

LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES MAYORES Y LOS PROCESOS DE MANTENIMIENTO, PROLONGACIÓN Y SALIDA DE LA VIDA LABORAL

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF OLDER WORKERS AND THE PROCESSES OF MAINTAINING, EXTENDING AND LEAVING EMPLOYMENT

Carlos-María Alcover¹, Gabriela Topa² y Juan José Fernández¹

¹Universidad Rey Juan Carlos. ²Universidad Nacional de Educación a Distancia

Este artículo tiene tres objetivos: en primer lugar, ofrecer una síntesis de los resultados de los estudios recientes sobre los factores psicosociales y organizacionales implicados en los procesos de retiro laboral temprano, especialmente en el caso de la prejubilación en España. En segundo lugar, presentar un análisis sobre la necesidad de redefinición del retiro en el contexto español, en concreto a partir de la implementación de modalidades de "empleo puente". Y en tercer lugar, identificar las principales líneas de investigación futura y señalar las implicaciones prácticas para los trabajadores, las organizaciones y las sociedades en su conjunto.

Palabras clave: Trabajadores mayores, Retiro temprano, Empleo puente, Jubilación, Salud ocupacional.

This paper has three objectives: firstly, we offer a synthesis of the recent results regarding the psychosocial and organizational factors involved in early retirement processes, especially in the case of early retirement in Spain. Secondly, we provide an analysis of the need to redefine retirement in the Spanish context, specifically by implementing "bridge employment" modalities. And lastly, we identify future lines of research and we indicate the practical implications for workers, organizations and societies as a whole.

Key words: Older workers, Early retirement, Bridge employment, Full retirement, Occupational health.

El mantenimiento de los trabajadores de más de 50 años en la fuerza de trabajo ha sufrido en pocos años cambios significativos. Tras dos décadas caracterizadas por la salida temprana de la actividad laboral, las políticas actuales se orientan hacia la prolongación de la vida laboral en modalidades flexibles de empleo, que puede ser bien asalariado, autónomo o mixto, bien a tiempo completo o parcial, bien estable o temporal (Alcover, Topa, Parry, Fraccaroli y Depolo, 2014a). Así, la gestión de los trabajadores mayores ha pasado de planteamientos "pro-retiro" a políticas "pro-trabajo" (Wang y Shultz, 2010).

El retiro laboral temprano, o *prejubilación*, ha caracterizado el mercado laboral español durante las dos últimas décadas. Incluso en ausencia de un marco legal que lo regulara, numerosas organizaciones lo han utilizado para reducir sus plantillas al afrontar fusiones y reestructuraciones motivadas por la automatización o externalizaciones de procesos de trabajo a otros países. En consecuencia, un número elevado de trabajadores a partir de los 50 años ha abandonado, voluntaria o involuntariamente, su actividad laboral antes de las edades de jubilación anticipada u obligatoria (Alcover, Crego, Guglielmi, y Chiesa, 2012). Las presiones organizacionales para prescindir de los trabajadores mayores, junto a los incentivos para el retiro anticipado y un sistema generoso de pensiones públicas, han provocado un exceso de retiro anticipado en España y en países mediterráneos y de Europa Central (Angelini, Brugiviani y Weber, 2009).

Otro elemento relevante son los fuertes incentivos a los desempleados para jubilarse anticipadamente. Datos recientes indican que los desempleados con más de 55 años muestran tasas elevadas de salida a los 61 años. El beneficio obtenido por la percepción de desempleo en esas edades subsidia la salida del mercado de trabajo, y explica en parte la baja tasa de reentrada en estos trabajadores, que tienden a agotar la prestación por desempleo hasta alcanzar la edad de jubilación anticipada (García-Pérez, Jiménez-Martín and Sánchez-Martín, 2010).

Estas prácticas además no han tenido en cuenta los efectos del progresivo y acelerado envejecimiento de la población. Si se mantienen las actuales tendencias demográficas, la proyección para España presenta dos características fundamentales: una pérdida progresiva de habitantes en las próximas décadas, que supondría que en 2052 la población sería de 41,5 millones, un 10,2% menos que en la actualidad, y una marcada tendencia al envejecimiento, con una inversión en los grupos de edad y una desproporción creciente entre mayores y menores de 40 años. Concretamente, el grupo de mayores de 64 años sería más del doble del actual, y pasaría a constituir el 37% de la población total. Por el contrario, la población española descendería en 9,9 millones de personas en edades entre 16 a 64 años (un 32%) y cerca de 2 millones en el grupo de población de 0 a 15 años (un 26%) (INE, 2012).

La tasa de dependencia potencial, es decir, el número de personas entre 15 y 64 años por cada persona de 65 años o más, pasaría de 24 dependientes por cada 100 trabajadores en 2005 (Muszyńska y Rau, 2012), a una tasa del 58% en 2020, y superaría el 76% en 2050, la más elevada del mundo ligera-

Correspondencia: Carlos-María Alcover. Universidad Rey Juan Carlos. Paseo de los Artilleros, s/n. 28032 Madrid. España.
E-mail: carlosmaria.alcover@urjc.es

mente por encima de Japón e Italia (Harper, 2010). Incluso el INE (2012) estima la posibilidad de alcanzar hacia ese año una tasa del 99%, lo que significa que por cada persona en edad de trabajar habría otra que no estaría en edad de hacerlo.

Las tendencias en el envejecimiento de la población obligan a reformular el balance entre el tiempo dedicado a trabajar y el tiempo de retiro (Engelhardt, 2012), con el objetivo de mantener los sistemas de pensiones y los programas de bienestar de las personas mayores (Börsch-Supan, Brugiavini y Croda, 2009). Esto exige una reformulación de las políticas y prácticas, así como de nueva investigación, acerca de las relaciones entre edad y trabajo y la gestión de la carrera profesional en trabajadores mayores (Peiró, Tordera y Potočnic, 2013).

Datos recientes señalan que las tasas de retiro temprano en países desarrollados se han detenido e incluso se han invertido (Kantarci y van Soest, 2008; Peiró et al, 2013), y la tendencia a prolongar la vida laboral se detecta incluso en los países donde el retiro temprano era una pauta habitual (Schalk y van Veldhoven et al., 2010). Los estudios muestran que cada vez más trabajadores mayores se encuentran empleados, o están planeando trabajar, a tiempo parcial o temporalmente (Giandrea, Cahill y Quinn, 2009). Los trabajadores mayores continúan trabajando debido fundamentalmente a intereses intrínsecos –características del trabajo, satisfacción que proporciona y motivación de logro– y a motivos sociales y de seguridad económica (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer y Dijkers, 2011). Los resultados de nuestros estudios (Topa, Moriano, Depolo, Alcover y Morales, 2009; Topa, Moriano, Depolo, Alcover y Moreno, 2001) muestran que la planificación del retiro se relaciona con la aceptación de “empleo puente” y la percepción subjetiva de ingresos, y ambas se relacionan positivamente con un buen ajuste al retiro. En definitiva, estas tendencias conducen a una redefinición de los conceptos tradicionales de carrera y de retiro, y obligan a las organizaciones a redefinir sus estrategias de gestión de las personas mayores.

Este artículo tiene como objetivos: 1) ofrecer una síntesis de los resultados sobre los factores psicosociales y organizacionales implicados en el retiro temprano, especialmente en el caso de la *prejubilación* en España. 2) Presentar nuestros análisis sobre la necesidad de redefinición del retiro en el contexto español, en concreto a partir de la implementación de modalidades de “empleo puente”. Y 3), identificar las principales líneas de investigación futura, señalando las implicaciones prácticas para los trabajadores, las organizaciones y las sociedades en su conjunto.

RETIRO LABORAL TEMPRANO

El retiro temprano, o *prejubilación*, consiste en el cese definitivo de la actividad laboral antes de la edad mínima de jubilación anticipada u obligatoria. Al no ser una figura legal reconocida, las situaciones de *prejubilación* pueden ser muy

variadas. Habitualmente, la empresa indemniza proporcionalmente al trabajador mientras este percibe un subsidio de desempleo (lo que conjuntamente supone entre un 70 y un 100% de todas las prestaciones que percibía) y hasta que alcanza la edad de jubilación, anticipada u obligatoria (Crego y Alcover, 2004). Si bien la ausencia de regulación dificulta conocer con exactitud los trabajadores afectados en España y su régimen económico, los datos estimados indican que se ha pasado de 166.500 en 2006 a 213.800 en 2009 y 260.000 en 2010 (Jiménez-Martín, 2012). Según otras fuentes (Pacto de Toledo, 2012), en el periodo 2005-2011 entre el 50% y el 60% de los trabajadores que se jubilaron lo hicieron con menos de 65 años, y un 10% tenía 61 años o menos. Estos datos muestran que desde el inicio de la *crisis* o recesión (2008-2009) el mercado laboral español ha experimentado un significativo incremento de salidas laborales amparadas en esta figura. Esto contrasta con la tendencia inversa señalada por la OCDE (2010), puesto que en los países industrializados durante este mismo periodo se ha detectado un crecimiento continuo de trabajadores mayores empleados, lo que supone un cambio con respecto a lo ocurrido en recesiones anteriores (Peiró et al, 2013). En España, sin embargo, la recesión continúa expulsando de la fuerza de trabajo a los trabajadores mayores.

El retiro temprano comprende un amplio rango de situaciones heterogéneas que dan lugar a un amplio abanico de experiencias y consecuencias para los individuos (Alcover y Crego, 2008; Schalk, van Veldhoven et al., 2010). Una de las principales características de la *prejubilación* en España ha sido la percepción de *involuntariedad* por los trabajadores (Jociles y Franzé, 2008). Según Dorn y Sousa-Poza (2007), “voluntario” e “involuntario” son intrínsecamente conceptos subjetivos, y lo importante es valorar cómo lo experimentan los afectados. Sus datos mostraban que un 32.5% de los *prejubilados* en España lo percibían como involuntario, frente al 8.8% en Dinamarca, el 9.4% en EE.UU. o el 12.2% en Canadá. Además, España presentaba una ratio de 0.328 de *prejubilados* por trabajador en el grupo de edad de 45-69 años, la tercera más elevada tras Eslovenia (0.344) y Hungría (0.342), en contraste con la de 0.062 de Noruega, 0.080 de EE.UU. y 0.081 de Francia.

Los resultados de nuestros estudios realizados con *prejubilados* españoles muestran que la *involuntariedad* percibida, medida a través de las *presiones del empleador* percibidas como *razón para el retiro*, era el *factor de empuje* con más peso en contraste con las razones *perseguir intereses propios*, *motivos de salud* o *estrés* (Alcover et al., 2012; Alcover y Crego, 2005; Fernández, Alcover y Crego, 2010, 2013; Fernández, Crego y Alcover, 2011). Estas presiones a menudo se enmascaran en los procesos de reestructuraciones empresariales (Van Solinge y Henkens, 2007) y en las políticas de hostigamiento explícito o implícito de los trabajadores (cambios de horario, reasignación de tareas, sobrecarga de roles, etc.), que crean condicio-

nes de trabajo adversas y experiencias aversivas que fuerzan la *aceptación* involuntaria del plan de *prejubilación* (Crego y Alcover, 2004; Crego, Alcover y Martínez-Íñigo, 2008). Estos datos coinciden con los obtenidos por Potočnic, Tordera y Peiró (2009, 2010), quienes encontraron que las presiones organizacionales junto con las normas grupales hacia el retiro eran los factores más significativos que motivaban a los trabajadores a aceptar la *prejubilación*.

En cuanto a las consecuencias de la involuntariedad, quienes perciben ausencia de control en la decisión manifiestan menor satisfacción y peor ajuste en el retiro (Fernández, Alcover y Crego, 2013), especialmente cuando muestran elevados niveles de compromiso, centralidad del trabajo, madurez profesional y previsión de desarrollo de carrera profesional (Alcover y Crego, 2005), así como peores niveles de salud mental (Negrini, Panari, Simbula y Alcover, 2013). También Potočnic, Tordera y Peiró (2013) señalan que la involuntariedad se asocia con insatisfacción en el retiro, si bien puede ser constructiva, es decir, las personas buscan activamente formas de dominar la situación, o fija, en este caso sin hacer nada por cambiar la situación.

En otro estudio, Potočnic, Tordera y Peiró (2008) encontraron que la involuntariedad se asociaba con menores niveles de bienestar psicológico y satisfacción con el retiro en las mujeres que en los hombres, lo que indica un componente asociado al género que es necesario considerar al valorar las consecuencias de estos procesos. No obstante, otros datos (Fernández, Crego y Alcover, 2008) no mostraron diferencias significativas en la satisfacción con el retiro entre hombres y mujeres, e incluso señalaban que las mujeres presentan mayor actividad en el retiro y mayor libertad de control de sus fuentes de disfrute. La investigación previa indica esta inconsistencia en los resultados (Griffin, Loh y Hesketh, 2012), por lo que parece que el género interactúa con otras variables construyendo patrones complejos de experiencias de ajuste y satisfacción con el retiro.

Por su parte, Cerezo y Topa (2008), utilizando una muestra de *prejubilados* de alta dirección, encontraron que la ausencia de percepción de control se asociaba con un peor ajuste al retiro, percepción que resulta significativa en trabajadores acostumbrados a ejercer control en sus actividades (Barnes-Farrell, 2003), como también señalan los resultados del estudio de Perera, Martínez y Monreal-Bosch (2013) con una muestra de médicos del Sistema Nacional de Salud.

RETIRO GRADUAL Y PROLONGACIÓN DE LA VIDA LABORAL

En las dos últimas décadas la conceptualización del trabajo y del retiro como estados opuestos ha quedado obsoleta en la mayoría de los países desarrollados (Cahill, Giandrea y Quinn, 2013). La tendencia a prolongar la vida laboral con modalidades alternativas de empleo implica la sustitución del concepto de *trayectoria* por el de *transiciones* para definir el

ciclo laboral-vital de las personas (Elder y Johnson, 2003). Existe consenso al considerar el retiro no como un evento único sino como un proceso que se desarrolla a través de un periodo variable de años (Shultz y Wang, 2011; Szinovacz, 2003), con diversas combinaciones posibles de empleo antes de abandonar la fuerza de trabajo (Pleau y Shauman, 2013). El retiro presenta un desarrollo longitudinal a través del cual los trabajadores mayores disminuyen progresivamente su vinculación psicológica con su actividad laboral hasta llegar a la jubilación definitiva (Wang, 2013; Wang, Henkens y van Solinge, 2011). Las modalidades de retiro gradual resultan cada vez más frecuentes (Cahill, Giandrea y Quinn, 2013), y adoptan formas como el “retiro progresivo” y “parcial”, el “empleo puente” o la “reincorporación” tras abandonar temporalmente la actividad laboral.

En general, el “empleo puente” alude a formas de empleo tras el desarrollo de la carrera profesional a tiempo completo y antes de la jubilación definitiva (Cahill et al., 2013; Feldman y Kim, 2001; Shultz, 2003). Así, las modalidades de “empleo puente” pueden considerarse como formas de retiro que prolongan la vida laboral, mientras que se reserva el término jubilación para referirse a la salida absoluta de la fuerza de trabajo (Gobeski y Beehr, 2009). Las transiciones que caracterizan al “empleo puente” se producen tanto en la misma ocupación como en ocupaciones diferentes, y puede ser empleo asalariado (a tiempo parcial, completo o temporal) o auto-empleo o trabajo autónomo (Beehr y Bennett, 2007; Wang, Penn, Bertone y Stefanova, 2014).

En cuanto a los factores que predicen la aceptación de un *empleo puente* se encuentran la percepción de buena salud, una edad en torno a los 57-62 años, una mayor antigüedad en la organización, un elevado nivel de satisfacción y disfrute con el trabajo, una percepción de elevada competencia o altas habilidades relacionadas con la carrera, una elevada orientación emprendedora, contar con una pareja que también trabaja e hijos o familiares dependientes, tener necesidad de mantener un nivel de ingresos más allá de la edad de jubilación o garantizar las cotizaciones necesarias para la percepción de pensión posterior, carecer de sistemas de compensaciones y beneficios o de planes de pensiones, y el deseo de disminuir los niveles de estrés y sobrecarga laboral de un empleo a tiempo completo (Alcover, Topa, Parry, Fraccaroli y Depolo, 2014b).

La utilización de modalidades de “empleo puente” en distintos países del mundo ha mostrado beneficios para los individuos y para las organizaciones. Entre ellos destacan: mejoras en la calidad de vida psicosocial y en la satisfacción vital durante el periodo previo y posterior al retiro; incremento del bienestar y la salud laboral al disminuir el estrés y la sobrecarga generados por un empleo a tiempo completo; reducción de enfermedades graves y limitaciones funcionales y mejora de la

salud mental; incremento de la satisfacción y el ajuste al retiro; fortalecimiento de la autonomía y la seguridad financiera y el bienestar económico en el periodo posterior a la jubilación; disminución de las experiencias de discriminación por edad en trabajadores mayores, al establecerse acuerdos beneficiosos entre ellos y las organizaciones de flexibilización de la relación laboral; y fomento de acuerdos flexibles de empleo que permiten a las organizaciones retener –e incluso atraer– a trabajadores experimentados y cualificados una vez que han alcanzado las edades de jubilación (Alcover et al., 2014b). Por último, los datos cualitativos señalan que los trabajadores mayores que permanecen trabajando más allá de las edades de jubilación presentan habitualmente una buena motivación, una elevada competencia y son en general productivos (Kantarci y van Soest, 2008).

En el contexto laboral español el debate sobre la prolongación de la vida laboral es muy reciente. Los efectos del envejecimiento de la población sobre el mantenimiento del sistema de pensiones han propiciado en los últimos años la adopción de medidas legislativas para fomentar la retención de los trabajadores mayores, la prolongación de la vida laboral e incluso el reingreso al mercado laboral después de la jubilación. Si bien el término “empleo puente” no se utiliza habitualmente, la legislación española permite dos modalidades que pueden considerarse próximas: la *jubilación parcial* y la *jubilación flexible* (Alcover y Topa, 2014).

Las opiniones sobre la prolongación de la vida laboral en España varían significativamente entre los trabajadores y las empresas. Datos recientes señalan que es considerada *muy beneficiosa* por un 36% de las empresas, *beneficiosa*, en un 50%, y solo un 9% lo consideran *perjudicial* y un 5%, *indiferente*. Sin embargo, los trabajadores mayores cuya continuidad interesa a las empresas son los de cualificación elevada (92%), mientras que la cualificación media y baja son estimadas solo en un 4% cada una (Doménech y García, 2012). Estos datos coinciden con los procedentes del SHARE, que muestran que la participación en la fuerza de trabajo de los trabajadores mayores de entre 60 y 70 años en Europa se concentra en las personas con elevado estatus socioeconómico, tanto en hombres como en mujeres (Komp, van Tilburg y van Groenou, 2010). En España, el porcentaje de personas entre estas edades que realizan un trabajo remunerado es del 18% en hombres y del 8% en mujeres.

Sin embargo, la opinión de los trabajadores no es tan favorable. Un estudio reciente (Pérez-Díaz y Rodríguez, 2008) señala que en 1996 un 71% de los españoles se oponía a una revisión al alza de la edad de jubilación obligatoria, aunque en 2008 esa oposición disminuyó hasta el 55%. Solo el 25% de los trabajadores activos de más de 50 años consideraría retirarse con más de 64 años. La mayoría deseaba jubilarse a los 60 años y la reticencia a prolongar su vida laboral era muy

marcada. Sus preferencias también se ponen de manifiesto cuando señalan que aumentar la edad de jubilación es la opción menos deseada para afrontar el impacto del envejecimiento demográfico sobre el sistema de pensiones (Muñoz de Bustillo, 2007).

Ante la ausencia de estudios empíricos que analicen el “empleo puente” en España, utilizamos la submuestra de España del estudio SHARE (Topa, Moriano, Depolo y Morales, 2009; Topa et al, 2014). El análisis correlacional de los indicadores sociodemográficos muestra que, entre los implicados en formas de “empleo puente”, el bienestar económico, valorado en forma de mayores ingresos en concepto de pensión, tiene relaciones positivas con una buena salud física, y relaciones negativas con el deterioro en la salud mental. También se observan relaciones positivas entre la salud física y la antigüedad en la organización. Por lo que se refiere a las variables psicosociales, la existencia de responsabilidades familiares mantiene correlaciones positivas, aunque moderadas, con la satisfacción vital y la satisfacción laboral. Y en cuanto a la calidad del empleo puente, considerada en función de las recompensas percibidas por el trabajador, se relaciona positivamente con la antigüedad organizacional y la salud física, y negativamente con la depresión.

Los resultados de estudios realizados en países iberoamericanos señalan tendencias similares. Por ejemplo, en Brasil la decisión de aceptar modalidades de “empleo puente” está en función de la posibilidad de lograr una flexibilidad horaria y un mayor control sobre el trabajo gracias a la autonomía, así como de la centralidad otorgada al trabajo (França, Menezes, Bendassolli y Macedo 2013; Menezes y França, 2012). Cuando esto no es posible y la jubilación se acepta, pueden darse modalidades de trabajo informal que cumplen funciones similares a las del “empleo puente” (Cintra, Ribeiro y Andrade, 2010). Otros estudios (Zanelli, 2012) señalan la necesidad de que las organizaciones y la sociedad brasileña afronten los desafíos de la jubilación y la prolongación de la vida laboral ante el proceso de envejecimiento de la población y sus efectos sobre la salud y el bienestar de las personas mayores y la sostenibilidad de los sistemas de pensiones.

CONCLUSIONES

El progresivo envejecimiento de la población española, el retraso en la plena incorporación de los jóvenes al mercado laboral y la inversión del saldo migratorio, hacen prever la duplicación de la tasa de dependencia en la próxima década. Para mantener el sistema actual de pensiones es necesario realizar modificaciones en la legislación laboral, así como adoptar medidas para reducir la elevada tasa de desempleo juvenil. En 2013 el Gobierno español modificó la edad obligatoria de jubilación, que se incrementará progresivamente hasta los 67 años. Estas medidas provocan reacciones contrarias en buena parte de los trabajado-

res, al encontrarse muy arraigada la percepción general de una jubilación lo más temprana posible. Sin embargo, como ya ha constatado los colectivos de trabajadores autónomos, para no sufrir una disminución drástica del poder adquisitivo durante la jubilación parece imprescindible aceptar la prolongación de la vida laboral (Alcover y Topa, 2014).

En nuestra opinión, la ampliación de la edad de la jubilación obligatoria no es la única medida a adoptar, y ni siquiera quizá la más efectiva, ya que no todas las actividades laborales y profesionales pueden prolongarse en la misma medida, lo que tendrá diferentes efectos negativos en los trabajadores. En consecuencia, la dirección que los agentes políticos y sociales deberían tomar es la encaminada a articular modalidades de prolongación de la vida laboral flexibles, voluntarias y negociadas entre las empresas y los trabajadores, como son las prácticas de “empleo puente”.

Estas modalidades se han incrementado en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, países del norte de Europa, Australia y Japón. Por el contrario, en España y países del centro y sur de Europa, así como en Iberoamérica, las experiencias son relativamente reducidas, y el *empleo puente* se encuentra lejos de ser la norma en los procesos de retiro laboral (Börsch-Supan, Brugiavini, Jürges, Mackenbach, Siegrist y Weber, 2005; Topa et al., 2009, 2014). Además de las expectativas de los trabajadores para planificar y tomar decisiones sobre continuar o no trabajando la existencia de limitaciones o restricciones de tipo institucional, estructural o legal existentes en cada país pueden ejercer un significativo efecto inhibitorio de las experiencias de empleo puente (Raymo, Warren, Sweeney, Hauser y Ho, 2010), con la consiguiente potencial pérdida de beneficios para trabajadores, organizaciones y sociedades en su conjunto.

Consideramos que la implantación de estas modalidades puede ser muy beneficiosa en España para lograr diversos objetivos (Alcover y Topa, 2014):

- 1) La continuidad en el mercado laboral de los trabajadores que voluntariamente deseen prolongar su vida laboral, bien por motivos personales bien por razones económicas, y cuyas capacidades sean adecuadas para un rendimiento eficaz.
- 2) El incremento de la salud y el bienestar general al mantener la actividad laboral, así como otras consecuencias psicosociales positivas: conservación de la identidad social y las redes sociales, satisfacción laboral y vital o facilitación de la transición y el ajuste al retiro definitivo.
- 3) La retención por las organizaciones de empleados altamente cualificados y con elevado capital intelectual y social, reduciendo la pérdida de conocimiento que la salida masiva de trabajadores mayores ha acarreado a las empresas españolas en las dos últimas décadas.
- 4) La potenciación de políticas y prácticas de envejecimiento activo y de imagen positiva de las personas mayores, redu-

ciendo los estereotipos y prejuicios asociados a la percepción de ser *viejo*, así como la creciente discriminación laboral por razones de edad (*ageism*).

- 5) El fortalecimiento y la garantía de viabilidad de los sistemas actuales de pensiones y de protección social, manteniendo el modelo de solidaridad generacional característico de la sociedad española de las últimas décadas.

En definitiva, la implantación de modalidades de “empleo puente” junto con la reforma ya iniciada del sistema de pensiones, tendrían como objetivos reducir el retiro laboral temprano y contribuir a la prolongación de la vida laboral ampliando la edad obligatoria de jubilación y eliminando límites de edad para quien desee voluntariamente continuar trabajando. No obstante, estas medidas deben complementarse con un incremento de programas de “aprendizaje a lo largo de toda la vida”, así como una mayor extensión de planes de formación posteriores. Estas políticas deben dirigirse a colectivos específicos, como los trabajadores mayores desempleados, y a los grupos con menores niveles de cualificación (Engelhardt, 2012), considerando que las organizaciones prefieren retener al colectivo más cualificado (Doménech y García, 2012) y que las personas mayores con menor estatus socio-económico tienen menos posibilidades de realizar un trabajo remunerado (Komp et al., 2010).

Adicionalmente, debe estudiarse facilitar el adelanto real de la edad de incorporación de los jóvenes al mercado laboral (Muñoz de Bustillo, 2007), potenciando la formación profesional y las carreras universitarias de ciclo corto.

Por otra parte, el “empleo puente” se vincularía con las directrices de la Unión Europea sobre trabajo saludable en una sociedad que envejece, articuladas en una reorientación estratégica que combinaría planes de acción integradores y preventivos (Morschhäuser y Söchert, 2006). Los planteamientos integradores persiguen conservar el empleo de los trabajadores mayores, mientras que los preventivos pretenden asegurar además el mantenimiento de la salud y de la empleabilidad a lo largo de toda la vida laboral. Todo ello contribuiría además a facilitar la participación en organizaciones, asociaciones e instituciones de las personas una vez retiradas, y potenciar el aprovechamiento del capital humano de los nuevos perfiles de jubilados (Lizaso, Sánchez de Miguel y Reizábal, 2008).

Por último, el “empleo puente” tiene la ventaja de mantener la continuidad de los patrones y los estilos vitales (es decir, el balance entre actividades laborales y actividades familiares y de ocio), evitando rupturas y cambios bruscos de actividad típicos de la jubilación tradicional y potenciando los resultados psicológicos positivos relacionados con la identidad personal y social, las percepciones de realización personal, el desempeño de roles, las conductas emprendedoras, etc. (Wang y Shultz, 2010). Todo ello coincide con una tendencia creciente de las organizaciones a considerar las estrategias de “empleo puen-

te" como una parte importante de las políticas de gestión de recursos humanos diseñadas específicamente para los trabajadores mayores de 50 años (Rau y Adams, 2004). En este sentido, la investigación futura tendrá una gran importancia para facilitar que las organizaciones puedan desarrollar estrategias y prácticas de reclutamiento más eficaces dirigidas a atraer a trabajadores retirados a puestos de "empleo puente", mediante acuerdos flexibles y contingentes con beneficios para ambas partes, así como para las sociedades en su conjunto.

REFERENCIAS

- Alcover, C. M. y Crego, A. (2005). Factores implicados en la decisión de retiro laboral temprano: aproximaciones desde el análisis del discurso de una muestra de prejubilados españoles. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 15, 133-163.
- Alcover, C. M. y Crego, A. (2008). Modalidades de retiro laboral en Europa: bienestar psicológico y factores psicosociales asociados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(3), 277-282.
- Alcover, C. M., Crego, A., Guglielmi, D. & Chiesa, R. (2012). Comparison between the Spanish and Italian early work retirement models: A cluster analysis approach. *Personnel Review*, 41(2), 380-403.
- Alcover C. M. & Topa, G. (2014). Bridge employment in Spain: A possible option to postpone retirement. En C. M. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli & M. Depolo (eds.) (pp. 115-137), *Bridge Employment: A Research Handbook*. Londres: Routledge.
- Alcover C. M., Topa, G., Parry, E., Fraccaroli, F. & Depolo, M. (2014a). Bridge employment: Lessons learned and future prospects for research and practice. En C. M. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli & M. Depolo (Eds.), *Bridge Employment: A Research Handbook* (pp. 269-290). Londres: Routledge.
- Alcover C. M., Topa, G., Parry, E., Fraccaroli, F. & Depolo, M. (2014b). Bridge employment: An introduction and overview of the handbook. En C. M. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli & M. Depolo (Eds.), *Bridge Employment: A Research Handbook* (pp. 269-290). Londres: Routledge.
- Angelini, V., Brugiavini, A. & Weber, G. (2009). Ageing and unused capacity in Europe: is there an early retirement trap? *Economic Policy*, 24(59), 463-508.
- Barnes-Farrell, J. (2003). Beyond health and wealth: Attitudinal and other influences on retirement decision-making. In G. Adams & T. Beehr, (Eds.), *Retirement: Reasons, Processes and Results* (pp. 159-187). Nueva York: Springer.
- Beehr, T. A. & Bennett, M. M. (2007). Examining retirement from a multi-level perspective. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and Work in the 21st Century* (pp. 277-302). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Börsch-Supan, A., Brugiavini, A. & Croda, E. (2009). The Role of Institutions and Health in European Patterns of Work and Retirement. *Journal of European Social Policy*, 19(4), 341-358.
- Börsch-Supan, A., Brugiavini, A., Jürges, H., Mackenbach, J., Siegrist, J. & Weber, G. (eds.) (2005). *Health, Ageing and Retirement in Europe – First Results from the survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*. Mannheim: Mannheim Research Institute for the Economics of Aging.
- Cahill, K. E., Giandrea, M. D. & Quinn, J. F. (2013). Bridge employment. In M. Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 293-310). Oxford: Oxford University Press.
- Cerezo, E. y Topa, G. (2008). La prejubilación en los miembros de alta dirección de las organizaciones: un análisis cualitativo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 389-416.
- Cintra, T., Ribeiro, F. y Andrade, A. (2010). O cotidiano de aposentados que continuam trabalhando de maneira informal na indústria calçadista: percepções sobre a aposentadoria e o trabalho atual. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13(2), 277-287.
- Crego, A. y Alcover, C. M. (2004). La experiencia de prejubilación como fenómeno psicosocial: estado de la cuestión y propuesta de un marco teórico para la investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 291-336.
- Crego, A., Alcover, C. M. & Martínez-Íñigo, D. (2008). The transition process to post-working life and its psychosocial outcomes: a systematic analysis of Spanish early retirees' discourse. *Career Development International*, 13, 186-204.
- Doménech, R. y García, J. R. (2012). Prolongación de la vida laboral: retos y oportunidades. Universidad Internacional Menéndez Pelayo, *Envejecimiento activo y prolongación de la vida laboral [Active aging and extension of working lives]*. Santander, 10 July 2012. http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/120710_Prolongaciondelavidalaboral_tcm346-338524.pdf?ts=1922013 (acceso: 18/11/13)
- Dorn, D. & Sousa-Poza, A. (2007) 'Voluntary' and 'Involuntary' early retirement: An international analysis, IZA Discussion Paper no. 2714, Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Elder, G. & Johnson, M. (2003). The life course and aging: Challenges, lessons and new directions. In R.R. Settersten (ed.), *Invitation to the life course* (pp. 49-81). New York: Baywood Publishing.
- Engelhardt, H. (2012). Late careers in Europe: Effects of individual and institutional factors. *European Sociological Review*, 28, 550-563.
- Feldman, D. C. & Kim, S. (2001). Bridge employment during retirement: A field study of individual and organizational ex-

- periences with post-retirement employment. *Human Resource Planning*, 23, 14-26.
- Fernández, J. J., Alcover, C. M. y Crego, A. (2010). Percepciones sobre la voluntariedad en el proceso de salida organizacional en una muestra de prejubilados españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 135-146.
- Fernández, J. J., Alcover, C. M. & Crego, A. (2013). Psychosocial profiles of early retirees based on experiences during post-working life transition and adjustment to retirement. *Revista de Psicología Social*, 28(1), 99-112.
- Fernández, J. J., Crego, A. y Alcover, C. M. (2008). Relaciones entre factores sociodemográficos, motivación hacia el retiro temprano y satisfacción en la vida post-laboral: análisis exploratorio en una muestra de prejubilados españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 417-439.
- Fernández, J. J., Crego, A. y Alcover, C. M. (2011). La transición hacia el retiro: adaptación en una muestra de prejubilados españoles de la escala *Retirement Satisfaction Inventory*. *Revista Española de Geriátrica y Gerontología*, 46, 139-146.
- França, L., Menezes, G., Bendassolli, P. y Macedo, L. (2013). Aposentar-se ou Continuar Trabalhando? O que Influencia essa Decisão? *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(3), 548-563.
- García-Pérez, J. I., Jiménez-Martín, S. & Sánchez-Martín, A. R. (2010). Retirement incentives, individual heterogeneity and labour transitions of employed and unemployed workers. Universitat Pompeu Fabra, Economic Working Papers, 1239. <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/1239.pdf> (acceso: 15/11/13)
- Giandrea, M. D., Cahill, K. E. & Quinn, J. F. (2009). Bridge jobs: A comparison across cohorts. *Research on Aging*, 31, 549-76.
- Gobeski, K. T. & Beehr, T. A. (2009). How retirees work: Predictors of different types of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 401-25.
- Griffin, B., Loh, V. & Hesketh, B. (2012). Age, gender, and the retirement process. En M. Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 202-214). Oxford: Oxford University Press.
- Harper, S. (2010). *Social security in an ageing world: Adapting to demographic changes*. Social Policy Highlight 12, Report for the International Social Security Association. <http://www.ageing.ox.ac.uk/files/2-SPH.pdf> (acceso: 01/12/13)
- Instituto Nacional de Estadística (2012). *Proyecciones de Población 2012*. Madrid: INE, NP de 19 de noviembre de 2012. <http://www.ine.es/prensa/np744.pdf> (acceso: 11/11/13)
- Jiménez-Martín, S. (2012). Propuestas para la reforma de la jubilación anticipada en España. *Apuntes FEDEA, Bienestar 08*. http://www.fedea.net/apuntes/apuntes/bienestar/apunte_bienestar08_prejubilacion.pdf (acceso: 20/10/13).
- Jociles, M. I. y Franzé, A. (2008). El discurso de la pérdida en las asociaciones reivindicativas de prejubilados. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26, 165-203.
- Kantarci, T. & van Soest, A. (2008). Gradual retirement: Preferences and limitations. *De Economist*, 156, 113-44.
- Komp, K., van Tilburg, T. & van Groenou, M. B. (2010). Paid work between age 60 and 70 years in Europe: A matter of socio-economic status? *International Journal of Ageing and Later Life*, 5, 45-75.
- Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Kanfer, R. & Dikkers, J.S.E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Lizaso, I., Sánchez de Miguel, M. y Reizabal, L. (2008). Factores psicológicos y salud asociados con un nuevo perfil de jubilados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 303-324.
- Menezes, G. y França, L. (2012). Preditores da Decisão da Aposentadoria por Servidores Públicos Federais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 315-328.
- Morschhäuser, M. & Söcher, R. (2006) *Healthy Work in an Ageing Europe. Strategies and Instruments for Prolonging Working Life*, Essen: European Network for Workplace Health Promotion.
- Muñoz de Bustillo, R. (Dir.) (2007). *Extensión de la vida laboral o inserción temprana de jóvenes. Alternativas al sistema de pensiones*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Muszyńska, M. M. & Rau, R. (2012). The old-age healthy dependency ratio in Europe. *Journal of Population Ageing*, 5(3), 151-162.
- Negrini, A., Panari, C., Simbula, S. y Alcover, C. M. (2013). The push and pull factors related to early retirees' mental health status: A comparative study between Italy and Spain. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 51-58.
- Pacto de Toledo (2012). *Informe sobre la situación de la jubilación anticipada con coeficiente reductor y de la jubilación parcial*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Secretaría de Estado de Seguridad Social. http://www.cenavarra.es/documentos/ficheros_comunicacion/pactodetoleado.pdf (acceso: 20/10/13)
- Peiró, J. M., Tordera, N. & Potočnic, K. (2013). Retirement practices in different countries. In M. Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 510-540). Oxford: Oxford University Press.
- Perera, S., Martínez, M. & Monreal-Bosch, P. (2013). Mana-

- ging the process of retirement: The medical professionals' perceptions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 82, 657 - 662.
- Pérez-Díaz, V. y Rodríguez, J. C. (2007). *La generación de la transición: entre el trabajo y la jubilación*. Barcelona: La Caixa, Colección Estudios Económicos 35.
- Pleau, R. & Shauman, K. (2013). Trends and correlates of post-retirement employment, 1977-2009. *Human Relations*, 66, 113-41.
- Potočnic, K., Tordera, N. y Peiró, J. M. (2008). Ajuste al retiro laboral en función del tipo de retiro y su voluntariedad desde una perspectiva de género. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 347-364.
- Potočnic, K., Tordera, N. & Peiró, J. M. (2009). The role of human resource practices and group norms in the retirement process. *European Psychologist*, 14, 193-206.
- Potočnic, K., Tordera, N. & Peiró, J. M. (2010). The influence of early retirement process on satisfaction with early retirement and psychological well-being. *International Journal of Aging and Human Development*, 70, 251-273.
- Potočnic, K., Tordera, N. & Peiró, J. M. (2013). Truly satisfied with your retirement or just resigned? Pathways toward different patterns of retirement satisfaction. *Journal of Applied Gerontology*, 32, 164-187.
- Rau, B. L. & Adams, G. A. (2004). Attracting retirees to apply: Desired organizational characteristics of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 649-60.
- Raymo, J. M., Warren, J. R., Sweeney, M. M., Hauser, R. M. & Ho, J.-H. (2010). Later-life employment preferences and outcomes: The role of midlife work experiences. *Research on Aging*, 32, 419-66.
- Schalk, R., van Veldhoven, M. et al. (2010). Moving European research on work and aging forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 76-101.
- Shultz, K. S. (2003). Bridge employment: Work after retirement. In G. A. Adams & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: Reasons, Processes, and Results* (pp. 214-241) Nueva York: Springer.
- Shultz, K. S. & Wang, M. (2011). Psychological perspectives on the changing nature of retirement. *American Psychologist*, 66, 170-79.
- Szinovacz, M. E. (2003). Contexts and pathways: Retirement as institution, process, and experience. In G. E. Adams & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: Reasons, Processes, and Outcomes* (pp. 6-52). Nueva York: Springer.
- Topa, G., Alcover, C. M., Moriano, J. A. & Depolo, M. (2014). Antecedents and consequences of bridge employment quality: A structural equation model with SHARE panel data. *Economic and Industrial Democracy*, 35(2) (pp. 225-244).
- Topa, G., Depolo, M., Moriano, J. A. y Morales, J. F. (2009). Empleo puente y bienestar personal de los jubilados. Un modelo de ecuaciones estructurales con una muestra europea probabilística. *Psicothema*, 21, 280-87.
- Topa, G., Moriano, J. A., Depolo, M., Alcover, C. M. & Morales, J. F. (2009). Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 38-55.
- Topa, G., Moriano, J. A., Depolo, M., Alcover, C. M. & Moreno, A. (2011). Retirement and wealth relationships: Meta-analysis and SEM. *Research on Aging*, 33, 501-28.
- Van Solinge, H. & Henkens, K. (2007). Involuntary retirement: The role of restrictive circumstances, timing and social embeddedness. *Journal of Gerontology: Social Science*, 62B, 295-303.
- Wang, M. (2013). Retirement: An introduction and overview of the Handbook. In M. Wang (ed.), *The Oxford Handbook of Retirement* (pp. 3-9). Oxford: Oxford University Press.
- Wang, M., Henkens, K. & van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist*, 66, 204-213.
- Wang, M., Penn, L. T., Bertone, A. & Stefanova, S. (2014). Bridge employment in the United States. In C. M. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli & M. Depolo (Eds.), *Bridge Employment: A Research Handbook*. (pp. 195-215). Londres: Routledge.
- Wang, M. & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36, 172-206.
- Zanelli, J. C. (2012). Processos psicossociais, bem-estar e estresse na aposentadoria. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 328-340.