

TEMAS

Diversidad e inclusión en la empresa: presente y futuro

Nuevos enfoques a la luz de los cambios legales y tecnológicos

Directora

María José López Álvarez



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI ICAD E CIHS

III LA LEY

© María José López Álvarez (Directora) y autores, 2026
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

ARANZADI LA LEY, S.A.U.

C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
www.aranzadilaley.es

Atención al cliente: <https://areacliente.aranzadilaley.es/publicaciones>

Primera edición: marzo 2026

Depósito Legal: M-3524-2026

ISBN versión impresa: 979-13-88078-15-6

ISBN versión electrónica: 979-13-88078-16-3

Diseño, Preimpresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.
Printed in Spain

© **ARANZADI LA LEY, S.A.U.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, ARANZADI LA LEY, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, o cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **ARANZADI LA LEY, S.A.U.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

ÍNDICE SISTEMÁTICO

PRÓLOGO. MARÍA JOSÉ LÓPEZ ÁLVAREZ	15
--	----

1

LA DIVERSIDAD SOCIAL COMO RIQUEZA DESDE EL PRINCIPIO DE LA CONFIANZA. ANA M. ^a MARCOS DEL CANO	17
--	----

1. INTRODUCCIÓN	19
2. SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA: FRAGMENTARIZACIÓN, INCERTIDUMBRE Y FRAGILIDAD.....	21
3. LA DIVERSIDAD SOCIAL Y EL DERECHO ANTIDISCRIMINATORIO	23
4. EL SER HUMANO COMO SER RELACIONAL	27
5. LA CONFIANZA COMO EMOCIÓN DE LA OTREDAD.....	30
5.1. Qué significa la confianza	30
5.2. Aplicaciones de la confianza al ámbito del Derecho y de la Economía.....	32
5.2.1. Confianza: en el ámbito del derecho	32
5.2.2. Confianza: en el ámbito de la economía.....	35
6. REFLEXIONES <i>IN FINE</i>	36
7. BIBLIOGRAFÍA	37

2

LA NO DISCRIMINACIÓN COMO PUNTO DE PARTIDA HACIA LA IGUALDAD REAL EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS MÁS SOSTENIBLES, DIVERSAS, SEGURAS E INCLUSIVAS Y EL PAPEL DE PLANES Y PROTOCOLOS. DOLORES CARRASCOSA BERMEJO.....	41
--	----

1. INTRODUCCIÓN	43
-----------------------	----

2.	RAZONES PARA TENER EMPRESAS MÁS DIVERSAS, SEGURAS, INCLUSIVAS Y SOSTENIBLES	45
3.	LAS CRECIENTES CAUSAS DE DISCRIMINACIÓN Y SU DIFÍCIL DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.....	53
3.1.	Derecho internacional: Naciones Unidas.....	55
3.2.	Derecho de la Unión Europea y su relación con la protección del Consejo de Europa.....	58
3.3.	Derecho nacional	69
4.	BIBLIOGRAFÍA	77

3

LA PARIDAD EN LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA SOSTENIBLE: IMPLICACIONES LEGALES, ÉTICAS Y ECONÓMICAS.

CECILIO MOLINA HERNÁNDEZ.....	85
1. CONSIDERACIONES GENERALES: LA PUJANZA DE LA UNIÓN EUROPEA PARA LA PARIDAD EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES	87
2. EL DERECHO ESPAÑOL Y LA REPRESENTACIÓN PARITARIA DE MUJERES Y HOMBRES EN LAS SOCIEDADES COTIZADAS.	89
3. LA PARIDAD DESDE UN ENFOQUE ÉTICO: LOS INFORMES DE SOSTENIBILIDAD Y LA DIVULGACIÓN DE LA COMPOSICIÓN DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN	99
4. LAS IMPLICACIONES ECONÓMICAS COMO GARANTE DEL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA QUE PUGNA POR LA PARIDAD	102
5. CONCLUSIONES.....	106
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107

4

EL DESAFÍO DEL EDADISMO EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS: EVIDENCIAS, TENSIONES Y CAMINOS DE ACCIÓN. M.^a JOSÉ MARTÍN RODRIGO.....

ACCIÓN. M.^a JOSÉ MARTÍN RODRIGO.....	111
1. INTRODUCCIÓN	113
1.1. Concepto y contexto de edadismo y, fundamentos teóricos que sustentan su comprensión y su aplicación en el ámbito laboral	113

1.2.	Consideraciones culturales y demográficas en la percepción del edadismo	115
1.3.	Relevancia del envejecimiento poblacional y su impacto en las organizaciones: una mirada desde el edadismo laboral	116
2.	MANIFESTACIONES DEL EDADISMO EN EL ÁMBITO LABORAL	119
2.1.	Esteretipos y percepciones	119
2.2.	Discriminación en los procesos de selección y promoción	121
2.3.	Impacto del edadismo en la salud y bienestar laboral	123
3.	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA COMBATIR EL EDADISMO	124
3.1.	Políticas y prácticas inclusivas	125
3.2.	Formación y sensibilización	125
3.3.	Adaptación de roles y condiciones laborales	127
4.	PERSPECTIVAS FUTURAS Y RETOS	127
4.1.	Tendencias demográficas y su impacto en las organizaciones	128
4.2.	Necesidad de una investigación interdisciplinar	129
5.	COLOFÓN	130
6.	REFERENCIAS	131

5

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA: UN ACERCAMIENTO A SUS PRINCIPALES HITOS Y RETOS. PEDRO CÉSAR

MARTÍNEZ MORÁN.....	135
1. INTRODUCCIÓN	137
2. MARCO CONCEPTUAL: DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EL ENTORNO EMPRESARIAL	138
3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y CONTEXTO ACTUAL: DE LA IGUALDAD FORMAL A LA INCLUSIÓN REAL	141
4. CAMBIOS LEGALES Y SU IMPACTO EN LAS EMPRESAS.....	142
5. INNOVACIONES TECNOLÓGICAS APLICADAS A LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA	144
6. NUEVOS ENFOQUES ESTRATÉGICOS EN DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS	145
7. RETOS ACTUALES Y CONTROVERSIAS DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS	148

8.	TENDENCIAS FUTURAS Y RECOMENDACIONES.....	149
9.	CONCLUSIONES.....	151
10.	REFERENCIAS	153

6

DE LOS PLANES DE IGUALDAD A LA LEY 15/2022: EL FUTURO DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL. MARÍA NIEVES ALARCÓN CASTELLANOS

157

INTRODUCCIÓN	163
--------------------	-----

1. MARCO NORMATIVO Y CONCEPTUAL.....	164
--------------------------------------	-----

1.1. Evolución normativa de los Planes de Igualdad en España (2007-2024).....	164
---	-----

1.2. La Ley 15/2022: hacia una igualdad más allá del género ..	167
--	-----

1.3. Conceptos clave y su conexión con la Inteligencia Artificial	169
---	-----

1.3.1. Diversidad e inclusión	169
-------------------------------------	-----

1.3.2. Igualdad formal, equidad y su papel en la era de la IA.	170
--	-----

1.3.3. Interseccionalidad	171
---------------------------------	-----

1.3.4. Conexión entre la igualdad y la IA.....	171
--	-----

1.4. Normativas europeas e internacionales comparadas	172
---	-----

1.5. Análisis jurídico y práctico de la Ley 15/2022.....	174
--	-----

2. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.....	182
---	-----

2.1. Políticas corporativas de igualdad: diagnóstico y buenas prácticas	182
---	-----

2.2. Indicadores de éxito en diversidad.....	183
--	-----

2.3. Casos reales de empresas en España y la UE	188
---	-----

2.4. Papel de la cultura organizacional en la eficacia de las políticas de DEI.....	191
---	-----

3. LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS: AVANCES Y DESAFÍOS ACTUALES	193
--	-----

3.1. De la igualdad formal a la igualdad efectiva	193
---	-----

3.2. Digitalización, automatización y nuevos modelos laborales	194
--	-----

3.3. Desigualdades digitales: brecha de género, edad y discapacidad.....	195
--	-----

3.4. Gestión estratégica de la diversidad	195
---	-----

3.5.	Buenas prácticas empresariales: digitalización, igualdad y diversidad	196
4.	JURISPRUDENCIA Y CASOS PRÁCTICOS DE DISCRIMINACIÓN ALGORÍTMICA EN EL ÁMBITO LABORAL	197
4.1.	Marco jurídico y regulatorio ante la discriminación algorítmica	197
4.2.	Jurisprudencia reciente en España y Europa	198
4.3.	Casos reales de discriminación algorítmica en empresas: ejemplos y repercusiones	201
4.4.	Herramientas de IA en RR.HH.: reclutamiento, evaluación y formación	203
4.5.	Ética y gobernanza algorítmica	205
5.	RETOS Y RIESGOS PARA CONSEGUIR LA IGUALDAD EN EL SIGLO XXI	209
5.1.	Invisibilización de colectivos vulnerables	210
5.2.	Privacidad y control de datos sensibles	211
5.3.	Riesgos de replicar desigualdades estructurales con el uso de la IA	214
6.	CONCLUSIONES	216
7.	BIBLIOGRAFÍA	218

7

INVENTARIO DE PARTICIPACIÓN EN LA CRIANZA DURANTE LA INFANCIA (IPC-I): DESARROLLO Y VALIDACIÓN INICIAL. JAIME GARCÍA MAYORDOMO Y MARÍA PILAR MARTÍNEZ DÍAZ		229
1.	INTRODUCCIÓN	231
1.1.	Medición en investigación sobre paternidad y crianza: un reto que persiste	231
1.1.1.	Participación del padre en la crianza	231
1.1.2.	Evaluación de la crianza paterna y la interacción padre-hijo	234
1.1.3.	Efectos de la participación paterna en el desarrollo familiar	236
1.2.	El presente estudio	237
2.	MÉTODO	237

2.1.	Participantes.....	237
2.2.	Procedimiento	239
2.3.	Análisis de datos.....	240
3.	RESULTADOS.....	241
3.1.	Análisis factorial	241
3.2.	Análisis de fiabilidad.....	242
4.	DISCUSIÓN.....	242
4.1.	Limitaciones y futuras líneas de investigación	243
4.2.	Conclusiones e implicaciones.....	244
5.	BIBLIOGRAFÍA	245
6.	ANEXO: INVENTARIO DE PARTICIPACIÓN EN LA CRIANZA DURANTE LA INFANCIA (IPC-I)	251

EL DESAFÍO DEL EDADISMO EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS: EVIDENCIAS, TENSIONES Y CAMINOS DE ACCIÓN

M.^a José MARTÍN RODRIGO

*Prof.^a Dirección de Recursos Humanos. Dpto. Gestión Empresarial.
Facultad de CC. EE y EE. Universidad Pontificia Comillas*

SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Concepto y contexto de edadismo y, fundamentos teóricos que sustentan su comprensión y su aplicación en el ámbito laboral
- 1.2. Consideraciones culturales y demográficas en la percepción del edadismo
- 1.3. Relevancia del envejecimiento poblacional y su impacto en las organizaciones: una mirada desde el edadismo laboral

2. MANIFESTACIONES DEL EDADISMO EN EL ÁMBITO LABORAL

- 2.1. Estereotipos y percepciones
- 2.2. Discriminación en los procesos de selección y promoción
- 2.3. Impacto del edadismo en la salud y bienestar laboral

3. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA COMBATIR EL EDADISMO

- 3.1. Políticas y prácticas inclusivas

3.2. Formación y sensibilización

3.3. Adaptación de roles y condiciones laborales

4. PERSPECTIVAS FUTURAS Y RETOS

4.1. Tendencias demográficas y su impacto en las organizaciones

4.2. Necesidad de una investigación interdisciplinar

5. COLOFÓN

6. REFERENCIAS

1. INTRODUCCIÓN

El envejecimiento poblacional ha traído consigo una mayor visibilidad del edadismo, un fenómeno de discriminación por edad que afecta tanto a la percepción social de las personas mayores como a su inclusión en diversos ámbitos, incluido el laboral. Como señalan North y Fiske (2012), este sesgo se traduce dentro del ámbito organizacional en la exclusión de trabajadores mayores de procesos de selección y de oportunidades de formación y promoción, o en su percepción como menos innovadores o adaptables a los cambios tecnológicos, de ahí que, en aras de lograr la tan manida justicia social también en el ámbito empresarial, se haga necesario el estudio de esta realidad analizando estrategias que fomenten entornos laborales más inclusivos para este colectivo.

En la introducción al tema objeto de estudio, se pretende definir el concepto de edadismo, exponiendo brevemente los anclajes teóricos que ayuden a comprender sus manifestaciones en el ámbito laboral. Las alarmantes cifras de envejecimiento poblacional a nivel mundial han puesto de relieve la necesidad urgente de abordar el edadismo laboral, no solo como una cuestión de percepción social, sino como un fenómeno estructural que, como señalan Oteng *et al.* (2024), es multidimensional y tiene consecuencias profundas en la participación y el bienestar laboral.

Por ello, este capítulo se propone profundizar en el fenómeno del edadismo laboral desde una perspectiva multidimensional. Para ello, además de abordar, en primer lugar, los fundamentos conceptuales y teóricos que sustentan su análisis se examinan a continuación, sus manifestaciones prácticas en los entornos laborales, las estrategias organizativas orientadas a combatirlo y los retos futuros que plantea el envejecimiento de la población activa en las organizaciones contemporáneas.

1.1. Concepto y contexto de edadismo y, fundamentos teóricos que sustentan su comprensión y su aplicación en el ámbito laboral

El edadismo es un concepto multifacético que abarca no solo las actitudes individuales, sino también las prácticas institucionales y normas sociales

que moldean la cultura de diversas sociedades, en cómo se percibe a grupos de personas que pertenecen a distintas cohortes etarias que conforman la población. Este carácter complejo se refleja en la propuesta de Anand *et al.* (2023), quienes, en su revisión sobre este fenómeno, identifican distintos niveles de análisis: individual, organizacional, grupal y de liderazgo.

El término «edadismo» fue introducido por Robert Butler en 1969 estableciendo una base conceptual sobre la discriminación por edad en la sociedad. Utilizaba este nuevo concepto para describir los prejuicios (cómo sentimos) por razón de edad, basado en estereotipos sistemáticos (cómo pensamos), lo que lleva a comportamientos discriminatorios (cómo actuamos) explícitos o implícitos, y que afectan la forma en que se percibe a los demás (Butler, 1969; Palmore, 1999). Estos estudios iniciales se centraron solo en el colectivo de trabajadores mayores, pues los investigadores comenzaron aceptando que el edadismo solo les concernía a ellos. Unos años más tarde, otros investigadores comenzaron a observar el edadismo en personas más jóvenes, y aparecieron algunos estudios, aunque en número mucho menor (Bratt, Abrams, Swift, Vauclair & Marques, 2018; Loretto, Duncan & White, 2000; Macdonald & Levy, 2016 citados en Cebola *et al.*, 2023).

A partir de los años 80 y 90 comenzó a desarrollarse la investigación centrada en la discriminación laboral por edad, poniendo de manifiesto su impacto en el acceso al empleo, las oportunidades de ascenso y las condiciones salariales de los trabajadores de mayor edad. Una de las principales bases conceptuales desde las que se han analizado estos comportamientos discriminatorios es la *Teoría de la Identidad Social* (Tajfel & Turner, 1979), según la cual las personas tienden a categorizarse en grupos sociales y a favorecer a aquellos con los que se identifican. Este mecanismo puede derivar en sesgos que benefician a los trabajadores más jóvenes, mientras que los de mayor edad son percibidos como miembros de un grupo externo menos favorecido.

Durante la primera década del siglo XXI comienza a aumentar la preocupación por los estereotipos de edad en el trabajo, impulsando el desarrollo de distintos modelos explicativos del sesgo y la discriminación en el ámbito laboral. Una de las aportaciones destacadas es la *Teoría del sesgo implícito* (Greenwald & Krieger, 2006), que sostiene que los prejuicios hacia los trabajadores mayores pueden operar de manera inconsciente, afectando las decisiones de contratación y promoción, incluso cuando individuos u organizaciones declaran sostener valores igualitarios. Estos sesgos se traducen, por ejemplo, en la resistencia a contratar empleados mayores bajo la presunción

de una menor capacidad de aprendizaje o de adaptación a la tecnología (Posthuma & Campion, 2009).

A partir de la segunda década del siglo XXI, la Organización Internacional del Trabajo (OIT por sus siglas en español) comienza a abordar de forma más sistemática la discriminación por edad en el mercado laboral (OIT, 2011a, 2011b). Desde la perspectiva de la *Teoría de los roles* (Biddle, 1986), los estereotipos asociados a la edad influyen en la percepción de competencias y en la asignación de responsabilidades, lo que puede limitar la progresión profesional de los empleados mayores al ser percibidos como menos adecuados para ciertos puestos de trabajo o roles de liderazgo o innovación. Todo ello evidencia el impacto de este fenómeno en la productividad y en la diversidad organizacional.

Actualmente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, por sus siglas en español) ha publicado diferentes estudios sobre el edadismo, enmarcándolo dentro de la *Gestión de la Diversidad e Inclusión Intergeneracional* (OCDE, 2020, 2023), en los que propone estrategias para la inclusión laboral de trabajadores mayores, como el mentoring inverso, la flexibilidad horaria, el diseño inclusivo de puestos de trabajo, entre otras.

1.2. Consideraciones culturales y demográficas en la percepción del edadismo

Tradicionalmente, se ha considerado que las sociedades de orientación colectivista, como las de Asia Oriental, mostraban actitudes más favorables hacia los adultos mayores en comparación con las sociedades occidentales, caracterizadas por un mayor individualismo (North & Fiske, 2015). Sin embargo, esta suposición ha comenzado a ser cuestionada tras el meta-análisis que realizaron estos autores. Se analizaron 37 estudios con 21.093 participantes de 23 países, revelándose que las actitudes hacia el envejecimiento tienden a ser más negativas precisamente en Asia Oriental y en Europa no angloparlante, en comparación con América del Norte y otros países occidentales anglosajones. Este mismo estudio identifica, además, que el crecimiento acelerado de la población de mayor edad en un país predice actitudes más negativas hacia este colectivo, lo que sugiere que las presiones económicas y sociales emergen como factores de creciente relevancia frente a los tradicionales valores culturales. Esta evidencia aporta una nueva dimensión al análisis del edadismo, subrayando la interacción entre las dinámicas demográficas y las actitudes sociales hacia la vejez.

En conjunto, estas dinámicas culturales y demográficas evidencian que el edadismo no puede entenderse sin considerar el fenómeno más amplio del envejecimiento poblacional y su impacto directo en la estructura y funcionamiento de las organizaciones. Este será precisamente el eje del análisis que se desarrolla en el apartado siguiente.

1.3. Relevancia del envejecimiento poblacional y su impacto en las organizaciones: una mirada desde el edadismo laboral

El envejecimiento poblacional constituye uno de los desafíos demográficos más significativos de las últimas décadas, con profundas implicaciones económicas, sociales y organizacionales. El incremento sostenido de la esperanza de vida, junto con las bajas tasas de natalidad en numerosos países desarrollados, está provocando un cambio sustancial en la estructura de la fuerza laboral, caracterizado por una mayor presencia de trabajadores de edades avanzadas (ONU, 2023; Eurostat, 2023; Mori *et al.*, 2024; Cebola *et al.*, 2023). Este fenómeno genera importantes repercusiones en las organizaciones, tanto desde el punto de vista de la gestión del talento y la planificación de los recursos humanos, como en términos de productividad, innovación y sostenibilidad de los sistemas de protección social.

Esta transformación demográfica no solo afecta a los sistemas nacionales, sino que tiene implicaciones significativas para los negocios a nivel global. Chand y Tung (2014) advierten que el envejecimiento de la población mundial representa un reto estratégico especialmente para las empresas multinacionales, obligándolas a reconsiderar sus políticas de gestión del talento, diseño organizativo e innovación intergeneracional. Estos autores destacan que las organizaciones que no adapten sus estructuras y culturas a esta nueva realidad demográfica corren el riesgo de perder competitividad, al desaprovechar la experiencia y estabilidad que puede ofrecer el talento senior en mercados globalizados.

El envejecimiento poblacional es especialmente acusado en Europa y América del Norte, donde se estima que la proporción de personas mayores de 60 años se duplicará para el año 2050, alcanzando el 28,5 % de la población (Cebola, 2024). Esta transformación, unida a la prolongación de la vida laboral y a las políticas públicas orientadas al retraso de la edad de jubilación, ha dado lugar a entornos laborales intergeneracionales en los que conviven hasta cuatro generaciones. En este contexto, los estereotipos y prejuicios relacionados con la edad pueden generar climas laborales que

favorezcan el edadismo si no se adoptan medidas de gestión intergeneracional eficaces.

En Japón, como señalan Mori *et al.* (2024), el porcentaje de trabajadores mayores de 65 años o más ha alcanzado un récord del 13,6 %, lo que representa 9,06 millones de personas. Esta elevada proporción de trabajadores mayores ha impulsado el desarrollo de políticas públicas y privadas orientadas a prolongar las carreras profesionales, manteniendo el compromiso laboral de los empleados mayores y favoreciendo su permanencia activa en el mercado de trabajo.

Ahora bien, aunque buena parte de la literatura sobre envejecimiento laboral se ha centrado en los países desarrollados, este fenómeno presenta características particulares en economías con ingresos bajos y medios, donde el envejecimiento poblacional avanza también a un ritmo acelerado. En estos contextos, el predominio del empleo informal expone a los trabajadores mayores a situaciones de elevada vulnerabilidad, precariedad y exclusión (Oteng *et al.*, 2024). Según estos autores, el crecimiento de la población trabajadora de mayor edad (60 años o más) en estos entornos económicos se traduce, con frecuencia, en trayectorias laborales prolongadas en sectores informales, caracterizados por la ausencia de protección social, bajos niveles de regulación, escasa seguridad en el empleo y limitadas oportunidades de jubilación. Muchos de estos trabajadores carecen de acceso a prestaciones sociales, cobertura de salud, jubilación o protección legal básica, viéndose obligados a continuar en el mercado laboral informal por necesidad, ante la falta de alternativas viables. Además, aun dentro de estos entornos informales, son víctimas de edadismo, al ser considerados lentos, ineficientes o prescindibles.

Esta combinación de envejecimiento y subempleo o empleo informal incrementa el riesgo de discriminación, perpetúa condiciones laborales indignas y acentúa los obstáculos para la plena participación y protección de los trabajadores mayores. A pesar de la gravedad de esta situación, estos colectivos continúan siendo, en gran medida, invisibles tanto en la literatura académica como en la formulación de políticas públicas. Por todo ello, Oteng *et al.* (2024) subrayan la necesidad urgente de diseñar políticas laborales y sociales adaptadas a la realidad de estos contextos informales, incluyendo mecanismos como microcréditos, pensiones no contributivas, cobertura universal de salud, programas de formación flexible y acceso a empleos dignos, aun fuera del mercado formal.

Según Cebola *et al.* (2024), este progresivo envejecimiento de la población no solo transforma la estructura etaria de la fuerza laboral de un país, sino que redefine las estrategias de gestión del talento, al exigir entornos organizacionales inclusivos y adaptativos. La autora evidencia la necesidad de abordar el edadismo como un riesgo sistémico que afecta a la equidad, la productividad y la sostenibilidad del empleo. En este contexto, resulta esencial analizar este fenómeno para comprender los nuevos retos que afrontan las empresas y los sistemas laborales en un entorno cada vez más diverso desde el punto de vista generacional.

Desde una perspectiva organizativa, Cebola (2024) advierte que el edadismo se manifiesta en múltiples dimensiones: dificultades en el acceso al empleo, menor inversión en formación, prejuicios en los procesos de evaluación del desempeño, y presiones explícitas o implícitas hacia la jubilación anticipada. Estas prácticas limitan las oportunidades de desarrollo y reconocimiento profesional de los trabajadores mayores, dando lugar a un «déficit de trabajo decente»⁽¹⁾, y a un desaprovechamiento del talento senior. En este sentido, como señalan Anand *et al.* (2023), en lugar de aprovechar la experiencia y conocimientos de los trabajadores mayores, muchas organizaciones les excluyen por prejuicios que reproducen estereotipos negativos sobre la edad, como la supuesta menor adaptabilidad, productividad o capacidad de aprendizaje tecnológico de estos profesionales.

Así, como enfatiza Cebola (2024) en su tesis doctoral, «combatir el edadismo no es únicamente una obligación ética o legal, sino una necesidad estratégica para las organizaciones que deseen aprovechar el capital humano en todas sus etapas vitales». En este sentido, una adecuada gestión de la diversidad generacional no solo mejora el clima laboral, sino que contribuye a la innovación, la cooperación y la retención del talento fomentando culturas inclusivas, y equitativas que valoren el aporte intergeneracional y reconozcan el potencial del capital humano senior.

En síntesis, el edadismo en el ámbito laboral es un fenómeno complejo que responde a factores psicológicos, sociales y económicos. Su comprensión teórica permite analizar cómo operan los sesgos en las decisiones organizativas y cómo pueden implementarse estrategias para fomentar entornos

(1) Concepto vinculado a la agenda de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico.

laborales más inclusivos. La investigación sobre este tema es crucial para diseñar políticas que favorezcan la equidad intergeneracional en el trabajo y aprovechen el potencial de una fuerza laboral diversa en edad.

2. MANIFESTACIONES DEL EDADISMO EN EL ÁMBITO LABORAL

El presente apartado tiene como objetivo analizar las distintas manifestaciones del edadismo en el entorno laboral, poniendo especial énfasis en los estereotipos persistentes sobre los trabajadores mayores. A partir de la revisión de estudios empíricos recientes y clásicos, se abordan las percepciones organizativas que asocian la edad con un menor rendimiento, adaptabilidad o competencia tecnológica. Este análisis permite identificar no solo las barreras que enfrenta el colectivo senior, sino también las oportunidades para construir entornos laborales más inclusivos, sostenibles y generacionalmente diversos. El objetivo es contribuir a una comprensión más matizada del edadismo laboral, reconociendo tanto sus expresiones más visibles como aquellas más sutiles o estructurales. Comprender estas manifestaciones es clave para el diseño de políticas públicas y estrategias empresariales que garanticen trayectorias laborales sostenibles, justas e inclusivas para todas las generaciones.

2.1. Estereotipos y percepciones

- ***Sobre la productividad y desempeño de los trabajadores mayores***

Uno de los estereotipos más persistentes en el ámbito laboral es la asociación entre mayor edad y una supuesta merma en la productividad o el desempeño. Esta visión ha sido ampliamente cuestionada por estudios clásicos y recientes. Por ejemplo, Robbins y Judge (2021), en su manual sobre Comportamiento Organizacional, sostienen que la edad no es un predictor fiable de bajo rendimiento laboral. De hecho, trabajadores de mayor edad suelen mostrar niveles superiores de juicio, compromiso, lealtad organizativa y ética profesional. Estos hallazgos son coherentes con estudios empíricos que subrayan que la edad puede correlacionarse positivamente con ciertos indicadores de desempeño, especialmente en tareas que requieren experiencia, estabilidad emocional o habilidades sociales (Ng & Feldman, 2008, 2009, 2012).

Frente a esta evidencia, persisten sin embargo percepciones negativas muy arraigadas. Axelrad, Kalev y Lewin-Epstein (2022) revelan que muchos empleadores siguen considerando que los trabajadores mayores tienen menor

energía, son menos adaptables o simplemente «cuestan más» a la organización. Anand *et al.* (2023) coinciden en que estos prejuicios siguen presentes, apuntando a que la vejez se asocia con un menor dinamismo, fiabilidad reducida y tendencia al ausentismo. La tensión entre los datos empíricos y las percepciones organizativas da lugar a un sesgo estructural que condiciona las decisiones de contratación y promoción, muchas veces de forma implícita.

Este conflicto también se manifiesta en el subempleo encubierto. Fundación Adecco (2021) denuncia que muchas personas mayores de 45 años se ven obligadas a aceptar empleos por debajo de su cualificación, no por falta de competencias, sino por los sesgos que limitan su acceso a oportunidades de calidad. Se trata de un desplazamiento forzado hacia sectores de menor valor añadido (limpieza, logística, cuidados) que no capitalizan el potencial del talento senior. Esta paradoja refuerza el edadismo institucional: trabajadores con alta implicación y bajo absentismo son, no obstante, relegados a funciones marginales (Ng & Feldman, 2009; Mori *et al.*, 2024).

• **Sobre la adaptabilidad y competencia tecnológica de los trabajadores mayores**

Otro estereotipo recurrente es la percepción de que los trabajadores mayores presentan menor capacidad de adaptación al cambio, especialmente en lo que respecta a la transformación digital. La supuesta «brecha tecnológica generacional» ha sido objeto de numerosos estudios que, en muchos casos, arrojan resultados contradictorios. Por ejemplo, Hampel y Kunze (2023) demuestran que la edad se asocia negativamente con la fluidez digital autopercibida, pero solo cuando los empleados internalizan estereotipos negativos. Este efecto se ve mitigado si cuentan con apoyo de supervisores o entornos laborales inclusivos.

En este sentido, Wolfson, Cavanagh y Kraiger (2014) aportan evidencias relevantes al demostrar que los adultos mayores pueden alcanzar resultados formativos y de transferencia tecnológica equiparables a los de trabajadores más jóvenes, siempre que los programas de aprendizaje estén adecuadamente diseñados para sus estilos cognitivos y necesidades específicas. Lejos de tratarse de una cuestión de capacidad innata, estos hallazgos subrayan que la adaptación pedagógica y el contexto de instrucción son variables críticas para el éxito formativo del talento senior.

Wang y Shi (2024) aportan una perspectiva complementaria al mostrar que los estereotipos negativos no solo afectan la autoeficacia de los trabaja-

dores mayores, sino también su desempeño real y su disposición a transferir conocimiento a generaciones jóvenes. Por el contrario, los estereotipos positivos refuerzan el compromiso y la colaboración intergeneracional. Esto sugiere que el impacto de la edad sobre la competencia tecnológica no es un atributo fijo, sino una construcción mediada por la cultura organizacional.

En esta línea, Anand *et al.* (2023) alertan de que, en muchos contextos, la vejez se asocia prescriptivamente con la necesidad de «ceder el paso» a los jóvenes, reforzando una visión dicotómica del desarrollo profesional. Esta lógica excluyente se opone a estudios como el de Mori *et al.* (2024), que destacan que los trabajadores mayores pueden mostrar mayores niveles de compromiso y voluntad de aprendizaje que sus colegas más jóvenes. Por tanto, las creencias sobre una supuesta rigidez o inadaptabilidad del talento senior no solo carecen de base empírica firme, sino que perpetúan barreras innecesarias para el aprovechamiento pleno de la diversidad generacional.

En síntesis, la persistencia de estos estereotipos en torno a la productividad, la adaptabilidad y el uso de tecnología por parte de los trabajadores mayores constituye una de las formas más visibles del edadismo laboral. Sin embargo, la literatura revisada pone de manifiesto que dichas creencias son, en muchos casos, infundadas y socialmente aprendidas. Combatirlas requiere no solo sensibilización, sino también políticas activas de inclusión, formación continua y liderazgo intergeneracional que reconozca y aproveche el potencial del talento senior.

2.2. Discriminación en los procesos de selección y promoción

A pesar del discurso institucional sobre la gestión de la diversidad etaria, numerosas investigaciones han demostrado que la edad sigue siendo un factor de discriminación en las fases de selección y promoción laboral. Esta exclusión se produce de forma sutil, pero sistemática, a través de mecanismos organizacionales que privilegian la juventud como un valor *per se*.

Estudios experimentales han revelado patrones persistentes de discriminación por edad. Neumark (2018), en su revisión de la literatura experimental sobre discriminación laboral, demuestra que los candidatos mayores (entre 50 y 62 años) reciben significativamente menos invitaciones a entrevistas que candidatos jóvenes con perfiles equivalentes. Este tipo de estudios es especialmente relevante por su capacidad para aislar el efecto de la edad, evitando factores de confusión presentes en los estudios observacionales.

Neumark (2018) distingue entre tres mecanismos explicativos principales: la «taste-based discrimination», que hace referencia a preferencias personales de empleadores que simplemente no desean trabajar con personas mayores; la «statistical discrimination», que implica suposiciones sobre la productividad media del grupo; y las normas organizativas implícitas que asocian juventud con potencial de desarrollo y adaptabilidad.

En el ámbito de la promoción, los hallazgos indican que los trabajadores mayores son sistemáticamente ignorados o desfavorecidos, incluso cuando su rendimiento iguala o supera al de compañeros más jóvenes. Estas decisiones no siempre se basan en datos objetivos, sino en presunciones como la menor duración esperada en el puesto, la falta de actualización o la resistencia al cambio.

Desde una perspectiva cualitativa, Axelrad, Kalev y Lewin-Epstein (2022) analizan discursos y representaciones de responsables de selección, revelando una coexistencia de valoraciones positivas y negativas hacia los trabajadores mayores. Aunque algunos valoran su experiencia y madurez, prevalecen prejuicios sobre baja energía, escasa flexibilidad y dificultades tecnológicas. La preferencia estructural por la juventud suele disfrazarse de afinidad cultural o mayor encaje organizacional.

Anand *et al.* (2023) complementan esta visión al destacar que el sesgo edadista opera incluso en contextos culturales donde la vejez se valora formalmente, como en algunas regiones de África. Aun en esos entornos, los trabajadores mayores enfrentan barreras en la contratación y promoción, lo que revela un carácter estructural y contradictorio del edadismo.

Oteng *et al.* (2024) profundizan en esta discriminación en entornos laborales informales, donde no existen procesos institucionalizados de promoción. Aun así, los trabajadores mayores enfrentan tareas más duras, menor remuneración y limitada movilidad, así como exclusiones simbólicas y verbales.

Según el informe de la Fundación Adecco (2021), el 56 % de los desempleados mayores de 45 años son parados de larga duración, superando el promedio general del 45,7 %. Tras la crisis de la COVID-19, este colectivo fue el segundo más afectado, con cerca de 100.000 personas mayores sumándose al paro. Este fenómeno refleja un «bloqueo» estructural que impide su reincorporación al mercado laboral, incluso durante fases de recuperación económica.

En conjunto, tanto los estudios cuantitativos como cualitativos evidencian que la discriminación por edad en los procesos de selección y promoción no se origina en una única causa, sino que responde a una compleja red de prejuicios, inferencias estadísticas y normas institucionales. Este entramado refuerza la exclusión de los trabajadores mayores, a pesar de sus competencias, experiencia y compromiso con la organización.

2.3. Impacto del edadismo en la salud y bienestar laboral

El edadismo en el ámbito laboral no solo repercute en la empleabilidad y las oportunidades profesionales de los trabajadores mayores, sino que también genera efectos negativos sustanciales sobre su salud física, mental y bienestar general. La literatura especializada ha documentado ampliamente estas consecuencias, poniendo de relieve la necesidad de abordajes organizacionales más inclusivos y sensibles a las realidades psicosociales del envejecimiento laboral.

Ayalon y Tesch-Römer (2018) ofrecen una visión integral de las consecuencias físicas y psicológicas del edadismo, identificando impactos como el estrés, el aislamiento social, la disminución de la autoestima y el deterioro de la salud mental. Estos efectos se agravan cuando los trabajadores mayores son objeto de prácticas discriminatorias sistemáticas o sufren exclusión de oportunidades significativas en el entorno laboral.

En línea con lo anterior, Anand *et al.* (2023) subrayan que muchas intervenciones organizativas mal diseñadas, como la ausencia de adaptaciones ergonómicas o la falta de formación específica, no solo reducen la motivación de los trabajadores mayores, sino que afectan negativamente su bienestar. El estudio también recoge testimonios de personas mayores que se niegan a participar en programas de intervención debido al trato discriminatorio que reciben por parte de compañeros más jóvenes, lo que refleja un clima organizacional que refuerza el edadismo implícito.

Oteng *et al.* (2024) refuerzan esta perspectiva al señalar que el edadismo laboral genera un profundo impacto en la salud emocional de los trabajadores mayores. Entre las consecuencias observadas se incluyen sentimientos de inutilidad, aislamiento, estrés por la inseguridad laboral y percepción de bajo valor social. Esta dinámica afecta directamente la motivación y la disposición de este colectivo a seguir trabajando de forma activa.

La relación entre edadismo y compromiso laboral también ha sido explorada en estudios recientes. Cebola *et al.* (2024) documentan cómo el eda-

dismo disminuye el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los trabajadores mayores, lo cual repercute negativamente en su bienestar general. Mori *et al.* (2024) apuntan en la misma dirección, mostrando que altos niveles de compromiso están asociados con una mejor salud mental, mayor motivación y menor intención de rotación, factores claves para la sostenibilidad del empleo senior.

Por otro lado, la persistencia del subempleo encubierto también revela el impacto estructural del edadismo en el bienestar de los trabajadores mayores. Según la Fundación Adecco (2021), muchas personas de más de 45 años han sido reubicadas en sectores precarios —como limpieza, logística o atención sociosanitaria— aceptando empleos por debajo de su cualificación. Este desplazamiento forzado, lejos de reflejar una elección voluntaria, denota una falta de oportunidades de calidad y una infrautilización del talento senior. Robbins y Judge (2021), complementados por hallazgos de Ng y Feldman (2009) y Mori *et al.* (2024), destacan que, pese al alto compromiso, bajo ausentismo y lealtad de estos trabajadores, sus capacidades siguen sin ser plenamente reconocidas en las estructuras organizacionales modernas.

En conjunto, todas estas evidencias demuestran que el edadismo en el ámbito laboral no solo menoscaba el bienestar individual de los trabajadores mayores comprometiendo directamente su salud, bienestar y dignidad laboral, sino que también, tiene consecuencias indirectas para las organizaciones en su conjunto. La exclusión o marginación del talento senior puede limitar la innovación intergeneracional, reducir la transferencia de conocimiento y generar tensiones entre generaciones, afectando negativamente al clima organizacional. Asimismo, la infrautilización de la experiencia acumulada compromete la sostenibilidad del capital humano y desaprovecha una fuente valiosa de aprendizaje y liderazgo. Estos impactos sistémicos refuerzan la necesidad de implementar estrategias organizativas transformadoras que permitan erradicar estas prácticas discriminatorias y construir entornos de trabajo genuinamente inclusivos que promuevan una gestión de la edad más equitativa y eficiente, como se analizará en el siguiente apartado.

3. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA COMBATIR EL EDADISMO

Las evidencias presentadas en los apartados previos, pone de manifiesto que el edadismo es un fenómeno estructural, sostenido por estereotipos, prejuicios y prácticas organizativas que limitan la equidad intergeneracional. Sin embargo, lejos de asumirlo como una barrera insalvable, la literatura espe-

cializada y las organizaciones pioneras coinciden en que es posible diseñar estrategias organizacionales efectivas para reducir su impacto. Este apartado explora tres grandes líneas de intervención: políticas inclusivas, formación y sensibilización, y adaptación de roles y condiciones de trabajo. Estas medidas deben entenderse como parte de una gestión estratégica de la diversidad etaria, alineada con la sostenibilidad, la innovación y la justicia social.

3.1. Políticas y prácticas inclusivas

Uno de los puntos de partida fundamentales para contrarrestar el edadismo consiste en institucionalizar la gestión de la edad dentro de las políticas de diversidad e inclusión. Tal y como subrayan Posthuma y Campion (2013), las organizaciones que integran la diversidad generacional en su estrategia corporativa no solo cumplen con exigencias legales o éticas, sino que obtienen ventajas competitivas a largo plazo. En esta línea, Kulik *et al.* (2014) sostienen que una gestión proactiva de la edad —mediante auditorías de diversidad etaria, revisión de procesos de selección y establecimiento de protocolos antidiscriminación— permite reducir sesgos implícitos y mejorar la equidad en la contratación y promoción.

No obstante, estudios como los de Walker (2006) o Furunes y Mykletun (2010) advierten que la mera existencia de políticas inclusivas no garantiza su efectividad si no se acompaña de mecanismos de seguimiento y de una cultura organizacional comprometida. Anand *et al.* (2024) refuerzan esta perspectiva al evidenciar que, en ausencia de medidas concretas, el sesgo edadista puede persistir incluso en contextos que formalmente proclaman la diversidad. Por ello, se ha propuesto la implantación de comités intergeneracionales, programas de mentoría inversa y observatorios de buenas prácticas, como instrumentos para fortalecer la convivencia entre edades y detectar barreras invisibles.

Este enfoque combina la dimensión normativa con la transformadora, enfatizando que las políticas inclusivas deben ser dinámicas, adaptativas y revisadas periódicamente, tal y como recomiendan la OIT (2019) y la OCDE (2023). Solo así pueden generar entornos que valoren el talento senior como recurso estratégico y no como coste residual.

3.2. Formación y sensibilización

Más allá de las políticas formales, la investigación demuestra que uno de los factores más decisivos para combatir el edadismo radica en la transfor-

mación de las percepciones de directivos, mandos intermedios y equipos de selección. Posthuma y Campion (2013) y Hedge *et al.* (2006) sostienen que la persistencia de estereotipos edadistas se alimenta, en parte, de la falta de formación sobre los sesgos implícitos y de una escasa alfabetización sobre los aportes reales de los trabajadores mayores.

Para revertirlo, autores como Ilmarinen (2012), Furunes *et al.* (2015) y Mori *et al.* (2024) recomiendan la implementación de programas de capacitación específicos, orientados a desactivar prejuicios y a reforzar la valoración del capital humano senior. Estos programas pueden incluir talleres de concienciación sobre sesgos, simulaciones de procesos de selección ciegos a la edad y módulos de liderazgo intergeneracional. Wolfson *et al.* (2014) ya señalaron que cuando la formación se adapta a las necesidades cognitivas de los adultos mayores, su aprendizaje es tan efectivo como el de trabajadores jóvenes.

Sin embargo, estudios como los de Kulik *et al.* (2014) alertan de que la formación aislada puede ser insuficiente si no se articula con incentivos, indicadores de seguimiento y una cultura de rendición de cuentas. Anand *et al.* (2024) refuerzan esta crítica, mostrando que muchas organizaciones promueven iniciativas de sensibilización que carecen de evaluación real de impacto, reproduciendo un «edadismo simbólico» más que transformador.

Así, la formación debe entenderse como un instrumento sistémico, inserto en un plan integral de gestión de la diversidad etaria, capaz de fortalecer la confianza, la cooperación y la transferencia intergeneracional de conocimientos (Wang & Shi, 2024).

Además, y en esta misma línea, investigaciones recientes como la de Axelrad, Kalev y Lewin-Epstein (2024) demuestran que las percepciones de los directivos sobre los trabajadores mayores suelen ser complejas y contradictorias, combinando atributos positivos con creencias negativas sobre su empleabilidad. Este tipo de sesgo mixto, aunque más flexible que uno puramente negativo, puede justificar decisiones discriminatorias si no se aborda de manera consciente. Los autores destacan que estos estereotipos tienden a reducirse en entornos donde existe contacto intergeneracional frecuente y mecanismos efectivos de rendición de cuentas. Estos hallazgos subrayan la necesidad de que la formación y sensibilización de mandos y responsables de selección no solo se centre en sesgos explícitos, sino también en dimensiones más sutiles y contextuales, promoviendo estilos de liderazgo inclusivo y responsables de la diversidad etaria.

3.3. Adaptación de roles y condiciones laborales

Una tercera línea de intervención se centra en la adecuación de los puestos de trabajo, los horarios y las tareas para optimizar la productividad y el bienestar del talento senior. En la práctica, esto implica políticas de flexibilidad horaria, teletrabajo, rediseño ergonómico y medidas de envejecimiento activo.

Ilmarinen (2012) y Schalk *et al.* (2010) destacan que la adaptación ergonómica de los espacios, junto con la redistribución de tareas acorde a las competencias y preferencias, puede prolongar significativamente la permanencia de los trabajadores mayores en condiciones dignas. A esto se suman prácticas como la mentoría inversa, en la que empleados senior y jóvenes intercambian conocimientos tecnológicos y experiencia práctica, fortaleciendo la cohesión intergeneracional (Hampel & Kunze, 2023).

Sin embargo, tal como apunta Cebola *et al.* (2023), estas prácticas deben evitar convertirse en simples «parches» que releguen a los mayores a tareas marginales o sin valor estratégico. El rediseño de roles debe estar alineado con planes de carrera flexibles, mecanismos de promoción adaptativos y oportunidades reales de formación continua.

De no abordarse de forma estructural, la adaptación de puestos puede perpetuar el subempleo encubierto, ya documentado por la Fundación Adecco (2021), reforzando la paradoja de que trabajadores con alto compromiso y bajo absentismo sigan desplazados hacia posiciones de menor valor añadido.

En suma, las estrategias organizativas para combatir el edadismo requieren una visión integral, coherente y proactiva, que combine políticas inclusivas, formación transformadora y rediseño adaptativo de roles. Solo así se puede romper el ciclo de exclusión y desaprovechamiento del talento senior, y construir culturas laborales donde la diversidad generacional se entienda como motor de sostenibilidad y competitividad.

Este enfoque prepara el terreno para reflexionar, en el siguiente apartado, sobre los retos y perspectivas futuras que plantea la gestión del envejecimiento poblacional en un mundo del trabajo cada vez más interconectado y tecnológicamente avanzado.

4. PERSPECTIVAS FUTURAS Y RETOS

El envejecimiento de la población activa se perfila como uno de los fenómenos demográficos más determinantes de las próximas décadas. A pesar de

que su impacto ya es visible en la estructura de la fuerza laboral, el verdadero alcance de sus implicaciones organizativas y sociales apenas comienza a delinearse. En esta última parte del capítulo se plantean dos ejes clave: por un lado, las tendencias demográficas que marcarán la gestión del talento en el futuro inmediato; y por otro, la imperiosa necesidad de impulsar investigaciones interdisciplinarias capaces de ofrecer respuestas sólidas a un fenómeno de creciente complejidad y trascendencia.

4.1. Tendencias demográficas y su impacto en las organizaciones

Diversos informes internacionales —como los de la ONU (2023), Eurostat (2023) y la OCDE (2023)— advierten que el porcentaje de trabajadores mayores seguirá creciendo de forma sostenida en las próximas décadas. Este incremento plantea desafíos concretos: prolongación de la vida laboral más allá de la edad oficial de jubilación, reconceptualización de las trayectorias profesionales y adaptación de las políticas de recursos humanos a una fuerza de trabajo cada vez más heterogénea desde el punto de vista generacional.

Sin embargo, a diferencia del enfoque descriptivo presentado en el apartado 1.2, aquí se destaca la dimensión prospectiva: ¿cómo pueden las organizaciones anticiparse a la escasez de talento joven y, a la vez, capitalizar la experiencia del talento senior? Kulik *et al.* (2014) subrayan que gestionar la edad como una dimensión estratégica de la diversidad requiere superar enfoques reactivos y avanzar hacia modelos proactivos que contemplen flexibilidad laboral, rediseño de roles y políticas de actualización continua.

Además, la coexistencia de múltiples generaciones plantea la necesidad de revisar los modelos tradicionales de ciclo vital profesional, sustituyendo la lógica lineal (formación, trabajo, retiro) por trayectorias más fluidas, donde la formación permanente y la reconversión de competencias acompañen la prolongación de la vida activa (Walker, 2006; Ilmarinen, 2012). La evidencia reciente (OECD, 2023) refuerza que retrasar la edad de jubilación sin un marco de empleo digno y sostenible no garantiza una respuesta efectiva, sino que puede perpetuar desigualdades si no se adapta el trabajo a las capacidades y expectativas del colectivo senior.

En consecuencia, las organizaciones deberán desarrollar sistemas de gestión del talento intergeneracional, integrar políticas de mentoring inverso, fomentar entornos ergonómicos y repensar modelos de carrera que combinen flexibilidad y productividad. Esta transformación no solo requiere deci-

siones estructurales, sino también un cambio cultural profundo que desafíe los sesgos edadistas aún latentes.

4.2. Necesidad de una investigación interdisciplinar

Pese a los avances conceptuales y empíricos, el edadismo sigue siendo un campo que adolece de importantes lagunas de conocimiento, especialmente en contextos de cambio acelerado como la transformación digital o la transición hacia modelos laborales híbridos. Ayalon y Tesch-Römer (2018) destacan la falta de enfoques que integren la dimensión de la salud, la desigualdad social y la intersección con otras variables como el género, el origen étnico o la condición socioeconómica.

La literatura reciente enfatiza que superar el edadismo en entornos laborales no depende únicamente de políticas aisladas, sino de la generación de evidencia empírica robusta que respalde prácticas efectivas (Neumark, 2018). Anand *et al.* (2023) sugieren que abordar el sesgo implícito y estructural exige metodologías mixtas que combinen análisis cuantitativos y cualitativos, explorando cómo los prejuicios edadistas interactúan con dinámicas organizativas complejas.

En esta línea, el estudio de Axelrad, Kalev y Lewin-Epstein (2024) aporta una perspectiva reveladora: los estereotipos de los directivos sobre los trabajadores mayores suelen adoptar formas ambivalentes, combinando atributos personales positivos con creencias negativas sobre su empleabilidad. Esta ambivalencia implica que los sesgos son susceptibles de cambio, especialmente en contextos organizativos que favorecen el contacto intergeneracional frecuente y establecen mecanismos de rendición de cuentas. Estos hallazgos refuerzan la importancia de impulsar investigaciones aplicadas que exploren cómo se modulan los estereotipos según los contextos, y qué intervenciones son más eficaces para desactivarlos.

Por otro lado, Oteng *et al.* (2024) subrayan que el subempleo en países de ingresos bajos y medios añade un nivel de complejidad que apenas ha sido abordado. En estos contextos, los trabajadores mayores enfrentan precariedad, exclusión y falta de protección social, situaciones que requieren marcos analíticos que combinen perspectivas de derecho laboral, políticas públicas y economía informal.

En definitiva, la investigación futura sobre edadismo debe avanzar hacia un enfoque holístico y transversal, capaz de articular las dimensiones orga-

nizativas, sociales, tecnológicas y normativas. Solo así será posible diseñar estrategias de intervención sólidas que respondan a la magnitud de un desafío que, como demuestra la evidencia revisada, está lejos de resolverse únicamente con buenas intenciones.

En síntesis, comprender el edadismo como fenómeno dinámico, ambivalente y estructural abre la puerta a renovar el diálogo entre academia, empresas y políticas públicas. Este será un requisito ineludible para garantizar organizaciones inclusivas, resilientes y preparadas para aprovechar todo el potencial de una fuerza laboral cada vez más diversa en edad.

5. COLOFÓN

En un mundo que envejece a ritmos inéditos, ignorar la fuerza transformadora del talento senior ya no es una opción, sino un lujo que ninguna organización ni sociedad puede permitirse. Este capítulo ha mostrado que el edadismo laboral —lejos de ser un simple sesgo individual— es, como advierten Oteng *et al.* (2024), un fenómeno estructural, alimentado por estereotipos persistentes y dinámicas organizativas que aún privilegian la juventud como valor incuestionable.

Los hallazgos revisados evidencian que la discriminación por edad no solo erosiona trayectorias individuales, sino que priva a las organizaciones de capital relacional, experiencia acumulada y diversidad de perspectivas. La paradoja es clara: mientras el discurso sobre diversidad e inclusión se expande, el talento senior sigue encontrando puertas entreabiertas o cerradas. Y, sin embargo, como muestran Axelrad *et al.* (2024), esta exclusión no es un destino irreversible: los sesgos gerenciales, a menudo ambivalentes, pueden transformarse si se activan mecanismos de rendición de cuentas y entornos de contacto intergeneracional.

Asumir este reto implica abandonar soluciones cosméticas y pasar a estrategias integrales: políticas de gestión de la edad coherentes, formación de mandos conscientes de sus sesgos, rediseño de roles y marcos normativos que garanticen igualdad real de oportunidades. Como recuerdan Ayalon y Tesch-Römer (2018), solo una mirada interdisciplinar permitirá capturar la complejidad del fenómeno y diseñar intervenciones basadas en evidencia.

En última instancia, el edadismo no es solo una cuestión de justicia social: es un imperativo de innovación, sostenibilidad y competitividad. Apostar por la inclusión intergeneracional no debería ser visto como un acto de generosidad, sino como una inversión inteligente para sociedades que



En un contexto lleno de incertidumbres, las empresas están llamadas a repensar su papel como agentes de cohesión y progreso social. Las políticas de diversidad e inclusión, más allá del cumplimiento normativo, han ido ganando peso como eje transformador de las organizaciones, propulsando la atracción y retención del talento y fortaleciendo la sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, los avances en materia de inteligencia artificial, los desafíos demográficos y generacionales y las reformas legales conforman un panorama complejo, casi amenazante, que va a exigir respuestas innovadoras en el corto y medio plazo.

Desde el Observatorio de Conciliación, corresponsabilidad y diversidad de la Universidad Pontificia Comillas se ofrece, con este trabajo, una reflexión colectiva, e interdisciplinar, sobre estos problemas. Los académicos y profesionales participantes realizan un análisis crítico de la situación actual, y avanzan propuestas decididas y comprometidas para hacer de las organizaciones espacios verdaderamente inclusivos, equitativos y sostenibles.

ISBN: 979-13-88078-15-6



9 791388 078156

