



## **VEJEZ GENERATIVA: CONSTRUYENDO PUENTES ENTRE LA EMPRESA Y EL ADULTO MAYOR.**

Cano-Ramírez, Christian Zenón<sup>1</sup>. García-Isaac, Daniel Alberto<sup>2</sup>; García-Gutiérrez,  
Raquel Aricel<sup>3</sup> & Gloria-Marrufo, Soila Yesica<sup>4</sup>

*1 Universidad de Monterrey (México)*

*christian.cano@udem.edu<sup>1</sup>, daniel.garciai@udem.edu<sup>2</sup>, raquel.garcia@udem.edu<sup>3</sup>, soila.gloria@udem.edu<sup>4</sup>,  
osmar.arandia@udem.edu<sup>5</sup>. Avenida Ignacio Morones Prieto 4500 Pte., Jesús M. Garza, 66238 San Pedro  
Garza García, Nuevo León, México, Teléfono 818215 1000*

*Fecha de envío: 02/Mayo/2016*

*Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016*

### **Resumen / Abstract**

Ante el fenómeno del envejecimiento de la población a nivel mundial es importante estudiar la vejez buscando capitalizar la experiencia y conocimiento de los adultos mayores. Diversos autores señalan la importancia del “buen envejecer” y proponen diferentes puntos de vista y concepto de la vejez. Partiendo del análisis y estudio de los diferentes conceptos, este artículo propone determinar los elementos de un modelo teórico de gestión organizacional que fomente prácticas en las empresas que promuevan la vejez generativa y prolongue la contribución de las personas, con la finalidad de que se obtenga un beneficio que se puede denominar como dividendo de generatividad.

Given the phenomenon of the increasing age of the worldwide population, it is important to study aging, in order to capitalize on the experience and knowledge of older people. Several authors note the importance of "aging well" and offer different points of view and concepts of aging. Based on the analysis and study of these different concepts, this article seeks to determine the elements of a theoretical model of organizational development that encourages companies to promote generative aging and prolong the contribution of people, in order to obtain a benefit which can be referred as generativity dividend.

**Palabras Clave:** adultos mayores, competencias, empresa, generatividad, vejez.

**Key Words:** old age, competencies, company, generativity, elders.

### **Introducción**

De acuerdo a lo indicado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el aumento de la esperanza de vida y la disminución de la tasa de fecundidad han tenido un impacto en la proporción de personas mayores de 60 años. Esta cohorte poblacional está aumentando más rápidamente que cualquier otro grupo de edad en casi todos los países (OMS, 2016).

En la actualidad la proporción de adultos mayores en países desarrollados es de un 21%, mientras que en países en desarrollo es de 8%. Aunque hoy la mayoría de los adultos mayores del mundo viven en los países en desarrollo (63% en 2005), esta tendencia cambiará en los próximos decenios ya que para el año 2050 se espera que un 79% de la población de personas mayores a 60 años viva en países en desarrollo, lo cual significará una mayor necesidad de asistencia médica a largo plazo, un incremento en las enfermedades degenerativas de los adultos mayores, así como en los índices de dependencia física y económica de los mismos (CEPAL, 2007) (OMS, 2015).

En México, el crecimiento acelerado de la población de adultos se debe a tres circunstancias: a) la disminución de los índices de mortalidad que se ha venido presentando desde hace más de 50 años, originada por la aplicación de distintas políticas públicas que se tradujeron en una disminución de enfermedades, b) el aumento de la esperanza de vida; y c) en el descenso de los índices de natalidad (INEGI, 2010) (INM, 2010). Las estadísticas arrojadas por el censo poblacional del INEGI en el año 2010 indicaban que la población total del país era de poco más de 112 millones de personas, de las cuales el 9.6% se encuentran en el rango del adulto mayor (INEGI, 2010); sin embargo se espera un incremento del 222% para el año 2050 (INEGI, 2010) (CONAPO, 2014).

En este sentido, los cambios a los que nos referimos son evidentes. En lo que refiere a la reducción de la mortalidad en 1930 morían 156 niños por cada mil que nacían; esta cifra se redujo a 30 para el 2000. Así mismo la esperanza de vida entre 1930 y 1970 tuvo un incremento importante, pasando de 33 a 59 años para hombres; y de 35 a 63 años para mujeres (Envejecimiento, 2010). Actualmente la esperanza de vida es de 73 años para hombres y 78 años para mujeres (CIA, 2016), y se espera que para el 2050 la esperanza de vida de los mexicanos se incremente a 80 años en promedio. Por último, los índices de natalidad han sufrido cambios igual de importantes. En tan solo 30 años, de 1970 a 1990, la tasa de natalidad se redujo un 50% por ciento, pasando de 6.8 hijos a 3.4 hijos por mujer. (Envejecimiento, 2010) Para el 2015 se estima que ésta tasa ronda los 2.27 niños por mujer (CIA, 2016).

En este sentido, es importante señalar que el adulto mayor enfrenta retos importantes al llegar a la vejez. Existen antecedentes de tratos discriminatorios a los adultos mayores en diferentes culturas, se puede decir que el anciano a lo largo de la historia ha sido menospreciado entre los pueblos cuyos recursos han sido escasos, o que enfrentaban retos naturales y de subsistencia ya que inevitablemente se les consideraba como una carga y por lo tanto se preponderaba el bienestar de la comunidad por encima del bienestar individual (Fericgla, 1992) (Sánchez & Ramos, 1982).

Es así que los adultos mayores de 60 años, se enfrentan a una disminución importante con respecto a su calidad de vida debido principalmente a los siguientes factores: a) reducción de su capacidad económica, b) aumento de los costos de atención médica, c) incremento cualitativo y cuantitativo de las enfermedades crónicas, d) deterioro de sus facultades

físicas, mentales y cognitivas, e) falta de soporte social, f) estrés por jubilación, soledad y aislamiento (Peña, Teran, Moreno, & Bazán, 2009).

Si bien el fenómeno de la vejez poblacional puede ser abordado desde distintas facetas: a) perspectiva de asistencia y seguridad social, b) perceptiva de salud o c) perspectiva organizacional, nuestra investigación tiene como objetivo el diseño de un modelo teórico, que fomente prácticas que promuevan la vejez generativa y prolonguen la contribución de las personas.

En este sentido, el propósito de este artículo es determinar los elementos que debe contener un modelo teórico de gestión organizacional, que les permita a las personas llegar a la edad adulta sin el padecimiento inherente al envejecimiento con respecto a su productividad y bienestar. Al mismo tiempo se busca que éstos elementos puedan servir de guía a las empresas para el diseño de políticas y programas empresariales destinados a promover la vejez generativa entre sus adultos mayores.

Los elementos resultantes del modelo propuesto, incluyen la participación activa de las empresas, en virtud de que son estas instituciones quienes podrán generar políticas y programas dirigidos a sus empleados, con la finalidad de que desarrollen habilidades que se traduzcan en el mejoramiento de la calidad de vida, y para la empresa se traduzca en la obtención de un retorno que no será solo económico, sino que será un “dividendo de generatividad”, que se traducirá en un beneficio individual, social y empresarial, no solo económico, sino también, social y cultural.

### **Marco teórico**

Para desarrollar nuestro trabajo de investigación, consideramos relevante definir las diferentes perspectivas existentes con respecto a la vejez. Es por ello que entre los diversos estudios en el tema de la productividad durante la vejez, encontramos que existen al menos tres perspectivas entre las que destacan: la vejez activa, la vejez productiva y la vejez generativa.

De acuerdo a Roa (2012) la vejez activa se refiere a ejercer con buena salud, y como miembro de pleno derecho de la sociedad; sentirse más satisfecho en el trabajo, más independientes en la vida cotidiana y participar más como ciudadanos (Roa Venegas, 2012).

Por otro lado, Daichman (2014) define la vejez productiva como “la capacidad de un individuo o una población para servir en la fuerza de trabajo remunerada, en actividades de voluntariado, ayudar en la familia y mantenerse independiente como sea posible” (Daichman, 2014).

Por su parte, la vejez generativa según Erikson (1986), tiene como propósito apoyar a las nuevas generaciones, se expresa a través del ejercicio de roles: enseñar, instruir, transmitir valores, comprometerse a mejorar las condiciones de vida para las generaciones venideras; se relaciona con la trascendencia” (Erickson, Erickson, & Kivnick, 1989).

En este sentido es importante mencionar la teoría de la actividad propuesta por Havighurst, que citada por Villar (2012), establece que “los mayores no solo no desean desvincularse, sino que, si se les ofrecen oportunidades para ello, tratan de seguir activos y sustituyen

roles perdidos por otros nuevos. Este mantenimiento de la actividad en la vejez promovería la satisfacción y el bienestar en esta etapa vital” (Villar F. , 2012).

Partiendo de las definiciones anteriores, la satisfacción de las necesidades para lograr calidad de vida en el adulto mayor será abordada desde las perspectivas de aprecio, reconocimiento y autorrealización, utilizando la perspectiva positiva de la vejez, ya que reúne las características de madurez y desarrollo como valores axiales, teniendo como intención prioritaria generar ganancias tanto sociales como personales y se piensa que como criterio del buen envejecer (Villar F. , 2012). También se tendrán ganancias para ambas partes involucradas, se desarrollan competencias personales y motiva la creación de un entorno que estimula la participación y abarca actividades que producen bienes y servicios de interés para la comunidad en general, además proporciona un enfoque más social y menos individualista” (Villar, López, & Celdrán, 2013).

Dando continuidad a esta idea, el buen envejecer está relacionado con la capacidad de poder generar calidad integral de vida. Los individuos más allá de las necesidades básicas requieren de sentirse productivos y mantenerse motivados a lo largo de su vida (Catsouphe & Matz-Costa, 2009). En este mismo sentido, Krzemien (2001) sostiene que la calidad de vida del adulto mayor se da en la “medida en que él logre reconocimiento a partir de relaciones sociales significativas; esta etapa de su vida será vivida como prolongación y continuación de un proceso vital; de lo contrario, se vivirá como una fase de declinación funcional y aislamiento social del adulto mayor” (Krzemien, 2001).

En el mismo sentido, es posible argumentar que la generatividad también implica un componente de desarrollo personal, de crecimiento y de madurez. Así, la actividad

generativa en la vejez no implica sólo contribuir a la mejora y sostenimiento de los contextos en los que participan, sino también una actividad que da sentido y propósito a la vida de los mayores. Contribuir aporta no sólo beneficios para los demás, sino también recompensas personales (Villar, López, & Celdrán, 2013).

Villar (2012) considera que los ámbitos y actividades que se pueden considerar como generativas son aquellas que por una parte contribuyen al bien común, a la continuidad y mejora social mientras que, por otra parte, sirven para potencializar el desarrollo individual, identificando que los ámbitos de actividad generativa son fundamentalmente tres:

El trabajo remunerado: seguir teniendo trabajo después de la jubilación, tendencia que crecerá en el futuro, como consecuencia de la aplicación de políticas de jubilación flexible, lo cual favorecerá el mantenimiento de los beneficios, en términos de mejor salud mental y bienestar psicológico, vinculados al trabajo remunerado en la vejez (James & Spiro, 2006).

El voluntariado y la participación cívica: implicarse en actividades de voluntariado en la vejez es una forma de llenar el tiempo después de la jubilación y de continuar aprovechando las competencias adquiridas en momentos anteriores de la vida para la conseguir fines sociales. Desde este punto de vista, el voluntariado conecta a los individuos entre sí y alimenta el sentido de obligación y confianza necesarios para ejercer la acción social en el ámbito local, incrementando el capital social de una comunidad (Putnam, 2006).

El cuidado a otras personas. Los cuidados a nietos se mencionan como una forma de sentirse útil, de enriquecimiento y de mejora, e incluso un medio para redescubrir nuevas capacidades (Villar, Celdrán, & Triadó, 2012). De igual forma, el cuidado a personas con

dependencia, también pueden genera ganancias ligadas a sentimientos de logro y competencia personal, de autorrealización y cambios en la filosofía de vida que claramente estarían relacionadas con la generatividad (Netto, Goh, & Yap, 2009).

En este mismo orden de ideas, la implicación en actividades de ocio que únicamente tienen como objetivo el bienestar o el desarrollo personal, aun siendo muy valiosas para la persona, no pueden calificarse como generativas si no tienen un efecto en otros, más allá del beneficio puramente individual (Villar, Celdrán, & Triadó, 2012).

Por lo tanto, Erikson (1986) plantea el concepto de “*grand generativity*” o vejez generativa, que trata de reconocer las diversas formas en las que los mayores ayudan a otros (como padres, como abuelos, como amigos, como mentores, etc.) a la vez que aceptan también la ayuda de otros y expresan su interés por perpetuar conocimientos y valores en futuras generaciones (Erickson, Erickson, & Kivnick, 1989).

### **La empresa y los adultos mayores**

El concepto de generatividad en la vejez implica ser mentor de las generaciones que vienen, trascender al intentar dejar un legado que perdure, generar bienes y servicios y participar en la sociedad a través del voluntariado. Lo anterior tal como lo indican Villar et. al (2013), quienes aseguran que la generatividad en la vejez implica “contribuir al bien común de los entornos en los que las personas participan (la familia, la empresa, la comunidad, etc.) para reforzar y enriquecer las instituciones sociales, asegurar la continuidad entre generaciones o plantear mejoras sociales” (Villar, López, & Celdrán, 2013).

La visión que tiene la empresa respecto de sus trabajadores que son adultos mayores en la mayoría de los casos es negativa. Usualmente los ven como un pasivo laboral, relacionándolos como una carga y discriminándolos (Great Place to Work, 2012). Del

mismo modo, otros autores consideran que las empresas tienen prejuicios acerca de sus empleados de edad mayor, ya que consideran que son más inflexibles y representan un pasivo laboral, además de relacionarlos con ideas de enfermedad, pérdida y declive (Chand & Tung, 2014) (Tikkanen, 2011).

No obstante lo anterior, las empresas deberán considerar a los empleados mayores como algo positivo, viendo las ventajas que representan para su fuerza de trabajo, por ejemplo, podrían utilizar a sus trabajadores jóvenes para las labores manuales o tecnológicas y a la par utilizar las fortalezas sociales y empatía que tienen (Chand & Tung, 2014). Más allá de eso, las empresas tendrán que ver la ventaja que representa retener a sus trabajadores mayores, con la finalidad de conservar su conocimiento, cultura y evitar la pérdida de relaciones comerciales generadas y mantenidas por dichos trabajadores (Dychtwald & Baxter, 2007).

Tarja (2011), refiere que las empresas ya identificaron la problemática que enfrentan relacionada con el envejecimiento de su fuerza laboral y están centrando sus esfuerzos en tratar de capitalizar la gran cantidad de talento que tienen sus trabajadores mayores (Tikkanen, 2011). Asimismo, las compañías están preocupadas por el gran número de empleados que llegarán a su edad de jubilación, lo cual les representará la fuga de habilidades y conocimiento de sus trabajadores y gerentes más experimentados y valiosos (Dychtwald & Baxter, 2007).

Otra de las dificultades que tendrán las empresas según Dychtwald et al. (2007), será que entre más se enfoquen en competir por los candidatos jóvenes cada vez más escasos, se enfrentarán problemas graves como un costo alto en sus procesos de reclutamiento, una disminución de las habilidades y en la productividad de los candidatos capaces disponibles,

lo cual se traducirá en la disminución en la retención de su talento, además de que éstos son empleados más confiables y leales (Dychtwald & Baxter, 2007).

### **Las competencias y valores.**

La generatividad está estrechamente relacionada a la generosidad y el altruismo (Ryff & Migdal, 1984) (Vaillant, 1995). La generatividad también implica abarcar conceptos como la productividad y creatividad (Hamby, Thomas, Banyard, St. Aubin, & Grych, 2015).

McAdams y St. Aubin (1992) identifican siete facetas de generatividad: demanda cultural; deseo interior; preocupación consciente por la próxima generación; creencia en la bondad de la especie; compromiso generativo; acción generativa; y finalmente, autorelato de la persona sobre generatividad (McAdams & de St. Aubin, 1992).

En la misma línea, Rowe and Kahn (1998) propusieron que los adultos mayores pueden optimizar funciones y minimizar discapacidades manteniendo tres comportamientos clave que han sido asociados con un envejecimiento exitoso: buena salud, alta funcionalidad física y cognitiva, y permanecer activamente comprometido en actividades significativas (Rowe & Kahn, 1998).

Los estudios de MacArthur en los 80's, investigaron las correlaciones de cada dimensión en una muestra de adultos mayores altamente funcionales: la buena salud física se asociaba con actividad física, apoyo social y control de personal (Seeman, McAvay, Merrill, Albert, & Rodin, 1996) (Seeman, Unger, McAvay, & Mendes de Leon, 1999), la alta funcionalidad cognitiva se asociaba a la educación, actividad vigorosa, control de personal y apoyo social (Seeman, Lusignolo, Albert, & Berkman, 2001); y el alto compromiso con la vida se asociaba con relaciones de apoyo, capacidades funcionales y control de personal

(Eizenman, Nesselrode, Featherman, & Rowe, 1997) (Seeman, Unger, McAvay, & Mendes de Leon, 1999) (Sanders & McCready, 2010).

Por su parte, Wahlstedt et al. (2000) encontraron que, para los trabajadores mayores, un esquema de trabajo en equipo incrementó el apoyo colaborativo en mayor medida que los trabajos diseñados bajo una estructura de cadena de mando (Wahlstedt, Nygard, Kemmlert, Torgen, & Bjorksten, 2000). Igualmente, McNaught and Barth (1992) indican que el control independiente sobre el ritmo de trabajo en un centro de contacto telefónico de reservaciones optimizó las habilidades interpersonales de los trabajadores mayores, paciencia y simpatía con los clientes (McNaught & Barth, 1992).

En el mismo sentido, Schooler et al. (1999) propusieron que los trabajadores mayores pueden incrementar su funcionamiento intelectual a través de la participación en trabajos que son cognitivamente complejos (Schooler, Mulatu, & Oates, 1999). Estos estudios sugieren que los trabajos deben ser diseñados para optimizar las necesidades psicosociales relacionadas con el envejecimiento de los trabajadores (Sanders & McCready, 2010).

Por otro lado, Ross and Wright (1998) encontraron que los trabajos diseñados con oportunidades para autonomía, toma de decisiones, variedad de tareas con significado, libertad del supervisor inmediato y trabajos no aislados contribuyeron significativamente al sentido de control personal sobre la vida (Ross & Wright, 1998). Los estudios deducen que los trabajos diseñados que incluyen oportunidades de apoyo social, aprendizaje activo, toma de decisiones, funciones cognitivas complejas, y la habilidad para usar fortalezas generacionales (como habilidades con las personas) pueden promover experiencias

positivas para los trabajadores mayores relacionadas a envejecimiento exitoso (Sanders & McCready, 2010).

Revisando estas ideas, tal parece que un diseño de trabajo saludable puede contribuir al envejecimiento exitoso en los trabajadores mayores. Esta posibilidad eleva el potencial para que los lugares de trabajo sean vistos como instituciones sociales que pueden promover experiencias de envejecimiento exitoso para los adultos mayores (Sanders & McCready, 2010).

Por su parte, Sanders y McCready (2010) en un estudio realizado a las variables de diseño de un trabajo, determinaron que las variables de diseño de un trabajo que contribuyen significativamente a resultados de vejez exitosa fueron a variedad de habilidades y trabajo en equipo (Sanders & McCready, 2010).

El voluntariado

“El voluntariado es una actividad que permite a los mayores mantenerse activos, contribuyendo a la sociedad de distintas formas, ofreciendo cuidados, aportando su experiencia y participando de la vida comunitaria.” (García, 2015).

“Los estudios llevados a cabo en los últimos diez años muestran que las generaciones más recientes de mayores podrían mostrarse más participativos en actividades de voluntariado debido a un mayor nivel educativo y un incremento del período activo en la fuerza laboral.” (García, 2015).

La Teoría de la Continuidad define que las personas que ya han participado en actividades de voluntariado previamente a la jubilación, estarían más dispuestos a seguirlo haciendo. Según este enfoque, para que se sigan manteniendo comportamientos de aproximación

hacia actividades de voluntariado, habría que favorecer el involucramiento de las personas mayores antes de la jubilación (Mutchler, Burr, & Caro, 2003) (García, 2015).

Omoto y Snyder (2002) resaltan el sentido de comunidad para comprender las dinámicas de voluntariado. Según estos autores, las personas con mayor sentido de comunidad sienten la necesidad de ser parte de la comunidad y trabajar por ella (Omoto & Snyder, 2002).

### **Método**

Para lograr este objetivo, se hizo una amplia revisión de literatura con respecto a la vejez, la vejez generativa y sus características desde la perspectiva de la empresa y la persona, definiendo diferentes constructos que ayudan a entender el fenómeno, tales como vejez generativa, competencias en adultos mayores, calidad de vida, entre otros.

### **Resultados**

El modelo desarrollado (ver figura 1) toma como base la idea presentada por la CEPAL, la cual indica que “las personas mayores, al igual que las otras, pueden desarrollar un grado de actividad social determinada básicamente por tres factores: las condiciones de salud, la situación económica y el apoyo social que reciba. Por lo tanto, no es la edad lo que conduce a la desvinculación social; cuando esta ocurre, se debe a circunstancias asociadas, con la mala salud, la pérdida de amistades o la reducción de ingresos (CEPAL, 2001).

Derivado de lo anterior, el modelo generado se fundamenta y parte de la relación de la empresa con el individuo en dos diferentes etapas de la vida: el adulto en edad productiva y el adulto en la vejez. El objetivo es destacar la importancia de la contribución positiva que la empresa puede tener a través de iniciativas o programas enfocados a desarrollar habilidades que repercutan en una vejez generativa.

Durante la edad productiva la empresa provee recursos económicos y desarrollo de habilidades en función de las actividades que realiza el individuo. Los recursos financieros son la base para construir el patrimonio económico que servirá de sustento durante la vejez.

Por otro lado, la empresa es generadora natural de estímulos y experiencias claves para el crecimiento individual de las personas. A través de las experiencias y capacitación formal, la empresa puede contribuir a desarrollar competencias en el adulto en edad productiva, que generen un impacto positivo una vez llegada la edad de cesantía.

Adicionalmente, la empresa a través de programas orientados al bienestar pueden promover iniciativas enfocadas en la prevención de la salud. Este tipo de programas son fundamentales para alcanzar una vejez generativa, dado que las personas requieren gozar de una buena salud para tener una vejez funcional. Ésta última será posible fomentando el buen vivir, con programas constantes en donde se ponga de manifiesto temas relativos a la prevención de enfermedades crónico degenerativas, alimentación balanceada y ejercicio, con el fin de poner de manifiesto su importancia para un mejor vivir en el futuro.

Tomando como referencia las investigaciones de Villar sobre los tres dimensiones en las que se debe desarrollar la persona para tener una vejez generativa, la empresa tiene dos opciones en las cuales puede influir: el trabajo remunerado y el voluntariado.

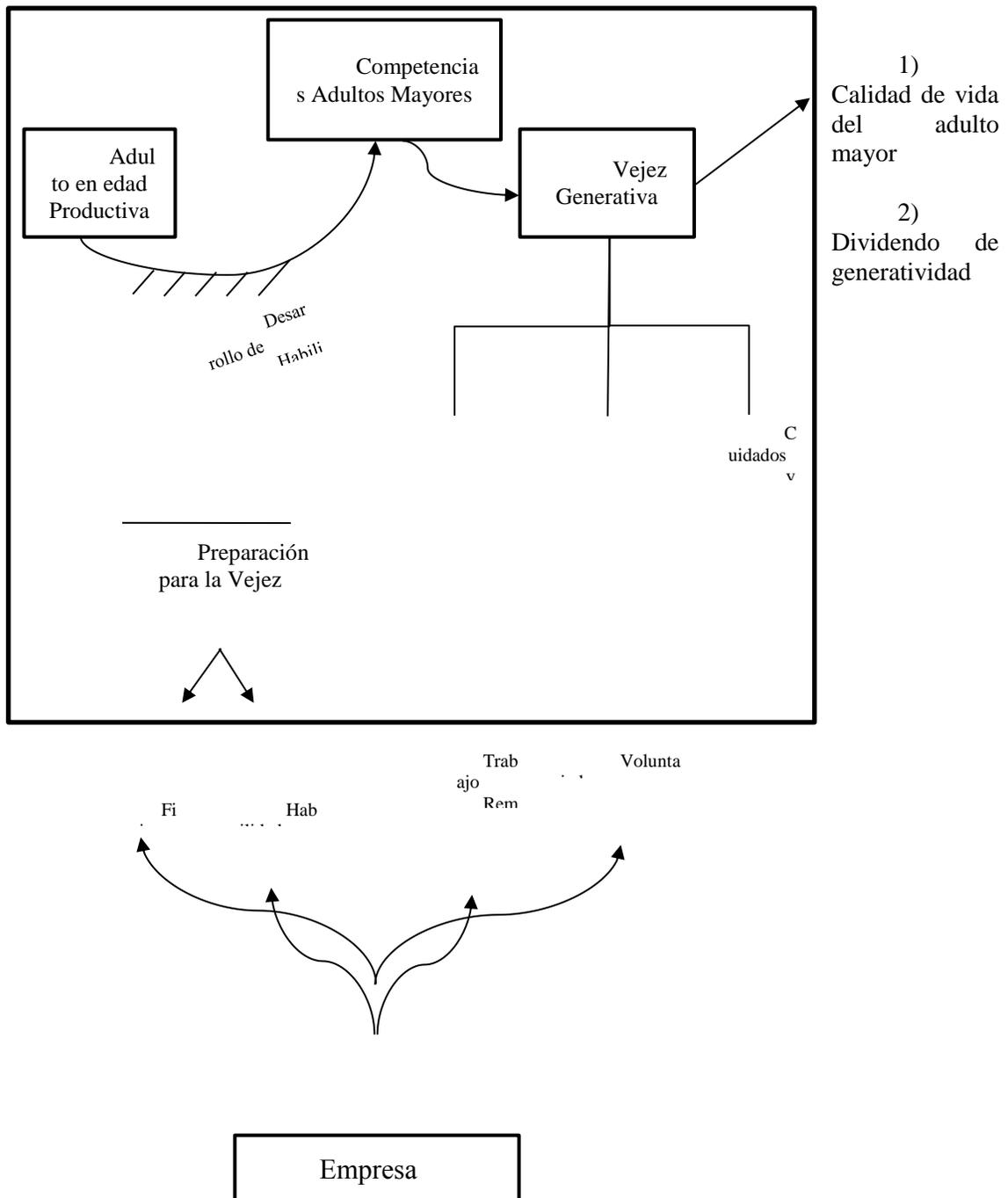
Mediante el trabajo remunerado, la empresa podrá proporcionar al individuo recursos adicionales que puedan apoyarlo financieramente o que le permitan ampliar su etapa de vida laboral dándole oportunidad de seguir trabajando como consultor, instructor, asesor externo o mentor. De esta forma la empresa no pierde todo el conocimiento que la persona

ha acumulado, y asegura mediante ciertos programas que el mismo sea transferido a sus empleados más jóvenes.

Por otra parte, en el tema del voluntariado la empresa puede elaborar planes o programas donde sus adultos mayores participen en actividades donde gratuitamente capaciten a jóvenes de la empresa o formen parte de proyectos de ayuda y apoyo social. Las empresas deberán identificar a los adultos mayores que tengan necesidad de reconocimiento y habilidades de mentoría. Serán éstos los mas aptos para participar en los programas de voluntariado, en virtud de que no recibirán un beneficio económico sino solamente la satisfacción de haber participado en el mismo.

El objetivo principal, tanto de los programas de trabajo remunerado y voluntariado que implemente la empresa, es generar actividades que le provoquen al adulto mayor sentimientos de reconocimiento e inclusión laboral, con la finalidad de que se sientan productivos e integrados nuevamente en la sociedad.

Figura 1. Modelo propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusiones**

Una vejez generativa va a ser posible en la medida que los individuos puedan gozar de una vida funcional. Por lo anterior es fundamental concientizar a la sociedad en la etapa de edad adulta productiva de la importancia del cuidado de la salud. Mantener un balance en las dimensiones de cuerpo, mente y espíritu permitirá al individuo gozar de una vejez más plena, en donde podrá alcanzar no solo una vejez funcional sino gozar de una generativa.

En este sentido, ante la inminente tendencia de concentración poblacional de adultos mayores en México, el término vejez generativa adquiere relevancia para los individuos y la sociedad. Por lo anterior, más allá de las políticas públicas, consideramos que las empresas tienen un papel importante. Éstas pueden contribuir preparando al adulto en edad productiva para el desarrollo de las competencias necesarias; y por otro lado, fomentando actividades en ámbitos generativos (remunerados, voluntariado y cuidados y apoyo).

La vejez generativa puede ser alcanzada con la participación de la empresa a partir de la implementación de las acciones propuestas en el modelo propuesto. Es primordial que las organizaciones, generen programas para los adultos mayores que les permiten sentirse incluidos y partícipes en la sociedad, y del mismo modo aproveche el conocimiento, habilidades y talento de esta cohorte poblacional.

En esa relación individuo - empresa los beneficios de la vejez generativa son recíprocos. Por un lado, la persona cubre necesidades asociadas a su calidad de vida: aprecio, reconocimiento y autorrealización y por otra parte, la empresa goza de los dividendos de generatividad tales como: el legado de experiencias, cultura, valores y conocimientos a las

nuevas generaciones de empleados, sentido de lealtad, compromiso con la comunidad, entre otros.

Tabla 1. Actores, acciones e impactos del modelo.

Actores involucrados	Acciones	Impactos
Empleado	Superación personal Auto desarrollo de competencias Auto-capacitación.	Generación de competencias Desarrollo de competencias y valores
Adulto Mayor	Participación activa Mentoría Voluntariado	Estabilidad económica Sentimiento de pertenencia
Empresa	Capacitación Creación de programas de mentoría Programas de bienestar	Dividendos de generatividad Legado de experiencias, cultura, valores y conocimientos. Sentido de pertenencia

Fuente: Elaboración propia.

Las futuras líneas de investigación, podrían centrarse en la identificación de los factores empresariales en México que benefician o dificultan que el interés generativo llegue a transformarse realmente en acciones generativas.

Otras futuras investigaciones, pudieran profundizar también hasta qué punto difiere el interés generativo en las diferentes edades del individuo. A pesar de que ya existen investigaciones sobre relaciones intergeneracionales en las empresas, resulta imprescindible estudiar cómo los ámbitos de la vejez generativa (trabajo remunerado y voluntariado) debieran ser abordados de acuerdo a cada perfil generacional: baby boomers, generación X, millenials y futuras generaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

Chand, M., & Tung, R. L. (2014). The aging of the world's population and its effects on global business. *The Academy of Management Perspectives* , 28 (4), 409-429.

Catsouphe, M. P., & Matz-Costa, C. (2009). *bc.edu*. Retrieved Marzo de 2016 from [https://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/IB20\\_Engagement.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB20_Engagement.pdf):  
[https://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/IB20\\_Engagement.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB20_Engagement.pdf)

CEPAL. (2007). *Cepal.org*. From *Cepal.org*:  
<http://www.cepal.org/prensa/noticias/comunicados/5/28935/wess07factsheetSP.pdf>

CEPAL. (2001). *Acercamiento conceptual a la situación del adulto mayor en América Latina*. CEPAL.

CIA. (26 de 04 de 2016). *Central Intelligence Agency*. Retrieved 29 de 04 de 2016 from *Central Intelligence Agency*:  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>

CONAPO. (2014). *Proyecciones de Población 2010-2050*.

Daichman, L. (2014). Envejecimiento productivo y longevidad. *Una sombra ya pronto serás , 1*.

Dychtwald, K., & Baxter, D. (2007). Capitalizing on the new mature workforce. *Public Personnel Management* , 36 (4), 325-334.

Eizenman, D. R., Nesselrode, J. R., Featherman, D. L., & Rowe, J. R. (1997). Intraindividual variability in perceived control in an older sample: The MacArthur successful aging studies. *Psychology and Aging*, 12 (3), 489-502.

Envejecimiento, C. d. (2010). *INAPAM*. Retrieved 29 de 04 de 2016 from Instituto Nacional para los Adultos Mayores: [http://www.inapam.gob.mx/work/models/INAPAM/Resource/Documentos\\_Inicio/Cultura\\_del\\_Envejecimiento.pdf](http://www.inapam.gob.mx/work/models/INAPAM/Resource/Documentos_Inicio/Cultura_del_Envejecimiento.pdf)

Erickson, J. M., Erickson, E. H., & Kivnick, H. (1989). *Vital involvement in old age*. Nueva York: Norton.

Fericgla, J. (1992). *Envejecer, una antropología de la ancianidad*. Barcelona: Anthropos.

García, S. (2015). Envejecimiento productivo y voluntariado: principales aportaciones entre 2004 y 2014. *Repositorio documental: gredos*. Salamanca, Castilla y León, España.

Great Place to Work. (2012). *Great Place to Work en México*. Retrieved 25 de 02 de 2016 from Great Place to Work: [http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/documents/Publications\\_Documents/inclusin\\_de\\_adultos\\_mayores\\_2012.pdf](http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/documents/Publications_Documents/inclusin_de_adultos_mayores_2012.pdf)

Hamby, S., Thomas, L., Banyard, V., St. Aubin, E., & Grych, J. (2015). Generative Roles: Assessing Sustained Involvement in Generativity. *American Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2 (2), 24-32.

INEGI. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. INEGI.

INEGI. (2010). *Perfil Sociodemográfico de Adultos Mayores*. INEGI.

INM. (2010). *Situación de las personas adultas mayores en México*. Instituto Nacional de las Mujeres.

James, J., & Spiro, A. I. (2006). The impact of work on the psychological health and well-being of older Americans. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics* , 26, 153-173.

Krzemien, D. (2001). *Redadultosmayores*. Retrieved febrero de 2016 from 15CalidaddeVidaVejezFemenina.pdf:  
<http://www.redadultosmayores.com.ar/docsPDF/Foro/Vejez%20femenina.pdf>

McAdams, D. P., & de St. Aubin, E. (1992). A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology* , 62 (6), 1003-1015.

McNaught, W., & Barth, M. C. (1992). Are older workers “Good Buys”?—A case study of Days Inns of America. *Sloan Management Review* , 33 (3), 53-63.

Mutchler, J., Burr, J., & Caro, F. (2003). From paid worker to volunteer: leaving the paid labor force and volunteering in later life. *Social Forces* , 81 (4), 1267-1293.

Netto, N. R., Goh, Y., & Yap, L. (2009). Growing and gaining through caring for a loved one with dementia. *Dementia* , 8 (2), 245-261.

Omoto, A., & Snyder, M. (2002). Considerations of community: The context and process of voluntarism. *American Behavioral Scientist* , 81 (4), 846-867.

OMS. (2015). *Datos interesantes acerca del envejecimiento*. Retrieved 2016 from <http://www.who.int/ageing/about/facts/es/>

OMS. (2016). *who.int*. Retrieved Febrero de 2016 from OMS | Envejecimiento: <http://www.who.int/topics/ageing/es/>

Peña, B., Teran, M., Moreno, F., & Bazán, M. (2009). Autopercepción de la Calidad de Vida del Adulto Mayor en la Clínica de Medicina Familiar del ISSSTE. *Revista de Especialidades Médico Quirúrgicas* , XIV (2), 53-61.

Putnam, R. D. (2006). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York: Simon & Schuster.

Roa, J. M. (2010). *ENVEJECIMIENTO ACTIVO Y SOLIDARIDAD INTERGENERACIONAL: CLAVES PARA UN ENVEJECIMIENTO ACTIVO*. Universidad de Granada, Programas Universitarios para mayores y vejez activa, Granada.

Ross, C. E., & Wright, M. P. (1998). Women's work, men's work, and the sense of control. *Work and Occupations* , 25 (3), 333-356.

Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1998). Successful aging. *The Gerontologist* , 37 (4), 433-440.

Ryff, C. D., & Migdal, S. (1984). Intimacy and generativity: Self-perceived transitions. *Signs* , 9 (3), 470-481.

Schooler, C., Mulatu, M. S., & Oates, G. (1999). The continuing effects of substantively complex work on the intellectual functioning of older workers. *Psychology and Aging* , 14 (3), 483-506.

Sánchez, J., & Ramos, F. (1982). *La vejez y sus mitos*. Barcelona: Salvat Editores, S.A.

Sanders, M. J., & McCready, J. W. (2010). Does work contribute to successful aging outcomes in older workers? *The International Journal of Aging and Human Development* , 71 (3), 209-229.

Sanders, S. (2005). Is the glass half empty or full? Reflections on strain and gain in caregivers of individuals with Alzheimer's disease. *Social Work in Health Care* , 40, 57-73.

Seeman, T. E., Unger, J. U., McAvay, G., & Mendes de Leon, C. F. (1999). Self-efficacy beliefs and perceived declines in functional ability: MacArthur studies of successful aging. *Journal of Gerontology; Psychological Sciences* , 54 (4), 214-222.

Seeman, T., Lusignolo, T. M., Albert, M., & Berkman, L. (2001). Social relationships, social support, and patterns of cognitive aging in healthy, high-functioning older adults: MacArthur studies of successful aging. *Health Psychology* , 2 (4), 243-255.

Seeman, T., McAvay, G., Merrill, S., Albert, M., & Rodin, J. (1996). Self-efficacy beliefs and change in cognitive performance: MacArthur studies of successful aging. *Psychology and Aging* , 11 (3), 538-551.

Tikkanen, T. (2011). From managing a problem to capitalizing on talent and experience of older workers. *The International Journal of Human Resource Management* , 22 (6), 1217-1220.

Vaillant, G. (1995). *The wisdom of the ego*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Villar, F. (2012). Hacerse bien haciendo el bien: la contribución de la generatividad al estudio del buen envejecer. *Información Psicológica* (104), 39-56.

Villar, F., Celdrán, M., & Triadó, C. (2012). Grandmothers offering regular auxiliary care for their grandchildren: An expression of generativity in later life? *Journal of Women & Aging* , 24 (4), 292-312.

Villar, F., López, O., & Celdrán, M. (2013). La generatividad en la vejez y su relación con el bienestar: ¿Quién más contribuye es quien más se beneficia? *Anales de Psicología* , 29 (3), 897-906.

Wahlstedt, K. G., Nygard, C. H., Kemmlert, K., Torgen, M., & Bjorksten, M. G. (2000). The effects of a change in work organization upon the work environment and musculoskeletal symptoms among letter carriers. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* , 6 (2), 237-255.