



FACULTAD DE PSICOLOGÍA y CIENCIAS SOCIALES

Cultura Organizacional para la Integración de la Generación Silver

Instrumentos para su revalorización y motivación
en organizaciones

Estudiante: Cruzate Sancho, Patricio Damián

Legajo: 2458

Director: Sanchez, Nahir

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciado en Psicología

2025



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO**. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO:

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI [X]

A partir de otra fecha, especificar: ... / ... / ...

Lugar y fecha: Buenos Aires, 25 de Marzo de 2025

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Patricio Cruzate'.

Firma y aclaración del autor: Patricio Cruzate

INDICE

PORTADA.....	1
.....	2
INDICE	3
I. RESUMEN	4
II. INTRODUCCIÓN.....	5
Delimitación del objeto de estudio.....	5
Fundamentación	6
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
Preguntas de investigación	9
III. ESTADO DEL ARTE	10
La Generación Silver en el trabajo: perfil y necesidades	10
Edadismo: una práctica cultural que excluye a la Generación Silver	13
Herramientas para la inclusión de la Generación Silver	17
IV. MARCO TEORICO	21
Análisis de variables.....	21
Generación Silver	21
Cultura organizacional	34
Generación Silver integrada por la cultura organizacional.....	39
Casos de éxito	40
Propuesta metodológica para la integración.....	46
V. MÉTODO	54
VI. RESULTADOS.....	56
Resultados en función de los objetivos específicos.....	57
Respuestas a las preguntas formuladas.....	58
VII. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES	61
VIII. APORTES Y CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN	63
Futuras líneas de investigación.....	63
IX. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	65
X. ANEXOS.....	66
Anexo 1	66
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

Cultura Organizacional para la integración de la Generación Silver

I. RESUMEN

El presente trabajo final de graduación (TFG) analiza las características, barreras y oportunidades que enfrenta la Generación Silver en el ámbito laboral, presentando una caracterización de este grupo etario y proponiendo estrategias culturales y organizacionales para promover su inclusión, motivación y contribución en las organizaciones. Las principales conclusiones de este trabajo muestran que la Generación Silver – que se proyecta a conformar más de un cuarto de la población mundial para el 2040 – enfrenta desafíos significativos como el edadismo y la brecha tecnológica. Sin embargo, también aporta habilidades como experiencia acumulada, estabilidad emocional y capacidad de adaptación. Para retener y motivar a esta generación, las organizaciones deben diseñar culturas laborales inclusivas y equitativas que refuercen su autoestima y percepción de valor personal, requiriendo políticas que se alineen con los valores y objetivos de estos individuos, y promoviendo un entorno que busque el bienestar emocional y psicológico de ellos.

Para este estudio se trabajó con un diseño teórico conceptual de revisión bibliográfica, con un corte muestral de 58 referencias bibliográficas. Los criterios metodológicos incluyeron la selección de artículos en español, inglés y portugués publicados entre 2000 y 2024, priorizando fuentes académicas reconocidas en el campo de la psicología.

Entre los principales aportes de la investigación, se destaca una propuesta metodológica estructurada en tres fases (diagnóstico, intervención y evaluación) diseñada para transformar la cultura organizacional hacia un modelo inclusivo, buscando satisfacer las necesidades específicas de la Generación Silver centradas en el reconocimiento profesional, desarrollo personal, flexibilidad laboral, y un entorno laboral colaborativo e inclusivo.

PALABRAS CLAVES: Generación Silver – Generación Plateada – Adulto Mayor – Edadismo – Cultura Organizacional – Integración laboral.

II. INTRODUCCIÓN

El envejecimiento poblacional y la prolongación de la vida laboral han generado un cambio demográfico significativo que impacta tanto a las organizaciones como a los mercados laborales. En este contexto, la Generación Silver, compuesta por personas de entre 50 y 79 años, cobra protagonismo al posicionarse como un grupo etario crítico para el éxito organizacional debido a su experiencia, resiliencia, capacidad de adaptación y relevancia dentro de la masa laboral. Sin embargo, esta generación enfrenta barreras significativas, como el edadismo, la falta de formación tecnológica y estereotipos culturales que limitan su inclusión plena en el ámbito laboral. A través de un diseño teórico de revisión bibliográfica y un análisis de casos exitosos, este trabajo final de graduación tiene como objetivo analizar las características, necesidades y desafíos de esta generación, así como proponer estrategias culturales organizacionales que promuevan su integración.

Delimitación del objeto de estudio

El concepto de "Generación Silver" o "Generación Plateada" no tiene una atribución específica a un único autor o entidad, sino que ha emergido como una forma de identificar a los "Baby Boomers" (personas nacidas entre 1946 y 1964) y, según Lluch Pérez (2021), a personas mayores de 50 años que, pese a estar próximas o haber alcanzado la jubilación, mantienen un estilo de vida activo, vital y con un poder adquisitivo significativo. Según este autor, este grupo se caracteriza por sus motivaciones laborales, contribuciones sociales y económicas, así como por su relevancia cultural. La popularidad del término se ha extendido en áreas como el marketing, la comunicación organizacional y los estudios sobre envejecimiento poblacional.

Para los fines del presente trabajo, se define a la "Generación Silver" como aquellas personas comprendidas entre los 50 y 79 años. El término "silver" (plata) hace referencia tanto al cabello canoso asociado con la edad como a su importancia económica y cultural. Según Greco et al.

(2022), esta generación, gracias a los avances médicos y al aumento en la esperanza de vida, permanece activa en los ámbitos laboral y social, demostrando que es posible mantener una participación productiva incluso en edades tradicionalmente consideradas "pasivas". Además, este grupo se distingue por su energía, autonomía, interés en nuevas experiencias, y enfoque en la calidad de vida.

Fundamentación

El presente trabajo de investigación se fundamenta en cuatro realidades clave que afectan a la Generación Silver y que justifican la necesidad de abordar académica y prácticamente su inclusión en el ámbito laboral.

- Realidad demográfica: según Balmaceda y De Paoli (2022), este grupo tiene una proyección de conformar más de un cuarto de la población mundial para el 2040 debido al crecimiento sostenido producto del aumento en la expectativa de vida hecho que comenzó a impactar en los sistemas jubilatorios. Estos sistemas, al verse obligados a reducir los ingresos de los trabajadores mayores, están afectando negativamente su calidad de vida, planteando así desafíos tanto para las políticas públicas como para las organizaciones, que deben adaptarse a esta transformación demográfica y aprovechar el potencial de esta generación.
- Realidad psicosocial: los trabajadores mayores enfrentan una etapa de su vida en la que, debido a su experiencia y seniority, suelen alcanzar altos niveles de ingreso y, al mismo tiempo, experimentan una reducción en los gastos familiares (por ejemplo, los asociados a la escolaridad de sus hijos), permitiéndose así generar ahorros significativos. Sin embargo, ante la perspectiva de ingresos reducidos tras la jubilación, muchos optan por continuar trabajando más allá de la edad jubilatoria legal estipulada. Esto no solo responde a una necesidad económica, sino también a un deseo personal de mantenerse productivos y útiles en una sociedad que valora el trabajo como un indicador central de contribución social. Según Capetillo & Flores (2020), el trabajo a una edad madura permite satisfacer necesidades económicas a la

vez que contribuye al sentido de propósito y autonomía del individuo, contribuyendo a su autoestima y bienestar emocional. Estos autores plantean que el empleo a esta edad también fomenta la interacción social, reduce el aislamiento y refuerza la percepción de utilidad en una sociedad que valora la productividad como un indicador central de contribución social, reforzándose así la intención de este grupo de prolongar su participación en el mercado laboral.

- **Realidad organizacional:** Las organizaciones suelen percibir a los trabajadores mayores como profesionales en el ocaso de sus carreras, enfocándose en planificar su reemplazo por talento joven. Este enfoque, sin embargo, ignora que la Generación Silver está creciendo proporcionalmente y tendrá una presencia significativa en las estructuras organizacionales en los próximos años, por lo que es crucial reconocer la importancia de integrar esta diversidad etaria mediante entornos inclusivos y beneficios adaptados a sus necesidades. Según Balmaceda y De Paoli (2022), integrar plenamente a la Generación Silver se ha convertido en una oportunidad estratégica para fortalecer el capital humano de las organizaciones a partir de su experiencia y estabilidad emocional, a la vez que son activos clave que contribuyen a la cohesión intergeneracional y al desempeño organizacional sostenible.
- **Diversidad generacional:** la Generación Silver constituye una fuente invaluable de experiencia y conocimiento dentro de las organizaciones. Según Malik & Shahid (2024), la integración de esta generación en las organizaciones no solo contribuye a la diversidad generacional en los equipos de trabajo, sino que también fomenta una sinergia positiva entre las generaciones convivientes dentro de las organizaciones a través de la combinación de innovación y experiencia, aportando confiabilidad y productividad.

Estas realidades subrayan que la Generación Silver no solo representa un desafío demográfico y organizacional, sino también una oportunidad estratégica para las empresas. De esta manera se justifica el desarrollo de estrategias culturales efectivas que promuevan su inclusión en el ámbito laboral, no solo por el fin de garantizar el éxito organizacional a largo plazo, sino también por

la importancia que toma motivar y comprometer a esta generación para seguir contribuyendo al mercado laboral por más tiempo.

Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo es investigar las características, barreras y oportunidades que enfrenta la Generación Silver en el ámbito laboral, con el fin de identificar estrategias culturales y organizacionales efectivas que promuevan su inclusión plena, fomenten su motivación y compromiso, y potencien su contribución en las organizaciones.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos que persigue alcanzar el presente trabajo son:

- Describir el perfil y las necesidades de la Generación Silver en el contexto laboral actual, considerando sus características psicológicas, motivaciones y expectativas, así como los factores que influyen en su participación en el mercado laboral.
- Examinar las problemáticas organizacionales que dificultan la inclusión de la Generación Silver, con un enfoque particular en el impacto del edadismo como práctica cultural excluyente y en las barreras estructurales que limitan su desarrollo profesional.
- Identificar herramientas culturales y estrategias organizacionales que favorezcan la integración de la Generación Silver y mecanismos para combatir estereotipos edadistas.
- Evaluar casos de éxito de organizaciones que hayan implementado políticas inclusivas para la Generación Silver, con el objetivo de extraer patrones comunes y buenas prácticas que sirvan como modelo para otras empresas.
- Proponer un modelo metodológico para transformar la cultura organizacional, orientado a superar las barreras generacionales, fomentar la colaboración intergeneracional y garantizar un entorno laboral inclusivo y sostenible para este grupo etario.

Preguntas de investigación

A partir de lo expuesto, este trabajo se plantea responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades que busca satisfacer la Generación Silver en el trabajo, y qué es lo que la motiva a prolongar su estadía en el mercado laboral?
- ¿Qué barreras específicas enfrenta la Generación Silver en el ámbito laboral?
- ¿Cómo impacta la cultura organizacional en la integración o exclusión de la Generación Silver?
- ¿Qué estrategias y herramientas culturales han demostrado ser efectivas para poder retener y mantener un alto nivel de motivación de la Generación Silver en las organizaciones?

III. ESTADO DEL ARTE

La Generación Silver enfrenta desafíos significativos en el ámbito laboral debido a barreras culturales, estructurales y tecnológicas que limitan su inclusión plena. En un contexto de envejecimiento poblacional y diversidad generacional creciente, las organizaciones tienen la oportunidad de transformar estas barreras en ventajas competitivas mediante estrategias inclusivas que valoren la experiencia, resiliencia y compromiso de este grupo etario. En el presente capítulo se incluyen las investigaciones empíricas más relevantes de los últimos cinco años¹ que han estudiado las necesidades, barreras y oportunidades de esta generación, junto con estudios que plantean herramientas culturales facilitadoras de la inclusión de este grupo etario en el ámbito organizacional. Las investigaciones fueron ordenadas según tres temáticas que permiten abordar integralmente la relación entre la Generación Silver y el trabajo: aquellas que describen el perfil y las necesidades de este grupo etario; las que estudian las problemáticas organizacionales que dificultan su integración, con un énfasis particular en el edadismo como una práctica cultural excluyente que limita sus oportunidades laborales; y los trabajos que proponen estrategias y herramientas para promover su inclusión en este ámbito.

La Generación Silver en el trabajo: perfil y necesidades

Los estudios recientes sobre la Generación Silver destacan su perfil y necesidades en el ámbito laboral, generalmente contrastándola con generaciones más jóvenes para comprender mejor sus características únicas y su contribución potencial. Los tres estudios presentados en este apartado analizan las necesidades, barreras y oportunidades que enfrenta en el ámbito laboral esta generación, para finalmente proponer estrategias de integración a fin de potenciar al éxito empresarial.

¹ Todos los trabajos incluidos en el presente capítulo poseen una antigüedad de 5 años, a excepción del estudio de Roca (2019) que, si bien excede el período de criterio de inclusión, es de suma relevancia sobre la temática ya que es una fuente de referencia de muchos de los estudios incluidos.

Simão (2021), en su libro “De los Zeta a los Silver”, publicado en Portugal, analizó los perfiles de la “Generación Silver” y la “Generación Z” (personas nacidas después de 1995). El objetivo principal de su trabajo fue comparar ambos perfiles y explorar los fundamentos psicológicos que permiten a ambas generaciones (que representan los extremos de los grupos etarios integrantes de la fuerza laboral) complementarse y generar sinergias en contextos laborales y sociales. La problemática planteada por el estudio radica en la creciente diversidad generacional en el mercado laboral, lo que obliga a las empresas a adaptarse a las necesidades específicas de cada grupo. Entre sus hallazgos, Simão explica que los jóvenes priorizan la innovación, el aprendizaje continuo y la flexibilidad, mientras que los trabajadores silver aportan experiencia, estabilidad y compromiso, aunque enfrentan barreras como el edadismo y la falta de formación tecnológica. El autor caracterizó a la Generación Silver como conservadora frente al cambio, pero con un fuerte enfoque en la colaboración y el cumplimiento de objetivos organizacionales. Explicó que este grupo muestra disposición a continuar trabajando después de la edad de jubilación si es que esto le garantiza estabilidad financiera, equilibrio entre vida personal y profesional, y un reconocimiento por su trayectoria. Utilizando una metodología cualitativa basada en estudios de caso y análisis documental en empresas europeas, Simão concluye que integrar plenamente a estas dos generaciones no solo fomenta un modelo organizacional sostenible e innovador, sino que también maximiza el potencial del modelo de negocios.

Por su parte, el artículo de Laskowska y Laskowski (2023), publicado por la Facultad de Management de la Universidad Tecnológica de Lublin, Polonia, investiga los valores, actitudes y expectativas laborales de la Generación Silver en el contexto de la industria tecnológica, siendo el objetivo de este trabajo analizar cómo estos factores influyen en el desarrollo profesional de este grupo y proponer estrategias para su integración en un contexto de constante cambio tecnológico. La investigación basa su problemática en la necesidad de extender la vida laboral de la Generación Silver frente a barreras tecnológicas y sociales que dificultan su inclusión, notando el valor agregado diferencial de esta generación en el entorno laboral a partir de su experiencia y capacidades

complementarias con el resto de las generaciones. Mediante una encuesta aplicada a 600 participantes mayores de 50 años y utilizando modelos estadísticos, los autores identificaron las siguientes características de la Generación Silver hacia el trabajo:

- La mayoría de los participantes considera al trabajo como un medio para garantizar estabilidad financiera, seguridad y respeto social. Aunque valoran el equilibrio entre vida laboral y personal, existe una diferencia entre hombres y mujeres, mostrando a éstas últimas con mayor inclinación a considerar el trabajo como una fuente de desarrollo personal y por tanto darle más importancia a este equilibrio.
- 80% de los hombres y 82% de las mujeres encuestados están dispuestos a seguir trabajando después de la edad de jubilación, aunque prefieren empleos con horarios reducidos o flexibles. Entre los factores motivadores clave para continuar trabajando se encuentran el buen ambiente laboral, la estabilidad contractual, altos ingresos y bajos niveles de estrés.
- Los participantes mostraron cierta resistencia a cambios significativos en su vida laboral, como movilidad geográfica o asumir nuevos desafíos profesionales. Sin embargo, expresaron disposición a compartir su experiencia con empleados más jóvenes, lo que resalta su potencial para fomentar equipos multigeneracionales.

En síntesis, esta investigación destaca la necesidad de adaptar las políticas organizacionales y su cultura para satisfacer las expectativas específicas de esta generación y así lograr la prolongación de su vida laboral.

Finalmente, Great Place to Work Argentina (2023), analiza las diferencias entre trabajadores jóvenes (25-50 años) y mayores (Generación Silver) para identificar prácticas organizacionales inclusivas que promuevan la retención del talento. El informe plantea como problemática central los estereotipos edadistas que dificultan la integración plena de los trabajadores mayores frente a las demandas organizacionales centradas en lo que el informe denomina “innovación juvenil”. Utilizando una metodología basada en encuestas aplicadas a empleados de empresas argentinas certificadas como "Great Place to Work", buscando datos sobre percepciones, valores y prioridades

laborales, y segmentados por grupos etarios para identificar patrones comunes y diferencias significativas, se encontró que los jóvenes valoran el desarrollo profesional y la flexibilidad, mientras que los mayores priorizan la estabilidad laboral, el reconocimiento y un ambiente positivo. Las conclusiones enfatizan la efectividad de estrategias diferenciadas para cada grupo como mentorías inversas, capacitación tecnológica para trabajadores mayores y políticas adaptadas a las necesidades generacionales. Esto garantizaría una mejora en la satisfacción laboral general de la Generación Silver y su compromiso con la organización, así como también su sentimiento de pertenencia a los equipos multigeneracionales de los que forman parte.

En conclusión, aunque cada estudio aborda el tema desde diferentes perspectivas metodológicas y contextuales, todos coinciden en reconocer el valor de la Generación Silver en el actual contexto organizacional, identificando en éste barreras estructurales y culturales – tales como la discriminación por la edad (edadismo) – que limitan el desarrollo profesional de este grupo.

Edadismo: una práctica cultural que excluye a la Generación Silver

La cultura organizacional tiene un papel crucial en la inclusión o exclusión de la Generación Silver en el ámbito laboral. A continuación, se presentan cuatro artículos que abordan esta problemática desde diferentes perspectivas, destacando a la práctica del edadismo (definido por la RAE² como la discriminación, estereotipación y prejuicio hacia una persona o grupo basado en su edad) como la principal limitante en la inclusión de este grupo etario.

El análisis de la problemática del edadismo encuentra en el artículo de Mizra et al. (2021), publicado por la Universidad de Toronto, Canadá, una respuesta clara a cómo las políticas institucionales perpetúan estereotipos negativos hacia los trabajadores mayores (por ejemplo, al considerarlos menos productivos o adaptables), limitando sus oportunidades laborales. La metodología incluyó un enfoque mixto con encuestas a 1.000 participantes y grupos focales con

² Real Academia Española. (s.f.). Edadismo. En Diccionario de la lengua española (23.ª ed.). Recuperado el 21 de febrero de 2025, de <https://dle.rae.es>

trabajadores mayores afectados por discriminación por edad. Los resultados revelaron percepciones erróneas sobre los adultos mayores y destacaron que las políticas laborales rara vez priorizan la diversidad etaria. Además, el estudio identificó tres dimensiones del edadismo:

- Edadismo sucesorio: surge de la percepción errónea de que los trabajadores mayores, al retrasar su jubilación, bloquean las oportunidades laborales y de ascenso para los empleados más jóvenes. Esto genera tensiones intergeneracionales y lleva a prácticas discriminatorias como excluirlos de promociones, capacitaciones o apoyos para su desarrollo profesional.
- Edadismo institucional: políticas y reglas organizacionales que perpetúan estereotipos edadistas, como la expectativa implícita de que las personas deben retirarse al alcanzar los 65 años. El estudio explica que muchas prácticas laborales siguen reforzando la idea de que los trabajadores mayores son menos productivos o adaptables, ignorando la diversidad entre ellos.
- Autoedadismo: se refiere a la internalización de estereotipos negativos por parte de los propios trabajadores mayores. Como resultado, estos pueden aceptar trabajos mal remunerados o asumir que sus oportunidades laborales mejorarían si fueran más jóvenes, en lugar de enfocarse en sus habilidades o experiencia. El autoedadismo también puede afectar su salud mental y física, reduciendo su autoestima y aumentando el estrés relacionado con su desempeño laboral.

En su conclusión, los autores subrayan la necesidad de implementar políticas inclusivas que promuevan el intercambio intergeneracional y redefinan el arco profesional tradicional basado en la jubilación a los 65 años. Proponen estrategias como programas formales de mentoría, revisión de políticas organizacionales y campañas educativas para fomentar entornos laborales equitativos.

Por su parte, en el artículo de Previtali et al. (2020) desarrollado en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Tampere, Finlandia, se examina cómo los discursos laborales contribuyen a la construcción del edadismo, limitando el acceso de la Generación Silver a oportunidades laborales. Utilizando una metodología de revisión bibliográfica de 39 investigaciones seleccionadas de bases académicas, los autores buscaron analizar cómo los discursos refuerzan ideologías edadistas y proponer estrategias para contrarrestarlas. Los resultados destacan que estas

investigaciones nuclean los efectos del discurso edadista en tres temas principales: las experiencias del edadismo (cómo los trabajadores son discriminados por su edad en diversas áreas, como por ejemplo en la formación, promoción y búsqueda de empleo; siendo las mujeres el grupo más afectado debido a la intersección de conductas discriminatorias por género y edad); la construcción social de las ideologías edadistas (ideologías culturales que refuerzan estereotipos negativos hacia los mayores y perpetúan normas que marginan a quienes no cumplen con las edades jubilatorias impuestas por ley); y las estrategias para contrarrestarlo (incluyendo la reconfiguración de narrativas hacia enfoques positivos, y políticas organizacionales fomentadoras de igualdad). Las conclusiones subrayan la relevancia del enfoque discursivo para comprender cómo se construye y reproduce el edadismo en interacciones sociales y organizacionales, y la necesidad del cambio en el discurso y en las prácticas organizacionales para la supresión de este tipo de discriminación.

Con el objetivo de identificar estrategias efectivas para gestionar la diversidad y explorar su impacto en la inclusión laboral, Ashikali y Groeneveld (2022) analizaron cómo las prácticas de gestión de la diversidad pueden promover entornos laborales inclusivos que atraigan y retengan a empleados de diferentes perfiles demográficos. A través de una revisión sistemática de 120 artículos académicos publicados entre los años 2000 y 2020, en su artículo publicado en los Países Bajos, los autores justificaron su estudio en que muchas organizaciones implementan políticas de diversidad solo para cumplir con requisitos legales, sin abordar dinámicas culturales subyacentes que perpetúan desigualdades y al desaprovechamiento del talento diverso. Los resultados de su estudio destacan que culturas organizacionales inclusivas son esenciales para atraer y retener talento diverso, siendo las prácticas más efectivas los programas de capacitación en sesgos inconscientes, el liderazgo inclusivo y políticas flexibles adaptadas a las necesidades individuales. En sus conclusiones, los autores subrayan que una gestión estratégica de la diversidad no solo mejora el desempeño organizacional, a la vez que fortalece el sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.

Por último, el artículo de Firzly et al (2021) publicado en Canadá, analiza cómo las dinámicas intergeneracionales en el lugar de trabajo influyen en la concientización y sensibilización sobre el

edadismo y en la satisfacción laboral de los trabajadores jóvenes. La problemática planteada radica en que el edadismo sigue siendo una forma prevalente de discriminación en los lugares de trabajo, afectando tanto a empleados mayores como a las relaciones intergeneracionales. Mediante un diseño transversal con 612 participantes menores de 45 años, se utilizó un cuestionario para medir percepciones sobre el clima intergeneracional, prácticas de intercambio de conocimientos y satisfacción laboral. Los resultados revelaron que las prácticas intergeneracionales tienen un impacto positivo al fomentar mayor comprensión hacia sus colegas mayores. Esto se evidenció cuando los jóvenes participaron en actividades concretas de compartir y recibir conocimientos por parte de trabajadores mayores, desarrollando una mayor comprensión y sensibilidad hacia las prácticas edadistas en el lugar de trabajo. El estudio concluyó que las condiciones clave para garantizar este efecto incluyen un estatus igualitario entre los grupos etarios (los miembros de ambos grupos deben participar de manera equitativa en la relación, minimizando diferencias importantes de antecedentes o jerarquías), objetivos comunes (ambos grupos deben combinar sus conocimientos, recursos y esfuerzos para alcanzar metas compartidas), y apoyo de las autoridades (los grupos deben reconocer alguna autoridad social o institucional que respalde el contacto y las interacciones entre ellos). Los autores mencionan que programas formales de mentoría pueden ser esenciales para reducir el edadismo y mejorar las relaciones intergeneracionales.

En resumen, el edadismo, como práctica cultural y organizacional, representa una barrera significativa para la inclusión de la Generación Silver en el ámbito laboral. Los estudios analizados destacan que las culturas organizacionales tienen el poder de perpetuar o desafiar esta forma de discriminación, y que prácticas inclusivas como la gestión estratégica de la diversidad, programas de mentoría intergeneracional, la transformación de las narrativas organizacionales y políticas laborales específicas pueden fomentar entornos laborales equitativos y sostenibles.

Herramientas para la inclusión de la Generación Silver

A continuación, se presentan cuatro investigaciones que, desde diferentes perspectivas, abordan estrategias para integrar a los trabajadores mayores en el ámbito laboral.

El informe monográfico *“¿Cómo desarrollar modelos inclusivos con las personas mayores en el ámbito laboral?”*, publicado por el Nagusi Intelligence Center (NIC, 2022), aborda la problemática de la baja inclusión laboral de las personas mayores, pese a sus beneficios demostrados para la sociedad y las empresas tales como su experiencia, compromiso, estabilidad y su impacto positivo en los equipos intergeneracionales. El objetivo principal del trabajo es proponer estrategias prácticas y basadas en evidencia para desarrollar modelos inclusivos que permitan la incorporación y permanencia de este grupo etario en el mercado laboral, promoviendo tanto su bienestar como el fortalecimiento organizacional. La investigación utiliza una metodología de revisión de literatura científica, análisis de datos demográficos y estudios de caso de empresas europeas. El informe propone un abordaje integral para la inclusión laboral de las personas mayores, estructurado en seis etapas: diagnóstico participativo, co-diseño de condiciones laborales deseadas, co-construcción de planes de mejora, creación de espacios de aprendizaje colectivo, adaptación de procesos internos y comunicación sobre los beneficios obtenidos. Estas estrategias incluyen medidas como formación continua en nuevas tecnologías, flexibilización horaria, promoción del trabajo intergeneracional y rediseño ergonómico de los espacios laborales. En sus conclusiones, el trabajo enfatiza que la inclusión laboral no solo responde a desafíos demográficos actuales, sino que también representa una oportunidad para fomentar entornos laborales equitativos y sostenibles.

Por su parte, Lluch Pérez (2021) destaca que los trabajadores mayores son un recurso esencial en un contexto donde la experiencia y adaptabilidad son activos clave, y plantea como objetivo el fomentar una cultura organizacional inclusiva que valore la diversidad etaria mediante políticas laborales adaptadas. A través del análisis de tendencias demográficas, estudios de caso y entrevistas con expertos en recursos humanos, se identificaron estrategias como programas de

mentoría intergeneracional, horarios flexibles y teletrabajo, además de formación continua para garantizar la competitividad de los trabajadores mayores. Los resultados concluyen que las empresas que integran a este grupo obtienen beneficios como ser una mayor cohesión intergeneracional y estabilidad organizacional, enfatizando que el envejecimiento debe ser visto como una oportunidad para transformar el mercado laboral hacia un modelo sostenible con capacidades diferenciales.

Balmaceda y De Paoli (2022), en su libro publicado en Argentina, analizan los desafíos que enfrenta la Generación Silver en un contexto laboral que prioriza a los jóvenes por su innovación y a los mayores por su experiencia. El objetivo del libro es visibilizar la situación de esta generación "invisible" que ha perdido relevancia profesional y se enfrenta a limitaciones para acceder a posiciones de liderazgo pese a contar con habilidades clave como experiencia, estabilidad emocional y capacidad de adaptación. La metodología que utilizaron combina análisis cualitativos de entrevistas con profesionales de este grupo etario y estudios cuantitativos sobre tendencias laborales en Argentina. Los resultados identifican barreras como la falta de capacitación tecnológica y prejuicios organizacionales sobre su capacidad de cambio, y proponen estrategias con el fin de que esta generación recupere su relevancia en los ámbitos organizacionales. Entre las herramientas propuestas se encuentran la promoción de una capacitación continua – especialmente en formación tecnológica que permitan actualizar sus habilidades en el actual contexto de transformación digital; el desarrollo de políticas inclusivas que eliminen los prejuicios por edad promoviendo una cultura de respeto e igualdad de oportunidades para todas las generaciones; la visibilización y reconocimiento de la experiencia acumulada, estabilidad emocional y capacidad para liderar equipos que tiene este grupo etario; y finalmente la creación de equipos multigeneracionales donde los trabajadores mayores puedan actuar como mentores, compartiendo su experiencia con generaciones más jóvenes, al tiempo que aprenden nuevas perspectivas. En sus conclusiones, los autores destacan que integrar plenamente a esta generación no solo es un acto de justicia social, sino también una oportunidad estratégica para fortalecer el capital humano en entornos laborales competitivos.

Finalmente, el libro "Silver Surfers. El futuro laboral es para los mayores de 40" (Roca, 2019), aborda el impacto del envejecimiento poblacional en el mercado laboral y propone estrategias para aprovechar el talento de los trabajadores mayores de 40 años. Los objetivos del texto se centran en evidenciar un contexto donde las empresas priorizan la contratación de jóvenes bajo la premisa errónea de que son más innovadores o adaptables, desmitificar los prejuicios asociados a la edad laboral avanzada, demostrar que "los mayores de 40" poseen competencias clave tales como resiliencia, liderazgo y conocimiento acumulado, y proponer herramientas para su inclusión en las organizaciones. La metodología utilizada incluye una combinación de análisis de datos demográficos, estudios de casos organizacionales y entrevistas con expertos en recursos humanos y economía laboral. Entre las principales estrategias de inclusión identificadas, el autor sugiere la implementación de programas de mentoría intergeneracional, donde los trabajadores mayores puedan transmitir su experiencia y conocimientos a las generaciones más jóvenes, fomentando un intercambio bidireccional que beneficie a toda la organización. Además, enfatiza la necesidad de adaptar las políticas laborales para incluir horarios flexibles y modalidades de trabajo remoto, lo que permitirá a los trabajadores mayores equilibrar sus responsabilidades personales y profesionales. Asimismo, Roca aboga por el rediseño de los procesos de selección y promoción para eliminar sesgos edadistas, promoviendo una evaluación basada en competencias y no en la edad. También resalta la importancia de ofrecer oportunidades continuas de formación y actualización tecnológica para garantizar que estos trabajadores puedan mantenerse competitivos en un entorno laboral dinámico. Finalmente, el autor subraya la necesidad de cambiar la narrativa cultural sobre el envejecimiento, promoviendo campañas que destaquen las fortalezas de los trabajadores mayores.

En conclusión, los trabajos analizados coinciden en que la cultura organizacional tiene el poder transformador para incluir o excluir a la Generación Silver del ámbito laboral, y que herramientas culturales como programas intergeneracionales, formación continua, políticas inclusivas y cambios narrativos son esenciales para aprovechar el talento diverso que aportan los trabajadores mayores. Estas estrategias no solo promueven justicia social e igualdad

intergeneracional, sino que también fortalecen las capacidades organizacionales en un entorno laboral cada vez más competitivo y diverso.

En síntesis, todos los trabajos revisados coinciden en que la inclusión de la Generación Silver en las organizaciones requiere un cambio cultural profundo que elimine estereotipos edadistas y fomente entornos laborales equitativos, mostrando que aquellas organizaciones que adoptan las herramientas descritas para promover la inclusión de este grupo etario están mejor preparadas para enfrentar las demandas de un mercado laboral diverso y en constante evolución.

IV. MARCO TEORICO

En el contexto actual de envejecimiento poblacional y prolongación de la vida laboral, las organizaciones enfrentan el desafío de integrar a la Generación Silver en sus estructuras. Este grupo etario, compuesto por personas entre 50 y 79 años, posee un valioso capital humano que incluye experiencia, resiliencia y una perspectiva única que enriquece las dinámicas organizacionales. Sin embargo, su inclusión efectiva requiere un cambio en la cultura organizacional, superando barreras como el edadismo y adaptando políticas que promuevan la diversidad generacional. Este capítulo propone un análisis detallado de este grupo etario, junto con una descripción generalista sobre la cultura organizacional preponderante, para culminar con la formulación de un modelo metodológico basado en los componentes homogéneos encontrados en diferentes casos de éxito de organizaciones que han logrado una integración exitosa de esta generación en sus equipos. Asimismo, se abordarán las preguntas planteadas relacionadas con las necesidades y las motivaciones que busca la Generación Silver en el ámbito laboral, así como las políticas organizacionales más efectivas para retener y mantener un alto nivel de satisfacción de este grupo etario. Por último, se buscará alcanzar el objetivo de diseñar una metodología que facilite el cambio cultural necesario para integrar plenamente a esta generación en las organizaciones.

Análisis de variables

Las dos variables centrales de este trabajo son la Generación Silver y la Cultura Organizacional. Ambas serán definidas, caracterizadas y delimitadas para, en el apartado siguiente, identificar una herramienta de la cultura organizacional que facilite la inclusión efectiva de la Generación Silver en las organizaciones.

Generación Silver

Como fuera detallado en el capítulo introductorio y según lo expone Alcaide (2021), la Generación Silver abarca a las personas mayores de 50 años, quienes constituyen un segmento

fundamental en la economía debido a su creciente número, su elevado poder adquisitivo y su estilo de vida activo. Huertas y Ortega (2021) analizan cómo las personas mayores desafían los estereotipos asociados al envejecimiento, permaneciendo vital y participando activamente tanto en lo social como en lo laboral.

En línea con esta perspectiva, Laskowska y Laskowski (2023) destacan que, aunque muchas personas mayores desempeñan roles fundamentales como cuidadores familiares o voluntarios en sus comunidades, su contribución sigue siendo valiosa dentro de las organizaciones. Su experiencia acumulada resulta esencial para el desarrollo intergeneracional dentro de las empresas al aportar diversidad etaria y paradigmas basados en una cultura más analógica que prioriza aspectos sociales. Estos autores destacan que esta generación valora la estabilidad, las relaciones humanas y la seguridad por encima de los cambios rápidos asociados con generaciones más jóvenes. Este enfoque conservador puede ser crucial para fomentar equipos multigeneracionales sostenibles en la era de la industria digital. Desde una perspectiva económica, Alcaide (2021) destaca las oportunidades de negocio generadas por este segmento etario con alta capacidad adquisitiva y tiempo disponible.

Datos cuantitativos sobre envejecimiento poblacional

De acuerdo con un informe de Naciones Unidas (United Nations, 2022), se proyecta que para 2050 más del 22% de la población mundial estará conformada por personas mayores de 60 años. El mismo estudio destaca que la proporción de personas de 65 años o más está aumentando a un ritmo más acelerado que la de los grupos etarios más jóvenes. En este sentido, se prevé que el porcentaje de población mayor de 65 años pase del 10% en 2022 al 16% en 2050 (ver Anexo 1). Además, para ese año, el número de personas mayores de 65 años será el doble del número de niños menores de cinco años y casi equivalente al número de menores de 12 años.

En Argentina, según el Dossier Estadístico de Personas Mayores (INDEC, 2024a), la población mayor a 65 años creció cinco puntos porcentuales entre 1970 y 2022, con un incremento promedio de un punto porcentual cada década. Este crecimiento se atribuye al envejecimiento poblacional, impulsado por una disminución relativa de la población joven debido a la caída en las tasas de

natalidad y a las mejoras en las condiciones de vida y salud para las personas mayores. Según los datos que se muestran en la Tabla 1 con datos del Censo Nacional de Población realizado en 2022 (INDEC, 2024b), la Generación Silver - definida por el presente trabajo como las personas entre 50 y 79 años - representaba en el 2010 el 21% de la población total del país, y se proyecta que alcanzará un 28% para el año 2040; sostenido por un crecimiento promedio del 23% de este grupo etario en las décadas subsiguientes (vs un crecimiento promedio del resto de la población de un 6%).

Tabla 1

Población argentina real y proyectada según grupo etario

Grupos etarios	2010 Censo	2022	Proyección			
			2025	2030	2035	2040
0-14	10.620.629	11.101.945	11.113.353	10.922.459	10.743.845	10.614.137
15-19	3.559.813	3.511.189	3.569.145	3.761.433	3.709.025	3.632.458
20-24	3.346.483	3.514.404	3.501.523	3.563.410	3.754.460	3.701.247
25-49	13.550.339	16.154.412	16.572.359	16.951.363	17.340.051	17.742.404
50-64	5.568.062	6.472.697	6.848.884	7.682.822	8.443.759	9.044.621
65-74	2.333.596	3.121.669	3.274.966	3.506.996	3.733.376	4.166.194
75-79	808.031	1.042.948	1.147.605	1.284.446	1.398.311	1.504.237
80+	1.001.500	1.315.566	1.445.925	1.734.336	2.054.260	2.373.179
TOTAL	40.788.453	46.234.830	47.473.760	49.407.265	51.177.087	52.778.477
50-79	8.709.689	10.637.314	11.271.455	12.474.264	13.575.446	14.715.052
	21%	23%	24%	25%	27%	28%
Crecimiento cada 10 años	TOTAL	11%		9%		7%
	50-79	18%		22%		18%

Nota: Estimaciones y proyecciones elaboradas en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 y 2022.

Tafari et al. (2010) describen este fenómeno de aumento en la proporción de adultos mayores y el decrecimiento de la proporción de niños y jóvenes como una transición demográfica global, caracterizada por una reducción simultánea en las tasas de natalidad y mortalidad. Según estos autores, este proceso está asociado con avances en salud pública (a partir de las mejoras en el acceso a agua potable, saneamiento, nutrición y servicios médicos, junto con avances en el tratamiento de las enfermedades); y por la baja en la natalidad producto de la participación femenina en la educación superior y el mercado laboral, el acceso masivo a métodos

anticonceptivos, y políticas de educación sexual o la proliferación de leyes en diferentes países que avalan la interrupción voluntaria del embarazo. En Argentina, esta tendencia se ve evidenciada en una menor tasa de crecimiento poblacional, y un aumento en la proporcionalidad del grupo etario compuesto por personas mayores de 50 años: mientras la población argentina crece a una tasa anual del 10%, la Generación Silver lo hace a un 20% anual³. Se estima que para el año 2040 habrá en Argentina tantos individuos pertenecientes a esta generación como personas menores de 20 años. Este cambio demográfico plantea importantes desafíos y oportunidades para las políticas públicas y los mercados laborales, ya que este grupo etario no solo es cada vez más numeroso sino también más activo social y económicamente.

Otro dato interesante para ver es el índice de envejecimiento, un indicador demográfico que mide el grado de envejecimiento de una población, calculado como la relación entre la cantidad de personas mayores de 65 años y la población menor de 14 años. Este índice se expresa como el número de personas mayores por cada 100 jóvenes. Tal como se muestra en la Tabla 2 provista por el INDEC (2024a), en Argentina este índice muestra un crecimiento sostenido en las últimas décadas, pasando de 24 en 1970 a 53 en 2022. Las proyecciones indican que alcanzará un valor de 100 para 2050, lo que implica que para ese año habrá tantas personas mayores de 65 años como menores de 14 años en el país.

Tabla 2

Índice de envejecimiento (personas mayores de 65 años por cada 100 menores de 14 años)

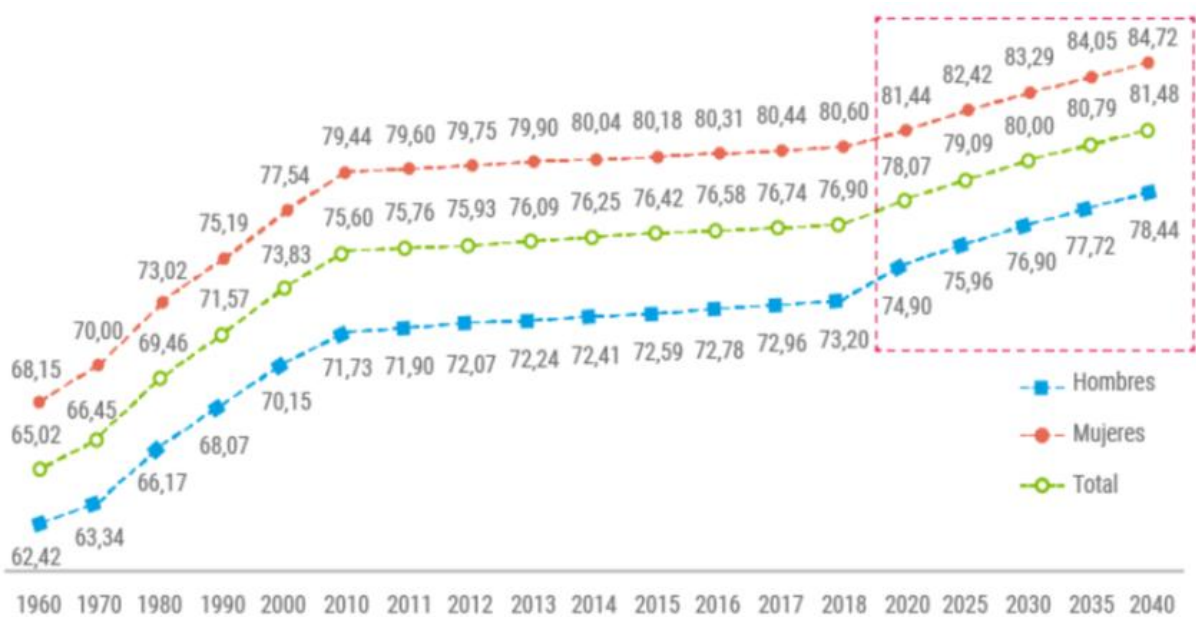
	Índice de envejecimiento
1970	24
1980	27
1990	29
2001	35
2010	40
2022	53
2030 (proy)	65
2040 (proy)	80
2050 (proy)	100

³ Según el informe de Rofman et al. (2024), en Argentina se observa un cambio estructural en los comportamientos reproductivos, impulsado por un aumento en la autonomía de las mujeres en la toma de decisiones sobre la maternidad. Este fenómeno ha llevado a una caída del 36% en los nacimientos entre 2014 y 2022, con una proyección de continuidad en esta tendencia a futuro.

Por último, un dato demográfico a tomar en cuenta es la esperanza de vida al nacer - un indicador que mide el promedio de años que una persona podría vivir bajo las condiciones de mortalidad prevalentes en un momento dado. Este indicador depende de factores como la calidad del sistema sanitario, las condiciones socioeconómicas, los avances médicos, la nutrición y los estilos de vida. En Argentina, la evolución de este indicador muestra un crecimiento sostenido desde 1960 hasta la actualidad, con proyecciones que apuntan a una tendencia al alza hasta 2040. Según se muestra en la Figura 1, la esperanza de vida total pasó de 66,45 años en 1970 a 79,09 años en 2025, y se proyecta que alcance los 81,48 años para 2040.

Figura 1

Esperanza de vida al nacer para la población total y por sexo en Argentina



Nota: El gráfico está compuesto con datos reales desde los años 1960 al 2018, y proyecciones desde el 2020 al 2040. Tomado de *El valor del medicamento desde una perspectiva social en Argentina y en países de su entorno*, por Fundación Weber, 2020, Cámara Argentina de Especialidades Medicinales.

Según la Fundación Weber (2020), en Argentina este indicador ha aumentado en las últimas décadas gracias a la reducción de la mortalidad infantil y los avances en salud pública, lo que implica que la población tendrá una vejez cada vez más prolongada y que su incidencia en la población se

verá incrementada por la baja en la tasa de natalidad. Esta misma fuente concluye que el aumento sostenido de la esperanza de vida y su correlato de una población cada vez más envejecida plantea desafíos tanto en los sistemas de salud y pensiones (siendo necesario adaptar estos sistemas para responder a las necesidades específicas de una población mayor), como en el mercado laboral (se requerirán políticas que fomenten la participación activa y prolongada de las personas mayores en el ámbito laboral), y en el cuidado y soporte social (la creciente proporción de adultos mayores demandará mayores recursos para cuidados de la misma).

Todos estos indicios demográficos dan cuenta de una transición demográfica avanzada. A este respecto, Raquel Roca (2019) explicita:

Gracias a la cantidad ingente de avances en medicina, tecnología y bienestar social, el ser humano le gana cada año cerca de dos meses y medio a la muerte, incrementando nuestra esperanza de vida en unas cinco horas cada día. En el último siglo ya hemos prolongado nuestra vida unos treinta años. (p. 27)

En el contexto del empleo, según el informe elaborado por Schteingart & Fernández Erlauer (2024), la mayor participación laboral en empresas de Argentina se concentra en personas de entre 35 y 50 años, dato que tiene su correlato en la tasa de actividad cercana al 85% de este grupo etario⁴. Sin embargo, esta participación disminuye significativamente a partir de los 55-60 años, reflejando una tendencia global en la que las personas mayores tienden a retirarse del mercado laboral. Este fenómeno es más evidente en sectores que exigen altas demandas físicas o una rápida adaptabilidad tecnológica. Según el Centro de Innovación de los Trabajadores (CITRA, 2024), los trabajadores mayores enfrentan barreras importantes para mantenerse activos, como estereotipos que cuestionan su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías o cambios organizacionales. A pesar de estos desafíos, el aumento en la esperanza de vida y las mejoras en las condiciones de salud

⁴ Según este estudio, esto significa que la mayoría de las personas en este rango de edad están trabajando o buscando empleo, ya que suelen encontrarse en la etapa más productiva de su vida.

han permitido que un número creciente de personas mayores permanezca activo tanto personal como profesionalmente. Roca (2019) señala que cuando se establecieron las normas jubilatorias europeas, en las cuales se basan las argentinas, solo uno de cada cien trabajadores alcanzaba los 65 años. Actualmente, este escenario ha cambiado drásticamente, y los sistemas de pensiones enfrentan presiones crecientes debido a la prolongada longevidad. Esto hace necesaria una revisión de la edad jubilatoria, extendiéndola cuanto menos la misma cantidad de años que se incrementó la expectativa de vida desde que se promulgara la última ley que estableció la actual edad jubilatoria.

A nivel global, la American Association of Retired Persons (AARP, 2018) explica que en las últimas dos décadas el número de trabajadores mayores de 50 años ha aumentado un 80%, creciendo cuatro veces más rápido que la fuerza laboral general. Asimismo, explicita que este incremento es aún más pronunciado entre los mayores de 65 años, cuyo número casi se ha triplicado, y justifica este fenómeno en la combinación entre una mayor longevidad y mejores condiciones de salud, que han incrementado tanto el deseo como la necesidad de continuar trabajando más allá de la edad de retiro estipulada legalmente.

En síntesis, el envejecimiento poblacional está redefiniendo las estructuras sociales y laborales, impulsado por el crecimiento significativo de la Generación Silver. Este fenómeno presenta importantes desafíos para los sistemas de salud, pensiones y empleo, pero también abre oportunidades para capitalizar su experiencia y estabilidad. La clave para su integración en el mercado laboral radica en superar las barreras estereotípicas y promover políticas inclusivas, especialmente considerando su creciente peso dentro de la composición poblacional.

Caracterización psicológica

A través de un estudio cualitativo sobre una muestra de 600 individuos, Laskowska & Laskowski (2023) definieron las principales características psicológicas de la Generación Silver. Según estos autores, este grupo etario presenta una combinación de fortalezas y desafíos psicológicos que reflejan tanto los procesos naturales del envejecimiento como las influencias del contexto social y cultural. A continuación, se detallan sus hallazgos principales:

- **Búsqueda de propósito y sentido:** las personas mayores tienden a revalorizar sus experiencias de vida, buscando dar significado a su trayectoria vital. Este proceso es coherente con el proceso descrito por Erikson & Erikson (1997) llamado "integridad del yo frente a la desesperación", en la que el individuo reflexiona sobre su vida con el fin de lograr una sensación de satisfacción.
- **Resiliencia y adaptación:** a pesar de enfrentar cambios físicos, sociales y emocionales, esta generación demuestra una notable capacidad para adaptarse a las transiciones, tales como el duelo por la pérdida de seres queridos, cambios en roles familiares y laborales, o ajustes a nuevas condiciones de salud.
- **Importancia del bienestar emocional:** esta generación prioriza las relaciones interpersonales significativas y actividades que les brinden satisfacción emocional. La conexión con familiares, amigos y comunidades es central para su bienestar psicológico.
- **Desafíos cognitivos:** aunque el envejecimiento puede estar asociado con un declive en ciertas funciones cognitivas (como la memoria episódica o la velocidad de procesamiento), muchas personas mayores conservan habilidades cognitivas claves, como la sabiduría, el razonamiento práctico y la creatividad.
- **Actitudes hacia la tecnología:** en los últimos años, se ha observado un creciente interés por parte de esta generación en adoptar tecnologías digitales para mantenerse conectados con sus seres queridos y participar en actividades sociales o educativas. Sin embargo, algunos pueden experimentar barreras psicológicas relacionadas con el miedo al cambio o la percepción de dificultad.
- **Autonomía e independencia:** aunque muchas personas mayores valoran su independencia, pueden experimentar sentimientos de vulnerabilidad si dependen de otros para realizar actividades cotidianas. Esto puede afectar su autoestima y percepción de autocontrol.

- Prejuicios sociales y autopercepción: la Generación Silver enfrenta estereotipos relacionados con el envejecimiento, lo que puede influir en su autopercepción y autoestima. Sin embargo, quienes logran superar estos prejuicios suelen mostrar mayor bienestar psicológico.

Otros rasgos psicológicos que los distinguen en diversos aspectos sociales, económicos y culturales, son:

- Actitud hacia la vida: a pesar de su edad cronológica, los integrantes de esta generación se sienten jóvenes y mantienen una perspectiva activa hacia la vida. Según Laskowska y Laskowski (2023), esta generación muestra una notable capacidad de resiliencia y adaptación frente a los cambios físicos, sociales y emocionales asociados con el envejecimiento. Esta resiliencia está vinculada a su capacidad para mantener una perspectiva activa hacia la vida y seguir desarrollando proyectos personales y profesionales, priorizando el cuidado de su salud y buscando mantener su calidad de vida.
- Consumo e influencia económica: el informe de AARP (2018) destaca que la población mayor de 50 años representa un segmento importante del consumo global, con un 40% del mercado actual y proyecciones que indican que alcanzarán el 50% para 2050. Asimismo, es importante notar que esta generación tiene en su haber, como mínimo, entre 20 a 30 años de vida adulta productiva, con hijos ya adultos, lo que les da un potencial de consumo individual más significativo comparado al resto de las generaciones.
- Educación continua y exploración: Laskowska y Laskowski (2023) señalan que esta generación valora el aprendizaje continuo y busca nuevas experiencias personales y profesionales, optando por regresar a las aulas o emprender nuevos proyectos personales y profesionales, demostrando una actitud de renovación constante. Esto refleja una actitud constante de renovación.
- Importancia del disfrute y el sentirse bien: estudios como los de Ryff & Singer (2001) muestran que las personas mayores priorizan su bienestar físico y emocional mediante hábitos saludables, ejercicio regular y cambios positivos en su estilo de vida. Esta obsesión por la salud

es parte de un modelo mental que promueve la autonomía en el cuidado personal y pregona que “la salud depende de uno mismo” y se traduce en gente haciendo ejercicios, la búsqueda de nuevos métodos, la comida sana, y los cambios de hábitos no saludables.

- De jóvenes, fueron revolucionarios y cambiaron las reglas en todos los campos. Hoy ocurre lo mismo, generan nuevamente un cambio de paradigma: “volverte mayor es disfrutar más”. Según Probst et al. (2015), esta generación desafía los estereotipos tradicionales sobre el envejecimiento al adoptar un enfoque más positivo hacia esta etapa de la vida, enfatizando el disfrute, la plenitud personal y la conexión social como pilares fundamentales.
- Con mayor tiempo libre se genera mayor posibilidad de disfrute, lo que los lleva a optar por trabajar menos y dedicar más tiempo al disfrute personal. Laskowska & Laskowski (2023) resaltan cómo esta generación busca equilibrar su vida laboral con actividades recreativas, priorizando el disfrute personal sobre las largas jornadas laborales.

En conclusión, la Generación Silver no solo redefine el concepto de envejecimiento activo, sino que también representa una oportunidad significativa para las sociedades modernas en términos económicos, culturales y sociales.

Relación con el trabajo

La Generación Silver está experimentando una transformación en su relación con el trabajo, impulsada tanto por la necesidad de mantener su nivel de vida, debido al aumento en la esperanza de vida y las limitaciones de los sistemas de pensión (Greco et al., 2022), como por su motivación intrínseca de permanecer activos. Este grupo etario está reevaluando sus trayectorias profesionales y buscando oportunidades laborales que se alineen con sus intereses personales y necesidades de bienestar emocional.

Tal como plantea Huenchan (2013), una realidad que aborda a los jubilados latinoamericanos es que dependen en gran medida de sus pensiones, que con frecuencia son insuficientes para sostenerlos durante la vejez. Este autor explica que la mayoría de las personas mayores que tuvieron acceso a fondos de jubilación ya han utilizado una gran proporción de sus

ahorros para financiar la educación de sus hijos, cubrir necesidades habitacionales y cumplir con otras obligaciones familiares, reduciéndoseles significativamente el monto disponible en sus cuentas de jubilación. Una vez agotados sus ahorros, generalmente se espera que los adultos mayores dependan completamente del apoyo de sus hijos o familiares, mutando así su rol de "cabeza de familia" – un estatus conferido más por su capacidad económica que por su edad o posición genealógica – a convertirse en receptores pasivos de las decisiones de otros. Este cambio de rol afecta negativamente su autoestima y los hace más vulnerables dentro del hogar, convirtiéndose ésta en una razón potente para querer mantenerse activos en el mercado laboral incluso después de sobrepasada la edad jubilatoria y evitar así esta dependencia. Según Vilachan (2023), para lograr esto buscan embarcarse en el proceso de “reskilling” (adquisición de nuevas habilidades) y “upskilling” (actualización de habilidades existentes) con el fin de adaptarse a las demandas de un mercado laboral cambiante y satisfacer el deseo personal de mantenerse relevantes y activos.

Según el informe de Great Place to Work (2023), es una tendencia creciente entre los trabajadores de esta generación buscar trabajos que prioricen el bienestar emocional y se alineen con sus intereses personales. La encuesta llevada a cabo por este organismo indica que el 92% de los trabajadores silver valora positivamente que su trabajo tenga un impacto de utilidad en la sociedad más allá del aspecto financiero, reflejando un cambio hacia roles que combinan estabilidad económica con satisfacción personal y un sentido de propósito. En la misma línea, Roca (2019) destaca que esta generación busca comprender el propósito detrás de sus funciones laborales, necesitando sentirse involucrados en los objetivos organizacionales, y priorizando la precisión en los resultados obtenidos sobre la velocidad del proceso que los lleve a ellos. Esta autora hace una caracterización psicológica de esta generación respecto a su relación con el trabajo, puntualizando que el individuo silver necesita comprender el por qué y el para qué de las funciones que le piden (el sentido que tiene lo que debe hacer, a dónde quiere llegar la organización y cómo su trabajo contribuirá para con este objetivo); necesita que lo involucren, que le pregunten, que tengan en cuenta sus dudas, miedos, aportaciones, propuestas e ideas. Asimismo, puntualiza dos

características en su forma de trabajar: la precaución aumenta con la edad, por lo que en sujetos de esta generación hay una compensación entre velocidad – los mayores de 65 años pueden ser algo más lentos – y precisión, reduciéndose así los posibles errores y accidentes; y también tienen una visión más amplia y realista basada en su experiencia y conocimiento del entorno. Por último, plantea que la autoestima de los silver tiende a bajar debido a la desigualdad digital que afecta a las personas de su generación en términos de acceso y uso de tecnologías, comparativamente a las generaciones nativas digitales, perpetuándose así estereotipos de baja calificación sobre su capacidad tecnológica.

Tal como se muestra en la Figura 2 generada por Erickson (2008b), la Generación Silver define su curva de carrera generando un dibujo de campana: en la subida, mayor crecimiento y complejidad en las labores con un pico a los 50 años aproximadamente y, pasada esa edad ocurre una desaceleración en su carrera profesional. Explica esta autora que esta desaceleración conlleva una característica esencial: muchas veces es generada por la propia persona y no es impulsada por la empresa en la que trabaja. Es importante notar que, de redefinirse el período jubilatorio a una edad cercana a los 80 años, el porcentaje de años productivos por delante para una persona de 50 años sería del 50% de toda su carrera profesional. Esto implicaría un desplazamiento de la desaceleración hacia edades más avanzadas, exigiendo un ajuste en las políticas organizacionales y previsionales para garantizar la empleabilidad y el bienestar de los trabajadores mayores.

Figura 2

Curva de crecimiento laboral según el grupo etario



Nota. Tomado de *Retire Retirement, Career Strategies for The Boomer Generation*, por T. Erickson, 2008, Harvard Business Press

Tal como fuera planteado anteriormente, los factores laborales que motivan a los miembros de la Generación Silver, además del económico, se basan en un deseo de encontrar un mayor sentido de propósito y satisfacción en sus vidas laborales. Erickson (2008a) respalda esta idea identificando los principales motivadores laborales de esta generación:

- Búsqueda de plenitud y satisfacción personal: los miembros de la Generación Silver se encuentran en una etapa de sus vidas donde priorizan el disfrute y la calidad de vida. Muchos expresan un deseo de dedicar tiempo a lo que realmente les gusta, como viajar o pasar tiempo con familiares, lo que les lleva a buscar carreras que sean coherentes con estos intereses.
- Reevaluación del trabajo y propósito: existe una tendencia a redefinir la relación con el trabajo, donde el "deber" se ve reemplazado por el "querer". Según Erickson (2008a), por primera vez en su vida el silver siente que la expresión "el deber antes del querer" no lo representa más, y prefiere anteponer el querer al deber. Esto implica que busca roles que le permitan sentir que su trabajo tiene un significado especial y contribuye a un propósito mayor. Desea que su trabajo tenga un impacto positivo, tanto en la organización como en la comunidad, siendo este sentido de contribución esencial para su satisfacción laboral.
- Flexibilidad laboral: la Generación Silver valora la posibilidad de elegir cuánto tiempo quieren trabajar y en qué condiciones. La presión laboral y el ritmo de trabajo son aspectos que consideran críticos al momento de decidir por una labor u otra.
- Desarrollo personal y aprendizaje continuo: esta generación se caracteriza por buscar oportunidades para seguir aprendiendo y actualizar sus habilidades, incluso a pesar de estar cerca del final de su carrera. Esto refleja un deseo de mantenerse relevantes en un mercado laboral en constante cambio.
- Estabilidad financiera: aunque muchos siguen trabajando por necesidad económica, otros lo hacen para mantener la estabilidad financiera que ya han alcanzado. Esto les permite explorar nuevas oportunidades sin la presión económica que enfrentaron en etapas anteriores de su vida.

- Entorno laboral inclusivo y reconocimiento: la percepción de equidad en el trato y el reconocimiento por su experiencia son aspectos importantes para los trabajadores silver.

Buscan ambientes laborales donde se valoren sus aportes y se fomente un liderazgo efectivo.

En cuanto a las áreas de mejora que tiene esta generación respecto al trabajo, Rivoir (2019) menciona el concepto de "brecha gris", refiriéndose a la desigualdad digital específica que afecta a las personas mayores en relación con el acceso, uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Este fenómeno está influenciado por factores estructurales como la educación, los ingresos y el contexto geográfico, que agravan la exclusión digital en este grupo etario. Además, se ha asociado con estereotipos generacionales que consideran a las personas mayores como "adoptantes tardíos" o "analfabetos digitales", perpetuando su exclusión.

Cultura organizacional

Schein (1988) define la cultura organizacional como un conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido al resolver problemas de adaptación externa e integración interna. Estos supuestos se transmiten a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar dentro de la organización. Otro autor que define la cultura organizacional es Chiavenato (2009), definiéndola como un sistema integrado de creencias, valores y formas aceptadas de interacción que caracterizan a una organización específica, destacando su impacto en las relaciones humanas y el liderazgo.

En cuanto a la estructuración de la cultura organizacional, Schein (1988) plantea tres niveles interrelacionados:

- Artefactos y símbolos: constituyen el nivel más visible y superficial. Incluyen elementos tangibles como la arquitectura, el diseño del espacio físico, el lenguaje, las conductas observables, los logotipos y la vestimenta corporativa. Aunque son fáciles de identificar, no siempre reflejan con claridad los valores subyacentes.

- Valores adoptados: son las normas y principios que guían el comportamiento dentro de la organización. Reflejan cómo se toman decisiones y cómo se gestionan las relaciones interpersonales. Estos valores son explícitos y pueden ser verbalizados por los miembros del grupo.
- Suposiciones básicas o subyacentes: representan el nivel más profundo e inconsciente de la cultura organizacional. Incluyen creencias fundamentales sobre la naturaleza humana, las relaciones interpersonales, el tiempo y el espacio. Estas suposiciones son difíciles de cambiar porque están profundamente arraigadas en las prácticas del grupo.

Estos niveles están interconectados en un proceso dinámico. Los artefactos son manifestaciones visibles que reflejan los valores adoptados, mientras que estos valores tienen su origen en los supuestos básicos subyacentes. De esta manera, los niveles superiores (artefactos y valores) permiten interpretar las creencias profundas (supuestos básicos), mientras que estas creencias subyacentes otorgan coherencia y estabilidad a las manifestaciones culturales.

Según Chiavenato (2009), los componentes que interactúan constantemente para dar forma a la cultura organizacional, influyendo en cómo los empleados perciben su entorno laboral, toman decisiones y se relacionan entre sí, son:

- Valores organizacionales: constituyen el núcleo de la cultura y representan las creencias fundamentales que guían las acciones y decisiones en la organización. Estos valores son esenciales para definir la identidad corporativa y establecer un propósito común.
- Normas y reglas: son pautas explícitas o implícitas que regulan el comportamiento de los miembros de la organización. Estas normas pueden ser formales (establecidas oficialmente) o informales (derivadas de la interacción cotidiana).
- Rituales y ceremonias: incluyen prácticas recurrentes que refuerzan los valores y tradiciones organizacionales, como celebraciones, reuniones o eventos corporativos.
- Lenguaje y comunicación: se refiere a los códigos, términos y formas de expresión utilizados en la organización, los cuales facilitan la interacción y refuerzan la identidad cultural.

- Mitos e historias: narrativas sobre eventos pasados, logros o figuras clave que ayudan a construir y transmitir la identidad organizacional.
- Artefactos físicos: elementos tangibles como el diseño del espacio de trabajo, logotipos, uniformes o decoración que reflejan los valores y la filosofía de la organización.
- Clima organizacional: es el ambiente emocional y social que se percibe dentro de la organización, influenciado por las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.
- Suposiciones básicas: creencias profundas e inconscientes que subyacen en las prácticas organizacionales y que son difíciles de modificar.

Según Andrade & Ureta (2021), el impacto de la cultura organizacional puede extenderse al desempeño y eficiencia laboral, siendo que una cultura positiva fomenta la motivación y el compromiso de los empleados traduciéndose esto en mayor productividad individual y colectiva. Complementariamente, Schein (1988) explica que la cultura organizacional emerge como una respuesta adaptativa a los problemas externos e internos que enfrenta una organización, lo que significa que las normas sociales y culturales del entorno moldean las creencias y prácticas internas. Asimismo, explica que la transformación cultural puede ser necesaria cuando los valores actuales no están alineados con los objetivos estratégicos, y que estos cambios pueden ser intencionados (liderados por la gerencia) o surgir espontáneamente a través de subculturas de la organización.

En resumen, la cultura organizacional se entiende como un sistema de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que afecta el comportamiento de los miembros de la organización, y a su vez refleja influencias externas provenientes del contexto social más amplio. Actúa como el "alma" o esencia de una organización, definiendo su misión, visión y valores. Estos elementos no solo guían las decisiones estratégicas internas, sino que también proyectan una imagen hacia el exterior, configurando la identidad institucional. Es importante notar que las organizaciones no existen en un vacío cultural; están inmersas en un contexto social que las influye constantemente.

Edadismo como componente de la cultura organizacional

Roca (2019) plantea que el término edadismo hace referencia a la discriminación y estereotipación basada en la edad, lo que implica asumir que una persona es demasiado joven o demasiado mayor para realizar ciertas actividades. Este concepto fue introducido por Robert Butler (1969), gerontólogo y psiquiatra estadounidense que recibió el Premio Pulitzer por sus aportes al estudio del envejecimiento y la visibilización de esta forma de discriminación. Butler identificó al edadismo como una de las principales formas de exclusión social en la sociedad contemporánea, junto al racismo y el sexismo. Según Previtalli et al (2020), aunque este término también abarca prejuicios hacia niños y adolescentes, como desestimar sus opiniones por considerarlos inmaduros, su uso se ha centrado principalmente en las actitudes discriminatorias hacia las personas mayores, operando a niveles personales, institucionales y sociales. En el contexto del presente trabajo, el término edadismo se utilizará específicamente para referirse a la discriminación dirigida hacia las personas mayores en el ámbito laboral y social.

En el ámbito de la cultura organizacional, la discriminación por edad se manifiesta en diversos componentes, afectando tanto las dinámicas internas como las oportunidades laborales (Previtalli et al, 2020). Este fenómeno es particularmente prevalente en sectores como el tecnológico, donde las personas mayores enfrentan un marcado desfase técnico, lo que lleva a su desvalorización bajo el concepto de la "brecha gris", previamente descrito. En este contexto, las personas mayores son frecuentemente percibidas como menos adaptables a los rápidos cambios de la industria, lo que resulta en su exclusión de procesos de selección y oportunidades de desarrollo profesional (Roca, 2019). En cuanto a las normas y reglas organizacionales, estas pueden contener sesgos implícitos que perpetúan desigualdades. Un ejemplo recurrente son las políticas de promoción que priorizan la cantidad de años restantes en la carrera laboral, desventajando a quienes se encuentran en etapas avanzadas de su vida profesional (Pinazo-Hernandis & Barone, 2024). Asimismo, los rituales y ceremonias corporativas suelen ignorar la diversidad generacional al no incluir prácticas que valoren las contribuciones intergeneracionales (Congreso Internacional de

Psicología, 2024). Estas dinámicas refuerzan estereotipos negativos asociados a la edad y limitan la inclusión.

El clima laboral también puede evidenciar actitudes discriminatorias hacia empleados mayores. Estas actitudes incluyen comentarios despectivos sobre su edad o reasignaciones de tareas menos deseables basadas en prejuicios inconscientes. Dichos prejuicios tienden a asociar la edad con un supuesto declive en habilidades o productividad, lo que perpetúa una cultura organizacional excluyente (Cegos, 2024). En sectores como el tecnológico, esta problemática se intensifica debido a la asociación entre juventud y competencia digital, lo cual margina aún más a los trabajadores mayores (Fernández-Ardèvol & Rosales, 2023).

Lo antedicho evidencia que el edadismo es uno de los principales retos que enfrentan las culturas organizacionales impidiendo que el talento silver sea valorado adecuadamente. Según una encuesta realizada por Grow – Género y Trabajo & Bumeran (2024), sobre una muestra de 1313 casos el mayor sesgo identificado en búsquedas laborales fue la edad (Tabla 4): el 67% de las personas lo siente como el principal motivo de discriminación, sin diferencias por género. Sin embargo, se registraron diferencias según la edad de las personas participantes, siendo las personas de la Generación Silver quienes más sintieron su efecto discriminatorio.

Tabla 3

Incidencia del edadismo como principal causa de discriminación en procesos de selección de personal, según grupo etario

	Argentina
General	67%
65 y +	96%
Entre 56 y 64	90%
Entre 46 y 65	83%
Entre 36 y 45	66%
Entre 26 y 35	36%
Entre 16 y 25	45%

Nota: La tabla muestra cómo cada grupo etario percibe que la edad es un factor discriminatorio en los procesos de selección de personal. Tomado de *Búsquedas irreales: La campaña que visibiliza el problema de los sesgos en el mercado laboral*, por Grow – Género y Trabajo, & Bumeran (2024).

Malinen & Johnston (2013) estudiaron los sesgos explícitos e implícitos hacia los trabajadores mayores en el ámbito laboral a través de encuestas y pruebas de asociación implícitas, y llevaron a cabo una intervención basada en imágenes mentales para analizar la maleabilidad de estas actitudes. Sus resultados mostraron que las actitudes implícitas negativas hacia los trabajadores mayores son estables y resistentes al cambio requiriendo intervenciones más prolongadas para reducir el edadismo implícito, mientras que las explícitas no evidenciaron sesgos significativos y fueron más susceptibles a modificaciones tras la intervención.

Según Gomis & Boix (2019), en el mercado laboral el edadismo se traduce en dificultades para que las personas mayores de 55 años encuentren empleo. Según los datos provistos por esta investigación, más del 50% de los currículums de este grupo son descartados automáticamente por prejuicios relacionados con su edad. Los responsables de recursos humanos suelen asumir que los trabajadores mayores no encajarían en sus equipos, demandarían salarios altos o carecerían de competencias actualizadas. Esto genera un problema estructural en el empleo, donde un 70% de las personas mayores que llevan más de cuatro años buscando trabajo no logran reinsertarse.

En Argentina, según el estudio realizado por la organización Great Place to Work (2024), la diversidad generacional en las empresas se evidencia en que un 30% de las organizaciones cuenta con una o dos generaciones de trabajadores, mientras que más del 50% cuenta con tres generaciones. En contraposición, un 12% de las empresas incluye cuatro generaciones y solo un 4% ha logrado insertar cinco generaciones en sus equipos.

En conclusión, el edadismo es una práctica que afecta a los trabajadores mayores limitando sus oportunidades laborales y reforzando estereotipos negativos, y se ve reflejado en prácticas excluyentes y actitudes discriminatorias que desaprovechan el talento senior.

Generación Silver integrada por la cultura organizacional

El contexto organizacional contemporáneo enfrenta el desafío de integrar a la Generación Silver en un entorno laboral que tradicionalmente ha privilegiado a generaciones más jóvenes. Tal

como mencionan Balmaceda y De Paoli (2022), la integración plena de esta generación en las dinámicas organizacionales no solo representa un acto de justicia social, sino que también constituye una oportunidad estratégica para fortalecer el capital humano en un entorno laboral donde habilidades aportadas por este grupo etario como lo son la experiencia acumulada, la estabilidad emocional, y la capacidad de adaptación son cada vez más valoradas.

En este apartado se explorará cómo diversas organizaciones han logrado superar las barreras asociadas al edadismo promoviendo una cultura inclusiva, y valorando las contribuciones de este grupo etario. A través del estudio de casos exitosos, se identificaron prácticas que han permitido a distintas empresas atraer, retener y desarrollar el talento senior. Con base en estos ejemplos, se reconocieron patrones comunes para así proponer una metodología que sintetiza los aspectos más relevantes de dichas experiencias, con el objetivo de ofrecer una herramienta práctica que promueva la motivación y el bienestar de esta generación en el ámbito organizacional.

Casos de éxito

Según Roca (2019), las compañías deben cambiar sus políticas para no solo ser amigables con la edad, sino también para integrar y potenciar el talento de la Generación Silver, logrando así una mayor competitividad en el mercado. Este enfoque debe combinarse con otros factores clave, como la inclusión de generaciones más jóvenes, la inteligencia artificial e incluso robots, todos interactuando en un mismo contexto y cultura. En este sentido, se requiere desarrollar una estrategia de “gestión de edad” que permita la inclusión efectiva de este grupo etario. Algunas organizaciones se han hecho eco de esta idea, y han reconocido el valor que aporta la Generación Silver implementando políticas innovadoras para atraer, retener y desarrollar este talento. Con base en artículos periodísticos, entrevistas públicas con responsables del área de Recursos Humanos y las propias páginas web corporativas, se presentan cinco casos de empresas argentinas que lograron exitosamente captar, integrar, y retener miembros de este grupo etario. Asimismo, se utilizaron dos

investigaciones que nuclearon las mejores políticas organizacionales de empresas argentinas y europeas elegidas como las preferidas para trabajar por esta generación.

Unilever Argentina (Programa de Sesentennials)

Lanzado en el 2021, este programa buscó integrar a adultos mayores de 60 años al mercado laboral focalizándose en integrantes actuales de la empresa, pero también abriéndolo al mercado en general. La iniciativa buscó superar los sesgos etarios y promover un entorno laboral inclusivo, enfocándose en tres aspectos claves, a saber:

- **Proceso de selección:** se realizó una convocatoria interna a través de su correo electrónico, así como también a través de las redes sociales bajo el hashtag “#Sesentennials”. El proceso incluyó entrevistas, evaluaciones sobre el manejo de herramientas digitales (como WhatsApp y Zoom) y la presentación de videos donde los candidatos compartieron sus conocimientos sobre la empresa y sus productos.
- **Capacitación y roles asignados:** una vez concluido el proceso de selección y habiendo ingresado a la compañía, los integrantes del programa participaron de un proceso de inducción y capacitación en colaboración con UCEMA Senior, llevando adelante un programa educativo diseñado para actualizar las competencias de los mayores de 50 años con temas de transformación digital, actualización tecnológica, comunicación personal, experiencia del cliente y analítica de datos. Asimismo, dentro del programa de inducción se buscó que los ingresantes realizaran investigaciones y recolectaran información de clientes, con el fin de generar ideas útiles que contribuyeran a la elaboración de la estrategia comercial de la empresa.
- **Resultados e impacto:** este programa no solo buscó que los participantes se reintegraran al mercado laboral, sino que también se enriquecieran los equipos de trabajo existentes al incorporar perspectivas diversas y experiencia acumulada. Además, buscó contribuir a eliminar prejuicios sobre las capacidades tecnológicas y adaptabilidad de las generaciones mayores.

Programa Potencial +55

Este programa, llevado adelante actualmente por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, busca fomentar la inserción laboral de personas mayores de 55 años mediante acuerdos con empresas. La iniciativa incluye asesoramiento a las empresas para adaptar sus procesos de contratación y capacitación, promoviendo equipos intergeneracionales que potencien la transferencia de conocimientos y el desarrollo de liderazgos. Además, ofrece talleres de orientación vocacional y apoyo a emprendedores mayores, especialmente mujeres, para facilitar su reinserción laboral o el inicio de nuevos proyectos.

Henkel Argentina

La filial argentina de esta multinacional alemana cuenta actualmente con un 28% de empleados mayores de 50 años. Estos profesionales suelen ocupar roles comerciales y estratégicos de la empresa, y existe una política que todo equipo de trabajo mayor a 5 miembros debe estar integrado por lo menos por un integrante de este grupo etario. La empresa basa la integración de la Generación Silver en capacitaciones continuas en el uso de herramientas tecnológicas y en la metodología del "cross-mentoring", que consiste en un intercambio de mentorías entre empleados senior y junior, donde ambos asumen la responsabilidad cruzada de facilitar la inclusión generacional dentro de la organización de su compañero de mentoría.

IPG Mediabrands (Argentina)

Esta empresa global de marketing y medios lanzó el programa "Nuestra Experiencia +50", enfocado en la reinserción laboral de personas mayores. El programa ha reducido significativamente la rotación en áreas críticas al incorporar perfiles senior con experiencia en medios y publicidad. Además, incluye un programa de sensibilización interna sobre diversidad e inclusión para garantizar un entorno laboral favorable para los empleados mayores.

Ualá (Argentina)

Esta fintech implementó el programa "Ualá +50", que integra a personas mayores en áreas como Experiencia de Usuario, Operaciones y Finanzas. El programa está diseñado para atraer talento

senior y fomentar la convivencia intergeneracional dentro de la organización. La empresa destaca que esta integración genera una "cadena de aprendizaje" donde la experiencia de los colaboradores mayores se complementa con las perspectivas innovadoras de las generaciones más jóvenes, lo que fomenta la creatividad e innovación. Entre los beneficios ofrecidos por Ualá +50 se incluyen un ambiente laboral flexible, oportunidades de desarrollo profesional, descuentos en capacitación y educación, cobertura médica con planes especializados para este grupo etario, y licencias extendidas para el cuidado de progenitores. Además, se promueve la modalidad de trabajo remoto con la opción de asistir presencialmente a las oficinas si así se prefiere.

Factores culturales valorados por la Generación Silver

Great Place to Work Argentina (2024) elaboró una investigación donde analizó las prácticas de las empresas que fueron elegidas como las mejores para trabajar según la Generación Silver. Los factores identificados como los más valorados por este grupo fueron:

- Remuneración: si bien la remuneración es un aspecto clave para la satisfacción y el bienestar de los empleados, la Generación Silver – a menudo con una economía doméstica más estabilizada y estructuras familiares con pocos integrantes – valora una remuneración variable según sus resultados, y sobretodo variable respecto a los resultados de la organización en su conjunto.
- Flexibilidad laboral: este aspecto, traducido en permisos para atender asuntos personales sin la necesidad de atravesar procesos burocráticos complejos, horarios personalizados o modalidades híbridas de trabajo, es muy valorado por esta generación. Este enfoque no solo facilita el equilibrio entre la vida laboral y personal, sino que también ha demostrado ser una estrategia eficaz para prevenir el agotamiento profesional (*burnout*). En consonancia con lo antedicho, Ashikali y Groeneveld (2022) destacan que la implementación de políticas flexibles adaptadas a las necesidades individuales no solo mejoran el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores mayores, sino que también potencian su resiliencia para sostenerse en el mercado laboral.

- Sentido de propósito: las empresas ejemplares para esta generación han implementado roles y tareas que permiten a los empleados ver el impacto de su trabajo, fomentando un mayor sentido de pertenencia y compromiso. Asimismo, las iniciativas de responsabilidad social corporativa en estas empresas elevaron la moral y el sentido de propósito de los empleados.
- Beneficios especiales y únicos: la personalización de un paquete de beneficios permitiendo adaptar las compensaciones laborales a las necesidades y prioridades específicas de este grupo etario, han demostrado fomentar su bienestar y compromiso en el entorno laboral. Esta práctica se basa en reconocer la diversidad de intereses, que puede incluir desde opciones de salud y bienestar hasta flexibilidad laboral o programas de asesoramiento financiero.
- Programas de perfeccionamiento (upskilling) y capacitación (reskilling): para la Generación Silver, la posibilidad de aprender, mejorar sus habilidades y contribuir significativamente a la organización resulta especialmente motivadora. La inversión en su formación refuerza su compromiso y lealtad, creando así un entorno laboral donde se priorice la oportunidad de crecer y proyectarse a mediano y largo plazo dentro de la organización.
- Comunicación efectiva: los miembros de esta generación valoran que sus líderes los mantengan informados sobre asuntos y cambios importantes en la organización, siendo crucial la claridad en la comunicación de expectativas. Este grupo valora la posibilidad de hacer preguntas razonables y recibir respuestas directas y claras, de forma de construir una cultura de confianza y colaboración donde los colaboradores se sienten valorados y escuchados.

Roca (2019) analizó las estrategias que garantizaron más eficazmente la captación, motivación y retención de la Generación Silver en empresas privadas, identificando una serie de pilares fundamentales que sustentaron dichas prácticas. Estas organizaciones desarrollaron enfoques innovadores que no solo superaron las barreras del edadismo, sino que también promovieron una cultura organizacional inclusiva y adaptada a las necesidades de este grupo etario. A continuación, se detallan los principales pilares identificados por este autor:

- Reducción del sesgo por edad: esta práctica implicó eliminar límites de edad en los procesos de reclutamiento, promoción y desarrollo profesional. En la práctica, se tradujo en anuncios de empleo centrados en habilidades, competencias y experiencia, dejando de lado criterios etarios que perpetuaban la exclusión.
- Promoción del trabajo flexible: la implementación de políticas de flexibilidad horaria permitió a los empleados conciliar mejor su vida laboral con responsabilidades personales, como el cuidado de hijos, nietos o familiares mayores.
- Beneficios personalizados: basándose en la teoría de los "i-deals" (acuerdos idiosincrásicos) propuesta por Rousseau (2005), las empresas ofrecieron beneficios adaptados a las necesidades individuales de los empleados, fomentando así un mayor compromiso, autoestima y esfuerzo diario al hacer que los trabajadores se sintieran valorados y únicos.
- Trabajo por proyectos: en lugar de asignar posiciones rígidas dentro de estructuras jerárquicas, estas empresas optaron por dinámicas basadas en retos temporales y objetivos específicos. Este modelo evitó el aburrimiento, promoviendo la innovación y reduciendo la desconexión laboral.
- Teletrabajo y ubicaciones múltiples: la posibilidad de trabajar desde diferentes lugares contribuyó a un entorno laboral más inclusivo y adaptable a las necesidades individuales.
- Aprendizaje continuo ("lifelong learning"): se priorizó el desarrollo constante de competencias mediante programas formativos diseñados para esta generación. Estos programas buscaron aprovechar su capacidad para contextualizar nuevas informaciones con experiencias previas, facilitando un aprendizaje significativo y útil en el actual contexto cambiante.
- Rediseño del espacio laboral: este enfoque incluyó el cambio del mobiliario a uno ergonómico e inteligente, junto con el diseño de oficinas adaptadas a las necesidades físicas y expectativas de los empleados senior.
- Programas de salud y bienestar: estas fueron iniciativas orientadas a mejorar la calidad de vida física, emocional y social de los empleados mayores, abordando tanto aspectos preventivos como terapéuticos. En particular, se identificaron programas de apoyo psicológico diseñados

para acompañar a los trabajadores en la preparación de su transición hacia la etapa de retiro profesional. Este tipo de intervenciones no solo ayudaron a gestionar el impacto emocional del cambio, sino que también facilitaron la planificación de una segunda carrera profesional o el desarrollo de habilidades en emprendimientos, áreas que demostraron ser de alto interés para este grupo etario.

- Gestión intergeneracional: se promovió la práctica de mentoría entre pares (“peer mentoring”) y la mentoría inversa (“reverse mentoring”), donde los jóvenes guiaron a los mayores en áreas como tecnología o innovación.
- Maximización de la diversidad generacional: las empresas más eficaces en la inclusión de la Generación Silver integraron a sus prácticas cotidianas la formación de equipos multigeneracionales, aprovechando la experiencia acumulada de la Generación Silver junto con las perspectivas frescas de las generaciones más jóvenes.

Estas prácticas no solo demostraron ser exitosas en superar barreras culturales asociadas al edadismo, sino que también han permitido generar una ventaja estratégica en las organizaciones al generar espacios inclusivos, utilizando al talento senior como un recurso estratégico clave para su sostenibilidad y competitividad en un mercado laboral cada vez más diverso.

Propuesta metodológica para la integración

A partir del análisis de las características psicológicas de la Generación Silver, su relación con el ámbito laboral, y las problemáticas derivadas del edadismo en las culturas organizacionales, se han identificado patrones clave para su integración efectiva en las empresas. Asimismo, los casos de éxito analizados han revelado estrategias que permiten no solo incorporar a este grupo etario, sino también potenciar su contribución al desempeño organizacional. Todo esto, junto con los hallazgos de estudios que han explorado las condiciones valoradas por esta generación para su desarrollo profesional, permitieron construir una síntesis y consolidación de los aspectos más relevantes y efectivos identificados a lo largo de la investigación resumidos en la propuesta metodológica

presentada a continuación. Esta propuesta tiene como objetivo ofrecer un enfoque práctico y sistemático para superar las barreras generacionales, fomentar la inclusión y maximizar la contribución de los trabajadores mayores.

Basado en la metodología propuesta por Roca (2019) y en el informe monográfico del Nagusi Intelligence Center (2022) – que persiguen el mismo fin de inclusión y bienestar de este grupo etario en las organizaciones – se propone un modelo metodológico que acciona sobre la cultura organizacional, dividido en tres fases principales: diagnóstico, intervención y evaluación/corrección.

Primera fase: Diagnóstico

El propósito central de esta fase es comprender el estado actual de la organización en términos de percepciones, valores y dinámicas intergeneracionales, creando un entorno seguro y reflexivo que permita emerger los contextos problemáticos y conflictivos intergeneracionales existentes en la organización. A tal fin, se propone un enfoque basado en el diálogo intergeneracional, a través de reuniones individuales y grupales, así como estudios cuantitativos y cualitativos de los empleados que componen a la organización. A continuación, se detallan los aspectos clave a evaluar:

- **Recolección de datos cualitativos y cuantitativos:** implementar herramientas como encuestas, entrevistas y grupos focales para explorar la experiencia de los empleados con relación a la cultura organizacional. Se sugiere construir índices que midan aspectos como conductas discriminatorias por edad, percepciones generales y específicas del ambiente laboral, y oportunidades de desarrollo personal. Estas métricas pueden evaluarse mediante escalas de Likert, midiendo niveles de satisfacción respecto a relaciones laborales, inclusión, percepción de equidad, reconocimiento y programas formativos. Con base a los resultados obtenidos, se

propone seleccionar tres indicadores clave que serán priorizados y gestionados mediante la metodología de “Objetivos y Resultados Clave” (OKR) propuesta por Grove (1983)⁵.

- Mapeo cultural: identificar los valores dominantes en la organización y su alineación con los objetivos estratégicos. Este análisis debe considerar la historia organizacional, referentes actuales e históricos, y ejemplos concretos que permitan detectar áreas críticas que requieran intervención. Para esto se deberán censar las políticas formales e informales de la organización, analizar los mensajes discursivos de los líderes, revisar las métricas claves con los que se dirige a la organización, y encuestar el clima laboral. Se propone utilizar las siguientes herramientas diseñadas por la Psicología de los Constructos Personales (Bridi, 2023):
 - Evaluación de las narrativas compartidas: herramientas como talleres participativos o documentos colaborativos (ej., manuales internos) pueden ayudar a capturar y consolidar las narrativas compartidas (conjunto de historias, valores y experiencias comunes que actúan como un hilo conductor entre los empleados, proporcionando identidad, propósito y dirección). Las preguntas que deben dirigir estas herramientas son: ¿Qué está tratando de preservar este sistema con estas narrativas?; ¿Qué riesgos percibe el sistema si cambia alguna de estas narrativas?".
 - Evaluación del ciclo de experiencia: se lleva a cabo analizando los constructos según los cuales opera el equipo. En primer lugar, se evidencian las hipótesis y expectativas que tiene el equipo, luego se asignan recursos para probar estas hipótesis y se las confronta con la realidad a través de experiencias concretas confirmándolas o refutándolas. Finalmente se explicitan los resultados sirviéndolos de materia prima para la fase de Intervención.

⁵ La metodología OKR (Objetivos y Resultados Clave) propuesta por Andy Grove en 1983 es un sistema de gestión que busca alinear y enfocar los esfuerzos organizacionales. Se basa en establecer objetivos claros, ambiciosos y medibles, acompañados de resultados clave cuantificables que indican el progreso hacia esos objetivos. Los OKRs se caracterizan por su simplicidad, transparencia y enfoque en resultados, no en tareas. Se establecen y revisan trimestralmente, fomentando la adaptabilidad y la responsabilidad en toda la organización. Esta metodología permite a las empresas concentrarse en lo más importante, medir el avance de manera efectiva y mantener a todos los niveles de la organización alineados con las metas estratégicas.

- Análisis del clima organizacional: el objetivo es identificar cómo los empleados perciben a las otras generaciones dentro de la empresa. Esto incluye explorar estereotipos, expectativas laborales, valores asociados a cada grupo etario y posibles tensiones intergeneracionales. Se propone instrumentar este análisis a través de entrevistas individuales semiestructuradas, y grupos focales (“focus groups”) intergeneracionales.

Segunda fase: Intervención

Con base en los valores y dinámicas intergeneracionales identificados durante la etapa de diagnóstico, la fase de intervención tiene como propósito implementar estrategias dirigidas a transformar los elementos edadistas presentes en la cultura organizacional, y convertirla en una cultura inclusiva donde se valore la diversidad generacional y aproveche la experiencia y los conocimientos de la Generación Silver. Basado en los apartados “Caracterización psicológica” y “Casos de éxito” del presente capítulo, se propone un repertorio de prácticas organizacionales diseñadas para transformar la cultura organizacional. Estas prácticas deberán ser seleccionadas con base en los hallazgos obtenidos en la fase diagnóstica, priorizando aquellas que mejor se ajusten a las características y objetivos particulares de cada organización:

- Programa de mentoría: consistente en facilitar la transferencia de talento y conocimiento de los profesionales senior a los jóvenes con menor experiencia laboral. Esta práctica tiene como objetivos que el mentor refuerce su confianza en sus propias capacidades y competencias al compartir su experiencia, lo que le proporcionará una sensación de logro, satisfacción personal y elevará su autoestima; y a la vez el mentorado incrementará su valoración hacia el mentor, lo que fomentará una relación basada en la confianza, el apoyo mutuo y una conexión emocional significativa. Esto finalmente dará lugar a un vínculo de respeto y confianza que reafirmará el valor profesional y personal de ambos individuos (Maxwell, 2008).
- Programa de mentoría inversa (“reverse mentoring”): implica promover el acompañamiento de empleados más jóvenes a los más seniors en el desarrollo de habilidades específicas, por ejemplo, en la capacitación de competencias digitales. Según Rivoir (2019), el concepto del

“experto cálido” resulta clave en este contexto, describiendo a individuos que, desde una relación cercana y de confianza, guían a las personas mayores en el aprendizaje. Este rol puede ser asumido por colegas o colaboradores dentro del entorno laboral, con una relación preexistente de comunicación fluida y donde puedan descansar las inseguridades del integrante de la Generación Silver sin miedo a ser “acusado” de su ignorancia.

- Flexibilidad laboral: implementación de horarios adaptados a las necesidades de la Generación Silver, permitiendo un equilibrio entre vida laboral y personal, pero respetando la equidad interna de la organización. Tal como lo comprueban Weale et al (2020), las licencias para cuidar a familiares, permitiendo a los empleados ausentarse temporalmente del trabajo sin temor a represalias, reduce el estrés asociado con la necesidad de equilibrar responsabilidades laborales y familiares urgentes. Estos autores explican que la disponibilidad de estas políticas no garantiza su uso efectivo, por lo que es fundamental una cultura laboral que apoye activamente su implementación y evite estigmatizar a quienes las utilizan.
- Estabilidad contractual basada en el rendimiento: proveer condiciones laborales seguras que estén vinculadas al desempeño de los empleados. Esta política busca mitigar la ansiedad generada por la percepción de un horizonte temporal laboral limitado, característica que puede afectar a los trabajadores de la Generación Silver. Al ofrecer estabilidad basada en su contribución y experiencia, se fomenta su compromiso y se reconoce el valor que aportan a la organización, minimizándose la relevancia de la edad jubilatoria establecida por las normativas legales. Asimismo, se favorece un entorno más inclusivo al priorizar el desempeño y las capacidades individuales por encima de otros factores como la edad. Esto último puede verse reforzado por una política de reconocimientos (formales e informales) que valore y visibilice las contribuciones específicas de esta generación, fomentando su sentido de pertenencia y consecuentemente su retención en la organización.
- Diseño de beneficios personalizados basados en intereses específicos: la personalización de los beneficios laborales se presenta como una estrategia clave para responder a las necesidades

individuales de los empleados, particularmente en el caso de la Generación Silver. Este enfoque puede materializarse mediante la implementación de un "menú" de beneficios, donde los trabajadores seleccionen aquellos que mejor se ajusten a sus intereses o circunstancias personales. Para garantizar la equidad, esta selección puede estar limitada por parámetros como cantidad o costo. Este enfoque se alinea con el concepto de i-deals (acuerdos idiosincrásicos), según el cual los beneficios adaptados aumentan la motivación, el compromiso laboral y la retención del talento al atender las necesidades específicas de los empleados (Rousseau, 2023). Un informe de Vorecol (2024) destaca que las empresas que implementan beneficios personalizados reportan un aumento en la productividad y satisfacción laboral, reduciendo la rotación de personal hasta en un 20% y aumentando 17% su productividad.

- Creación de modelos transversales de participación intergeneracional: a través de equipos con diversidad intergeneracional asignados a proyectos específicos, en lugar de estructuras jerárquicas tradicionales, se propone priorizar dinámicas horizontales donde cada generación aporte sus fortalezas. Según Roca (2019), estas dinámicas no solo enriquecen la creatividad y la toma de decisiones, sino que también reducen sesgos generacionales al fomentar el entendimiento mutuo.
- Programas formativos continuos ("lifelong learning"): con el fin de mantener actualizadas las competencias de la Generación Silver y facilitar su adaptación a nuevas tecnologías y procesos laborales, esta práctica propone invertir en formación constante para este grupo etario en el desarrollo de habilidades técnicas y blandas. A través de esta estrategia, se fomentará un círculo virtuoso que refuerza el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores senior con la empresa, al tiempo que contribuirá a un aumento en su productividad.
- Iniciativas de salud y bienestar adaptadas: la implementación de programas específicos de salud física y mental dirigidos a esta generación puede incluir ergonomía laboral, actividades físicas regulares y apoyo psicológico. Según Laskowska y Laskowski (2023), estas iniciativas no solo

mejoran la calidad de vida de los empleados silver, sino que también reducen el ausentismo laboral y aumentan su productividad.

- **Comités de diversidad generacional:** creación de grupos responsables de monitorear e influir en las dinámicas intergeneracionales permitiendo identificar barreras culturales o prejuicios hacia los trabajadores mayores. Estos comités pueden fomentar actividades colaborativas que resalten el valor único que cada generación aporta al equipo; siempre tomando en cuenta lo explicitado por Roca (2019) respecto a que el impacto positivo de la diversidad se da cuando los grupos realizan tareas que requieren innovación y toma de decisiones complejas en lugar de funciones más rutinarias.
- **Sistemas equitativos de reclutamiento y selección:** se propone la eliminación de los sesgos etarios en los procesos de contratación mediante políticas inclusivas centradas en habilidades y competencias en lugar de limitarse a criterios como la edad. Según el estudio realizado por Grow Género y Trabajo & Bumeran (2024), el 67% de las personas perciben discriminación por edad como una barrera significativa en el mercado laboral, por lo que superar este sesgo no solo ampliará el talento disponible, sino que también fortalecerá la diversidad organizacional.

En síntesis, a través de la implementación de diferentes herramientas según la realidad de cada organización, esta fase busca transformar la cultura organizacional mediante estrategias y políticas inclusivas que promueven el reconocimiento del talento senior, fomentan la colaboración intergeneracional y aseguran un entorno laboral sostenible para todos los empleados.

Tercera fase: Estrategia de evaluación y corrección

La fase de evaluación y corrección tiene como objetivo analizar los impactos generados por las estrategias implementadas en la etapa de intervención, permitiendo ajustar las políticas organizacionales de ser necesario. Este proceso se basa en tres acciones principales:

- **Nuevo diagnóstico simplificado:** se propone realizar un diagnóstico más ágil que el inicial, utilizando herramientas como encuestas breves y entrevistas semiestructuradas para medir los cambios en las percepciones, dinámicas y valores organizacionales. Este análisis buscará

identificar avances en los indicadores clave seleccionados durante la primera fase, y contrastarlos con los objetivos planteados para, de ser necesario, redirigir las prioridades o sostener las acciones más exitosas.

- Feedback de los participantes: con el fin de comprender cómo han vivido las transformaciones culturales y operativas, se propone hacer entrevistas focales (focus group) con los empleados silver, y promover el llenado de formularios anónimos a toda la organización. Estas herramientas buscarán recopilar opiniones sobre las estrategias aplicadas, su efectividad y las áreas que requieren mejoras.
- Ajustes en las políticas organizacionales: con base en los resultados del diagnóstico simplificado y el feedback recibido, se evaluará la necesidad de modificar o reforzar las políticas implementadas. Esto puede incluir ajustes en programas formativos, beneficios personalizados o estrategias de participación intergeneracional. El objetivo es garantizar que las medidas adoptadas sigan alineadas con el objetivo de integrar de forma exitosa a la Generación Silver y que las acciones llevadas a cabo respondan a las necesidades detectadas.

Esta fase no solo permitirá consolidar los avances logrados, sino también establecerá un sistema de mejora continua que fomentará una cultura organizacional inclusiva a largo plazo.

En conclusión, la integración de la Generación Silver en las organizaciones no solo responde a una necesidad demográfica, sino que también representa una oportunidad estratégica para fortalecer la diversidad y la innovación. A través del modelo metodológico estructurado propuesto se buscó proporcionar una herramienta para transformar la cultura organizacional hacia una más inclusiva, equitativa y adaptable. En última instancia, este proceso no solo beneficiará a los empleados de este grupo etario, sino que también contribuirá al desarrollo sostenible y competitivo de las organizaciones en un entorno laboral cada vez más diverso.

V. MÉTODO

El presente Trabajo Final Integrador tuvo como objetivo investigar las características, barreras y oportunidades que enfrenta la Generación Silver en el ámbito laboral, con el fin de identificar estrategias culturales y organizacionales efectivas que promuevan su inclusión plena, fomenten su motivación y compromiso, y potencien su contribución en las organizaciones. Para llevar a cabo la investigación, se trabajó con un diseño de estudio teórico de análisis bibliográfico y documental, tal como fuera definido por Losada et al. (2022), con criterios de inclusión y exclusión definidos por el autor. Asimismo, dentro de la investigación se incluyó un estudio de casos descriptivo no estructurado e instrumental, donde el investigador seleccionó los casos como ejemplos prototípicos de inclusión de la Generación Silver en el mercado laboral.

Se utilizaron fuentes de acceso a la información primaria, secundaria y terciaria. Las fuentes primarias incluyeron libros, investigaciones originales, transcripciones de disertaciones en congresos, artículos periodísticos y documentos publicados por organismos gubernamentales. Por su parte, las fuentes secundarias abarcaron bases de datos, motores de búsqueda y repositorios digitales como Google Académico, el Directorio de Revistas de Acceso Abierto (DOAJ), la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Psychology and Behavioral Sciences Collection (EBSCO), Taylor & Francis Online, Dialnet, e-Book Central, Project Muse y otras bases disponibles en las bibliotecas digitales de la Universidad de Flores y la Universidad de San Andrés. Además, se consultaron páginas web institucionales como las de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) y Naciones Unidas para obtener datos estadísticos sobre aspectos demográficos e indicadores laborales. Finalmente, como fuentes terciarias se utilizaron las bibliotecas físicas y digitales de la Universidad de Flores y la Universidad de San Andrés.

En la búsqueda se tuvieron en cuenta las siguientes palabras claves: generación silver, generación plateada, adulto mayor, edadismo, cultura organizacional, e integración laboral.

De acuerdo con los criterios de inclusión establecidos, se seleccionaron artículos en español, inglés y portugués publicados entre los años 2000 y 2024, exceptuando conceptos clásicos como el edadismo (Butler, 1969), la cultura organizacional (Schein, 1988), y el proceso descrito por Erikson & Erikson (1997) llamado "integridad del yo frente a la desesperación", que resultaron fundamentales para el marco teórico. Se priorizaron artículos científicos publicados en libros o revistas académicas que abordaran el impacto del edadismo, la Generación Silver y estrategias para promover la diversidad generacional en el ámbito laboral. Estos textos debieron provenir de fuentes reconocidas en el campo de la psicología y contar con una sólida metodología que respaldara su elaboración. En cuanto a los criterios de exclusión, se descartaron trabajos que no se enfocaran en el rango de edad definido como Generación Silver en el actual trabajo, publicaciones anteriores al período establecido o investigaciones que trataran sobre otros colectivos no vinculados al objeto de estudio.

La organización de la literatura fue ordenada y clasificada teniendo en cuenta las variables de análisis y la relevancia de los artículos, y a partir de allí se relacionó y sistematizó los resultados de las investigaciones en consideración de los objetivos del presente trabajo.

VI. RESULTADOS

A partir de los antecedentes recopilados y el análisis de los datos empleados en esta investigación, se identificaron resultados que han permitido alcanzar el objetivo general de relevar las características, barreras y oportunidades que enfrenta la Generación Silver en el ámbito laboral. Entre los resultados más significativos, se destaca que esta generación demuestra un claro potencial y deseo de continuar trabajando más allá de la edad jubilatoria establecida por ley, motivada tanto por necesidades económicas como por el deseo de mantener su autoestima a partir de una posición productiva en la sociedad (Capetillo & Flores, 2020). Asimismo, se observa que esta generación presenta preferencias específicas en su relación con el trabajo, destacándose su inclinación por un entorno inclusivo que valore su experiencia, les ofrezca estabilidad financiera, flexibilidad laboral para equilibrar su vida personal y roles con un propósito significativo que impacten positivamente en la organización y la comunidad (Great Place to Work Argentina, 2023). En cuanto a los desafíos identificados, el edadismo se identifica como una barrera cultural que limita su integración y desmotiva su permanencia en el mercado laboral (Grow – Género y Trabajo, & Bumeran, 2024). Asimismo, la "brecha tecnológica" evidencia una disparidad en competencias digitales frente a generaciones más jóvenes. Estas barreras abren oportunidades para implementar programas de formación continua y promover cambios culturales que erradiquen prejuicios edadistas (Rivoir, 2019).

En cuanto al objetivo de identificar estrategias culturales y organizacionales efectivas que promuevan la inclusión plena, fomenten la motivación y compromiso, y potencien la contribución en las organizaciones de la Generación Silver, éste fue logrado a través de la propuesta de una metodología para la integración de esta generación en las organizaciones, basada en tres fases: diagnóstico, intervención y evaluación. Entre las herramientas sugeridas se incluyen programas de capacitación tecnológica, mentorías intergeneracionales, políticas de flexibilidad laboral y comités de diversidad generacional. Estas estrategias no solo buscan superar las barreras existentes, sino

también potenciar las fortalezas únicas de esta generación para fomentar equipos multigeneracionales e impulsar un entorno laboral más inclusivo y competitivo.

Resultados en función de los objetivos específicos

En cuanto a los objetivos específicos, a continuación se describen los resultados alcanzados:

- *Describir el perfil y las necesidades de la Generación Silver en el contexto laboral actual, considerando sus características psicológicas, motivaciones y expectativas, así como los factores que influyen en su participación en el mercado laboral:* este grupo se distingue por su experiencia acumulada, resiliencia y capacidad de adaptación a cambios sociales y laborales (Laskowska & Laskowski, 2023). Sus principales necesidades incluyen flexibilidad laboral, oportunidades de aprendizaje continuo, reconocimiento profesional, un propósito significativo, y un entorno inclusivo que valore su contribución (Great Place to Work Argentina, 2023).
- *Examinar las problemáticas organizacionales que dificultan la inclusión de la Generación Silver, con un enfoque particular en el impacto del edadismo:* el edadismo emerge como una práctica cultural excluyente que limita el desarrollo profesional de esta generación, manifestándose en estereotipos negativos sobre la capacidad de aprendizaje y adaptación tecnológica de las personas mayores (Previtali et al., 2020). Algunas políticas organizacionales, tales como procesos de reclutamiento sesgado hacia generaciones jóvenes o la ausencia de programas inclusivos, también dificultan la incorporación plena de este grupo etario en las organizaciones (Grow – Género y Trabajo, & Bumeran, 2024).
- *Identificar herramientas culturales y estrategias organizacionales que favorezcan la integración de la Generación Silver y mecanismos para combatir estereotipos edadistas:* entre las herramientas más efectivas para este fin se encuentran la flexibilidad horaria y teletrabajo, programas de formación continua, y beneficios personalizados adaptados a las necesidades particulares de este grupo etario, mentorías intergeneracionales que promuevan el intercambio de conocimientos, rediseño del espacio laboral con enfoque ergonómico (Roca, 2019).

- *Proponer un modelo metodológico para transformar la cultura organizacional, orientado a superar las barreras generacionales, fomentar la colaboración intergeneracional y garantizar un entorno laboral inclusivo para este grupo etario:* se propone un modelo basado en tres fases: diagnóstico, intervención y evaluación-corrección. Este modelo incluye herramientas como entrevistas semiestructuradas, grupos focales intergeneracionales y programas formativos diseñados específicamente para esta generación.
- *Evaluar casos de éxito de organizaciones que hayan implementado políticas inclusivas para la Generación Silver, con el objetivo de extraer patrones comunes y buenas prácticas que puedan servir como modelo para otras empresas:* casos como los de Unilever Argentina, Programa Potenciar +55, Henkel Argentina, IPG Mediabrands, y Ualá, sirven para ejemplificar la efectividad de prácticas como la flexibilidad laboral, programas de formación continua, mentorías tradicionales e inversas, personalización de beneficios laborales mediante acuerdos idiosincrásicos (i-deals), y el diseño de equipos multigeneracionales, para mejorar la retención y motivación de la generación silver en las organizaciones.

Respuestas a las preguntas formuladas

A continuación se presentan las preguntas formuladas y las respuestas derivadas de una síntesis integral del análisis bibliográfico realizado. Estas conclusiones reflejan una visión holística de la literatura estudiada, sin hacer referencia a fuentes específicas, ya que representan una convergencia de los hallazgos encontrados en el conjunto de la bibliografía examinada.

- *¿Cuáles son las necesidades que busca satisfacer la Generación Silver en el trabajo, y qué es lo que la motiva a prolongar su estadía en el mercado laboral?* La Generación Silver busca satisfacer necesidades como la estabilidad financiera, el reconocimiento profesional y las oportunidades de desarrollo personal, priorizando un entorno inclusivo que valore su experiencia y les permita equilibrar su vida personal y profesional. Su motivación para prolongar su permanencia en el mercado laboral radica en encontrar un propósito

significativo en sus funciones, mantenerse activos intelectualmente y contribuir al bienestar organizacional y comunitario. Factores intrínsecos, como la plenitud personal al sentirse activos y productivos, y extrínsecos, como la flexibilidad laboral, programas de formación continua y políticas inclusivas, son claves para reforzar su compromiso y satisfacción laboral.

- *¿Qué barreras específicas enfrenta la Generación Silver en el ámbito laboral?* La Generación Silver enfrenta barreras culturales, tecnológicas y estructurales en el ámbito laboral. El edadismo es una de las principales barreras culturales, manifestándose en estereotipos negativos que los perciben como menos productivos o resistentes al cambio, limitando su acceso a posiciones de liderazgo y proyectos innovadores, y reforzando una narrativa que subestima su experiencia acumulada y estabilidad emocional. La brecha tecnológica también es significativa, ya que la falta de formación adecuada dificulta su integración en entornos laborales cada vez más digitalizados, afectando su desempeño y autoestima. Por último, las barreras estructurales incluyen políticas organizacionales que no priorizan la diversidad etaria, procesos de reclutamiento sesgados hacia generaciones jóvenes y la ausencia de programas inclusivos o espacios adaptados a sus necesidades.
- *¿Cómo impacta la cultura organizacional en la integración o exclusión de la Generación Silver?* La cultura organizacional impacta significativamente en la integración o exclusión de la Generación Silver. En una cultura edadista – que perpetúa prejuicios y estereotipos negativos hacia los trabajadores mayores – se observa que los procesos de reclutamiento y promoción suelen estar sesgados hacia generaciones más jóvenes, priorizando características como la rapidez o la innovación asociadas erróneamente solo a estos grupos, y limitando el acceso a oportunidades de desarrollo, liderazgo y participación en proyectos estratégicos por parte de la Generación Silver. Por el contrario, una cultura inclusiva, que implementa programas intergeneracionales, mentorías inversas y formación continua, fomenta la colaboración entre generaciones y elimina barreras edadistas. Además, una comunicación efectiva dentro de la organización refuerza el sentido de pertenencia de este

grupo etario, promoviendo su motivación, compromiso y colaboración. Los trabajadores mayores valoran ser escuchados y participar en decisiones relevantes para la organización.

- *¿Qué estrategias y herramientas culturales han demostrado ser efectivas para poder retener y mantener un alto nivel de satisfacción de la Generación Silver en las organizaciones?* Las estrategias más efectivas que probaron alcanzar estos objetivos incluyen prácticas de flexibilidad laboral (por ejemplo, licencias específicas para atender responsabilidades familiares, modalidades híbridas o teletrabajo), que permiten equilibrar vida personal y profesional; los programas de aprendizaje continuo, que actualizan competencias técnicas y blandas, fomentando el compromiso y facilitando la adaptación tecnológica; la mentoría intergeneracional e inversa, que promueve el intercambio de conocimientos entre generaciones, fortaleciendo relaciones laborales y eliminando prejuicios; la reducción del sesgo por edad en procesos de reclutamiento y promoción, enfocándose en habilidades en lugar de criterios etarios; los comités de diversidad generacional, que identifican barreras culturales y fomentan actividades colaborativas; los programas de salud y bienestar que mejoran la calidad de vida física y mental, reduciendo el ausentismo e incrementando productividad; la comunicación efectiva, que refuerza la confianza al garantizar claridad y espacios para expresar inquietudes; los equipos multigeneracionales, que generan sinergias positivas al combinar experiencia e innovación; y los espacios laborales inclusivos y adaptados físicamente, promoviendo un entorno que satisface las necesidades de la Generación Silver.

VII. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

El presente trabajo aborda la problemática de la inclusión de la Generación Silver en un mercado laboral donde aún subsisten prácticas limitantes como el edadismo, a pesar de la relevancia que esta generación está tomando en un contexto de envejecimiento poblacional y prolongación de la vida productiva. Los hallazgos de la investigación permiten concluir que, si bien este grupo etario enfrenta desafíos significativos en el ámbito laboral como la "brecha tecnológica", también contribuye con un conjunto valioso de habilidades, entre las que destacan su experiencia acumulada, estabilidad emocional, y capacidad de adaptación (Balmaceda y De Paoli, 2022). Estas características representan una ventaja competitiva para las organizaciones que logren superar los prejuicios edadistas mediante estrategias inclusivas. Asimismo, la revisión bibliográfica evidencia que para retener, motivar y generar satisfacción en este grupo etario es imprescindible diseñar culturas laborales inclusivas y equitativas, que refuercen su autoestima y percepción de valor personal, además de ser coherentes con los valores y objetivos individuales de cada trabajador. Se ha relevado que las organizaciones que implementan políticas inclusivas, programas de formación continua, mentorías intergeneracionales, flexibilidad laboral, y la promoción de la autonomía, no solo eliminan barreras edadistas sino que también potencian el bienestar psicológico y emocional de estos trabajadores (Great Place to Work Argentina, 2023).

En opinión del autor, la clave para integrar a la Generación Silver en las organizaciones radica en crear una cultura organizacional flexible y adaptativa que valore las características diferenciales de cada generación que la integra, y que vaya transformando progresivamente sus políticas a medida que la transición demográfica avance y la proporción de trabajadores senior dentro de la fuerza laboral aumente. Promover entornos laborales donde se reconozca el aporte único de cada generación, no solo beneficiará a este grupo etario, sino que también fortalecerá la cohesión intergeneracional y el desempeño organizacional permitiéndoles mantenerse competitivos mientras contribuyen al desarrollo sostenible de una sociedad más inclusiva.

Finalmente, se concluye que la diversidad generacional no debe ser vista como un desafío, sino como una oportunidad estratégica para las organizaciones. La colaboración entre generaciones enriquece las dinámicas laborales y genera un entorno inclusivo donde cada grupo etario puede aportar sus fortalezas únicas. Integrar plenamente a la Generación Silver no solo es un acto de justicia social frente al envejecimiento poblacional, sino también una decisión estratégica que contribuye al desarrollo sostenible de las empresas.

VIII. APORTES Y CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada aporta una comprensión integral sobre la inclusión de la Generación Silver en el ámbito laboral, destacando su relevancia en un contexto de envejecimiento poblacional y prolongación de la vida productiva. Entre las contribuciones más significativas, se identifica que este grupo etario enfrenta desafíos como el edadismo y la brecha tecnológica, los cuales limitan su integración plena en las organizaciones. Sin embargo, también se resalta su valioso aporte en términos de experiencia acumulada, estabilidad emocional y capacidad para fomentar sinergias intergeneracionales, cualidades que fortalecen la competitividad organizacional.

El trabajo consolida los aportes de varias investigaciones sobre las herramientas más efectivas para superar estas barreras, como programas de formación continua, mentorías intergeneracionales e inversas, políticas de flexibilidad laboral y entornos inclusivos que promuevan el bienestar emocional y psicológico de los trabajadores mayores. Además, se destaca la importancia de alinear los entornos laborales con los valores y objetivos individuales de esta generación, fomentando un sentido de propósito que incremente su motivación y compromiso.

Un aporte original del estudio es el diseño de una metodología estructurada en tres fases (diagnóstico, intervención y evaluación), orientada a transformar la cultura organizacional hacia un modelo más inclusivo y adaptable. En síntesis, la investigación subraya que integrar a esta generación no solo responde a una necesidad demográfica, sino que también representa una oportunidad estratégica para maximizar el capital humano y fomentar la innovación.

Futuras líneas de investigación

A partir de los aportes mencionados, surgen diversas líneas de investigación que podrían ser exploradas en estudios futuros, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Evaluar científicamente la eficacia de la metodología propuesta para facilitar el cambio cultural orientado a la inclusión de la Generación Silver en las organizaciones, asegurando que cumpla

con los objetivos planteados. Esta evaluación se podría hacer, tal como lo explica Núñez Peña (2011), a través de un diseño cuasi-experimental que permita investigar relaciones causa-efecto en entornos uniformes (en este caso, dos áreas diferentes de una misma organización).

Inicialmente, se medirían las ideas edadistas (variable dependiente) presentes en ambas áreas.

Posteriormente, en una de ellas se implementaría la metodología propuesta (variable

independiente), mientras que la otra área actuaría como grupo de comparación sin

intervención. Tras la aplicación de la metodología, se reevaluarían las ideas edadistas en ambas

áreas para determinar el impacto de la intervención. Este diseño pre-post con grupos

equivalentes sería una estrategia eficaz para evaluar el posible efecto de esta intervención en

entornos laborales reales.

- Realizar un análisis exhaustivo de los costos diferenciales asociados a la contratación de trabajadores pertenecientes a la Generación Silver en las organizaciones. Este análisis debería incluir no solo una evaluación de los costos percibidos, como salarios más altos o beneficios adicionales, sino también una exploración de mecanismos que permitan contrarrestarlos. Entre estos mecanismos podrían considerarse incentivos como beneficios impositivos, reducciones en las contribuciones a la seguridad social o programas de subsidios estatales, que se verían justificados considerando que, al permanecer activos en el mercado laboral, estos trabajadores generarían un ahorro significativo para los sistemas de pensiones jubilatorias.
- Examinar las diferencias y puntos de contacto entre los perfiles de la Generación Silver, la Generación Z y otras generaciones como la Generación X. Este análisis permitiría crear un mapa intergeneracional que facilite el diseño de equipos de trabajo óptimos según los objetivos organizacionales específicos.
- Profundizar en una segmentación interna de la Generación Silver, reconociendo que este grupo no es homogéneo y que sus perfiles pueden presentar variantes. Este enfoque permitiría identificar subgrupos con características particulares, generando una comprensión más precisa y adaptada a sus necesidades y potencialidades.

IX. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo presenta una serie de limitaciones metodológicas que deben ser consideradas al interpretar sus hallazgos y conclusiones. En primer lugar, se identifica una limitación idiomática, puesto que, al centrarse en fuentes académicas de Europa y América, los países asiáticos – que proporcionalmente tienen una población silver más numerosa – quedaron excluidos. Esto sugiere que la bibliografía disponible en esos contextos podría ser más cuantiosa y relevante, pero no fue considerada debido a barreras idiomáticas. En segundo lugar, se advierte una escasez de bibliografía específica sobre la Generación Silver tal como fuera definida en este trabajo. Gran parte de los estudios existentes se enfocan en estudios sobre la Generación de los Baby Boomers o en generaciones más jóvenes, habiéndose dificultado el hallazgo de investigaciones centradas exclusivamente en el segmento etario de 50 a 79 años. Finalmente, el diseño teórico basado en revisión bibliográfica limita la posibilidad de validar empíricamente la propuesta metodológica realizada. Aunque se fundamenta en estudios previos y casos exitosos, es necesario complementarla con una investigación aplicada para evaluar su efectividad en contextos organizacionales reales.

Otra limitación importante es el posible anti-edadismo implícito en el proceso de investigación. La mirada del investigador, influenciada por una ideología anti-edadista dada su proximidad etaria a este grupo, podría haber sesgado la selección del material bibliográfico hacia estudios que resaltarán el valor de la Generación Silver en el entorno laboral. Este sesgo puede haber limitado la objetividad del análisis y las conclusiones alcanzadas. Asimismo, se destaca la exclusión de investigaciones sobre adultos mayores con comorbilidades o limitaciones funcionales dentro de la revisión bibliográfica. Esta decisión puede haber reducido la representatividad del grupo investigado, dado que estas condiciones son comunes en este segmento etario y afectan significativamente su relación con el ámbito laboral.

Estas limitaciones abren nuevas oportunidades para futuras investigaciones, contribuyendo a una comprensión más integral y precisa de la Generación Silver en el ámbito laboral.

X. ANEXOS

Anexo 1

Tabla 4

Proyección del porcentaje de la población mayor a 65 años en diferentes regiones del mundo, según un escenario medio de natalidad

<i>Region</i>	<i>2022</i>	<i>2030</i>	<i>2050</i>
World	9.7	11.7	16.4
Sub-Saharan Africa	3.0	3.3	4.7
Northern Africa and Western Asia	5.5	7.0	12.5
Central and Southern Asia	6.4	8.1	13.4
Eastern and South-Eastern Asia	12.7	16.3	25.7
Latin America and the Caribbean	9.1	11.5	18.8
Australia/New Zealand	16.6	19.4	23.7
Oceania*	3.9	5.1	8.2
Europe and Northern America	18.7	22.0	26.9
Least developed countries	3.6	4.1	6.1
Landlocked developing countries (LLDC)	3.6	4.1	5.8
Small island developing States (SIDS)	8.9	11.3	16.0

Nota: Tomado de *World Population Prospects 2022: Summary of results*, por United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2022; United Nations.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AARP (American Association of Retired Persons). (2018). *The Longevity Economy® outlook: How people age 50-plus are driving economic and social value in the U.S.* American Association of Retired Persons.
- AEDRH (Asociación Española de Directores de Recursos Humanos). (2024). *Informe "El Edadismo y su impacto en el mercado laboral"*.
<https://aedrh.org/news/informe-el-edadismo-y-su-impacto-en-el-mercado-laboral/>
- Alcaide, J. C. (2021). *Silver Economy: Mayores de 65*. LID Editorial Empresarial.
- Andrade, M. y Ureta, J. (2021). *Cultura organizacional: impacto en el desempeño*. Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas.
- Ashikali, T. y Groeneveld, S. (2022). *Diversity Management for Inclusive Organizations: The Role of Leadership and Organizational Culture*. Journal of Public Administration Research and Theory, 32(1), 23-45.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). *La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Balmaceda, T. y De Paoli M. (2022). *Generación invisible: ni jóvenes ni viejos. Cómo y cuándo perdimos el liderazgo*. Galerna.
- Bridi, S. (2023). *Team Coaching and Personal Construct Psychology: Theoretical Elaboration and Practical Implications in a Case Study*. Journal of Constructivist Psychology. <https://doi.org/10.1080/10720537.2023.2294322>
- Butler, R. N. (1969). *Age-ism: Another form of bigotry*. The Gerontologist, 9 (4_Part_1), 243–246. https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243
- Capetillo, M. y Flores, R. (2020). *Cambios en la ocupación de los adultos mayores: Impacto de la jubilación en el desempeño ocupacional*. Revista Terapia Ocupacional, Universidad de Chile
- Cegos. (2024). *Diversidad e inclusión en las organizaciones: Los retos relacionados con las habilidades en una transformación cultural*. Observatorio Internacional Cegos.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- CITRA (2024). *Coyuntura Laboral #6 Julio 2024*. Centro de Innovación de los Trabajadores.
- Clúster MAD FinTech. (2024). *El Libro Blanco de la Silver Economy en España*. Madrid: Clúster MAD FinTech.

- Congreso Internacional de Psicología (CIPSICO). (2024). *Edadismo: La discriminación en las empresas*. En I Congreso Internacional de Psicología: Nuevo desafíos, retos y riesgos. Charles C. Thomas Publisher.
- Erickson, T. J. (2008a). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Harvard Business Review Press
- Erickson, T. (2008b). *Retire Retirement, Career Strategies for The Boomer Generation*. Harvard Business Press.
- Erikson, E. H. y Erikson, J. M. (1997). *The life cycle completed*. W.W. Norton & Company.
- Fernández-Ardèvol, M. y Rosales, A. (2023). *Digital Ageism: How it Operates and Approaches to Tackling it*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Firzly, N., Van de Beeck, L., y Lagacé, M. (2021). *Let's work together: Assessing the impact of intergenerational dynamics on young workers' ageism awareness and job satisfaction*. Canadian Journal on Aging, 40(3), 489–499.
<https://doi.org/10.1017/S0714980821000107>
- Fundación Weber. (2020). *El valor del medicamento desde una perspectiva social en Argentina y en países de su entorno*. Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (CAEME). <https://doi.org/10.37666/L10-2020>.
- Gomis, S. y Boix, J. (2019). *Pienso, luego existo: La raza, el género y la edad*. El Ciervo, 68(775), 6-7.
- Great Place to Work Argentina. (2023). *Comparativa generacional: claves de un gran lugar para trabajar para jóvenes y silver*. Great Place to Work Argentina.
- Great Place to Work Argentina. (2024). *Los mejores lugares para trabajar: Generación Silver 2024*. Great Place to Work.
- Greco, F., Tregua, M., Carignani, F. y Bifulco, F. (2022). *Silver entrepreneurship: A new trend in startups*. Sinergie Italian Journal of Management, 40(3), 123-148.
- Grove, A. S. (1983). *High Output Management*. Nueva York: Random House.
- Grow - Género y Trabajo, y Bumeran. (2024). *Búsquedas irreales: La campaña que visibiliza el problema de los sesgos en el mercado laboral*. Recuperado de <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/23622340/08f8c79a-3adf-4214-9f4f-12a5ce404a0d/Informe-Busquedas-Irreales.pdf>
- Huenchuan, S. (2013). *Envejecimiento, derechos humanos y políticas públicas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024a). *Dossier estadístico de personas mayores*. INDEC.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024b). Sistema de procesamiento estadístico de censos y encuestas (Redatam - INDEC), disponible en <https://redatam.indec.gob.ar>Instituto Nacional de Estadística y Censos
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2013). *Estimaciones y proyecciones de población 2010-2040: Total del país*. INDEC.
- Laskowska, A. y Laskowski, J.F. (2023). “Silver” Generation at Work—Implications for Sustainable Human Capital Management in the Industry 5.0 Era. *Sustainability*, 15(1), 194.
- Lluch Pérez, A. M. (2021). *Generación Silver*. Almuzara.
- Losada, A., Zambrano Villalba, M. C. y Marmo, J. (2022). *Clasificación de métodos de investigación en psicología*. *Psicología Unemi*, 6(11), 13-31. <https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol6iss11.2022pp13-31p>
- Malik, S. y Shahid, S. (2024). *From differences to strengths: strategies for embracing generational diversity at workplace*. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 38 No. 3, pp. 11-14. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2023-0146>
- Malinen, S. y Johnston, L. (2013). *Workplace ageism: Discovering hidden bias*. *Experimental Aging Research*, 39, 445–463.
- Maxwell, J. C. (2008). *Mentoring 101: What Every Leader Needs to Know*. Thomas Nelson.
- Mirza, R. M., McDonald, L. y Tamblyn-Watts, L. (2021). *It’s time to retire ageism against older workers*. *University of Toronto Quarterly*, 90(2), 155–168.
- Nagusi Intelligence Center (NIC). (2020). *¿Cómo desarrollar modelos inclusivos con las personas mayores en el ámbito laboral?*. Bizkaia: Nagusi Intelligence Center.
- Núñez Peña, M. I. (2011). *Diseños de investigación en Psicología*. Universitat de Barcelona.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). *Informe mundial sobre el edadismo*. Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud. <https://doi.org/10.37774/9789275324455>
- Ortega Giménez, A. (2022). *Silver Economy*. Editorial Aranzadi.
- Pinazo-Hernandis, S. y Barone, E. (2024). *Discriminación por edad en el ámbito laboral*. HelpAge International España. Recuperado de <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/23622340/3ba6aa6c-676b-40aa-bc26-0703d954d36a/Discriminacion-por-edad-en-el-ambito-laboral.pdf>
- Previtali, F., Keskinen, K., Niska, M. y Nikander, P. (2020). *Ageism in Working Life: A Scoping Review on Discursive Approaches*. Universidad de Tampere, Finlandia.
- Probst, L., Frideres, L., Pedersen, B., Bolanowska, J. y Marchive, C. (2015). *Silver economy—Active aging*. Publications Office of the European Union.

- Rivoir, A. (2019). *Personas mayores y tecnologías digitales. Revisión de antecedentes sobre las desigualdades en la apropiación*. En A.L. Rivoir & M.J. Morales (Eds.), *Tecnologías digitales: Miradas críticas de la apropiación en América Latina*. CLACSO.
- Roca, R. (2019). *Silver Surfers. El futuro laboral es para los mayores de 40*. LID Editorial Empresarial.
- Rofman, R., Nistal, M. y Sáenz Guillén, L. (2024). *Natalidad y demanda educativa*. Observatorio de Argentinos por la Educación
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315703589>
- Ryff, C. D. y Singer, B. H. (2001). *Emotion, social relationships, and health*. Oxford University Press.
- Schein, E. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schteingart, D. y Fernández Erlauer, M. (2024). *Trabajo y participación laboral*. Argendata. Fundación Fundar. <https://argendata.fund.ar/topico/trabajo-y-participacion-laboral/>
- Simão, J. (2021). *De los Zeta a los Silver*. Plataforma Editorial.
- Tafari, R., Roggeri, M. y Chiesa, G. (2010). *Dinámica poblacional y salud en Argentina*. Revista de Salud Pública, XIV(1), 45-53.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2022). *World Population Prospects 2022: Summary of results (UN DESA/POP/2022/TR/NO. 3)*. United Nations. <https://www.unpopulation.org>
- Vilachan, G. (2023). *Talento sin edad*. Presentarse.com.
- Vorecol. (2024). *Tendencias actuales en la personalización de beneficios para empleados*. Recuperado de <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-tendencias-actuales-en-la-personalizacion-de-beneficios-para-empleados-3418>
- Weale, V., Oakman, J. y Wells, Y. (2020). *Can organisational work-life policies improve work-life interaction? A scoping review*. Australian Psychologist, 55(5), 425–439. <https://doi.org/10.1111/ap.12469>
- Zorzo, M. N. E. y Santos Velandia, J.C. (2024). *Edadismo: La discriminación en las empresas*. Congreso Internacional de Psicología (CIPSICO). <https://cipsico.org/ponencia/edadismo-la-discriminacion-en-las-empresas/>