

ANTONIO J. MADRID GARCÍA

Licenciado en Psicología

*Formador-Consultor en RRHH de Algama Desarrollo
Empresarial (Grupo Picking Pack Service Point)*

ENRIQUE J. GARCÉS DE LOS FAYOS RUIZ

Doctor en Psicología

*Jefe de Formación y Proyectos de Algama Desarrollo
Empresarial (Grupo Picking Pack Service Point)*

Extracto:

ASISTIMOS, sin duda alguna, a un futuro prometedor tanto para los responsables de Recursos Humanos como para los departamentos que cumplen con esta labor. Bajo esta premisa el objeto de este trabajo no radica en profundizar en las labores y funciones que desarrolla actualmente este profesional, pero sí, en cambio, en las funciones que puede desarrollar en un futuro próximo.

Dentro de este interés, los autores de este trabajo proponemos una línea de actuación y, por qué no, de investigación, por parte de Recursos Humanos en aspectos relacionados con la preparación y adaptación de nuestros trabajadores a la jubilación, proceso que no sólo afecta a los trabajadores de una compañía, sino a la empresa misma, a través de procesos como regulación y planificación de plantillas, selección y formación de nuevo personal, etc.

Por todo ello, y ante el inminente envejecimiento de nuestra población laboral, nos planteamos este trabajo realizando un análisis sobre cuestiones tan relevantes en el proceso de transición a la jubilación como los instrumentos de evaluación a utilizar en el mismo, las consecuencias del retiro para trabajador y empresa, diseño del plan de preparación a la jubilación, así como determinadas propuestas a tener en cuenta por parte de trabajadores, responsables de Recursos Humanos y empresas para lograr con éxito la transición al retiro y la correcta adaptación al mismo.

Sumario:

- I. Introducción.
- II. La jubilación y la planificación de los Recursos Humanos.
- III. El proceso de jubilación: características.
- IV. Instrumentos de evaluación.
 1. Job Deprivation Scale (THOMPSON, 1958).
 2. Job Diagnostic Scale (HACKMAN y OLDHAM, 1976, 1981).
 3. Preretirement Scale (BOYACK y TIBERI, 1975).
 4. Opinions About Work Scale (KILTY y BEHLING, 1980).
 5. Work and Family Orientation Questionnaire (HELMREICH y SPENCER, 1978).
- V. Factores a tener en cuenta en el diseño de un plan de preparación a la jubilación.
 1. Sexo.
 2. Vida marital.
 3. Personas dependientes de los cónyuges.
 4. Categoría y factores laborales.
 5. Apoyo social.
 6. Ingresos económicos.
 7. Salud general.
 8. Planificación.
 9. Nivel educativo.
 10. Variables de personalidad.
- VI. Consecuencias del retiro profesional.
- VII. Consecuencias del retiro del trabajador para la organización.
- VIII. Aspectos que aumentan la satisfacción en el retiro.
- IX. Planificando el ajuste adecuado a la jubilación: acercándonos a una nueva gestión del personal en el siglo XXI.

Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente no existe ninguna duda sobre el recorrido que la historia de los Recursos Humanos, tanto en su concepción como en su significado, ha tenido experimentado grandes cambios desde que, a principios del siglo XX, F.W. TAYLOR emprendiera sus estudios acerca de la Organización Científica del Trabajo en su afán por discriminar a los trabajadores responsables de la programación de las tareas laborales (programadores) de los trabajadores dedicados a la ejecución de las mismas (ejecutores), para de este modo, asignar los mejores trabajadores, ya sean programadores o ejecutores, a los puestos y tareas que debían desempeñar ambos; pasando por el famoso estudio de Elton MAYO en la planta Hawthorne de la *Western Electric Company* donde comprobó que existía una Organización informal además de la puramente formal, así como la presencia de una serie de interacciones entre los miembros de los grupos dentro de la organización empresarial; o los estudios de la corriente humanista con D. MCGREGOR al frente con su teoría Y de la Organización en la que pone su atención en el activo más importante de la organización: los Recursos Humanos.

Este recorrido histórico desde principios de siglo donde se pone de manifiesto la transición que los Recursos Humanos han experimentado, desde una concepción tradicional donde primaba un concepto de organización empresarial en la que no tenía cabida el trabajador, a un modelo humanista o integrador en la empresa donde el trabajador es considerado una pieza esencial de la misma y por lo tanto susceptible de ser integrado en las políticas de gestión de los Recursos Humanos donde realice sus funciones y tareas laborales del modo más adecuado tanto para él como para la empresa.

Esta transición o proceso evolutivo que están experimentando los Recursos Humanos es patente también en nuestro país donde hasta no hace muchos años era impensable la situación de la empresa española en las políticas estratégicas de gestión de los Recursos Humanos, esta situación, de algún modo, se dejaba entrever en estudios como el realizado en 1992 por el *Grupo Montaner y Asociados* en el que se realizaba un sondeo de la situación actual de los Recursos Humanos en 179 empresas españolas, en el que se llegaba a la conclusión de que el Departamento de Recursos Humanos como tal no participaba en el Comité de Dirección de la empresa, pero este estudio, a pesar de la realidad plasmada auguraba para este departamento una participación mucho más activa dentro de la política empresarial con el paso de los años, hecho que estamos pudiendo comprobar actualmente, donde cada vez son más las empresas (PYMES incluso) que cuentan dentro de su organigrama con un pequeño departamento o *staff* que hace las funciones de Departamento de Dirección de los Recursos Humanos, o que cuentan con el apoyo de una consultora externa en materia de Recursos Humanos.

Este presente y pasado de los Recursos Humanos nos servirá para abonar el terreno en el que necesariamente deberá asentarse la concepción del trabajador dentro de la empresa por parte de las políticas estratégicas y de los responsables de Recursos Humanos en la empresa del siglo que viene.

II. LA JUBILACIÓN Y LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como hemos podido comprobar a través de estas líneas, las funciones del responsable de Recursos Humanos y el propio departamento con sus directrices para la mejora empresarial han vivido una notable evolución. Ante la entrada en el tercer milenio o lo que muchos vienen llamando como la *Era del Conocimiento*, esta nueva etapa de la gestión empresarial, la dirección estratégica de los Recursos Humanos también se verá afectada en numerosas parcelas o áreas de actuación como la selección de personal, planificación de carreras, formación, salud laboral, procesos de preparación a la jubilación del personal, entre otras.

Una parcela sobre la que queremos llamar la atención ante los responsables de Recursos Humanos, empresas, gerentes y trabajadores, y sobre la que se tendrá que prestar especial énfasis en los próximos años, incluso ya debería haberse atendido en la medida en la que se merece, es el hecho de la preparación a la jubilación del personal de la empresa y las consecuencias que esto conlleva para la empresa y para el trabajador (futuro jubilado). El progresivo envejecimiento de la población de las sociedades industrializadas debido, entre otras causas, al aumento de la calidad de vida, la reducción del índice de natalidad de la población general y la mejora en la asistencia sanitaria, justifica la razón de ser de este trabajo. Dentro de la situación empresarial esto se manifiesta en el hecho de que actualmente el 13% de los trabajadores tiene más de 55 años y se prevé que para dentro de pocos años, en el 2005 este porcentaje se duplicará. Todo esto se deja sentir en numerosos aspectos dentro de la gestión de los Recursos Humanos como por ejemplo, en la dirección de equipos de trabajo o habilidades directivas necesarias del líder para dirigir y supervisar personas porque alrededor del 40% de los empleados tiene a su cargo una persona mayor, por lo que se les deberá formar en una serie de aspectos relacionados con esta realidad como las características de la persona a esta edad, la asignación y distribución de este colectivo a determinados puestos de trabajo y/o funciones adaptadas a su situación actual para de esta forma realizar su trabajo de forma óptima, conocer su salud y sus aptitudes físicas y/o psicológicas para de este modo evitar los riesgos inherentes asociados a cada puesto de trabajo o distribuir el personal más apto a cada función. Ante esta realidad, es indiscutible que la gestión y planificación de los Recursos Humanos debe atender a estas premisas.

Para llevar a cabo esta serie de actuaciones e intervenciones con los trabajadores de la empresa debemos planificar nuestra política estratégica para con los mismos. La planificación de los Recursos Humanos pasa por una serie de fases en las que en primer lugar, se tiene que definir y concretar lo más posible la realidad actual en la que se encuentra la empresa u organización, posteriormente, y una vez estudiada la realidad existente, pasamos a analizar la situación futura ante la que se enfrentará la empresa en un futuro próximo (se puede realizar esta previsión a corto, medio o largo plazo; siendo lo más recomendable su planificación a medio plazo por ser lo más pertinente y facti-

ble para la empresa), en último lugar y ante el exhaustivo análisis realizado de la situación actual y la futura de la empresa pasamos a establecer la política que nos llevará a la consecución de los objetivos que se plantearán en función de dicha planificación estratégica.

Pues bien, la jubilación de los trabajadores dentro de la organización empresarial no es ajena a esta planificación. El responsable de Recursos Humanos de la empresa, o en su defecto el empresario asesorado por un especialista en la materia (en el caso de que no exista dicho responsable o departamento en la empresa) deberá realizar las siguientes acciones dentro del proceso lógico y natural de la transición a la jubilación de su personal y de esta forma planificar y dirigir sus acciones ante este colectivo de forma correcta:

- Analizar la realidad del personal de su empresa, es decir, observar la edad de sus trabajadores y prever el número de personas que se jubilarán a corto y medio plazo.
- Diseñar y establecer los correspondientes planes de preparación a la jubilación para el personal de la empresa cercano a la edad de la jubilación.
- Recolocar de puesto y/o de funciones a los trabajadores que por su edad o estado de salud no deban desempeñar su actual puesto de trabajo.
- Planificar la política de selección (externa) de nuevo personal que deba sustituir a los trabajadores jubilados y que deseen abandonar la organización.
- Estudiar al personal interno para establecer posibles promociones internas para ocupar puestos vacantes, debido a la jubilación del trabajador que ocupaba ese puesto de trabajo con anterioridad a su jubilación.
- Planificar los planes de formación para la incorporación de nuevo personal y para los trabajadores que promocionen en la empresa.
- Adaptar los planes formativos y el proceso de formación de los trabajadores mayores atendiendo a su realidad y características propias (adaptación de los contenidos didácticos para facilitar y asegurar su comprensión, metodología, medios técnicos utilizados para la exposición de la materia, entre otras).
- Atender a los riesgos existentes en los puestos de trabajo desempeñados por este colectivo y proporcionarles la información y formación adecuadas para evitar los mismos.
- Proporcionarles una mejor adaptación a la introducción y al manejo de las nuevas tecnologías dentro de la organización.
- Diseñar las políticas de motivación adecuadas a la realidad de este colectivo de trabajadores.
- Adaptar los canales y los sistemas de comunicación interna para facilitarles su inclusión dentro de los procesos de comunicación dentro de la empresa.
- Otras.

III. EL PROCESO DE JUBILACIÓN: CARACTERÍSTICAS

Todo trabajador tarde o temprano (dependiendo de que realice el proceso de transición a la jubilación a su debido tiempo o bien de forma anticipada debido a algún hecho como procesos de regulación de empleo, problemas de salud, o algún otro hecho precipitante) se retira como trabajador en activo y pasa a adoptar automáticamente la identidad y el rol social de persona jubilada. Este proceso de redefinición de la identidad psicológica del trabajador puede conllevar determinados problemas en el plano psicológico, físico y social por el hecho de perder un elemento de valía y de reconocimiento personal como es el aspecto profesional, descriptor del *status* y de la identidad personal de las personas en la sociedad actual. Este proceso de transición a la nueva situación de jubilado se puede realizar de una forma más o menos adaptativa. Se trata del final de una carrera profesional que finaliza, y que en muchos casos produce una serie de consecuencias reactivas ante esta nueva situación como puede ser estrés, ansiedad, problemas de identidad personal, estados depresivos, etc., debidas al cambio radical que se produce en el estilo de vida de la persona que se retira.

IV. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Como apuntábamos anteriormente el proceso de transición a la jubilación tiene determinadas consecuencias tanto para el trabajador como para la empresa. Ante esta situación a la que inevitablemente tiene que enfrentarse la organización empresarial y el responsable de Recursos Humanos como máximo responsable de la gestión del personal de la empresa, nos parece oportuno realizar una aproximación a los principales instrumentos de evaluación que sería oportuno utilizar para examinar los distintos factores psicológicos y sociales que podrían intervenir en el proceso de transición a la jubilación y en la adaptación a la misma. Hay que tener en cuenta que si bien todos los implicados en el proceso de jubilación y prejubilación muestran preocupación por las medidas a adoptar ante este hecho, se hace necesario comprobar cómo se pueden evaluar los factores mencionados, y qué tipos de instrumentos de medida nos propone la literatura científica al respecto. Haremos especial hincapié en los instrumentos que se usan con una mayor frecuencia. Asimismo, no nos pareció relevante entrar en este trabajo en el análisis de las propiedades metodológicas y psicométricas de dichos instrumentos por no ser objeto de este trabajo; si bien partimos de aquellos que se han mostrado como especialmente relevantes en el estudio que nos ocupa.

1. Job Deprivation Scale (THOMPSON, 1958).

Esta escala fue modificada y utilizada por SZINOVACZ (1992) para evaluar la adaptación al retiro. En concreto, el instrumento que presentó consta de 16 ítems y se centra en el análisis de los sentimientos de inutilidad y de pérdida que experimentan los trabajadores tras finalizar su carrera profesional. Así, los sentimientos analizados hacen referencia al aburrimiento, pérdida de contacto con los compañeros, no saber qué hacer con el tiempo libre, o tener más tiempo del necesario para realizar las actividades deseadas.

2. Job Diagnostic Scale (HACKMAN y OLDHAM, 1976, 1981).

Esta escala ha sido utilizada recientemente por BEEHR y NELSON (1995), presentando como en la original cuatro subescalas: autonomía, repertorio de destrezas, significación de la tarea, y necesidades de interacción, ya que según los autores éstas eran las características más importantes al intentar predecir las decisiones acerca del retiro de los trabajadores.

3. Preretirement Scale (BOYACK y TIBERI, 1975).

Es un instrumento que consta de 17 subescalas con las que se intenta medir actitudes, información y comportamiento relacionado con la planificación del retiro, jubilación y edad. En concreto se distribuyen de la siguiente manera:

1. *Escala de actitudes*. Consta de siete subescalas que valoran actitud favorable hacia el retiro, resistencia a la jubilación, optimismo en la prejubilación, pesimismo en la prejubilación, actitudes hacia un valor funcional y capacidad en las personas retiradas, ánimo percibido en la jubilación, y vulnerabilidad de depresión en la jubilación.
2. *Escala de información*. Consta de cinco subescalas que estiman el nivel de conocimiento que el sujeto posee sobre el retiro: aspectos relacionados con el ajuste personal, cuidado de la salud, planificación económica, mantenimiento de la salud e información relevante acerca de las relaciones sociales.
3. *Escala de comportamiento*. Evalúa la conducta relacionada con la planificación de la vida, voluntariado y actividades comunitarias, planificación económica, mantenimiento de la salud, y relaciones íntimas.

4. Opinions About Work Scale (KILTY y BEHLING, 1980).

En esta escala se pretenden valorar dos factores relevantes en el desarrollo profesional: enajenación laboral y compromiso. Contiene cuatro factores: el sentido que el trabajo da a la vida, la importancia que se le confiere al trabajo, el trabajo como necesidad, y las influencias positivas que tiene la actividad laboral en la vida.

5. Work and Family Orientation Questionnaire (HELMREICH y SPENCER, 1978).

Este cuestionario valora la motivación, la influencia familiar y la carrera laboral como elementos básicos para la comprensión de lo que supone para un trabajador el retiro profesional. Presenta cuatro factores: maestría y deseo de un desafío intelectual, trabajo y voluntad para tra-

bajar duro, competitividad enfocada al éxito y la competencia personal, y despreocupación e indiferencia personal junto a la susceptibilidad a las consecuencias negativas en la realización interpersonal.

Con este acercamiento a los instrumentos de evaluación relacionados con el proceso de la jubilación, hemos pretendido, por un lado, acercar al lector a los instrumentos más utilizados para evaluar ciertos aspectos relacionados con la jubilación del trabajador (relaciones interpersonales, actitud hacia el trabajo, actitudes hacia el retiro, entre otras) y poder así planificar de forma correcta los planes de preparación a la jubilación y, por otro lado, evaluar la adecuación e impacto de estos cursos de preparación a la jubilación para asegurar de este modo el éxito de esta serie de actuaciones.

V. FACTORES A TENER EN CUENTA EN EL DISEÑO DE UN PLAN DE PREPARACIÓN A LA JUBILACIÓN

A continuación, y atendiendo a lo que otros autores han planteado en diferentes investigaciones, pasamos a describir aquellos factores que se han mostrado como determinantes en cualquier diseño y planificación de actuaciones para la mejor adaptación de los trabajadores a la jubilación.

1. Sexo.

A pesar de que la mayoría de los estudios que han versado sobre la preparación a la jubilación se han centrado en la población masculina, se ha empezado a destacar la variable sexo como factor importante en la forma de conceptualizar el retiro. Efectivamente, existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de enfrentarse ante la transición a la jubilación, en el ajuste al mismo y las experiencias de ambos. Por lo que esta premisa debe estar presente a la hora de confeccionar cualquier plan de preparación a la jubilación. Algunos autores como SECCOMBE y LEE (1986) afirman que la menor satisfacción en el retiro por parte de las mujeres es debido a un menor nivel de ingresos económicos. Esta preocupación de las mujeres por los ingresos puede ser debida a sus mayores expectativas de vida (SZINOVACZ, 1986 y 1987). Por otra parte, GRATTON y HAUG (1983) sugieren que las mujeres están en desventaja en sus oportunidades para obtener una pensión, ya que ellas tienen más discontinuidad en sus trabajos como resultado de las responsabilidades y obligaciones que culturalmente se les ha asignado. Debido a que las mujeres en edad de jubilación tuvieron en su día que cuidar de sus hijos comenzaron a trabajar más tarde, y como resultado de esto se les asignaron trabajos con menor sueldo, menos beneficios y menor oportunidad de una pensión cuando se jubilaran (BARFIELD y MORGAN, 1978; O'RAND y HENRETTA, 1982). Desafortunadamente, muchas mujeres entran prematuramente en la jubilación e inmediatamente antes de que estén económicamente preparadas, forzándolas a volver de nuevo al trabajo después del retiro. La mayoría de estos trabajos de «re-entrada» se caracterizan por ser de inferior salario y con un claro componente de segregación sexual, pareciéndose a aquellos trabajos que desempeñaron con anterioridad (PERKINS, 1991). De

nuevo PERKINS (1995) concluye en su trabajo que la razón por la que las mujeres presentan déficit en su preparación a la jubilación está, en parte, relacionada con los roles tradicionales asignados a la mujer en la sociedad, roles que enfatizan inferioridad, dependencia y pasividad.

2. Vida marital.

Estar casado es un apoyo suficientemente importante para conllevar un mejor tránsito a la jubilación y una adaptación a la misma. De hecho, MOUSSER *et al.* (1985) confirman que las personas casadas (fundamentalmente hombres) suelen tener, tras la jubilación, una mayor satisfacción moral y vital, mejor salud física y psicológica, y mayor apoyo social. Otro aspecto es compartir con la pareja actividades de ocio (SECCOMBE y LEE, 1986). En la revisión realizada por SZINOVACZ (1996) observa que generalmente la mayoría de las parejas se ajustan bien a la transición hacia el retiro y demuestran mayor satisfacción marital en su vida como jubilados. Parece haber una continuidad, pero una minoría presenta problemas durante y después del retiro. Estos problemas están asociados a condiciones específicas como: poca salud, problemas económicos y período de jubilación asincrónico (es decir, la jubilación de ambos cónyuges no coincide en el tiempo). Estos problemas son temporales y se resuelven poco tiempo después del retiro. Por otro lado, la reducción del tiempo expuesto al estrés y el decremento de la sobrecarga de problemas (todo ello referido al contexto laboral) después del retiro, a menudo permite una atmósfera más relajada en casa y hace que aumente la calidad de las relaciones matrimoniales.

3. Personas dependientes de los cónyuges.

CLARK *et al.* (1980) sugieren que el tener gente dependiente en casa incrementa la participación del marido en el trabajo y disminuye para las mujeres. Esto enfatiza actitudes tradicionales con respecto al rol de la mujer (como cuidadora de hijos y ama de casa, principalmente) y el rol asignado al hombre (como proveedor económico del hogar). Si el marido trabaja las mujeres son más proclives a retirarse por cuestiones familiares como por ejemplo cuidar a familiares enfermos, nietos, etc.; pero si estamos ante mujeres sin pareja y con personas dependientes, son más proclives a trabajar o volver a trabajar después de la jubilación por cuestiones económicas. HENKES y TAZELAAR (1994) observaron en su trabajo que la jubilación anticipada, junto a factores como el estado de salud del individuo y el contexto empresarial también estaba afectada por la situación familiar (personas dependientes y *status* matrimonial).

4. Categoría y factores laborales.

Con respecto al tipo de categoría laboral HENKES y SIEGERS (1994) observaron cómo las razones positivas para la jubilación anticipada como disfrutar de actividades extralaborales, tener más libertad y relacionarse más con la pareja, se correspondían con aquellos trabajadores en puestos jerár-

quicamento más elevados y con un mayor nivel educativo y formativo. Las razones neutras para la jubilación anticipada, es decir, trabajar durante suficiente tiempo y por eso jubilarse o hacerlo porque mucha gente lo hace, y las razones negativas (escasa salud, trabajo estresante, conflictos con los compañeros, etc.) se hallaron en profesionales con niveles ocupacionales inferiores, con un menor nivel de formación y puestos de trabajo del sector industrial, sobre todo trabajadores no cualificados. BEVERIDGE (1983) examinó tres grupos de personas que estaban en un curso de preparación a la jubilación: directivos y altos profesionales, trabajadores cualificados y técnicos, y trabajadores no cualificados. Encontró que los tres grupos en los que la jubilación era inminente, solamente el último grupo tenía dificultad en imaginar su estilo de vida después de la jubilación, debido a diferentes problemas. RICHARDSON y KILTY (1991) observaron en su trabajo que, la interacción de la variable sexo con el nivel profesional era un factor crítico. Mujeres en trabajos en los que se requería un bajo nivel ocupacional fueron las más vulnerables a tener problemas de ajuste a la jubilación. El *status* ocupacional, en vez de los ingresos o la educación, fue la variable más importante que se distinguía del grupo que presentaba declive en su bienestar personal en la jubilación de los que no tenían este declive. El grupo con declive puede tener un desajuste en su bienestar personal porque no son capaces de mantener una continuidad con las actividades que realizaba en su trabajo antes de estar jubilado, experimentando una reducción de los ingresos y una pérdida de *status* y reconocimiento personal derivado de su actividad laboral con motivo de la jubilación. Los jubilados que trabajaban en puestos con poco prestigio tenían mayores dificultades para mantener su posición social y respeto cuando dejaban de trabajar, o cuando no desempeñaban su actividad laboral de forma continuada. La pérdida del rol de trabajador puede ser más trascendental para aquellos que ocupan un puesto profesional inferior, que para aquellos que ocupan puestos con un claro componente de reconocimiento personal y profesional. Los de mayor nivel profesional son más proclives para mantener contactos profesionales, implicarse en grupos profesionales, trabajo profesional parcial, etc., tras la jubilación, aunque para algunos esta afirmación podría ser errónea por el hecho de que a los cuadros profesionales más elevados les sería más difícil sustituir su interés y actividades profesionales por otras más relacionadas por el ocio y el tiempo libre, con esta afirmación hablaríamos entonces de las personas adictas al trabajo o dependientes casi en exclusiva de él.

En cuanto a los factores laborales, aspectos tales como la imposibilidad en la toma de decisiones, estresores laborales continuos, o la imposibilidad de alcanzar las metas previstas, inciden en un peor ajuste a la jubilación (LEHR y DREHER, 1970). Por su parte, BEEHR (1986) proponía que los trabajadores eran más proclives a tomar la decisión de jubilarse si sus trabajos tenían características no muy agradables para ellos como la falta de promoción en el trabajo, estrés laboral, etc., o bien por el rápido cambio tecnológico que conlleva que las cualidades y características de los trabajadores se convirtieran en obsoletas.

5. Apoyo social.

El apoyo que el trabajador reciba por parte de las personas relevantes que le rodean (familiares y amigos básicamente) incidirá en un mejor ajuste ante la nueva situación. HORNSTEIN y WAPNER (1985) afirman que en los meses siguientes a la jubilación los individuos se ven forzados a construir

un nuevo sentido de identidad psicológica como jubilados. El compromiso y el apoyo que los compañeros, la familia y los amigos ofrezcan en este período va a ser decisivo para la persona. Dependiendo del grado de apoyo percibido, la construcción de su nueva identidad se realizará con una mayor o menor facilidad. También es muy importante el grado de congruencia entre las expectativas que tenga la persona que se va a retirar acerca de la jubilación y las de las personas que le rodean, si esta congruencia es positiva el cambio en la identidad por parte del jubilado ocurre de un modo satisfactorio.

6. Ingresos económicos.

El factor económico es un importante predictor de las actitudes hacia el retiro hasta el punto que la mayoría de estudios sobre la transición a la jubilación que existen en la actualidad se centran en la importancia del factor económico en la adaptación de la persona después del retiro, incluso la mayoría de los jubilados centran su problemática en términos económicos. Hombres y mujeres que tienen unos ingresos adecuados, buena salud, residen en un medio agradable y tienen acceso a unas buenas redes de apoyo social son más proclives a estar satisfechos con la vida después de la jubilación, al contrario que aquellos en los que no se dan los factores anteriores. La explicación es sencilla: un estilo de vida que es más seguro económicamente, es una vía de satisfacción obvia, pero no de forma exclusiva.

7. Salud general.

JOUKAMAA y SALOKANGAS (1989) manifestaron la poca ocurrencia de cambios en la salud durante la jubilación. La explicación reside en el hecho de que la salud de los individuos antes y después del retiro estaba fuertemente relacionada con su comportamiento y estilo de vida anterior. A la edad de la jubilación, la buena o mala salud no fue un resultado de la situación concreta o cambios en ella, por contra era el resultado del comportamiento físico y psicosocial experimentado a lo largo de la vida. Por su parte, BEEHR (1986) sugiere que la relación entre el retiro y la salud posterior está mediatizada por el nivel económico del jubilado, el tipo de trabajo anterior y la salud previa. No cabe ninguna duda que el nivel o el estado de salud de la persona es un factor que mediatiza el proceso y la decisión de retirarse de una persona.

8. Planificación.

GOUDY, POWERS y KEITH (1975) señalan que cuando los trabajadores han planificado su jubilación y las actividades posteriores que les gustaría realizar el ajuste es muy positivo. Concretamente BECK (1984); MCPHERSON y GUPPY (1979); NEWMAN *et al.* (1982) encontraron que son aquellos con mayores niveles de educación, más ingresos y con mayor posición profesional los que planifican mejor su retiro y, consecuentemente, los que presentan mejor ajuste al mismo.

9. Nivel educativo.

Al igual que otras variables como la salud, el estado civil, los ingresos económicos, entre otras, se ha visto que el nivel educativo de la persona que se ha de jubilar juega un importante papel en la predicción del posterior ajuste a la jubilación (siempre en conjunción con las variables anteriormente comentadas). Parece que a mayor nivel educativo mejor ajuste, quizás debido a que también son los que mejor planifican esta nueva situación vital.

10. Variables de personalidad.

En cuanto a las variables de personalidad que han sido estudiadas en relación al proceso de transición a la jubilación, éstas han sido las más notables:

- En cuanto al constructo neuroticismo, los sujetos que puntúan alto en el mismo son más proclives a ver los problemas de la edad adulta como una crisis y a quejarse de poca salud (COSTA y McRAE, 1980). Estos sujetos suponen una población de alto riesgo y son más propensos a experimentar emociones negativas y comportamientos no adaptativos en determinadas situaciones, incluida la jubilación.
- Con respecto al constructo extraversión parece que los individuos extravertidos son más felices con el nuevo estadio de la vida, ya que las características propias de la extraversión hace que los jubilados permanezcan activos, socialmente comprometidos y posean un gran control en el trato diario con personas e instituciones (HOTARD, McFATTER, McWHIRTER y STEGALL, 1989).
- El constructo dureza emocional podría tener implicaciones en la satisfacción vital de los jubilados. Este constructo permite a los individuos estar menos amenazados por los cambios y por las transiciones de rol. Concretamente, los individuos duros emocionalmente deberían adaptarse más fácilmente a los cambios asociados con el retiro y con los estresores relacionados con el retiro (por ejemplo cuando el retiro es involuntario). Estos individuos también valoran los eventos vitales más positivamente (RHODERWALT y AGOSTDOTTIR, 1984).
- *Locus* de control interno se ha asociado con cualidades personales positivas como mayores niveles de autoestima y menores relaciones de estrés ante cambios en la vida, mayor satisfacción vital y con un mejor funcionamiento psicológico en la jubilación (HILKSON, HOUSLEY y BOYLE, 1988).
- El patrón de personalidad Tipo A ejerce su influencia indirectamente a través de problemas en la salud. Se ha comprobado que estas personas son más proclives a padecer cualquier tipo de patología coronaria. Para estos sujetos el trabajo es su única fuente de satisfacción y de reconocimiento social, por lo que la pérdida de éste supone fuertes niveles de desajuste emocional y bajo nivel de satisfacción vital.

Independientemente de que obtengamos como indicadores que inciden especialmente en el ajuste posterior al retiro algunos de los revisados, HANISCH (1994) ha insistido en el hecho de que aquellos que se retiran por razones personales (viajar, disfrutar, entre otras) están más satisfechos con la jubilación, son más felices y presentan una predisposición vital más positiva que los que se retiran por razones de trabajo o salud.

VI. CONSECUENCIAS DEL RETIRO PROFESIONAL

El trabajador dependiendo de cómo realice la transición a la jubilación obtendrá o experimentará determinadas consecuencias. BRATHWAITE y GIBSON (1987) cifran en un tercio el número de jubilados que experimentan dificultades de adaptación a su nuevo rol. Parece que factores tales como poca salud, bajos ingresos, y una negativa actitud en la prejubilación predicen un mal ajuste posterior. BOSSÉ *et al.* (1991) comprobaron que la jubilación vista como una transición era el evento menos estresante de los 31 eventos vitales propuestos por los trabajadores en los 12 meses previos a la jubilación. Encontraron que sólo un tercio de los individuos incluidos en su trabajo señaló la jubilación estresante, siendo los mejores predictores del estrés en el retiro, la salud y los problemas económicos. Concluyen que la jubilación será un evento estresante para quienes el retiro tiene implicaciones negativas. Es decir, para los que son forzados al retiro involuntariamente, por razones de salud, de factores organizacionales, o para quienes experimentan que la salud o que los ingresos económicos disminuyen después de la jubilación. Éstos experimentarán un gran nivel de estrés, en contra de aquellos para quienes el retiro es voluntario, planeado y no económicamente deteriorante.

Si la persona no construye el retiro como un desenlace positivo y que debe tener lugar en su momento, la probabilidad de la persona de sufrir sintomatología depresiva es mayor. El riesgo de esta sintomatología aumenta cuando el evento es experimentado debido a los propios fallos de la persona en el trabajo, es visto que afecta a cada parte de la vida de la persona y como un rasgo permanente de la vida. De esta forma si el evento es atribuido a causas internas, estables y globales combinado con un sentido de que esos aspectos son esencialmente incontrolables y no modificables, entonces la jubilación es percibida con infelicidad y estrés (WOODS, 1990).

VII. CONSECUENCIAS DEL RETIRO DEL TRABAJADOR PARA LA ORGANIZACIÓN

El abordaje del proceso de jubilación debe ser planeado y previsto tanto para el trabajador como para la empresa. Ésta es una función propia del responsable de Recursos Humanos, del departamento correspondiente y de la Dirección de la empresa. Todas estas personas al frente de sus respectivos departamentos y con sus respectivas funciones deben establecer las pautas a seguir por la Organización en el proceso de jubilación de su personal. ¿Cómo influye la jubilación de un trabajador para la empresa?, influye en los siguientes aspectos:

- Estudio histórico de cotización del trabajador en la empresa para determinar de este modo la pensión de jubilación correspondiente al trabajador.
- Posibles indemnizaciones por parte de la empresa al trabajador a causa de jubilaciones anticipadas por aspectos como regulación de empleo, enfermedades profesionales o accidentes de trabajo, etc.
- Incorporación de nuevo personal a la empresa para ocupar el puesto vacante del trabajador retirado, con las consecuencias que esto conlleva (reclutamiento, formación del nuevo personal, proceso de adaptación al puesto).
- Promocionar a trabajadores que desempeñaban otros puestos de trabajo con otras funciones al puesto dejado por el trabajador jubilado.
- Restablecer la política retributiva de los trabajadores que promocionan.
- Establecer y planificar las acciones formativas para facilitar la promoción de estos trabajadores.
- Planificar los planes de preparación a la jubilación.
- Otros.

Ante el progresivo envejecimiento de la población general, no cabe duda que la política de Recursos Humanos debe atender a esta premisa reformulando o planteando nuevas alternativas de gestión del personal. Entre estas nuevas formas de gestión del personal adulto se encontraría la de fomentar la participación del personal jubilado en labores o funciones de la empresa a través de distintas actividades como:

- Seguir «trabajando» en la empresa desempeñando otras funciones más acordes con su situación actual, si así lo deseara el trabajador, por ejemplo, formando al nuevo personal de la empresa gracias a su experiencia y conocimientos.
- Reducir su jornada laboral y realizar de este modo una transición progresiva a la jubilación y no de forma abrupta, tal y como estamos acostumbrados a ella.
- Participar de forma activa en la planificación, diseño e impartición de los planes de preparación a la jubilación.
- Asesorar técnicamente a la empresa gracias a su profesionalidad y conocimiento.
- Darle cabida a nuevos proyectos o ideas empresariales.
- Otras.

En definitiva, de lo que se trata es de que estos trabajadores se sientan activos y útiles para la empresa en la que han estado trabajando y del mismo modo la organización sepa aprovechar el conocimiento, experiencia y saber hacer de estos profesionales; obteniendo, de esta forma, un equilibrio y cooperación entre ambos (empresa y empleado).

VIII. ASPECTOS QUE AUMENTAN LA SATISFACCIÓN EN EL RETIRO

Las expectativas que posea un trabajador acerca del nuevo estadio en el que se va a situar -jubilación- influyen mucho en el ajuste correspondiente al mismo. Si las expectativas son positivas y están planificadas se obtendrá un adecuado ajuste y satisfacción en la jubilación. MOTTAZ (1986) encontró que hombres y mujeres en los niveles organizacionales más altos, percibían su trabajo por igual y tenían los mismos valores. Para ambos la autonomía es el aspecto más importante de su trabajo. En cambio, en niveles ocupacionales más bajos, hombres y mujeres percibían diferentes valores relacionados con el trabajo. Las mujeres se centraban en recompensas sociales, mientras que los hombres en recompensas intrínsecas (su propio desarrollo profesional). La explicación ofrecida para esta diferencia estaba en el hecho de que las oportunidades para las recompensas intrínsecas y extrínsecas eran menores para las mujeres.

Un aspecto que resulta interesante es el que se desprende de aquellos trabajadores que tras jubilarse emprenden un nuevo trabajo (completo o parcial). De hecho, las personas que vuelven a trabajar a tiempo completo abandonan el «*status* de jubilado» pasando a ser «trabajadores normales». Por el contrario, los jubilados que vuelven a trabajar a media jornada pueden estar simplemente modificando las condiciones de la jubilación relacionadas con sus necesidades percibidas, o modificando su plan de trabajo relacionado con un deseo de incrementar su tiempo libre. Estos trabajadores a media jornada ocupan una situación generalmente referida a una jubilación parcial (REIMERS y HONING, 1993). Un deseo por una actividad estructurada, contactos sociales o ingresos económicos puede hacer que los jubilados busquen trabajos de media jornada.

IX. PLANIFICANDO EL AJUSTE ADECUADO A LA JUBILACIÓN: ACERCÁNDONOS A UNA NUEVA GESTIÓN DEL PERSONAL EN EL SIGLO XXI

Todo lo expuesto hasta ahora nos permite acercarnos con mayor precisión a lo que entendemos debería ser la gestión de la jubilación desde el enfoque del Departamento de Recursos Humanos, pero siempre atendiendo a las necesidades comprobadas de los trabajadores ante esta nueva situación vital. La premisa de la que se ha de partir para conseguir un buen ajuste en el camino hacia la jubilación pasa por mirar hacia delante intentando planificar los años de vida venideros (ATCHLEY, 1982). Toda medida preventiva debería pues partir de esta premisa para intentar que se obtengan resultados positivos, tanto para el trabajador como para la empresa. Probablemente la medida pre-

ventiva más inmediata es la preparación de los trabajadores próximos a la jubilación, mediante acciones formativas en los que tratar los diferentes aspectos que están incidiendo en todo el proceso que conlleva el retiro.

A pesar de que en los cursos de preparación a la jubilación que se han venido impartiendo no se ha atendido a la mujer, ya que ésta asistía como esposa invitada y no como trabajadora (PERKINS, 1995), hay un aspecto que ha debido quedar suficientemente claro: la planificación de acciones absolutamente igualitarias en cuanto al sexo. Aun así, hay que tener en cuenta que los estudios han demostrado que existen diferencias individuales que impiden concebir los cursos como estáticos, más bien deberían ser como acciones dinámicas que orienten a las personas a concebir su situación futura como algo a planificar y donde diferentes aspectos van a influir en la forma de entender el retiro. Y siempre, como señalan BRAITHWAITE y GIBSON (1987), teniendo en cuenta las diferencias individuales en las necesidades, valores y objetivos de los jubilados.

No hay que olvidar que lo que persiguen los trabajadores que se retiran son, entre otras cosas, ingresos adecuados, buena salud, residir en un medio agradable y disponer de un apoyo social favorable (SECCOMBE y LEE, 1986; entre otros). En la medida en que seamos capaces de ayudarles a conseguir estos objetivos nuestras acciones estarán bien concebidas. Hay que partir de conceptualizaciones como la que ya expuso STECKER (1955), según la cual la jubilación no es simplemente un estado final, sino un proceso, una transición del trabajo al no trabajo y el grado de satisfacción con el estado final debería depender hasta cierto punto de cómo es experimentado el proceso.

A partir de estas premisas, y observando la necesidad de ofrecer futuras acciones formativas que preparen a los trabajadores a continuar su proceso personal y, ¿por qué no? profesional, presentamos en forma de esquema las áreas que habría que tener en cuenta en el diseño de estas acciones formativas:

Presentamos aquellas áreas en las que parece obvio que se deba intervenir ante la planificación de actuaciones en el ámbito de la preparación a la jubilación, entrando posteriormente en una breve descripción de los contenidos que deberían tenerse en cuenta para dar respuesta a dichos bloques.

1. *La jubilación como tránsito continuo desde el trabajo habitual.*

En este primer bloque se pretende dotar al trabajador de estrategias y habilidades relacionadas con las nuevas actividades que le esperan en un futuro. En este sentido, recogiendo principios de empresa, se introducen premisas relacionadas con la planificación y gestión de objetivos en las diferentes parcelas que deberá afrontar. Así, el enfoque habrá de centrarse en aspectos relacionados con actividades directas del hogar, la convivencia con los familiares que forman el núcleo central de su familia, actividades de tipo lúdico (el enfoque de búsqueda de acciones complementarias a su desarrollo personal y familiar), actuaciones profesionales específicas (como experto en determinadas materias que asesora a otros), entre otros aspectos.

Especial hincapié se hará en trabajar profundamente la generación de objetivos a perseguir en su nueva situación vital, donde el eje central no será ya el trabajo, sino la familia, amigos u otros aspectos personales que se señalen como esenciales. Es importante para la consecución del resultado más óptimo, la generación de una estrategia consciente de planificación de objetivos conjunta con los miembros de la familia; en este sentido, estrategias clásicas de los Recursos Humanos como la comunicación, delegación o liderazgo, entre otras, pasan a ser herramientas muy útiles.

2. *Desarrollo de habilidades personales.*

El trabajador, independientemente de cuál fuera su perfil profesional, necesitará ubicar todas sus habilidades en nuevos ámbitos en los que anteriormente no dedicaba tanta atención o, al menos, era sustancialmente inferior. De ahí, que en este bloque, nos centremos en habilidades que quizás ya poseía en su trabajo, pero que ahora no es suficiente con hacer una mera transposición al contexto familiar, de amistad, o social en general. Pensamos, básicamente, en habilidades tales como las siguientes:

- Capacidad de empatizar con las personas que le rodean; ahora existe una «relación de igualdad» en cuanto a tareas y funciones por lo que habrá de desarrollar con especial interés la capacidad de situarnos en el lugar del otro.
- Estrategias de negociación, que se pondrán de manifiesto en los primeros momentos de adaptación, ya que es fácil no comprender que cada una de las personas que ahora pasan a ser sus «compañeros» tienen unas exigencias que supondrán conflictos a resolver mediante habilidades negociadoras acordes a la nueva situación.
- Capacidad de comprensión. El trabajador que entra en un contexto familiar al cual anteriormente le dedicaba mucho menos tiempo, comenzará a darse cuenta de las demandas intensas que los demás plantean; criterios basados en principios jerárquicos ahora no pueden suponer una garantía de éxito.
- Consolidación de la autoestima y el autoconcepto. Dado que es muy probable que la persona no sea capaz de afrontar adecuadamente los conflictos familiares, de amigos o sociales que puedan aparecer, es fácil que su forma de manifestarlo sea mediante una disminución de su propia estima y concepto personal. De ahí, la necesidad de generar estrategias acordes a esta nueva situación.

Al igual que las anteriores habilidades son necesarias para asegurar el éxito de un desarrollo positivo en el trabajador que se jubila, también es importante generar estrategias de prevención adelantándonos a posibles riesgos, físicos y psicológicos que pudieran afectarle: desde esta perspectiva se hace necesario enseñar a la persona cómo puede ser un estilo de salud mental y física adecuado teniendo en cuenta su nueva situación. Todo esto con la finalidad de que sea capaz de generar una conceptualización de su nueva situación perfectamente coordinada con la asunción de sus nuevos objetivos en los planos familiar, personal y social.

3. Técnicas de desarrollo psicológico.

Entendemos en este bloque, la necesidad de enseñar a los trabajadores determinadas técnicas que puedan ayudar a mejorar muchos de los aspectos que anteriormente se han establecido como básicos en el desarrollo futuro de dicho trabajador. Para lograr lo anterior, así como para conseguir un mejor estado psicológico, e incluso físico de la persona, proponemos, a modo de ejemplo, cuatro de estas técnicas:

- De autocontrol, o cómo manejar adecuadamente los momentos de «explosión» emocional. En definitiva, se trataría de aplicar los fundamentos básicos de la inteligencia emocional aplicada al trabajo, al nuevo contexto familiar y social, que pasan a ser los prioritarios.
- De relajación, o técnicas muy específicas para que la persona sepa cómo relajarse ante situaciones que le provoquen tensión, independientemente de la situación que la haya generado.
- De planificación, ya que como hemos ido viendo esta habilidad se convierte en una de las centrales para la preparación adecuada de otros planos vitales a los que «hacer frente». Principios de establecimiento de objetivos y consecución de logros de acuerdo a tiempos establecidos, son las premisas que enmarcarán esta estrategia.
- De habilidades sociales, que son las que fundamentan muchos de los aspectos que anteriormente hemos visto como necesarios para que la persona sea capaz de afrontar las nuevas demandas, así como evitar que puedan aparecer sentimientos de baja autoestima y bajo autoconcepto, como riesgo que ya describimos.

4. Prevención de problemática general.

Finalmente, como bloque meramente preventivo, e intentando dar respuesta a las necesidades que hemos planteado en otros bloques temáticos, nos parecía esencial adelantarnos a posibles desvíos de los hábitos de trabajo, como consecuencia de la nueva situación vital. En este sentido, se intentan lograr los siguientes tres objetivos generales:

- Asunción de la realidad física y mental actual.
- Conocimiento y medidas de prevención de trastornos de tipo somático.
- Conocimiento y medidas preventivas de problemas de tipo psicológico.

Todos estos objetivos pueden ser tan amplios como requiera la realidad del grupo de trabajadores que asisten a las acciones formativas. Así, saber qué aspectos son los que pueden ser de mayor riesgo en cada población a la que nos dirigamos plantea una acción formativa a medida que resultará óptima.

Evidentemente, cada uno de los aspectos antes mencionados deben estar en consonancia con los estudios de investigación que en cada área se vienen realizando, y que con esta aproximación hemos querido reflejar. Por otra parte, hay que entrar en el análisis pormenorizado de estos factores en forma de unidades y módulos que la acción formativa debe recoger, pero que nos pareció que podían sobrepasar los objetivos de este trabajo. Por otra parte, la singularidad de cada empresa y de cada grupo de trabajadores que la forman deben ser las que perfilen adecuadamente los contenidos precisos, así como su articulación en forma de programas dentro del plan formativo global de la organización. Intentando ayudar a perfilar mejor lo que puede ser la consecución de esta nueva forma de proceder desde el Departamento de Recursos Humanos, hemos presentado el trabajo que aquí hemos expuesto. Aun así, una forma de solucionar parcialmente este problema es la propuesta que hacen HORNSTEIN y WAPNER (1985), según la cual se divide en cuatro grupos a los futuros jubilados en función de los modos de experimentar la jubilación, atendiendo a las distintas características y necesidades que presenta y demanda cada grupo. Concretamente, los grupos serían:

- Grupo I (transición a la vejez). Para estas personas el retiro es experimentado como un tiempo para la disminución del nivel de actividad y de reemplazar el trabajo o las relaciones con los demás, es una necesidad de descanso, es una transición a la última fase de la vida.
- Grupo II (nuevo comienzo). La jubilación es una bienvenida a una nueva fase de la vida, es un período para llevar a cabo las necesidades, deseos y objetivos personales.
- Grupo III (continuación). El retiro no es un evento de mayor importancia personal, es una continuidad de los patrones de vida de la prejubilación y no constituye una crítica transición desde una perspectiva psicológica.
- Grupo IV (ruptura impuesta). La jubilación constituye una imposición, una pérdida de los más altos niveles de actividad, es como si una parte de la identidad personal se fuera borrando.

Dependiendo de dónde se sitúe cada persona presentará unos patrones y unas características específicas en aspectos como actitud hacia el trabajo, forma en la que realiza la transición hacia el retiro, emociones dominantes durante el proceso, nivel de actividad, etc.; y, por tanto, unas demandas y características del grupo en donde se halle. Por esta razón, dependiendo del grupo habrá que actuar de distinta forma en la preparación de estos trabajadores para efectuar la transición al nuevo estadio de la vida con el mayor éxito posible. También es importante no olvidar que siempre debemos considerar la necesidad de preparar acciones formativas de preparación a la jubilación «a medida», es decir, atendiendo a las características psicosociales diferenciales de los individuos. Asimismo, dichas acciones formativas serían incompletas si no prevemos la profesión del trabajador, ya que cada categoría laboral demanda unas necesidades y presenta unas características distintas.

Finalmente, y como otro punto a considerar en los futuros planes formativos, sería interesante que las acciones formativas de preparación a la jubilación se realizaran a una edad más temprana. Creemos que la edad idónea para realizar estos cursos preparativos es sobre los 50-55 años, ya que la receptividad de los individuos a esa edad es mayor que los que se encuentran muy cerca de la jubilación (sobre los 65 años). Asimismo, sería deseable realizar un «seguimiento» de todos los participantes a las acciones una vez concluidas éstas, ya que si no hemos conseguido el objetivo de cambio de los patrones y estilos de vida poco adaptativos o sólo lo hemos conseguido parcialmente no estamos teniendo el efecto previsto y, por tanto, fracasando en nuestra tarea.

BIBLIOGRAFÍA

- ATCHLEY, R.C. (1982). «Retirement: Leasing the world of work». *The Annals of the American Academy of Policy and Social Science*, 464, 120-131.
- BARFIELD, R.E. y MORGAN, J.N. (1978). «Trends in planned early retirement». *The Gerontologist*, 18, 18-22.
- BECK, S.H. (1984). «Retirement preparation programs: Differentials in opportunity and use». *Journal of Gerontology*, 39, 596-602.
- BEEHR, T.A. (1986). «The process of retirement: A review and recomendations for future investigation». *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- BEVERIDGE, W.E. (1983). «The approach to retirement: A study of the perceptions and expectations of a sample of men from three occupational levels». *Journal of European Industrial Training*, 7, 4-9.
- BOSSÉ, R., ALDWIN, C.M., LEVENSON, M.R. y WORKMAN-DANIELS, K. (1991). «How stressful is retirement? Findings from the normative aging study». *Journal of Gerontology-Psychological Sciences*, 46(1), 9-14.
- BOYACK, V.L. y TIBERI, D.M. (1975). «A study of preretirement education». Paper presented at *The Annual Meeting of the Gerontological Society*. Louisville.
- BRAITHWAITE, V.A. y GIBSON, D.M. (1987). «Adjustment to retirement: What we know and what we need to know». *Aging and Society*, 7, 1-18.
- CASADO, J.M. y LAVIN, A. (1999). «Los Recursos Humanos en el tercer milenio». *Capital Humano* n.º 118, enero.
- CLARK, R.L., JOHNSON, T. y McDERMED, A.A. (1980). «Allocation of time and resources by married couples approaching retirement». *Social Security Bulletin*, 43, 3-17.
- COSTA, P.T. y McRAE, R.R. (1980). «Somatic complaints in male as a function of age and neuroticism: A longitudinal analysis». *Journal of Behavioral Medicine*, 3, 245-251.

- GOUDY, W.J., POWWERS, E.A. y KEITH (1975). «The work-satisfaction, retirement-attitud typology: Profile examination». *Experimental Aging Research*, 1, 267-279.
- GRATTON, B. y HAUG, M.R. (1983). «Decision and adaptation». *Research on Aging*, 5(1), 59-76.
- HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. (1976). «Motivation through the desing of work: Test os a theory». *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. (1981). *Work desing*. Addison-Wesley, Reading.
- HENKES, K. y SIEGERS, J. (1994). «Early retirement: The case of the Nertherlands». *Review of Labour Economics and Industrial Relations*, 8(1), 143-154.
- HENKES, K. y TAZELAAR, F. (1994). «Early retirement of civil servants in the Netherlands». *Journal of Applied Social Psychology*, 24(21), 1.927-1.943.
- HICKSON, J., HOUSLEY, W.F. y BOYLE, C. (1988). «The relationship of locus of control, age, and sex to life satisfaction and death anxiety in older persons». *International Journal of Aging and Human Development*, 26(3), 191-195.
- HORNSTEIN, G.A. y WAPNER, S. (1985). «Modes of experiencing and adapting to retirement». *Journal of Aging and Human Development*, 21(4), 291-315.
- HOTARD, S.R., MCFATTER, R.M., MCWHIRTER, R.M. y STEGALL, M.E. (1989). «Interactive effects of extraversion, neuroticism and social relationship on subjective weil-beign». *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 321-331.
- JOUKAMAA, V.M. y SALOKANGAS, R.K.R. (1989). «Retirement aging, psychosocial adaptation and mental health. Finding of the TURVA project». *Acta Psychiatric Scand*, 80, 356-367.
- KILTY, K.M. y BEHLING, J.H. (1980). *The professional worker, work alienation and preretirement planning and attitudes (research report)*. Washington: The NRTA-AARP Andrus Foundation.
- LEEHR, U. y DREHER, G. (1970). «Determinants of attitudes towards retirement». En R.J. Havighurst *et al.* (Eds.), *Adjustment to retirement: A cross-national study*. Assen, The Netherlands, Van Gorcum.
- MADRID GARCÍA, A.J., GARCÉS DE LOS FAYOS, E.J. (en prensa). *La preparación para la jubilación: Revisión de los factores psicológicos y sociales que inciden en un mejor ajuste emocional al final del desempeño laboral*. Anales de Psicología.
- MCPHERSON, B. y GUPPY, N. (1979). «Pre-retirement life-style and the degree of planning for retirement». *Journal of Gerontology*, 34, 254-263.
- MOTTAZ, C. (1986). «Gender differences in work satisfaction, work related rewards and values and the determinants of work satisfaction». *Human Relations*, 39, 359-377.
- MOUSSER *et al.* (1985). Citado en Askham, J. (1995). «The married lives of older people». En S. Arber y J. Ginn (Eds.), *Connecting gender and aging. A sociological approach*. Buckingham: Open University Press.
- NEWMAN, E.S., SHERMAN, S.R. y HIGGINS, L.E. (1982). «Retirement expectations and plans: A comparison of professional men and women». En M. Szinovacz (De), *Women's retirement: Policy implications of recent research* (págs. 123-139), Beverly Hills, California: Sage.

- O'RAND, A.M. y HENRETTA, J.C. (1982). «Delayed career entry, industrial pension structure, and early retirement in a cohort of unmarried women». *American Sociological Review*, 47, 365-373.
- PEIRÓ, J.M. (1991). *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid (5.ª edición).
- PERKINS, K. (1991). «Blue-collar women and retirement». *Social Work Research and Abstract. Abstract of Dissertation*, 27(3).
- PERKINS, K. (1995). «Social insecurity: Retirement planning for women». *Journal of Women and Aging*, 7(1-2), 37-53.
- REIMERS, C. y HONING, M. (1993). «The perceived budget constraint under social security: Evidence from re-entry behavior». *Journal of Labor Economics*, 11, 184-204.
- RHODEWALT, F. y AGOSTPOTTIR, A. (1984). «On the relationship of hardiness to the type A behavior pattern: Perception of life events versus coping with life events». *Journal of Research in Personality*, 18, 212-223.
- RICHARDSON, V. y KILTY, K. (1991). «Adjustment to retirement, Continuity vs. discontinuity». *Journal of Aging and Human Development*, 33(2), 151-169.
- SECCOMBE, K. y LEE, G.R. (1986). «Gender differences in retirement satisfaction and its antecedents». *Research on Aging*, 8, 426-440.
- STECKER, M. (1995). «Why do beneficiaries retire? Who among them return to work». *Social Security Bulletin*, 18(3).
- SZINOVACZ, M. (1986-87). «Preferred retirement timing and retirement satisfaction in women». *International Journal of Aging and Human Development*, 24(4), 301-317.
- SZINOVACZ, M. (1996). «Couples' employment/retirement patterns and perceptions of marital quality». *Research on Aging*, 18(2), 243-268.
- SZINOVACZ, M. y WASHO, C. (1992). «Gender differences in exposure to life events and adaptation to retirement». *Journal of Gerontology*, 47(4), 191-196.
- THOMPSON, W.E. (1958). «Pre-retirement anticipation and adjustment in retirement». *Journal of Social Issues*, 14, 35-45.
- WOODS, R.T. (1990). «Preventing and overcoming. Psychological problems in retirement». *JRSH*, 3.