

# La actitud de los empleados sénior hacia el aprendizaje no es una cuestión de edad

## Why and When Do Learning Goal Orientation and Attitude Decrease with Aging? The Role of Perceived Remaining Time and Work Centrality (Kooij, D. T.A.M. and Zacher, H., 2016)

Para entender de qué depende el interés por aprender de los empleados de más edad, los profesores Dorien T.A.M. Kooij, de la Universidad de Tilburg, en Holanda, y Hannes Zacher, de la Queensland University of Technology, examinaron cómo se relacionan entre sí la edad de los trabajadores, su percepción de los años de trabajo que les quedan por delante, la importancia relativa que le dan a su trabajo en sus vidas, su grado de orientación a metas de aprendizaje y su actitud ante las actividades de desarrollo. Para ello estudiaron dos grupos de empleados holandeses y estadounidenses que sumaban un total de 678 individuos.

Partiendo de la teoría de la selectividad psicoemocional (Socioemotional Selectivity Theory) de Carstensen, Isaacowitz y Charles (1999) según la cual a medida que el horizonte temporal se acorta las personas se vuelven más selectivas y desean ser más cuidadosas con donde invierten su tiempo y su energía (prefiriendo metas y actividades emocionalmente significativas), los autores investigaron la hipótesis de que, al percibir que les quedan menos años de trabajo, los empleados de más edad se orientan menos a metas de aprendizaje y tienen una actitud menos positiva hacia las actividades de desarrollo que los empleados más jóvenes.

Sin embargo, lo que descubrieron fue que cuando actuaban sobre la percepción que los individuos objeto de estudio tenían del tiempo de trabajo que les quedaba por delante,

el interés y la actitud de estas personas hacia el aprendizaje se incrementaba en la mayor parte de los casos. Un hallazgo que sugiere que no es tanto la edad como la forma en que los empleados sénior perciben el tiempo de trabajo que les queda lo que influye en su actitud hacia el desarrollo y el aprendizaje.

Profundizando en este descubrimiento, los autores confirmaron la hipótesis de que la centralidad del trabajo, entendida como la importancia relativa que las personas dan a su trabajo en sus vidas (Walsh y Gordon, 2008), modula la correlación negativa entre la edad de una persona y la forma en que esta persona percibe el tiempo de trabajo que le queda por delante.

Por tanto, si las organizaciones desean promover actividades de aprendizaje entre sus empleados de más edad —algo que parece lógico en un contexto donde la duración de la vida laboral de las personas tiende a prolongarse—, deberían preocuparse de entender como estos empleados perciben su vida laboral restante, y la importancia relativa que le dan al trabajo en sus vidas, ya que ambos factores influyen en sus actitudes hacia el aprendizaje y las actividades de desarrollo profesional.

Las buenas noticias son que las empresas pueden influir en como sus empleados de más edad perciben el tiempo de trabajo que les queda en la organización a través de programas de orientación de carrera y condiciones de empleo favorables. Y también pueden influir en la importancia relativa que esas personas le dan a su trabajo en su vida. Por ejemplo, sabemos que cuando las personas tienen más autonomía, responsabilidad, y su trabajo es más variado e interesante, la importancia relativa del trabajo en sus vidas se incrementa significativamente. Por tanto, si las empresas aseguran que los trabajos de esos empleados tienen esas características, o estimulan iniciativas de forma que ellos mismos puedan modificar el perímetro de sus trabajos (Kooij, Tims, & Kanfer, 2015), pueden influir sobre el grado de orientación de sus empleados sénior hacia metas de aprendizaje y hacer que sus actitudes hacia actividades de desarrollo sean más positivas.

## Referencia

Kooij, D. T.A.M. and Zacher, H. (2016), Why and When Do Learning Goal Orientation and Attitude Decrease with Aging? The Role of Perceived Remaining Time and Work Centrality. *Journal of Social Issues*, 72: 146–168.