subyacente a la construcción del QAW-q, tal y como se especificará a continuación.

4. Metodología

4.1 Composición y estructura del QAW-q como instrumento de recogida de información

En la presente sección se explica el QAW-q como instrumento de análisis, especificando cómo ha sido construido, las variables empleadas, y los índices y subíndices que proporciona para mensurar la calidad del trabajo percibida, y la influencia de la edad en la misma.

De esta forma, derivadas tanto de la concepción teórica anterior como de las necesidades detectadas en las empresas italianas donde se testó el QAW-q, se establecieron ocho secciones, cada una de las cuales se centró en los diferentes factores identificados como cruciales en el proceso de envejecimiento en el trabajo, influyendo así en su percepción de la calidad:

1. Salud
2. Diseño del empleo y organización del trabajo
3. Empleo y estabilidad económica
4. Conciliación con la vida personal y familiar
5. Satisfacción
6. Identidad profesional
7. Relaciones en el trabajo
8. Competencias

Estos elementos son las dimensiones que podrían ser influidas por el factor edad, y el consiguiente proceso de envejecimiento en el trabajo. Así, la última sección del cuestionario recoge datos personales, como género, edad cronológica, nivel educativo, año de contratación, y año desde el cual el empleado ha empezado a pagar regularmente contribuciones al sistema público de pensiones, posición organizacional, tipo de empleo, etc.

Cada sección (excepto la última) comprende siete preguntas centradas en las percepciones de los empleados respecto a su condición personal, la comparación entre el pasado y el presente y las expectativas futuras, y, finalmente, el desempeño organizacional. Por lo tanto, la estructura del QAW-q permite que se interrelacionen los niveles individuales y organizacionales (añadiendo la antedicha dimensión interorganizacional) y la influencia del paso del tiempo en dichos factores.

Así, la estructura concreta del cuestionario en cada uno de los ocho factores especificados antes sería la siguiente:

- En las tres primeras preguntas el empleado debe responder sobre cómo percibe su condición personal en relación a diferentes subtemas relacionados con el tema principal de la sección.
- La cuarta pregunta versa sobre la proactividad, es decir, el compromiso del trabajador con la mejora de cada una de las ocho áreas en las que se centra el cuestionario.
- La quinta y la sexta preguntas se centran en el efecto tiempo: la quinta pide al empleado que evalúe la situación personal actual en comparación con cinco años antes, mientras que la sexta analiza las expectativas futu-

ras para los próximos cinco años (asumiendo la permanencia en la misma organización).

- ♦ La última pregunta se centra en la evaluación del desempeño de la empresa en la promoción de buenas condiciones en el trabajo en lo que se refiere a los diferentes temas.

4.2 Usos del QAW-q. Análisis y aplicaciones

En primer lugar, los datos recogidos en el QAW-q son susceptibles de recibir un análisis descriptivo. Cada ítem dentro de cada sección utiliza escalas de evaluación, de tal forma que el QAW-q puede producir puntuaciones singulares para cada sección, o subíndices, y una puntuación total o índice, que exprese una medida de la calidad percibida sobre las condiciones laborales (QAW-i). De manera específica la forma de medir cada subíndice y el QAW-i global para cada área temática es la siguiente a partir de las siete preguntas formuladas en cada una de las ocho áreas:

- Un índice individual en el que se valora la percepción subjetiva del trabajador (*QAW- subjective perception index*) respecto a las ocho áreas temáticas, calculado el promedio de las puntuaciones de las respuestas a las preguntas 1 a 3 (en una escala de 1-10). El índice individual puede por lo tanto variar entre un valor mínimo de 1 y un máximo de 10. En el caso de existir datos perdidos o un porcentaje relevante de no respuesta, para el cálculo de la media se consideran, como mínimo, las respuestas a dos de las tres preguntas.

- ♦ Una evaluación de la proactividad del trabajador (*QAW – proactivity index*), calculado en la pregunta 4, en la que el trabajador debe responder hasta qué punto está comprometido en cada una de las ocho áreas que se analizan (por ejemplo, a incrementar sus competencias en el trabajo; a adaptar su identidad profesional a los cambios, etc.). La puntuación otorgada puede variar del 1 al 10.
- ♦ Un indicador de percepciones asociadas a experiencias pasadas (*QAW-past perception index*) en la pregunta 5, y expectativas futuras (*QAW-future perception index*) en la pregunta 6, ambas en una escala de 1 a 5, así como un indicador que asocia ambas (*QAW – past/future index*), calculado como la suma de las puntuaciones de las respuestas a las preguntas 4 y 5. Así, el índice pasado/futuro puede variar de un valor mínimo de 2 a un valor máximo de 10.
- ♦ Un subíndice de evaluación del desempeño organizacional (*QAW-organisational performance index*), que es la puntuación de la respuesta

a la pregunta 7 (escala 1-10). De esta forma, el índice de organización puede por lo tanto variar entre un valor mínimo de 1 y un máximo de 10.

- Una puntuación global (QAW-i), resultante de la suma de tres indicadores explicados anteriormente: *QAW- subjective perception index*, *QAW-past perception index* y *QAW- future perception index*. Por tanto, el QAW-i puede variar entre un valor mínimo de 4 puntos y un máximo de 30 tomando los resultados en bruto, pero, para una mejor interpretación, se divide por 3 y se pasa a una escala 1-10.

Además, el promedio de las ocho áreas temáticas de los indicadores descritos a nivel individual, pasado/futuro, organización y en general, se puede emplear para calcular otros subíndices QAW totales.

Por otra parte, los análisis bivariante y multivariante también son aplicables a los datos obtenidos de los diferentes índices y subíndices. Las puntuaciones pueden ser moderadas por las diferentes variables personales: edad cronológica, antigüedad, género, nivel educativo para poder comparar las condiciones de los diferentes grupos de empleados, etc. La regresión lineal múltiple es un tipo de análisis que puede resultar muy clarificador con los datos obtenidos a través del QAW-q, dado que puede medirse el efecto sobre la varianza de los distintos subíndices y el QAW-i global de dichas variables personales, o bien el efecto de las distintas áreas evaluadas, como variables independientes, respecto a un índice concreto, que actuaría como variable dependiente. Un ejemplo de ello, y dada la principal función de esta herramienta, las variables relacionadas con la edad (edad cronológica, años de antigüedad en la empresa y años de contribución a los sistemas de seguridad social): pueden servir de variables independientes para analizar su efecto en dichos índices, ya sean los relacionados con el propio individuo (cuestiones 1-3), como aquellos que afectan a su percepción sobre la organización (pregunta 6) de cada factor. En relación a esta última cuestión, los resultados permitirán a la organización detectar en qué puntos la empresa tiene más margen de mejora y cuáles requieren una actuación inmediata, al tener puntuaciones más bajas.

Otros tipos de análisis pueden ser los longitudinales o las predicciones, dado que se han tenido en cuenta las dimensiones presentes respecto a las pasadas y las expectativas futuras, las puntuaciones permiten identificar áreas críticas para diferentes grupos de empleados en el presente, pero también predecir situaciones que podrían llegar a ser críticas al considerar el proceso de envejecimiento del empleado y el creciente número de empleados mayores de la empresa en el futuro.

Por el momento, no se han establecido límites críticos de puntuación, ya que siempre han de interpretarse de acuerdo con las características estructurales de

la empresa, tanto en lo que respecta a la composición del personal como a las características del negocio. Un mayor número de datos recogidos dentro de las empresas pertenecientes a las mismas ramas de actividad económica permitirá en el futuro establecer unos umbrales significativos que se utilizarán para las comparaciones con las puntuaciones medias obtenidas a partir de datos recogidos en empresas pertenecientes a otras ramas de actividad económica.

Finalmente, es relevante aclarar que el análisis a través del QAW sirve de manera precisa para fotografiar la situación concreta de las dimensiones que mensura, si bien, puede ser la base para profundizar en los aspectos críticos que señale el índice, por ejemplo, a través de instrumentos cualitativos. De hecho, algunas de las empresas participantes en el presente estudio, tras ver evidenciados sus puntos críticos, decidieron ahondar más en su conocimiento a través de grupos de discusión con los trabajadores. Dichos grupos de discusión otorgaron una mayor información a las empresas sobre cuáles eran las percepciones e interpretaciones de los trabajadores sobre su empleo y la organización a la que pertenecían, sirviendo de base para las propuestas estratégicas de mejora que implementaron posteriormente.

4.3 Estudio de caso

Para ejemplificar el funcionamiento del análisis del QAW-q exponemos a continuación los resultados de los diversos índices explicados en la sección anterior, en una muestra de $n.=7.061$ trabajadores y trabajadoras en el norte de Italia. Los datos fueron recogidos entre los años 2013 y 2015 en 14 organizaciones, de las cuales 10 eran de titularidad privada, 3 de titularidad pública, y 1 de titularidad público-privada. En cuanto al sector de las organizaciones participantes, la muestra fue lo suficientemente variada al incorporar 3 administraciones públicas, 3 empresas del sector servicios, 3 organizaciones en el sector financiero, 2 empresas de informática, 2 industrias de productos manufacturados y 1 empresa de transporte público.

Para ello se muestra, en primer lugar, el análisis descriptivo por grupos de edad, tanto del QAW-i como de los subíndices de percepción subjetiva de los elementos relacionados con la calidad en el empleo, proactividad, percepción subjetiva del pasado, percepción subjetiva del futuro, y percepción subjetiva del trabajador del desempeño de la empresa. En segundo lugar, asociado a estos índices, se muestra el análisis descriptivo solo de los trabajadores mayores de 51 años en cuanto a cada uno de los 8 subtemas evaluados en cada índice. De esta forma pueden apreciarse tanto las diferencias entre los grupos de edad en cuanto a su percepción de los distintos aspectos del QAW como aquellos elementos que

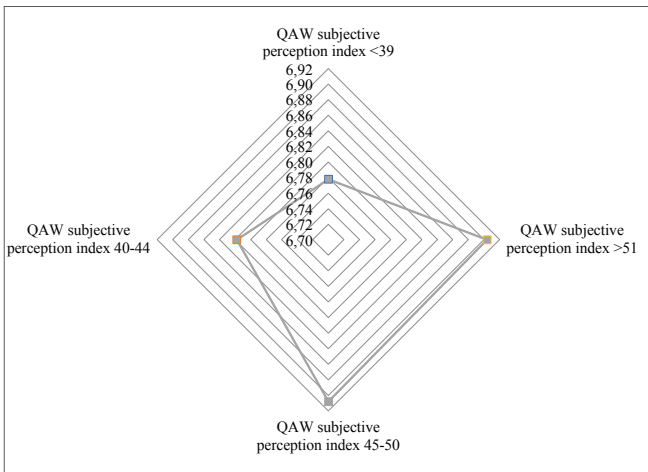
los trabajadores de mayor edad valoran en mayor o menor medida. Ello puede otorgar a la empresa una visión clara de los elementos sobre los que puede actuar para incrementar el QAW.

5. Ejemplo de análisis mediante el QAW-q

En el presente apartado de resultados se ejemplifica un análisis básico del QAW-q implementado en el estudio de caso especificado en el epígrafe 4.3.

En primer lugar, en cuanto al índice de percepción subjetiva o autopercepción del trabajador, podemos observar que, entre las personas encuestadas, las puntuaciones más altas estaban en aquellos mayores de 45 años (por encima de 6,9 puntos). Ello podría indicarnos que dicha autopercepción en relación al trabajo se incrementa con la edad.

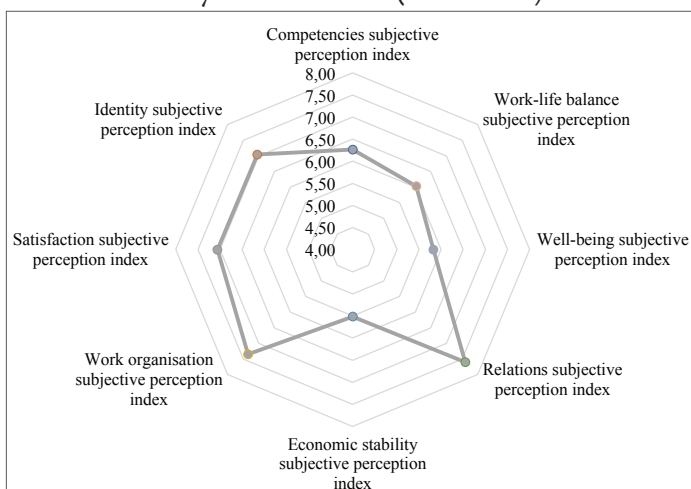
Figura 1. QAW – índice de percepción subjetiva (escala 1-10)



Elaboración propia (N = 2.937)

Si atendemos exclusivamente a los trabajadores de mayor edad (>51 años), las relaciones que se establecen en el lugar de trabajo (7,6), la percepción del desempeño de la organización en cuanto a la GRH (7,3), la satisfacción (7,1) y la identidad (7,0) profesionales son las variables que, por ese orden, obtienen una mejor valoración por parte de los empleados. Por el contrario, la percepción subjetiva de la estabilidad económica, el bienestar personal y la conciliación personal y familiar obtenían puntuaciones por debajo de 6,0 en todos los casos.

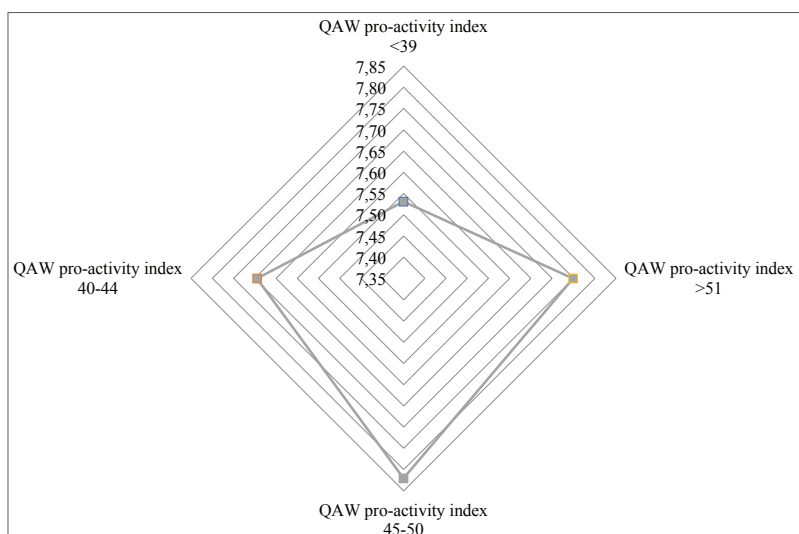
Figura 2. QAW – índice de percepción subjetiva desagregado por variables. Mayores de 51 años (escala 1-10)



Elaboración propia (N = 666)

En cuanto al índice de proactividad, como se observa en la figura 3, se trata de una actitud que se va incrementando con la edad, adquiriéndose un mayor compromiso profesional, ya que el índice aumenta en 0,3 puntos en el grupo de edad de 45 a 50 años respecto a los menores de 39 años. No obstante, a partir de los 51, se observa un leve decrecimiento de dicha actitud proactiva.

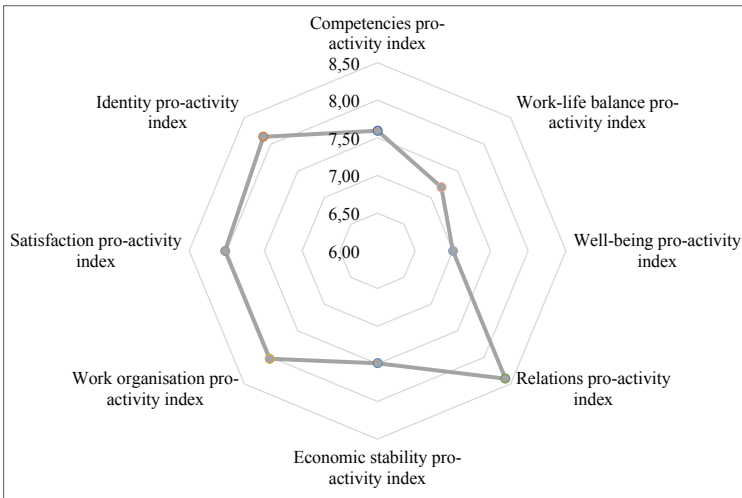
Figura 3. QAW – índice de proactividad (escala 1-10)



Elaboración propia (N = 2.937)

Explorando un poco más este elemento, en la figura 4 se aprecia que nuevamente las variables de las relaciones que se establecen en el lugar de trabajo (8,4), la identidad (8,2) y satisfacción (8,0) profesionales y la percepción del desempeño de la organización en cuanto a la GRH (8,0) vuelven a ser las que reciben una actitud más proactiva por parte de los trabajadores de mayor edad. Sorprende, por tanto, que las variables con una autopercepción menor (figura 2) son también las que reciben un menor esfuerzo de mejora por parte de estos empleados (figura 4).

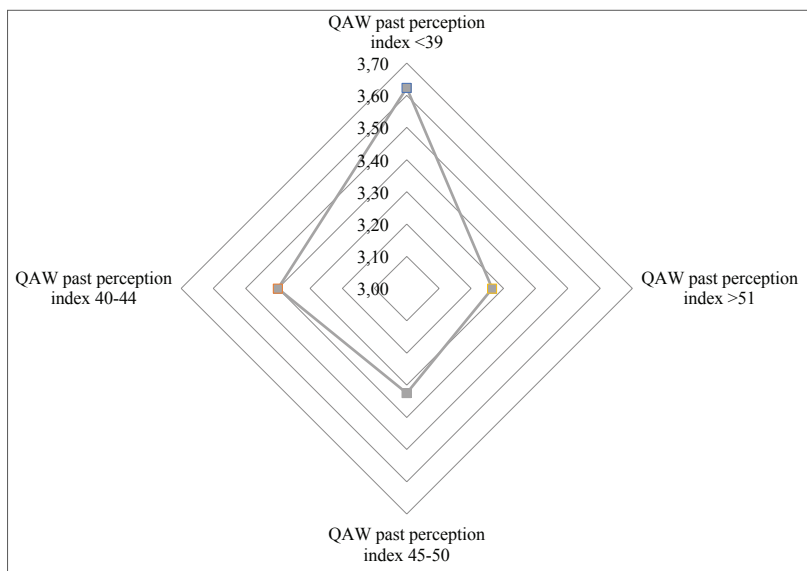
Figura 4. QAW – índice de proactividad desagregado por variables. Mayores de 51 años (escala 1-10)



Elaboración propia (N = 666)

Al medir la autopercepción en el pasado, en este caso en escala 1-5, como especificamos en el apartado metodológico, contrariamente a lo que ocurriría en los anteriores, se trata de un elemento que va disminuyendo en su evaluación a medida que aumenta la edad cronológica: los mayores de 51 años tienen una percepción de la mejora presente de los elementos medidos en el QAW-q respecto al pasado valorada en 0,4 puntos menos que los menores de 39.

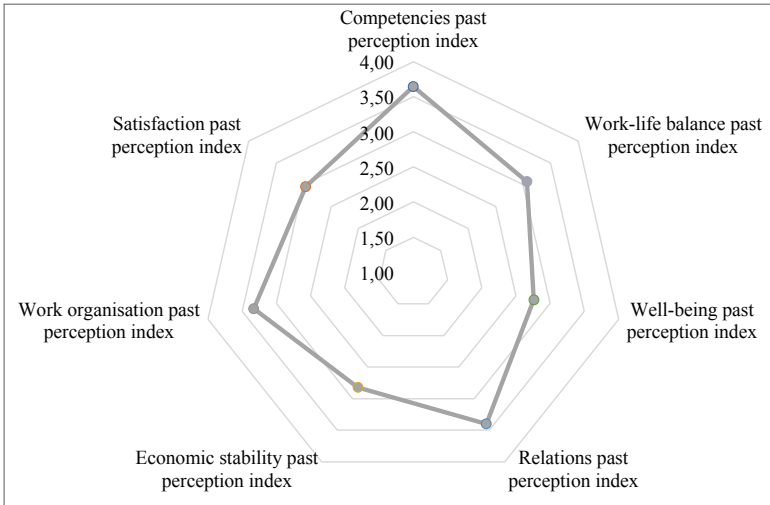
Figura 5. QAW – índice de percepción del pasado (escala 1-5)



Elaboración propia (N = 2.937)

Para el grupo de trabajadores de mayor edad, los elementos que consideran que han mejorado levemente en los últimos cinco años son las competencias profesionales (3,6), las relaciones que se mantienen en el trabajo (3,4) y la percepción del desempeño de la empresa (3,3). Sin embargo, tanto el bienestar personal como la estabilidad económica se encuentran por debajo del umbral de 3 puntos (que corresponde a la respuesta «igual/lo mismo»), lo que significa que estos empleados consideran que en estos factores ha habido una disminución de la calidad percibida durante los últimos cinco años.

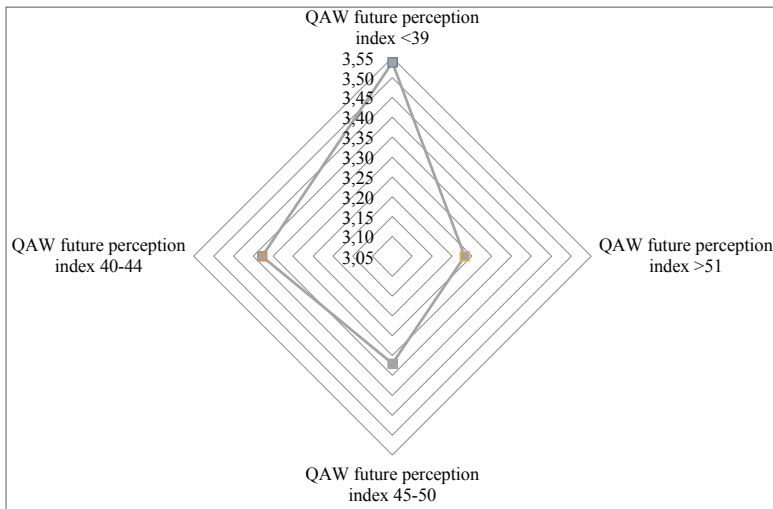
Figura 6. QAW – índice de percepción del pasado desagregado por variables. Mayores de 51 años (escala 1-5)



Elaboración propia (N = 666)

En el caso de las expectativas futuras de los trabajadores, ocurre un fenómeno similar a la percepción del pasado, a mayor edad disminuye la visión de mejora futura: la valoración de los trabajadores de más de 51 años es 0,3 puntos menor que los menores de 39 años.

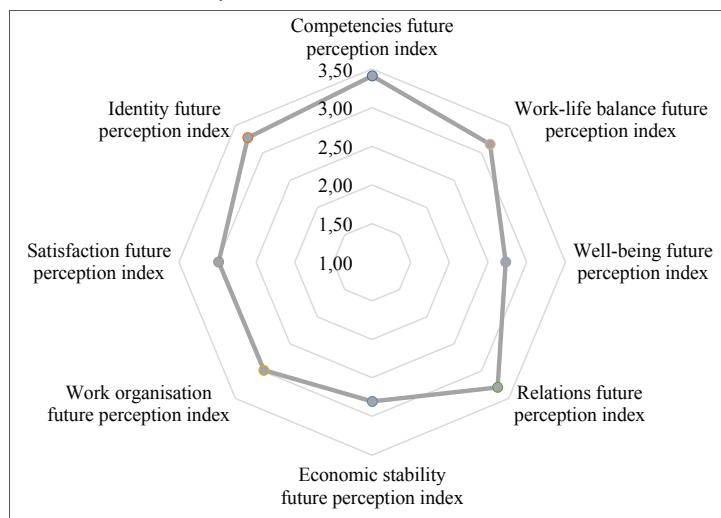
Figura 7. QAW – índice de percepción del futuro (escala 1-5)



Elaboración propia (N = 2.937)

En cuanto a las expectativas específicas del grupo de edad mayor de 51 años, nuevamente son las competencias profesionales las que reciben una mejor puntuación (3,4), seguidas de la identidad profesional (3,3) y la conciliación del trabajo con su vida familiar y personal (3,2), que consideran que mejorará levemente en cinco años. Por otro lado, nuevamente, tanto la estabilidad económica como el bienestar personal son factores que los trabajadores colocan por debajo del umbral de 3 puntos, por lo que no perciban que pueda haber cambios futuros en dichos aspectos.

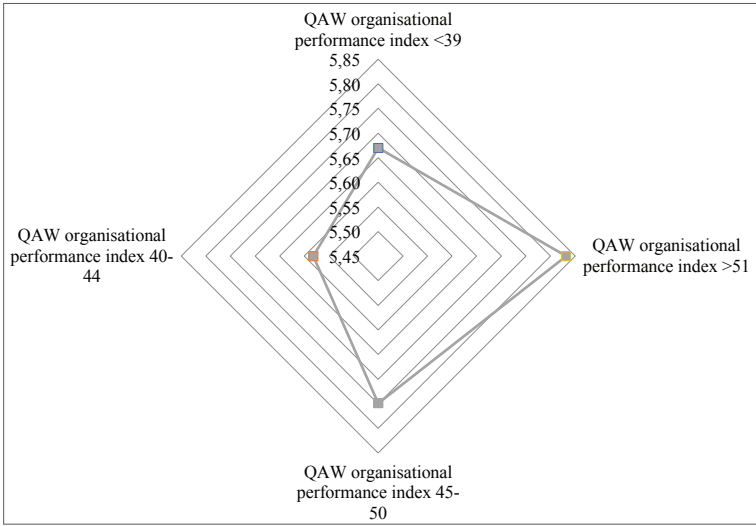
Figura 8. QAW – índice de percepción del futuro desagregado por variables. Mayores de 51 años (escala 1-10)



Elaboración propia (N = 666)

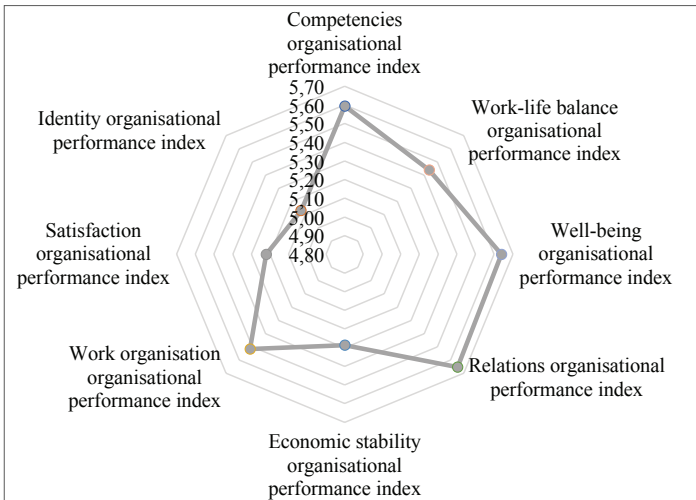
La percepción subjetiva del desempeño organizacional, aunque de todos los índices mensurados, es el que obtiene una menor puntuación general (por debajo de 6 sobre 10), vuelve a ser un factor que se incrementa con la edad. Como podemos apreciar en la figura 9, aunque los menores de 39 años hacen una mejor valoración que el grupo de edad siguiente (40-45 años), la evaluación de los mayores de 51 años es 0,3 puntos mayor que dicho grupo de edad.

Figura 9. QAW – índice de percepción del desempeño organizacional (escala 1-10)



Elaboración propia (N = 2.937) Los aspectos de desempeño organizacional respecto a la GRH mejor valorados por los mayores de 51 años son las relaciones profesionales (5,7), la gestión del bienestar (5,6) y de las competencias profesionales (5,6). En cambio, cuestiones como la gestión de la identidad profesional, la estabilidad económica y la satisfacción se aproximan al umbral de 5, lo que indicaría una valoración negativa.

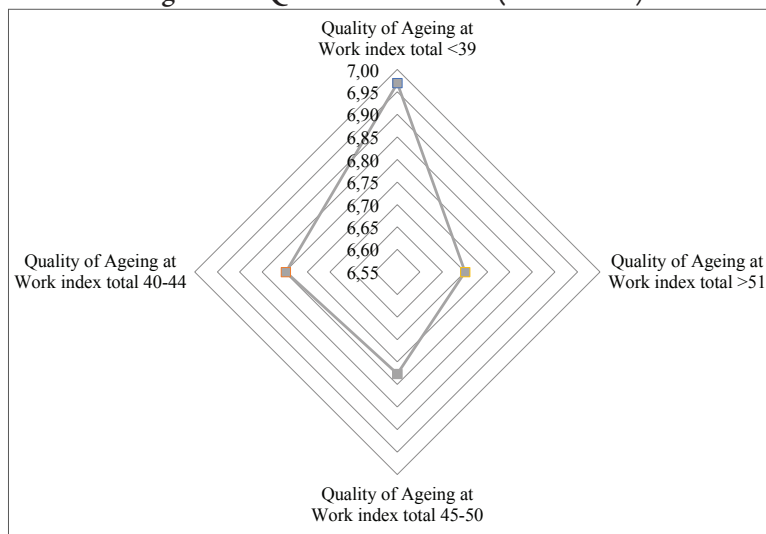
Figura 10. QAW – índice de percepción del desempeño organizacional desgregado por variables. Mayores de 51 años (escala 1-10)



Elaboración propia (N = 666)

Finalmente, atendiendo al índice total del QAW-i, aunque para todos los encuestados la valoración de dicha calidad se encontraba por encima del 6,5, esta va disminuyendo 0,1 puntos progresivamente en cada franja de edad, situándose en el 6,7 en los mayores de 51 años, 0,3 puntos menos que los menores de 39.

Figura 11. QAW – índice total (escala 1-10)



Elaboración propia (N = 2.937)

6. Conclusiones

En el presente artículo se ha realizado una presentación metodológica del único instrumento que, hasta el momento, permite evaluar el significado de la edad y el envejecimiento sobre la calidad percibida en el entorno laboral, siendo esta un avance, en estos términos, del extendido WAI (Tuomi *et al.*, 1998), teniendo, además, en cuenta, aspectos intraorganizacionales que, hasta el momento, no se habían incluido en este tipo de evaluaciones: *conciliación personal y familiar, estabilidad económica y laboral, identidad profesional y relaciones en el lugar de trabajo.*

Para ello, además de la explicación metodológica de la construcción del QAW-q y de los diferentes índices que pueden calcularse a partir de los datos que este recoge, se ha ejemplificado su uso mediante un análisis descriptivo bivariable en el cual se han moderado los resultados de estos índices mediante la edad cronológica. Refrendando la literatura (Padula *et al.*, 2013; Groot y Brink, 1999, Kooij *et al.*, 2008; Desmette y Gaillard, 2008; Siegrist *et al.*, 2007, o Elovainio's *et alii*, 2005, entre otros), hemos podido observar en la evaluación del QAW-i global que la edad y, en particular, el proceso de envejecimiento parecen influir en la

calidad percibida del trabajo siguiendo una tendencia negativa: a medida que los trabajadores envejecen, su percepción sobre la calidad de su vida laboral empeora. Aunque su autopercepción subjetiva es levemente más alta que en los trabajadores de menor edad, la valoración que hacen de su situación actual respecto al pasado y sus expectativas futuras, así como su proactividad para mejorar en las distintas áreas, va disminuyendo paralelamente al proceso de envejecimiento. En particular, los temas relacionados con la percepción subjetiva de la estabilidad económica, el bienestar personal y la conciliación personal y familiar son las áreas en las que los trabajadores de mayor edad muestran las puntuaciones más bajas. Sin embargo, también se percibe que, a medida que los trabajadores envejecen y se socializan en la experiencia laboral, mayor es su valoración del desempeño de la empresa, o de aspectos relacionados con la identificación con la organización, tales como las relaciones en el lugar de trabajo, la identidad profesional o su satisfacción. Por tanto, son los factores personales o internos en los que las organizaciones podrían incidir en su política de *Age Management*. Por otro lado, pese a que la autopercepción competencial no es elevada, sí que es un aspecto cuya valoración experimenta una mejora con los años, cuando los trabajadores son cuestionados acerca de la valoración presente respecto al pasado y sus expectativas futuras, hecho que refutaría estudios anteriores (Kroll, 2003; Desmette y Gaillard, 2008; Hummert, 1999).

Sin embargo, como se ha comentado, el propósito del presente artículo es analizar la herramienta y sus aplicaciones en sí, más que buscar resultados concluyentes. Para ello serían necesarios análisis multivariantes de mayor profundidad, teniendo en cuenta otras variables independientes como la antigüedad laboral, los años de contribución a la Seguridad Social, el género, el logro educativo o el tipo de organización.

En cuanto a la valoración del instrumento en sí, se trata de una herramienta fácil y rápida de rellenar, ya que cumplimentar todo el cuestionario lleva unos quince minutos y todas las preguntas utilizan escalas de calificación. No obstante, esto podría dar como resultado un riesgo de sesgo por respuesta definida. Un segundo punto importante a considerar es que el cuestionario podría ser percibido como demasiado genérico por la gerencia. Esto podría deberse a dos de sus características principales: el hecho de que las preguntas no aborden explícitamente la cuestión de la edad (a la inversa, representa las perspectivas adoptadas al analizar los resultados) y que, a pesar de que se utiliza como una herramienta para apoyar el manejo de la edad, no se dirige solo a los trabajadores mayores. Si bien ello se explica porque el cuestionario no pretende ser un elemento estigmatizante, evaluando solo a los trabajadores de mayor edad, resulta útil comparar la

percepción subjetiva entre distintos grupos de edad y posibilita realizar estudios longitudinales, al entender el envejecimiento de la fuerza del trabajo como un proceso.

Por otro lado, y como se ha especificado en el apartado metodológico, la instantánea que proporciona esta herramienta sobre la calidad del envejecimiento del trabajador en su organización ha servido a las empresas en las que se ha implementado para tener una visión precisa no sólo de esta cuestión, sino también de si sus estrategias de *age management* han tenido efectos positivos. En muchos de los casos, se ha profundizado posteriormente en las áreas críticas detectadas por el QAW-i mediante técnicas cualitativas (grupos de discusión, entrevistas focalizadas), que han permitido a las organizaciones mejorar sus estrategias organizativas en este sentido. Por ejemplo, mediante actividades encaminadas a la mejora de la salud física y psicosocial de sus trabajadores; mejora en la comunicación hacia los empleados de las acciones propuestas por la empresa, para que su percepción sea más efectiva; o desarrollo de actividades de mentoría para aprovechar el incremento competencial de los trabajadores de mayor edad y, al mismo tiempo, su sentimiento de identidad profesional y valía en la organización, entre otros.

El QAW-q posibilita analizar la calidad percibida sobre el entorno laboral, teniendo en cuenta el proceso de envejecimiento, y así, viabilizar una gestión de la edad por parte de las organizaciones que resulte eficiente, al concentrarse en aquellos aspectos que precisan de atención y han sido evidenciados en los distintos QAW-i. Tal y como especificábamos anteriormente, dicha gestión de la edad reclama la atención de instituciones y organizaciones, dada la presente y futura demografía de la fuerza del trabajo en Occidente (Skoglund B. y Skoglund C., 2005; European Commission, 2012).

Por otro lado, el análisis que proporciona la herramienta y su adaptación a otros contextos, donde esta cuestión se encuentra todavía en un estado embrionario, aseguraría dos elementos que consideramos muy relevantes para la investigación en ciencias sociales. Por un lado, la internacionalización, ya que en un mundo tan globalizado como el actual es necesario que la acción local se base en evidencias científicas ya probadas a nivel internacional, que genere redes de trabajo y prácticas de éxito susceptibles de ser implementadas en contextos diversos. Por otra parte, el impacto social, dado que cada vez se está reclamando más por parte de las instituciones y la sociedad en nuestra área la aplicabilidad de la investigación científica, y que esta contribuya a la mejora social. Sin duda, la antedicha búsqueda de entornos laborales más saludables y adecuados para una población cada vez más envejecida, que deberá lidiar con un probable y progresivo retraso en la edad de jubilación, constituye un elemento de mejora e inclusión social, que, además, contribuye a la sostenibilidad socioeconómica.

7. Referencias

- ADAMS, G. A.; PRESCHER, J.; BEEHR, T. A. y LEPISTO, L. (2002). «Applying work-role attachment theory to retirement decision-making». *International Journal of Ageing and Human Development*, 54(2): 125-137. Doi: 10.2190/JRUQ-XQ2N-UP0A-M432.
- BENDER, K. A.; MAVROMARAS, K. G.; THEODOSSIOU, I. y WEI, Z. (2014). «The effect of wealth and earned income on the decision to retire: A dynamic probit examination of retirement». *IZA Discussion Paper*, 7.927.
- BOEHM, S. A.; KUNZE, F. y BRUCH, H. (2013). «Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes». *Personnel Psychology*, 67(3): 667-704.
- BROOKE, L. (2003). «Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce». *International Journal of Manpower*, 24(3): 260-283. Doi: 10.1108/01437720310479732.
- BURKE, R. J.; COOPER, C. L. y FIELD, J. (2013). «The Aging Workforce: Individual, Organizational and Societal Opportunities and Challenges». En J. FIELD, R. J. BURKE y C. L. COOPER. *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society* (pp. 1-20). Londres: Sage.
- BÜSCH, V.; DITTRICH, D. y LIEBERUM, U. (2012). «Determinants of work motivation and work ability among older workers and implications for the desire for continued employment». *Comparative Population Studies*, 35(4): 931-958.
- DESMETTE, D. y GAILLARD, M. (2008). «When a “worker” becomes an “older worker” the effects of age related social identity on attitudes towards retirement and work». *Career Development International*, 13(2): 168-185. Doi: 10.1108/13620430810860567.
- ELEMMERS, N. (1993). «The influence of socio-structural variables on identity management strategies». *European Review of Social Psychology*, 4: 27-57.
- ELOVAINIO, M.; FORMA, P.; KIVIMÄKI, M.; SINERVO, T.; SUTINEN, R. y LAINE, M. (2005). «Job demands and job control as correlates of early retirement thoughts in finnish social and health care employees». *Work y Stress*, 19(1): 84-92. Doi: 10.1080/02678370500084623.
- EUROPEAN COMMISSION (2012). *Global Europe 2050*. Bruselas: European Commission. Recuperado de: <https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_reviews/global-europe-2050-report_en.pdf> [consulta: 25 de julio de 2017].
- EUROPEAN COMMISSION (2016). *Healthy workplaces for all ages*. Recuperado de: <<https://healthy-workplaces.eu/>> [consulta: 25 de julio de 2017].

- EUROSTAT (2016a). *Population structure and ageing*. Recuperado de: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing> [consulta: 25 de julio de 2017].
- EUROSTAT (2016b). *Employment statistics*. Recuperado de: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics> [consulta: 25 de julio de 2017].
- GARAVAGLIA, E. (2014). *Invecchiamento demografico e organizzazione sociale del lavoro: policy pubbliche, prassi manageriali e percorsi individuali. Un'analisi comparativa*, Milán: Università Cattolica del Sacro Cuore.
- GARAVAGLIA, E. y MARCALETTI, F. (2012). «Invecchiamento attivo e dialogo sociale nella promozione della partecipazione dei lavoratori anziani al mercato del lavoro». *Professionalità*, 32(1): 175-191.
- GROOT, W. y BRINK, H. (1999). «Job satisfaction of older workers». *International Journal of Manpower*, 20(6): 343-360. Doi: 10.1108/01437729910289701.
- HOTOPP, U. (2007). «The ageing workforce: A health issue?». *Economic and Labour Market Review*, 1(2): 30-35.
- HUMMERT, M. L. (1999). «A social cognitive perspective on age stereotypes». En T. M. HESS y F. BLANCHARD-FIELDS (eds). *Social Cognition and Ageing* (pp. 175-196). San Diego: Academic Press.
- ILMARINEN, J. (2006). *Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- ILMARINEN, J. (2011). «30 years work ability and 20 years age management». En C. H. NYGARD; M. SAVINAINEN, T.; KIRSI y K. LUMME-SANDT (eds.). *Age Management during the Life Course*. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability (pp. 12-22). Tampere: Tampere University Press.
- INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION (2015). «Older workers: What age means for the labour force». Recuperado de: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/audio/WCMS_358943/lang--en/index.htm> [consulta: 25 de julio de 2017].
- ÍÑIGUEZ BERROZPE, T.; MARCALETTI, F.; GARAVAGLIA, E.; ELBOJ SASO, C. y GÓMEZ BAHILLO, C. (2018). *Gestión del envejecimiento de los recursos humanos en las organizaciones. Desarrollo y aplicación del Quality of Ageing at Work Questionnaire (QAW-q) en Aragón*. Ibercaja-Universidad de Zaragoza (ref. 270-269). Recuperado de: <http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Institutos/InstitutoAragonesSeguridadSaludLaboral/AreasGenericas/ci.Proyecto_QAW.detalleDepartamento> [consulta: 11 de marzo de 2018]

- KHAN, K. (2009). «Employment of the older generation». *Economic and Labour Market Review*, 3(4).
- KOOIJ, D.; LANGE, A.; JANSEN, P. y DIKKERS, J. (2008). «Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age». *Journal of Managerial Psychology*, 23(4): 364-394. Doi: doi.org/10.1108/02683940810869015.
- ŁUCZKA, W. y JABŁOŃSKA-PORZUCZEK, L. (2015). «Factors determining the decision to retire». *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 14(3): 73-82.
- MAGD, H. (2003). «Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7): 393-401. Doi: 10.1108/09596110310496033.
- MARCALETTI, F. (2007). *L'orizzonte del lavoro. Il prolungamento dell'esperienza professionale nell'ageing society*. Milán: Vita e Pensiero.
- MARCALETTI, F. (2014). «Age Management and Sustainable Careers for the Improvement of the Quality of Ageing at Work». En G. RIVA et alii (eds.) *Active Ageing and Healthy Living* (pp. 134-144). Ámsterdam: IOS Press BV.
- MARCALETTI, F.; GARAVAGLIA, E. y MILONE, A. (2014). *Age management. Teoria e pratica per la gestione delle età nelle organizzazioni di lavoro*. Milán: Franco Angeli.
- MARCALETTI, F. y GARAVAGLIA, E. (2014). «Le età al lavoro. La gestione dell'age-diversity analizzando i processi di invecchiamento nelle organizzazioni». *Sociologia del Lavoro*, 134: 116-133. Doi: 10.3280/SL2014-134007.
- MARCALETTI, F. y GARAVAGLIA, E. (2016). «Surveying the Quality of Ageing at Work: Tools and Findings to Support HRM Processes». En BRAEDEL-KÜHNER, C., MÜLLER, A. (eds.), *Re-thinking Diversity. Multiple Approaches in Theory, Media, Communities, and Managerial Practice* (pp. 139-156). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- MACDONALD, J.L. y LEVY, R.S. (2016). «Ageism in the Workplace: The Role of Psychosocial Factors in Predicting Job Satisfaction, Commitment and Engagement». *Journal of Social Issues*, 72(1): 169-190. Doi: 10.1111/josi.12161.
- MUMMENDEY, A.; KESSLER, T.; KLINK, A. y 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(2): 229-245.
- NAEGELE, G. y WALKER, A. (2006). *A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.

- NEWTON, B. (2006). «Training an age-diverse workforce». *Industrial and Commercial Training*, 38(2): 93-97. Doi: 10.1108/00197850610653162.
- NOWIK, L. (1998). *Le devenir des salariés de plus de 45 ans. Stratégies d'entreprises et trajectoires des salariés âgés: le cas de l'entreprise EDF-GDF*. Lille: Anrt.
- PADULA, R.; COMPER, M.; MORAES, S.; SABBAGH, C.; PAGLIATO, W. y PERRACINI, M. (2013). «The work ability index and functional capacity among older workers». *Brazilian Journal of Physical Therapy*, 17(4): 382-391. Doi: 10.1590/S1413-35552013005000107.
- POSTHUMA, R. y CAMPION, M. (2009). «Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions». *Journal of Management*, 35(1): 158-188.
- RADKIEWICH, P. y WIDERSZAL-BAZYL, M. (2005). «Psychometric Properties of Work Ability Index in the Light of Comparative Survey Study». *International Congress Series*, 1.280: 304-309.
- RAYMO, J. M. y SWEENEY, M. M. (2006). «Work-family conflict and retirement preference». *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 61(B): 161-169.
- IEGRIST, J.; WAHRENDORF, M.; KNESEBECK, O.; JÜRGES, H. y BÖRSCH-SUPAN, A. (2007). «Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees». *European Journal of Public Health*, 17(1): 62-68. Doi: 10.1093/eurpub/ckl084.
- SKOGLUND, B. y SKOGLUND, C. (2005). «Can age management promote work ability among older workers?». *International Congress Series*, 1.280: 392-396. Doi: 10.1016/j.ics.2005.02.049.
- STREECK, W. y THELEN, K. (eds.) (2005). *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- TAYLOR, P. (2008). *Ageing Labour Forces: Promises and Prospects*. Reino Unido: Edward Elgar.
- TUOMI, K.; ILMARINEN, J.; JAHKOLA, A.; KATAJARINNE, L. y TULKKI, A. (1998). *Work Ability Index*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- VAN DALEN, H.; KÈNE HENKES, W. y SCHIPPERS, J. (2010). «Do European employers support later retirement?». *International Journal of Manpower*, 31(3): 360-373. Doi: 10.1108/01437721011050620.
- VAN VELDHOVEN, M. y DORENBOSCH, L. (2008). «Age, proactivity and career development». *Career Development International*, 13(2): 112-131. Doi: 10.1108/13620430810860530.
- WOK, S. y HASHIM, J. (2012). «Perception of young employees on communicating and sharing working relationships with older employees in higher learning institutions in Malaysia». *Malaysian Journal of Communication*, 28(2): 51-71.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (2016). *Global health and ageing*. Recuperado de: <http://www.who.int/ageing/publications/global_health.pdf> [consulta: 25 de julio de 2017].

ZWART, B. y FRINGS-DRESEN, M. «Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire». *Occup Med*, 52: 177-181.