

**PERSONAS PREJUBILADAS A PARTIR  
DE LOS 50 AÑOS: ALTERNATIVAS LABORALES  
Y CREACIÓN DE NUEVOS NEGOCIOS**



2005

## **ÍNDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Objetivos</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Metodología</b> .....	<b>10</b>
<b>2. DELIMITACIÓN DEL FENÓMENO DE LA PREJUBILACIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>3. EL ANÁLISIS DE LA PREJUBILACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICOSOCIAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1. Resultados de investigación sobre los antecedentes de la prejubilación</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2. Resultados de investigación sobre las consecuencias de la prejubilación</b> .....	<b>26</b>
<b>4. EL BRIDGE EMPLOYMENT COMO FORMA DE ACTIVIDAD EN EL RETIRO TEMPRANO</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1. Concepto de bridge employment</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2. Formas de actividad económica tras la salida laboral anticipada</b> .....	<b>46</b>
<b>4.2.1. Emprendedores</b> .....	<b>47</b>
<b>4.2.2. Trabajo a tiempo parcial y trabajo compartido</b> .....	<b>48</b>
<b>4.2.3. El interim management</b> .....	<b>48</b>
<b>4.2.4. Business Angels</b> .....	<b>49</b>
<b>4.3. Estado de la investigación sobre “bridge employments”: análisis bibliométrico sobre bases de datos y catálogos de editores de revistas científicas</b> .....	<b>49</b>
<b>4.4. Análisis psicosocial de la experiencia de los bridge employees</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5. Investigaciones sobre trabajadores de edad avanzada y oportunidades de empleo desarrolladas en el ámbito español</b> .....	<b>72</b>
<b>4.6. Propuesta de un modelo explicativo sobre la experiencia de participación en un empleo-puente y sus consecuencias</b> .....	<b>74</b>
<b>5. ESTUDIO EXPLORATORIO EMPÍRICO SOBRE LA EXPERIENCIA DE ACTIVIDAD PUENTE EN PERSONAS PREJUBILADAS</b> .....	<b>78</b>
<b>5.1. Metodología de investigación</b> .....	<b>78</b>
<b>5.2. Análisis descriptivo de las entrevistas realizadas</b> .....	<b>82</b>

<b>5.3. Conclusiones derivadas del análisis de las entrevistas.....</b>	<b>98</b>
<b>6. BASES PARA EL DESARROLLO DE UN PROTOCOLO DE ORIENTACIÓN PARA EL RETIRO ACTIVO.....</b>	<b>104</b>
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>119</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Objetivos**

La prejubilación en España es uno de los fenómenos sociales más dramáticos de las dos últimas décadas, ante el que personas e instituciones prefieren mirar hacia otro lado. En torno a él se crean numerosos prejuicios en muchas personas que actúan como mecanismos de defensa que están impidiendo valorar adecuadamente las consecuencias negativas que puede tener, pero también la pérdida de oportunidades que puede generar.

Hay escasos estudios acerca de la experiencia de los prejubilados, como mostraremos luego. De hecho, aproximarnos al tema nos exige un esfuerzo de clarificación conceptual, puesto que ni el mismo término está exento de ambigüedades. No está definido por el actual ordenamiento jurídico, por lo que queda en un terreno intermedio entre el desempleo y la jubilación, ya sea anticipada o regular. Pero esta dificultad será objeto de nuestra atención más adelante.

Siendo, como veremos por las manifestaciones de los propios afectados, uno de los colectivos sociales más desatendido, y entre otras cosas por la existencia de los prejuicios mencionados anteriormente, es sin embargo una potencial fuente de riqueza social y económica. Efectivamente, los prejubilados, o los “mayores activos”, están haciendo notables aportaciones a la sociedad, a veces después de superar alguna que otra carrera de obstáculos. Y la principal aportación es la de transmitir su saber hacer y su criterio a generaciones de profesionales más jóvenes. Esta aportación, desde luego, como veremos en las experiencias analizadas, trasciende el modelo de la búsqueda de un entretenimiento altruista, para convertirse en actividades con un gran impacto económico y social.

Mucho se ha hablado y constatado acerca del rechazo del mercado laboral de personas mayores de 50 años, debido principalmente al coste que suponen para las empresas, así como las dificultades de adaptación a las exigencias que plantea la penetración de las

nuevas tecnologías en los procesos productivos. Sin embargo, no se ha analizado en profundidad la existencia de alternativas viables para aprovechar el bagaje de experiencia, criterio y muchas veces conocimiento técnico adquirido por muchos profesionales prejubilados a través de largas e intensas trayectorias profesionales en compañías de vanguardia.

Algunos datos disponibles nos permiten vislumbrar el actual panorama. Por ejemplo, cada año se prejubilán en España entre 60.000 y 70.000 trabajadores, de los que 20.000 pertenecen a grandes empresas (Ministerio de Trabajo-CES 2000), y sólo en la última década se han llevado a cabo 250.000 prejubilaciones en empresas españolas. Aunque los planes de prejubilación se diseñaron inicialmente para profesionales próximos a los 58 años, la edad media se ha reducido a los 54,8 años y en algunos casos afecta a trabajadores de 50 años (Ugalde, 2003).

La jubilación temprana es un fenómeno extendido en otros países de nuestro entorno. En Europa sólo trabaja un 33% de los hombres mayores de 58 años, según un informe en el que está trabajando Anthony Giddens sobre el futuro del “Modelo social europeo” (El País, 13 noviembre 2005). En Estados Unidos, esa cifra alcanza el 60%; en Japón, el 66%. Otras fuentes apuntan en dirección similar. Sánchez de Miguel y Lizaso (2005) señalan que es a partir de los años 70 cuando la tendencia a la disminución de la media de edad a que se produce la salida laboral se acelera, siendo que en años recientes tan sólo el 42% de los trabajadores entre 60 y 64 años sigue activo, cuando en 1977 esta cifra era del 70%.

Según datos de EUROSTAT (2004) tan sólo el 41% de los trabajadores de edad avanzada (grupo comprendido entre los 55-64 años) se encuentran empleados en la Europa de los 25, siendo esta tasa en España del 41,3%.

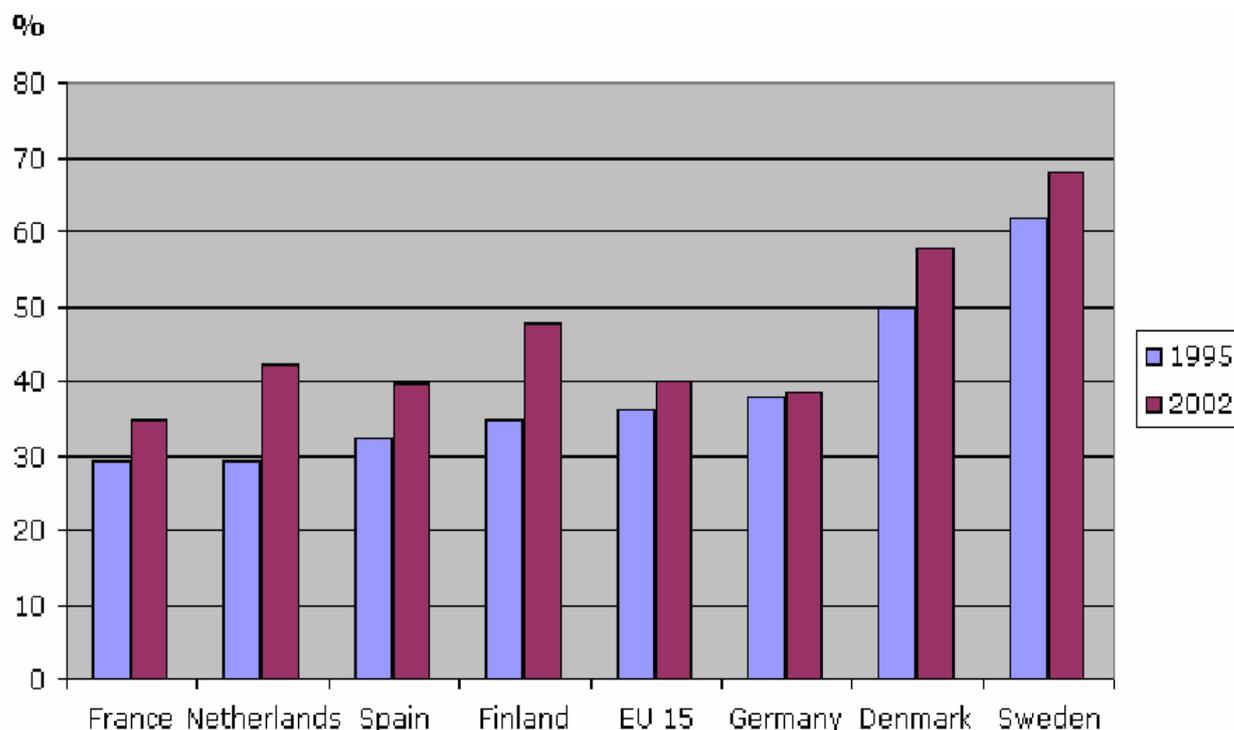
**Tasa de empleo total de trabajadores mayores**  
(Porcentaje calculado dividiendo el N° de personas entre 55-64 años empleadas entre el total de personas de ese grupo de edad)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>EU (25países)</b>	:	:	:	:	35.7	35.8	36.2	36.6	37.5	38.7	40.2	41.0
<b>EU (15 países)</b>	35.7	35.7	36.0	36.3	36.4	36.6	37.1	37.8	38.8	40.2	41.7	42.5
Euro-zona	32.6	32.5	32.8	33.1	33.2	33.3	33.7	34.2	35.2	36.5	37.9	38.6
Euro-zona (12 países)	32.9	32.8	33.1	33.4	33.5	33.5	33.9	34.4	35.2	36.5	37.9	38.6
Bélgica	21.9	22.5	22.9	21.9	22.1	22.9	24.6	26.3	25.1	26.6	28.1	30.0
Republica Checa	:	:	:	:	:	37.1	37.5	36.3	37.1	40.8	42.3	42.7
Dinamarca	52.0	50.9	49.8	49.1	51.7	52.0	54.5	55.7	58.0	57.9	60.2	60.3
Alemania	35.8	36.6	37.7	37.9	38.1	37.7	37.8	37.6	37.9	38.9	39.9	41.8
Estonia	:	:	:	:	:	50.2	47.5	46.3	48.5	51.6	52.3	52.4
Grecia	39.5	40.1	41.0	41.2	41.0	39.0	39.3	39.0	38.2	39.2	41.3	39.4
<b>España</b>	34.5	32.6	32.3	33.2	34.1	35.1	35.0	37.0	39.2	39.6	40.7	41.3
Francia	29.7	29.6	29.6	29.4	29.0	28.3	28.8	29.9	31.9	34.7	36.8	37.3
Irlanda	38.5	38.8	39.2	39.7	40.4	41.7	43.7	45.3	46.8	48.0	49.0	49.5
Italia	30.2	29.3	28.4	28.6	27.9	27.7	27.6	27.7	28.0	28.9	30.3	30.5 <sup>(b)</sup>
Chipre	:	:	:	:	:	:	:	49.4	49.1	49.4	50.4	49.9
Letonia	:	:	:	:	:	36.3	36.6	36.0	36.9	41.7	44.1	47.9
Lituania	:	:	:	:	:	39.5	40.9	40.4	38.9	41.6	44.7	47.1
Luxemburgo	25.4	23.5	23.7	22.9	23.9	25.1	26.4	26.7	25.6	28.1	30.0	30.8
Hungría	:	:	:	17.7	17.7	17.3	19.4	22.2	23.5	25.6	28.9	31.1
Malta	:	:	:	:	:	:	:	28.5	29.4	30.1	32.5	31.5
Holanda	28.8	29.1	28.9	30.5	32.0	33.9	36.4	38.2	39.6	42.3	44.3	45.2
Austria	:	27.2	29.7	29.1	28.3	28.4	29.7	28.8	28.9	29.1	30.3	28.8 <sup>(b)</sup>
Polonia	:	:	:	:	33.9	32.1	31.9	28.4	27.4	26.1	26.9	26.2
Portugal	45.7	46.8	46.0	47.3	48.5	49.6 <sup>(b)</sup>	50.1	50.7	50.2	51.4	51.6	50.3
Eslovenia	:	:	:	19.1	21.8	23.9	22.0	22.7	25.5	24.5	23.5	29.0
Eslovaquia	:	:	:	:	:	22.8	22.3	21.3	22.4	22.8	24.6	26.8
Finlandia	34.8	33.2	34.4	35.4	35.6	36.2	39.0	41.6	45.7	47.8	49.6	50.9
Suecia	63.4	62.0	62.0	63.4	62.6	63.0	63.9	64.9	66.7	68.0	68.6	69.1
Reino Unido	46.7	47.4	47.5	47.7	48.3	49.0	49.6	50.7 <sup>(b)</sup>	52.2	53.4	55.4	56.2
Bulgaria	:	:	:	:	:	:	:	20.8	24.0	27.0	30.0	32.5
Croacia	:	:	:	:	:	:	:	:	:	24.8	28.4	30.1
Rumania	:	:	:	:	52.1	51.5	49.6	49.5	48.2	37.3	38.1	36.9
Turquía	:	:	:	:	:	:	:	36.3	35.8	35.7	33.5	33.2
Islandia	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	83.0	81.8
Noruega	:	:	:	:	:	:	:	65.2	65.9	66.2	66.9	65.8
EEUU	53.8	54.4	55.1	55.9	57.2	57.7	57.7	57.8	58.6	59.5	59.9	59.9
Japón	64.5	63.7	63.7	63.6	64.2	63.8	63.4	62.8	62.0	61.6	62.1	63.0

Notas: (:) Dato no disponible; (b) Ruptura en la serie.

Fuente: Eurostat 2004.

### Tasas de empleo para trabajadores mayores



Fuente: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Una visión más detallada del fenómeno en el ámbito nacional puede ser obtenida atendiendo a los datos proporcionados por la Encuesta de Población Activa, y en concreto por los datos referidos a las tasas de actividad. Como puede apreciarse, para el grupo de entre 60 a 64 años de edad, las tasas de activos se reducen considerablemente respecto a los grupos anteriores, a la vez que son realmente muy escasos aquellos que continúan trabajando después de la edad ordinaria de jubilación. Igualmente, se ha incluido como elemento de comparación los grupos de edad de 35 a 39 años, 40 a 44 años y 45 a 49 años con la finalidad de ilustrar la tendencia general a que conforme avanzamos en el grupo de edad, la tasa de personas en activos decrece.

**Tasa de activos por grupo de edad  
(porcentaje por trimestre de cada año)**

	De 35 a 39	De 40 a 44	De 45 a 49	de 50 a 54	de 55 a 59	de 60 a 64	de 65 a 69
1996TI	78,60	74,70	68,90	61,00	48,00	27,40	4,10
1996TII	78,80	75,00	69,20	61,40	48,30	27,90	3,90
1996TIII	78,80	75,30	69,40	61,60	47,80	28,60	3,70
1996TIV	79,20	75,30	70,00	62,10	48,50	28,50	3,70
1997TI	78,80	75,30	70,30	62,20	48,80	27,90	3,70
1997TII	78,80	75,70	70,40	62,60	50,00	27,90	3,50
1997TIII	78,60	76,20	70,50	62,40	49,60	28,40	3,60
1997TIV	79,10	76,60	70,80	62,50	50,20	28,40	3,70
1998TI	78,80	77,20	70,60	62,50	50,30	28,10	3,30
1998TII	78,70	76,60	70,00	63,10	51,10	28,10	3,40
1998TIII	78,90	76,70	70,30	63,20	51,50	27,90	3,60
1998TIV	79,30	76,60	70,90	63,30	50,80	27,30	3,40
1999TI	79,10	76,90	71,00	62,70	50,70	27,00	3,70
1999TII	79,60	76,90	71,60	63,30	50,30	26,80	4,00
1999TIII	79,40	76,70	71,90	63,40	50,30	27,00	3,90
1999TIV	80,00	78,40	72,00	63,80	50,50	27,50	3,80
2000TI	80,50	78,90	72,80	63,70	50,50	28,10	3,70
2000TII	80,60	78,90	73,20	64,20	51,60	29,10	4,00
2000TIII	80,70	78,50	73,80	64,20	52,10	29,20	4,00
2000TIV	80,90	79,10	74,10	64,70	51,90	30,40	4,00
2001TI	80,70	79,20	73,80	65,10	52,50	31,10	3,90
2001TII	80,50	79,00	73,60	65,60	52,30	31,70	4,10
2001TIII	80,20	78,60	73,50	65,60	52,50	31,60	3,80
2001TIV	80,20	79,00	74,60	65,80	52,70	31,60	4,10
2002TI	79,30	78,10	73,90	64,80	52,00	30,60	4,00
2002TII	80,40	78,30	74,90	65,10	52,30	31,20	3,90
2002TIII	80,50	78,60	75,20	65,30	52,20	31,40	3,70
2002TIV	80,60	79,60	75,20	65,80	52,90	31,60	3,50
2003TI	81,30	79,30	75,80	66,60	52,30	32,50	4,00
2003TII	81,70	80,30	75,50	66,50	52,70	32,80	4,00
2003TIII	81,20	80,40	75,60	66,80	53,10	32,90	3,90
2003TIV	82,00	81,00	76,30	67,40	53,50	33,00	3,90
2004TI	82,40	80,60	76,40	68,10	53,90	32,90	4,10
2004TII	82,60	80,90	76,50	69,10	53,80	33,00	4,30
2004TIII	82,50	80,80	76,50	68,60	53,60	33,40	4,00
2004TIV	83,50	81,30	77,40	69,50	54,50	33,30	3,90

*Nota: Como consecuencia de la entrada en vigor del Reglamento 1897/2000 de la CE, sobre la consideración de parado, a partir de 2001 los datos sobre parados e inactivos no son directamente comparables con los de periodos anteriores.*

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística.*

Otro indicador que puede ser relevante para hacerse una idea –más bien indirecta- de cuál es la situación nos la proporciona la media de edad a que se produce la salida efectiva del mercado de trabajo. Según datos de EUROSTAT (2004), este dato se corresponde con 62.2 años para el caso de España y con la cifra de 60.7 años para la Europa de los veinticinco.

**Media de edad de salida del mercado laboral (años)**

	2001	2002	2003	2004
<b>EU (25países)</b>	<b>59.9</b>	<b>60.4</b>	<b>61.0</b>	<b>60.7<sup>(p)</sup></b>
<b>EU (15 países)</b>	<b>60.3</b>	<b>60.8</b>	<b>61.3</b>	<b>61.0<sup>(p)</sup></b>
Euro-zona	59.9	60.4	60.9	60.7 <sup>(p)</sup>
Euro-zona (12 países)	59.9	60.4	60.9	60.7 <sup>(p)</sup>
Bélgica	56.8	58.5	58.7	59.4
Republica Checa	58.9	60.2	60.1	60.0
Dinamarca	61.6	60.9	62.2	62.1
Alemania	60.6	60.7	61.6	61.3
Estonia	61.1	61.6	60.8	62.3
Grecia	59.3	61.3	62.7	59.5
<b>España</b>	<b>60.3</b>	<b>61.5</b>	<b>61.5</b>	<b>62.2</b>
Francia	58.1	58.8	59.6	58.9
Irlanda	63.2	63.1	62.9	62.8
Italia	59.8	59.9	61.0	:
Chipre	62.3	61.4	62.7	62.7
Letonia	62.4	:	60.3 <sup>(b)</sup>	62.9
Lituania	58.9	:	63.3 <sup>(b)</sup>	60.8
Luxemburgo	56.8	59.3	58.2 <sup>(b)</sup>	57.7
Hungría	57.6	59.1	61.6	60.5
Malta	57.6	58.2	58.8	57.7
Holanda	60.9	62.2	60.5	61.1
Austria	59.2	59.3	58.8	:
Polonia	56.6	56.9	57.9	57.7
Portugal	61.9	63.0	62.1	62.2
Eslovenia	:	56.6	56.2	:
Eslovaquia	57.5	57.5	57.8	58.5
Finlandia	61.4	60.5	60.4	60.5
Suecia	61.8	63.3	63.1	62.8
Reino Unido	62.0	62.3	63.0	62.1
Bulgaria	:	58.7	58.7	60.7 <sup>(p)</sup>
Croacia	:	:	63.6	59.6 <sup>(p)</sup>
Rumania	59.8	:	62.7	59.5
Turquía	:	:	:	:
Islandia	62.5	64.4	:	64.0
Noruega	63.3	62.5	62.8	62.0
EEUU	:	:	:	:
Japón	:	:	:	:

Notas: (:) Dato no disponible; (b) Ruptura en la serie; (p) Valor provisional

Fuente: Eurostat 2004.

Por tanto, hay ya muchas voces que reclaman revisar por completo la idea de la jubilación temprana en Europa. De hecho, el Gobierno español, a través de su ministro de Trabajo Jesús Caldera ya ha hecho saber que la orientación general de la reforma de la Seguridad Social incluye retrasar la edad de jubilación, es decir que los trabajadores tengan una vida laboral más prolongada, a fin de cotizar más dinero a la Seguridad Social. Entre otras medidas, se propone que la edad mínima para la jubilación anticipada se amplíe a los 61 años -actualmente son 60-, que se refuercen los incentivos para que los trabajadores sigan en el empleo después de los 65 años, y nuevos coeficientes reducidos por cada año que falta para cumplir los 65 años para cuantificar la pensión. Sin embargo, en contraste con estos impulsos políticos y de reforma legal, lo cierto es que mientras se desarrollan estos debates y medidas, decenas de miles de trabajadores de empresas españolas, principalmente del sector de telecomunicaciones, energía y banca, están siendo prejubilados.

Aún más, cuando estos trabajadores tratan de reincorporarse al mercado laboral ven limitadas sus posibilidades, debido en parte a los condicionantes que en algunos casos conlleva la propia salida laboral (por ejemplo, cláusulas que impiden el trabajo en el mismo sector profesional), en parte a la visión estereotipada que las empresas y la sociedad tienen de estos trabajadores (por ejemplo, pensar que son trabajadores “caros”, con dificultades de adaptación a una mayor flexibilidad, etc.) y finalmente, en parte a veces también a la concepción del retiro como “etapa de inactividad”. En este sentido Sánchez de Miguel y Lizaso (2005) han señalado que los trabajadores del tramo de edad comprendido entre los 45 y 55 años se ven enfrentados a una serie de dificultades cuando tratan de encontrar trabajo y de mantenerlo, debido a las crecientes demandas de cualificación técnica que exige el trabajo, a las diferentes reconversiones industriales que se han practicado, al desempleo, a la preferencia de las empresas por trabajadores jóvenes, etc.

Los datos de la encuesta de población activa pueden ser ilustrativos a este respecto, si observamos las cifras de paro registrado de los trabajadores de más de cincuenta años de edad. Como se pone de manifiesto en la tabla siguiente, las cifras en valor absoluto

de la media anual de personas desempleadas siguen una tendencia creciente en este grupo de edad.

***Paro registrado (en miles de personas)***

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
AMBOS SEXOS	Media anual (valor absoluto)						
	Total						
De 50 a 54 años	135,9	124,1	122,7	122,6	133,4	136,5	144,8
De 55 a 59 años	123,6	124,1	123,7	124,7	139,1	148,1	154,4
De 60 y más años	66,0	60,4	62,9	63,7	70,6	80,7	94,5

Fuente: Anuario de Estadísticas Laborales y de Asuntos Sociales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Nos proponemos analizar por tanto el fenómeno de la prejubilación, especialmente en España, verificar qué estrategias están utilizando los prejubilados en su adaptación a su nueva situación, y más concretamente nos centraremos en aquellos que eligen dedicar al menos parte de su tiempo a continuar algún tipo de actividad profesional. Cuando esa actividad toma forma de creación de nuevos negocios, constitución o adhesión a grupos de asesoramiento para jóvenes emprendedores o trabajo temporal en posiciones de dirección para situaciones críticas, será objeto de una atención especial por parte de nuestro estudio.

En definitiva, el presente estudio trata de describir, analizar y sugerir propuestas de mejora con relación a las alternativas de continuidad de actividad profesional por parte de personas prejubiladas a partir de los 50 años.

**1.2. Metodología**

Comenzaremos el estudio con una delimitación conceptual del fenómeno de la prejubilación, distinguiéndolo de situaciones similares relacionadas con invalidez, desempleo, jubilación anticipada, etc.

A continuación, se lleva a cabo una revisión de la bibliografía existente sobre el tema de la experiencia de prejubilación desde un punto de vista psicosocial. Se exponen resultados sobre todo referentes a las consecuencias que este hecho de la salida laboral anticipada arroja para las personas, en función de una serie de variables moduladoras. Y más concretamente, se realiza una revisión bibliográfica exhaustiva y original para esta investigación sobre el tema de los bridge employment (empleos puente), tema que como se verá, ha recibido muy escasa atención hasta el momento. Se revisan modelos teóricos y artículos empíricos que se han centrado en los antecedentes que están implicados en la toma de decisiones que realizan los sujetos a la hora de plantearse su enganche en algún tipo de actividad puente; igualmente, se analizan las consecuencias que para la persona prejubilada tiene la participación en este tipo de actividad que marca un tránsito entre la carrera laboral y el retiro completo. Se señalan los efectos que las actividades puente tienen como forma de mantenimiento del sentimiento de continuidad vital y como estrategia ventajosa de adaptación a los retos que plantea la vida post laboral. Como resultante se aporta en el presente estudio un modelo explicativo de la experiencia de participación en actividades puente, de utilidad para la comprensión de este fenómeno -por ejemplo, motivaciones del trabajador que realiza esta actividad, tipo de opciones de empleo, criterios de satisfacción y de evaluación de la actividad, consecuencias para la persona, etc.- y para la articulación de propuestas de enganche y orientación a este tipo de transición al retiro.

En un apartado de carácter más empírico, tomaremos el pulso de las vivencias de los prejubilados que desarrollan un tipo de actividad puente. En este sentido se realizaron algunas entrevistas mediante cuestionario estructurado. En él se exploraba aspectos relativos a la vida laboral anterior a la prejubilación, a las atribuciones de causalidad sobre la salida laboral, a la motivación para la actividad puente, al contenido de dicha actividad y finalmente, cuestiones sobre la evaluación de la experiencia de trabajo puente. El grupo de entrevistados provenía de los asociados de SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica), entidad sin ánimo de lucro en la que personas prejubiladas que desempeñaban labores ejecutivas en su vida en activo se dedican al asesoramiento a personas y empresas sin recursos para acceder a otros servicios de consultoría. Tales entrevistas son comentadas posteriormente con el objetivo de

identificar en las respuestas de los sujetos cómo funcionan en la práctica aquellos elementos que se habían postulado en el modelo presentado de forma teórica.

En suma, el foco de la investigación se ha puesto en las estrategias que los prejubilados están adoptando o pueden adoptar para afrontar la prejubilación, y entre ellas aquellas que se refieren a una consideración de la prejubilación como forma transicional de retiro activo y que consisten en el mantenimiento de algún tipo de vinculación con el mercado laboral. El objetivo del estudio será por tanto identificar aquellas estrategias que pueden permitir una mejor adecuación a la nueva situación.

En línea con lo anterior, se incluye como conclusión del trabajo un apartado referido a los elementos o bases a considerar de cara a implementar acciones de orientación sobre el retiro temprano activo.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento a todas aquellas personas prejubiladas que han contribuido a este estudio contando su experiencia, así como a los colaboradores por su dedicación en la búsqueda de potenciales soluciones a este importante problema social y personal.

## 2. DELIMITACIÓN DEL FENÓMENO DE LA PREJUBILACIÓN

Una de las dificultades que nos encontramos al tomar como objeto de estudio el fenómeno de las prejubilaciones es la carencia de una definición clara que lo identifique en sus características peculiares y a la vez lo diferencie de otras situaciones laborales o extra-laborales próximas. Valga como ejemplo el recordar que la prejubilación ni tan siquiera tiene una conceptualización jurídica clara, confirmándose una vez más que la formulación de marcos legales va un paso por detrás de lo que ocurre en la realidad social. Ahora bien, es innegable que –a pesar de no contarse con una “definición oficial”- el término “prejubilado” es del dominio público y cada vez más encontramos referencias a este colectivo en medios de comunicación, en instituciones formativas, en conversaciones formales e informales, y en demás instancias del “foro social”. Por otra parte, los miembros de este colectivo también están realizando –mediante su agrupamiento en asociaciones y su participación activa dentro del tejido social- numerosos esfuerzos para que su voz sea reconocida y escuchada. Y finalmente, parece claro que –desde un punto de vista psicosocial- los miembros de este colectivo presentan unas peculiaridades que los diferencian de figuras extra-laborales o laborales cercanas (pensionistas, jubilados, desempleados, mayores que trabajan a tiempo parcial, etc.).

Como punto de partida, y fijando unas bases mínimas que faciliten al lector identificar de qué y quiénes estamos hablando, podemos adoptar la delimitación conceptual que realiza López Cumbre (1998):

*[La prejubilación es] “La situación, de hecho y de derecho, en que queda un trabajador por razón de su edad, próxima a la jubilación, desde el momento en que se extingue su contrato de trabajo hasta que percibe una pensión de jubilación del sistema de Seguridad Social, ya sea anticipada u ordinaria. Una situación puente que une el cese definitivo en la actividad laboral de un trabajador con el acceso a la jubilación”. (López Cumbre, 1998 p. 86)*

La prejubilación afecta al colectivo de trabajadores de edad avanzada, esto es, aquellos que se encuentran en el intervalo de edad comprendido entre los 50 y los 65 años. Cuando se produce la salida organizacional de estos trabajadores, quedan en una situación ambigua y complicada. Por una parte, aquellos que deseen reincorporarse a la vida laboral se ven obligados a enfrentarse a los prejuicios sociales y empresariales existentes sobre ellos (en muchos casos se piensa –sin motivo real fundamentado según Shultz (2001)– que son trabajadores poco productivos y que salen caros a las empresas).

Por otra parte, con la planificación de su salida organizacional incentivada muchos quedan atrapados en una compleja red de trámites burocráticos y administrativos (cobro de prestaciones de desempleo, cambio del tipo de vinculación con la Seguridad Social, etc.) que acaban por suponer una traba al desempeño de una actividad renumerada (y legal). Más aún, algunos prejubilados refieren la existencia de cláusulas específicas en sus planes de retiro temprano que limitan sus posibilidades de ejercer una profesión en el sector en el que la venían desempeñando (es decir, se ven sometidos a una suerte de “destierro profesional”).

Todo ello sumado –prejuicios a su contratación y limitaciones diversas- hacen que en términos prácticos los prejubilados –en general- no sólo hayan salido de una organización sino también de la vida laboral (Crego y Alcover, 2005). Esta peculiaridad los diferencia de los “desempleados”, que sí aspiran a reincorporarse a la vida en activo. Contrariamente a ellos, algunos de los prejubilados formarían parte en cierto sentido de la llamada “población desanimada” (Blanch, 2003), es decir, serían personas que han desistido de encontrar un empleo aunque tienen capacitación suficiente para trabajar. No obstante, y para complicar más las cosas y ejemplificar la realidad ambigua en que se tienen que desenvolver estas personas, algunos prejubilados son “oficialmente” desempleados al menos durante algún tiempo y además –desvinculándolos de la “población pasiva”- ellos sí contribuyen al sostenimiento de la Seguridad Social.

Parece pues, que en el núcleo de la situación del prejubilado confluyen dos circunstancias: primero, que han finalizado su vida laboral –al menos a tiempo completo y con las características que esta había tenido hasta entonces- antes de la edad ordinaria de jubilación, aunque relativamente próxima a ella (entre 50 y 64 años, se podría decir); y segundo, que no tienen derecho a una pensión de jubilación ya sea ordinaria o anticipada.

No obstante, las situaciones económicas y administrativas en las que se ven los miembros de este colectivo son heterogéneas, lo que viene a ser un reflejo de la diversidad de modalidades en la que los planes de retiro temprano se han venido aplicando y de la variedad de sus contenidos. Por ejemplo, los planes de prejubilación suelen jugar con distintas combinaciones de algunos o todos de los siguientes elementos: incentivo económico inicial, cobro de prestaciones de desempleo, complementos por parte de la empresa, cambio de régimen en la Seguridad Social por parte del trabajador, acceso a la jubilación anticipada y finalmente, pensión de jubilación (Cfr. UGT, 2001). En un estudio realizado por la Secretaría de Gabinetes, Documentación y Estudios de UGT (2001) se pone de manifiesto esta heterogeneidad de situaciones de salida, al enumerarse las posibles vías de acceso a la prejubilación que existen en nuestro país:

- a) Reestructuración de empresas.
- b) Reconversión industrial.
- c) Expedientes de regulación de empleo.
- d) Despido improcedente.
- e) Despido procedente.
- f) Bajas incentivadas.
- g) Acuerdos o planes de prejubilación.

Tal y como han señalado Crego y Alcover (2004), quizá la mejor manera de identificar a los prejubilados es diferenciarlos de otros colectivos con los que guardan “parecidos

de familia”. Así los prejubilados pueden asemejarse a los jubilados, sobre todo si consideramos que en muchos casos ambos afrontan el fin de su vida profesional, y si además nos fijamos en el tipo de actividad y en los comportamientos que son comunes a los dos tipos. Pero a diferencia de la prejubilación, la jubilación es un rol socialmente normalizado e integrado en la vida social y en el desarrollo profesional. Por otra parte, las personas jubiladas tienen derecho a una pensión, mientras que los prejubilados aún son contribuyentes a la Seguridad Social. Finalmente, otra diferencia obvia es la que se produce en razón de la edad que unos y otros tienen e incluso en el nivel de capacidad para el desempeño de una actividad laboral.

Los prejubilados tampoco son “pensionistas”, en el sentido de que no es –al menos directamente- una incapacitación para el trabajo o un problema de salud o accidente lo que los ha sacado del mercado laboral. No son –como ya se ha dicho- “desempleados”, pues en muchos casos han desistido de buscar un empleo y la salida laboral es definitiva. Tienen semejanzas con los “trabajadores”, pues tienen capacidades para el desempeño de una actividad –y de hecho muchos de ellos hubieran preferido la continuidad en la empresa al referir que se encontraban en un momento de madurez profesional- pero están excluidos del mercado de trabajo. Algunos desempeñan algún tipo de actividad (remunerada o no) post-retiro, pero realmente este hecho ha de ser visto como una transición progresiva hacia el retiro completo. Igualmente otros desempeñan actividades renumeradas pero “no oficialmente reconocidas” y puntuales. Sea como sea, las características del desempeño laboral post-retiro tiene unas características diferentes y que suponen una ruptura respecto de lo que venía siendo la vida laboral ordinaria (por ejemplo, generalmente a tiempo completo, con unas condiciones estables, y con un patrón de desarrollo de carrera identificable).

Las personas prejubiladas se ven enfrentadas a múltiples ambigüedades y situaciones paradójicas como han señalado diversos autores (Crego y Alcover, 2005; López Cumbre, 1998; Martínez et al. 2003 p. 49; Riera, 1999). Como ejemplo, los prejubilados no se sentirían ni desempleados ni jubilados (Martínez et al., 2003) y estarían en la encrucijada entre ser “viejos para trabajar pero jóvenes para jubilares” (Riera, 1999).

López Cumbre ha expresado esta idea de manera clara:

*“Se pone de manifiesto así la necesidad de definir un nuevo estatus dentro de la vida laboral de los trabajadores, el de prejubilado. Un estatus ambiguo: demasiado joven para ser un jubilado, demasiado viejo para ser un asalariado. Un estatus intermedio: en puridad no se trata de un desempleado, ni de un jubilado, ni de un demandante de empleo, ni de un inválido, ni de un enfermo. Y una categoría jurídica híbrida: el prejubilado no es un asalariado ya que no tiene contrato de trabajo; no es un jubilado, puesto que accederá a esta pensión cuando finalice la prejubilación; pero tampoco es un desempleado toda vez que tras su salida no persiste la búsqueda de un empleo” (López Cumbre, 1998 p. 126)*

Finalmente, también los diversos colectivos de prejubilados gustan de denominarse a sí mismos de formas diferentes: “asociaciones de prejubilados y jubilados” –enfaticando la transición que inevitablemente se produce de una categoría a otra-; “ex trabajadores” –que de algún modo los refiere a su ya extinta pero no olvidada vida laboral; o “seniors” –con connotaciones sobre su madurez profesional y su autopercepción de capacidad.

### **3. EL ANÁLISIS DE LA PREJUBILACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICOSOCIAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN**

Tal y como han señalado Crego y Alcover (2004), la investigación sobre la experiencia de prejubilación desde un punto de vista psicosocial está aún lejos de haber alcanzado un amplio desarrollo y de haber recibido un tratamiento sistemático y continuo.

En la revisión bibliográfica llevada a cabo por estos autores, tan sólo se encontraron 164 documentos en la base de datos PsycInfo –una de las más importantes a nivel internacional en el ámbito de las Ciencias Sociales- y 11 en la base de datos ISOC- Ciencias Sociales del CSIC –en el ámbito español- que se ajustasen a la temática del retiro temprano.

Según se desprende del análisis bibliométrico que realizan sobre los documentos registrados en PsycInfo, la investigación sobre prejubilaciones se ha centrado en el análisis de los antecedentes que influyen en la decisión de salida laboral anticipada. Esto es, la mayoría de los estudios realizados (49,39%) han tomado la prejubilación como variable dependiente y han tratado de identificar cuáles son las variables independientes o factores que favorecen o dificultan la implementación de una opción de retiro temprano.

La investigación sobre las consecuencias de la prejubilación y sobre la experiencia post-laboral del trabajador tempranamente retirado, donde se incluirían las distintas formas de actividad que realizan estas personas y entre ellas el *empleo-puente*, ha recibido una menor atención (21,34% de los registros) hasta el momento.

Por otra parte, el nivel de análisis que en que los investigadores se han centrado ha sido preferentemente el individual (69% de los registros), seguido del nivel social (15%) y del plano organizacional (13%).

Las variables que han recibido una mayor atención en estos estudios, ya sea como precipitantes de la decisión de prejubilación, como variables moduladoras de los efectos o como consecuentes de la salida organizacional han sido:

- a) *El estado de salud.* Ha sido analizada tanto como variable antecedente como consecuente de la prejubilación. Así, se ha visto cómo problemas de salud física o psicológica pueden actuar como precipitantes de la decisión de retiro, al ver el trabajador dificultado el ejercicio normal de sus tareas o al suponer el malestar psicológico un condicionante para la permanencia en el empleo. Igualmente se han analizado las consecuencias que el retiro temprano tiene tanto para la salud psíquica (ansiedad, depresión), como para la física (problemas psicosomáticos, enfermedades cardíacas, uso de servicios médicos).
- b) *Variables sociodemográficas:* fundamentalmente se ha analizado su implicación en la toma de decisiones sobre el retiro temprano, fijándose en este caso el foco en aspectos como la influencia de la edad, el género, el grupo étnico, el nivel de estudios o el grupo profesional en la decisión de retiro. No obstante también se demuestra relevante el papel de estas variables –por ejemplo, especialmente el género- como moduladoras del ajuste al retiro.
- c) *Aspectos económicos* relacionados con la prejubilación: en este sentido se han analizado los efectos de incentivo sobre la salida que tiene la oferta del plan de prejubilación, la influencia de la situación económica del trabajador sobre la aceptación rechazo del plan o temas como la percepción de seguridad financiera de los prejubilados.
- d) *Modalidad/ procedimiento con que se realiza el plan de prejubilación.* Se han abordado los temas de la voluntariedad o no de la salida, las presiones por parte de las organizaciones, la influencia de planes aplicados previamente sobre la toma de decisiones, etc.
- e) *Contexto laboral y organizacional en que se realiza el plan de prejubilación.* En este caso, la atención se centra en el papel del contexto de trabajo y su implicación en la opción de retirarse tempranamente, es decir, esta variable ha recibido principalmente atención siendo considerada como un antecedente de la salida

- laboral. Así, se ha analizado el papel que la sobrecarga laboral, las relaciones con los compañeros y supervisores, las características del puesto, o las políticas organizacionales.
- f) Las *actitudes de la persona hacia el trabajo*. Se ha analizado fundamentalmente como variable antecedente de la salida laboral anticipada. Así se han contemplado aspectos como el papel de la insatisfacción laboral, los factores de empuje hacia la salida organizacional que la persona percibe o el *burnout* como elementos facilitadores de la salida. También se ha estudiado el papel modulador que estas variables juegan de cara a la adaptación al retiro, como por ejemplo, las diferencias existentes en función del significado que se da al trabajo, de la centralidad de éste en la vida de la persona, las implicaciones que la salida tiene respecto al desarrollo de carrera esperado, etc.
- g) Las *expectativas que se tienen sobre el retiro*. Básicamente se estudian como variable antecedente, ya que en función de que éstas expectativas sean positivas hacia el retiro (p. ej. al contemplarlo como una oportunidad para hacer actividades de interés personal, o como una ganancia en relax) o negativas (p. ejemplo, como una fuente de aburrimiento, de pérdida de actividad relevante, etc.) se facilitará o dificultará la salida laboral.
- h) *Variables psicosociales o relacionales*: fundamentalmente se analiza el papel que juega la familia, la pareja y la red social próxima en la experiencia de prejubilación, tanto en lo referido a la implicación en la toma de decisiones (por ejemplo, implicación de la pareja en la aceptación o rechazo), como en lo referido a los impactos que la prejubilación va a tener para este grupo próximo al retirado. Igualmente se incluyen aquí variables de tipo individual psicológico, como pueden ser la personalidad del trabajador, sus estrategias de afrontamiento, su identidad, autoconcepto y autoestima, etc., que nuevamente están implicadas tanto en los momentos anteriores como posteriores al cese laboral.
- i) Aspectos relativos a la *intervención psicosocial en prejubilaciones*. Se trataría de programas especializados de apoyo al prejubilado o intervenciones de *counselling*, ya sea como preparación al retiro o como forma de facilitar su adaptación a la vida post-laboral.

- j) El *ajuste a la situación de prejubilación*. Con respecto a esta variable, los análisis se centran en determinar el impacto que tiene la prejubilación sobre la vida post laboral del retirado y sus efectos sobre su calidad de vida.
- k) La *actividad post-laboral*: se incluye aquí el estudio de las diversas actividades que realizan las personas prejubiladas una vez producido el cese, ya sean remuneradas o no, como por ejemplo, voluntariados, práctica de aficiones, actividades formativas o de crecimiento, empleo-puente, etc. Se trata pues de un ámbito de estudio muy próximo a la investigación que aquí se presenta. Y cabe añadir como contextualización que la investigación sobre estas variables tan sólo supone –según señalan Crego y Alcover (2004)- el 7,31% del total de registros, lo cual hace pensar que se trata de un área aún muy minoritaria.
- l) *Variables de tipo social*: se centran en el abordaje de temas jurídicos, impactos de la prejubilación sobre el sistema de protección y bienestar social, análisis de las tendencias demográficas y del mercado laboral, etc.

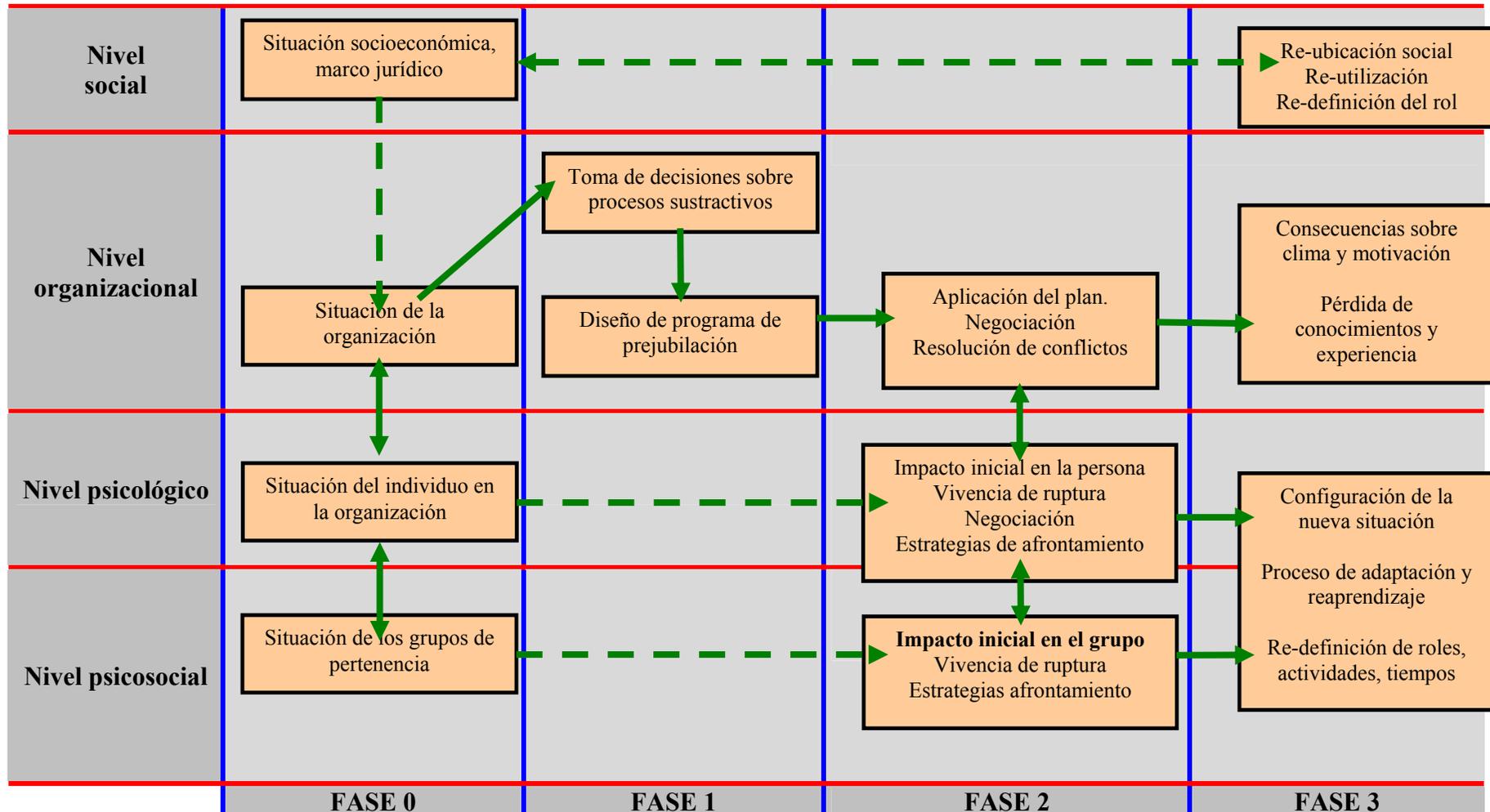
Antes de pasar a exponer las principales conclusiones que sobre las variables anteriores –ya sea en su papel antecedente, modulador o consecuente- se han señalado en la literatura de investigación, cabría hacer un breve apunte sobre el estado de la cuestión de la investigación sobre prejubilaciones en el ámbito español. En la línea de lo ya referido, los proyectos realizados o en marcha son todavía muy escasos. Destacan las aportaciones de Gómez y Martí (2003) –que han estudiado el impacto de las prejubilaciones sobre la persona, la empresa y el sistema de pensiones-; el trabajo del grupo de la Universidad de Oviedo formado por Martínez, Flórez Lozano, Ancizu, Valdés y Cándenas (2003) –sobre las consecuencias psicológicas y sociales de la prejubilación-; la investigación longitudinal de Rodríguez Suárez, González García-Portilla, Bousono y Bobes (1998) sobre jubilación anticipada y calidad de vida; el análisis de la Secretaría de Gabinetes, Documentación y Estudios de UGT (2001) –que reunió una muestra de 800 trabajadores cesados- o las aportaciones de Madrid García y Garcés de los Fayos Ruiz (2000) sobre factores psicosociales implicados en el ajuste emocional en las etapas anteriores a la jubilación.

Igual mención merece el trabajo realizado desde la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid por el Equipo In-Psitro (Investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones), por tratarse de un programa sistemático de investigación e intervención sobre la experiencia de prejubilación. Hasta la fecha, estos autores han realizado diversas aportaciones, como es la realización de una revisión bibliográfica sobre el tema, la elaboración de un modelo teórico que sirva como marco de análisis psicosocial de la experiencia de prejubilación (Crego y Alcover, 2004), así como diversos documentos derivados de la realización de 9 grupos de discusión entre personas prejubiladas de los sectores de la industria, la banca y las telecomunicaciones (Alcover y Crego, 2005; Crego y Alcover, 2005; In-Psitro, 2005).

Una aportación que resulta interesante comentar entre las realizadas por este equipo de investigación es la elaboración del modelo teórico anteriormente aludido. Se trata de una conceptualización de la experiencia de prejubilación en la que se atiende a tres dimensiones de análisis:

- a) Nivel de análisis: los autores distinguen entre nivel social, organizacional, psicológico y social, asumiéndose que existe una interrelación entre los cuatro.
- b) Acontecimientos o tareas específicas que se afrontan en cada momento de la prejubilación: por decirlo de alguna manera, viene a ser el contenido de cada uno de los niveles anteriormente mencionados en cada una de las fases de la experiencia de prejubilación. Por tanto, y dicho de otra forma, a lo que se refieren los autores en este punto es a los antecedentes, respuestas y consecuencias que se observan en los niveles de análisis social, organizacional, psicológico y social.
- c) Fases temporales: los autores distinguen cuatro fases, que van desde la situación de estabilidad previa a la aparición de cualquier acontecimiento que precipite la implementación de un plan de redimensionamiento organizacional hasta llegar a la fase de salida de la vida laboral y adaptación al retiro. Lo característico de esta dimensión de análisis es el énfasis que se pone en considerar la experiencia de prejubilación como un evento dinámico, en la cual en diferentes momentos las personas –y también su entorno social, la propia organización y la sociedad en su conjunto- se ven forzada a dar respuesta a diferentes retos.

**Modelo funcional explicativo de la experiencia de prejubilación**



Fuente: Crego y Alcover (2005).

Finalmente, cabe señalar que el estudio de las prejubilaciones empieza a ser un campo de interés creciente en la Universidad, así como un claro ejemplo de investigación socialmente aplicada y relevante para los colectivos objeto de estudio, como se puso de manifiesto en la presentación de algunas comunicaciones en el VII Congreso Nacional de Organizaciones de Mayores (Alcover y Crego, 2005; Vicente Alonso, 2005; Lizaso Elgarresta y Sánchez De Miguel, 2005).

### **3.1. Resultados de investigación sobre los antecedentes de la prejubilación**

Las investigaciones realizadas sobre el tema de los antecedentes que pueden precipitar la salida laboral anticipada coinciden en señalar la presencia de elementos motivacionales *push* (de empuje a salir del trabajo) y *pull* (de arrastre hacia el retiro, por las características atractivas de éste) (Feldman, 1994; Hanisch, 1994; Hardy y Quadagno; Shultz, Morton y Weckerle, 1998; Taylor y Shore, 1995). Así, entre los primeros pueden citarse el mal estado de salud –en el plano personal- que dificulte la realización de un trabajo, o –en el plano organizacional- el estar sometido a unas condiciones de trabajo adversas (presiones para el abandono, mal clima laboral, cambios constantes del entorno de trabajo o de las condiciones, etc). Los elementos *pull* serían todos aquellos implicados en una valoración positiva del retiro como tal, en cuanto que permite el desempeño de actividades de ocio, un mayor relax, la práctica de *hobbies* e intereses personales, actividades de voluntariado, etc. (Crego y Alcover, 2004).

El estudio realizado por la UGT (2001), señala como razones para aceptar la prejubilación las siguientes: la anticipación de los aspectos positivos del retiro, las presiones de la propia empresa y la opinión por parte del empleado de que aceptar el plan es la mejor alternativa frente a otras opciones de salida, y la existencia de problemas de salud mental que dificultan el desempeño laboral o que son causados en el propio empleo. Desde un punto de vista motivacional, el primero de estos factores sería un elemento *pull*, mientras que los otros dos serían factores *push*.

A la vez que estos elementos de tipo motivacional personal, para comprender adecuadamente la toma de decisiones sobre la aceptación o rechazo del plan de prejubilación, deben tenerse en cuenta también el contexto económico y familiar en que se desenvuelve el trabajador. En este sentido, la situación en ellos puede facilitar – p. ej., ausencia de cargas familiares o económicas- o dificultar –p. ej. hijos dependientes, pago de hipotecas, etc.- la opción por el retiro, en función de que se puedan afrontar o no las demandas del entorno próximo con los ingresos ofrecidos en el plan de retiro.

Desde una perspectiva más centrada en los significados que para el trabajador tiene la salida laboral y sobre todo considerando su percepción de voluntariedad en el proceso, Crego y Alcover (2005) han diferenciado cuatro situaciones posibles antecedentes de la salida laboral. Los cuatro escenarios son fruto del cruce entre las dos posibilidades de respuesta –afirmativa o negativa- que los trabajadores pueden dar a dos cuestiones que se plantean en el momento de la oferta de prejubilación: ¿quiero aceptar el plan de prejubilación? y ¿puedo/ tengo capacidad de rechazarlo? Obsérvese que la primera de las cuestiones hace referencia a la motivación del trabajador hacia el cese laboral, donde intervendrían los citados factores *push* y *pull*; mientras que la segunda pregunta planteada se refiere a la percepción sobre la capacidad de control que el trabajador se atribuye. Este es tan sólo un control “negativo”, de oposición o rechazo a la iniciativa que ha planteado la empresa. Así, las cuatro situaciones posibles serían:

- a) Querer aceptar el plan y pensar que, de haberlo querido, se hubiera podido rechazar: es la situación de aceptación voluntaria, donde el sujeto sale sin más de la organización al coincidir los deseos de la dirección y los suyos propios. Realmente la capacidad de control negativo no se somete a prueba en este caso.
- b) Querer rechazar el plan y pensar que se puede rechazar: según Crego y Alcover (2005) los sujetos encuadrados en este tipo, en la práctica, se veían en una situación de resistencia ante los deseos de la empresa por expulsarlos de la misma. La persona juzga que la empresa respetará su decisión de permanencia o que de no hacerlo, se tiene la capacidad para continuar en ella a pesar de la iniciativa de la dirección por motivar el cese. Este tipo de sujetos se ve envuelto en un proceso en

el que su percepción de control se debilita progresivamente, tanto por el coste posible de mantener la idea de quedarse en la organización (y posiblemente salir más tarde en peores condiciones) como por el posible empeoramiento de las condiciones laborales, hasta que finalmente pasa a alguna de las situaciones de percepción de no-control (c y d)

- c) Querer aceptar el plan y pensar que además no se puede hacer otra cosa: es una situación en la que la oferta se acepta como mal menor, por ejemplo después de haber pasado por una fase de resistencia en la que las condiciones de trabajo y/ o de salida se han empeorado. El sujeto percibe la salida como una liberación, desea irse de la empresa, pero a la vez piensa que no le dejan otra opción.
- d) Querer rechazar el plan, pero pensar que no se puede hacer nada por evitar el cese: se produce la salida laboral contra la voluntad del trabajador. Es un caso típico cuando se produce una prejubilación por cierre de la empresa.

La resultante, según señalan Crego y Alcover (2005) es que el trabajador acaba pensando que su capacidad real de decisión es ficticia y que realmente su salida organizacional se reviste de un halo de “voluntariedad” del que en verdad carece.

### **3.2. Resultados de investigación sobre las consecuencias de la prejubilación**

Según han señalado Alcover et al (2004) las prejubilaciones tienen efectos en tres niveles, que de mayor a menor amplitud, son: social, organizacional y personal/relacional. Una panorámica general de las consecuencias de la prejubilación puede verse en la siguiente tabla, tomada de Crego y Alcover (2004), donde se resumen las áreas que pueden verse afectadas en la experiencia de prejubilación.

### *Consecuencias de la prejubilación en distintos niveles de análisis*

<b>Nivel social</b>	Sostenibilidad Seg. Social, ausencia de definición de rol, indefinición administrativo-jurídica...
<b>Nivel organizacional</b>	Pérdida de capital humano, efectos sobre motivación, responsabilidad social...
<b>Nivel relacional</b>	Impactos en ámbito familiar, cambios en la red social, desconocimiento, rechazo...
<b>Nivel personal</b>	Consecuencias sobre la salud física y psíquica; impactos sobre la identidad, el autoconcepto y autoestima; reorganización de actividades y tiempo...

Fuente: Crego y Alcover (2005).

En el plano de las repercusiones sobre la sociedad de la generalización de planes de prejubilación, el debate abierto gira en torno a los impactos que éstos puedan acarrear al sistema de protección y bienestar social. Concretamente se pone en duda la sostenibilidad del sistema actual de pensiones y Seguridad Social, dado por una parte el envejecimiento progresivo de la población y el aumento de la esperanza de vida (lo que generará previsiblemente una mayor cantidad de población a sostener) y la tendencia al acortamiento de la vida laboral (que implica un menor número de años de contribución), temiéndose por el colapso del actual Estado del Bienestar (Reig, Fernández y Jaulí, 2003; Gómez y Martí, 2003; Consejo Económico y Social, 2000; López Cumbre, 1998).

También se ha denunciado que las prejubilaciones en algunos casos suponen la derivación de la solución de problemas de entidades privadas a los fondos públicos, como ocurriría, por ejemplo, cuando el plan de prejubilación incluye en algún momento el cobro de prestaciones de desempleo. En tal caso, se está realizando una especie de “fraude de ley”, puesto que aunque el prejubilado tiene derecho a cobrar una prestación por desempleo tras la salida laboral, y oficialmente pueda tener el estatus de “desempleado” al menos temporalmente, su situación real no se corresponde con la de este tipo de perfil, como ya hemos visto. Es decir, de algún modo se juega con la letra

de la ley para traicionar el espíritu de la misma, y ello se hace apoyándose en la falta de conceptualización jurídica clara y diferenciadora de la contingencia de prejubilación, en la ambigüedad que rodea a este fenómeno (Martínez et al. 2003, López Cumbre, 1998, Riera, 1999).

La prejubilación, tal y como se ha puesto de manifiesto en diversas comunicaciones presentadas en el VII Congreso Nacional de Organizaciones de Mayores (cfr. Alcover y Crego, 2005; Vicente Alonso, 2005; Lizaso Elgarresta y Sánchez De Miguel, 2005), puede verse como una forma de discriminación laboral por razón de la edad, dado que la criba entre los trabajadores se hace –al menos teóricamente- en función de este elemento, sin entrar en consideración otro tipo de factores como la capacitación y la experiencia del empleado en su trabajo.

En este sentido la prejubilación podría entrar en la categoría de lo que se viene denominando “*ageism*”, consistente en Ageism “cualquier actitud, acción o estructura institucional que subordina a una persona o grupo a causa de su edad o cualquier asignación de roles sociales basada puramente en la edad” (Traxler, 1980, p. 4). El tema de discriminación por edad en el mercado laboral es un nicho de investigación en desarrollo, pudiendo recurrirse para una interesante compilación al trabajo de Glover y Branine (2001).

Igualmente, se ha señalado dentro de las consecuencias a nivel social la formulación de un incipiente “conflicto intergeneracional”, basado en el enfrentamiento entre aquellos jóvenes que se incorporan al mercado laboral y aquellos trabajadores de edad avanzada que se ven por ellos desplazados. Mientras los primeros dudan de la capacitación de los segundos y les acusan de taponar su entrada en el mercado laboral, los trabajadores mayores miran con recelo y desconfían de estos neófitos bien formados pero sin experiencia y con una ideología –más neocapitalista- y una visión del trabajo –más individualista y competitiva- bien diferente a la que ellos sustentan. Sea como fuere parece que una tarea urgente en este nivel es la de clarificar el rol social del colectivo de prejubilados y darles una identidad pública, así como ofrecer una respuesta –o al

menos abrir un debate productivo- sobre las demandas que plantean a los diferentes gobiernos e instituciones y administraciones públicas.

Respecto de las consecuencias que la aplicación de los planes de prejubilación tiene para la propia organización que los aplica, en la literatura académica se hace referencia tanto a impactos positivos como negativos. Los primeros se refieren fundamentalmente al cumplimiento de los objetivos con que esta medida de redimensionamiento organizacional se aplica, esto es, el saneamiento económico de la empresa, el rejuvenecimiento de la plantilla de trabajadores, la salida de un excedente de personal, el contar con empleados que resultan más baratos y que pueden plantear menos exigencias, siendo más maleables (Cfr. Gómez y Martí, 2003). Igualmente la salida laboral de trabajadores mayores y su sustitución por otros más jóvenes supone la entrada en la organización de savia nueva, tal vez con mayor formación técnica y tecnológica, más familiarizada con nuevos procedimientos de trabajo y que posiblemente tenga unas actitudes más favorables –ya sea por convencimiento o porque se perciba que no hay otra alternativa- a los métodos y fines de las empresas de la sociedad globalizada. Como puede observarse, la bondad de la aplicación de planes de prejubilación para la empresa se ha contemplado desde una óptica economicista, o como área más cercana al enfoque psicosocial, desde los planteamientos de la gestión de recursos humanos.

Ahora bien, se han señalado igualmente algunos efectos negativos para la organización y que podrían incluso suponer una amenaza al logro de los pretendidos objetivos de incremento del beneficio económico y la productividad. Así, en el momento en que en la empresa se empieza a hablar de la posible salida mediante planes de retiro temprano –y de no haber unas pautas de comunicación interna adecuadas- se puede generar entre los trabajadores un clima enrarecido, propiciándose la aparición de rumores que vienen a ser la válvula de escape frente a la incertidumbre que experimentan los trabajadores susceptibles de acogerse a la medida de prejubilación. Se genera una situación en la que no es rara la desconfianza de unos trabajadores hacia otros, de los mayores hacia los jóvenes, de la plantilla hacia los sindicatos y hacia el posicionamiento de éstos en las negociaciones. En definitiva, el clima organizacional puede atravesar una fase

crítica. La motivación y el compromiso de los trabajadores también pueden verse resentidos, tanto los de aquellos que se quedan –pues inmediatamente realizarán el cálculo de los años que les pueden quedar en la empresa- como los de aquellos que saben que saldrán de la organización –pues de algún modo pueden vivenciar que se ha roto el contrato psicológico que los vinculaba a su empresa.

La salida de estos trabajadores que han desarrollado su vida profesional en la empresa supone igualmente la pérdida de capital humano experimentado, de personas que conocen los entresijos de la organización, sus reglas explícitas e implícitas; desde este punto de vista su cese supone una pérdida de la cultura organizacional de la que ellos son portadores. Pero a la vez su experiencia se refiere al desempeño de su profesión, a la posesión de los conocimientos tácitos que –lejos de hallarse en los manuales académicos- tan sólo pueden ser proporcionados por la práctica de las tareas concretas y por la transmisión de conocimientos de los trabajadores experimentados a los nuevos miembros de la organización, aspecto este último que la prejubilación viene a dificultar. Todo lo cual podría conllevar impactos sobre la producción o incluso sobre la accidentalidad laboral (Cfr. Reig, Fernández y Jauli, 2003; Gómez y Martí, 2003).

Con respecto de las consecuencias de la prejubilación en el nivel personal y relacional, según han puesto de manifiesto Crego y Alcover (2004), la nota dominante es la heterogeneidad. Las repercusiones que la prejubilación tiene sobre la vida post laboral del retirado son tan diversas que lo más apropiado parece ser el hablar de “perfiles” de personas prejubiladas (Isaksson, 1997) y de la existencia múltiples variables moduladoras.

Con respecto a estas últimas Alcover et al (2004, p.487) y Crego y Alcover (2004) han identificado las siguientes:

- a) *La voluntariedad de la decisión de salida organizacional* (Isaksson, 1997; Isaksson y Johansson, 2000; Shultz, Morton y Weckerle, 1998), siendo que la percepción de retiro forzoso genera un impacto negativo sobre la satisfacción del prejubilado.

- b) La *situación financiera* en que queda el prejubilado en el retiro, tanto antes como después del acceso a una pensión de jubilación.
- c) El *género*, variable que parece apuntar en general a una tendencia de mayor capacidad para la adaptación y satisfacción en el caso de las mujeres y a mayores dificultades de ajuste en el caso de los hombres (Isaksson y Johansson, 2000; Gómez y Martí, 2003).
- d) El *nivel de estudios*, variable para la que se ha encontrado mayores niveles de incidencia de depresión a niveles de estudios más bajos (Martínez et al., 2003).
- e) El *estatus de empleo desempeñado*, que según Martínez et al. (2003) guardaría una relación directa con el nivel de ingresos y de ocio y una relación inversa con medidas de ansiedad y depresión.
- f) Los *niveles de socialización* (Martínez et al., 2003) y el *apoyo social* (McGoldrick, 1989; Neuhaus, 1995), ambos elementos favorecedores de una adaptación positiva al retiro y protectores frente a la aparición de sintomatología psíquica.
- g) La *práctica de ejercicio* (Martínez et al., 2003) y de *aficiones e intereses*.
- h) *Rasgos de personalidad*, la flexibilidad, la capacidad de adaptación, el empleo de estrategias de afrontamiento. Niederfranke, 1989; McGoldrick, 1989.
- i) El grado en que el retiro no interrumpe la *continuidad de objetivos* vitales de la persona (Robbins, Lee y Wan, 2002).
- j) La participación en *programas de intervención* con carácter preventivo (Gómez y Martí, 2003).

A pesar de la existencia valoraciones tanto en sentido positivo como negativo respecto de la adaptación satisfactoria al retiro temprano, también se puede identificar la presencia de algunos elementos que se presentan como más o menos constantes en la experiencia de prejubilación. Concretamente, y tal y como han puesto de manifiesto Crego y Alcover (2005), la experiencia de prejubilación está recorrida por numerosos rupturas y ambigüedades.

La primera ruptura que se produce se vivencia en los momentos en los que el trabajador aún está dentro de la empresa. Una reacción bastante generalizada ante los cambios que se producen en la organización –por ejemplo, a consecuencia de su fusión con otra empresa, de su reconversión, o de su “modernización”- es el pensamiento de que “la empresa ya no es la que venía siendo”, esto es, que ha cambiado su identidad y su cultura. Tales cambios son experimentados por los trabajadores de una forma concreta, como en la introducción de novedades en los procedimientos de trabajo y/ o de nuevas políticas de gestión de recursos humanos –incentivos a la producción, trabajo por objetivos, etc.- o en las alteraciones de las condiciones de trabajo (tanto del contexto físico en que este se desempeña, como del marco contractual que lo regula). Todo lo cual afecta también al clima laboral, que en ocasiones también se empieza a percibir como diferente y alterado: los empleados ven su relación es redefinida en términos de competitividad, que se incorpora personal joven y bien formado al que se mira con recelo, se generan conflictos entre la empresa y los trabajadores, entre los trabajadores y sus representantes sindicales, etc.

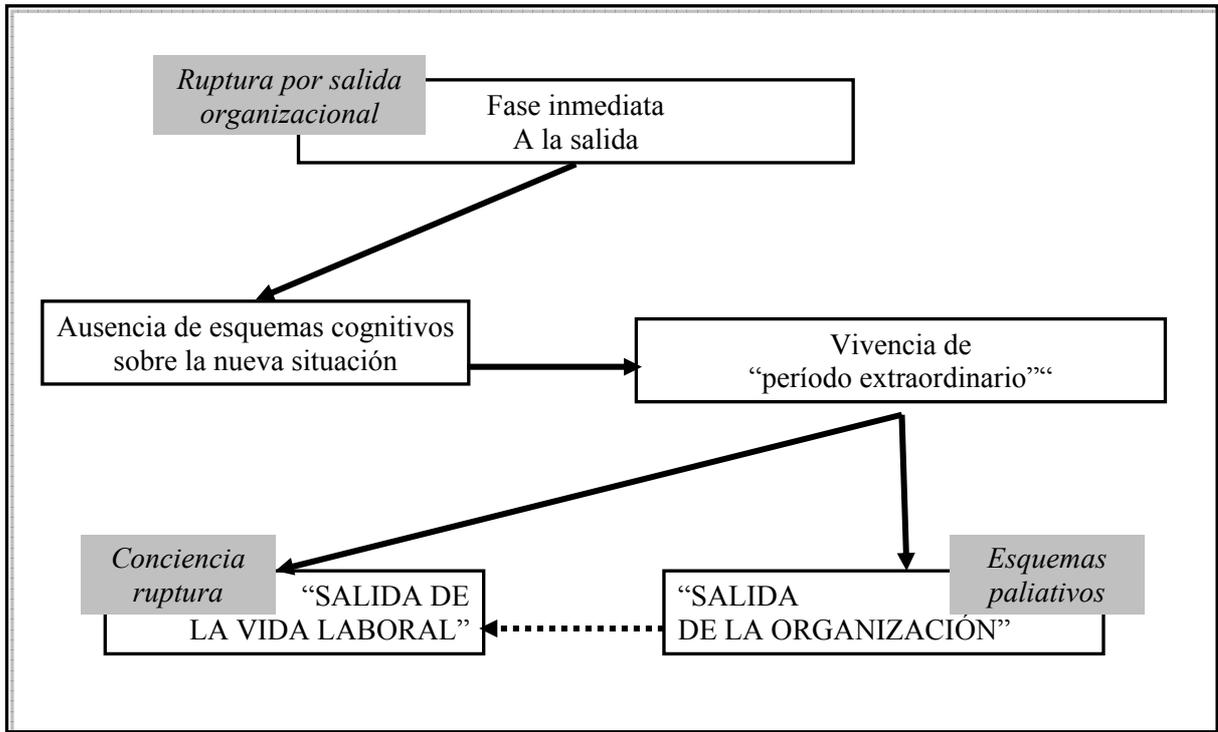
Por otra parte en estos momentos iniciales de la puesta en marcha de la oferta de prejubilación, el trabajador se ve en una situación ambigua: en algunos casos no sabe exactamente si tendrá la posibilidad de acogerse o no al plan y si esta decisión será o no voluntaria; así como en muchos casos tampoco se conocen a ciencia cierta las consecuencias de optar por la permanencia organizacional o por el retiro.

La sensación de incertidumbre nuevamente aparece cuando el trabajador se enfrenta a los días y meses inmediatos a su salida organizacional. Hasta el momento, su vida tenía una especie de guión que ahora se ve alterado: dispone de un tiempo libre que antes estaba ocupado por las actividades de la jornada laboral y se queda sin unas tareas claras que realizar. Se puede decir que en este punto, se ha producido una ruptura –la segunda en el proceso- de los esquemas cognitivos que la persona había elaborado, junto a la carencia de esquemas que ayuden a reducir la incertidumbre que genera la nueva situación–dada la falta de una preparación para el retiro temprano y la no existencia de unas pautas de rol social para el prejubilado. Subjetivamente, la persona prejubilada tiene la sensación de estar viviendo una experiencia extraordinaria.

En esta situación –y según han señalado Crego y Alcover (2005)– se podrían diferenciar dos grandes modelos de respuesta: a) el reconocimiento consciente de la desorientación y de que la prejubilación implica una reorientación vital y supone la salida del mercado laboral. A partir de ahí el prejubilado reconoce que se enfrenta a una situación que plantea unos retos determinados (redefinición de la agenda y el uso del tiempo, cambio de actividad, reorganización de la vida social, etc.) que tendrá que encarar para adaptarse satisfactoriamente al retiro ; b) la generación de esquemas paliativos que vienen a suponer una solución temporal frente a la incertidumbre y que sirven para reducir la ansiedad de los primeros momentos y orientar al prejubilado en su actuación cotidiana.

Ahora bien, los denominados “esquemas paliativos” son tan sólo un parche -con fecha de caducidad- que viene a tapar el agujero que en la vida del prejubilado ha dejado su cese laboral y no suponen ni una toma de conciencia de la nueva situación ni una adaptación real a la misma. De hecho estos esquemas se basan en gran medida en seguir mirando al pasado o de estar anclado en él y en considerar que más que una salida del mercado laboral lo que se ha producido es tan solo, y de momento, una salida organizacional. Recordemos, además, que la salida laboral como ya se ha visto se produce rodeada de ambigüedad, sobre todo en lo que respecta a la cuestión de la voluntariedad de la opción tomada por el prejubilado; elemento este que viene a dificultar una toma de conciencia clara sobre lo que está ocurriendo.

**“Salida de la vida laboral” vs. “salida de la organización” tras el cese**



Fuente: Crego y Alcover (2005).

Con relación a las reacciones paliativas a la falta de esquemas sobre la vida post-laboral que se observan en los momentos siguientes al cese, Crego y Alcover (2005) han categorizado las respuestas de los sujetos participantes en los grupos de discusión en tres tipos: reacción eufórica, reacción de resistencia y/o negación y consideración de la prejubilación como período vacacional.

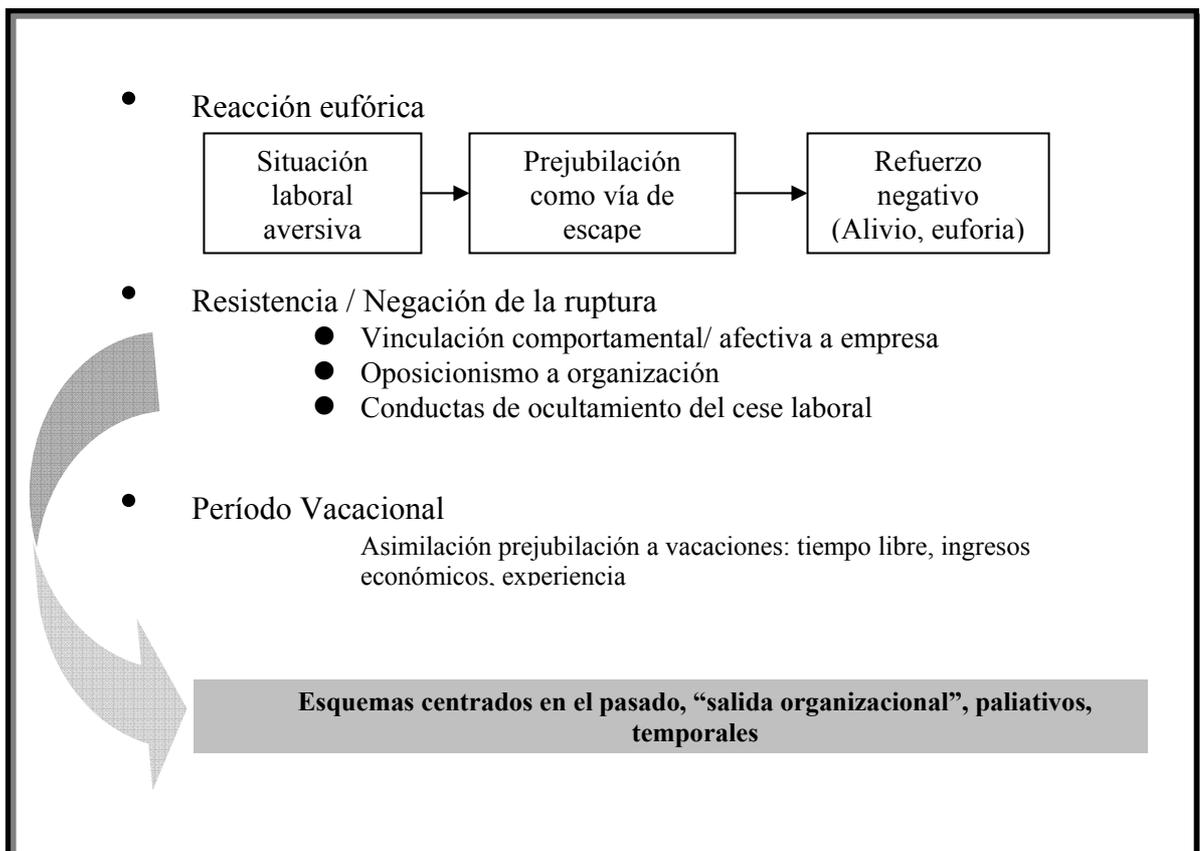
En el primer tipo de respuesta, la *reacción de euforia*, se encuadrarían aquellas personas que previamente a su salida laboral han atravesado por una situación aversiva en el trabajo y ven en la prejubilación una liberación, una válvula de escape con la que poner fin a las vivencias negativas asociadas al trabajo y, sobre todo, al contexto – físico, temporal, relacional y organizacional- del trabajo. Así por ejemplo, estas personas refieren haber estado sometidas a presiones, a cambios en el entorno de trabajo, haber sufrido *mobbing*, verse obligado a hacer cosas que van contra su ética o ideología, etc. En términos conductuales podemos decir que la prejubilación funciona en estos casos como un refuerzo negativo, al que la persona puede referirse con

términos como “alivio” o “liberación de una condena”, pero también con expresiones más de tipo hipomaniaco y que a la vez reflejan la desorientación vivenciada (“tuve un subidón”, “me sentía en una nube”, “estaba flotando”). Se vive así una especie de “luna de miel” en esta etapa (Florez Lozano, citado en Díaz y Carrillo, 2001). Pero cabe llamar la atención en estos casos sobre un hecho: el retirado contempla su situación actual en relación con el pasado laboral próximo, del cual cognitiva y emocionalmente aún no se ha liberado, y su reacción tan sólo es comprensible si se contempla a la luz de su experiencia previa en la organización. Por ello decimos que este tipo de esquema no se orienta aún al futuro –la adaptación al retiro- sino más bien al pasado: “he salido de la empresa” –parece decirse el prejubilado- “y eso tiene un efecto positivo, de escape de una situación insostenible”; pero aún no se es muy consciente de que se ha de reorganizar la actividad y el tiempo, porque también se ha salido de la vida laboral.

La reacción centrada en la *resistencia o en la negación* de la ruptura implica el mantenimiento de una vinculación cognitiva o afectiva –con un claro reflejo comportamental- con la empresa de la que se ha salido. La persona prejubilada en estos casos se resistiría a aceptar su cese, haciendo lo posible por seguir unido a la empresa (por ejemplo, tratar de reengancharse, seguir yendo al lugar de trabajo para ver a los compañeros, o en un sentido de vinculación opositora comenzar una actividad frenética de pleitos contra la organización). En algunos casos, la resistencia va más allá y se convierte en una verdadera negación de lo que está ocurriendo. Es el caso de ex trabajadores que tratan de ocultar a sus vecinos, familiares y amigos su nueva situación y que incluso realizan conductas encaminadas a lograr este fin de encubrimiento (por ejemplo, decir a otros que siguen en activo, salir de casa a las horas de trabajo y regresar cuando se supone que este ya ha terminado, seguir usando ropa asociada a la profesión desempeñada, etc). En ocasiones el significado de la negación –más que ser una forma de no pasar por el mal trago de enfrentarse al prejuicio social- tiene un carácter personal –el individuo no concibe su propia identidad separada de su desempeño profesional. Como puede apreciarse, este tipo de reacción se produce preferentemente en personas para quienes el trabajo era un elemento central de sus vidas, del cual no pueden desprenderse fácilmente dado que ello desequilibraría todo el sistema de vivencias (cogniciones, emociones, etc.) que integran el propio *self*.

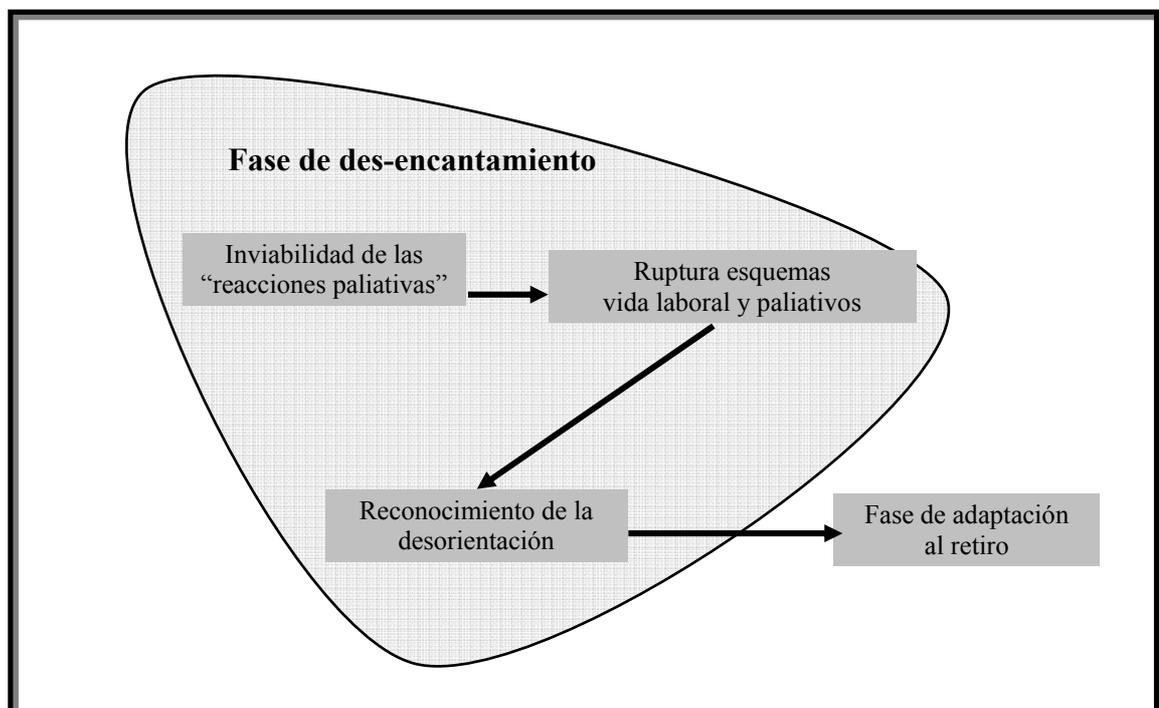
Finalmente, existen prejubilados que refieren que en los momentos iniciales del retiro se sentían como si estuviesen de *vacaciones*, y que así se planteaban el retiro. La asociación entre vacaciones y retiro parece clara y fácil de hacer: en ambos casos se dispone de tiempo libre para la práctica del ocio, no se cuenta con un horario fijo, no hay esquemas rígidos sobre la ocupación del tiempo, la persona puede tener más opciones de relax, menos estrés, se tienen sensaciones similares –por ejemplo, estar en la calle por las mañanas, tomar un aperitivo-, seguir recibiendo ingresos, etc. Ahora bien, cabe notarse que el esquema vacacional es fundamentalmente un esquema tomado prestado de la vida laboral; dicho de otra forma, sólo tiene sentido hablar de “vacaciones” con propiedad si se está empleado, pero no si se está jubilado o prejubilado, y si éstas tienen una duración limitada. Y en este sentido, las personas que se agarran a esta conceptualización de su retiro se hallan aún vinculadas al pasado.

### ***Reacciones paliativas a la falta de esquemas tras la salida laboral***



El problema de los esquemas paliativos, como se ha venido diciendo, es doble: de una parte están centrados en el pasado y no suponen una evaluación realista de los retos que plantea la nueva situación; y de otra, su viabilidad tan sólo temporal y su carácter caduco. Al transcurrir estos momentos iniciales del retiro, llega un momento en el que el individuo se ve forzado a desprenderse de estos esquemas provisionales. Lo que parecían unas vacaciones acaba por convertirse en monotonía y cotidianeidad, el alivio y la euforia inicial no se mantienen indefinidamente y poco a poco la toma de conciencia de las dificultades que plantea el retiro hace que se vaya abandonando el ánimo inicial. Igualmente, las personas que se entregan a algún tipo de negación o que resisten a su salida organizacional acaban por ser devueltas a la realidad, ante la imposibilidad de seguir viviendo una vida teatral –caso de la negación- o ante la frustración que deparan los intentos de volver a la organización o de seguir vinculado a ella o en general a la vida laboral. En definitiva, lo que sobreviene es una fase de desencantamiento, consecuencia de la ruptura de estos esquemas paliativos, y el reconocimiento de que se está desorientado, iniciándose así la entrada en una etapa de mayor realismo que permitirá la adaptación a la vida post-laboral.

### ***Ruptura de los esquemas paliativos, desencantamiento y adaptación al retiro***



Fuente: Crego y Alcover (2005).

En esta fase de adaptación, cuando ya ha transcurrido un tiempo desde que se ocasionó la salida organizacional, las consecuencias que se reportan en la literatura sobre prejubilaciones vienen marcadas por el signo de la heterogeneidad y la variabilidad interpersonal. Según han señalado varios autores (Isaksson y Johansson, 2000; Williamson, Rinehart y Blank, 1992; Gómez y Martí, 2003) el retiro temprano suele ser valorado como una experiencia positiva por una mayoría de personas, en lo que pueden estar incidiendo tanto factores de refuerzo negativo -la reducción del estrés respecto de la anterior vida laboral (Isaksson y Johansson, 2000)-, como de refuerzo positivo -la oportunidad para realizar intereses personales (ocio) o incluso otro trabajo (Williamson, Rinehart y Blank, 1992). También la muestra de sujetos españoles que participaron en la investigación de Gómez y Martí (2003) referían una valoración positiva del retiro, siendo que más del 70% se encontraban satisfechos de haber tomado la decisión de jubilarse, frente a un 25% de no satisfechos, que el 85% manifestaba que volvería a tomar la misma decisión, manifestando reservas al respecto un 17% y que un 28% había experimentado una mejora de su relación familiar tras la jubilación.

No obstante, la jubilación no está exenta de impactos negativos para la persona y su contexto social, en caso de no resolverse adecuadamente los retos que implica la situación postlaboral. Crego y Alcover (2004) han recogido algunas de estas consecuencias, basándose en una revisión de la literatura sobre jubilaciones:

- a) *Efectos sobre la salud física*: se ha apuntado principalmente a una mayor incidencia de problemas de origen psicosomático entre la población de jubilados. Así, Florez Lozano (citado en Díaz y Carrillo, 2001) hablan del mayor riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares, problemas gastrointestinales, musculares y óseos; a la vez, Gómez y Martí (2003), y Reig, Fernández y Jauli (2003) identifican las alteraciones del sueño como problema observado en este colectivo.
- b) *Efectos sobre la salud psíquica*: se han señalados síntomas de ansiedad, nerviosismo, depresión, sentimientos de inutilidad, desesperanza hacia el futuro, mayor irritabilidad, sentimientos de frustración. No obstante, tal y como previenen Crego y Alcover (2004), los estudios realizados sobre este punto muchas veces

-más que en un análisis sistemático y un abordaje empírico- se han basado en hipotetizar consecuencias esperables ante una situación de cambio vital.

- c) *Efectos sobre la organización del tiempo*: el prejubilado se enfrentaría a la elaboración de una nueva agenda y horario personal, al quedar liberado el tiempo que ahora ya no se dedica al trabajo. Este punto se identifica, más que como un efecto negativo de la prejubilación, como uno de los retos o desafíos a los que hay que dar respuesta. En este sentido, una mala resolución de la reorganización del tiempo y la actividad es lo que puede estar en la base de otras consecuencias negativas (problemas de tipo depresivo, conflictividad en el hogar, etc.); mientras que el éxito en plantear nuevos ámbitos de actividad que a la vez tenga un papel estructurante del tiempo, generaría adaptación a la vida post retiro y la experiencia subjetiva de satisfacción.
- d) *Efectos sobre el clima familiar*: el incremento del tiempo que el prejubilado pasa en su hogar tras haber cesado en su trabajo puede ser una fuente de disputas familiares, generalmente derivadas de la competencia por la re-distribución de tareas domésticas y familiares (otro de los retos que afrontar), la propiedad del tiempo liberado (del prejubilado o de la pareja/ familia), o el uso de lugares comunes del hogar (que hasta entonces era el “territorio” del ama de casa, de los hijos, etc.). Algunos datos pueden ilustrar esta problemática: se producen entre un 8% y 10% de separaciones entre prejubilados (Gómez y Martí, 2003; UGT, 2001) y un 10% de las familias tiene problemas para adaptarse a la nueva situación (Gómez y Martí, 2003).
- e) *Efectos sobre las relaciones interpersonales*: según el estudio de Martínez et al (2003) los prejubilados pueden sentirse solos, refieren haber perdido amigos, sentirse como extraños en el medio familiar, o pueden creer que su presencia molesta a otros.

No obstante, y como se ha avanzado con anterioridad, la experiencia de prejubilación es diversa y también existen estudios en los que se han obtenido resultados que apuntan a consecuencias positivas de la prejubilación. Un ejemplo de ello es la investigación realizada por el equipo de investigación de la Universidad del País Vasco compuesto

por Sánchez de Miguel y Lizaso. En él se utilizó una muestra de 119 personas entre las cuales había 41 personas prejubiladas, 23 jubilados voluntariamente, 21 jubilados por enfermedad, 20 de forma obligatoria y 13 por jubilación anticipada. La media de edad era de 66, 5 años y la edad que tenían a la hora de jubilarse rondaba entre los 56 y 60 años. Los resultados indicaban que estos sujetos caracterizaban de forma positiva su salud y su forma física, a la vez que no se presentaban síntomas de ansiedad o depresión. Valoraban su satisfacción vital con una puntuación de 12, 44 sobre 16. Tenían un nivel adecuado de actividad lúdica, física, intelectual y doméstica, un adecuado nivel de relación social tanto en frecuencia como en satisfacción de los contactos y su autoconcepto se mantenía en un nivel alto y positivo. A la gran mayoría de ellos (un 85%) no les gustaría volver a trabajar. (Cfr. Crego, Sánchez de Miguel, Lizaso y Alcover de la Hera, 2005). No obstante, estos resultados deben tomarse con precaución, dado que el tamaño de la muestra no permite hablar de que sean un grupo de sujetos representativos. Igualmente cabría incidir nuevamente en la necesidad de identificar variables moduladoras de los efectos de la prejubilación, es decir, de aquellas en función de cuya presencia o ausencia y de su intensidad, la vivencia de prejubilación será valorada de una forma u otra.

En el anteriormente citado informe realizado por UGT (2001), se aborda también el tema de las posibles consecuencias de la prejubilación, identificándose posibles efectos como:

- a) Impactos sobre la identidad, la autoestima, el autoconcepto.
- b) Problemas psicosomáticos (por ejemplo, enfermedades cardiovasculares).
- c) Sensación de improductividad y de abandono.
- d) Sensación de discriminación por edad.
- e) Aparición de trastornos psicológicos y comportamentales: ansiedad, depresión, demencias, alcoholismo.
- f) Frustración respecto de las metas que se había propuesto la persona.

- g) Problemas de pareja: al incrementarse el tiempo de convivencia, se incrementarían las probabilidades de interacciones conflictivas, hasta el punto de que se aporta el dato de 10% de separaciones matrimoniales entre el colectivo de prejubilados.
- h) Sentimientos de apatía, anhedonia, mal humor, soledad, inactividad.
- i) Sensación de ser “un mueble” o un estorbo en casa.
- j) Problemas en la relación sexual.
- k) Dificultades en las relaciones sociales.

Nuevamente, se identifican también algunas variables moduladoras, como pueden ser las diferencias por género, el nivel del puesto de trabajo o la influencia de la edad en la que se produce la prejubilación.

#### **4. EL BRIDGE EMPLOYMENT COMO FORMA DE ACTIVIDAD EN EL RETIRO TEMPRANO**

##### **4.1. Concepto de bridge employment**

Tras la salida laboral, se abren ante la persona prejubilada diversas alternativas sobre cómo reconfigurar su vida post-carrera profesional. Tal y como señala Shultz (2001), se impone cada vez más una reconceptualización del retiro en la que se trate de desvincularlo de connotaciones de pasividad, improductividad, ocio permanente o – incluso- de valoraciones más negativas aún como el “ser una carga”, “carecer de capacidades”, etc. En este sentido una de las opciones tras el cese en la organización es el desempeño de algún tipo de actividad laboral que hace de puente entre el empleo que se venía manteniendo y el paso a la situación de retiro permanente. Tal actividad laboral intermedia es conocida en la literatura científica como “*bridge employment*” o “empleo puente” y puede definirse, siguiendo a Feldman, como una “transición hacia un trabajo a tiempo parcial, el autoempleo o el trabajo temporal después del final de un empleo a tiempo completo y antes del comienzo del retiro permanente” (Feldman, 1994 p. 286). De igual manera, Kim y Feldman (1998) identifican los empleos puente como trabajos a tiempo parcial y temporal que los trabajadores toman después del retiro de un empleo mantenido largo tiempo y a tiempo completo.

Shultz (2001) analiza la tendencia creciente de los trabajadores de edad avanzada a convertirse en fuerza de trabajo contingente e identifica varios elementos implicados en este fenómeno. Entre ellos se citan el deseo por parte de algunos de estos trabajadores de desempeñar un trabajo en unas condiciones más flexibles que les permita hacer una transición suave del completo empleo al retiro permanente; el atractivo de estos trabajos, que normalmente conllevan un menor estrés que jornadas a tiempo completo; o el hecho de que los trabajos que se ofrecen en esta modalidad cada vez más implican mayor cualificación y posiciones ejecutivas y profesionalizadas. Pero junto a ello, hay trabajadores de edad avanzada para los que no queda otra alternativa, ya que socialmente a este colectivo se le atribuyen estereotipos laborales negativos (alto coste,

menor productividad) que dificultan su continuidad en la vida en activo a tiempo completo.

Shultz (2001) propone una re-conceptualización del “retiro”. Es decir, cada vez menos el retiro es equiparable a un “ocio a tiempo completo”, sino que de muchas de las personas retiradas –ya sea tempranamente o no- puede decirse que desempeñan un verdadero trabajo –esté o no tal trabajo sometido a una relación contractual, esto es, sea o no sea un “empleo”-. Este autor identifica algunas alternativas que pueden ser interesantes como puentes hacia el retiro, entre las que cita las rotaciones o *job transfer*, el rediseño del trabajo (*job redesign*), los retiros por fases o parciales (*phased or partial retirements*), el trabajo estacional, formulas de trabajo compartido (como el *job sharing*), o el trabajo a tiempo parcial. Algunas de estas opciones implican la existencia de una mayor flexibilidad en las organizaciones laborales, de manera que puedan ofrecer a sus empleados –en este caso a los de edad avanzada- alternativas al trabajo a tiempo completo.

Desde el punto de vista de Shultz (2001) estas fórmulas suponen una ganancia tanto para el empleador como para el empleado. Este último incrementa sus alternativas de participación e implicación en la vida laboral, a la vez que la organización logra retener un capital humano experimentado en su trabajo y con gran conocimiento de la cultura empresarial.

En general, se ha señalado la conveniencia de este tipo de empleos tanto para el trabajador, como para la empresa y la sociedad en general. Para el primero, supone un paso gradual al retiro permanente, de manera que puede adaptarse progresivamente a la que será su vida post-laboral, a la vez que le permite el mantenimiento de su continuidad vital y de aspectos de su identidad, autoconcepto, autoestima y percepción de autoeficacia vinculados al desempeño profesional. La empresa, como ya se ha mencionado, logra así retener a un capital humano experimentado y con un alto conocimiento de la cultura organizacional, pudiendo aprovechar su consejo, su trabajo y su capacidad para introducir y socializar a nuevos miembros. A la vez, reduce los impactos negativos que en ocasiones las prejubilaciones generan sobre el clima y la

motivación de los trabajadores que permanecen en la empresa. Finalmente, de cara a la sociedad, esta transición laboral –si se dota de un contenido específico- puede ser una vía de definición del rol de los trabajadores mayores y una forma de cambiar connotaciones negativas sobre la edad madura por otras como experiencia, capacidad de orientación, aporte social, actividad, etc.

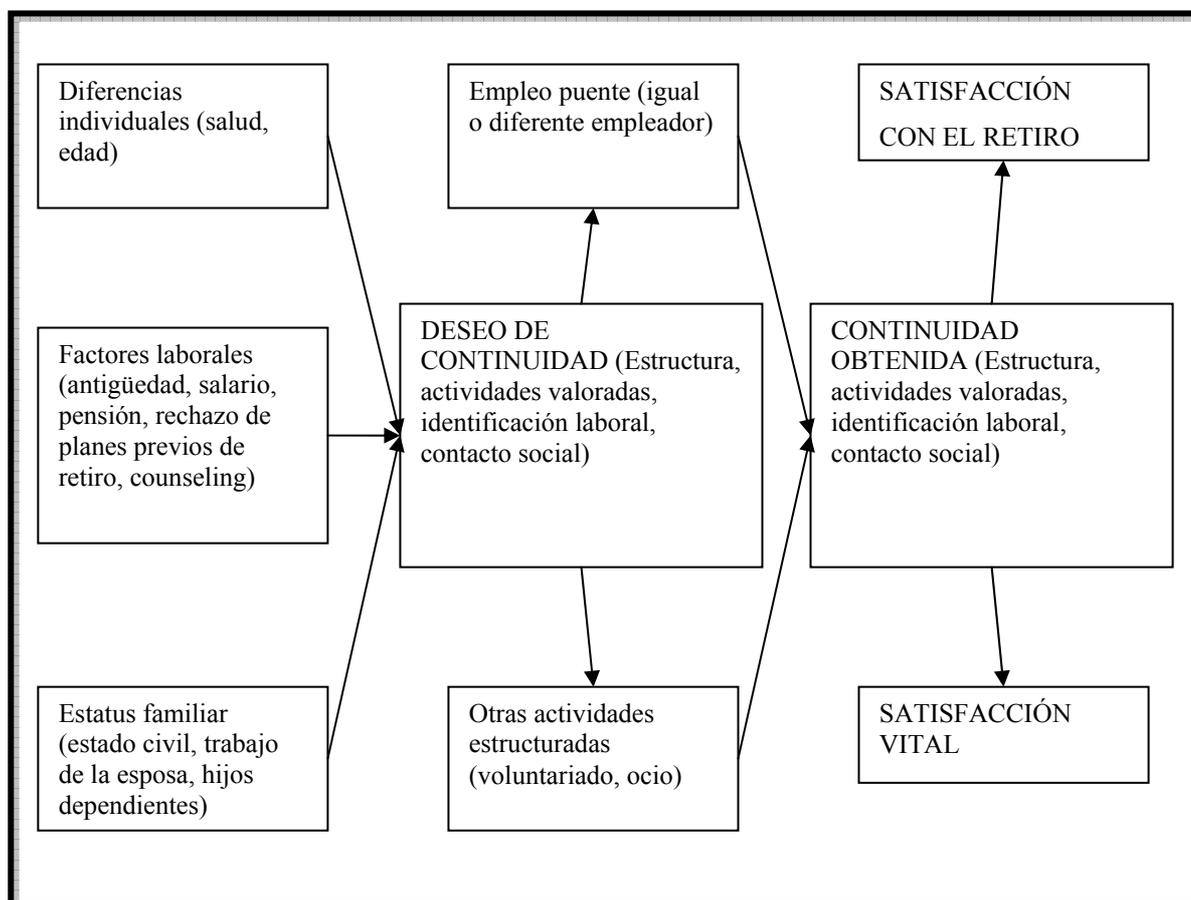
Weckerle y Shultz (1999) han caracterizado el empleo puente en base a cinco rasgos que vienen tanto a señalar sus elementos definitorios como a poner de manifiesto sus implicaciones positivas:

1. El *bridge employment* es una transición al retiro, mediante de la reducción de implicación en el empleo (retiro parcial).
2. Es también una posibilidad de vuelta al mercado laboral para retirados.
3. Tiene efectos psicológicos importantes para los trabajadores de edad avanzada de cara a su adaptación al retiro.
4. Señala el importante papel de estos trabajadores en la empresa: actúan como mentores, menor accidentalidad, menor absentismo y menor rotación.
5. Finalmente, los empleos puente cubren necesidades del mercado laboral en los declives de participación de jóvenes.

En cuanto al marco teórico para conceptualizar la toma de decisiones sobre la participación en un empleo puente y las consecuencias que la actividad post-retiro tiene para la satisfacción con el retiro y con la vida en general, destaca la aportación de Kim y Feldman (2000). Estos autores elaboran su propuesta a partir de la teoría de la continuidad de Atcheley (1989). La premisa de esta teoría es que las personas maduras y mayores tienden a preservar la continuidad y a mantener las estructuras vitales ya existentes en su toma de decisiones. Kim y Feldman (2000) llamarán la atención sobre algunos aspectos de este modelo especialmente relevantes para el caso de personas que se enfrentan a su vida post-carrera laboral:

1. Los trabajadores mayores tienen una tendencia a preservar sus rutinas diarias. La ausencia de trabajo puede suponer una des-estructuración de la vida que cree estrés a la persona, al percibirse sin un rol claro.
2. Los trabajadores mayores tratarán de estructurar su vida cotidiana involucrándose en actividades que valoran significativamente (voluntariado, hobbies, ocio).
3. Aquellas personas que vinculan fuertemente su identidad, autoconcepto y autoestima con su desempeño laboral tenderán a buscar la continuidad desempeñando alguna actividad laboral (empleo puente, a tiempo parcial, trabajo temporal, consultoría, asociacionismo).
4. Igualmente, el mantenimiento de la continuidad implica preservar las redes sociales que sean significativas (colegas, familia, amistades, etc.) para la persona.
5. La edad y la pérdida de capacidades puede ser una limitación para desempeñar una actividad post-retiro.
6. El retiro también puede ser una oportunidad para desempeñar actividades valoradas por la persona y que dejaba de lado en su vida en activo.
7. Las diversas opciones de actividad que tiene a su disposición el retirado (empleo puente, ocio, voluntariado) pueden verse como complementarias más que como excluyentes.

**Modelo de Kim y Feldman sobre la actividad tras la carrera profesional  
y su relación con la satisfacción**



Fuente: Kim y Feldman (2000).

**4.2. Formas de actividad económica tras la salida laboral anticipada**

La importancia de la realización de una actividad post carrera profesional es algo que se ha puesto de manifiesto con lo dicho hasta el momento. Cabría hacer aún más hincapié en la necesidad de adoptar un rol activo tras la vida laboral desarrollada trayendo a colación las palabras de Juan Somalia, director general de la Organización Internacional del Trabajo:

*“Para los trabajadores de edad avanzada, la integración social significa, ante todo, unos ingresos decorosos, ya provengan del trabajo o de una pensión; y, en segundo término, la posibilidad de participar en*

*la vida de la comunidad mediante el empleo, el trabajo voluntario u otra actividad acorde con sus capacidades y preferencias.” (OIT, 2000)*

A continuación se repasan algunas de las opciones de actividad que tienen las personas prejubiladas y que siguen implicando una remuneración o cuando menos, suponen una vinculación con el mundo laboral. Vienen a representar formas de transición hacia el retiro completo.

#### **4.2.1. Emprendedores**

Como ya se ha comentado anteriormente, por ejemplo al reseñar la investigación de Singh y De Noble (2003) una opción para las personas prejubiladas que desean reincorporarse a la vida laboral es la de formar su propia empresa como emprendedores. Se trata de una opción a la que por otra parte, algunas personas prejubiladas se ven encaminadas, dados los problemas que encuentran para conseguir un empleo por cuenta ajena, algo que en ocasiones les queda vetado por los prejuicios y estereotipos que la sociedad y las propias empresas tienen sobre ellos.

Singh y De Noble (2003) hablan de los retirados tempranos como la próxima generación de emprendedores y lanzan algunas hipótesis sobre la decisión de volver al trabajo y de llegar a ser un emprendedor:

1. Los retirados tempranos es más probable que se planteen su vuelta al mundo laboral si no tienen ingresos suficientes para sustituir la pérdida económica a que se enfrentan respecto de su nivel de ingresos anterior, si tienen buena salud, si están vinculados al trabajo o si están en un marco macroeconómico de bajo desempleo.
2. Los retirados tempranos que tienen acceso a recursos financieros es más probable que se conviertan en autoempleados.
3. Los retirados tempranos tienen mayores probabilidades de llegar a ser autoempleados si viven en una región de clusters integrados de firmas y si tienen acceso a subsidios relevantes y capital con menores costes.

4. Los retirados tempranos tienen mayor probabilidad de convertirse en emprendedores si han establecido fuertes redes de trabajo.
5. Dada una ausencia de condicionantes familiares, los retirados tempranos con tendencias emprendedoras más fuertes entre sus rasgos de personalidad es más probable que opten por el autoempleo.

#### **4.2.2. Trabajo a tiempo parcial y trabajo compartido**

Se trata de opciones de transición progresiva hacia el retiro. Consiste la primera de ellas de la reducción de la jornada laboral en la propia empresa o la realización de una actividad en otra organización distinta de la que se ha salido pero que no implica una jornada laboral completa.

La segunda alternativa incluiría modalidades como el *job sharing* (trabajadores de cualificación similar reparten las horas de trabajo, responsabilidades y emolumentos de la actividad, siendo cada trabajador responsable exclusivamente de las tareas que realiza), el *job pairing* (donde se sigue un reparto del trabajo similar al anterior, pero siendo en este caso los trabajadores responsables de forma solidaria de la totalidad de tareas) o el *job splitting* (reparto de tareas, conforme a las habilidades de cada uno, entre trabajadores con competencias diferentes).

#### **4.2.3. El interim management**

La traducción de este término inglés sería la de “directivos interinos”. Se trata de personas que han desempeñado un cargo ejecutivo y que se incorporan a una empresa con una misión determinada y por un tiempo limitado. En general, el interim manager interviene en situaciones empresariales puntuales (lanzar un producto, gestionar un proceso organizacional, etc.) que requieren la satisfacción de una necesidad con cierta urgencia y de forma excepcional. Se han realizado algunas investigaciones al respecto, como las de Inkson (2001) y Feltham y Hughes (1999).

Inkson (2001) ha puesto de manifiesto que conforme las organizaciones se reestructuran para ganar en flexibilidad, el interim management como figura alternativa

al empleo de ejecutivos permanentes se está incrementando. Los interim managers comenzarían su rol sobre la base de un contrato psicológico transaccional con sus empleadores y tienen la característica de haber acumulado una gran cantidad de experiencia y conocimiento a lo largo de su carrera profesional a través de organizaciones. Basándose en una encuesta sobre 50 hombres interim managers que se encontraban por encima de 50 años, el autor identifica varias metáforas para describir su situación: por ejemplo se pueden contemplar como “personas desplazadas”, como “clientes en una agencia de contactos” o como “mercenarios”.

Feltham y Hughes (1999) por su parte también señalan el papel creciente del interim management dentro del mundo laboral y tratan de señalar algunos rasgos de personalidad que caracterizarían a estas personas.

#### **4.2.4. Business Angels**

Se trata de personas que apoyan con su capital y en algunos casos también aportando su experiencia y conocimientos a empresas que están comenzando (*start-up companies*) o que se encuentran en una etapa de crisis. Puede caracterizarse al business angel como un inversor informal que generalmente es un empresario con éxito o alguien que dispone de un desahogo de capital y que dirige sus fondos a empresas de alto riesgo y/o de alto crecimiento en sus primeras etapas, que a lo económico añade su orientación como experto. Recientemente han aparecido redes de business angels encaminadas a acercar a emprendedores que necesitan financiación con inversores informales, proceso de conexión que se conoce como *matchmaking*.

#### **4.3. Estado de la investigación sobre “bridge employments”: análisis bibliométrico sobre bases de datos y catálogos de editores de revistas científicas**

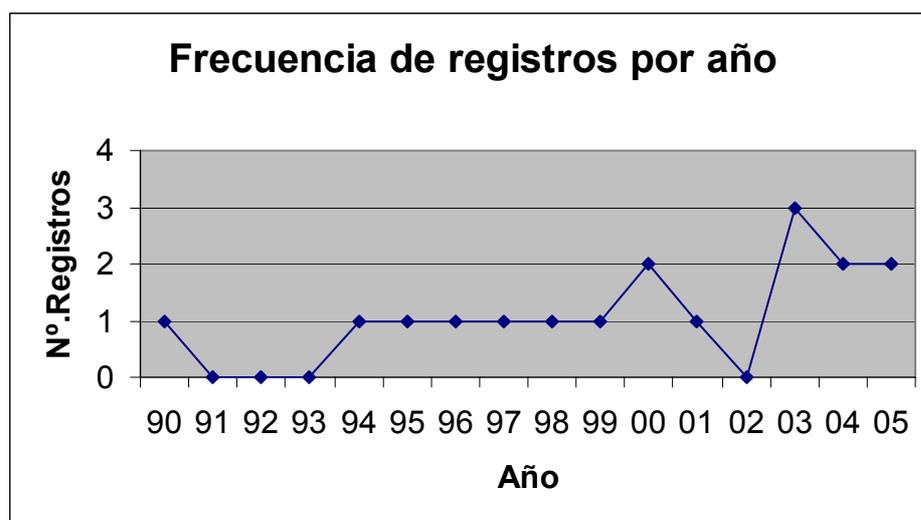
Con fecha 7 de octubre de 2005 fue realizada una búsqueda bibliográfica sistemática sobre la base de datos PsycInfo, obteniéndose el resultado de 11 registros para la expresión “bridge employment”. La base de datos PsycInfo es compilada por la American Psychological Association (APA) y tiene carácter interdisciplinar en el ámbito de las Ciencias Sociales, abarcando áreas como la psicología, psiquiatría, la educación, arte y humanidades, management, neurociencia, derecho, trabajo social,

psicología organizacional, ergonomía, economía, ocio y tiempo libre, salud, etc, y registrando referencias bibliográficas y resúmenes de artículos, tesis, libros, capítulos de libros, informes técnicos y otros documentos. Cuenta con más de 1.900.000 registros correspondientes a publicaciones de más de 50 países y en más de 30 idiomas, desde 1872 hasta el presente y siendo actualizada diariamente.

Posteriormente, y con el fin de complementar a la ya realizada sobre PsycInfo, con fecha 13 de octubre de 2005, se realizó una búsqueda sistemática sobre los editores de revistas EBSCO (Academic Search Premier, Business Source Premier) Science Direct, Swets Wise, Wiley Interscience, Springer, JSTOR y Blackwell. Tales editores poseen motores de búsquedas sobre el contenido de sus revistas, entre las que se encuentran las de mayor impacto en el ámbito de las Ciencias Sociales. Igualmente, se introdujo como expresión de búsqueda la expresión “*bridge employment*”. Como resultado, cabría añadir a los 11 ya encontrados en PsycInfo, 6 registros más.

Obtenemos así un total de 17 artículos que tratan en la literatura científica sobre la temática de los *bridge employments*. La distribución de los registros en función del año de publicación –que nos puede dar una idea de cómo ha sido la evolución en términos cuantitativos de este tema- es la siguiente:

**Distribución del número de registros sobre *bridge employment* indexados en PsycInfo (Nº de registros en términos absolutos)**



Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse en la gráfica anterior, la investigación sobre los *bridge employments* se inicia a principio de los años noventa, aunque no alcanza una mínima continuidad hasta aproximadamente mediados de esta década. Podemos decir que – salvo una mínima alza en el año 2000, la investigación se mantiene estable en una publicación por año desde 1994 hasta el 2001. La tendencia de los tres últimos años – del 2003 al 2005- indica una leve alza en el número de registros por años, si bien el escaso número de publicaciones en términos absolutos y el corto periodo de tiempo considerado impiden inferir a partir de aquí que el tema esté en expansión, siendo más bien lo reflejado en la gráfica un motivo para pensar que se trata de un campo casi inédito.

Como término de comparación se puede hacer referencia al estado de la cuestión – cuantitativamente- respecto de fenómenos próximos al *bridge employment*. Una búsqueda realizada sobre la base de datos PsycInfo (14 de octubre de 2005) introduciendo como expresión de búsqueda “*early retirement*” arroja el resultado de 200 registros, 5 de los cuales se refieren además al tema de los *bridge employments*. Si se introduce como parámetros de búsqueda la cadena [“*retirement*” AND “*work*”] el resultado es de 1097 artículos que incluyen ambas palabras, de ellos 10 se refieren al *bridge employment*. Finalmente, se encuentran 3702 artículos para la expresión de búsqueda “*retirement*”, entre los cuales se encuentran los 11 que aparecen indexados en PsycInfo para el término “*bridge employment*”. Dicho de otra forma, y aunque aquí deberíamos ser cautelosos, pues la expresión de búsqueda no siempre implica que los artículos encontrados en la base de datos sean pertinentes, podría estimarse que tratan del tema de los *bridge employments* el 2.5% de los artículos que tratan del retiro temprano, el 0.9 % de los devueltos al buscar con las palabras “retiro” y “trabajo”, y tan sólo un 0.29 % de los registros relacionados con el tema del retiro.

En la misma línea, de los 164 documentos sobre el retiro temprano encontrados en búsqueda sistemática realizada por el Equipo InPsitro de la Universidad Rey Juan Carlos (Crego y Alcover, 2004), también sobre la base PsycInfo, tan sólo 5 son devueltos cuando se introduce “*bridge employment*” como expresión de búsqueda. En el análisis bibliométrico señalado, se puso de manifiesto que tan sólo 12 registros –un

7.31%- se referían a la “actividad post-laboral” de los retirados tempranamente, incluyéndose como descriptores de dicha categoría términos como “actividad post-laboral”, “*hobbies*”, “organización del tiempo libre” o “*bridge employment*”.

En cuanto al número de publicaciones por autor, según se desprende del análisis bibliométrico, el autor que con mayor continuidad ha publicado artículos sobre la temática del *bridge employment* es Feldman, con 5 publicaciones; le siguen Kim y Adams, con 3 publicaciones y, con dos artículos Rau, Ruhm y Shultz.

#### **4.4. Análisis psicosocial de la experiencia de los *bridge employees***

Con la finalidad de dar una visión de la evolución que ha tenido el análisis de la temática del *bridge employment*, se exponen a continuación, siguiendo un orden cronológico en función de su fecha de publicación, las principales características y aportaciones de las investigaciones más relevantes realizadas hasta la fecha.

La investigación sobre los empleo-puente se inicia con el estudio de Ruhm (1990), que trabajó sobre una muestra de 6633 sujetos (5179 hombres y 1454 mujeres) pertenecientes a la encuesta longitudinal –realizada entre 1969 y 1979- *Social Security Administration Retirement History Longitudinal Survey (RHLS)*. Mediante los resultados obtenidos caracterizó la participación en empleos puente en base a cuatro rasgos: la mayoría de los sujetos que cesaban en sus trabajos de carrera antes de la edad ordinaria de retiro trabajaban en un empleo puente durante algún tiempo (sólo un 36% de los cabeza de familia se retiraron inmediatamente al fin de su carrera profesional y casi la mitad permanecieron como fuerza de trabajo al menos cinco años adicionales); la duración de la participación en actividades laborales después de la carrera profesional era larga para una amplia proporción de los sujetos (sobre todo, para aquellos que dejan su carrera profesional antes de los 60 años); se apreciaban bajas tasas de movilidad entre los trabajadores mayores, incluso cuando se emplean en otro trabajo fuera de su carrera habitual; y finalmente, el desempeño de un empleo puente a menudo implicaba un cambio en la industria, la ocupación o en ambas, mientras que el retiro parcial casi siempre requiere algún tipo de movilidad sectorial. Obviamente, las

conclusiones de Ruhm (1990) –obtenidas a partir de datos de la década de los setenta, son difícilmente extrapolables a la situación actual, dados los cambios producidos recientemente en el mercado laboral. Por otra parte, esta primera aportación se quedaba en un nivel descriptivo, poniendo de manifiesto la situación característica que se daba respecto de la participación en empleos puente.

Un primer intento de elaborar un modelo sobre la toma de decisiones respecto de la participación en un empleo-puente y satisfacción en el retiro, lo encontramos en Feldman (1994). Este autor realiza una revisión de las aportaciones que diversos autores han realizado sobre la toma de decisiones en relación con el retiro temprano y trata de conceptualizar y sistematizar este proceso en relación con tres situaciones: retirarse antes de la edad de jubilación, aceptar un “empleo puente”, y –como tercera opción- realizar un empleo puente en el mismo o diferente ámbito de actividad en el que la persona ya venía trabajando. Feldman contempla las tres alternativas interconectadas en un modelo de árbol toma de decisiones. Según éste, el trabajador de edad avanzada se plantearía tres cuestiones:

1. Dejar o no el empleo actual antes de los 65 años.
2. La decisión de aceptar o rechazar un empleo puente.
3. Cambiar de industria u ocupación, o por el contrario, continuar en el mismo ámbito.
4. A los planteamientos anteriores habría que añadir la valoración que se hace al final del proceso sobre las consecuencias de las decisiones tomadas y la posibilidad de adaptarse satisfactoriamente al retiro permanente.

Feldman (1994) asume que, si bien al plantear su modelo como árbol de toma de decisiones esto puede dar la idea de que las cuatro cuestiones son independientes y secuenciales, en realidad las decisiones pueden ser interdependientes, simultáneas, y las consecuencias de una decisión pueden actuar como feedback que haga replantarse otra alternativa; a ello se une el hecho de que no siempre el retiro da opción a tomar decisiones, sino que puede ser la única alternativa que se deja al trabajador.

En cuanto a los factores que pueden tener influencia en este proceso de toma de decisiones, Feldman (1994) distingue cuatro niveles de análisis: diferencias individuales, estructuras de oportunidad en el patrón de carrera, factores organizacionales y ambiente externo.

***Niveles de análisis en la toma de decisiones empleos-puente***

<b>Diferencias individuales</b>	<b>Estructuras de oportunidad en el patrón de carrera</b>	<b>Factores organizacionales</b>	<b>Ambiente externo</b>
Historia de trabajo (años de servicio continuo, "career orderliness", historia de despido, edad)	Decrementos en la ejecución relativos a la edad (físicos, intelectuales, sociales)	Recompensas financieras (salarios actuales, pensiones futuras)	Incertidumbre hacia las tendencias macroeconómicas
Estado civil (casado, esposa en activo, ingresos de la esposa)	Discriminación contra trabajadores mayores (retiro voluntario o involuntario, oportunidades para el trabajo a tiempo parcial o el autoempleo dentro de la industria)	Programas de <i>counselling</i> para retirados tempranos	Seguridad social (elegibilidad, impuestos)
Estatus demográfico (género, raza)	Tipo de industria (manufacturera o servicios, tamaño de la compañía, empresa en expansión o declive, sindicalización)	Flexibilidad en el manejo de trabajadores mayores	Crecimiento económico
Nivel de salud (enfermedad física, discapacidad funcional, enfermedad psicósomática)	Trabajos del mercado laboral primario o secundario		Inflación
Actitudes hacia el trabajo (auto identidad, identificación con la empresa, identificación profesional)			Programas gubernamentales de asistencia a trabajadores mayores
Actitudes hacia el retiro (certeza sobre los planes, significado de pérdida)			

Fuente: elaboración propia a partir de Feldman (1994).

A partir de la formulación del modelo de árbol de toma de decisiones y de la identificación de los factores implicados en este proceso, Feldman (1994) enuncia 14 hipótesis referentes a las alternativas de retiro temprano, aceptación de un empleo puente y cambiar de industria u ocupación en un empleo puente:

1. A mayor cantidad de años de servicio continuo en una organización, más probabilidad de que un individuo se retire tempranamente.
2. Los individuos que están casados y están casados con esposas trabajadoras tienen mayor probabilidad de retirarse tempranamente, menor probabilidad de aceptar un empleo puente y más probabilidad de adaptarse satisfactoriamente a un retiro total.
3. A mayor discriminación contra los miembros de un grupo en el mercado de trabajo, menor probabilidad de que los individuos de ese grupo se retiren tempranamente, mayor probabilidad de que acepten un empleo puente y menor probabilidad de que cambien de industria u ocupación en el empleo puente.
4. Los individuos con enfermedades físicas y discapacidades funcionales tendrán más probabilidad de retirarse tempranamente y menos de aceptar un empleo puente. Los sujetos con enfermedades psicosomáticas tendrán menos probabilidad de retirarse tempranamente y es más probable que acepten un empleo puente.
5. A mayor vinculación entre la identidad de un sujeto con su trabajo, menor probabilidad de que se retire, mayor probabilidad de que acepte un empleo puente, menor probabilidad de que acepte un empleo puente fuera de su actual sector u ocupación y menos probable es que se adapte satisfactoriamente al retiro total.
6. Cuanto mayor es la certeza que tiene un individuo sobre los planes para el retiro, más probable es que se retire tempranamente y con mayor satisfacción se ajustará al retiro total.
7. Cuanto más negativo es el impacto de la edad sobre la ejecución, mayor probabilidad de retiro temprano, menor probabilidad de aceptar un empleo puente y mayor probabilidad de aceptar un empleo puente fuera del ámbito actual de ocupación.
8. A mayor discriminación percibida contra los trabajadores mayores en una ocupación, más probable es que acepten un empleo puente fuera de su ámbito de actividad y menos probable es que se ajusten satisfactoriamente al retiro pleno.
9. Los sujetos que trabajan para grandes empresas en industrias manufactureras en declive tienen más probabilidad de retirarse tempranamente y menos de aceptar empleos puente en la misma industria u ocupación.

10. Los sujetos tienen mayor probabilidad de retirarse tempranamente de trabajos del mercado laboral primario que en secundarios.
11. A mayores salarios actuales y prestaciones por pensión esperados en el futuro, más probable es aceptar el retiro temprano, menos un empleo puente y más que se alcance un retiro total satisfactorio.
12. Los empleados que reciben counseling pre-retiro es más probable que se retiren tempranamente y se ajusten satisfactoriamente al mismo.
13. Cuanta más flexibilidad tiene una empresa en la dirección de los trabajadores de edad avanzada, más probable es que los trabajadores mayores se retiren tempranamente, más que acepten un empleo puente, menos que cambien su ámbito profesional en el empleo puente y más que se adapten satisfactoriamente al retiro pleno.
14. Cuanta mayor incertidumbre tiene un sujeto sobre las tendencias macroeconómicas, menos probable es que se retire anticipadamente, más que acepte un empleo puente y menos que se adapte satisfactoriamente al retiro.

**Hipótesis formuladas por Feldman (1994)**

Situación	Probabilidad de			
	Retiro temprano	Empleo puente	Cambio ámbito sectorial/ ocupación	Satisfacción/ ajuste al retiro total
Mayores años de servicio continuo en una organización	Mayor			
Casados y casados con esposas trabajadoras	Mayor	Menor		Mayor
Mayor discriminación miembros grupo mercado laboral	Menor	Mayor	Menor	
Enfermedad mayor o discapacidad funcional	Mayor	Menor		
Enfermedad psicósomática	Menor	Mayor		
Mayor vinculación identidad con trabajo	Menor	Mayor	Menor	Menor
Mayor certeza planes retiro	Mayor			Mayor
Impacto negativo de la edad sobre ejecución	Mayor	Menor	Mayor	
Mayor percepción de discriminación hacia trabajadores mayores en una ocupación			Mayor	Menor
Trabajar para grandes empresas en industria manufacturera en declive	Mayor		Menor	
Mercado de trabajo primario	Mayor			
Mayores ingresos actuales y esperados	Mayor	Menor		Mayor
Recibir counseling pre-retiro	Mayor			Mayor
Mayor flexibilidad organizacional	Mayor	Mayor	Menor	Mayor
Mayor incertidumbre tendencias macroeconómicas	Menor	Mayor		Menor

Fuente: elaboración propia a partir de Feldman (1994).

En estudios sucesivos, el propio Feldman y sus colaboradores, así como otros autores, tratarán de contrastar empíricamente estas hipótesis enunciadas y /o la incidencia de las variables identificadas, que de algún modo constituyen el primer marco conceptual sobre la experiencia de los *bridge employments*.

Si hasta entonces, la investigación se había centrado en el nivel descriptivo y en la implicación de determinadas variables en la participación en empleos-puente y en la satisfacción o el ajuste al retiro total, Lorrina Eastman realizaba en 1996 una investigación en la que se trataban de diferenciar perfiles relacionados con la

continuidad y la salida laboral temprana, que eran descritos por la concurrencia de múltiples variables. Concretamente, distinguirá el perfil de los “no retirados tempranamente” (*Non early retirees*)-trabajadores que no se planteaban el retiro de su actividad actual antes de los 62 años-, de los “retirados puente” (*Bridge retirees*) – aquellos que si bien planeaban su retiro para antes de los 62 años tenían planes para desarrollar un empleo puente- y retirados tempranamente (*Early retirees*) (que planificaban su salida laboral permanente y total para antes de los 62 años). Realizó su estudio sobre empleados del sector público y del privado, de 50 o más años, a los que aplicó un cuestionario. Sus principales conclusiones fueron las siguientes:

1. Era más probable que los “retirados puente” fueran hombres, con mayor nivel educativo, menor seguridad financiera y que manifestaban mayores niveles de *burnout* que los retirados tempranos.
2. Los retirados puente del sector privado manifestaron también menores niveles de satisfacción laboral, menor compromiso con su situación laboral actual y percibían que tenían oportunidades de empleo de mejor calidad fuera de su empresa actual que los retirados tempranos.
3. Los no retirados tempranamente solían ser mayores, con menos años de antigüedad organizacional y sentían una mayor atracción por el retiro que los retirados puente y los retirados tempranos.
4. En el caso del sector privado, los no retirados tempranamente además manifestaban una mayor satisfacción laboral, mayor compromiso con su situación laboral actual y menor nivel de *burnout* que los retirados puente y los retirados tempranos.

Evidentemente, la investigación sobre los *bridge employments* es inseparable de la indagación sobre el retiro temprano, de tal modo que en ocasiones uno y otro aparecen puestos en relación. Así ocurre en el estudio de Kim y Feldman (1998), quienes plantearon que la disponibilidad de un empleo puente como alternativa tras un trabajo a tiempo completo tenía influencia en el proceso de toma de decisiones sobre el retiro temprano. Realizaron una investigación con población norteamericana en la que trataron de identificar predictores para la aceptación de tres ofertas sucesivas de retiro

temprano en una muestra de varios miles de miembros de la Universidad. Con respecto al *bridge employment*, los autores confirmaron la hipótesis de que las oportunidades para realizar un empleo puente están positivamente asociadas con la aceptación de la oferta de retiro temprano. Tal hecho se explica por razones económicas y de tipo personal. Atendiendo a las primeras, el empleo puente permite a los trabajadores de edad avanzada obtener prestaciones adicionales que aproximen sus ingresos mensuales a los que tenían cuando trabajaban a tiempo completo. Por otra parte, el empleo puente permite una transición más suave hacia el retiro completo, al implicar el mantenimiento de algunas de las rutinas cotidianas y la realización de actividades valoradas por la persona.

Nuevamente en la línea de analizar las influencias relevantes en la toma de decisiones con respecto a la participación en empleos puente, encontramos la aportación de Weckerle y Shultz (1999). Llegaron a la conclusión de que la voluntariedad del retiro, la recompensa financiera anticipada y la flexibilidad laboral distinguían de forma significativa a los trabajadores de edad avanzada en relación con cuatro posibles alternativas: el retiro temprano, la continuidad en el trabajo, participar en un empleo puente en el mismo trabajo actividad laboral u obtener un empleo puente en distinto trabajo. Con ello, encontrarían un apoyo empírico para el papel que ya Feldman (1994) había postulado para esos tres de los factores organizacionales. Partiendo de la constatación de que el elemento financiero por sí solo no es capaz de dar cuenta de la participación en un empleo puente, los autores tratan de analizar la influencia de otros factores personales y organizacionales. Concretamente, su planteamiento de investigación es determinar si la voluntariedad del retiro, la flexibilidad, la planificación y la recompensa financiera anticipada sirven para distinguir las decisiones de los trabajadores sobre su continuidad laboral, el retiro temprano o el enganche en algún empleo puente, bien sea en el mismo o diferente sector de actividad laboral. Participaron en el estudio 2771 trabajadores norteamericanos, de 50 años o más, y provenientes del Health and Retirement Study, una investigación longitudinal sobre el proceso de retiro dirigida desde la Universidad de Michigan, cuyos datos fueron recogidos en 1992.

Los resultados pusieron de manifiesto que cuando se trataba de distinguir entre aquellos trabajadores que se planteaban el retiro temprano de los otros tres grupos (continuar trabajando o aceptar un empleo puente en el mismo o en diferente trabajo) las variables que funcionaban como mejores predictores eran las relacionadas con la recompensa financiera anticipada (satisfacción actual con la situación económica) y la flexibilidad laboral (habilidad para reducir horas de trabajo). En este sentido, aquellos trabajadores más predispuestos a considerar el retiro temprano coincidían en estar más satisfechos con su situación financiera actual y tenían, por otra parte, mayor facilidad para reducir horas de trabajo. Este hecho es interpretado por los autores en el sentido de que una percepción positiva del entorno laboral –en las dos variables referidas– facilitaría la decisión de retiro temprano.

A la hora de distinguir a los trabajadores que se planteaban seguir trabajando, en relación a los demás grupos, los predictores resultaban ser las variables de voluntariedad del retiro (el trabajo requiere hacer cosas más difíciles), la recompensa financiera anticipada (valoración de su situación financiera futura) y la flexibilidad en el trabajo (capacidad para incrementar horas de trabajo). Así, aquellos que pensaban optar por la continuidad laboral percibían que su trabajo no requería de cosas más difíciles que las que realiza habitualmente, se plantean que de salir del mismo su situación financiera sería peor y tendrían menor capacidad para incrementar sus horas de trabajo que aquellos que se plantean un empleo puente.

Los autores llaman la atención sobre el incentivo que supone la flexibilidad laboral –la capacidad para decidir cómo y cuándo trabajar– para los trabajadores de edad avanzada que se plantean un trabajo puente en la misma ocupación.

Kim y Feldman publican en el año 2000 un nuevo artículo en el que se combina tanto la preocupación teórica como el énfasis empírico, así como el estudio de los antecedentes y consecuentes de la actividad post-carrera laboral. Realizaron una encuesta entre 371 profesores de universidad norteamericanos que habían aceptado un plan de incentivo al retiro temprano y que se hallaban en torno a los 59 años y de los cuales un 90% eran hombres. Los autores toman como base teórica para su

investigación la teoría de la continuidad de Atcheley (1989), elaborando un modelo explicativo de los antecedentes y consecuentes de la actividad post-retiro. A partir de ahí, formulan catorce hipótesis:

1. La buena salud se relaciona positivamente con la participación en empleos puente.
2. La edad se relaciona inversamente con la participación en empleos puente.
3. La antigüedad en la empresa se relaciona positivamente con la participación en empleos puente.
4. El salario que la persona recibía en el momento de retiro, guarda una relación inversa con la aceptación de empleos puente.
5. Los ingresos que se reciban en concepto de pensión mantienen una relación inversa con la participación pos-retiro en actividades laborales.
6. Los trabajadores mayores que ya han rechazado previamente ofertas de retiro temprano se inclinarán con mayor probabilidad a seguir trabajando en empleos puente.
7. Recibir counseling para preparar el retiro incrementa la probabilidad de engancharse en un empleo puente.
8. Es más probable que los retirados no casados se involucren en un empleo puente.
9. Si la esposa del retirado está en activo, es más probable que este siga desempeñando un empleo puente.
10. Los retirados que tienen a su cargo hijos dependientes participarán con mayor probabilidad en un empleo puente.
11. La participación en empleos puente se relaciona positivamente con la satisfacción en el retiro y con la satisfacción vital.
12. El empleo puente realizado para un empleador ya conocido anteriormente se relaciona más positivamente con la satisfacción en el retiro y la vida que trabajar para un empleador diferente.
13. La participación en actividades de voluntariado se relaciona positivamente con la satisfacción en el retiro y con la satisfacción vital.

14. La participación en actividades de ocio se relaciona positivamente con la satisfacción en el retiro y con la satisfacción vital.

Estas catorce hipótesis se pueden organizar atendiendo a si se refieren a los antecedentes o consecuentes de la realización de actividades post-retiro.

**Hipótesis planteadas por Kim y Feldman (2000)**

Tipo hipótesis	Área temática	Variables	Resultado	Apoyo empírico
			Relación con participación empleo puente	
Referidas a los antecedentes	Diferencias individuales	Salud	Positiva	Sí
		Edad	Inversa	Sí
	Factores laborales	Antigüedad organizacional	Positiva	Sí
		Salario en momento retiro	Inversa	Sí
		Ingresos por pensión	Inversa	No
		Rechazo planes de retiro temprano previos	Positiva	No
	Estatus familiar	Counseling pre-retiro	Positiva	No
		Estado civil soltero	Positiva	No
		Esposa en activo	Positiva	Sí
		Hijos dependientes económicamente	Positiva	Sí
			Relación con satisfacción retiro y vida	
Referidas a las consecuencias	Empleos puente	Participación empleos puente	Positiva	Sí
		Participación empleo puente con empleador ya conocido	Positiva	Sí
	Voluntariado/ ocio	Actividades voluntariado	Positiva	Sí
		Actividades ocio	Positiva	Sí

Fuente: elaboración propia a partir de Kim y Feldman (2000).

Una vez analizados los resultados obtenidos, Kim y Feldman (2000) confirmaron las hipótesis 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11; las hipótesis 12 y 13 fueron parcialmente confirmadas; y no se obtuvo apoyo para las hipótesis 5, 6, 7 y 8.

En cuanto al proceso de toma de decisiones sobre la realización de un empleo puente, encontraron una relación positiva entre la aceptación de tal empleo y gozar de un nivel excelente de salud, la antigüedad en la organización y tener esposas en activo e hijos dependientes. La edad y el salario manifestaban una relación inversa con la participación en empleos puente.

Con respecto a los efectos que desempeñar este tipo de empleo tenía sobre la vida del retirado, los empleos puente se asociaban fuertemente con la satisfacción en el retiro y con el nivel de satisfacción global en la vida. Además se puso de manifiesto que el trabajo de voluntariado y la actividad de ocio complementaban al desempeño de un empleo puente en la facilitación de la adaptación al retiro.

En el mismo año, Feldman y Kim (2000), basándose nuevamente en datos empíricos procedentes de su investigación sobre el sistema de retiro de la Universidad de California sólo que ahora complementados con el uso de metodología cualitativa, ofrecen interesantes conclusiones tanto sobre los antecedentes para la aceptación de un empleo puente como sobre las consecuencias que esta experiencia reporta a la persona que lo realiza.

Las razones para la participación en un empleo puente, según Feldman y Kim (2000) pueden agruparse en tres categorías: diferencias individuales (la edad y la salud parecen estar muy implicadas en la decisión de aceptar un empleo puente, mientras que no se hallaron diferencias de género), factores financieros y organizacionales (el salario mensual en el momento de retiro y la antigüedad en la organización) y situación familiar (el estatus de empleo de la esposa y la existencia de hijos dependientes).

Respecto de las consecuencias, los autores señalan que la participación en un empleo puente, ya sea desarrollado en la misma o diferente organización, se asocia

positivamente con la satisfacción global y hacia el retiro de los trabajadores mayores. Apuntan Feldman y Kim (2000), algunos elementos que explicarían este hecho: el mantenimiento de la continuidad en las actividades y en la estructura de la vida cotidiana, el menor estrés al que se está sometido por razón del trabajo y el desarrollo de un mayor sentimiento de valía personal, al actuar estos trabajadores mayores como guía y modelo para las generaciones próximas (capacidad de generatividad – generativity-). A priori, y según datos tomados de la literatura de investigación, podría parecer que el trabajo puente en la misma organización facilitaría el ajuste, mientras que el empleo en una organización diferente sería más estresante. Según indican Feldman y Kim (2000), esto requiere ser precisado, dada la existencia de algunas variables moduladoras. Así, aspectos que dificultan la adaptación en un empleo puente en la misma organización pueden ser el sentimiento de ser excluido o apartado de las actividades y decisiones importantes, ver cómo los sucesores hacen las cosas de manera diferente o revocan las propias decisiones que se consideraban como valiosas, el deterioro de las condiciones de trabajo asociado a la pérdida de status y poder, o el sentimiento de tener un subempleo o de estar infrautilizado. A la vez, el trabajo en una organización diferente puede ser altamente recompensante si se dan algunas circunstancias: ser tratado como un “fichaje estrella”, ver aumentados los ingresos, haber tenido contactos previos con el nuevo empleador, poder poner en práctica en un nuevo entorno habilidades que ya se tienen o la posibilidad de convertir *hobbies* e intereses en actividades productivas.

Los autores también ofrecen una revisión de las razones que los trabajadores pueden tener para no engancharse en empleos puente y los problemas que pueden ir asociados a esta decisión. Entre las primeras citan el deseo de volver a estar próximos a sus esposas y familias, el deseo de un estilo de vida más relajado o el interés por dedicar más atención a actividades de ocio, viajes, etc. El principal problema detectado en aquellos que no desempeñan un empleo puente es el estrés que puede aparecer al pasar de una actividad intensiva y del desarrollo de una carrera profesional a una situación en la que se pierde la estructuración cotidiana de la actividad y el tiempo, uniéndose al reto de la re-estructuración vital la posible aparición de sentimientos de culpa por no hacer más cosas productivas, y de aburrimiento ante la falta de actividad.

La valoración en general positiva del desempeño de una actividad puente tras la salida organizacional se pone de manifiesto también en el estudio de Lim y Feldman (2003). Estos autores realizaron una encuesta mediante la aplicación de un cuestionario a 204 trabajadores con edades de 40 años o más (la media de edad era 47 años), de los cuales un 64% eran hombres. Los autores confirmaron la hipótesis de una relación positiva entre la ansiedad hacia el retiro y la edad pretendida de retiro y de una asociación negativa de la primera con las expectativas de satisfacción en el retiro. Pero por otra parte, los datos no confirmaron la existencia de relaciones entre la ansiedad hacia el retiro, el uso actual del tiempo y el deseo de aceptar un empleo puente. Los autores exponen algunas propuestas para dar cuenta de este último dato. Por una parte señalan que la efectividad de la participación en un empleo puente sobre la reducción de la ansiedad hacia el retiro se constataría en situaciones de incentivos hacia el retiro temprano, pero no en casos de decisiones ante el retiro normalizado, siendo esta la situación de la muestra con la que trabajaron. Por otra parte, asumen los autores, puede que muchos de los sujetos vieran el empleo puente como una opción laboral post-retiro atractiva (dado que provee de una fuente de ingresos y es una forma de organizar y estructurar significativamente el tiempo), independientemente de su nivel de ansiedad hacia la salida del mercado laboral. Es decir, que los trabajadores estarían dando en general una visión positiva del empleo puente.

En la línea de explorar los factores relacionados con la participación en empleos puente entre retirados tempranamente encontramos a Mark Davis (2003), que realizó un estudio empírico con sujetos que pertenecían al sector privado. Reunió una muestra de 133 retirados anticipadamente, de los cuales 100 eran hombres y 33 mujeres, y sobre los que se realizaron encuestas telefónicas –en las que se empleaba un cuestionario estructurado- dos años después de su salida organizacional. Davis (2003) consideró como variables dependientes el número de horas trabajadas por semana globalmente en un empleo puente, horas trabajadas a la semana en una industria relacionada con el sector ocupacional en se desempeñó la actividad laboral y número de horas por semana trabajadas en una industria no relacionada. Como variables dependientes se tomaron elementos demográficos (edad, género, estado civil), características personales relativas a las razones para la salida organizacional, la salud como factor motivacional

de empuje (*push*), factores de arrastre (*pull*) relativos a la familia, variables del trabajo y la carrera profesional y, finalmente, la orientación hacia el espíritu emprendedor.

Según Davis (2003), en la toma de decisiones implicada en la participación en un empleo puente influyen tanto características personales como factores relativos al trabajo y la carrera profesional. Entre los primeros se encontrarían variables demográficas (edad, género, estado civil), la salud como elemento de empuje, la familia como elemento de arrastre y la certeza sobre los planes de retiro. Con relación a los segundos, Davis (2003) identifica la antigüedad en la organización, las oportunidades de carrera profesional y la orientación hacia el espíritu emprendedor.

En relación con la influencia de estas variables sobre la participación en empleos puente, se plantea nueve hipótesis:

1. La edad se relaciona inversamente con la participación en un empleo puente.
2. Las mujeres tempranamente retiradas tienen mayor probabilidad de engancharse en empleos puente que los hombres.
3. Los retirados tempranos no casados tienen mayor probabilidad de participar en un empleo puente que los casados.
4. Los retirados tempranos que enfatizan en su decisión de retiro los elementos *push* relativos a la salud tienen menor probabilidad de dedicarse a un empleo puente.
5. Los retirados tempranos que enfatizan en su decisión de retiro los elementos *pull* relativos a la familia tienen menor probabilidad de dedicarse a un empleo puente.
6. Los retirados tempranos que tienen mayor certeza sobre los planes de retiro son menos proclives a participar en empleos puente.
7. La antigüedad organizacional se relaciona negativamente con la aceptación de un empleo puente.
8. Los retirados tempranos que enfatizan su carrera o las oportunidades de negocio como un factor clave en su decisión de retiro tienen mayores probabilidades de participar en empleos puente.

9. La participación en empleos puente se relaciona positivamente con el espíritu emprendedor.

***Hipótesis planteadas por Davis (2003)***

Tipo de variables	Variable/ situación	Probabilidad participar empleo puente
Características personales	Mayor edad	Menor
	Mujeres	Mayor
	No casados	Mayor
	Implicación de la salud en retiro temprano	Menor
	Importancia de la familia como factor de arrastre en decisión de retiro temprano	Menor
	Mayor certeza sobre planes de retiro	Menor
Variables del trabajo y la carrera	Mayor antigüedad organizacional	Menor
	Oportunidad de carrera o negocio implicada en decisión de retiro temprano	Mayor
	Espíritu emprendedor	Mayor

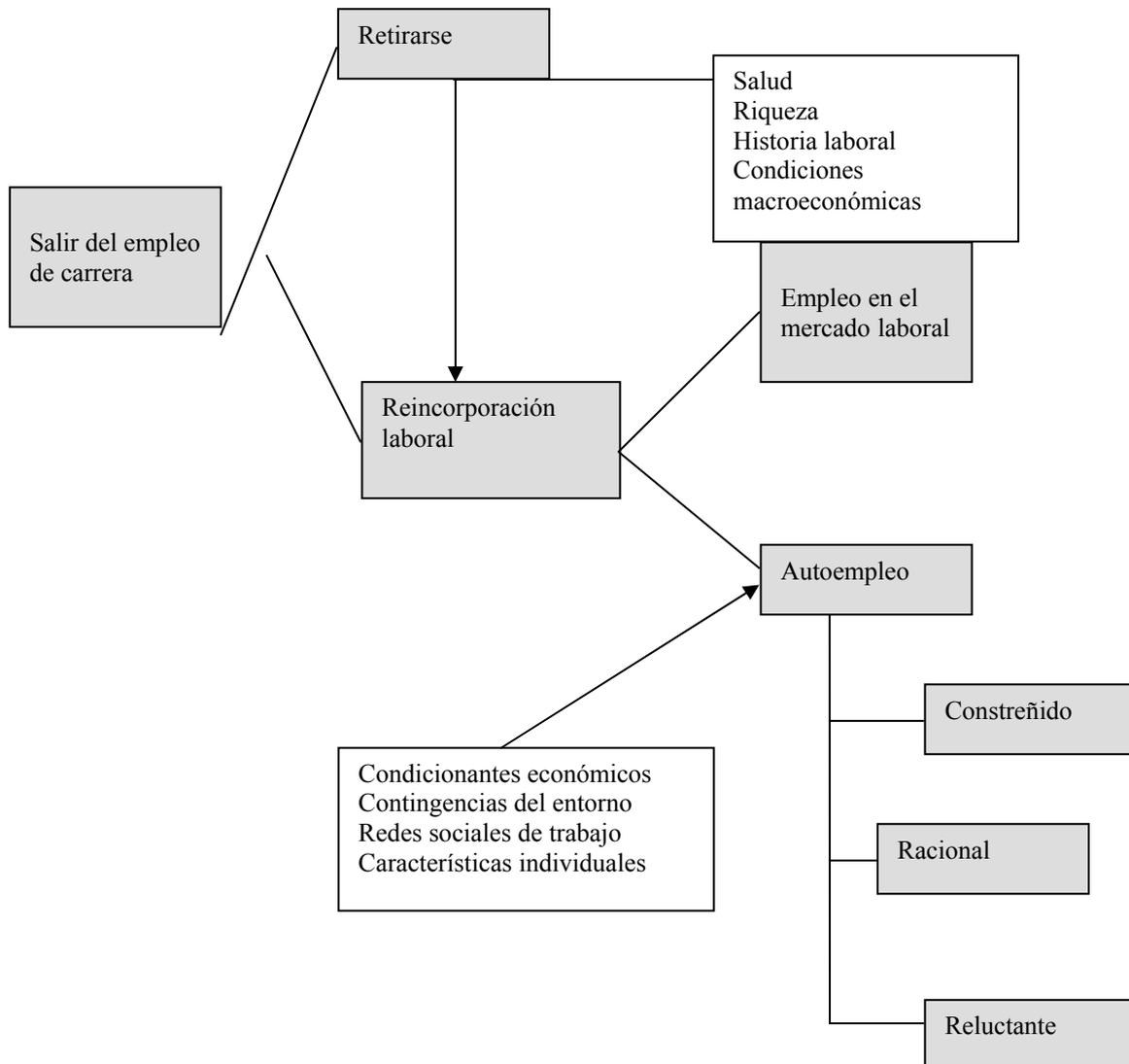
Fuente: elaboración propia a partir de Davis (2003).

En los resultados obtenidos por Davis (2003) se encontró que la antigüedad en la organización, la certeza sobre los planes de retiro y factores *pull* (de arrastre) relativos a la carrera profesional, explicaban una alta proporción de la varianza en la participación global en empleos puente. A la vez, la importancia de estos tres factores variaban en función de que el empleo puente se desarrollase en la misma o diferente industria de la que provenía el retirado temprano. En líneas generales, aquellos individuos con mayor número de años de servicio continuo en la empresa tienen menor probabilidad de participar en un empleo puente, y ello debido a que el nivel de ingresos y beneficios en la pensión conseguidos disminuyen el incentivo económico para seguir la actividad laboral en un empleo puente. La salud como elemento de empuje en la decisión de retiro, sin embargo, no deparaba variaciones importantes en la dedicación a un empleo puente, aunque la tendencia era a tener una relación negativa con respecto a la participación. Los retirados que expresaban mayores certezas con respecto a los planes de retiro tenían menor probabilidad para engancharse a un empleo puente, ya que para ellos la alta planificación de su vida post laboral creaba las condiciones

financieras y personales que posibilitaban el retiro completo. Las oportunidades de desarrollo de carrera pueden dirigir a los retirados a trabajos en una industria diferente, mientras que los retirados con un alto espíritu emprendedor preferirían dedicarse a trabajos en la misma industria –dado su nivel de competencia en ella por una parte, y por otra, debido a que durante su periodo de actividad laboral ordinaria posiblemente hayan creado redes de contactos importantes.

Una opción para las personas que están tempranamente retiradas es la de convertirse en emprendedores y realizar una actividad de autoempleo. Singh y DeNoble (2003) han analizado los factores que pueden influir en esta elección y han elaborado un modelo al respecto.

### Modelo de pautas en la decisión de los retirados tempranos para llegar a ser autoempleados



Nota: las flechas indican causalidad; las líneas indican pautas o escenarios posibles. Los cuadros grises indican consecuencias y los blancos antecedentes.

Fuente: Singh y De Noble (2003).

Así, y como primera fase para llegar a ser emprendedor, una vez que la persona ha dejado el trabajo en el que ha desempeñado su carrera profesional, puede plantearse la vuelta a la vida en activo. Para Singh y DeNoble (2003) se incrementan las probabilidades de que un retirado temprano desee trabajar de nuevo si se dan algunas circunstancias: si no tienen ingresos o riqueza que sustituya al salario perdido, si tienen

buena salud, si se hallan muy vinculados al trabajo o si se encuentran en un entorno macroeconómico de bajo desempleo. Una vez en este punto, la persona que quiere reincorporarse al mercado laboral tiene como alternativas el trabajar por cuenta ajena o auto-emplearse. Para que opten por lo segundo existen igualmente algunas condiciones favorecedoras: tener acceso a recursos financieros; existir unas determinadas contingencias en el entorno tales como poder acceder a subvenciones, menores costos de capital, políticas económicas que fomenten el trabajo autónomo; haber establecido redes de trabajo; y tener menos limitaciones familiares y un espíritu emprendedor (autoeficacia, autonomía, capacidad de innovación, etc.).

Un reto al que se enfrenta el retirado temprano que desea continuar trabajando en una actividad puente, es la de la búsqueda de un empleo. Gary Adams y Barbara Rau (2004) han investigado sobre este tema. Para ello, realizaron una encuesta sobre 118 hombres y 81 mujeres de edades comprendidas entre los 55 a los 78 años y que por término medio se habían retirado hace 12.63 meses. Utilizando como punto de partida el modelo –empíricamente contrastado- de Wanberg et al (1996) sobre búsqueda de empleo y re-colocación aplicable a población general, y la literatura existente sobre el tema, se plantean los autores diez hipótesis específicas sobre la búsqueda de empleos puente en el colectivo de personas retiradas:

1. La edad tiene una relación negativa con la búsqueda de empleo.
2. Las mujeres participarán más en la búsqueda que los hombres.
3. Los ingresos se relacionan inversamente con la búsqueda de empleo.
4. La cantidad de tiempo que se lleva retirado influye positivamente en la búsqueda de empleo.
5. Las limitaciones tradicionales a la búsqueda de empleo tendrán una influencia negativa (p. ejemplo, problemas de salud).
6. Influencia negativa de las limitaciones propias de los trabajadores mayores en la búsqueda de empleo (estereotipos sobre este colectivo de trabajadores, desincentivos económicos al trabajo, etc.).

7. La percepción de autoeficacia tendrá un impacto positivo en la búsqueda de empleo.
8. La ética del trabajo (compromiso con el trabajo, percepción negativa del desempleo) tendrá una influencia positiva sobre la búsqueda de empleo.
9. La negatividad atribuida al retiro tendrá una influencia positiva sobre la búsqueda de empleo.
10. El apoyo social en la búsqueda de empleo supone un incentivo para ésta.

Las hipótesis de la primera a la sexta se refieren a variables biográficas, la séptima a las autoevaluaciones del retirado y las octava, novena y décima tendrían que ver con aspectos motivacionales y sociales.

Los autores encontraron apoyo para las hipótesis 2, 3, 7, 9 y 10; los datos arrojaron un resultado en dirección contraria al esperado en la hipótesis 6 (la relación se manifestó como directa -a mayor limitación mayor búsqueda- en vez de inversa); las variables implicadas en las hipótesis 1, 4 y 5 no parecían estar relacionadas con la búsqueda de empleo. No obstante, aplicando otro tipo de análisis basado en la regresión multivariada, las hipótesis 1 y 5 recibían apoyo, aunque para la sexta –al igual que para la octava- los resultados seguían apuntando en la dirección contraria a la esperada. Variables como el género, los ingresos, la duración del retiro o la autoevaluación, implicadas en las hipótesis 2, 3, 4 y 7 no parecían tener relación con la búsqueda de empleo. Las hipótesis 9 y 10 seguían recibiendo apoyo. A pesar de lo complejo de los resultados, los autores ponen énfasis en la relación –ya sea como se hipotetizaba o no- que mantienen seis de las variables estudiadas con la búsqueda de empleo entre los retirados (edad, limitaciones tradicionales, limitaciones de los trabajadores mayores, ética del trabajo, negatividad del retiro y apoyo social). Igualmente se asume que si bien algunos predictores de la búsqueda de empleo son similares entre situaciones tradicionales y búsqueda de empleos puente (como la implicación positiva del apoyo social en la búsqueda), otros predictores son diferentes (p. ej. la negatividad del retiro). Recientemente, Dendinger, Adams y Jacobson (2005), en la línea de la investigación sobre la identificación de predictores, analizaron la relación entre cuatro razones para

trabajar –social, personal, financiera y generativa- y tres respuestas hacia el empleo puente (satisfacción laboral, actitudes hacia el retiro y eficacia ocupacional). Emplearon para ello una muestra de 108 personas que se dedicaban a trabajos puente, encontrando que la generatividad servía como un predictor fiable de la satisfacción laboral y de las actitudes hacia el retiro, mientras que las razones de tipo social para el trabajo tan solo predecían fiablemente las actitudes hacia el retiro.

#### **4.5. Investigaciones sobre trabajadores de edad avanzada y oportunidades de empleo desarrolladas en el ámbito español**

Dos investigaciones realizadas desde la EOI y en el ámbito español merecen ser reseñadas por su relación con la temática abordada en el presente estudio. Se trata de los estudios titulados *La integración laboral de los directivos y ejecutivos de empresas mayores de 50 años en España: causas y soluciones*, del año 2003, y *Colectivos con dificultades para el empleo: empleados mayores de 45 años excluidos del mercado laboral como consecuencia de la aplicación en las empresas de las TIC*, igualmente realizado en el año 2003.

El primero de ellos tiene como objetivo el análisis de la situación del colectivo de directivos y ejecutivos españoles desempleados mayores de 50 años y conocer las causas de su situación. Igualmente se trata de identificar cuáles serían buenas prácticas en la solución de las dificultades que estas personas experimentan.

Para ello se realizó una técnica cualitativa, el método DELPHI, con una consulta a dos vueltas a un grupo de consulta, complementado esto por una batería de entrevistas en profundidad al 14% de los consultados. En total se contó con 93 sujetos.

Entre los resultados, cabe destacar que una amplia mayoría de los participantes pensaban que la reintegración laboral de este colectivo sería factible si existiesen unas condiciones en el entorno favorables para ello. En concreto, un 74,4% veían esta facilitación en el caso de que se subscribiesen acuerdos entre ellos y las PYMES con un beneficio mutuo y un 88% opinaba que la mejor vía para la reincorporación laboral

de este colectivo sería la creación de una institución especializada en reinserción laboral de ejecutivos y directivos mayores de 50 años. Aproximadamente un tercio (33,2%) opinaba que los directivos y ejecutivos podrían encontrar un puesto de trabajo como consultores o formadores para personal de PYMES. E igualmente, destaca el hecho de la percepción de marginación en función de la edad, siendo que un 82,2% creía que era incongruente que se rechace a este colectivo en el mercado laboral cuando existen sociólogos que defienden que estas personas se encuentran en la plenitud intelectual.

En la segunda de las investigaciones realizadas desde la EOI se plantea, entre otros objetivos, el conocer cuáles son los principales frenos y motivaciones a la hora de acceder y permanecer en el mercado de trabajo en el colectivo de empleados de más de 45 años, a la vez que realizar un diagnóstico global de la actual situación de los colectivos que por razón de edad son vulnerables en el mercado laboral e identificar alternativas para su reinserción laboral.

Se empleó metodología cualitativa, basada en la realización de dos grupos de discusión con trabajadores mayores de 45 años y realización de entrevistas. Igualmente se empleó documentación secundaria, realizándose un análisis documental de artículos de opinión, manuales, informes, estudios, estadísticas, etc.

Entre las conclusiones obtenidas cabe destacar que para la mayoría de los afectados, la reincorporación laboral se planteaba desde una posición debilitada, al percibirse que existía una gran oferta cualificada y no cualificada que incrementaba el nivel de competencia y al percibirse igualmente el ser excluidos social y laboralmente. El perfil de trabajador que se identificó fue el de alguien con una difícil reinserción laboral y que además estaba muy poco mentalizado y apoyado para crear su propio empleo. Como consecuencia, en la práctica el sector de trabajadores mayores 45 años que se ve en situación de exclusión organizacional queda prácticamente excluido de la vida laboral, dadas las dificultades que se observaban a nivel empresarial, social y personal.

#### **4.6. Propuesta de un modelo explicativo sobre la experiencia de participación en un empleo-puente y sus consecuencias**

A partir de las aportaciones de las distintas publicaciones revisadas con anterioridad, y a modo de conclusión, podría formularse un modelo teórico sobre la experiencia de participación en un empleo puente –en cuanto a la toma de decisiones, y modalidades de búsqueda y de empleo- y sobre las consecuencias que van aparejadas a esta actividad.

De este modo, cabe diferenciar tras la salida organizacional a aquellas personas que están motivadas para el ejercicio de una actividad laboral puente de aquellos que comenzarán inmediatamente su retiro completo.

La falta de motivación para la continuidad laboral se asociaría a una valoración positiva del retiro (por ejemplo, viéndolo como una oportunidad para realizar aficiones personales, para viajar, etc). Unido a ello, tiene que darse la ausencia de limitaciones o cargas que requieran de seguir trabajando en una actividad remunerada (por ejemplo, no tener cargas económicas o familiares importantes) y/o gozar en la vida post laboral de un nivel de ingresos suficiente (ya sea por complementos, por pensiones, etc.) que permita mantener el estilo de vida sin importantes alteraciones.

Con respecto de la motivación para el desempeño de una actividad remunerada tras la salida organizacional, es importante señalar que intervienen tanto factores de empuje (*push*) como de arrastre (*pull*).

Entre los primeros estarían todos aquellos elementos que convierten el desempeño laboral en una especie de necesidad, de tal modo que el trabajador se ve impelido a seguir obteniendo ingresos por su trabajo. Así, la existencia de cargas económicas (por ejemplo, pago de hipotecas) y/o cargas familiares (por ejemplo, hijos en edad dependiente) son elementos que impulsan a la persona a participar en una actividad transicional que le permita el seguir manteniendo su nivel de ingresos y hacer frente a estas demandas citadas. Pero también existen otros factores de empuje, como pueden ser la percepción del retiro como algo aversivo (una situación de inactividad,

aburrimiento, etc.) o la existencia de apoyos –ya sean sociales u organizacionales- para la búsqueda de empleos puente (por ejemplo, subvenciones y prestaciones económicas para emprendedores mayores, desempeño de actividad en filiales de la empresa, planes de “desvinculación progresiva”, etc.).

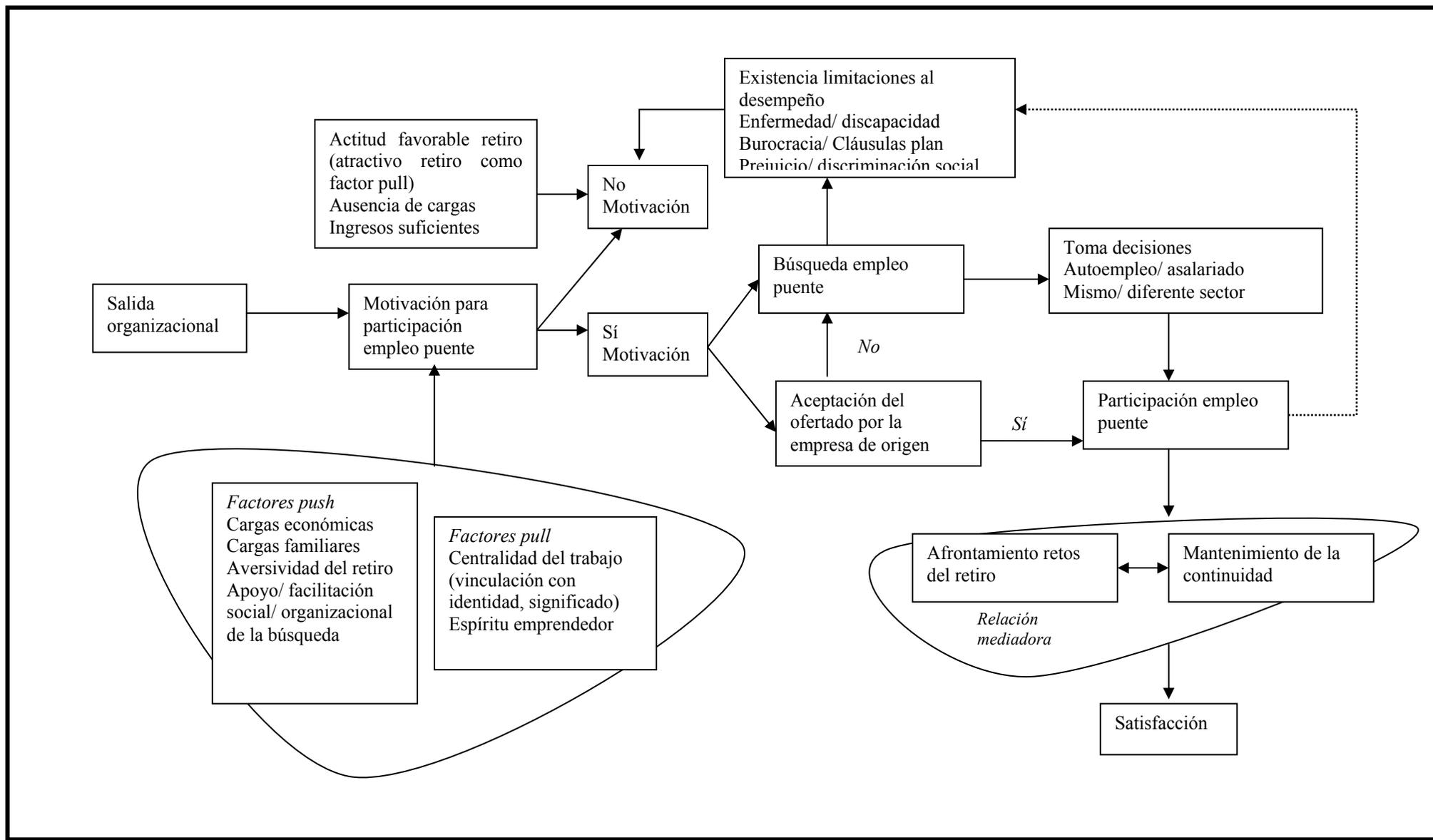
Los elementos motivacionales *pull* son aquellos que –por decirlo de algún modo- arrastran al sujeto a desempeñar una actividad transicional. Las personas motivadas de esta forma, ven la participación post-carrera profesional algo atractivo, positivo, que les hace desear engancharse a un empleo puente. En este sentido, trabajadores que vinculan en gran medida su identidad personal a su identidad laboral, en los que su autoconcepto y su autoestima se verían dañados si quedasen en una situación de retiro completo, percibirían en el empleo puente una oportunidad para preservar elementos centrales de su personalidad. Igualmente, la actividad tras el cese en el empleo que se venía manteniendo durante la carrera profesional puede ser contemplado como un reto o desafío para aquellas personas que tienen un “espíritu emprendedor”; de manera que vean en el ejercicio de un nuevo empleo una oportunidad para mostrar su capacidad de adaptación y de “supervivencia”, así como para desarrollar nuevas habilidades o poner en práctica –en un contexto diferente- aquellas que ya se poseen.

En la forma de acceso a la participación en un empleo puente también pueden apreciarse diferencias en las situaciones que han de afrontar el sujeto cesado. Así, en ocasiones este acceso se ve facilitado por la propia empresa de la que ha salido la persona, mediante una oferta de desvinculación progresiva, de trabajo parcial y/o temporal en la misma empresa o en alguna filial. En este caso, el trabajador sólo tendrá que plantearse si acepta o no la propuesta. En otras ocasiones, o en el caso de rechazar la oferta de empleo puente que hace la empresa, es la propia persona la que tiene que buscar el trabajo a desempeñar. En estos casos, el retirado tempranamente ha de tomar una serie de decisiones sobre el tipo de empleo que busca: por ejemplo, si lo prefiere en el mismo o en diferente sector, si desea o no continuar con la misma ocupación o incluso, si realmente quiere ser un empleado o se plantea como más conveniente trabajar de manera autónoma.

Ahora bien la búsqueda de empleo para las personas trabajadoras de edad avanzada no es fácil y el éxito estará condicionado tanto por factores personales (por ejemplo, limitaciones a la capacidad, enfermedad, fortaleza psicológica en la búsqueda, etc.) como sociales (por ejemplo, será necesario afrontar en muchas ocasiones los prejuicios sociales –de falta de productividad, de falta de formación, etc. –que discriminan a los trabajadores en función de su edad). A la vez, algunos retirados tempranamente al cesar en su puesto quedan inmersos en una tela de araña burocrática que hace extremadamente complicado el que logren encontrar un nuevo empleo (por ejemplo, algunos tienen cláusulas que les impiden trabajar en el mismo sector, tienen que redefinir su situación en la Seguridad Social, etc.). Todo ello puede hacer que, tras un periodo de búsqueda, y ante las dificultades que se plantean, la motivación por encontrar un empleo puente disminuya. Pero aún más, algunas de estas limitaciones pueden causar una pérdida de motivación por el trabajo incluso cuando éste se ha encontrado ya: las actitudes negativas hacia los trabajadores mayores por parte de miembros de la plantilla, o la aparición de dificultades al desempeño pueden estar en la causa de este retroceso.

En los casos en los que finalmente se consigue el empleo puente y la adaptación a él se realiza de manera exitosa, las consecuencias –según se reporta en la literatura- suelen ser bastante beneficiosas. La persona logra mantener su sentido de la continuidad vital y laboral, no estando sometido a la percepción de que se ha producido una ruptura en su identidad, con la organización, con su profesión, etc. –o estándolo en menor grado. Junto a ello, el mantenimiento de una estructura de actividad permite afrontar mejor y disminuir también los retos que se plantearían de ser permanente el retiro (por ejemplo, la persona no se enfrenta a una reorganización total de su horario y de su actividad, sigue manteniendo el contacto social derivado de la profesión, no está permanentemente en casa –lo que evita en algunos casos no pocos conflictos, así como el afrontar la redistribución de tareas domésticas, por ejemplo-). Por tanto, puede decirse que el mantenimiento de la continuidad unido a la facilitación del afrontamiento de manera gradual del retiro –aspectos que son interdependientes y se retroalimentan- son elementos que median en la satisfacción que puede generar para la persona el desempeño de una actividad laboral transicional.

**Modelo explicativo de la experiencia de participación en un empleo puente y sus consecuencias (Fuente: elaboración propia)**



## **5. ESTUDIO EXPLORATORIO EMPÍRICO SOBRE LA EXPERIENCIA DE ACTIVIDAD PUENTE EN PERSONAS PREJUBILADAS**

### **5.1. Metodología de investigación**

Con la finalidad de recoger información sobre la experiencia de actividad post laboral que realizan personas de nuestro entorno social y económico, y de esta forma retroalimentar el modelo teórico propuesto y en la medida de lo posible verificar su adecuación para explicar los rasgos característicos de este fenómeno en nuestro ámbito, se llevó a cabo una recogida de datos mediante cuestionario.

Dicho cuestionario estaba conformado por las siguientes partes:

- a) Datos de clasificación: donde se recogía información sobre distintas variables de tipo sociodemográfico, tales como edad actual, edad a la que la persona se prejubiló, género, situación familiar, lugar de residencia, nivel de formación, tipo de ocupación antes de la prejubilación (nivel de responsabilidad) y situación profesional antes de la prejubilación (fundamentalmente, trabajo autónomo o por cuenta ajena).
- b) Apartado referido a la experiencia de prejubilación. En él se trataban de explorar aspectos referidos a la satisfacción laboral previa a la salida laboral, las expectativas sobre el retiro, la vida social y la actividad extra laboral previa a la prejubilación y la preparación/ planificación para /de la vida como retirado.

***Apartado referido a la experiencia previa a la prejubilación***

Items referidos a la etapa anterior a la prejubilación	
1. Grado de satisfacción con el trabajo en la etapa previa a la prejubilación.	Satisfacción laboral
2. Expectativas de satisfacción en el retiro y con las actividades que en él se pudiesen realizar.	Expectativas retiro
3. Frecuencia de realización de actividades extra laborales (colaboración con asociaciones o instituciones educativas, actividades de asesoramiento, voluntariado) con anterioridad a la prejubilación. 4. Grado satisfacción con las relaciones sociales que la persona mantenía con anterioridad a la prejubilación.	Vida extra laboral
5. Grado en que se recibió preparación para el ajuste tras el cese laboral. 6. Grado de planificación de las actividades post-carrera profesional.	Planificación del retiro

Además, se incorporó en este apartado una escala sobre los factores que el sujeto atribuye que han estado implicados en su salida laboral.

***Items referidos a las atribuciones de causalidad en la salida laboral***

Factores implicados en la decisión de prejubilación		
1. Problemas de salud. 2. Dificultades de adaptación a cambios tecnológicos. 3. Dejar sitio a personas más jóvenes.	Push	Elementos personales
4. Búsqueda del desarrollo profesional en otros ámbitos. 5. Poderse permitir económicamente la prejubilación. 6. Deseo de disponer de tiempo para dedicar a los intereses personales (hobbies, viajes, etc.)	Pull	
7. No tener opciones de seguir en la empresa (cierre, despido, etc.). 8. Presiones por parte de la empresa para aceptar la prejubilación. 9. No estar a gusto con el contenido del trabajo. 10. Estrés en el trabajo. 11. Insatisfacción con las condiciones laborales. 12. Tener dificultades en las relaciones con otras personas en el trabajo.	Push	Elementos referidos al trabajo y las condiciones laborales/ organizacionales
13. Incentivos ofrecidos para la prejubilación.	Pull	
14. Influencia de la familia en la aceptación de la prejubilación.	Push	Elementos relacionales extralaborales
15. Deseo de pasar más tiempo con la familia.	Pull	

- c) Apartado referido a la toma de decisiones sobre la dedicación a una actividad puente de asesoramiento para la creación o impulso de nuevos negocios.

***Items referidos a los factores implicados en la decisión de actividad puente***

Factores implicados en el enganche a una actividad puente post carrera		
1. Importancia concedida al trabajo en la vida. 2. Considerar que se tiene una personalidad activa.	Vocacionales	Factores personales
3. Tener una actividad estructurada. 4. Obtención de ingresos económicos adicionales. 5. Prevención de consecuencias negativas de la prejubilación. 6. Ausencia de hobbies o intereses personales extralaborales.	Instrumentales	
7. Sentirse útil a la sociedad. 8. Obtención de reconocimiento social y status.	Rol social	Factores sociales
9. Mantenimiento y desarrollo de red de contactos personales. 10. Influencia o apoyo del cónyuge o familia.	Relaciones interpersonales	
11. Existencia de una asociación que posibilita el contacto con empresas. 12. Existencia de una asociación que posibilita el contacto con seniors.	Condiciones posibilitadoras	

- d) Apartado referido a la experiencia personal vivida con relación a la actividad post-carrera profesional. Consta de un ítem en el que se pregunta al sujeto por la dedicación promedio, cuantificada en horas semanales, a la labor de asesoramiento y de otro grupo de ítems en el que se explora el contenido de dicha labor.

***Ítem referido a la dedicación promedio semanal a la actividad puente***

Dedicación promedio a la semana a labores de asesoramiento para la creación/ impulso de negocios.
Menos de 3 horas semanales
Entre 3 y 8 horas semanales
Entre 8 y 16 horas semanales
Entre 16 y 24 horas semanales
Más de 40 horas semanales

### ***Items referidos al contenido de la actividad puente***

Contenido de la actividad post carrera profesional
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación a emprendedores sobre el lanzamiento de nuevos negocios.</li> <li>2. Aconsejar sobre la resolución de problemas empresariales (relativos a créditos/ ayudas, tesorería, plan de negocio, clientes, etc.).</li> <li>3. Ayudar en la detección de oportunidades de negocio.</li> <li>4. Aportación de capital.</li> <li>5. Ofrecimiento de contactos para ayudar en la resolución de desafíos o para el aprovechamiento de oportunidades.</li> <li>6. Asesoramiento en la gestión de recursos humanos (selección, formación, liderazgo, motivación, etc.)</li> </ol>

e) Percepciones sobre los resultados de la labor post carrera profesional que la persona realiza. Fundamentalmente en este apartado se pretende explorar el grado de satisfacción que en general, a nivel personal y a nivel de resultados efectivos reporta para el sujeto la realización de una actividad post carrera profesional.

### ***Items referidos a la valoración de la actividad puente realizada***

Percepción y evaluación de consecuencias resultados de la actividad puente post carrera	
1. Satisfacción general.	Evaluación general
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Valoración del sentido de autoeficacia y realización personal.</li> <li>3. Valoración del desarrollo profesional (desarrollo de nuevas habilidades, actitudes, conocimientos, etc.).</li> </ol>	Evaluación de consecuencias personales.
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Valoración de los beneficios proporcionados a empresas creadas/ impulsadas.</li> <li>5. Percepción de posibilidades de transmisión de conocimientos y experiencia (a otras generaciones y a la sociedad).</li> </ol>	Evaluación de resultados

El grupo de sujetos la componían personas que forman parte de SECOT-Seniors Españoles para la Cooperación Técnica. Es esta una asociación sin ánimo de lucro compuesta por personas que en su vida en activo desempeñaron puestos con un nivel de responsabilidad alto (directivos, ejecutivos) y que se encuentran prejubilados o jubilados. SECOT trata de ofrecer los conocimientos y experiencia de estas personas de forma altruista a colectivos y personas (jóvenes emprendedores, PYMES, ONG's) que –dados sus recursos económicos escasos- no pueden acceder a otro tipo de consultoría o asesoría. Los objetivos de esta asociación, según se indica en su página web

(<http://www.secot.org>) son varios: de cara a las personas jubiladas y voluntarias, permitirles el que de alguna manera puedan seguir participando de forma activa en el mundo laboral ofreciendo sus conocimientos y experiencia, aunque sin obtener remuneración a cambio; en el nivel social, el fomento de la creación de empleo, vía colaboración con diversas organizaciones públicas y privadas y ofreciendo sus servicios a colectivos laborales vulnerables; y finalmente, constituirse en un foro donde se puedan tratar temas de interés para las personas mayores.

El cuestionario fue publicado en la página web de la asociación y se enviaron varios mensajes solicitando la colaboración de los asociados con la investigación, mediante la cumplimentación de dicho cuestionario vía web. A pesar de los reiterados avisos encareciendo a la participación, tan sólo se recibieron respuestas de 22 sujetos. De estos, únicamente 6 cuestionarios se han considerado pertinentes para el análisis, al ser aquellos que han sido correctamente cumplimentados. La escasa tasa de respuesta por tanto impide dar a las respuestas obtenidas un tratamiento estadístico sistemático, quedando el análisis de los datos en un nivel de descripción cualitativa.

## **5.2. Análisis descriptivo de las entrevistas realizadas**

Se exponen a continuación los comentarios realizados a partir de las respuestas emitidas por los sujetos en los cuestionarios.

### **Sujeto N.º 1**

Se trata de una persona de género masculino, que fue prejubilado a los 51 años de edad. Se encuentra casado y reside en Madrid. Su nivel formativo alcanza el nivel de estudios de postgrado. Antes de ser prejubilado ocupaba una posición de directivo en un empleo por cuenta ajena.

Antes de producirse el retiro, se encontraba moderadamente satisfecho con su trabajo, a la vez que venía realizando algunas actividades extra-laborales.

En relación a los factores que tuvieron una incidencia importante en su decisión de prejubilación, destaca en este sujeto la concurrencia de elementos motivacionales tanto de empuje (push) como de arrastre (pull). Entre los primeros, el entrevistado puso de manifiesto que tuvieron alguna importancia en su decisión elementos negativos que estaba experimentando en el trabajo, tales como dificultades con algunas personas en el trabajo y presiones por parte de la empresa para aceptar el plan de prejubilación. Estas presiones han de ser entendidas en un sentido aversivo, pues la respuesta del sujeto – que da alguna importancia a este ítem- contrasta con su respuesta a la pregunta de si fue motivado por incentivos al retiro, ante la cual el sujeto manifiesta que estos tuvieron muy poca importancia. Es decir, en el intento de la organización por facilitar la salida del trabajador parece que tuvieron más peso los motivadores de refuerzo negativo (escape de la aversividad) que los reforzadores positivos (incentivos que empleaba la empresa). En este contexto, el sujeto afirma que no tuvo opción de seguir en la empresa. El carácter poco motivante del contenido del trabajo parece que igualmente tuvo alguna importancia en la decisión de la persona.

Igualmente destaca el hecho de que variables personales como la salud o la percepción de adaptabilidad a los cambios tecnológicos no jugaron ningún papel –o un papel reducido- en su decisión.

Por otra parte, y según se deduce de las respuestas del sujeto con mayor grado de importancia, también influyó en su decisión el elemento de atractivo del retiro implicado en la prejubilación. Así, la persona señala como razones de mucha o alguna importancia en su decisión el deseo de pasar más tiempo con su familia y el dedicarse a sus intereses personales. Junto a ello, tuvo una gran incidencia la voluntad de buscar la oportunidad de desarrollo profesional en otro ámbito diferente al que venía siendo el empleo de esta persona. La importancia de los elementos de atractivo del retiro presentes en la decisión del sujeto se confirman si observamos la respuesta que emite a la pregunta por sus expectativas hacia el retiro, donde afirma que antes de producirse el retiro esperaba estar muy satisfecho con el mismo y con las actividades que realizaría en él.

**Toma de decisiones sobre la prejubilación en el sujeto N°. 1**

	<b>Factores push</b>	<b>Factores pull</b>
<b>Elementos implicados en la decisión del sujeto</b>	No tener opción a seguir en la empresa Dificultades interpersonales en el trabajo Presiones de la empresa para aceptar la prejubilación Contenido del trabajo poco motivante	Deseo de pasar más tiempo con la familia Deseo de dedicación a intereses personales Deseo de desarrollo profesional en otro ámbito
<b>Elementos no implicados en la decisión del sujeto</b>	Dificultades de adaptación a cambios tecnológicos Problemas de salud	Deseo de dejar sitio a personas jóvenes Incentivos ofrecidos para la prejubilación Poder permitírselo económicamente

En cuanto a su perfil de salida organizacional, si bien parece que la persona cesó en su empleo en cierto modo presionada –lo que sería indicativo del “perfil de resistencia” en términos de Crego y Alcover (2005), también es cierto –como se viene comentando– que lo hizo atraída por las posibilidades que éste le ofrecía –que, unido a lo anterior, nos haría pensar tal vez en una salida del tipo “voluntaria forzosa” (Crego y Alcover, 2005)- y que las actividades que se realizarían en este fueron en alguna medida planificadas con anterioridad, lo que puede favorecer su posterior adaptación. Con todo ello, la persona manifiesta que recibió una escasa preparación para facilitar su ajuste al retiro.

En cuanto a sus motivaciones para dedicarse, tras la actividad profesional que venía desempeñando, a una actividad de asesoramiento para la creación o impulso de nuevos negocios, destaca como elemento motivador principal el sentirse útil a la sociedad, único elemento al que el sujeto otorga la categoría de “muchísima importancia” en su decisión. En esta línea de motivación social para el desarrollo de una actividad puente, el sujeto concede alguna importancia al mantenimiento y desarrollo de una red de contactos personales y obtener reconocimiento profesional y status. El papel del cónyuge o de la familia como elemento incitador al desarrollo de una actividad en esta decisión es definido como neutral.

Igualmente, el sujeto concede alguna importancia en su decisión a factores personales como el rasgo de ser una persona activa o dotar a su vida de una estructuración de tiempo y actividad. La importancia concedida por la persona al trabajo es otro elemento valorado como importante para adoptar la decisión de involucrarse en una actividad puente. También desempeñó algún papel en su decisión el deseo de obtener unos ingresos adicionales.

El sujeto no se halla motivado en su decisión de realizar una actividad puente por razones de tipo paliativo o preventivo, por ejemplo, por querer ocupar su tiempo al no tener una actividad alternativa al trabajo o por tratar de evitar posibles efectos negativos de la prejubilación.

Obviamente, para la participación en una actividad post-carrera profesional no sólo es suficiente el desearlo y estar motivado para ello, sino que es imprescindible el que existan en el entorno oportunidades para su desarrollo. En este sentido, el entrevistado reconoce el papel que jugó la existencia de una asociación que facilitase el contacto entre prejubilados y empresas y/o emprendedores que demanden asesoramiento, así como también procurase el contacto entre prejubilados seniors con intereses comunes.

La labor que realiza el entrevistado, según nos indica en sus respuestas, consiste fundamentalmente en aconsejar sobre la resolución de problemas de negocios a otras personas, así como de asesoramiento en la gestión de recursos humanos. Igualmente, está en sus funciones el ofrecer posibles contactos y orientar a nuevos emprendedores en la realización de nuevos negocios. Dedicar a estas actividades entre 3 y 8 horas semanales, estimadas como promedio.

Su nivel de satisfacción general con la actividad de asesoramiento realizada es muy alto, valorando de igual forma muy positivamente los beneficios que su trabajo reporta a las personas o empresas que han demandado sus servicios y el hecho de poder transmitir su experiencia y conocimiento a otras personas. El sujeto también valora como efectos positivos derivados de su actividad el desarrollo de un sentimiento de

autoeficacia o realización personal y su crecimiento profesional, al poder poner en práctica nuevas habilidades, conocimientos o actitudes.

***Toma de decisiones sobre la participación en una actividad puente en el sujeto N°. 1***

	<b>Elementos implicados en la decisión de actividad puente</b>	<b>Elementos que no han estado implicados en la decisión de actividad puente</b>
<b>Social</b>	Sentimiento de utilidad social Desarrollo y mantenimiento de una red de contactos Reconocimiento social/ status	Apoyo del cónyuge o pareja (neutral)
<b>Personal</b>	Significado del trabajo Carácter activo Obtención de ingresos adicionales Estructuración de actividad	Ausencia de actividad extra-laboral Prevención de consecuencias negativas de la prejubilación
<b>Posibilitadores</b>	Existencia de una asociación para la actividad post-carrera profesional	

**Sujeto N°. 2**

Se trata de un hombre de 64 años que fue prejubilado hace seis, casado y residente en Madrid. Su formación alcanza el nivel de estudios universitarios y en su vida laboral desempeñaba un cargo directivo en un empleo por cuenta ajena.

La persona entrevistada refiere una alto nivel de satisfacción en tres áreas previamente a la prejubilación: su experiencia en el trabajo, sus expectativas hacia el retiro y sus relaciones sociales anteriores a la prejubilación. Se trata además de una persona para la que –puede inferirse– su trabajo resultaba ser un aspecto central, al menos en cuanto a la organización de la actividad se refiere, ya que afirma que desempeñaba muy pocas actividades extra laborales (colaboraciones con instituciones o asociaciones, tareas de asesoramiento, voluntariado, etc.) con anterioridad a la salida laboral.

En su caso, el retiro fue muy escasamente planificado y no recibió preparación específica alguna para el ajuste a la vida post-laboral.

Entre las motivaciones que destaca el sujeto como influyentes en su decisión de prejubilación, sólo a dos les concede una alta importancia: el no haber tenido más opción que la prejubilación y los incentivos ofrecidos por la empresa para la prejubilación. El primer elemento se puede considerar como un motivador de empuje (push), mientras que el segundo es uno de arrastre (pull); pero en cualquier caso lo destacable es que la decisión no parece haber sido iniciativa de la voluntad del sujeto y sus intereses o circunstancias personales, sino más bien de las circunstancias organizacionales en que se produce la oferta y de los contenidos de ésta. A todos los demás elementos que se proponían como posibles motivadores –ya sean de tipo personal como la salud o la falta de adaptación al uso de nuevas tecnologías; de tipo laboral como dificultades en el clima interpersonal, presiones por parte de la empresa o relativas al contenido y condiciones del trabajo; o de tipo motivacional push como puede ser el deseo de disponer de tiempo para practicar actividades de interés personal– el sujeto le otorga una puntuación media, indicadora de neutralidad.

En definitiva, parece ser una salida laboral precipitada por circunstancias de tipo organizacional (posiblemente un cierre o un expediente de regulación de empleo) que se percibían como inevitables a la vez que por el ofrecimiento de unos incentivos atractivos para el retiro. Ello unido al modo de salida poco planificado nos puede hacer pensar que esta persona se encuadraría, dentro de la tipología de Crego y Alcover (2005) respecto de las formas de salida en el perfil de “salida voluntaria forzosa”, aunque esta estimación ha de hacerse con prudencia dado que el cuestionario no ofrece una información definitiva al respecto.

**Toma de decisiones sobre la prejubilación en el sujeto N<sup>o</sup>. 2**

	<b>Factores push</b>	<b>Factores pull</b>
<b>Elementos implicados en la decisión del sujeto</b>	No tener opción a seguir en la empresa	Incentivos ofrecidos en el plan de prejubilación
<b>Elementos no implicados o neutrales en la decisión del sujeto</b>	Problemas de salud Dificultades interpersonales en el trabajo Presiones por parte de la empresa Dificultades de adaptación a los cambios tecnológicos Contenido del trabajo no motivante Estrés laboral Insatisfacción con las condiciones de trabajo Influencia de la familia	Poder permitirse económicamente el retiro Deseo de pasar más tiempo con la familia Deseo de dedicación a intereses personales Deseo de desarrollo profesional en otros ámbitos Dejar sitio a otros más jóvenes

En cuanto a las razones para engancharse a una actividad post-carrera profesional, el sujeto realiza atribuciones con un marcado carácter personal, centrandó su decisión en su carácter de persona activa y en la importancia que concede al trabajo en su vida. Otra razón que puede haber jugado un papel moderado en su decisión es el tener una actividad estructurada. En su interés por participar en una actividad puente no han tenido una gran importancia ni la falta de una actividad como hobbies en que ocupar el tiempo ni la previsión de que el retiro anticipado podría suponer algún tipo de riesgo para la persona. Tampoco elementos de tipo social parecen haber estado en la base de la decisión de la persona, tales como podrían ser el mantener y desarrollar una red de contactos personales, obtener reconocimiento social y status o haber sido animado desde el entorno familiar. La motivación económica juega un escaso papel en el caso de esta persona.

**Toma de decisiones sobre la participación en una actividad puente en el sujeto N°. 2**

	<b>Elementos implicados en la decisión de actividad puente</b>	<b>Elementos que no han estado implicados en la decisión de actividad puente</b>
<b>Social</b>		Sentirse útil a la sociedad Mantener o desarrollar contactos personales Reconocimiento social/ status Influencia cónyuge/familia
<b>Personal</b>	Importancia concedida al trabajo en la vida Personalidad activa Tener una estructura de actividad (moderado)	Ausencia de intereses extra laborales Obtención de ingresos económicos Prevención efectos adversos prejubilación
<b>Posibilitadores</b>		Existencia de asociaciones para el desarrollo de actividad post-laboral

Finalmente, el sujeto no concede mucha importancia al hecho de que existan asociaciones dedicadas a poner en contacto a retirados tempranos expertos con empresas que demanden sus servicios o con otros seniors.

En correspondencia con esto, la persona no dedica un tiempo promedio muy elevado a su actividad de asesoramiento para la creación o impulso de negocios, indicando que emplea entre 3 y 8 horas semanales. Además, según se pone de manifiesto en sus respuestas a las preguntas sobre el contenido de su labor de asesoramiento, la persona percibe que esta tarea está en gran medida vacía de contenido, afirmando que en su actividad tiene muy poca importancia la orientación a emprendedores, el aconsejar sobre la resolución de problemas de negocios, la colaboración en la detección de oportunidades de negocio, la aportación de capital, el ofrecer contactos o el asesoramiento en gestión de personal.

Y también en correspondencia con esa percepción de vacío de contenido en su actividad post-carrera, la persona manifiesta un bajo nivel de satisfacción con los resultados de esta labor, afirmando que en general se encuentra poco satisfecho y que tan sólo obtiene una moderada satisfacción en lo que se refiere a su sentido de autoeficacia y su desarrollo profesional o con respecto a los beneficios que su actividad pueda tener para otros.

Contrastando las respuestas que el sujeto da a distintas de las cuestiones planteadas, probablemente nos encontramos ante un perfil de persona que ha visto frustradas sus expectativas iniciales respecto del retiro, lo que ha provocado su baja satisfacción. En efecto, y según se ha comentado con anterioridad, el sujeto valoraba –antes de prejubilarse- que iba a estar muy satisfecho con el retiro y las actividades que en él realizaría, pero llegado éste se encuentra que su nivel de participación en una actividad puente no es muy elevada y que además ésta se encuentra en gran medida vacía de contenido. Si a ello sumamos como variables moduladoras el hecho de que la persona define como rasgo saliente de su personalidad el carácter activo y que concede al trabajo una gran importancia, podemos inferir que esa frustración experimentada al no ver cumplidas sus expectativas post-laborales se ha intensificado.

### **Sujeto N°. 3**

Se trata de una persona de género masculino, soltero y residente en Madrid, con un nivel formativo correspondiente a estudios de postgrado y que antes de la prejubilación ejercía un trabajo como técnico en un empleo asalariado.

Manifiesta haberse sentido poco satisfecho con el trabajo desempeñado con anterioridad a la prejubilación y que sus expectativas hacia el retiro eran bastante moderadas. Previamente a ser retirado, esta persona realizaba ya algún tipo de actividad extra laboral, como puede haber sido la colaboración con instituciones o asociaciones, actividades de asesoramiento o voluntariado y afirma que se sentía satisfecho con sus relaciones sociales, aspectos ambos que en principio parecen ser predictores de un buen ajuste al retiro. Unido a ellos, también en este sujeto confluyen

algunas circunstancias que la literatura sobre el tema reporta como facilitadores del ajuste, el planificar con anterioridad a la salida laboral las actividades que desarrollaría una vez que esta se hubiera producido y el haber recibido alguna preparación para adaptarse a la vida post-carrera profesional.

Entre las razones que el sujeto emplea a la hora de dar cuenta de su salida laboral, tan sólo alude a una, valorándola como un factor muy importante en su cese: el haber recibido presiones por parte de la empresa. Nos encontraríamos posiblemente ante el perfil de “resistencia”, según la tipología construida por Crego y Alcover (2005). En línea con ello, el sujeto atribuye un papel moderado en su cese al hecho de no haber tenido opciones a seguir dentro de la empresa (ya sea por cierre de la misma, por despido, o por causas similares), que apuntaría a una salida no voluntaria. Según las respuestas dadas al cuestionario, habrían tenido muy poca importancia en su salida posibles problemas de salud o el haber experimentado dificultades con algunas personas en el trabajo.

### *Toma de decisiones sobre la prejubilación en el sujeto N.º 3*

	<b>Factores push</b>	<b>Factores pull</b>
<b>Elementos implicados en la decisión del sujeto</b>	Presiones por parte de la empresa No tener opción a seguir en la empresa	No existen respuestas
<b>Elementos no implicados o neutrales en la decisión del sujeto</b>	Problemas de salud Dificultades interpersonales en el trabajo	No existen respuestas

La motivación que el sujeto refiere a la hora de plantearse la participación en una actividad de asesoramiento para la creación o impulso de nuevos negocios es fundamentalmente de tipo social/ interpersonal: tratar de mantener y desarrollar una red de contactos personales. En el nivel personal concede una importancia moderada al grado de centralidad que el trabajo tiene dentro de su vida. No se indican en el cuestionario valoraciones adicionales con respecto al resto de posibles razones que se ofrecían como alternativas de respuesta.

El nivel de implicación de esta persona en la actividad post laboral de asesoramiento, medido en términos de horas semanales investidas en la tarea, es muy bajo: menos de tres horas semanales como promedio. El contenido de dicha actividad se centra en alguna medida en orientar a emprendedores sobre el lanzamiento de un nuevo negocio y más moderadamente en ofrecer contactos a las personas emprendedoras para facilitar la solución de desafíos en los negocios o para aprovechar oportunidades. Su tarea como retirado temprano dedicado al asesoramiento no implicaría en general aportar parte del capital para actividades de lanzamiento de negocios ni ayudar a la detección de oportunidades para los mismos.

Con respecto de las valoraciones de satisfacción, no se aportan respuestas en el cuestionario, hecho que no nos permite contrastar nuestra hipótesis inicial, siendo que el sujeto tan sólo manifiesta su percepción de bajo nivel de resultados en relación con la transmisión efectiva de conocimientos y experiencia por su parte –como senior- a otras generaciones y a la sociedad.

#### **Sujeto N°. 4**

Se trata de un hombre para el que no disponemos de datos respecto de su edad de prejubilación, viudo y residente en Madrid. Su nivel formativo se corresponde con el de una titulación universitaria. Su nivel de responsabilidad profesional era el de un mando intermedio y afirma haber trabajado tanto por cuenta propia como asalariado.

Manifiesta un nivel moderado de satisfacción con su actividad laboral previa al retiro y sus expectativas sobre el nivel de satisfacción que alcanzaría en el retiro y con las actividades que en él realizara eran ciertamente bajas. Con anterioridad a su retiro no desempeñaba apenas actividades extra laborales como pueden ser colaboraciones con instituciones, asociaciones, voluntariado o asesoramiento. Su nivel de satisfacción con sus relaciones sociales era elevado. Con respecto al planteamiento de la transición hacia el retiro temprano, el sujeto refiere que planificó moderadamente las actividades que realizaría una vez que se hubiera producido el cese laboral y que ha recibido algún apoyo de cara a su preparación para el ajuste al retiro.

Entre las razones que el sujeto identifica como factores influyentes en su salida laboral destacan fundamentalmente los incentivos que le fueron ofrecidos para prejubilarse, a los que concede mucha importancia como determinante de su decisión, y en menor medida –aunque también con un importante papel- el haber sido presionado por la empresa para forzar su prejubilación. Nos encontraríamos por tanto –cabe hipotetizar, en ausencia de más datos- ante un sujeto encuadrable en el perfil de salida de “voluntariedad sin verificación del grado de control” o de “voluntariedad forzosa”. Esta idea puede obtener cierto refuerzo del hecho de que la persona parece indicar que su salida no era inevitable, al atribuir poca importancia en su cese al hecho de que no tuviese opciones a seguir en la empresa. La persona atribuye un escaso papel en su decisión a posibles problemas de salud o de forma más moderada al hecho de haber experimentado dificultades con algunas personas en el trabajo.

***Toma de decisiones sobre la prejubilación en el sujeto N.º 4***

	<b>Factores push</b>	<b>Factores pull</b>
<b>Elementos implicados en la decisión del sujeto</b>	Presiones por parte de la empresa Dificultades interpersonales en el trabajo (moderado)	Incentivos ofrecidos para el retiro temprano
<b>Elementos no implicados o neutrales en la decisión del sujeto</b>	Problemas de salud No tener opción a seguir en la empresa	No existen respuestas

En relación con los elementos motivadores de la decisión de la persona de involucrarse en un empleo puente, destacan como más importantes dos, uno de tipo social, el sentirse útil a la sociedad y otro de tipo personal, el tener una actividad estructurada. También en el nivel social, tendría una importancia moderada como motivador el hecho de mantener y desarrollar una red de contactos personales. Carece de importancia en su decisión, según la respuesta del sujeto, el no disponer de hobbies o intereses personales en que ocupar el tiempo.

***Toma de decisiones sobre la participación en una actividad puente en el sujeto N°. 4***

	<b>Elementos implicados en la decisión de actividad puente</b>	<b>Elementos que no han estado implicados en la decisión de actividad puente</b>
<b>Social</b>	Sentirse útil a la sociedad Mantener o desarrollar contactos personales	
<b>Personal</b>	Tener una estructura de actividad	Ausencia de intereses extra laborales
<b>Posibilitadores</b>	No existen respuestas	No existen respuestas

Con respecto a su implicación en la dedicación a la actividad de asesoramiento para la creación o impulso de negocios, el sujeto manifiesta emplear entre 3 y 8 horas como promedio semanal al desarrollo de esta tarea.

**Sujeto N°. 5**

Se trata de una mujer que fue prejubilada a los 57 años de edad, casada y residente en Madrid. Su nivel formativo se corresponde con el de una titulación universitaria y ocupaba un puesto directivo con anterioridad a su salida organizacional, habiendo trabajado por cuenta ajena.

La persona manifiesta que con anterioridad a su cese, se sentía poco satisfecha con su trabajo y que igualmente sus expectativas hacia el retiro y hacia las actividades que en él realizaría eran bajas. La frecuencia con la que esta persona participaba en actividades extra laborales similares en su contenido a la actividad realizada en la organización de seniors a la que pertenece en la actualidad es baja. Además su preparación para el afrontamiento de los retos implicados en el retiro era poca y éste había sido escasamente planificado antes de producirse. Finalmente, su satisfacción con su red de relaciones sociales en el momento anterior a la prejubilación no era elevada.

Dadas estas circunstancias, cabe aventurar la hipótesis de que este sujeto habrá experimentado dificultades de ajuste al retiro y que su nivel de satisfacción al encontrarse efectivamente en tal situación no será elevado. El nivel de reforzamiento que encontraba esta persona en distintos ámbitos era muy escaso, ya se trate del trabajo, la vida extra laboral o la vida social; junto a ello, todo parece indicar que la previsión y articulación de una respuesta de afrontamiento adecuada no se produjo de una forma satisfactoria y que no se habían formulado objetivos claros hacia los que orientar a vida post-carrera profesional.

En cuanto a los elementos implicados en la salida organizacional, según se indica en las respuestas de la persona, parece que confluyeron una serie de factores relativos a los ámbitos personal, relacional y organizacional, con una incidencia moderada, y apareciendo implicados tanto como motivadores de empuje como de arrastre. Así, la persona identifica que en su decisión intervinieron aspectos referentes a su salud, dificultades de adaptación a los cambios tecnológicos, el deseo de dedicarse a otro tipo de actividad diferente, querer dejar paso a otras personas, la parte de atractivo que tiene el retiro en cuanto a posibilidad de dedicarse a los propios intereses o pasar más tiempo con la familia, las presiones por parte de la organización, dificultades en el trabajo con otras personas y los incentivos ofrecidos en el plan de prejubilación.

Igualmente la persona refiere que en su decisión de dedicarse a una actividad puente como es la del asesoramiento para la creación o impulso de nuevos negocios estuvieron implicados una amplia gama de factores, de nuevo todos ellos interviniendo con un peso moderado: sentirse útil a la sociedad, el significado que la persona da al trabajo en la vida, el hecho de no tener muchos intereses personales, como por ejemplo hobbies, a los que dedicarse, la motivación económica de obtención de ingresos adicionales, una motivación social de mantenimiento o desarrollo de redes sociales, tener una estructuración temporal de la vida, ganar status, el apoyo o ánimo que recibió por parte de personas próximas, el carácter propio activo, la prevención de posibles consecuencias negativas de la prejubilación y la existencia de una asociación dedicada a actividades de asesoramiento a emprendedores.

La implicación de la persona, medida en términos de horas que como promedio dedica a la actividad post carrera actual, es alta (entre 16 y 24 horas semanales), pero el contenido de esta tarea no parece estar muy definido, o al menos no en función de las categorías de respuesta ofrecidas en el cuestionario. La entrevistada refiere que su labor de apoyo consiste poco en orientar a nuevos emprendedores o en aconsejar sobre la resolución de problemas, en detectar oportunidades de negocio, ofrecer contactos o asesorar sobre la gestión de personal; igualmente su labor tampoco consiste en hacer aportaciones de capital a nuevas iniciativas.

Como ya fue hipotetizado anteriormente, cabe esperar que una persona con este perfil de condiciones previas al retiro y de actividad post-carrera actual manifieste un escaso ajuste al retiro, y así se pone de manifiesto en las respuestas que ofrece a las cuestiones sobre su nivel de satisfacción actual. La persona refiere sentirse poco satisfecha en general y con los resultados de su actividad de asesoramiento actual, ya sea en lo referido al beneficio psicológico personal que saca de su labor o en lo tocante a la efectividad real de sus tareas de colaboración con emprendedores o empresas (por ejemplo, beneficios para los receptores de su ayuda o transmisión de conocimiento y experiencia).

Cabe hacer una matización final sobre la interpretación de los datos de este sujeto: si bien el comentario de sus respuestas se ha realizado confiando en la veracidad de las respuestas que la persona ha emitido en el cuestionario, el alto número de puntuaciones indicadoras de neutralidad (intervalo 3) puede apuntar a la posibilidad de que se haya producido un efecto de tendencia central en la respuesta o a una falta de implicación del sujeto a la hora de cumplimentar el cuestionario. Por ello, los datos recogidos en el mismo y la interpretación derivada de ellos deben tomarse en consideración con cautela.

## **Sujeto N.º 6**

El sujeto respondiente en este caso es una mujer, de cuya edad de prejubilación no tenemos datos, casada y residente en Madrid. Posee un título universitario y antes de su prejubilación trabajaba por cuenta ajena en un nivel de dirección.

La persona refiere que antes de la prejubilación se encontraba muy poco satisfecha con su trabajo y que esperaba seguir estando poco satisfecha cuando se retirase. Con anterioridad a su salida laboral practicaba con escasa frecuencia actividades extra laborales relacionadas con el voluntariado, el asesoramiento o la formación. Las actividades a las que la persona se dedicaría durante el retiro fueron moderadamente planificadas con anterioridad al cese laboral, a la vez que se considera que la preparación recibida para afrontar los retos derivados de la situación post laboral es igualmente moderada o neutra. Finalmente, el nivel de satisfacción de esta persona con sus relaciones sociales en el momento anterior a la prejubilación era moderado.

En lo referido a las razones y/o factores que la persona atribuye que han estado implicados en su cese laboral, el patrón característico es el de la confluencia de diversos factores –la mayoría de los propuestos en el cuestionario- con una incidencia moderada. Destacan –por salirse de este patrón- las respuestas que se emiten ante dos ítems “tenía problemas de salud” y “podía permitírmelo económicamente”. Respecto del primero, la persona afirma que tuvo muy poca importancia en su decisión y respecto del segundo, que tuvo una escasa importancia.

Con la finalidad de explorar las razones del sujeto para engancharse a una actividad puente, se ofrecía a los respondientes una serie de ítems, respecto de los cuales esta persona manifiesta que todos ellos tuvieron muy poca importancia. Por ello, no podemos conocer cuáles son las motivaciones que estaban en la base de su decisión.

Su dedicación a una actividad puente de asesoramiento a empresas y a emprendedores es baja, tan sólo ocupa en ello entre 3 y 8 horas semanales como promedio.

En cuanto al contenido de la actividad post laboral realizada, nuevamente las respuestas de la persona indican que ninguna de las alternativas ofrecidas se corresponde con los que ella realiza en su labor post carrera, siendo que en todos los items referidos a este apartado ha emitido la puntuación 1 (Muy poco). Por tanto, carecemos de información sobre los contenidos de esta actividad post-laboral, al no ser que con sus respuestas la persona trate de indicar que realmente –a pesar de estar en una asociación de seniors- no recibe ninguna oferta de asesoramiento, apoyo, orientación, etc. por parte de empresas y/ o emprendedores.

Finalmente, y siendo esto de esperar si se observan las respuestas dadas a los items sobre la situación previa a la prejubilación de la persona y al modo en cómo esta se produjo, la persona manifiesta unos niveles de satisfacción muy bajos en general y con los resultados de su actividad de asesoramiento a nivel personal. Igualmente refiere una muy escasa satisfacción con los resultados o beneficios que de su actividad se hayan producido para las empresas y /o emprendedores y con las posibilidades de transmisión del conocimiento y la experiencia.

Al igual que fue advertido en el caso del sujeto anterior, también para éste habría que tomar sus puntuaciones y los comentarios derivados de ellas con cautela, dado que la persona ha utilizado de forma muy amplia tan sólo dos categorías “neutro” y “muy poco”. Ello por una parte dificulta el poder llegar a conclusiones claras, dado el poco nivel de discriminación entre las alternativas propuestas que permite este tipo de patrón de respuesta, y por otra parte puede infundir la sospecha de una falta de interés por parte del respondiente a la hora de cumplimentar el cuestionario.

### **5.3. Conclusiones derivadas del análisis de las entrevistas**

Cualquier conclusión que se trate de alcanzar a partir del análisis de las entrevistas realizadas ha de tomarse con especial cautela, como se ha venido comentando. El escaso número de sujetos que componen el grupo entrevistado no permite generalizar los resultados obtenidos a una población más amplia; pero en cualquier caso, lo que sí nos permite la metodología empleada es la exploración de cómo se produce la toma de

decisiones y qué factores aparecen involucrados en ella en dos momentos: cuando la persona se ve en la disyuntiva entre continuar trabajando o prejubilarse y cuando se plantea su participación en una actividad puente entre la carrera profesional y el retiro definitivo. Igualmente, mediante los cuestionarios empleados se tenía acceso a las valoraciones que estas personas prejubiladas realizan sobre su satisfacción a nivel general, en el ámbito personal –en relación con su autopercepción de eficacia y desarrollo de aptitudes- y con los resultados de la actividad post carrera realizada. Una vez analizados los cuestionarios que fueron correctamente cumplimentados, se pueden aventurar las siguientes conclusiones como orientación de futuras investigaciones.

En primer lugar, parece que algunos de los elementos centrales para entender las decisiones que realizan las personas prejubiladas son aquellos que se dan ya desde los momentos previos al cese laboral. Entre ellos, uno tiene una especial importancia: la centralidad y el significado que el trabajo tiene para la persona. Este elemento condiciona e influye tanto la salida laboral como el posterior enganche de la persona a una actividad puente. El hecho de que el trabajo sea algo constitutivo y nuclear para la organización del tiempo, la estructuración de la actividad y la propia identidad personal cuando se le da un significado vocacional –más allá de lo meramente instrumental de obtención de un salario- va a modular la intensidad del impacto que el cese organizacional tiene para la persona, en el sentido de que cuanto mayor sea la centralidad del trabajo mayores serán los retos que la persona tenga que afrontar. Desde el momento en que ya se ha producido el cese laboral, la persona encara el desafío de mantener la continuidad vital una vez desaparecida una parte de sus ocupaciones cotidianas y puestos en peligro de desaparición todos los significados que a ellas iban asociados.

En el caso de personas que tuvieran previamente al cese una actividad extra laboral importante este sentido de continuidad queda más preservado, pudiendo dedicarse ahora a dichas actividades con una mayor intensidad o frecuencia. Igualmente ocurre con aquellos que ven en el retiro una oportunidad de realizar actividades que responden a sus intereses personales, tales como hobbies o viajar, y que el desempeño de una actividad laboral no les permitía realizar tanto como ellos quisieran. Un caso diferente

es el de quienes organizaban su vida en torno al trabajo y su pertenencia a un colectivo profesional o a una determinada organización. Para estas personas, el mantenimiento del sentimiento de continuidad, pasa por seguir desempeñando una actividad vinculada de alguna forma a la vida laboral activa.

Las personas entrevistadas, en gran medida se ajustaban a este último perfil: trabajadores para quienes su actividad profesional tiene implicaciones profundas en su vida y para quienes la evitación o paliación de un sentimiento fuerte de ruptura sólo se logra si se consigue mantener un lazo de unión con la vida laboral. Y este vínculo se consigue ejerciendo, en su caso, una actividad relacionada con el asesoramiento y la colaboración con nuevos emprendedores o empresas que demandan sus conocimientos y experiencia en el mundo de los negocios. El beneficio que se saca de este tipo de actividad es para ellos de tipo psicológico –el logro en el mantenimiento de una identidad, de una estructuración vital y de una consideración social, todo ello asociado al desempeño profesional- pues no reciben remuneración alguna como pago por sus servicios.

Junto a este elemento de centralidad del trabajo en la vida de la persona, de las respuestas dadas en las entrevistas se deduce la importancia de otro factor subjetivo: el considerarse a sí mismo una persona activa, con una personalidad emprendedora. Nuevamente, los sujetos que juzgan tener este rasgo tenderán posiblemente a involucrarse en actividades post-carrera profesional, y probablemente es posible postular que vean el retiro no como el fin de su vida activa, sino como un nuevo desafío que propone el entorno y al que hay que dar una adecuada respuesta.

Otros elementos implicados en la decisión de realizar un empleo puente tienen un carácter más instrumental, como es el dotar a la vida cotidiana post carrera profesional de la estructuración temporal que se ha perdido tal vez al cesar en el trabajo; es decir, se puede ver en la actividad puente una manera de ocupar el tiempo que ha quedado liberado al producirse la salida de la vida en activo. También otras algunas personas pueden elegir el dedicarse a una actividad puente motivados por dotar a sus vidas no tanto o no sólo de una organización temporal, sino de dar un contenido activo a su

retiro, de manera que se palien o se eviten los posibles efectos adversos que arroja en algunos casos la prejubilación. O también podría darse el caso –raro entre los entrevistados dada la asociación sin ánimo de lucro de la que procedían- que alguien se enganche en un empleo puente con el fin de incrementar sus ingresos en el retiro.

En cualquier caso, ya sea que la actividad puente tenga un carácter más vocacional o instrumental, parece que la hipótesis del mantenimiento de la continuidad de la estructuración y objetivos vitales y personales facilita la interpretación de las respuestas dadas por los sujetos a los cuestionarios. De esta manera, podría decirse que las personas que se ven enfrentadas a una situación de retiro anticipado tienden a mantener la continuidad en los ejes fundamentales de sus vidas, y esto, en aquellos para quienes el trabajo tenía un significado central y/ o constituía un referente para el anclaje de la identidad personal, para el mantenimiento de diversas formas de relación social o de una determinada posición y para la organización de la vida cotidiana, implica el seguir manteniendo una vinculación con la vida profesional. Y ello se conseguiría a través de la realización de un empleo puente, en este caso, consistente en aprovechar los conocimientos, la experiencia y los contactos que tienen como seniors para el asesoramiento, el impulso y la creación en cuestiones de negocios a colectivos que no tienen acceso a este tipo de servicios en otra modalidad (p. ejemplo, consultorías que reciben unos honorarios por su labor).

De las respuestas dadas en las entrevistas por los sujetos también puede deducirse fácilmente el papel que tienen como elementos condicionantes del ajuste al retiro anticipado tanto elementos relacionados con la vida previa laboral como factores referentes al contenido de la actividad post-carrera profesional. Entre los primeros cabe destacar las expectativas que tenía la persona sobre su retiro, la planificación de las actividades que desarrollaría en él y el grado en que recibió apoyo o preparación para afrontar los retos derivados del cese laboral. Así, puede decirse que las expectativas del sujeto ante el retiro funcionaban en algunos casos a la manera de un criterio de comparación y evaluación, de manera que si la vida en el retiro se ajustaba a lo esperado se generaba satisfacción, mientras que en caso de verse defraudadas tales expectativas lo que sobrevenía era insatisfacción con tras el cese laboral. La

planificación del retiro y el recibir apoyo para ajustarse a él modularían la relación entre expectativas y logro de satisfacción, facilitando por una parte que el sujeto adecúe sus planteamientos de futuro a la situación real que tendrá que afrontar y que desarrolle anticipadamente estrategias de afrontamiento que le eviten el quedar sometido a una ruptura de la continuidad vital.

Dado que se trata de personas cuyas expectativas giraban en torno al mantenimiento de dicha continuidad vital vía el mantenimiento de la vinculación con el mundo profesional, parece claro que este estándar de comparación viene dado por el contenido de la actividad post-carrera que se desarrolle. De ahí que cabe hipotetizar que aquellas personas que perciben que su actividad post laboral tiene un contenido establecido y que pueden realizar con la frecuencia deseada tenderán a manifestar mayores niveles de satisfacción. No obstante, parece también obvio que en las valoraciones que estas personas realizan sobre su actividad post laboral también presten atención a los resultados de su trabajo de asesoramiento. Así en la medida en que éste contribuya a que la persona se sienta autoeficaz, a que desarrolle sus capacidades y ejercite sus habilidades, y a que perciba que está ayudando a otras personas o empresas que necesitan su consejo en asuntos de negocios, la satisfacción se incrementará. Pero nuevamente, para que esto se logre, es vital que la actividad post-laboral esté claramente dotada de contenido. Este punto se enfatiza tanto dado que las respuestas de algunos sujetos parecen señalar que la actividad que realizaban no tenía unas tareas claramente definidas, lo que se puso de manifiesto en las respuestas más bien difusas y tendentes a la neutralidad ante la pregunta que se hacía en el cuestionario por el contenido de la labor de apoyo para la creación o impulso de negocios. En la misma dirección apunta el dato de que generalmente el promedio de horas de dedicación a la semana a esta labor era un número bajo. Y podría hipotetizarse que baja intensidad en la práctica de la actividad y pobre contenido pueden repercutir negativamente en la satisfacción de aquellas personas que precisamente lo que están buscando es el no romper definitivamente sus vínculos con la vida empresarial.

Finalmente, cabría hacer algunos apuntes sobre las respuestas dadas por los sujetos a los items referidos a los factores implicados en su salida laboral. Al igual que en

investigaciones previas que han sido reseñadas en la anteriormente en la revisión bibliográfica realizada, parece que las respuestas de las personas entrevistadas indican el carácter escasamente voluntario de la salida laboral, siendo que en algunos casos se indica que las presiones por parte de la empresa y la percepción de que no se deja ninguna otra alternativa al trabajador son elementos citados entre los rasgos del modo en que se produce la salida.

Esto tiene sus repercusiones para la opción por la participación en una actividad puente, dado que en la medida en que el cese no es voluntario la sensación de ruptura podría incrementarse y –según la tesis del mantenimiento de la continuidad- los esfuerzos y el deseo de la persona por engancharse a una actividad puente podrían ser mayores. Pero –y también como ha sido señalado en la literatura científica precedente- existen otras razones para aceptar la prejubilación, relacionadas con lo atractivo de la salida laboral. En este caso, pueden darse dos situaciones.

En primer lugar, habría personas que ven en el retiro una oportunidad para realizar hobbies e intereses que el hecho de tener que desempeñar un trabajo no les permitía atender como ellos quisieran; estas personas –cabe hipotetizar- no tendrían un interés alto en una actividad puente de tipo profesional o al menos no decidirían involucrarse en ella con una gran intensidad.

Pero habría otras personas a quienes el cese laboral les parece atractivo por otra razón: ven en él la posibilidad de cambiar de ámbito profesional o de poner en práctica sus conocimientos y habilidades practicando otra forma de trabajo (aunque éste no sea propiamente un empleo ni esté remunerado); es decir, para ellos, el retiro anticipado es una oportunidad para poner a prueba una personalidad emprendedora y activa, para reorientar la vida profesional hacia otro tipo de actividad. Tales sujetos –se puede anticipar- se involucrarán con una alta probabilidad en una labor como puede ser la de las personas entrevistadas, el asesoramiento, el impulso de nuevos negocios, el apoyo en la generación de redes profesionales, la identificación de oportunidades, etc.

## **6. BASES PARA EL DESARROLLO DE UN PROTOCOLO DE ORIENTACIÓN PARA EL RETIRO ACTIVO**

A partir de las observaciones realizadas anteriormente, tanto a propósito de la literatura existente sobre las consecuencias de la prejubilación y el desarrollo de actividades puente, como del modelo teórico propuesto y las informaciones recogidas en las entrevistas realizadas, se plantean ahora unas recomendaciones a tener en cuenta a la hora de realizar labores de orientación entre el colectivo de prejubilados.

Algunas recomendaciones han sido ya realizadas en estudios precedentes, por ejemplo, en el realizado por la Secretaría de Gabinetes, Documentación y Estudios de la UGT (2001) en donde se proponen la necesidad de realizar una preparación para la jubilación al menos en tres momentos: diez años antes de la jubilación, en los momentos inmediatos anteriores a que esta se produzca y en los momentos posteriores al retiro. En cuanto al contenido de esta preparación para la prejubilación, según el citado informe, debería atenderse a:

1. Destacar que la jubilación tiene el carácter de ser una transición vital.
2. Dotar de estrategias de afrontamiento del cambio.
3. Involucrar no sólo a jubilados y prejubilados, sino hacer también una labor de concienciación a nivel social.
4. Tratar de que la persona investigue en esta situación sobre su propia vida y sobre los roles que puede adoptar en la nueva situación.
5. Fomento de un papel activo de la persona prejubilada dentro de la sociedad.
6. Necesidad de planificar la preparación para el retiro –los cursos- detalladamente en cuanto a duración de los mismos, momento de realización, lugares, contenidos, etc.

Dado todo lo anterior, y en primer lugar, parece claramente deducible de lo dicho hasta ahora que una adecuada conceptualización del retiro temprano y de la adaptación a él requiere considerar una amplia gama de elementos personales (por ejemplo, significado del trabajo, grado de centralidad que para él tiene la vida laboral, actitudes

hacia el retiro, capacidades del individuo, situación socio-económica en que se encuentra, etc.) relacionales (por ejemplo, la implicación de la familia en la toma de decisiones, la red social y de contactos de que disponga el prejubilado, etc.), organizacionales (citándose entre estos la percepción de justicia con que se lleva a cabo la prejubilación, la adecuación de la oferta a las expectativas del trabajador, la voluntariedad de la salida, etc.) y sociales (como la existencia de prejuicios hacia el colectivo de trabajadores de edad avanzada, el desconocimiento del potencial de estos ex trabajadores, etc.).

Igualmente, cabe destacarse –por su influencia moduladora sobre los efectos de la prejubilación- el que la persona adopte un rol activo en el afrontamiento de los nuevos retos que le plantea la situación post-laboral, siendo que –según se desprende de la literatura- aquellos sujetos que tienen una concepción activa del retiro son quienes manifiestan un mejor ajuste al mismo. Ello parece obvio, dado que la nueva actividad post-laboral viene a llenar el posible vacío de tareas y de estructuración temporal que genera en muchos casos la prejubilación, y dado que –a la vez- el desarrollo de una labor en la que el sujeto puede percibirse como capaz, le reportará consecuencias positivas en su autoconcepto y autoestima y además es posible que favorezca el contacto con otras personas. La idea que se extrae de todo lo anterior es clara: el retiro temprano conlleva una serie de retos personales y psicosociales y un posicionamiento activo del sujeto le va a situar en mejores condiciones para afrontarlos. Así dos primeros elementos básicos –prelimiarios- en el diseño de un protocolo de orientación en el retiro serán los siguientes:

- 1. Una orientación adecuada debe considerar los posibles efectos que la prejubilación tiene tanto para la persona como para su medio social próximo y detectar áreas de vulnerabilidad y de fortaleza en cada uno de estos ámbitos. Se deberán incluir en este sentido tanto variables psicológicas y psicosociales cognitivas (expectativas, actitudes, significados, pensamientos...), como emocionales (afectos ligados a la experiencia de retiro) y conductuales (re-estructuración de la actividad, diseño de tareas, re-organización de la agenda, etc.). Pero además no se deberán olvidar aspectos referentes a variables*

*sociodemográficas que la literatura identifica como moduladores (edad del sujeto, género, situación financiera, etc.).*

- 2. Una orientación adecuada perseguirá como objetivo el desarrollo de patrones de afrontamiento activo de los retos implicados en el retiro.*

A lo largo de las investigaciones que se han venido reseñando y de las entrevistas realizadas, se ha puesto de manifiesto la importancia de un elemento cognitivo presente ya en los momentos previos a la prejubilación: el desarrollo de expectativas hacia el retiro. La importancia de éstas es clave puesto que en gran medida el sujeto evaluará su posterior satisfacción con su vida post-laboral utilizando estas expectativas previas como estándar de comparación. De ahí que otra orientación a señalar sea la siguiente:

- 3. La elaboración de expectativas realistas sobre la vida post-laboral, en las que se identifiquen los retos que la persona tendrá que afrontar en su situación particular, los objetivos que se plantean en el retiro y los recursos con que se cuenta tanto para afrontar desafíos como para el logro de objetivos, constituye una garantía de cara a la adaptación de la persona prejubilada.*

Unido a lo anterior, aparece otro elemento que también ha aparecido recurrentemente a lo largo del trabajo de revisión y exploración realizado:

- 4. La adaptación al retiro se facilita en la medida en que éste ha sido planificado con anterioridad. La anticipación de las demandas de la situación y de las posibles respuestas que ante ellas se pueden articular funcionan a la manera de un ensayo cognitivo que tiene dos funcionalidades: A) En el plano cognitivo, implica una forma reflexiva de solución de problemas; a la vez, la creación de “escenarios posibles” actúa reduciendo los niveles de incertidumbre para el sujeto. B) En el plano emocional, supone una exposición en imaginación, con el consiguiente efecto de reducción de la ansiedad y del estrés asociados al retiro. C) En el plano conductual, se identifican posibles tipos de respuesta y de actividades a realizar una vez finalice la vida laboral.*

En este sentido, parece altamente recomendable que la persona disponga de fuentes de apoyo tanto formales como informales en las que se lleve a cabo esta planificación del retiro y el anteriormente referido ajuste de expectativas.

5. *La adaptación al retiro se facilita en caso de existir redes de apoyo formal (por ejemplo, programas de intervención psicosocial) e informal (por ejemplo, otros prejubilados, familiares, etc.) que colaboren en la identificación de retos a afrontar y pautas para ello. En este sentido parece que se puede plantear la conveniencia de que sean las propias empresas que realizan planes de salida laboral las que proporcionen a sus trabajadores estos servicios, de cara a la percepción por parte del prejubilado de una mayor conciencia de responsabilidad social de esta y una menor vivencia de ruptura de los vínculos emocionales y cognitivos que se establecen entre trabajador y organización. La empresa puede proporcionar además de orientación, en algunos casos, soluciones adecuadas como pueden ser las desvinculaciones progresivas, que facilitan la adaptación gradual al retiro.*

Una vez establecidas estas recomendaciones generales, se señalan a continuación –casi a modo de árbol de toma de decisiones- los posibles itinerarios que puede seguir una persona prejubilada en relación con la participación en alguna forma de retiro activo y el papel que un orientador puede jugar al respecto.

Una primera situación en la que podemos encontrar a la persona prejubilada es la característica desorientación de los momentos inmediatos a la salida laboral. En estos casos se deberá explorar si el sujeto ha elaborado algún tipo de “esquema paliativo” (Crego y Alcover, 2005) de tipo “vacacional”, “vivencia de euforia” o “negación-resistencia”. Tales esquemas, como ya se indicó, no son adaptativos a largo plazo, por lo que la labor de orientación se centrará en favorecer la transición a otra forma de conceptualizar la situación con mayor grado de realismo.

Una vez que el sujeto se encuentra en la denominada “fase de adaptación” (Crego y Alcover, 2005), es importante orientarle en dos direcciones: A) El cierre de vivencias (especialmente emocionales) que quedan abiertas como consecuencia de la pérdida de

la vida laboral y B) El énfasis en tomar una dirección hacia el retiro activo. La motivación del sujeto hacia este segundo objetivo puede argumentarse señalando que tal tipo de retiro proporciona una estructuración de la actividad, del tiempo, una facilitación de la relación social y reporta consecuencias positivas para la propia identidad, el autoconcepto y la autoestima. En gran medida, esta actividad post-laboral puede proporcionar a la persona prejubilada un sentido de continuidad entre su vida anterior y posterior a la salida organizacional.

Las opciones que se abren ante la persona prejubilada que decide a involucrarse en algún tipo de actividad post-laboral son diversas: practicar intereses personales, realizar actividades de voluntariado, empleos puente, etc. La orientación hacia una u otra forma de actividad o hacia combinaciones diversas de ellas, dependerá tanto de las características personales del prejubilado (especialmente, de sus intereses y objetivos, además de sus capacidades) como de los condicionantes existentes en el entorno (por ejemplo, existencia de ofertas de empleo adecuadas, de organizaciones sin ánimo de lucro, etc.).

El perfil situacional que parece adecuarse mejor a la práctica de cada tipo de actividad se expone a continuación.

La realización de una actividad extra laboral –es decir, que no tiene relación con el trabajo o la carrera desempeñada hasta entonces por el sujeto- parece ser recomendable en aquellos casos en los que la persona, previamente a su salida organizacional, ya contaba con el hábito de realizar actividades vinculadas a sus intereses personales (cursos, pintura, hobbies, viajes, etc.). Uno de los principales inconvenientes para el mantenimiento de este tipo de conductas en personas prejubiladas es la falta de un hábito adquirido previamente; así en la medida en que este tipo de actividades estén ya habituadas e integradas en la vida de la persona su realización estará más asegurada.

Este tipo de actividades extra laborales también es recomendable en aquellos casos en los que la persona tenía una visión instrumental del trabajo, es decir, para aquellos que lo consideraban simplemente un medio de vida, pero que no tenía implicaciones

profundas en su identidad personal o no resultaba central para ellos. En tales casos, el abandono definitivo de la actividad laboral en beneficio de otra actividad más vocacional o más en línea con los propios intereses puede ser percibida por el sujeto como una liberación de una actividad laboral alienante y un progreso de cara a la realización personal.

Tales actividades extra laborales se pueden corresponder con actividades tipo hobbies, pero también con la práctica de un voluntariado no relacionado con la actividad profesional previa. En cualquier caso, debe considerarse que una posible limitación a la práctica de estos intereses es el grado en que son demandantes de recursos económicos. Es decir, la realización de curso, la práctica de aficiones, el salir con los amigos, asistir a espectáculos culturales, viajar, etc. resultan en ocasiones demasiado caros para una persona que ve reducido su poder adquisitivo.

La vivencia de continuidad se garantiza de una mejor forma con la involucración de la persona en una actividad relacionada con la profesión en aquellos casos en los que el trabajo resulta ser central para la vida del sujeto. Sería el caso de personas para quienes el trabajo tiene un sentido vocacional, o que han estructurado su vida en torno al eje laboral de forma que o bien tienen pocas actividades extra laborales o bien éstas no les resultan tan atractivas, tan relevantes o tan satisfactorias como el trabajo que se venía realizando. En tales casos suele ser recomendable la participación en algún tipo de actividad laboral puente o la colaboración con alguna organización de voluntarios relacionada de alguna forma con la profesión que la persona desempeñaba. Este último es el caso de las personas que pertenecían a la asociación SECOT y que han colaborado en la fase de entrevistas de la presente investigación. Tales sujetos realizaban actividades de asesoramiento, apoyo a nuevos emprendedores, facilitación de contactos, etc., que de alguna manera los mantienen vinculados a su actividad profesional previa –algo que manifestaban era central para ellos- y que realizan por una motivación meramente vocacional, al tratarse de una organización sin ánimo de lucro. Junto a los beneficios personales psicológicos, cabe destacar que la práctica de un voluntariado también aporta a la persona la percepción de desempeño de un rol

socialmente relevante, al aportar a otros sus conocimientos y experiencias, reintegrándolos a la vida social activa.

El empleo puente es aconsejable en casos en los que la motivación laboral es principalmente vocacional, pero también en aquellos en los que se tiene una visión instrumental del trabajo. El caso prototípico de esta segunda situación es el de aquellos sujetos que tienen la necesidad de mantener un nivel determinado de ingresos como forma de hacer frente a una serie de demandas financieras de su entorno o que tienen importantes cargas familiares.

Obviamente, la dificultad que se presenta para el enganche efectivo en una actividad puente remunerada es la existencia de condicionantes en el entorno, tales como prejuicios hacia los trabajadores mayores, coyunturas económicas adversas en el entorno social, limitaciones impuestas por el plan de prejubilación, etc.

Finalmente, también cabe señalarse un perfil de persona que se decide a participar en un empleo puente motivado por rasgos de personalidad referentes al “espíritu emprendedor”, y que desean –en el último tramo de su carrera profesional- probar sus habilidades en otro ámbito, desarrollar nuevas capacidades, o buscar la novedad en otro tipo de actividad.

## **7. CONCLUSIONES**

Se ha puesto de manifiesto a lo largo de la realización del presente trabajo que la experiencia de prejubilación es un fenómeno de una importancia creciente, en diferentes niveles de análisis. La prejubilación cada vez afecta a un número mayor de personas y cada vez más sus consecuencias se hacen perceptibles tanto para los afectados como para el conjunto de la sociedad. Se trata por tanto de un tema con una alta relevancia social.

Pero contrariamente a lo cabría esperar, es un área de investigación que paradójicamente no ha recibido una amplia atención desde las instituciones académicas y educativas. Como se ha señalado en el apartado dedicado a la revisión bibliográfica, son aún muy escasas las investigaciones realizadas sobre los antecedentes, moduladores y consecuencias de la experiencia de retiro temprano.

Ello no obstante, viene a reflejar lo que es una característica vivida por el colectivo de personas prejubiladas: su ocultamiento social, hecho que se refleja claramente en los problemas ya comentados de carecer de una conceptualización jurídica clara, de compartir características con figuras próximas (desempleado, pensionista, jubilado, etc) que sin embargo no son definitorias de la prejubilación o de ser la prejubilación una categoría difusa y ambigua. Todos estos aspectos van a marcar la experiencia de la prejubilación.

La prejubilación –ya se ha analizado esto en profundidad- encuentra sus elementos antecedentes, moduladores y consecuencias en distintos niveles de análisis: social, organizacional, relacional y personal. Valga como ilustración el análisis realizado por Crego y Alcover (2005) al respecto:

**Antecedentes, moduladores y consecuencias de la prejubilación**

<b>Variables</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>Moduladores</b>	<b>Consecuentes (impactos)</b>
<b>Niveles</b>			
<b>Psicológico</b>	<p>Pensamientos, emociones y comportamientos en distintos momentos del proceso de prejubilación.</p> <p>Enfermedad física.</p> <p>Síntomas ansiedad/depresión.</p> <p>Condiciones de trabajo (salario, sobrecarga, clima...).</p> <p>Dificultades desempeño laboral (desfase habilidades, burnout...).</p> <p>Expectativas sobre vida post-retiro.</p> <p>Factores push y pull.</p>	<p>Pensamientos, emociones y comportamientos en distintos momentos del proceso de prejubilación.</p> <p>Estrategias de afrontamiento.</p> <p>Situación económica del individuo.</p> <p>Salud y estado físico.</p> <p>Percepción de justicia durante el proceso.</p> <p>Género.</p> <p>Edad de retiro/edad esperada retiro.</p> <p>Momento carrera profesional.</p> <p>Actitud hacia retiro.</p> <p>Centralidad del trabajo.</p> <p>Objetivos vitales.</p>	<p>Pensamientos y emociones respecto sí mismo y otros.</p> <p>Nivel de actividad.</p> <p>Bienestar, calidad de vida post-laboral.</p> <p>Salud física y mental.</p> <p>Re-elaboración de la identidad personal.</p> <p>Elaboración del duelo y creación de una forma de vida diferente.</p> <p>Sintomatología post-retiro.</p> <p>Efectos beneficiosos.</p> <p>Ingresos económicos.</p>
<b>Psicosocial</b>	<p>Situación de los grupos de pertenencia.</p> <p>Clima familiar.</p> <p>Cargas familiares.</p>	<p>Apoyo psicosocial que recibe el individuo durante y tras el proceso de prejubilación.</p> <p>Programas de intervención psicosocial/<i>counselling</i>.</p>	<p>Re-organización del tiempo.</p> <p>Relaciones sociales.</p> <p>Relaciones familiares.</p> <p>Desarrollo de conductas dependientes.</p>
<b>Organizacional</b>	<p>Situación organizacional previa a la toma de decisiones sustractivas.</p>	<p>Flexibilidad, gradualidad y justicia en la aplicación de planes sustractivos.</p> <p>Voluntariedad del proceso.</p> <p>Oferta de beneficios económicos post-retiro.</p>	<p>Conciencia de la responsabilidad social de la organización.</p> <p>Perdida de recursos humanos (conocimientos, experiencia...).</p> <p>Clima organizacional y motivación tras el programa de prejubilación.</p> <p>Compromiso organizacional.</p> <p>Absentismo.</p> <p>Consideración otras alternativas.</p>
<b>Social</b>	<p>Situación socioeconómica.</p>	<p>Situación socioeconómica.</p> <p>Marco jurídico.</p> <p>Contexto normativo hacia el retiro.</p> <p>Significado social de la vida post-laboral.</p>	<p>Efectos sobre economía y sociedad.</p> <p>Status/ prestigio social del retirado.</p>

Fuente: Crego y Alcover (2005).

La valoración que hacen las personas prejubiladas sobre su experiencia, puede ser ambivalente, siendo que para unas personas representa una experiencia positiva y para otras ha resultado un auténtico drama personal y familiar. Ello nos hace pensar en que lo realmente relevante a la hora de analizar el fenómeno de la prejubilación son las variables moduladoras, que son las que están catalizando los efectos de la salida organizacional. Entre ellas, podemos citar la forma de salida, la voluntariedad o ausencia de ella en la decisión, el hecho de haber sido presionado o no para aceptar el plan de prejubilación, el grado de apoyo familiar, la situación financiera en que se encontraba la persona, el grado de planificación de la vida post laboral, el contenido económico de la oferta de prejubilación, las estrategias de afrontamiento con que cuenta la persona, sus objetivos vitales, sus rasgos de personalidad, los estereotipos sociales que existen sobre los trabajadores de edad avanzada, etc. Es decir, que las consecuencias de la prejubilación empiezan ya a fraguarse desde los momentos en que aún la persona no se ha visto expulsada del mercado laboral y que la adaptación al retiro implica una serie de tareas y de fases.

Ello es así dado que la prejubilación –independientemente ahora de la valoración que se haga de ella- implica una serie de rupturas en lo que venía siendo la vida cotidiana laboral y extra laboral de la persona. Supone una ruptura al producirse un cambio organizacional previo a la salida (donde cambian los procedimientos de trabajo, el clima laboral, las funciones, los contenidos y condiciones de trabajo, etc.), una ruptura al verse fuera ya de la organización, una tercera ruptura cuando la persona pasa una primera fase de desorientación tras la salida organizacional y se da cuenta de que además se ha producido una salida de la vida laboral y finalmente una última ruptura cuando en la fase de adaptación la persona se ve obligada a cambiar el estilo de vida que venía manteniendo.

Pero a la vez que rupturas, la prejubilación implica ambigüedades: la incertidumbre de los momentos en que la oferta de prejubilación se plantea en la empresa, la ambigüedad respecto a la voluntariedad o no de acogerse al plan –respecto de la capacidad de control y decisión-, la falta de claridad a la hora de hacer un esquema cognitivo sobre qué es la prejubilación (¿unas vacaciones? ¿una liberación? ¿una condena?) o los

problemas derivados de la falta de un rol socialmente pautado (¿se es joven? ¿viejo? ¿trabajador? ¿jubilado?) o incluso paradójico en la vida doméstica (por ejemplo, recordemos la “solución de hacerse invisible” en casa para evitar conflictos).

Entre las variables moduladoras que se han analizado destaca por ser una manera adecuada de afrontar la prejubilación el mantenimiento de una actividad una vez que la persona ha cesado en su empleo. Los beneficios que reporta la realización de una actividad de transición hacia el retiro completo y la consideración de la vida post carrera profesional de una manera activa son claros:

1. Se consigue un mejor mantenimiento de la sensación de continuidad vital, respecto de los objetivos vitales y profesionales de la persona y consecuentemente la vivencia de ruptura es menor. También es menor la sensación de ruptura de la identidad personal.
2. Se evita caer en un vacío de actividad, una vez que se produce la salida organizacional.
3. Se dota a la agenda de la persona de una estructuración de tiempo: el prejubilado activo tiene menos “horas muertas”.
4. Se evita la ocupación excesiva de espacios que están asignados explícita o tácitamente a otras personas (por ejemplo, la pareja en el caso de la ocupación de la vivienda).
5. La realización de una actividad contribuye a la generación de sentimientos de competencia, capacidad, y consecuente repercute positivamente en el autoconcepto y autoestima de la persona.
6. Se fomenta el contacto social, ya sea con otros trabajadores o con personas sobre las que recae la actividad realizada (clientes, personas a quienes se atiende en un voluntariado, etc.).
7. El rol social de la persona activa está más claro, pudiendo encuadrarse mejor en alguna categoría que esté más socialmente pautada que la de “prejubilado”: trabajador, voluntario, etc.

8. La persona activa es mejor percibida por el entorno social, evitándose así visiones estereotipadas hacia la persona prejubilada, a la vez que la persona activa puede desarrollar tareas socialmente relevantes.

Como puede apreciarse, las oportunidades que ofrece una consideración activa del retiro provienen fundamentalmente de dos fuentes: a) la minimización del impacto que la prejubilación puede tener sobre la persona y su entorno social (como por ejemplo, al estructurar el tiempo y la actividad) y b) la generación en la persona de actitudes y percepciones sobre su situación más adaptativas (por ejemplo, generar expectativas de autoeficacia). En definitiva, la actividad post carrera profesional, concede a la prejubilación un carácter transicional, suavizando por un lado el impacto que supondría el pasar de una jornada laboral completa a un retiro completo y por otra parte sirviendo como experiencia de adaptación progresiva a una nueva situación post laboral.

Ahora bien, ¿qué tipos de actividad pueden desarrollar las personas prejubiladas? Según se desprende de la revisión realizada y de las entrevistas que se han llevado a cabo, las posibilidades son variadas: trabajos domésticos no remunerados, práctica de aficiones, hobbies e intereses personales, realización de voluntariados, creación de negocios como emprendedor, trabajos a tiempo parcial o compartido, actividades de consultoría, *interim management*, participación en redes de *business angels*, etc.

Cada una de ellas puede ajustarse mejor a determinados tipos de persona prejubilada, en función de sus características personales (por ejemplo, espíritu emprendedor), de sus condicionantes financieros (por ejemplo, necesidad o no de disponer de ingresos adicionales), de su actividad profesional previa (por ejemplo, si era un puesto ejecutivo o directivo es asequible el desempeño de una actividad de asesoría a nuevos emprendedores), de las redes sociales de que se disponga (por ejemplo, antiguos contactos profesionales), o –incluso– de las condiciones macroeconómicas del entorno (por ejemplo, nivel de desempleo, facilidades para acceder a recursos para creación de empresas, etc.).

Lo más adecuado, una vez revisadas distintas aportaciones teóricas e hipótesis sobre las personas de edad avanzada y su acceso al empleo, es caracterizar su participación en actividades post-carrera profesional siguiendo un modelo de escenarios de toma de decisiones. Así el trabajador prejubilado tendrá que optar entre:

1. Pasar a una situación de retiro completo tras la salida laboral o engancharse en algún tipo de actividad puente.
2. En el caso de decidirse por realizar una actividad puente, optar entre una actividad remunerada o no remunerada.
3. En el caso también de decidirse por una actividad puente, optar por una tarea relacionada o no relacionada con su anterior vida laboral.
4. Elegir como alternativa más viable el autoempleo (emprendedores) o el empleo por cuenta ajena.
5. Dotarse de estrategias de búsqueda de empleo o de estrategias de búsqueda de recursos y oportunidades para la creación de empresas.

Para comprender los planteamientos que la persona prejubilada se hace a la hora de resolver las dicotomías anterior, se ha puesto de manifiesto tanto en las entrevistas realizadas como en la literatura revisada, la necesidad de atender tanto a elementos motivacionales *push* (de empuje) como *pull* (de arrastre). Entre los primeros se citan la existencia de Cargas económicas, cargas familiares, la aversividad del retiro y el apoyo/ o facilitación social/ organizacional de la búsqueda de empleo. Entre los segundos, se ha identificado como elemento primordial el atractivo que la actividad tiene para la persona, algo a su vez condicionado por elementos como la centralidad del trabajo (la vinculación de éste con la identidad personal, el significado que se le concede) o el hecho de ser alguien con espíritu emprendedor.

Pero junto a la motivación por el desempeño de una actividad puente, el otro gran condicionante para que la persona efectivamente se enganche en algún tipo de *bridge employment* son las oportunidades reales que están disponibles en el entorno para ello. En este punto es importante traer a colación que la reinserción laboral del grupo de

trabajadores de edad avanzada conlleva no pocas dificultades que vencer: la existencia de estereotipos sobre su eficacia en las organizaciones, el *ageism* o discriminación por edad, limitaciones impuestas por el propio plan de salida organizacional (por ejemplo, imposibilidad de trabajar en el mismo sector) o burocráticos (como la redefinición de la relación con la Seguridad Social).

Finalmente, y de cara a la evaluación de la satisfacción con la actividad puente, parece que están implicados elementos como el grado en que ésta contribuye al mantenimiento de la continuidad vital y muy especialmente, el grado en que está dotada de un contenido que la persona percibe como relevante (por ejemplo, cabe hipotetizarse que cuando la persona opina que con su labor de asesoramiento contribuye a dar apoyo efectivo a nuevos emprendedores la satisfacción se incrementará).

En línea con lo anterior, se ha ofrecido en el presente trabajo un conjunto de recomendaciones a tener en cuenta a la hora de orientar a las personas que se enfrentan a una salida organizacional tempranamente. Estas giran en torno a cinco ejes principales:

1. Detección de áreas de vulnerabilidad y fortalezas en distintos niveles de análisis (personal, psicosocial, social/ pensamientos-emociones-conductas).
2. Enfatizar y promover la adopción de un rol activo tras la salida organizacional y en el afrontamiento de los desafíos de la nueva situación.
3. Generación de expectativas realistas sobre la vida post-carrera profesional.
4. Realización de actividades de planificación del retiro.
5. Aprovechamiento de las redes de apoyo social formales e informales que se encuentren disponibles y accesibles para la persona.

En definitiva, la investigación sobre la actividad puente tras la salida de una carrera profesional ofrece un campo amplio de oportunidades tanto para el aprovechamiento por parte de la sociedad y las empresas de un capital humano experimentado como para

la mejora de la adaptación de estas personas prejubiladas a su nueva situación. Las principales aportaciones de la investigación realizada se centran en la revisión exhaustiva de la literatura científica que se ha publicado hasta la fecha en el ámbito de las Ciencias Sociales, en la generación de un modelo teórico capaz de dar cuenta de la experiencia de participación en empleos puente (motivaciones, tareas, evaluación de los resultados), y, finalmente, en el desarrollo de una serie de planteamientos que pueden orientar a los profesionales que tratan con personas prejubiladas de cara a la planificación de la vida post carrera profesional y la toma de decisiones en la nueva situación a que se enfrentan.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adams,G. y Rau,B. (2004)Job seeking among retirees seeking bridge employment.*Personnel Psychology*. Vol 57 (3): 719-744.
- Alcover, C. M<sup>a</sup> y Crego, A. (2005) La prejubilación como forma de discriminación laboral por edad. Propuesta para el análisis de los retos del retiro temprano y la mejora de la adaptación psicosocial del prejubilado. Comunicación en el VII Congreso de Organizaciones de Mayores. Madrid, 24 de octubre de 2005.
- Bacharach,S.B; Bamberger,P.A; Sonnenstuhl,W.J; Vashdi,D.(2004)Retirement, risky alcohol consumption and drinking problems among blue-collar workers.*Journal of Studies on Alcohol*. Vol 65 (4): 537-545.
- Blanch, J. M (2003) Trabajar en la modernidad industrial. En J.M. Blanch (coord.) *Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos*. (pp. 19-148) Barcelona. Editorial UOC.
- Confederación Española de Organizaciones de Mayores (CEOMA) (2005) Discriminación por edad. Disponible en: <http://www.ceoma.org/modules.php?name=News&file=article&sid=22>
- Consejo Económico y Social (CES) (2000) *Vida laboral y prejubilaciones*. Madrid: CES.
- Crego Díaz, A. y Alcover de la Hera, C. M<sup>a</sup> (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*, Vol. 20 (3), pp. 291-336.
- Crego Díaz, A. y Alcover de la Hera, C. M<sup>a</sup> (2005) Ruptura y ambigüedad en la experiencia de prejubilación. Aproximaciones desde el análisis del discurso. IX Congreso Nacional de Psicología Social. A Coruña, 22 de septiembre de 2005.
- Crego Díaz, A.; Sánchez de Miguel, M; Lizaso, I. y Alcover de la Hera (2005) *Las dos caras de la prejubilación: consecuencias positivas y negativas de la experiencia de retiro temprano*. Comunicación presentada en la IV Jornada sobre la problemática de las jubilaciones anticipadas. Irún, 25 de noviembre de 2005 (documento inédito).
- Davis,M.A. (2003)Factors related to bridge employment participation among private sector early retirees. *Journal of Vocational Behavior*. Aug 2003; Vol 63 (1): 55-71.
- Dendinger,V.M; Adams,G.A; Jacobson,J.D. (2005)Reasons for Working and Their Relationship to Retirement Attitudes, Job Satisfaction and Occupational Self-efficacy of Bridge Employees.*International Journal of Aging and Human Development*.Vol 61 (1): 21-35.
- Díaz, C y Carrillo, M. (2001) La prejubilación aumenta el riesgo de enfermedades cardiovasculares. *Diario Médico*, 9 de abril de 2001. Disponible en <http://www.diariomedico.com/entorno/ent090401com.html>

- Eastman, L.J. (1996) Understanding the early-retirement decision: Beyond health and finances. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*. Vol 57 (3-B): 2196.
- EOI (2003a) *La integración laboral de los directivos y ejecutivos de empresas mayores de 50 años en España: causas y soluciones*. Estudio de Investigación. Madrid: EOI.
- EOI (2003b) *Colectivos con dificultades para el empleo: empleados mayores de 45 años excluidos del mercado laboral como consecuencia de la aplicación en las empresas de las TIC*. Estudio de Investigación. Madrid: EOI.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (s.f) *Ageing and work in Europe*. Documento electrónico: <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF0483EN.pdf> (consultado en diciembre de 2005).
- EUROSTAT (2004) Estadísticas de la Comisión Europea. Categoría: Empleo. Accesibles en: [http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?\\_pageid=1996,45323734&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/&product=STRIND\\_EMPLOI&depth=2](http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/&product=STRIND_EMPLOI&depth=2)
- Feldman, D. y Kim, S. (2000) Bridge Employment During Retirement: A Field Study of Individual and Organizational Experiences with Post-Retirement Employment. *Human Resource Planning*; Vol. 23 (1): 14-25.
- Feldman, D. (1994) The decision to retire early: A review and conceptualization. *Academy of Management Review*. Vol 19 (2): 285-311.
- Feltham, R. y Hughes, D. (1999) Interim managers: Distinguishing personality characteristics of managers on short-term contracts. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol 7(4) Dec 1999, 209-214.
- Glover, I. y Branine, M. (2001) *Ageism in work and employment*. Aldershot, England: Ashgate.
- Gómez, S. y Martí, C. (2003) *Las prejubilaciones y su impacto en la persona, en la empresa y en el sistema de pensiones. (DI n° 522)* Universidad de Navarra- IESE/ Cátedra SEAT de Relaciones Laborales. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0522.pdf>
- Inkson, K. (2001) The interim manager: Prototype of the 21st-century worker? *Human Relations*. Vol 54(3) Mar 2001, 259-284.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2005) Encuesta de Población Activa. Accesible en INEbase Sociedad/Mercado Laboral/ EPA: [http://www.ine.es/inebase/cgi/um?M=%2Ft22%2Fe308\\_mnu&O=inebase&N=&L](http://www.ine.es/inebase/cgi/um?M=%2Ft22%2Fe308_mnu&O=inebase&N=&L)
- In-Psitro (Equipo de investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones de la URJC)/ Alcover de la Hera, C; Crego Díaz, A.; Martínez Íñigo, D. y Rodríguez Mazo, F. (2005) *Análisis cualitativo de los aspectos personales y psicosociales de la experiencia de prejubilación*. Informe de investigación inédito.
- Isaksson, K. (1997) Patterns of adjustment to early retirement. *Reports from the Department of Psychology, Stockholm-Univ*. 1997 Jan; No. 828: 1-13.

- Isaksson, K. y Johansson, G. (2003) Managing older employees after downsizing. *Scandinavian Journal of Management*, Mar. 2003; vol 19(1): 1-15.
- Isaksson, K. y Johansson, G. (2000) Adaptation to continued work and early retirement following downsizing: long-term effects and gender differences. *Journal of occupational and organizational psychology*. 2000 Jun; Vol 73(2): 241-256.
- Kim,S. y Feldman,D. (1998)Healthy, wealthy, or wise: Predicting actual acceptances of early retirement incentives at three points in time. *Personnel Psychology*.Vol 51 (3): 623-642.
- Kim,S. y Feldman,D. (2000)Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*.Vol 43 (6): 1195-1210.
- Lim Ghee, S y Tin, Ng Lay (1997) Early retirement and bridge employment intentions among older workers in Singapore. *Asia Pacific Journal of Management*; Vol. 14 (2):185-209.
- Lim,V. y Feldman,D (2003)The impact of time structure and time usage on willingness to retire and accept bridge employment.*International Journal of Human Resource Management*.Vol 14 (7): 1178-1191.
- Lizaso Elgarresta, I y Sánchez De Miguel, M. (2005) La discriminación de la población activa de edad. Comunicación en el VII Congreso de Organizaciones de Mayores. Madrid, 24 de octubre de 2005.
- López Cumbre (1998) *La prejubilación*. Madrid: Cívitas/ UAM
- Martínez, P.; Flórez, J.; Ancizu, I.; Valdés, C. y Adeva, J. (2003) Repercusiones psicológicas y psicosociales de la prejubilación. *Psicothema*, vol. 15, nº. 1, pp. 49-53.
- McGoldrick (1989) Stress, early retirement and health. En Markides, K. S. y Cooper, C. L. (Eds). (1989). *Aging, stress and health*. (pp. 91-118). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Neuhaus, E. (1995) Ego development and adjustment to retirement. *Dissertation Abstract International: The sciences and engineering*. 1995 Jul; Vol 56 (1-B): 0508.
- OIT (2000) El Director General de la OIT subraya la necesidad del “trabajo decente”,insiste en el papel del empleo como el instrumento para luchar contra la exclusión social y la pobreza e insta a adoptar políticas de empleo integradoras que sustenten la globalización OIT 02/42 2 de noviembre de 2000. Disponible en : <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/hechos/somavia5.htm>
- Rau,B.L; Adams,G.A (2005) Attracting retirees to apply: Desired organizational characteristics of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*.Vol 26 (6): 649-660.
- Reig, E; Fernández, J. y Jauli, I. (2003) Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje. Madrid: Thomson.

- Riera (1999) Jubilarse a los 50: viejos para trabajar, jóvenes para jubilarse. Madrid: Pirámide.
- Robbins, S.B.; Lee, R.M. y Wan, T. (1994) Goal continuity as a mediator of early retirement adjustment: testing a multidimensional model. *Journal of Counseling Psychology*. 1994 Jan; Vol. 41(1): 18-26.
- Ruhm, C.J. (1990) Bridge Jobs and Partial Retirement. *Journal of Labor Economics*; Vol. 8 (4) 482, 20p.
- Ruhm, C.J. (1995) Secular changes in the work and retirement patterns of older men. *The Journal of Human Resources*, Vol 30, Nº 2, pp. 362-385.
- SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica)/ De Miguel. A. (Coord.) (2001) Los Mayores Activos. Madrid: SECOT.
- SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica). Página Web de la Asociación. <http://www.secot.org>
- Secretaría de Gabinetes, Documentación y Estudios de UGT (2001) Introducción a las prejubilaciones. Octubre de 2001. <http://fes.ugt.org/gabinetes/estudios/publica/estpreju.pdf>
- Shultz, K. (2001) The new contingent workforce: examining the bridge employment options of mature workers. *International Journal of Organization Theory & Behavior* (Marcel Dekker); Vol. 4 (3/4), p247.
- Shultz, K.S.; Morton, K.R. y Weckerle, J.R. (1998) The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment. *Journal of Vocational Behavior*. 1998 Aug; Vol 53(1): 45-57.
- Singh, Gangaram y DeNoble A. (2003) Early Retirees As the Next Generation of Entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory & Practice*; Vol. 27 (3):207-226.
- Traxler, A. J. (1980). Let's get gerontologized: Developing a sensitivity to aging. the multi-purpose senior center concept: A training manual for practitioners working with the aging. Springfield, IL: Illinois Department of Aging.
- Vicente Alonso, I. (2005) Apariencias y realidades de los llamados "prejubilados". Comunicación en el VII Congreso de Organizaciones de Mayores. Madrid, 24 de octubre de 2005.
- Wanberg, C.R.; Watt, J.D. y Rumsey, D.J. (1996) Individuals without jobs: An empirical study of job-seeking behaviour and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 81: 76-87.
- Weckerle, J.R y Shultz, K.S (1999) Influences on the bridge employment decision among older USA workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol 72 (3): 317-329.
- Williamson, R.C.; Rinehart, A.D. y Blank, T.O. (1992) Early retirement: promises and pitfalls. New York: Insight Books/ Plenum Press.