

Reflexión sobre el mentoring como experiencia de ocio educativo y social en personas mayores de 65 años*

Macarena CUENCA-AMIGO
María GARCÍA-FEIJOO
Almudena EIZAGUIRRE

Datos de contacto:

Macarena Cuenca-Amigo
Universidad de Deusto
Deusto Business School.
Departamento de Estrategia y
Sistemas de Información
Hermanos Aguirre, 2
48.014 Bilbao (España)
Teléfono: 944 139 000
E-mail: macarena.cuenca@deusto.es.

María García-Feijoo
Universidad de Deusto
Deusto Business School
Departamento de Marketing
Hermanos Aguirre, 2
48.014 Bilbao (España)
Teléfono: 944 139 000. E-mail:
maria.garciafeijoo@deusto.es.

Almudena Eizaguirre
Universidad de Deusto
Deusto Business School
Departamento de Marketing
Hermanos Aguirre, 2. 48.014
Bilbao (España)
Teléfono: 944 139 000
E-mail: almudena.eizaguirre@deusto.es.

Recibido: 8/2/2016
Aceptado: 24/5/2016

RESUMEN

El artículo lleva a cabo una reflexión teórica sobre dos ámbitos tradicionalmente opuestos, el ocio y el mundo empresarial, y lo hace desde la óptica de las personas mayores y de cómo un proceso de mentoring, entendido como experiencia de ocio educativo y social, puede reportar beneficios tanto para el mentor como para el mentorizado, así como para la organización para la que este trabaje. El proceso de mentoring concebido como experiencia de ocio para el colectivo de mayores resulta novedoso y el artículo que aquí presentamos sienta las bases de posibles investigaciones empíricas futuras que busquen la puesta en práctica del proceso propuesto en ámbitos organizacionales.

PALABRAS CLAVE: Ocio, Mentoring, Personas mayores.

A Reflection on Mentoring as an Educational and Social Leisure Experience in People over 65 Years of Age

ABSTRACT

This article reflects on two traditionally opposed fields; leisure and business. This is done from the perspective of the elderly and how a process of mentoring, understood as an educational

* Esta investigación forma parte del Proyecto Formación para un ocio experiencial valioso a lo largo de la vida: contribución de los itinerarios de ocio al envejecimiento satisfactorio (ITINERE), financiada en la última convocatoria del Plan Nacional de I+D+i (2012) por la Secretaría de Estado de Investigación, Desarrollo e Innovación, adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad, con referencia EDU2012-38052.

and social leisure experience, can bring benefits for the mentor and the mentee, as well as the company where the mentee works. The understanding of the mentoring process as a leisure experience for the elderly is novel and this article provides the basis for possible future empirical research into the implementation of the proposed mentoring process.

KEYWORDS: Leisure, Mentoring, Senior citizens.

Introducción

Europa occidental está inmersa en una etapa turbulenta de cambios, nuevos retos, complejidad... que hacen que las organizaciones cada vez sientan una mayor desorientación respecto a cómo proceder en los mercados. Muchas organizaciones observan cómo van perdiendo competitividad, y no consiguen dar con las claves para recuperar el foco de negocio y avanzar. En este entorno complejo están surgiendo diversidad de teorías respecto a cómo proceder. Escuchamos hablar de cómo crear océanos azules, de co-creación, de sostenibilidad, de posición competitiva, de competencia latente o evidente... y nos encontramos muchas veces desorientados sin saber no solamente qué ruta seguir, sino cuál es el mapa a estudiar para poder escoger el camino adecuado (Kim y Mauborgne, 2005; Robbins y Coulter, 2012).

La estrategia se ha de concretar en decisiones y acciones claras sobre las que es posible asumir compromisos y exigir responsabilidades. Sin embargo, los directivos se sienten abrumados por los cambios en el entorno, y en ocasiones ni siquiera son capaces de ver su propia aportación en el momento puntual y en el lugar concreto. Incluso podemos añadir que, muchas veces, ni siquiera los directivos son capaces de detectar cuáles son las verdaderas preguntas a formular, lo que algunos autores denominan *metas confusas* (Gray, Brown y Macanufo, 2012).

En el mundo de la gestión, existen multitud de herramientas de acompañamiento que defienden la importancia de la conversación (*coaching*, *counselling* y *mentoring*, entre otras) y que pueden ayudar a los directivos en esta definición de estrategia, en este aprender a formularse las preguntas adecuadas. De todas ellas, nos aproximaremos al *mentoring*, realizado por una persona mayor ya retirada (mentor/a) a una persona de una organización (mentorizado/a).

En este artículo queremos reivindicar el papel que, en la búsqueda de la competitividad, puede tener la experiencia de personas que ya no forman parte de la población activa, pero que acumulan años de experiencia y sabiduría que pueden poner al servicio de estos retos de las organizaciones. Tras la jubilación, el colectivo de personas mayores vive una reducción clara de obligaciones y, por tanto, dispone de tiempo. Adicionalmente, es un colectivo que va presentando mayores

niveles de autonomía y libertad que se manifiestan en cómo están envejeciendo muchas personas: más lentamente, con más capacidades personales, y con más salud; con mayor grado de seguridad e independencia económica; con mucho tiempo para disfrutarlo; optando a la participación activa en equipamientos, instituciones y organizaciones de diverso tipo (Bermejo *et al.*, 2010; Giró, 2009). Sin embargo, la jubilación, es un momento de cambio vital que no siempre es fácil y, en ocasiones, se puede incluso convertir para algunas personas en un problema por el aburrimiento o falta de sentido percibidos (Bódalo y Caravaca, 2012).

La propuesta que realizaremos en estas páginas es la de transformar ese tiempo libre en un tiempo para los demás y, en concreto, en buscar espacios para ayudar en el desarrollo de capacidades de otras personas en las organizaciones con o sin ánimo de lucro. Estamos, por tanto, hablando de tres agentes en esta relación de colaboración: las personas mayores, las organizaciones y los directivos... y un único proceso sobre el que descansar esta búsqueda de la competitividad: la conversación.

El objetivo de este trabajo consiste en identificar, a partir de una reflexión teórica, los diferentes beneficios que pueden derivarse de un proceso de *mentoring* entendido por la persona mayor como experiencia de ocio. La selección de referencias ha atendido a dos criterios fundamentales: en primer lugar, aquellas relacionadas con la experiencia de ocio en personas mayores y, en segundo lugar, las vinculadas con los procesos de mentoring en el ámbito organizacional. A partir de todas ellas surge la reflexión y la aportación de este artículo. La concepción del *mentoring* como experiencia de ocio para un colectivo específico de mayores resulta novedosa y abre la puerta a posibles investigaciones empíricas futuras que busquen la puesta en práctica del proceso propuesto.

El mentoring como experiencia de ocio educativo y social

Tal y como señalan varios autores (Bódalo y Caravaca, 2012; Cuenca, 2009), en muchos casos tener tiempo libre no es un don sino un problema de aburrimiento y de no saber qué hacer. En cambio, si el tiempo libre se convierte en tiempo de ocio, son numerosos los beneficios que de él se derivan y que inciden de forma positiva en la calidad de vida de las personas mayores (Lloyd y Auld, 2002; Rodríguez, Fernández y Rojo, 2012). Son muchos los autores que han reflexionado sobre los beneficios del ocio en la tercera edad. Kleiber (2012) identifica aquellos aspectos experienciales del ocio que pueden tener una mayor influencia en un proceso de envejecimiento exitoso. Por otro lado, Leitner y Leitner (2004) realizan un repaso de los beneficios que el ocio puede tener en la vida tardía y señalan que, dependiendo del tipo de actividad, estos pueden ser fisiológicos (mejora de la movilidad, aumento de la energía, etc.) y/o sociales, psíquicos

o emocionales (mayor optimismo, mejora de la salud percibida, incremento de la autoestima, etc.).

Tinsley (2004) indica que estos mismos beneficios pueden desencadenar, a su vez, otros beneficios sociales, sobre los que, sin embargo se han llevado a cabo muchas menos investigaciones que sobre los beneficios personales. Desde nuestro punto de vista, el proceso de *mentoring* se encontraría dentro de este grupo, es decir, tendría beneficios directos sobre la persona mayor que asume el rol de mentor, pero también conllevaría un impacto social importante.

Llegados a este punto consideramos necesario introducir el concepto de ocio que nos orienta en esta investigación. Se trata del ocio valioso (Cuenca, 2014), un ocio centrado en la persona, pero que enfatiza su valor social beneficioso y que se sustenta en tres pilares básicos: la libertad, la gratuidad y la satisfacción. Aplicando este enfoque al proceso de *mentoring* que nos ocupa en este artículo, resaltamos tres ideas clave. En primer lugar, debemos tener en cuenta que la persona mayor debe elegir participar en el proceso libremente, es decir, sin ser coaccionada. En segundo lugar, la gratuidad implica que el motor que mueve al mentor a participar debe ser la recompensa intrínseca que proporciona la simple realización de la actividad, sin que medien compensaciones extrínsecas de ningún tipo. Finalmente, la última condición indispensable es que el proceso reporte satisfacción para la persona mayor que en él participa. Solo si se tienen en cuenta estas tres variables, podremos considerar que la participación en un proceso de *mentoring* forma parte de una experiencia de ocio.

Además, dadas las características del proceso de *mentoring*, que repasaremos más adelante, podemos afirmar que la experiencia de ocio que se deriva de participar voluntariamente en esta actividad es social y educativa. Social por la interacción que tiene lugar entre mentor y mentorizado, así como en el contexto de la organización en la que se desarrolla. Y educativa porque en dicha relación se produce un proceso de aprendizaje para ambas partes. Los apartados siguientes profundizan en estos aspectos, tanto al definir el propio proceso de *mentoring* como al identificar los beneficios que de él se derivan.

Pero regalar el tiempo a los demás no solo reporta satisfacción y está relacionado con el ocio, sino también con el voluntariado en su faceta solidaria. Cuenca (2005), que analiza dos grupos de voluntarios de personas jubiladas, uno orientado al ámbito laboral y otro al cultural, defiende que la experiencia de ocio solidario de los jubilados estudiados tiene dos componentes esenciales desde la percepción de los propios sujetos: satisfacción y ayuda. Adicionalmente si, efectivamente, la satisfacción es tan grande como para repetir la experiencia, el *mentoring* se puede convertir incluso en una experiencia de ocio serio, tal y como defiende Stebbins (2006).

El mentoring como palanca de cambio para las organizaciones

Los procesos de aprendizaje basados en la conversación persiguen el desarrollo de personas, según Eizaguirre y Longo (2012), tienen que ver con la modificación de alguna creencia, comportamiento y/o estado emocional, lo que tiene como resultado una mejora en la efectividad de las acciones y en la satisfacción que se consigue con las mismas. El desarrollo de las personas es un ámbito complejo, donde a veces resulta difícil responder a preguntas aparentemente sencillas. Por ello, es preciso abordarlo con un gran espíritu de exploración, para atrevernos a caminar por sendas no totalmente definidas, tratando de descubrir relaciones, más que establecer definiciones cerradas o respuestas definitivas (Baniandrés, Eizaguirre y García Feijoo, 2011). Los procesos de desarrollo de personas tienen en definitiva como fin incrementar el talento de las mismas. Tal y como señalan Visagie y Kruger (2011), el desarrollo de capacidades ayuda a la persona a desarrollar mejor sus proyectos profesionales y personales, lo cual redundará en una satisfacción, entrando de esta manera la persona en un círculo virtuoso.

La característica principal del proceso de *mentoring*, y la que le diferencia de otras herramientas de desarrollo basadas en la conversación, se centra en la figura del mentor, que es una persona con experiencia, que ayuda a otra a lograr sus metas y cultivar sus habilidades. Los mentores comparten así su sabiduría y experiencias, evolucionan en su forma de pensar y desarrollan una nueva forma de relación con los demás (Moraga, 2011).

En un proceso de *mentoring* la experiencia y sabiduría adquieren un papel más relevante que en un proceso de *coaching* (Berganza, Escribano y García Benamor, 2004). La filosofía que encierra el *mentoring* parte de la idea de que todo individuo posee un potencial con capacidad de desarrollarse y aplicarse para lograr objetivos, y que ese potencial a veces no se conoce por su propietario, no sabe cómo desarrollarlo, no sabe cómo aplicarlo o desconoce dónde su aplicación puede obtener mejores resultados. Por eso se requiere una persona con mayor experiencia (y habitualmente de mayor edad) que pueda guiar al individuo en el proceso de descubrimiento y desarrollo, alguien que previamente ya haya recorrido ese camino. El *mentoring* inventa un futuro basado en la experiencia y la sabiduría de un tercero, mientras que el *coaching* lo haría partiendo de las propias posibilidades del individuo. Así, y aunque a los *coachs* se les considera profesionales con amplia experiencia empresarial, los mentores están reconocidos como expertos en la materia específica sobre la que guían (Colomo y Casado, 2006).

En definitiva, algunas claves que definen un proceso de *mentoring* son las siguientes:

- Se basa en la genuina conversación entre dos personas, en la que uno asume el rol de mentor y el otro el de mentorizado.
- La conversación trata de facilitar el desarrollo del mentorizado, tomando como base la experiencia del mentor.
- El mentor realiza preguntas que ayuden al mentorizado a profundizar en sus fortalezas, debilidades, retos, etc.
- El proceso tiene como foco la trayectoria, experiencia, preocupaciones, retos... del mentorizado.
- Es un proceso en el que se intenta que el mentorizado aprenda a pensar y a tomar decisiones que le ayuden para desarrollar sus capacidades.

Todo proceso de *mentoring* se basa en la relación uno a uno que se desarrolla entre quien ejerce el rol de mentor y quien ejerce el rol de mentorizado. Es crucial que en las primeras sesiones se genere un clima de confianza entre ambas partes y, desde nuestro punto de vista, es crucial para ello que el mentor tenga un profundo equilibrio personal y el genuino interés en ponerse a disposición del mentorizado. En aquellos casos en los que el mentor tiene un alto ego, o unos intereses distintos del desarrollo del mentorizado, la experiencia demuestra que el proceso de *mentoring* fracasa.

El proceso de *mentoring* se desarrolla en una serie de sesiones en las que la conversación es el eje fundamental. En la primera sesión será importante dedicar tiempo a centrar expectativas y sentar las bases de lo que ha de ser una relación de mutua confianza.

Todo proceso de *mentoring* se apoya en la máxima de que cada persona tenemos las respuestas a nuestras preguntas dentro de nosotros mismos, y se sustenta asimismo en la sabiduría del mentor para ayudar al mentorizado a formularse las preguntas relevantes. El eje de todo proceso de *mentoring* nos devuelve a Sócrates y a su máxima «Conócete a ti mismo». Para que una persona pueda desarrollarse profesionalmente y a otros niveles lo primero debe realizar un esfuerzo de introspección: conocer sus puntos fuertes y débiles, lo que le motiva, sus dificultades, sus anhelos, etc.

El proceso de *mentoring* concluye cuando, tras una serie de sesiones (entre 6 y 18 es lo más habitual), el mentorizado ha logrado los objetivos que se había marcado en el proceso. A partir de ese momento, ha de ser capaz de reflexionar por sí mismo, y ya sin el apoyo y sabiduría del mentor. Por tanto, el mentor ha de tener vocación de ser apoyo puntual para luego marchar, y en ningún caso generar dependencia.

Mentoring y personas mayores: beneficios

Cuando los procesos de *mentoring* son desarrollados por personas mayores en el papel de mentor/a, a las características señaladas en las páginas anteriores se unen habitualmente los beneficios de llevar a cabo un proceso intergeneracional. Aunque existen numerosas definiciones sobre programas intergeneracionales, todos ellos tienen en común tres elementos (Newman y Sánchez, 2007):

- La participación de personas de distintas generaciones.
- La existencia de actividades dirigidas a alcanzar unos fines beneficiosos para todas esas personas y para la comunidad en que viven.
- La existencia de relaciones de intercambio entre los participantes.

Pero, además de los beneficios generales ligados a cualquier programa intergeneracional, el proceso de *mentoring* desencadena una serie de beneficios, propios de su naturaleza, para los agentes que en él participan. Tras haber realizado un repaso bibliográfico, las líneas que siguen a continuación tratan de condensar los beneficios específicos del proceso de *mentoring* para la organización, para el mentorizado y para la persona mayor que ejerce de mentor.

Para la organización en la que se lleva a cabo el proceso, así como, en general, para la sociedad, los beneficios serían los siguientes (Moraga, 2011; Pinazo, 2012):

- Es una forma de aprendizaje personalizado que acorta los períodos requeridos para el desarrollo de las capacidades, habilidades y competencias. Se reduce así el coste de la formación.
- Facilita los procesos de cambio e innovación.
- Contribuye a la socialización de los valores organizacionales.
- Proporciona a la organización y a la sociedad profesionales y personas con alto potencial de liderazgo y compromiso.
- Responde a los requerimientos y retos globales de la organización.
- Incrementa la fidelización y motivación de los trabajadores, contribuyendo así a la retención del talento.
- Capitaliza el saber acumulado en las personas que están fuera de la organización y facilita por tanto la transmisión del conocimiento hacia la misma.
- Contribuye al envejecimiento productivo.¹

Siguiendo a autores como Pinazo y Kaplan (2007), o Moraga (2011), también son claros los beneficios para el mentorizado:

1 El envejecimiento productivo se centra en el impacto que las actividades realizadas por las personas mayores puede tener, y realmente tienen, sobre las condiciones sociales y económicas, la creación de riqueza y el bien común (Pinazo, 2012: 49).

- Pone a su disposición una vía para el aprendizaje flexible, adaptable, y por tanto personalizada para su caso, situación y momento. Esto acelera el proceso de cambio, aprendizaje y desarrollo personal y profesional.
- Reciben orientación, consejo y guía en entornos nuevos y/o complejos.
- Incrementa su confianza.
- Mejora sus habilidades sociales y su desarrollo emocional.
- Explora el papel de los miedos, condicionantes limitantes y prejuicios, disponiendo así de nuevas perspectivas sobre sus problemas o retos.
- Accede a redes y recursos que de otra forma sería imposible obtener.
- Aumenta su motivación y estímulo para alcanzar sus aspiraciones.

Por último, sintetizando las ideas de Cartwright y Holmes (2006), Butts (2007), García de la Torre (2011) y Pinazo (2012), los beneficios de la participación en un proceso de *mentoring* para las personas mayores en el papel de mentores serían los siguientes:

- Supone una oportunidad de desarrollo personal y de crecimiento.
- Genera satisfacción, ya que se está apoyando y ayudando a otras personas en su proceso de mejora.
- Adquiere nuevas ideas, nuevas percepciones, gracias a la relación con el mentorizado. Actualiza sus ideas y conocimientos, lo cual le permite adaptarse mejor a los cambios.
- Entrena su inteligencia emocional, y mejora sus habilidades de comunicación y liderazgo.
- Genera una mayor red de relaciones.
- Aumenta su vitalidad, estado de ánimo, autoestima... así como los sentimientos de autoeficacia y utilidad.
- Disminuyen los sentimientos de soledad y aislamiento.
- Mejora la salud y el bienestar.
- Genera un incremento de la memoria y otras capacidades cognitivas.
- Posibilita que se aprecien en mayor medida las propias experiencias pasadas.
- En definitiva, contribuye a su envejecimiento activo.²

Como conclusión de todos los beneficios apuntados, podemos señalar que el éxito está asegurado cuando se une a dos personas y ambas tienen algo que recibir y algo que dar (Molpeceres, Pinazo y Aliena, 2012). Dada la extensa lista de beneficios apuntados, la tabla 1 recoge un resumen de los más relevantes.

2 El envejecimiento activo pone su énfasis en la implicación activa del sujeto en la mejora de su proceso de envejecimiento [...] con una participación continua en las cuestiones sociales, económicas, culturales, espirituales y cívicas (Pinazo, 2012: 48). Una revisión de las acepciones del término, así como su diferenciación con otros términos como el envejecimiento óptimo, satisfactorio, productivo, competente o saludable, puede encontrarse en Sánchez, Sáez y Pinazo (2008). Todos ellos hacen referencia a un envejecimiento *en positivo* (Pinazo, 2012).

<i>Grupo de interés</i>	<i>Beneficios</i>
Organización	Formación muy enfocada a los retos de la organización y a facilitar el cambio y la innovación en la organización; retención de talento.
Sociedad	Beneficios sociales derivados del proceso intergeneracional; impacto del proceso en la creación de riqueza.
Mentorizado	Aceleramiento del proceso de desarrollo personal y profesional; alta motivación gracias a la personalización y a la orientación a retos.
Mentor	Satisfacción de ayudar a otros; actualización de conocimientos; desarrollo personal y de capacidades; beneficios del envejecimiento activo y del proceso intergeneracional.

TABLA 1. *Beneficios derivados del proceso de mentoring según los distintos grupos de interés implicados*

Conclusiones

Las vivencias, experiencias, conocimientos, aprendizajes de las llamadas personas mayores, pueden ponerse al servicio del desarrollo de otras personas que se encuentran en una parte más incipiente del camino de la vida.

El eje del *mentoring* es la conversación (Berganza, Escribano y García Benamor, 2004; Moraga, 2011). Una conversación franca, llana, constructiva entre el mentor y el mentorizado, en la que se pone el foco en este último, en sus retos, inquietudes, problemas... El mentor intenta ayudar, poniendo luz en las dificultades y retos del mentorizado.

Dado que un proceso de *mentoring* es un proceso abierto, el mentor puede desarrollar sus habilidades, poner en juego su sabiduría e intuición, ser creativo... y disfrutar del proceso de crecimiento y desarrollo propio y del mentorizado. El colectivo de las personas mayores de 55 años está creciendo, y no solo más personas llegan a esa edad, sino que además llegan en mejores condiciones de salud, estado físico, emocional, etc. (Bermejo *et al.*, 2010; Giró, 2009). Paralelamente, el colectivo de gente joven no ha estado nunca tan exigido, y se enfrenta a retos personales, familiares, profesionales, de entorno... mucho más complejos que las generaciones que le han precedido (Gray, Brown y Macanuso, 2012).

El hecho de contar con un colectivo de personas mayores sano y experimentado, y otro colectivo de personas jóvenes con referentes confusos, retos complejos y muchas complicaciones para llevar su día a día, hace que el poner a un colectivo y otro en contacto permita asegurar que los beneficios serán ciertamente positivos.

El *mentoring* brinda una oportunidad privilegiada para este contacto entre la persona mayor y la persona expuesta a tanta exigencia y retos. En las sesiones de *mentoring*, quien actúa de mentor pone su experiencia y sabiduría al servicio del mentorizado y, a través de formular buenas preguntas, ayudará a este último a encontrar sus propias respuestas y de esta manera ganar en satisfacción y en eficacia. En los procesos de *mentoring* el arte está en saber conversar. La escucha activa, la genuina intención de ayudar al otro, el ser capaz de dejar a un lado los egos, el sencillo ánimo de conversar para construir hacen que, tras varias sesiones entre mentor y mentorizado, nos encontremos con que ambas partes han disfrutado y crecido en el proceso. Podemos afirmar, por tanto, que tanto mentor como mentorizado pueden lograr muchos beneficios participando en estos procesos de *mentoring* (Cartwright y Holmes, 2006; García de la Torre, 2011; Moraga, 2011; Pinazo y Kaplan, 2011).

Es claro que el mentorizado recibe mucho en un proceso de *mentoring*: aprende, crece, desarrolla capacidades, se cuestiona planteamientos, contrasta ideas... y no es menos claro que el mentor, en ese proceso de dar, obtiene multiplicado lo que ha entregado: en forma de reconocimiento, agradecimiento, orgullo y satisfacción.

La concepción del *mentoring* como experiencia de ocio para un colectivo específico de mayores resulta novedosa y su puesta en práctica puede requerir investigaciones adicionales. Así, por ejemplo, puede resultar de gran interés un análisis empírico de la realidad acerca de programas similares. ¿Existen empresas u otro tipo de organizaciones en el mundo que cuenten con programas de este tipo? ¿Cuáles son los factores claves de éxito, tanto para la empresa como para la persona mayor, para que un proceso así funcione?

Referencias bibliográficas

- Baniandrés, J., Eizaguirre, A. y García Feijoo, M. (2011). El coaching como herramienta de apoyo en los procesos de aprendizaje. *Boletín de Estudios Económicos-Revista de Investigación Económica*, LXVI (203), 263-297.
- Berganza, A., Escribano, M.P. y García Benamor, H. (2004). Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones. *Capital Humano*, 174, 27-34.
- Bermejo, L., Pinazo, S., Lorente, X., Limón, R. y Fernández, S. (2010). *Envejecimiento activo y actividades socioeducativas con personas mayores. Guía de buenas prácticas*. Madrid: Médica Panamericana.
- Bódalo, E. y Caravaca, C. (2012). La intervención preventiva desde el trabajo social en los conflictos surgidos en la jubilación. *Documentos de Trabajo Social*, 51, 338-353.
- Butts, D. (2007). Programas intergeneracionales e inclusión social de las personas mayores. En M. Sánchez (ed.), *Programas intergeneracionales. Hacia una sociedad para todas las edades*. Barcelona: Fundación La Caixa, 102-122.

- Cartwright, S. y Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of retaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Colomo, R. y Casado, C. (2006). Mentoring & Coaching. IT perspective. *Journal of Technology Management and Innovation*, 1 (3), 131-139.
- Cuenca Cabeza, M. (2005). *Ocio solidario*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Cuenca Cabeza, M. (2009). Más allá del trabajo: el ocio de los jubilados. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, IX (1), 13-42.
- Cuenca Cabeza, M. (2014). *Ocio valioso*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Eizaguirre, A. y Longo, A. (2012). *El arte circular*. Barcelona: Plataforma.
- García de la Torre, M.P. (2011). Programas intergeneracionales en el marco de los programas universitarios de mayores. En C. Bru Ronda (ed.), *Actas del IV Congreso Iberoamericano de Universidades para Mayores (CIUUMM 2011): Aprendizaje a lo largo de la vida, envejecimiento activo y cooperación internacional en los programas universitarios para mayores, Volumen II*. La Coruña: Asociación Estatal de Programas Universitarios para Mayores (AEPUM), 903-914.
- Giró, J. (2009). *Envejecimiento, tiempo libre y gestión del ocio*. Logroño: Universidad de La Rioja.
- Gray, D., Brown, S. y Macanufo, J. (2012). *Gamestorming. 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. Barcelona: Deusto.
- Kim, C. y Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Kleiber, D.A. (2012). Optimizing leisure experience after 40. *Arbor. Ciencia, pensamiento y cultura*, 188 (754, marzo-abril), 341-349. doi:10.3989/arbor.2012.754n2007.
- Leitner, M.J. y Leitner, S.F. (2004). *Leisure in later life*. Binghamton, NY: The Haworth Press.
- Lloyd, K.M. y Auld, C.J. (2002). The role of leisure in determining quality of life: issues of content and measurement. *Social Indicators Research*, 57, 43-71.
- Molpeceres, M.A., Pinazo, S. y Aliena, R. (2012). Older adult mentors and youth at risk. Challenges for intergenerational mentoring programs in family-centered cultures. *Journal of Intergenerational Relationships, Special Issue Active Aging*, 10 (3), 261-275.
- Moraga, D. (2011). Mentoring: Estrategia de liderazgo para el policía del siglo XXI. *Revista Estudios Policiales*, 8, 99-107.
- Newman, S. y Sánchez, M. (2007). Los programas intergeneracionales: concepto, historia y modelos. En M. Sánchez (ed.), *Programas intergeneracionales. Hacia una sociedad para todas las edades*. Barcelona: Fundación La Caixa, 37-69.
- Pinazo, S. (2012). Las personas mayores proveedoras de conocimiento y cuidados. El papel de los programas intergeneracionales. *Educación social. Revista de Intervención Socioeducativa*, 51, 45-66.
- Pinazo, S. y Kaplan, M. (2007). Los beneficios de los programas intergeneracionales. En M. Sánchez (ed.), *Programas intergeneracionales. Hacia una sociedad para todas las edades*. Barcelona: Fundación La Caixa, 70-101.

- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2012). *Management. Global edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rodríguez, V., Fernández, G. y Rojo, F. (2012). Actividades de ocio y participación como base de una vejez activa. En D. Ramiro Fariñas (ed.), *Una vejez activa en España. Informe del Grupo de Población del CSIC*. Madrid: EDIMSA, 53-80.
- Sánchez, M., Sáez, J. y Pinazo, S. (2008). *Actuaciones para promover las relaciones intergeneracionales. Manual del Curso*. Madrid: IMSERSO, Ministerio de Educación, Política Social y Deporte y AECID, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- Stebbins, R.A. (2006). Mentoring as a Leisure Activity: On the Informal World of Small-Scale Altruism. *WorldLeisureJournal*, 48(4), 3-10. doi: 10.1080/04419057.2006.9674461.
- Tinsley, H.E.A. (2004). Los beneficios del ocio. *ADOZ. Boletín del Centro de Documentación en Ocio - Universidad de Deusto*, 28, 55-58.
- Visagie, J. y Kruger G.J. (2011). The functional relationship between mentoring relationship, employee development and organisational success. *African Journal of Business Management*, 5 (17), 7603-7615.