

**EL PAPER DE LA INTERACCIÓ SOCIAL  
EN EL PROCÉS DE SORTIDA DEL ROL LABORAL.  
LA JUBILACIÓ PRIMERENCA COM A EXEMPLE**

***THE ROLE OF SOCIAL INTERACTION  
IN THE PROCESS OF WORK-ROLE EXIT.  
THE CASE OF EARLY-RETIREMENT  
AS AN EXAMPLE***

*Núria Tordera i Santamatilde\*, Kristina Potočnik\*\*  
i José María Peiró i Silla\*\*\**

---

**Resum**

El procés d'envelliment a Europa dona lloc a canvis importants en la composició de la força laboral que plantegen nous desafiaments als diversos agents socials, les empreses, l'administració pública i els treballadors mateixos. Aquesta situació ha fet sorgir un interès cada cop major per entendre el procés que du les persones a jubilar-se abans de temps. La investigació en aquest àmbit ha partit de dues perspectives. Una perspectiva considera la jubilació primerenca com un fenomen involuntari i que és resultat de les polítiques socials i dels acords entre l'empresa, l'administració i els sindicats per fer front a problemes estructurals. L'altra perspectiva, tot i que considera també els efectes de variables macro, entén la jubilació prematura fonamentalment com una decisió individual, i s'ha centrat a analitzar diferents factors que empenyen o atreuen les persones a prendre la decisió de jubilar-se anticipadament. Tot i això, la investigació sobre jubilació primerenca pràcticament

Aquest estudi ha estat realitzat amb el suport del Ministeri d'Educació i Ciència, projecte d'investigació CONSOLIDER: SEJ 2006-14086/PSIC.

\* Correspondència: Núria Tordera i Santamatilde, Departament de Psicologia Social, Facultat de Psicologia, Av. de Blasco Ibáñez, 21. 46010-València (Espanya). Adreça electrònica: <Nuria.Tordera@uv.es>. Universitat de València.

\*\* Universitat de València.

\*\*\* Universitat de València. IVIE.

no ha analitzat la decisió de sortida de rol laboral en el context dels diversos grups socials i d'organitzacions als quals pertany l'individu i que formen part del seu conjunt de rol com a treballador. Tenint en compte aquesta llacuna, en el present treball analitzem el procés de jubilació primerenca com un procés de sortida de rol, atenent especialment al paper del context social i cultural de l'individu en aquest procés.

*Paraules clau: context social, envelliment, jubilació primerenca, treballadors grans.*

### **Abstract**

*The aging process in Europe is having a significant impact on the composition of the workforce. This, in turn, is bringing about new questions and challenges for the social agents, organizations, governments and the workers themselves. This situation has increased the interest to understand what makes people retire early. Research on this topic has mainly been carried out from two perspectives. One of them considers early retirement as an involuntary phenomena that is caused by social policies and agreements between companies, governments and unions in order to solve different structural problems. The other perspective understands this process as an individual decision and has tried to identify different factors that either push or pull workers towards early retirement. Nonetheless, research in this field has not addressed the early retirement decision in its societal and organizational context. Given that individuals do not make decisions in a social vacuum, the groups to which they belong to, should play an important role in retirement decisions. To address this gap, the present paper analyzes early retirement as a process of work-role exist, highlighting the role of social and cultural context in this process.*

Key words: social context, aging, early-retirement, older workers.

## **Contextualització**

Als països de l'OCDE s'observen, al llarg de les últimes dècades, dues tendències contradictòries: un procés d'envelliment progressiu de la població i una tendència al desenvolupament de polítiques de facilitació de la prejubilació. El primer aspecte pot observar-se en diverses estadístiques sobre creixement demogràfic. Així, per exemple, a l'Eurostat de 1999 es van comptabilitzar 60 milions de persones majors de 65 anys a la Unió Europea, enfront dels 34 milions en 1960. Aquest segment de població representa el 16% de la població total o, el que és el mateix, el 24% de la població considerada en edat activa (15-64 anys) (Eurostat, 2008). Les prospeccions futures auguren que la proporció de

la població de l'estat espanyol de 60 a 80 anys d'edat augmentarà del 21,7% en 2005 al 39,0% de la població total fins a 2050 (Nacions Unides, 2007). Respecte al segon aspecte, la facilitació de la prejubilació, pot veure's reflectida en la constant disminució de la participació dels treballadors majors de 55 anys, des de principis dels anys 70 (Von Nordheim, 2003). A Europa, per als homes aquest desenvolupament sembla haver-se estabilitzat al voltant dels 62 anys, mentre que per a les dones la mitjana d'edat de jubilació ha arribat als 60,8 anys segons les últimes estimacions de la Comissió Europea (Eurostat, 2008).

El fenomen de la jubilació primerenca comença a la fi dels anys 60, quan les empreses comencen a utilitzar aquesta estratègia com a forma de respondre a les contingències de l'entorn d'organització (Crego i Alcover, 2004). De fet, abans dels anys 80, una gran part dels treballadors podien pensar a perllongar la seva vida laboral més enllà dels 65 anys. Les condicions de creixement econòmic afavorien un clima en el qual les perspectives laborals anaven a ser favorables. Per aquest motiu molts d'aquests treballadors que van començar a entrar en els programes de prejubilació van veure trencades les seves expectatives (Hedge, Borman, i Lammlein, 2006). Al llarg dels anys 70, 80 i 90 els efectes de l'atur i les pràctiques de reducció de la força laboral han fet palesa la idea que arribar fins als 65 anys en actiu era cada cop més inversemblant. Alhora, el desenvolupament de les societats de benestar i les possibilitats de desenvolupament i d'oci i temps lliure per a les persones grans han fet més atractiva la possibilitat de la prejubilació.

La contradicció entre ambdós tipus de tendències, així com les noves condicions socials i econòmiques de finals dels anys 90 i principis de segle XXI han donat lloc a canvis en la forma en què les societats occidentals dissenyen les seves polítiques i pràctiques laborals i d'ocupació. D'una banda, es promocionen les polítiques dirigides a augmentar l'edat de jubilació enfront de les estratègies i plans de prejubilació, i d'una altra, sorgeix la necessitat de pensar en les organitzacions, atenent les característiques demogràfiques dels treballadors del futur. La primera de les qüestions es veu reflectida en un dels objectius prioritaris de la Unió Europea, dintre de la seva Estratègia d'Ocupació a Europa: elevar la taxa d'ocupació entre els treballadors grans –amb edats compreses entre 55-64 anys– d'un 39,8% en 2002 a un 50% en 2010 (Comissió Europea, 2005). L'avaluació del Grup Europeu d'Ocupació i l'anàlisi de contingut en l'informe conjunt sobre l'ocupació posen de manifest que l'estat espanyol hauria de donar prioritat immediata a diverses estratègies entre les quals es proposa establir una estratègia exhaustiva d'envelliment actiu que ofereixi modalitats de treball flexibles i incentius als treballadors de més edat perquè romanguin més temps actius i formant-se (Diari Oficial de la Unió Europea, 2004).

En conjunt, aquesta situació ha produït un interès cada cop major per entendre el procés de sortida del rol laboral abans de temps (Waldman i Avolio, 1993;

Maurer, Wrenn, i Weiss, 2003; Elovainio *et al.*, 2005). L'objectiu es dissenyar estratègies d'ocupació que ajudin els governants a desenvolupar pràctiques i polítiques d'ocupació que fomenten el manteniment dels treballadors grans en actiu. Malgrat la rellevància social que ha arribat a tenir aquest fenomen en el nostre context social, aquesta no s'ha vist acompanyada d'un increment similar en el món acadèmic ni tampoc d'una presa real de consciència de tots els agents socials implicats. Tal com assenyalen Crego i Alcover (2004) poques investigacions s'han desenvolupat a l'estat espanyol sobre la sortida primerenca del rol laboral, la major part d'elles des d'una perspectiva juridicoeconòmica. A més, entendre les raons per les quals les persones es jubilen abans d'hora no només pot ser d'utilitat per a mantenir-les en el mercat laboral, sinó també per a entendre quin és l'experiència laboral de les persones grans en les organitzacions laborals i les seves necessitats en aquest aspecte.

### **Delimitació del concepte de sortida primerenca del rol laboral**

Com bé han assenyalat Crego i Alcover (2004), no existeix una única situació de prejubilació, igual com tampoc no existeix una única situació de jubilació o d'atur. La prejubilació és un fenomen divers i complex difícil de definir i d'operacionalitzar. En el context espanyol, López Cim (1998) defineix la prejubilació com aquella situació en què queda un treballador per raó de la seva edat –pròxima a la jubilació– des del moment que s'extingeix el seu contracte de treball, fins que rep una pensió de jubilació del sistema de Seguretat Social.

En la literatura anglosaxona es parla de sortida primerenca o jubilació primerenca –*early exit, early retirement*–. Kohli, Rein, Guillemard i van Gunsteren (1991) defineixen la jubilació primerenca com una sortida del sistema laboral abans de la transició real al sistema de pensions per a majors –jubilació–. Així mateix, aquests autors, defineixen diferents camins cap a la sortida del món laboral. Per «camins» es refereix als ajustaments o combinacions de diferents solucions que se segueixen uns a altres, per gestionar el procés de transició entre la sortida del treball i l'edat normal de jubilació. A diferents països, els tipus de camí identificats que s'hi poden destacar són: l'atur, la prestació per invalidesa, la decisió voluntària i el de la jubilació gradual (Kohli *et al.*, 1991). Per la seva banda, López Cim (1998) distingeix la prejubilació d'altres fenòmens, tals com l'«anticipació» de l'edat de jubilació, les jubilacions anticipades, l'atur o la sortida laboral per malaltia o invalidesa.

Encara que en termes jurídics, en analitzar les conseqüències de la jubilació primerenca té sentit aquesta distinció, en la nostra perspectiva totes aquestes situacions es refereixen a un mateix fenomen: la sortida laboral primerenca dels treballadors majors de 50 anys del mercat laboral. En el present treball ens

centrem en la determinació dels antecedents de les decisions voluntàries a seguir treballant –o no– fins a l’edat legal de jubilació, per tractar de comprendre en una perspectiva global les diferents situacions que s’enfronten.

### **La investigació sobre sortida primerenca del rol laboral**

La investigació sobre prejubilació comença a la fi dels anys 60, gairebé al mateix temps que esdevé la proliferació d’aquesta estratègia com a forma de pal·liar els efectes de la recessió econòmica i l’increment de l’atur. Respecte a la investigació que ha tractat de determinar els antecedents de les decisions de prejubilació es poden identificar dues perspectives distintes. La primera d’elles ha partit de la idea que són les forces socials, la regulació estatal dels mercats de treball i les pràctiques empresarials les que produeixen condicions de mercat poc adequades per als treballadors grans (Esser, 2005). Per contra, l’altra perspectiva ha partit del supòsit de la decisió de prejubilació com una elecció individual. Encara que també reconeix l’existència de factors macro, els considera en la mesura que influeixen en la decisió individual.

En aquesta última perspectiva es formulen diferents supòsits sobre les motivacions que duen les persones a la prejubilació i concretament respecte al paper de les qüestions econòmiques en la motivació per a treballar (Esser, 2005). Una d’elles considera que la decisió de seguir –o no seguir– en actiu depèn exclusivament de la mesura que existeixen alternatives econòmiques, que fan que treballar ja no valgui la pena. L’altra visió, a més de considerar les motivacions econòmiques, també ofereix importància en la decisió de jubilació a la qualitat de l’experiència laboral i els nivells de satisfacció que se’n desprenen (Jepsen, Foden, i Hutsebaut, 2002). La tercera postura inclou, a més dels factors anteriors, les normes socials enteses com els acords entre l’administració, les empreses i els sindicats sobre els plans de prejubilació (Esser, 2005).

Des de principis dels 90, la investigació sobre els antecedents de la jubilació primerenca s’han realitzat a partir dels conceptes de factors que empenyen o atreuen cap a la sortida del rol laboral –*push and pull factors*– (Kohli *et al.*, 1991). A nivell micro, una de les variables més investigades és la de la salut individual i el benestar, com a causa d’aquestes decisions (Palme i Svensson 2002; Crego i Alcover, 2004). Una altra de les variables és la que constitueixen les actituds envers el treball, i principalment la insatisfacció laboral, seguida de l’esgotament professional, l’estrès, el desacord amb aspectes del context de l’organització, l’antiguitat o la centralitat del treball. En tercer lloc, les variables psicosocials de caràcter personal i relacional. Les variables de tipus personal fonamentalment fan referència a característiques de personalitat, capacitat d’adaptació, estratègies d’afrontament, etc., en la presa de decisions. Les relacionals fonamentalment es

refereixen a la influència de la parella o a la importància de l'ajustament social. No obstant això, el rol del context social més immediat al subjecte ha estat majoritàriament obviat. És important assenyalar que el procés de presa de decisió sobre la prejubilació no ocorre en el buit social. És a dir, la decisió de jubilar-se o no normalment no es produeix únicament de manera individual, sinó que es veu afectat per les expectatives i influències que provenen del context social, com per exemple la pròpia família, el grup d'amics, els companys de treball o l'organització en la qual hom treballa. A continuació analitzem el rol d'aquests aspectes en el procés de prejubilació.

### **Aspectes psicosocials relacionats amb les decisions de jubilació primerenca**

Malgrat que s'ha assenyalat que les decisions de jubilació es prenen en un context social i cultural, els aspectes psicosocials relacionats amb les decisions de prejubilació encara no s'han estudiat sistemàticament i suficient (Chiesa i Sarchielli; 2008; Esser, 2005; Robertson, 2000).

Aquests aspectes es poden abordar des del punt de vista de la teoria de rol. Segons aquesta teoria, la jubilació és un procés pel qual una persona deixa el rol de treballador que ha tingut fins a aquest moment, per a passar a ocupar-ne un altre, sovint més difús: el de jubilat (Ashforth, 2001; Chiesa i Sarchielli, 2008; Ebaugh, 1988; Teuscher, 2003). Des d'aquesta aproximació teòrica, els rols que una persona ocupa estan integrats en el seu marc social, és a dir, en el conjunt de rol. D'aquesta forma, Katz i Kahn (1978, 43) defineixen el rol com «un patró de les conductes esperades de les persones que ocupen un paper, en una determinada relació funcional, independentment de desitjos personals o obligacions interpersonals alienes a la relació funcional». Des del punt de vista de la teoria de rol, l'elaboració del rol és un procés interaccional, en el qual la persona focal negocia les conductes i actituds esperades amb el seu conjunt de rol. En aquest sentit, la correcta comprensió del procés de sortida del rol laboral abans de l'edat prevista legalment, requereix també l'anàlisi dels membres del conjunt de rol del treballador. L'opinió d'alguns membres del conjunt de rol pot ser rellevant especialment en el període de presa de decisions sobre la jubilació primerenca i sobretot quan es tenen dubtes sobre la millor decisió. Com ha assenyalat Ebaugh (1988) en el seu model de sortida de rol, compartir els dubtes amb els altres sobre la sortida del rol laboral pot ocupar diverses funcions per als individus.

En aquest treball analitzem el rol de la família, de les amistats, dels companys de treball, dels líders i de les organitzacions en el seu conjunt, com a agents fonamentals del conjunt de rol del treballador gran que poden influir en la seva decisió d'abandonar el rol laboral –o no–.

### *Família i amistats*

En primer lloc, és important assenyalar que moltes persones prenen la decisió de jubilació primerenca junt amb l'espòs o l'esposa. Per exemple, en l'àmbit espanyol, Gómez i Martí (2003) indiquen que un 46,75% dels prejubilats afirma que va prendre la decisió de prejubilació conjuntament amb la seva família. Els cercles d'amistat també formen part de la xarxa social de l'individu i les seves opinions i actituds poden determinar si convé —o no— seguir en el rol laboral (Greller i Richtermeyer, 2004). El rol del context social més pròxim a l'individu en el procés de jubilació es posa de manifest en el treball empíric desenvolupat per Henkens (1999), en el qual mostra el rol modulador del suport social, en les inconsistències oposades entre intencions de prejubilació i conducta de prejubilació. Entre aquells que tenen intenció de retirar-se, la probabilitat d'adoptar efectivament la conducta és menor si perceben un feble suport social de les seves parelles envers aquesta. Entre les persones que no tenen intenció de retirar-se, la probabilitat de fer-ho és major si perceben un major suport de les seves parelles. De fet, Henkens (1999) conclou que la decisió de jubilació anticipada, fins a un cert grau, es pot considerar una decisió domèstica. Així mateix, Alcover i Crego (2005) i Crego, Alcover i Martínez-Iñigo (2008) assenyalen en els seus estudis qualitius que les obligacions econòmiques familiars juguen un paper important en les decisions de jubilació. Així, doncs, aquesta investigació indica que als models de jubilació s'hauria d'incorporar la interdependència entre el rol laboral i familiar. Una altra dimensió important d'aquesta interdependència és el conflicte entre el treball i la família (Raymo i Sweeney, 2006). La investigació ha assenyalat que el conflicte entre treball i família contribueix significativament al context en el qual es prenen les decisions de jubilació. No obstant això, l'efecte d'aquest conflicte sobre el procés de jubilació pràcticament no s'ha estudiat (Gardnier, Stuart, Forde, Greenwood, MacKenzie, i Perrett, 2007; Raymo i Sweeney, 2006).

### *Companys de treball*

La següent font de les expectatives sobre rol són els companys de treball. En aquesta línia Paul i Townsend (1992) assenyalen que les pressions del grup de companys de treball són un antecedent important de la decisió de jubilació. Un marc teòric adequat per a estudiar la influència dels companys de treball en la decisió individual de jubilació és la teoria de la identitat social, i la versió més recent en la teoria d'acte-categorització del jo (Turner, 1982, 1985). Segons Tajfel (1981), part de l'acte-concepte d'un individu està conformat per la seva identitat social, és a dir, «el coneixement que posseeix un individu de pertànyer a determinats grups socials al costat de la significació emocional i de valor que té per a ell aquesta pertinença» (p. 255). Quan aquesta identitat social es destaca,

la persona construeix la norma grupal específica per a un context concret, sobre la base de la informació disponible i compartida per la resta dels membres del grup (Terry i Hogg, 1996). En aquest sentit, les persones estan influïdes per les normes, perquè aquestes prescriuen les actituds i comportaments específics en diferents situacions apropiades per als membres d'un determinat grup. En el context de la jubilació cabria esperar que, si al si del grup de companys de treball es desenvolupa la norma que els treballadors grans haurien de jubilar-se anticipadament, amb major probabilitat se seguirà aquesta norma per a mostrar comportaments i actituds congruents amb la resta de l'endogrup. Potočnik, Tordera, i Peiró (2009) van confirmar aquesta hipòtesi en una mostra de jubilats valencians, i van assenyalar que els companys de treball efectivament representen un grup de referència important per als treballadors grans.

### *El supervisor*

El supervisor dels treballadors ha estat identificat en repetides ocasions com un dels membres més rellevants del conjunt de rol laboral, per la seva influència sobre les conductes dels treballadors (Kelloway, Sivanathan, Francis, i Barling, 2004) i sobre les experiències de benestar o el malestar dels treballadors. De fet s'ha assenyalat que quan les persones fan referència a les raons per les quals tenen intencions de deixar el seu lloc de treball, el seu supervisor és un de les principals motius.

En el context de la investigació sobre treballadors grans s'ha posat de manifest la importància dels estereotips o les normes dels directius o supervisors sobre l'edat i la seva conducta en relació amb els treballadors grans. Així, per exemple Rosen i Jerdee (1977) van mostrar que els directius generalment pensen que els treballadors grans és més difícil que canviïn, no els atribueixen motius positius quan volen participar en polítiques d'entrenament, són menys susceptibles de ser promocionats i els afavoreixen menys en les seves carreres. Així, doncs, les percepcions de la pròpia capacitat del treballador, el suport que reben del seu supervisor o el que aquest pensa sobre la jubilació pot ser un factor determinant (Henkens, 2000). La investigació sobre lideratge ha relacionat aquesta variable amb diferents tipus de conducta de retirada, tals com l'absentisme i l'abandonament del lloc.

Un altre aspecte de la relació amb el supervisor que pot influir en la sortida del rol dels membres grans de l'organització és la relació entre la seva edat i la del subordinat. La investigació en demografia relacional analitza les característiques demogràfiques dels individus en termes comparatius per explicar resultats a un nivell d'anàlisi individual (Tsui, Egan i O'Reilly, 1992; Zenger i Lawrence, 1989). Algunes d'aquestes investigacions han considerat l'efecte de les diferències d'edat entre supervisor i subordinat, en conductes de retirada del



subordinat. Així, per exemple Perry, Kulik i Zhou (1999) van trobar relacions entre la diferència d'edat entre supervisors i subordinats i la taxa d'absentisme d'aquests últims. La literatura sobre demografia relacional considera que quan l'edat del supervisor és major que la del subordinat s'esperen resultats més positius, mentre que la diferència d'edat en sentit invers és més problemàtica en termes de resultats laborals (Vecchio, 1993). En aquest sentit, la diferència negativa d'edat del treballador pot fer més destacar més la seva edat i la seva proximitat a la sortida del rol laboral.

*Les organitzacions: desenvolupament de cultures de sortida primerenca enfront de cultures de manteniment*

Les organitzacions també estableixen una sèrie d'expectatives sobre l'abandonament del rol laboral. En la major part d'organitzacions els treballadors grans son vistos més aviat com un problema que com un potencial. La visió del treballador major com a problema està sustentada en un bon nombre d'estereotips i prejudicis negatius respecte a l'envelliment i les persones majors. Tal com assenyalen Forteza i Prieto (1994) «aquestes són percebudes com menys eficients, creatives i promocionables, mes resistents al canvi, més lentes, menys interessades a aprendre o reeducar-se, incapaces d'adaptar-se al canvi i més rígides i amb major tendència a patir malalties i accidents» (Forteza i Prieto, 1994).

La teoria social ha cridat l'atenció en diferents ocasions sobre com les institucions han desenvolupat normes socials, per a pal·liar problemes tals com la recessió econòmica o l'atur massiu, amb el que s'ha vingut a dir «cultures de sortida primerenca» –*early-exit cultures*– (Walker i Maltby, 1997), normes que porten a la discriminació per l'edat en els mercats laborals. És factible pensar que aquestes polítiques de nivell nacional també promocionin en les empreses la formació de normes socials relacionades amb l'edat i que donen lloc a cultures d'organització poc orientades a les persones grans o fins i tot discriminadores d'aquestes.

Per contra, les noves polítiques europees sobre les condicions d'ocupació, així com els acords nacionals propugnen el desenvolupament d'una nova cultura social centrada en el manteniment de les persones en la força laboral. Encara que el seu impacte encara és incipient, es pot esperar que aquestes noves tendències també tinguin un efecte en el desenvolupament d'una cultura de l'organització, orientada més positivament al manteniment de les persones grans. En aquest sentit, destaquen polítiques com la del Deutsche Bank, que després d'haver desenvolupat una àmplia política de prejubilacions, ara tracta de recobrar professionals d'edat avançada, per a tasques de consultoria dintre de l'organització (Bräuninger, Gräf, Gruber, Neuhaus, i Schneider, 2002).

Un aspecte rellevant en el combat dels estereotips i les normes basades en l'edat és el compromís de la direcció i dels diferents nivells de gerència amb aquest (Lieblig, 1988). Yeatts, Folts i Knapp (2000) distingeixen dos models filosòfics de pràctiques de gestió de recursos humans, respecte als treballadors i el seu procés d'envelliment: el model de depreciació i el model de conservació. El model de depreciació implica que el major valor d'un individu per a l'organització està al principi de la seva carrera, comença a descendir a la meitat d'aquesta i finalment declina fins a la seva jubilació. En aquest model qualsevol tipus d'inversió en els treballadors grans es veu com a prohibitiu. Per contra, el model de conservació considera als treballadors de totes les edats com actius valuosos de l'organització que poden aportar grans beneficis a l'organització sempre que es realitzin accions per desenvolupar el seu potencial. És en el context del segon model on es desenvolupen pràctiques de recursos humans, orientades cap a una cultura del sosteniment de les persones grans.

No obstant això, la situació actual de les organitzacions sembla lluny d'un model cultural de manteniment. Si atenem la investigació realitzada fins al moment respecte als valors, creences i pràctiques de les organitzacions, en relació amb les persones grans, trobem un panorama bastant desolador. Aquesta discriminació es posa de manifest en accions tals com la limitació de les responsabilitats quan els treballadors arriben a certa edat, les avaluacions negatives del seu acompliment, encoratjar la seva jubilació anticipada, adopció de polítiques i pràctiques poc sensibles a la seva situació, limitar l'accés a l'educació i el desenvolupament de la carrera, evitar la contractació o la promoció de treballadors grans, etc. (Hedge *et al.*, 2006).

En aquest sentit, el desenvolupament de prejudicis, estereotips i accions discriminatòries contra les persones grans desenvolupa una cultura que pot promoure la sortida primerenca de les persones de l'organització quan els treballadors tenen una alternativa millor. Això succeeix malgrat que la investigació ha posat en dubte tant la idea de la seva falta d'aprofitament de la formació (Warr, 1994) com la de la seva falta d'interès per aquesta (Warr, 2001), i que la falta d'aprofitament de la formació es deu més a factors externs que interns dels treballadors mateixos.

## **Conclusió**

En aquest treball s'ha posat de manifest la importància d'analitzar les raons que porten les persones a la sortida primerenca del rol laboral. Així mateix, s'hi ha destacat el paper que diversos factors psicosocials poden tenir per a entendre aquest procés. En aquest sentit hem plantejat una sèrie de qüestions relacionades amb la influència del conjunt de rol: com actua el grup de família, com actuen els amics i els companys de treball en les decisions de prejubilació?; quin és el

paper dels líders de grup i d'organització en les decisions i les preferències de les persones per a anticipar la jubilació?; hi ha cultures d'organització més o menys orientats a les persones grans?; influeixen aquestes cultures d'organització en les decisions de jubilació dels individus? Per a atreure les persones grans a romandre en el rol laboral és necessari, junt a polítiques nacionals o transnacionals, el suport la família, de les amistats properes i dels companys de treball, i, per descomptat, el cultiu de cultures d'organització orientades a aquest col·lectiu enfront dels cultures de sortida primerenca. Aquest últim factor pot ocupar un paper fonamental no solament a l'hora d'entendre la sortida primerenca de les persones del mercat laboral o estimular-n'hi la permanència, sinó també per generar uns entorns d'organització adaptats a la diversitat existent quant a l'edat i orientats a millorar la qualitat de vida laboral.

## Referències

- Alcover, C. M. i Crego, A. (2005). Factores implicados en la decisión de retiro laboral temprano: aproximaciones desde el análisis del discurso de una muestra de prejubilados españoles. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 15, 133-163.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity based perspective*. New Jersey: Erlbaum.
- Bräuninger, D., Gräf, B., Gruber, K., Neuhaus, M. i Schneider, S. (2002). *The demographic challenge*. Deutsche Bank Research.
- Chiesa, R. i Sarchielli, G. (2008). Prepararse para la jubilación: el papel del apoyo social en la gestión de la ansiedad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 365-388.
- Crego, A. i Alcover, C. M. (2004). La experiencia de prejubilación como fenómeno psicosocial: estado de la cuestión y propuesta de un marco teórico para la investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 291-336.
- Crego, A., Alcover, C. M. i Martínez-Íñigo, D. (2008). The transition process to post-working life and its psychosocial outcomes. A systematic analysis of Spanish early retirees' discourse. *Career Development International*, 13, 186-204.
- Diario Oficial de la Unión Europea. (2004). *Recomendación del consejo de 14 de octubre de 2004 sobre la aplicación de las políticas de empleo de los Estados miembros*. (2004/741/CE) 29/10/2004 L 326/47 L 326/63.
- Ebaugh, H. R. F. (1988). *Becoming an ex: The process of role exit*. Chicago: University of Chicago Press.

- Elovainio, M., Forma, P., Kivimäki, M., Sinervo, T., Sutinen, R. i Laine, M. (2005). Job demands and job control as correlates of early retirement thought in Finnish social and health care employees. *Work & Stress*, 19, 84-92.
- Esser, I. (2005). *Continued work or retirement. Preferred exit age in Western European countries*. Arbetsrapport/Institutet för Framtidsstudier.
- European Commission. (2005). *Integrated guidelines for growth and jobs (2005-2008)*. Commission of the European Communities.
- Eurostat. (2008). European Commission (Statistics Department). Recuperat el 10 de desembre de 2008 de <http://epp.eurostat.ec.eu.int>.
- Forteza, J. A. i Prieto, J. M. (1994). Aging and Work Behavior. En H. C. Triandis, M. D. Dunnette i L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed. (Vol. 4, pp. 447-483). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Gardner, J., Stuart, M., Forde, C., Greenwood, I., MacKenzie, R. i Perrett, R. (2007). Work-life balance and older workers: employees' perspectives on retirement transitions following redundancy. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 476-489.
- Gómez, S. i Martí, C. (2003). Las prejubilaciones y su impacto en la persona, en la empresa, y en el sistema de pensiones. Universidad de Navarra, IESE, Cátedra SEAT de relaciones laborales. Recuperat el 20 de Novembre, 2008 de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI0522.pdf>.
- Greller, M. M. i Richtermeyer, S. B. (2006). Changes in social support for professional development and retirement preparation as a function of age. *Human Relations*, 59, 1213-1234.
- Hedge, J. W., Borman, W. C. i Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce. Realities, myths, and implications for organizations*. Washington: American Psychological Association.
- Henkens, K. (1999). Retirement intentions and spousal support: A multi-actor approach. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 54B, 63-73.
- Henkens, K. (2000). Supervisors' attitudes about early retirement of subordinates. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 833-852.
- Jepsen, M., Foden, D. i Hutsebaut, M. (Eds.) (2002). *Active strategies for older workers in the European Union*. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI).
- Katz, D. i Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. i Barling, J. (2004). Poor leadership. En J. Barling, E. K. Kelloway i M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 89-112). CA: Sage Publications.
- Kohli, M., Rein, M., Guillemard, A. M. i Van Gunsteren, H. (Eds.) 1991. *Time for retirement: Comparative studies of early exit from labor force*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Lieblig, P. S. (1988). The work force of tomorrow: Its challenge to management. En H. Dennis (Ed.), *Fourteen steps in managing an aging work force*, (pp. 3-21). Lexington, MA: Lexington Books.
- López Cumbre, L. (1998). *La prejubilación*. Madrid: Civitas.
- Maurer, T. J., Wrenn, K. A. i Weiss, E. M. (2003). Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older worker's ability and desire for learning and development. En G. K. Ferris i K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 22, pp. 253-285). Greenwich, CT: JAI.
- Naciones Units. (2007). *World population prospects. The 2006 revision*. Recuperat el 10 de gener de 2008, de <http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2006>.
- Palme, M. i Svensson I. (2002). *Pathways to Retirement and Retirement Incentives in Sweden*. Working report, 9. Institute for Future Studies.
- Paul, R. J. i Townsend, J. B. (1992). Some pros and cons of early retirement. *Review of Business*, 14, 43-46.
- Perry, E., Kulik, C. i Zhou, J. (1999). A closer look to the effects of subordinate-supervisor age differences. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 341-357.
- Potočnik, K., Tordera, N. i Peiró, J. M. (2009). The role of human resource practices and group norms in the retirement process. *European Psychologist*, 14, 193-206.
- Raymo, J. M. i Sweeney, M. M. (2006). Work-Family Conflict and Retirement Preferences. *The Journals of Gerontology*, 61B, 161-169.
- Robertson, A. (2000). «I saw the handwriting on the wall»: Shades of meaning in reasons for early retirement. *Journal of Aging Studies*, 14, 63-79.
- Rosen, B. i Jerdee, T. H. (1977). Too old or not too old? *Harvard Business Review*, 55, 97-106.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Terry, D. J. i Hogg, M. A. (1996). Group Norms and the attitude-behavior relationship: a role for group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 776-793.
- Teuscher, U. (2003). *Transition to retirement and aging. Change and persistence of personal identities*. Tesi doctoral presentada en la Universitat de Friburg, Suïssa. Dirigida per Jean Retschitzki y Dario Spin.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. i O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. En H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 15-40). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self concept: A social cognitive theory of group behavior. En E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research* (Vol. 2, pp. 77-122). Greenwich, CT: JAI.
- Von Nordheim, F. (2003). EU Policies in support of member state efforts to retain, reinforce and re-integrate older workers in employment. En H. Buck i B. Dworschak (Eds.), *Ageing and Work in Europe. Strategies at Company Level and Public Policies in Selected European Countries* (pp. 9-26). Demography and Employment. Stuttgart: IRB Verlag.
- Vecchio, R. P. (1993). The impact of differences in subordinate and supervisor age on attitudes and performance. *Psychology and Aging*, 8, 112-119.
- Yeatts, Y. E., Folts, W. i Knapp, J. (2000). Older worker's adaption to a changing workplace: Employment issues for the 21st century. *Educational Gerontology*, 26, 565-582.
- Waldman, D. A. i Avolio, B. J. (1993). Aging and work performance in perspective: Contextual and developmental considerations. En G. K. Ferris i K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 11, pp. 133-162). Greenwich, CT: JAI.
- Walker, A. i Maltby T. (1997). *Ageing Europe*. Buckingham: Open University Press.
- Warr, P. (1994). Age and employment. En H. C. Triandis, M. D. Dunnette, i L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol 14, pp. 485-550). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour. Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1-36.
- Zenger, T. R. i Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32, 353-376.