



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

**EL PAPEL DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA EN
LA DECISIÓN DE JUBILACIÓN ANTICIPADA**

ALUMNO: ILDEFONSO MOLINA LIÑÁN – al399784@uji.es

TUTORA: DRA. VALERIA CRUZ ORTIZ

Resumen: se presenta el Trabajo Final del Máster Universitario en “Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y en Recursos Humanos” de la Universidad Jaume I para el curso académico 2019/2020.

La parte principal del documento hace referencia a un estudio de tipo exploratorio que pretende estudiar la posible relación existente entre los distintos niveles de la escala de necesidades de Maslow (1943) y la felicidad de tipo eudaimónico, y cómo este tipo de relación puede afectar a la intención de jubilación anticipada.

El objetivo último de este trabajo es intentar aportar una base teórica que justifique, para estudios posteriores, el análisis de las prácticas concretas llevadas a cabo desde la Psicología Organizacional Positiva para favorecer que las personas trabajadoras puedan satisfacer sus necesidades dentro del contexto laboral para reducir las tasas de intención de jubilación anticipada. Posteriormente se presentan los resultados esperados; en estos, se espera que las necesidades de “Auto-realización” se relacionen con la felicidad eudaimónica y que esta relación pronostique una baja intención de jubilación anticipada. En el polo opuesto espera encontrarse a los trabajadores/as que presenten necesidades de “orden inferior” que se espera que muestren una relación con la felicidad hedónica y que esta relación pronostique una alta intención de jubilación anticipada.

Para llevar a cabo el estudio se cuenta con una muestra de 40 trabajadores/as que tienen una edad de 50 años o más. Esta primera parte concluye con la presentación de un presupuesto económico del coste total que supondría llevar a cabo el proyecto.

La segunda parte del documento se centra en analizar las competencias que se han adquirido durante el cursado de éste Máster, así como el análisis de las posibles transferencias de estos conocimientos al ámbito profesional y, de modo más concreto, al caso del TFM.

Palabras clave: intención de jubilación anticipada, escala de necesidades, felicidad eudaimónica, Psicología Organizacional Positiva.

Abstract: This study is part of the Final Work of the University Master's Degree in "Psychology of Organizations, Work and Human Resources", by the Jaume I University in the year 2019/2020.

Its objective is to provide a theoretical basis that justifies, for related research, the analysis of the specific practices carried out from Positive Organizational Psychology. Its purpose is to encourage workers to meet their needs in the workplace context. In this way, the aim is to reduce early retirement intention rates.

The main part of the document refers to an exploratory study that analyzes the possible relationship between the different levels of Maslow's (1943) scale of needs and eudaimonic happiness. The intention is to determine how this type of relationship can affect early retirement. Methodologically, to carry out the study, we have had a sample of forty workers who are fifty years old or older.

This first part concludes with the presentation of a financial budget of the total cost that the project would entail.

The expected results are presented below. In these, it is expected that the needs of "Self-realization" are related to eudaimonic happiness and that this relationship predicts a low intention of early retirement. At the opposite pole, we would be the workers who present "lower-order" needs. The expectations of their results are estimated to show a relationship with hedonic happiness and that it predicts a high intention of early retirement.

The last part of the document focuses on analyzing the skills acquired during the development of the Master. Likewise, an analysis is carried out of the possible transfers of this knowledge to the professional sphere and, more specifically, to the case of the TFM.

Keywords: early retirement intention, needs scale, eudaimonic happiness, Positive Organizational Psychology.

ÍNDICE

RESUMEN Y ABSTRACT.....	2-3
1. INTRODUCCIÓN	
1.1. Descripción de la organización y definición del tema a trabajar.....	5-6
1.2. Revisión de la literatura	
1.2.1. Situación actual de la jubilación en España.....	5-7
1.2.2. La psicología positiva.....	8-9
1.2.3. Influencia de la jerarquía de necesidades en la toma de decisión de jubilación.....	9-17
1.2.4. Hacia políticas de jubilación con una perspectiva holística.....	17-18
2. OBJETIVOS.....	18-19
2.1. Objetivo general.....	19
2.2. Objetivos e hipótesis específicos.....	19-21
3. METODOLOGÍA	
3.1. Método.....	22
3.2. Procedimiento.....	23-24
3.3. Instrumentos psicométricos.....	25-25
3.4. Temporalización.....	25-26
4. RESULTADOS ESPERADOS.....	27-28
5. PRESUPUESTO.....	28-30
6. CONCLUSIONES FINALES.....	31-50
6.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster	
- Competencia específica 1.....	31-32
- Competencia específica 2.....	33-34
- Competencia específica 3.....	34-35
- Competencia específica 4.....	36-38
- Competencia específica 5.....	38-39
- Competencia específica 6.....	41-44
- Competencia específica 7.....	45-46
- Competencia específica 8.....	46-47
- Competencia específica 9.....	48
6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM	
- Competencia específica 1.....	32-33
- Competencia específica 2.....	34
- Competencia específica 3.....	36
- Competencia específica 4.....	36-38
- Competencia específica 5.....	39-40
- Competencia específica 6.....	44
- Competencia específica 7.....	45-46
- Competencia específica 8.....	47
- Competencia específica 9.....	49-50
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEB GRAFÍA.....	51-55

1. INTRODUCCIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA A TRABAJAR

Entre las numerosas funciones que las organizaciones sindicales han ido llevando a cabo a lo largo del desarrollo del Estado de Bienestar español, la realización y gestión de programas y proyectos sociales han ocupado, especialmente en los últimos tiempos, un lugar significativo. Estas acciones han sido desarrolladas fundamentalmente a través de variadas aportaciones a los distintos sistemas de protección social y en especial a los servicios sociales, a través de programas diversos.

La organización en la que se basa este supuesto para la elaboración del trabajo final del Máster (TFM) en “Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y en Recursos Humanos” de la Universidad Jaume I es un sindicato de ámbito nacional que tiene como objetivo velar por los intereses profesionales, económicos y sociales de los trabajadores y trabajadoras en todos los ámbitos. Tiene una estructura territorial autonómica con dos tipos de organizaciones: Federaciones o sectores, relacionados con la actividad productiva; y Uniones Provinciales, relacionadas con las personas trabajadoras que mantienen una relación laboral en un territorio. Asimismo, esta organización cuenta además con otros organismos y fundaciones para la formación, la mejora de la capacitación profesional, para la cooperación en el desarrollo económico y social con otros pueblos, para impulsar la mejora de las condiciones de trabajo, etc.

Una de estas fundaciones tiene el propósito de profundizar en el estudio, la reflexión y el debate sobre los problemas que afectan a las personas trabajadoras, a los/as ciudadanos/as y al sindicalismo. Con tal fin, desarrolla proyectos de investigación, estudios y seminarios, tanto por cuenta propia como en colaboración con otras instituciones de ámbito nacional o europeo.

Actualmente, desde esta fundación se pretende abrir distintas líneas de investigación que puedan ayudar al sindicato, como agente social, a plantear soluciones complementarias a las ya adoptadas para garantizar el sistema público de pensiones.

Una de estas líneas se corresponde con el tema que a continuación se tratará y que tiene que ver con el estudio de las condiciones laborales que pueden estar dificultando que las medidas adoptadas desde el gobierno español, para fomentar que las personas trabajadoras de mayor

edad realmente se jubilen a la edad normativamente establecida e incluso que puedan continuar trabajando después de cumplir la misma.

1.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA JUBILACIÓN EN ESPAÑA

La edad legal de jubilación en España está subiendo desde 2013, en base a la reforma aprobada por el gobierno en el año 2011 (Ley 27/2011) de manera progresiva de los 65 años a los 67 años en 2027. Con ello, como regla general, actualmente la edad de acceso a la pensión de jubilación depende de la edad de la persona interesada y de las cotizaciones a la Seguridad Social acumuladas a lo largo de su vida laboral, requiriendo haber cumplido la edad de 65 años y 10 meses (para el año 2020) o 65 años cuando se acrediten 38 años y 6 meses o más de cotización.

Esta medida, tomada en su momento por el gobierno español, no ha sido la única en lo referido al intento de incentivar la prolongación de la vida laboral de las personas trabajadoras. En 2013 se modificó la ley para aumentar la base reguladora de la pensión de hasta un 4% para aquellas personas que continuaran trabajando después de cumplir la edad para jubilarse.

Otra de las medidas adoptadas para favorecer la jubilación activa son: la percepción de la mitad de la pensión que le correspondería cobrar si se jubilara -para los autónomos sin empleados y para los trabajadores asalariados-, y percepción del 100% de la pensión para autónomos con algún empleado contratado, además de una reducción de conceptos por los que habrá de cotizar a la Seguridad Social.

Sin embargo, a pesar de todas estas medidas adoptadas y otras que tienen por objetivo el endurecimiento de las condiciones de las jubilaciones anticipadas, las jubilaciones demoradas (altas de pensiones que se producen más allá de la edad ordinaria de jubilación), siguen estancadas en torno a poco más del 4%. En este sentido, según detalla un informe de Credit Suisse presentado en WEF de Davos, España sigue muy por debajo de las economías de su entorno ya que presenta un porcentaje de apenas el 2% de trabajadores/as mayores de 65 años que aún siguen en activo frente al 11% que presentan de media los países más ricos de su entorno.

Los datos informan de una pobre aceptación de todas estas medidas. Según los datos proporcionados por el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, el número de personas que compatibilizan la pensión de jubilación y el trabajo mediante la modalidad de jubilación activa es de 54902 a fecha de 30 de junio de 2019. En la tabla 1 puede observarse la evolución del volumen de adscritos a esta modalidad de jubilación:

Tabla 1

Cifra de jubilaciones activas

Año	Número trabajadores en modalidad de jubilación activa
2013	9094
2014	18066
2015	25369
2016	32597
2017	40159
2018	48264
2019	54902

Fuente: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social

Los datos que ofrece el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, con fecha de septiembre de 2018, apuntan a que el principal motivo que lleva a la persona trabajadora a retrasar su edad de jubilación parece ser económico. Aunque a aquellas personas trabajadoras que ya tienen derecho a percibir el 100% de su base reguladora, el incremento de la prestación por jubilación demorada no se aplica, para el resto de trabajadores/as aumenta un 2% si han cotizado hasta 25 años; un 2,75% entre 26 y 37 años cotizados; y un 4% para aquellas personas que han cotizado durante más de 37 años. Se entiende que obedecen a motivos económicos porque las pensiones medias de las nuevas personas jubiladas que se retiran más tarde de lo que podrían son inferiores que las nuevas prestaciones de jubilación. Además se observa que las jubilaciones demoradas crecen entre las trabajadoras –que generalmente tienen peores carreras de cotización- y los autónomos. El otro perfil de trabajadores/as que suelen acogerse a la jubilación demorada son aquellos con salarios superiores a los 40.000 euros anuales que en caso de jubilación, perderían poder adquisitivo dado que la pensión máxima está fijada en 37.566,76 euros al año.

Otro aspecto relevante que parece estar influyendo en el estancamiento de la jubilación demorada es que muchos trabajadores se acogen a la jubilación activa, que permite seguir trabajando y cobrando el 50% de la pensión o el 100% en el caso de los autónomos con asalariados.

Aunque la edad legal de jubilación se sitúa en los 65 años y 10 meses, ésta no es la edad efectiva a la que se retiran las personas trabajadoras, de media la edad efectiva de abandono del mercado laboral se sitúa en los 64,4 años.

De la interpretación de los datos oficiales presentados, se puede concluir que las medidas adoptadas para incentivar la prolongación de la vida laboral de las personas trabajadoras en España, no están resultado efectivas. Todas estas medidas se enfocan, principalmente, hacia los factores de tipo económico que, si bien representan una clara influencia en la decisión de jubilación anticipada, en base a los resultados de las medidas adoptadas, no son los únicos que determinan esta decisión.

Desde este trabajo se quiere hacer un repaso de todos esos otros factores que deben ser tenidos en cuenta para lograr entender las motivaciones que llevan a las personas trabajadoras a querer abandonar el mundo laboral de manera anticipada.

Asimismo, es importante, además de la identificación de estos factores, conocer qué peso relativo puede tener cada uno de ellos en relación con los otros para establecer prioridades de actuación.

Desde este trabajo se propone que un elemento que puede resultar determinante en la decisión de retiro anticipado es el modo en que las organizaciones contribuyen al desarrollo del potencial de las personas trabajadoras para que éstas encuentren en su trabajo un aspecto determinante de su propio autoconcepto que, además de desear su conservación, las personas busquen su crecimiento. Para alcanzar estos objetivos, relacionados con la optimización de aquello que funciona bien, trabaja la Psicología Organizacional Positiva.

1.2.2. LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Los enfoques tradicionales de la psicología han estado centrados desde el inicio de la disciplina en los aspectos negativos de la conducta humana. Si bien es cierto que ya en los años 20 y 30 del pasado siglo aparecieron conceptos y temáticas relacionadas con la

psicología positiva, se considera que éste enfoque como tal, surge en 1998 a partir de la propuesta de Martin Seligman expuesta durante la ceremonia en la que fue nombrado presidente de la Asociación Americana de Psicología (APA) en 1996.

Una línea de actuación que surge desde este enfoque es la Psicología Organizacional Positiva que tiene como objetivo potenciar la calidad de vida laboral y organizacional valiéndose del desarrollo de las fortalezas de las personas empleadas y de un funcionamiento organizacional saludable (Salanova, Martínez y Llorens, 2005)

Entre los antecedentes de la psicología positiva se encuentran los trabajos del psicólogo norteamericano Abraham Maslow quien introdujo por primera vez el concepto de la *jerarquía de necesidades* en su artículo “*A Theory of Human Motivation*” en 1943 y en su libro “*Motivation and Personality*” (Maslow, 1954). Maslow propone una teoría sobre la motivación humana explicada mediante una jerarquía de necesidades o motivaciones que afectan a todos los sujetos y que se organizó estructuralmente como una pirámide.

Esta pirámide tiene cinco niveles que explican el comportamiento humano. En la parte más baja se encuentran las necesidades denominadas “inferiores” y que son prioritarias para la supervivencia y en la parte más alta están las necesidades “superiores”, que son menos prioritarias y tienen una menor importancia para la supervivencia, pero son de máxima trascendencia para el desarrollo personal, afectivo y emocional de las personas. De acuerdo con esta estructura piramidal, las cinco necesidades identificadas por el autor, comenzando por la base de la pirámide, son las siguientes: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización. Para Maslow sólo pueden satisfacerse los niveles superiores de la pirámide, cuando los inferiores han sido satisfechos, al menos parcialmente (Sanz et al., 2013).

1.2.3. INFLUENCIA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES EN LA TOMA DE DECISIÓN DE JUBILACIÓN

A continuación podrá observarse, cómo a partir de la revisión de la literatura científica, todas estas necesidades han sido estudiadas de manera independiente en relación con la intención de jubilación. No obstante, para su exposición en el presente trabajo se seguirá una categorización basada en la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow (1943).

Necesidades fisiológicas- salud-

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas. Estas necesidades son innatas y heredadas, y están íntimamente relacionadas con la supervivencia. Entre estas necesidades se encuentran la comida, las necesidades de dormir, el sexo, eliminar desechos, mantener la temperatura corporal, respirar, etc. (Maslow, 1943).

En el contexto que nos ocupa, el de las decisiones de jubilación anticipada, son numerosos los factores que se consideran, desde la literatura científica, como antecedentes de la decisión de jubilación. Entre ellos, uno de los factores predictores más consistentes es la salud. La salud de la persona trabajadora, tanto física como psíquica, es un factor ya claramente establecido en la decisión de retiro; son numerosos los trabajos que han arrojado evidencia en ese sentido (Carr, 2002; Clark y Spengler, 1980; Kim y Feldman, 1998; Lens y Neves, 1999; Prothero y Beach, 1984; Steffick, 2003; Weis, Koch, Kruck y Beck, 1994). Aquellas personas trabajadoras que perciben que su salud está o estará comprometida por continuar trabajando (por ejemplo, por trabajar en un ambiente de estrés o sufrir burnout) o que han sufrido algún tipo de problema físico (enfermedad laboral), son más proclives a aceptar la prejubilación, ya que de este modo evitan una fuente de riesgo para la salud o por los beneficios que el retiro puede aportar sobre el nivel de salud (Crego y Alcover, 2004).

Según Feldman (1994), como hallazgo general, las personas trabajadoras con peor salud es más probable que se retiren de manera anticipada. Mientras que las disminuciones relativamente pequeñas en la salud física puede llevar a los/as trabajadores/as mayores a buscar adaptaciones específicas en sus puestos actuales, las enfermedades más graves hacen que sea más difícil que las personas puedan encontrar ambientes de trabajo adecuados a sus niveles de energía (Feldman y Vogel, 2009; Kim y Feldman, 1998, 2000). También es importante señalar aquí que la decisión de jubilación anticipada también puede ser impulsada por problemas de salud experimentados por los cónyuges y ancianos dependientes de las personas trabajadoras mayores (Brougham y Walsh, 2005; Hira, Rock y Loibl, 2009).

Necesidades de seguridad

Junto a las necesidades fisiológicas, pero ya en un nivel superior, Maslow (1943) incluye las necesidades de seguridad, que en conjunto forman las denominadas necesidades de orden inferior que son aquellas necesarias para sobrevivir. Una vez satisfechas las primeras, el individuo comienza a preocuparse por la seguridad de que las va a seguir teniendo cubiertas en el futuro. En este segundo nivel, las necesidades se orientan a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección (Sanz et al. , 2013).

La seguridad laboral nos recuerda la necesidad de salvaguardar la salud, las pensiones y los medios de vida y de proporcionar la adecuada protección financiera y de otra índole en caso de enfermedad u otras eventualidades. Reconoce, además, la necesidad que los trabajadores tienen de que se pongan límites a la inseguridad que conlleva la posibilidad de perder el trabajo y los medios de subsistencia (Anker et al., 2003). Por lo tanto, el trabajo no es sólo un medio de subsistencia, sino que ofrece también otra serie de elementos que otorgan seguridad a los individuos. De este modo, para una persona que se plantee la posibilidad de jubilarse, sea anticipadamente o no, es necesario que tenga cierto grado de seguridad de que su nueva situación no le privará de los recursos de los que ya dispone. En este sentido, se hace necesaria una evaluación de la capacidad económica del individuo.

Según datos del Ministerio de Trabajo (noviembre 2019) la pensión media de los nuevos jubilados es un 13% superior al salario más habitual que reciben los/as trabajadores/as en España. Las personas que ponen fin a su vida laboral y se jubilan ingresan en el sistema con una prestación media anual bruta de 19.866 euros. Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística (INE) concluye que el salario más habitual en 2017-último año del que existen datos- era de 17.482 euros y el salario medio de 23.646 euros. Esto supone que un nuevo jubilado recibe una pensión que supera en 2.384 euros al sueldo que más se repite.

Posiblemente una consecuencia que se puede deducir de estos datos es que la mayoría de las personas trabajadoras evalúan la pérdida de poder adquisitivo al acceder a la jubilación anticipada como asumible. De la revisión de los datos disponibles del contexto socioeconómico estadounidense, parece obtenerse evidencia a favor de este razonamiento. Aunque EEUU cuenta con un sistema de pensiones público al que se accede a partir de los 62 años, aunque la persona trabajadora demore su jubilación hasta los 67 años, edad para cobrar el máximo de pensión, el montante económico resultante sólo cubre una parte mínima de las

necesidades económicas para mantener el nivel de vida. El sistema estadounidense no es un sistema puro de reparto porque la cobertura estatal está diseñada para cubrir un mínimo que mayormente está por debajo del nivel de vida en general (Feldman, 2013).

Según el informe del Instituto Nacional de Envejecimiento de Estados Unidos, alrededor de un 55% de las personas de nacionalidad estadounidenses de 71 años están trabajando, ya sea a jornada completa o a tiempo parcial.

Continuando con la revisión de la literatura científica que apoya cada uno de los distintos niveles de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow (1943), los tres siguientes niveles hacen referencia a necesidades de orden “superior”. Estas necesidades son las de afiliación, de estima y de autorrealización. Son más complejas, menos prioritarias y las de menor importancia para la supervivencia, pero de máxima trascendencia para el desarrollo personal, afectivo y emocional de las personas (Sanz et al, 2013).

Necesidades de Afiliación

Las necesidades de afiliación tienen que ver con el desarrollo afectivo y de interacción entre las personas, con la necesidad de amistad, afecto y aceptación social. Esta necesidad se expresa cuando las personas buscan superar los sentimientos de soledad y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y ciertas personas. Es decir, cuando se intenta trascender el ámbito individual y establecer vínculos con el entorno social. El ser humano tiene una tendencia aparentemente natural a agruparse en familias, grupos, organizaciones, en suma, a desarrollar la necesidad de pertenecer a distintos colectivos. Al dejar el trabajo, se pierde una importante ocasión de contacto interpersonal con compañeros, clientes, proveedores, etc. (Sanz et al., 2013).

Como mantiene Kalish (1983) las relaciones sociales en el ámbito laboral son un factor que tiene una importante incidencia sobre la satisfacción personal y su pérdida puede tener graves consecuencias. Atendiendo a criterios socio-psicológicos, se puede afirmar que cuando una persona se retira del mundo laboral puede manifestarse a menudo un sentimiento de “desenganche” social que genera vivencias de inutilidad.

La teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci (2008) sobre la motivación intrínseca, considera que el mantener relaciones interpersonales significativas con otras personas es una

necesidad psicológica básica y, además, si estas se satisfacen generan sobre las personas motivación intrínseca. Beehr, Glazer, Nielson y Farmer (2000) señalaron que los/as trabajadores/as que tienen empleos que no requieren de una alta cualificación, en los que hay una baja autonomía y escasas relaciones sociales, se ven forzados a aceptar la oferta de prejubilación para finalizar así una situación laboral que consideran aversiva.

De la revisión de la literatura se desprende que las relaciones interpersonales con las personas relacionadas con el entorno laboral no es el único factor de tipo social implicado en la toma de decisión de retiro anticipado. La influencia de la red social próxima al trabajador (especialmente de la pareja) también ejerce influencia en esta decisión (Henkens, 1999b; Henkens y Tazelaar, 1997; Hwalek, Firestone y Hoffman, 1982).

Alcover y Crego (2005) categorizan entre los elementos inhibidores de la aceptación del plan de jubilación las relaciones extra-laborales con elementos de la organización, como pueden ser los/as compañeros/as.

Necesidades de estima o reconocimiento

Este nivel de la jerarquía de necesidades está relacionado con el modo en el que nos valoramos las personas a nosotras mismas y nos valoran las demás personas. Una vez cubiertas las necesidades de los tres primeros niveles, aparecen las necesidades de reconocimiento como aquellas que favorecen el fortalecimiento de la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia las demás personas; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad. Cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. Esta necesidad de la jerarquía de Maslow (1943) se entiende mejor como una manera de sentirse bien con el propio autoconcepto a través de esas cosas de nosotros/as mismos/as que vemos reflejadas en el modo en el que las demás personas nos tratan (García-Allen, 2015).

Igual que ocurría con las anteriores necesidades, la necesidad de reconocimiento también ha sido abordada por la investigación. Según Valero, Segura y Topa (2015), existen diversos motivos por los que determinados/as trabajadores/as que se podrían jubilar continúan trabajando, como por ejemplo por disfrute personal y porque el trabajo les proporciona

significado, estructura, propósito a sus vidas, además de una red de relaciones sociales. Concretamente el disfrute personal y la significancia del trabajo en la vida de la persona trabajadora son motivaciones que se ven reforzadas a través de la investigación (Topa y Alcover, 2015). Las personas trabajadoras mayores que están relativamente desconectados de su trabajo, no se imaginan desempeñando sus funciones de manera indefinida, mientras las personas trabajadoras mayores que han estado profundamente involucrados en sus profesiones sencillamente no logran hacerse a la idea de verse retirados/as del mundo laboral (Elfenbein y O'Reilly, 2007; Szinovacz, DaViney y Davey, 2001).

El éxito en la carrera profesional ejerce su influencia en la intención de retiro de manera que, a medida que las personas maduran, desarrollan ideas más realistas sobre hasta dónde pueden llegar sus carreras. Si las personas trabajadoras mayores sienten que han llegado hasta donde podían, especialmente si han caído antes de su "sueño profesional", pueden estar más dispuestos a retirarse anticipadamente (Levinson, 1986). Llegado este momento, las motivaciones ya no son lo suficientemente fuertes como para generar ilusión por el trabajo. Los principales motivadores extrínsecos funcionan siempre que la persona trabajadora no los posea, desee y perciba que puede obtenerlos y la motivación laboral intrínseca se ve mermada porque ese "techo" percibido por las personas trabajadoras disminuye la probabilidad de que se lleven a cabo conductas que satisfagan necesidades de causación personal, especialmente las de competencia y autodeterminación (Salanova et al., 1996). En el caso contrario, puede darse la situación de que no exista esa percepción de "caída del sueño profesional" y que, por tanto, la motivación laboral intrínseca, cuyos resultados ocurren inmediatamente después del rendimiento, sigan alimentando aquellas necesidades de alto nivel o de crecimiento: sentimientos de logro positivo, reconocimiento recibido por las demás personas, autoevaluación positiva por la ejecución, progreso social que reporta y desarrollo profesional que conlleva, etc. A diferencia de lo que sucede con la motivación extrínseca, los elementos intrínsecos continuarán generando motivación aunque ya no se posean.

Autorrealización

En el nivel más alto se encuentran las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia las demás personas, etc.

La necesidad de autorrealización es el ideal al que todo ser humano desea llegar. Se denomina también de crecimiento o autosuperación y persigue como objetivo desarrollar hasta el culmen todo el potencial y talento que se tenga disponible y progresar en la vida al máximo para llegar a la autorrealización (García-Allen, 2015).

De manera independiente a cualquier entorno de trabajo específico, existen una serie de cambios en los valores y en las emociones que las personas experimentan con el paso de los años (Feldman, 2012). Estos cambios pueden llevar a percepciones de un pobre ajuste y, con ello, a una mayor propensión a la jubilación anticipada. En cuanto a los valores, quizás el cambio más relevante, en cuanto al ajuste persona-ambiente, es el cambio de énfasis de acumulación de recompensas extrínsecas por experimentar recompensas intrínsecas. Las personas trabajadoras de mayor edad tienden a valorar más positivamente los beneficios psíquicos (Borg, 1990; Van der Valde, Feij y Van Emmerik, 1998).

En cuanto a los cambios emocionales, existen dos tipos de cambios que afectan a las percepciones del ajuste persona-ambiente: el primero hace referencia a que las personas trabajadoras mayores tienen una mayor necesidad de experiencias emocionalmente gratificantes y una menor tolerancia a las experiencias emocionalmente negativas (Feldman y Vogel, 2009; Vogel y Feldman, 2009). Es probable que los/as trabajadores/as mayores sean más sensibles a las disminuciones en el ajuste persona-ambiente y elijan la jubilación anticipada para evitar permanecer en ambientes laborales insatisfactorios (Carstensen, Isaacowitz y Charles, 1999). El segundo cambio se refiere a las preferencias sociales de las personas trabajadoras. Los empleados de más edad quieren pasar más tiempo cerca de sus amistades y familiares y reducir la cantidad de energía que invierten en relaciones periféricas (Carstensen, Paupathi, Mayr y Nesselroade, 2000).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se puede observar la importancia del ambiente de trabajo en la decisión de jubilación anticipada. No obstante, este punto de vista que puede ser relevante desde un punto de vista descriptivo, no ofrece una visión holística de la situación. Es decir, permite identificar ciertos aspectos relevantes de las decisiones de jubilación anticipada pero no profundiza en aquellos aspectos positivos del entorno de trabajo que contribuyen a que las personas trabajadoras mayores deseen alargar su vida profesional. Quizás la centralidad que las personas trabajadoras de mayor edad otorgan al trabajo (la importancia que el trabajo tiene en la vida estas personas) sea un consecuente del ajuste

persona-trabajo y no sólo un antecedente que influye en la decisión de retiro anticipado, al menos en determinados casos.

Desde un enfoque centrado en la psicología organizacional positiva, puede estudiarse si este grado de centralidad del trabajo puede desplazarse a lo largo de un continuo que va desde la baja centralidad, o el otorgar una baja importancia al trabajo, hasta la alta centralidad, alta importancia del trabajo, empujada por los valores y las prácticas organizacionales que tienen una mayor incidencia en las motivaciones subyacentes de las personas trabajadoras: ¿cómo se adaptan los valores y prácticas organizacionales a la evolución de los cambios motivacionales de los/as trabajadores/as a lo largo de la vida laboral? Quizás la respuesta a esta pregunta pueda ayudar a tomar conciencia de la importancia de potenciar, desde las prácticas organizacionales, el desarrollo de la persona trabajadora para lograr que el rol como trabajador/a se convierta en un aspecto central de su identidad personal y, tal vez con ello, disminuir el interés hacia la jubilación anticipada.

Esa necesidad superior de autorrealización para la que todo ser humano tiene un potencial innato motivacional para alcanzarla, persigue como objetivo el desarrollo hasta el culmen de todo el potencial y talento que se tenga disponible y progresar en la vida al máximo para llegar a la plenitud. La posibilidad de alcanzar este objetivo desde el ámbito profesional está íntimamente relacionado con la persona empleada per se, evidentemente, pero también con la organización.

Desde una perspectiva centrada en la responsabilidad de las organizaciones para que estas traten de facilitar el camino hacia la autorrealización de sus empleados/as, se hace necesario atender a los niveles de felicidad que estos pueden alcanzar apoyados/as en su rol profesional. Prestar atención a los niveles de felicidad de las personas trabajadoras tiene resultados favorables tanto para la organización como para la propia persona trabajadora. Marks (2006) en un estudio empírico con una muestra de 2000 personas trabajadoras de nacionalidad inglesa, obtiene evidencia sobre la relación entre el experimentar emociones positivas y determinados indicadores que son claves en el rendimiento, como la satisfacción laboral, sentido de trabajo, compromiso cognitivo y físico, lealtad y productividad. Según este autor, las emociones positivas aumentan las potencialidades para hacer bien las cosas en el futuro.

Ryan y Deci (2001) propusieron una organización de los estudios sobre el bienestar diferenciándolos en dos grandes tradiciones: una relacionada fundamentalmente con la felicidad (bienestar hedónico) y otra ligada al desarrollo del potencial humano (bienestar

eudaimónico). La visión hedonista de bienestar, establece la felicidad como polo opuesto del sufrimiento. Las personas hedonistas creen que el propósito de la vida es maximizar la felicidad. En el otro lado está la felicidad eudaimónica, que se define como la búsqueda de convertirse en una mejor persona. Las personas eudaimonistas buscan el enriquecimiento espiritual a través de actos de generosidad, bondad hacia los demás y cultivar los talentos naturales. Este tipo de felicidad se centra en el desarrollo de proyectos que dan sentido a lo que hacemos y nos permitan desarrollar nuestro talento y pasión, que respete nuestros valores y que dé sentido a nuestro trabajo (Roda, 2020).

Desde este estudio se quiere comprobar si el bienestar eudaimónico experimentado por las personas trabajadoras tiene una relación de tipo negativa con la intención de jubilación anticipada. Se entiende que si desde las organizaciones se potencia que el trabajo desempeñado por sus colaboradores/as les permite dotar a su vida de un cierto sentido, ayudándolos a desarrollar sus potencialidades y a seguir creciendo como personas, estas personas trabajadoras presentarán niveles más altos de felicidad eudaimónica a la vez que se verán disminuidas, en términos generales, las intenciones de jubilación anticipada. No obstante, en este punto habrá que tener en cuenta que también será necesario atender a otras necesidades situadas en niveles más bajos de la escala de necesidades de Maslow (1943).

1.2.4. HACIA POLÍTICAS DE JUBILACIÓN CON UNA PERSPECTIVA HOLÍSTICA

Atendiendo a los factores motivacionales que la literatura científica considera que están en la base de la intención de jubilación anticipada y que, según se puede comprobar a través de la lectura de este trabajo, obedecen tanto a necesidades de orden inferior como a necesidades de orden superior, se puede considerar que, en general, las actuales políticas que se llevan a cabo así como aquellas que se están considerando implementar en un futuro próximo, sólo atienden a factores parciales que subyacen a las decisiones de retiro anticipado.

En España, al igual que ocurre en muchos otros países de su entorno, la edad de jubilación se encuentra en un proceso gradual de retrasarla. Independientemente de los motivos que llevan a esta decisión, que las medidas apunten sólo hacia aspectos económicos, no parece que afronte la situación desde una perspectiva holística. Las motivaciones que llevan a las personas trabajadoras a la decisión de jubilación anticipada obedecen a diversos aspectos,

además de a los económicos (Feldman, 2012), por lo que adoptar una visión más amplia ayudaría a la propuesta de políticas de jubilación más comprensivas y, probablemente también, más ajustadas a la realidad.

Las medidas propuestas incluyen modalidades como la jubilación parcial, la jubilación flexible o la jubilación activa además de determinados incentivos fiscales. Estas medidas seguramente serán bien aceptadas por aquellas personas trabajadoras que no tengan bien cubiertas sus necesidades económicas; no obstante, es posible que exista un amplio número de trabajadores/as que teniendo ya cubiertas sus necesidades básicas, busquen alcanzar niveles superiores de la escala de necesidades, es decir, en lo que Maslow consideraba el nivel superior de motivación humana: la búsqueda del autodesarrollo y el esfuerzo por ser “todo lo que uno puede llegar a ser” (Maslow, 1943). Para el conjunto de estos/as trabajadores/as quizás pudiera resultar más estimulante, para que desearan continuar trabajando hasta la edad de jubilación o incluso por encima de ésta, centrar estas estrategias incentivadoras en aquellos aspectos que hacen que el trabajo no les ayude a alcanzar estos niveles superiores de necesidades.

Probablemente ha llegado el momento de prestar una mayor atención a las propuestas planteadas desde la psicología organizacional positiva. El incentivar medidas para que las organizaciones se preocupen más por convertirse en organizaciones saludables se antoja como una medida complementaria y necesaria para que las personas, no sólo alarguen su vida profesional, sino que además lo hagan convencidos de que es la mejor opción para ellos, que repercutirá positivamente sobre su bienestar psicosocial y no suponga que los costes sociales asociados a la atención sanitaria se incrementen debido a tener una fuerza laboral cargada con más años de trabajo realizado.

En la medida en que cada vez un mayor número de empresas y organizaciones españolas tengan en cuenta entre sus objetivos de desarrollo la conversión en organizaciones saludables, se contará con una fuerza laboral fuertemente motivada para continuar desarrollando su trabajo, a la vez que se desarrollan ellos mismos.

2. OBJETIVOS

La propuesta que se realiza en este estudio se centra en analizar la conveniencia de complementar las actuales políticas que se llevan a cabo para fomentar la continuidad en el mercado laboral de trabajadores/as con edades cercanas a la edad normativa de jubilación e

incluso que continúen trabajando más allá de esta edad. Se justifica, en base a datos oficiales, que las medidas adoptadas hasta el momento no están logrando, en términos generales, los objetivos para los que fueron implementadas.

Desde aquí, se pretende conocer las motivaciones subyacentes a la toma de decisiones de las personas trabajadoras relativas a la jubilación anticipada, basadas en la jerarquía de necesidades propuestas por Abraham Maslow (1943). Si los motivos que llevan a las personas trabajadoras a tomar la decisión de abandonar prematuramente el mercado laboral se adaptan a esta escala de necesidades y los/as trabajadores/as mayores, en general, buscan alcanzar niveles más altos de esta jerarquía, la psicología organizacional positiva puede ser el marco teórico de referencia más adecuado para revertir la tendencia de la fuerza laboral española al retiro anticipado.

2.1.Objetivo general

Comprobar si aquellas personas trabajadoras que muestran una menor intención de jubilación anticipada son los que tienen unos niveles de felicidad más altos y los que, a su vez, buscan satisfacer mediante el trabajo motivaciones de orden superior, especialmente aquellas motivaciones de autorrealización.

2.2.Objetivos e hipótesis específicos

- Objetivo específico 1: comprobar si existe relación entre la intención de jubilación anticipada en las personas trabajadoras de 50 años o más y que éstas tengan motivaciones hacia el trabajo centradas en la satisfacción de necesidades de orden inferior. Este objetivo se comprobará mediante la siguiente hipótesis de trabajo:
- Hipótesis 1: Aquellas personas trabajadoras que tengan 50 años o más y que obtengan puntuaciones en las preguntas relacionadas con las “Intenciones de jubilación anticipada” (Henkens y Leenders, 2008) que permitan clasificarlas dentro del grupo “Intenciones muy claras de jubilación” (puntuaciones por encima de la media, $M=7,32$), serán las que presenten, asimismo, puntuaciones altas o muy altas (22-24) en la escala de “Necesidades de protección y seguridad” del cuestionario MbM (Sashkin, M., 1998).
- Objetivo específico 2: comprobar la posible relación entre tener bajas intenciones de jubilación anticipada, en trabajadores de 50 años o más, y que éstas tengan

motivaciones hacia el trabajo centradas en la satisfacción de necesidades de orden superior, concretamente en las necesidades de "Auto-realización". La siguiente hipótesis será la que se utilizará para operativizar este objetivo:

- Hipótesis 2: las personas trabajadoras de 50 años o más y que obtengan puntuaciones en las preguntas relacionadas con las "Intenciones de jubilación anticipada" (Henkens y Leenders, 2008) que permitan clasificarlas dentro del grupo "Intencionalidad mínima de jubilación" (puntuaciones por debajo de la media, $M=7,32$), serán las que presenten puntuaciones altas o muy altas (23-25) en la escala de "Auto-realización" del cuestionario MbM (Sashkin, M., 1998).
- Objetivo específico 3: comprobar la relación entre puntuaciones altas en bienestar eudaimónico y una motivaciones hacia el trabajo consideradas de "orden superior" con la intencionalidad mínima de jubilación.
- Hipótesis 3: las personas trabajadoras de 50 años o más con puntuaciones altas o muy altas (23-25) en la escala de "Necesidades de auto-realización" en el cuestionario MbM (Sashkin, M., 1998), que a su vez sean clasificadas en la escala "Intenciones mínimas de jubilación" de las preguntas relacionadas con las "Intenciones de jubilación anticipada" (Henkens y Leenders, 2008), puntuarán significativamente más alto en la subescala de bienestar eudaimónico del PHI: Pemberton Happiness Index (Hervás & Vázquez, 2013) que aquellas personas que su clasificación difiera de la de estas personas trabajadoras; es decir, que no tengan intención de jubilación anticipada pero muestre unas motivaciones hacia el trabajo diferentes de las de "Autorrealización" o tengan motivación hacia la jubilación anticipada y cualquier tipo de necesidad hacia el trabajo a excepción de las de autorrealización.
- Objetivo específico 4: comprobar si aquellas personas trabajadoras de 50 años o más que puntúan alto en la escala de bienestar hedónico del PHI: Pemberton Happiness Index (Hervás & Vázquez, 2013) y unas motivaciones hacia el trabajo consideradas de orden inferior, son las que presentan unos niveles más altos de intención de jubilación.
- Hipótesis 4: las personas de 50 años o más con puntuaciones altas o muy altas (22-24) en la escala de "Necesidades de protección y seguridad" del cuestionario MbM (Sashkin, M., 1998), que conforme a sus puntuaciones en las preguntas de "Intenciones de jubilación anticipadas" (Henkens y Leenders, 2008) se clasifiquen en el grupo de "Intenciones claras de jubilación", obtendrán puntuaciones significativamente más altas en la subescala "bienestar hedónico" del PHI: Pemberton Happiness Index (Hervás & Vázquez, 2013) que aquellas personas que su

clasificación difiera de la de estas personas trabajadoras; es decir, que tengan intención de jubilación anticipada pero muestre unas motivaciones hacia el trabajo diferentes de las de “Protección y seguridad” o que no tengan motivación hacia la jubilación anticipada y cualquier tipo de necesidad hacia el trabajo a excepción de las de “las de orden inferior”.

HIPÓTESIS	INTENCIÓN DE JUBILACIÓN	CLASIFICACIÓN EN ESCALA DE NECESIDADES	TIPO BIENESTAR
<i>H1</i>	SÍ	Protección y seguridad	
<i>H2</i>	NO	Autorrealización	
<i>H3</i>	NO	Autorrealización	Eudaimónico > que en resto de personas trabajadoras que difieran en su clasificación en intención de jubilación y/o necesidades
<i>H4</i>	SÍ	Protección y seguridad	Hedónico > que en resto de personas trabajadoras que difieran en su clasificación en intención de jubilación y/o necesidades

3. METODOLOGÍA

3.1. MÉTODO

Conforme a la revisión de la literatura científica consultada para llevar a cabo este trabajo, no se han encontrado estudios que, desde un enfoque centrado en la psicología organizacional positiva, traten de descubrir un patrón jerárquico de motivaciones que ayuden a explicar las decisiones de jubilación anticipada de las personas trabajadoras de mayor edad.

Atendiendo a los motivos anteriormente expuestos, se optó por realizar un trabajo de tipo exploratorio para tener una aproximación inicial sobre la conveniencia de realizar, posteriormente, investigaciones más exhaustivas. A pesar de tratarse de un estudio exploratorio, se parte desde hipótesis previas debido a que de la revisión de la literatura se obtienen indicios consistentes de que la jerarquía de necesidades propuesta en su momento por Abraham Maslow, puede resultar de utilidad para conocer qué factores pueden estar fallando y qué factores pueden estar obviándose en las actuales políticas de jubilación. En este sentido, Frederick Herzberg (1970), en la “teoría de los factores motivadores e higiénicos” ya estudió cómo esta escala de motivaciones puede utilizarse para tomar en consideración los factores del diseño del trabajo que pueden ayudar a mejorar la motivación y el rendimiento de los/as empleados/as.

Debido a que se trata de un estudio exploratorio, como ya se ha comentado, que ya cuenta con unas hipótesis previas basadas en la investigación sobre temas relacionados, se propone seguir una metodología correlacional en caso de que se quisiera realizar un análisis de los datos recopilados. Los métodos correlacionales son muy utilizados en la investigación cuando no es posible llevar a cabo experimentos. En este caso se sustituye la manipulación por la observación de cómo se asocian las variables, es decir cómo correlacionan. El problema que presentan los métodos correlacionales es que no se puede concluir qué variable es causa de la otra; no obstante, tampoco es este el objetivo de esta investigación debido a su carácter exploratorio.

Se recomienda emplear la correlación múltiple para cuantificar el grado de asociación entre una variable dependiente, la intención de jubilación de los trabajadores mayores de 50 años, y dos variables independientes, en este caso el tipo de motivación predominante en el trabajador según la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) y el nivel de felicidad medido a partir del Índice de Pemberton (PHI).

3.2. PROCEDIMIENTO

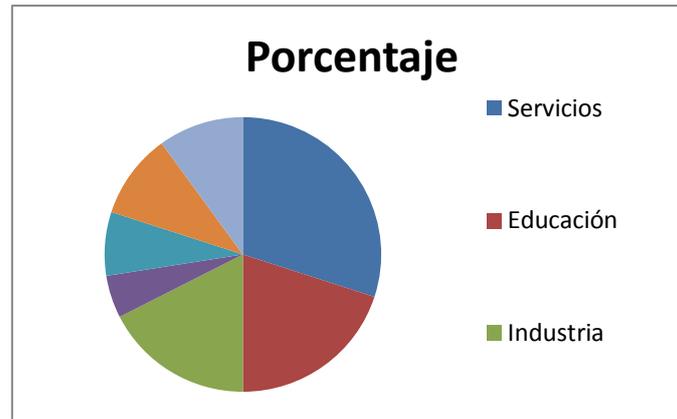
Para contactar con las personas trabajadoras que constituyeron la muestra, fueron transcritos a “Google Forms” (aplicación informática de administración de encuestas) los instrumentos psicométricos utilizados en este estudio. A partir de esta aplicación, se obtuvieron dos enlaces: uno para el Cuestionario MbM elaborado por Marshall Sashkin (1998) y otro para el Pemberton Happiness Index –PHI- (Hervás y Vázquez, 2013) junto con las preguntas sobre la intención de jubilación anticipada entre empleados/as mayores de Henkens y Leenders (2008).

Los enlaces a estos cuestionarios fueron compartidos a través de las redes sociales, especialmente Facebook y Whatsapp, así como al entorno próximo del autor de este artículo con la intención de que circularan a través de las redes sociales y se pudiera llegar a un amplio número de potenciales participantes.

Los requisitos para poder participar en la investigación fueron el tener 50 años o más y encontrarse dado de alta en la Seguridad Social española como trabajador/a, fuera por cuenta propia o ajena.

Se recogieron 40 respuestas a ambos cuestionarios, de las cuales un 52% eran de mujeres y un 48% de hombres. La edad media de la muestra fue de 54,9 años. Las profesiones de las personas participantes fueron de lo más variadas por lo que se agruparon en sectores para tener una visión general más clara de las diferentes ocupaciones de la muestra.

Sector de ocupación	Porcentaje
Servicios	30%
Educación	20%
Industria	17,50%
Agricultura	5%
Funcionariado (Ni Sanidad, ni Educación)	7,50%
Sanidad	10%
Ventas	10%



3.3. INSTRUMENTOS PSICOMÉTRICOS

Cuestionario MbM (Sashkin, 1998). Gestión por motivación

Cuestionario elaborado por Marshall Sashkin (1998) que mide las motivaciones internas, tal como las percibe el individuo. Este cuestionario parte del modelo de Maslow referente a las motivaciones inherentes de las personas aplicado al ámbito laboral. Comprende 20 ítems con una escala de respuesta de cinco alternativas, las que se puntúan entre 1 a 5 puntos:

Completamente de acuerdo, estoy básicamente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, solo estoy un poco de acuerdo y no estoy de acuerdo. Este instrumento presenta una buena confiabilidad con una alfa de Cronbach de 0,704.

Intención de jubilación anticipada

Para la medición de las intenciones de jubilación anticipada de las personas trabajadoras se emplearon una serie de preguntas que Henkens y Leenders utilizaron en su estudio "Burnout and early retirement intentions among older employees" (2008). Estos autores midieron la intención de jubilación anticipada a partir de cuatro preguntas: 1) "¿tiene planes de dejar de trabajar antes de cumplir los 65 años?"; 2) "¿a qué edad quiere dejar de trabajar?"; 3) "¿quiere seguir trabajando después de los 61 años?" y 4) "si dependiera de usted, ¿a qué edad preferiría dejar de trabajar?". Los tipos de respuesta variaban por ítem: en el primer ítem, las personas encuestadas podían elegir entre las respuestas "sí" y "no, aún no". En el segundo ítem, las personas encuestadas podían rellenar la edad; el tercer ítem tenía seis tipos de respuesta, que iban desde "no, desde luego que no" a "sí, desde luego que sí" y "ya lo hago", y el cuarto ítem se podía rellenar con la edad en la que la persona preferiría dejar de trabajar. Debido a que los ítems empleados no tenían las mismas posibilidades de respuesta, procedieron a la

estandarización de la escala con un intervalo de resultados que iban desde el 1 (intencionalidad mínima de jubilación) hasta el 10 (intenciones muy claras de jubilación). La escala mostró una alfa de Cronbach de 0,84 con una puntuación media en intenciones de jubilación de 7,32 y una desviación típica de 1,80.

PHI Pemberton Happiness Index (Hervás & Vázquez, 2013)

Se empleó la escala Pemberton Happiness Index PHI (Hervás y Vázquez, 2013), compuesta por 11 ítems medidos con una escala Likert de 0 = Totalmente en desacuerdo a 10 = Totalmente de acuerdo, que evalúa las cuatro dimensiones del Bienestar Recordado (Remembered Wellbeing): Bienestar General (ítems 1 y 2), vitalidad y “Me siento muy satisfecho con mi vida”; Bienestar Eudaimónico (ítems 3-8), “Siento que mi vida es útil y valiosa”; Bienestar Hedónico (ítems 9 y 10), “Disfruto cada día de muchas pequeñas cosas”; Bienestar Social (ítem 11), “Siento que vivo en una sociedad que me permite desarrollarme plenamente”. Puntuaciones por debajo de 57 denotan bajo nivel de bienestar, de 57 a 95 indican un nivel medio, y puntuaciones por encima de 95 revelan un nivel alto de bienestar. La fiabilidad de la escala es de $\alpha = .91$ (Hervás y Vázquez, 2013). Para obtener un indicador de Bienestar Eudaimónico se sumarán los seis ítems que componen la dimensión. Como indicador de Bienestar Hedónico se sumarán los ítems referidos a la afectividad positiva y negativa (9 y 10) y el ítem de satisfacción con la vida (1) (Boniwell, 2006). Para el cómputo de la variable de Bienestar Hedónico se recodificará el ítem 10 (corresponde al afecto negativo) invirtiendo los puntajes (Hervás y Vázquez, 2013).

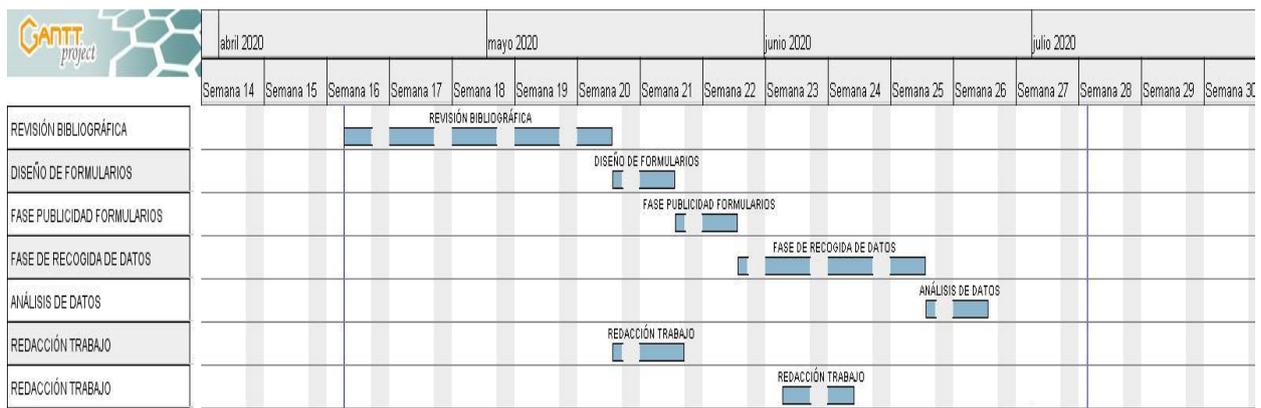
3.4. TEMPORALIZACIÓN

La temporalización para llevar a cabo este trabajo de investigación se compone de seis fases. En primer lugar se llevó a cabo la revisión bibliográfica de la literatura científica sobre el tema tratado en este trabajo. Seguidamente, con el objetivo de optimizar el tiempo, se realizaron los cuestionarios en “Google Forms” para justo en el momento en el que éstos estuvieran disponibles, comenzar a publicitar la investigación con el objetivo de conseguir una muestra que fuera lo suficientemente amplia, teniendo en cuenta que se trataba de un estudio exploratorio. Los cuestionarios estuvieron abiertos durante un plazo de tres semanas, pasado este tiempo se procedió a realizar los pertinentes análisis descriptivos de los datos recopilados. De manera paralela a este proceso se fueron redactando aquellos apartados del

trabajo con los que ya se contaba con la información necesaria para ello, como son los casos de la introducción, objetivos, el método, el procedimiento y las referencias bibliográficas.

Una vez analizados los datos descriptivos y sacadas las conclusiones se procedió a la redacción de los últimos apartados y a ajustar el documento al estilo de la APA.

Para tener una representación gráfica de la temporalización de todos los pasos seguidos durante la investigación, se ha utilizado el programa informático “Gantt Project”:



4. RESULTADOS ESPERADOS

Según la revisión bibliográfica realizada, el análisis de los datos recopilados sobre una muestra de 40 trabajadores/as de 50 años o más que fueron recogidos a partir de la aplicación de los instrumentos psicométricos detallados en el apartado número tres de este documento (“Metodología”), aquellas personas trabajadoras que muestren puntuaciones altas o muy altas en la escala de “necesidades de protección y seguridad” del cuestionario MbM (Sashkin M., 1998) serán los que muestren una alta intención de jubilación anticipada.

Este resultado esperado se justifica teóricamente porque, según la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow (1943), para alcanzar los niveles superiores en la escala, los niveles que quedan por debajo de éste deberán estar, al menos parcialmente, satisfechos. Aquellas personas que muestren problemas de salud o que algún familiar cercano se encuentre enfermo, no estarán motivadas para alcanzar niveles considerados de “orden superior” y su prioridad motivacional obedecerá a satisfacer estas necesidades no cubiertas.

En cuanto a las necesidades de seguridad, éstas son proporcionadas en su mayoría, en el contexto actual, por las percepciones económicas recibidas. Si mediante el trabajo no se considera que se cubra satisfactoriamente estas necesidades, la persona trabajadora puede interpretar que no tiene sentido continuar realizando un esfuerzo que no le reporta la seguridad que busca. Si a una persona mayor, el continuar en activo le lleva a evaluar su situación como que no tiene seguridad en la organización en la que trabaja porque existen riesgos laborales, del tipo que sean (físicos o psicosociales), que percibe que a medida que va envejeciendo se siente menos capacitado para trabajar bajo esas condiciones, le llevará a una valoración positiva del retiro anticipado. De igual modo, en este nivel de necesidades se busca el orden y la estabilidad, que en la situación actual del mercado laboral es difícil encontrar debido a que este entorno es altamente inestable e impredecible.

Los motivos económicos, anteriormente comentados, y la escasa estabilidad de los puestos de trabajo que favorecen las percepciones de inseguridad contrastan con la seguridad que aporta, al menos hasta la fecha, el sistema nacional de Seguridad Social español, que pretende garantizar unos ingresos mensuales que permitan cubrir las necesidades económicas básicas de las personas jubiladas. Como vimos en la introducción de este trabajo, esto no ocurre de igual modo en otros contextos culturales. Las diferencias que esto provoca sobre las

consecuencias en la edad real de jubilación de las personas trabajadoras son bastante evidentes si se comparan los contextos español y estadounidense entre sí. Como se vio en el apartado “Introducción” de este trabajo, el sistema público de pensiones estadounidense no cubre completamente las necesidades económicas de las personas jubiladas y ello contribuye a que no puedan retirarse completamente del mundo laboral debido a que este sistema público no cubre completamente sus necesidades de seguridad.

Por otro lado, se espera que aquellas personas trabajadoras que muestran unas necesidades de “Autorrealización” hacia el trabajo son las que presentarán bajas intenciones de jubilación anticipada debido a que, según Maslow (1943), estas necesidades son las que se encuentran en el nivel superior de motivación humana y todas las personas tienen una tendencia innata hacia la búsqueda del autodesarrollo y el esfuerzo por ser “todo lo que uno puede llegar a ser”.

El resultado que se considera como más importante y que ayudaría a otorgar aún más importancia, si cabe, a las prácticas llevadas a cabo desde la Psicología Organizacional Positiva, relacionaría los niveles más elevados de la escala de necesidades y la felicidad o bienestar eudaimónico con una menor intención de jubilación anticipada. La confirmación de estos resultados podría ayudar a que se consideren otros factores, además de los económicos, como determinantes para que la fuerza laboral de mayor edad muestre una mayor intención de continuar trabajando hasta la edad normativa de jubilación o, incluso, por encima de ésta.

5. PRESUPUESTO

La tabla que se muestra a continuación se ha realizado para el cálculo del presupuesto económico que sería necesario para la realización de este trabajo. En ella se han incluido los gastos derivados del salario profesional que han sido calculados teniendo en cuenta que, según un artículo publicado en “Unir Revista” (revista de la Fundación UNIR de la Universidad Internacional de La Rioja), el salario medio de un psicólogo oscila entre 18000 y 21000 euros. En este sentido se ha tomado la cantidad de 18000 euros como el salario anual de referencia debido a la inexperiencia laboral de la persona que lleva a cabo el trabajo.

Los gastos de desplazamientos se justifican por la necesidad de acudir a la Fundación desde la que parte la iniciativa de realizar este trabajo para acudir a reuniones, así como también por la necesidad de ayudar a determinadas personas trabajadoras participantes en el estudio a

facilitarle los cuestionarios, debido a que no presentaban un dominio de las tecnologías para poder realizar los cuestionarios de manera independiente.

Los gastos derivados de la necesidad de acceso a internet han sido considerados como un gasto mensual debido a la imposibilidad de realizar una contratación del servicio por un periodo inferior. En este caso ha sido necesario cubrir las cuotas mensuales de los cuatro meses durante los que ha sido necesaria su utilización.

Los gastos de papelería obedecen a la necesidad de disponer de material para llevar a cabo las tareas propias de redacción e impresión de documentos. Fue necesaria la impresión de varios cuestionarios, para ser empleados en la modalidad de papel y lápiz, para facilitar la participación de personas que no dominaban las TIC's. De este modo se hizo igualmente necesario disponer de repuestos para la impresión de los documentos.

La depreciación de un activo hace referencia a la pérdida de valor de un determinado artículo debido al uso del mismo y al propio paso del tiempo. En este presupuesto se han tenido en cuenta los costes de depreciación del ordenador y la impresora utilizadas para la realización del trabajo. Para ello se ha calculado el coste de depreciación anual de cada equipo de manera independiente, que resulta de la operación de restar el valor residual del producto al valor inicial y después dividir el resultado entre la vida útil, estimada en años, para ese producto. Una vez obtenida la cuota de depreciación anual, se ha prorrateado este valor entre los meses que estos artículos fueron requeridos.

El último gasto que se incluye se refiere a la necesidad de contar con un programa informático para la realización del análisis estadístico de los datos. Uno de los programas más conocidos para llevar a cabo esta labor presenta unos gastos mensuales de 95,53 euros. En este caso no se considera que sea necesario disponer de la licencia durante los cuatro meses que ocupa la realización del trabajo, pero sí será necesario, al menos, durante un mes.

El presupuesto calculado asciende a una cantidad total de 4.137, 01 euros.

ELEMENTO	TIPO DE RECURSO	TIPO UNIDAD	UNIDADES	PRECIO UNIDAD	COSTO
Personal	Salario (Abril)	Jornada diaria	12	50	600
Personal	Salario (Mayo)	Jornada diaria	31	50	1550
Personal	Salario (Junio)	Jornada diaria	30	50	1500
Personal	Salario (Julio)	Jornada diaria	4	50	200
Desplazamientos	Gasto Transporte Abril	Kilometraje	15	0,28	4,2
Desplazamientos	Gasto Transporte Mayo	Kilometraje	14	0,28	3,92
Desplazamientos	Gasto Transporte Junio	Kilometraje	35	0,28	9,8
Desplazamientos	Gasto Transporte Julio	Kilometraje	12	0,28	3,36
Acceso Internet	ADSL 30 Mb	Tarifa mes	4	19,35	77,4
Papelería y repuestos impresora	Folios, bolígrafos, tinta	Gasto único	1	50	50
Depreciación equipo	Ordenador	Depreciación mes	4	9,03	36,12
Depreciación equipo	Impresora	Depreciación mes	4	1,67	6,68
Licencia Software	Programa informático estadísticas	Gasto mes	1	95,53	95,53
					4137,01

6. CONCLUSIONES FINALES

6.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.

6.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.

- ***CEI-Competencias adquiridas (6.1): Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.***

Haciendo referencia a la psicología de la salud ocupacional y ergonomía hubo un antes y un después en cuanto al modo en que entendía los procesos y/o patologías derivadas de esta disciplina. Una pregunta planteada de un modo simple: ¿Es el estrés una enfermedad de moda?, me ayudó a entender la influencia que ejerce el contexto socio-económico, en el que están inmersas tanto las organizaciones como la fuerza laboral, sobre la salud de ambas. Se hace especialmente importante estar atentos a todos estos cambios del entorno que hacen que emerjan nuevos riesgos que hasta ahora no habían sido considerados. En este sentido, he podido profundizar un poco más en riesgos derivados del envejecimiento de la fuerza de trabajo, que hace necesario que se preste más atención y se dedique más investigación a cómo las relaciones intergeneracionales pueden afectar a la generación de nuevos riesgos psicosociales.

En cuanto a los modelos teóricos desarrollados para entender el estrés como principal fuente para el origen de diversas patologías laborales, se han adquirido competencias para la interpretación de los mismos desde una orientación práctica, analizándose para ello diversos casos prácticos. Especialmente interesante resulta el Modelo de Demandas-Recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2007), que a lo largo del curso académico se ha podido ir comprobando cómo este modelo ofrece un excelente ajuste para explicar dos consecuencias opuestas que pueden surgir en las relaciones laborales: el deterioro de la salud y el proceso de motivación.

En lo que respecta a la ergonomía, a partir de su propia definición puede entenderse cómo está íntimamente relacionada con la Psicología Organizacional Positiva debido a que tiene como objetivo que cada persona trabajadora pueda desarrollar su trabajo de forma saludable. En este

sentido, en España, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995) dispone las obligaciones mínimas para evaluar e intervenir desde un punto de vista ergonómico, sin que ello vaya en detrimento de las aportaciones que desde la Psicología Organizacional Positiva se puedan llevar a cabo para mejorar los mínimos legales.

Desde la Psicología de la Salud Ocupacional se ha entrado en detalle en determinados fenómenos desde una orientación teórica marcada por la atención a la literatura científica de mayor actualidad que hay disponible en estos momentos. Tal es el caso del mobbing, que ha sido estudiado, por ejemplo, desde la perspectiva del conflicto o desde el modelo de Mobbing de Einersen y colaboradores (2011).

También se han estudiado otras patologías derivadas del estrés laboral, como el tecnoestrés, la adicción al trabajo o el burnout: qué son estos fenómenos, cuál es su prevalencia, sus dimensiones y cómo conocer su etiología desde el Modelo Espiral de la Salud Ocupacional (Salanova et al., 2009), donde la interacción entre demandas y recursos llevarán a experimentar malestar o bienestar, lo que tendrá unas consecuencias para la organización que, a su vez, incidirá sobre los niveles de demandas y recursos.

- ***CE1- Posibles transferencias al ámbito profesional y TFM (6.2): Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.***

Las aplicaciones prácticas de la Psicología de la Salud Ocupacional al ámbito profesional son numerosas y muy importantes. Conocer las patologías que pueden darse entre las personas trabajadoras de una organización, es algo básico para poder intervenir sobre las mismas y disponer así de una fuerza laboral sana. Hemos visto a lo largo del curso, cómo el estrés laboral está en la base de muchas de estas patologías, con lo que el saber interpretar correctamente los distintos modelos teóricos de estrés que se han estudiado, ayudará a diseñar intervenciones que, basadas en la evidencia científica, serán más eficaces.

La realidad actual del mercado laboral hace que habitualmente los departamentos de Recursos Humanos deban asumir funciones que, en principio no son específicas de su ámbito de actuación. En cualquier caso, aunque no fuera responsabilidad exclusiva de este departamento, también sería necesario de disponer de un conocimiento básico de ergonomía y prevención de riesgos laborales, especialmente de riesgos psicosociales, para facilitar que las personas trabajadoras puedan desarrollar su trabajo de forma saludable.

El principal objetivo, de la parte dedicada a la investigación, de este trabajo es conocer los principales motivos que llevan a los/las trabajadores/as a la jubilación anticipada y conocer cómo los niveles de felicidad de los mismos, pueden influenciar en estas decisiones. Se hipotetiza con la posibilidad de que desde la Psicología Organizacional Positiva se pueden llevar a cabo la implantación de medidas complementarias a las actuales adoptadas, por los diferentes gobiernos que han legislado en esta materia, para intentar que la jubilación anticipada no sea vista como una vía de escape de un ambiente laboral aversivo.

Precisamente este objetivo del trabajo, entronca directamente con la definición de salud propuesta por la Organización Mundial de la Salud (OMS) que la define como “un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no sólo la mera ausencia de enfermedad o trastorno”. Desde esta perspectiva, lo que se busca es precisamente el bienestar en todas las facetas de la vida de las personas trabajadoras para que repercutan sobre el propio trabajador, la organización y la sociedad.

- ***CE 2- Competencias adquiridas (6.1): Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y Desarrollo de Recursos Humanos.***

El saber desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, en Psicología de las Organizaciones y Desarrollo de RRHH o, incluso se podría afirmar que, en cualquier sub-disciplina de la Psicología, es fundamental para el avance del conocimiento.

Desde la investigación se proponen modelos teóricos para tratar de conocer y explicar cómo se desarrollan determinados procesos y, a partir de estos modelos, se diseñan programas de intervención para su posterior aplicación práctica.

Este proceso de avance del conocimiento necesita de investigaciones básicas que se realicen desde el ámbito profesional de la disciplina para aportar retroalimentación a la investigación científica. De este modo, el conocimiento en una determinada área evoluciona y se perfecciona.

El cursado de este máster permite al estudiantado, especialmente a aquellos alumnos que hemos podido disfrutar de la asignatura “Iniciación a la metodología de investigación”, adquirir los conocimientos necesarios para llevar a cabo el diseño y desarrollo de

investigaciones que permitan conocer la realidad a la que se enfrenta el profesional de la Psicología de un modo sistemático, a la vez que se pueden realizar aportaciones con investigaciones científicas.

- ***CE2-Posibles transferencias al ámbito profesional y TFM (6.2): Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y Desarrollo de Recursos Humanos.***

Para el desarrollo del Trabajo Final de Máster ha sido necesario abordar diferentes etapas del método científico que han ayudado al estudiante a adquirir competencias que posteriormente podrá poner en práctica. Una de las partes más arduas de este proceso ha sido la revisión de la bibliografía, debido a que es necesario realizar una búsqueda de la literatura científica disponible en un tema concreto y, para ello, es necesario manejar una gran cantidad de información que en muchas ocasiones sólo está disponible en lengua inglesa. Se hace preciso leer muchos artículos científicos y saber seleccionar la información relevante para la tarea que se va a realizar.

Otro de los procesos comunes a la investigación científica y al TFM es la elaboración y desarrollo de los objetivos del estudio, la metodología seguida (donde hay que explicitar el método seguido y el procedimiento llevado a cabo durante la investigación) y la inclusión de referencias bibliográficas y webgrafía. Este último proceso requiere de ser muy metódico y ordenado a la hora de redactar el trabajo así como conocer las normas de la American Psychological Association (APA) para su elaboración.

- ***CE3- Competencias adquiridas (6.1): Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de los Recursos Humanos.***

Desde la Psicología de los Recursos Humanos se ha presentado el modelo de gestión sobre cómo operar en una organización tratando de minimizar los desperdicios, entendidos estos como acciones que no aportan valor al proceso productivo y a la propia organización. Bajo este sistema se pone el énfasis en evitar los desperdicios operacionales, pero también los desperdicios del talento derivado de una inadecuada gestión de los recursos humanos.

Centrados en la gestión del talento de las personas se han presentado formas de educación/formación que pueden ayudar a las personas trabajadoras a ser más eficientes, a la

vez que favorecen su desarrollo profesional y personal (por ejemplo los entornos personales de aprendizaje (PLE), las comunidades de aprendizaje virtuales o la gamificación).

Desde el modelo de Schuler y Jackson (1987) se realiza una aproximación para conocer las diferentes estrategias que pueden seguirse para conseguir la compatibilidad entre las estrategias de Recursos Humanos y la estrategia global del negocio.

Para la gestión del desarrollo de las personas trabajadoras se ha enfatizado la importancia de la ética en las organizaciones para conectar a éstas con la sociedad a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Desde este punto de vista, se entienden los planes para la detección del potencial y su desarrollo. Evidentemente, estos procesos de gestión presentan un beneficio no sólo para la persona sino también para la organización y para la sociedad. Para la detección del potencial puede emplearse el “nine box model” (McKinsey, 2008) que permite conocer de manera rápida la posición de cada empleado y del conjunto de la organización.

En otros apartados ya se ha hablado del Modelo de Recursos-Demandas (Bakker & Demerouti, 2007), y sobre cómo del equilibrio entre estos dos factores depende, en gran medida, la salud de la organización y de los empleados. Desde la Psicología de los Recursos Humanos se entiende que el papel del líder es determinante en los pesos de cada factor. De este modo, dependiendo del tipo de liderazgo ejercido, se ejercerá un mayor peso bien sobre los recursos, o bien sobre las demandas.

Desde la Psicología de los Recursos Humanos se aportan numerosos recursos prácticos para el desempeño del profesional dentro del departamento de RRHH. Mediante la práctica con supuestos se ha aprendido a identificar elementos que son imprescindibles para el éxito durante un proceso de negociación. Se han incorporado herramientas para la detección y gestión del potencial de los empleados, como el ya citado modelo de las nueve celdas (nine box model) McKinsey, (2008) o cómo llevar a cabo planes de desarrollo dentro de la organización.

Conocer cómo es el líder de nuestra organización nos orientará sobre aquellos aspectos que tendrán que ser trabajados desde el departamento de Recursos Humanos. Desde la investigación científica se ha encontrado evidencia que relaciona el tipo de liderazgo con determinadas patologías laborales o en la generación de consecuencias psicosociales negativas, como por ejemplo la influencia del liderazgo pasivo sobre el mobbing.

- ***CE3-Posibles transferencias al ámbito profesional y TFM (6.2): Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de los Recursos Humanos.***

La elaboración del Trabajo Final del Máster ha recibido influencia desde la Psicología de los Recursos Humanos, especialmente a partir del planteamiento realizado por Schein (1980) en el que distingue distintas concepciones subyacentes, que tienen los empleadores, sobre las personas trabajadoras. Concretamente, la concepción por la que se aboga desde este trabajo es la del “hombre que se autorrealiza”, que se basa en que el individuo busca poder desplegar en su trabajo las capacidades que posee. Esta concepción se basa en las presunciones de la existencia de unas categorías de necesidades (Maslow, 1943) y del deseo del individuo de disponer de cierto grado de autonomía en su actividad que le permita desplegar sus capacidades y aptitudes.

Asimismo, el Trabajo Final elaborado atiende a los tres impactos del desarrollo de las personas trabajadoras:

- Impacto sobre la persona, para que ésta sea más feliz
 - Impacto sobre la organización, que conseguirá empleados más saludables
 - Impacto sobre la sociedad, que en el caso concreto de este estudio podría ver cómo uno de los principales problemas a los que se enfrenta (la sostenibilidad del sistema de pensiones) se aborda desde diferentes perspectivas (económica y socio-laboral) que faciliten unas intervenciones más eficaces.
- ***CE4-Competencias adquiridas y posibles transferencias al ámbito profesional y TFM (6.1 y 6.2-integrados): Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.***

La psicología organizacional positiva representa la base sobre la que se sustenta todo el trabajo realizado en la parte de investigación de este TFM. Como ya se ha comentado, se plantea la necesidad de obedecer a las necesidades básicas de orden superior (Maslow, 1943) para potenciar la felicidad de las personas trabajadoras y, de este modo, tratar de conseguir que la edad media de jubilación actual en España aumente, pero no de cualquier modo, sino intentando facilitar que las personas trabajadoras lo hagan porque están convencidos de que es lo mejor para ellos y para la sociedad de la que forman parte, y no como una imposición que

podría tener consecuencias negativas para las organizaciones, para los/as trabajadores/as y para el conjunto de la sociedad.

Se presenta la siguiente tabla para ofrecer una imagen general de las teorías y procesos de desarrollo, basados en la Psicología Organizacional Positiva, sobre los que se sustenta el trabajo de investigación que forma parte del TFM:

Teorías y Procesos de Desarrollo		Aplicación TFM
Modelo dual de la salud ocupacional (Schaufeli y Bakker, 2004)	Para entender cómo los recursos laborales favorecen el proceso de motivación y reduce el proceso de erosión que tiene como consecuencia la patología laboral	Este modelo ha ayudado a entender la importancia de los recursos laborales para favorecer el proceso de motivación.
Las 4 D's	Para la promoción de la salud en el trabajo	Aunque este trabajo tiene un enfoque más teórico que práctico, si las hipótesis planteadas se vieran confirmadas sería recomendable tener en cuenta la adecuada gestión de las 4 D's para asegurar un equilibrio en el funcionamiento psicobiológico de las personas trabajadoras. Recordemos aquí que la jerarquía de necesidades de Maslow (1963) propone que para alcanzar los niveles superiores es necesario cubrir, al menos en parte, las necesidades de orden inferior.
Hipótesis del Happy and Productive Worker	Los trabajadores más felices serán más productivos y presentarán niveles más altos de satisfacción.	Desde esta hipótesis se puede explicar cómo el facilitar los recursos necesarios para disponer de una fuerza laboral feliz, tendrá consecuencias positivas para las personas y para la propia organización: los trabajadores felices querrán continuar trabajando y sus empleadores querrán que sigan trabajando con ellos.

Teorías y Procesos de Desarrollo		Aplicación TFM
Teoría de la ampliación y construcción de EEPP (Fredickson, 1998)	Experiencias positivas para el incremento de los recursos personales	Como predice el modelo de Demandas-Recursos, la salud psicosocial de la fuerza laboral depende del equilibrio entre estos factores. Los recursos se dividen en recursos laborales y recursos personales, y el incremento de estos últimos, a través de la experimentación de emociones positivas, incidirá sobre la satisfacción laboral y, probablemente también, sobre la intención de retiro anticipado, disminuyéndola.
Modelo HERO	Esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud psicosocial y financiera de la organización	Los recursos y prácticas organizacionales saludables repercutirán en empleados saludables, que conjuntamente llevarán a alcanzar unos resultados organizacionales saludables que reiniciarán el ciclo aportando más recursos y más prácticas organizacionales saludables. En estos ambientes de trabajo, será relativamente fácil que los empleados se muestren felices y encuentren suficientes motivos para no tener intención de jubilarse de manera anticipada.

- ***CE5-Competencias adquiridas (6.1): Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.***

En los últimos tiempos hemos sido testigos de múltiples cambios socio-políticos y económicos-tecnológicos que han propiciado el surgimiento de nuevos retos en el entorno laboral. Estos cambios han hecho necesario que las organizaciones hayan tenido que tomar medidas para adaptarse a este nuevo entorno dominado por la complejidad, la diversidad, la incertidumbre y el cambio continuo. En este sentido, las organizaciones resilientes generalmente han optado por “re-inventarse” conceptualizándose como ambientes de aprendizaje. No obstante, es preciso tener en cuenta que también se han producido cambios en

los procesos formativos, pasándose de una formación más estructurada y formal (off the job) a una formación informal y menos estructurada (on the job) donde la responsabilidad del aprendizaje continuado es compartida por las personas trabajadoras y la propia organización.

De la adaptación a estas nuevas necesidades, han surgido las denominadas “learning organizations” para facilitar el aprendizaje de todos sus miembros de una forma continuada en el tiempo. En este sentido, se puede afirmar que se ha derivado hacia una cultura de aprendizaje focalizada en el desarrollo personal y en la adquisición de competencias orientadas hacia la solución de problemas.

Desde la formación recibida se ha aprendido a analizar las necesidades de aprendizaje dentro de la organización basándonos en la implementación de tres etapas: análisis de necesidades, diseño y evaluación. Estas etapas pueden ser abordadas desde tres niveles operacionales: análisis organizacional, análisis de competencias y análisis de la persona. Esta perspectiva de análisis nos aportará, como profesionales de RRHH, el conocimiento de una praxis sistemática que beneficiará nuestro futuro desempeño gracias a que se seguirá un procedimiento que podrá ser evaluado para continuar mejorando nuestras competencias y desarrollando otras nuevas.

Conocemos cómo se forma la cultura organizacional y sabemos que es el resultado de la interacción de numerosos elementos; también hemos aprendido a distinguir entre distintos tipos de culturas, pero sin perder la orientación práctica que nos indica que en la realidad es difícil que se den perfiles simples. Además sabemos que la cultura organizacional se compone de artefactos y patrones de conducta, de valores y creencias normativas y de supuestos básicos subyacentes. Todos estos conocimientos suponen una importante base teórica que además es complementada con métodos concretos para su estudio (cualitativos y cuantitativos).

- ***CE5-Posibles transferencias al ámbito profesional y TFM (6.2): Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.***

A partir de todo este gran bagaje de conocimientos puesto a disposición del estudiantado y que ha sido descrito anteriormente, éstos estarán preparados para modificar, en caso de que

fuera necesario, la cultura organizacional. Es posible que los cambios que suceden en torno al ambiente que rodea a la organización, hagan necesario adoptar un tipo concreto de cultura organizacional para poder adaptarse a ellos.

Desde el departamento de Recursos Humanos se tendrá una participación significativa sobre las prácticas de gestión que se llevarán a cabo dentro de toda organización. Será importante conocer que estas prácticas de gestión estarán relacionadas con la cultura organizacional, de modo que las estas prácticas adaptarán los valores de la organización a los valores de acción y, de modo recíproco, las prácticas de gestión pueden emplearse para reforzar y generar valores específicos. Estas prácticas implementadas junto con el entorno organizacional, son los objetivos de las percepciones de clima organizacional.

En relación al clima organizacional, hemos visto cómo la manipulación de determinados símbolos produce diferentes resultados sobre el clima.

A modo de síntesis de todo lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que los procesos de cambio y desarrollo organizacional son una constante en el ámbito organizacional y que la cultura organizacional y el clima, pueden facilitar la adaptación a estos cambios. Para ello, el profesional de Recursos Humanos debe saber identificar estos cambios para facilitar la adaptación de la organización y ayudar a la fuerza laboral a salir reforzada de estas situaciones.

- ***CE 6- Competencias adquiridas (6.1): Implementar las técnicas de gestión de RRHH e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos de las organizaciones.***

TÉCNICA DE GESTIÓN DE RRHH	INTERPRETAR SU RELACIÓN CON LA SALUD PSICOSOCIAL	RELACIÓN CON EL DESARROLLO DEL PERSONAL	RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE GRUPOS
Análisis y descripción de puestos	Del análisis y descripción de puestos se obtiene una visión general de las demandas a las que está sometida la persona trabajadora	Conocer los requisitos que exigen los distintos puestos de trabajo puede actuar como fuente de motivación para querer formarse y poder optar a él	Este proceso ayudará a identificar el ambiente de trabajo en el que están inmersos los grupos de trabajo y a planificar la adopción de medidas para su mejora, en caso de que sea necesario. Asimismo, identificará los riesgos de trabajo que pueden afectar individual o colectivamente.
Técnicas de evaluación	La evaluación de los candidatos facilitará que aquellos aspirantes que finalmente logren el puesto reúnan las competencias que son necesarias para el adecuado desarrollo	La evaluación de las competencias es un aspecto clave para evitar futuros riesgos psicosociales. Esta evaluación permitirá, además, que las personas trabajadoras conozcan qué	La evaluación será igualmente relevante en el desarrollo de grupos. Permitirá conocer los puntos fuertes y débiles de éstos para poder potenciarlos y mejorar así el

	<p>del trabajo. Los recursos personales desempeñan un papel fundamental dentro de la salud ocupacional. Sabemos que estos recursos junto a los recursos laborales, deben estar equilibrados con las demandas laborales para garantizar la salud de las personas trabajadoras. Las competencias profesionales, emocionales y mentales forman parte de estos recursos personales.</p>	<p>competencias necesitan desarrollar o potenciar para alcanzar todo su potencial.</p>	<p>desempeño grupal y la satisfacción laboral.</p>
Inbound recruitment	<p>Debido a que es el candidato el que se pone en contacto con la organización, el ser seleccionado por la misma estará relacionado con la satisfacción laboral dado que, en estos casos, las personas trabajadoras buscan empresas que les</p>	<p>Mediante esta técnica de selección de personal, las organizaciones se basan en el atractivo que representan para las personas que buscan trabajo en ellas. A través de esta técnica, se facilita información a los candidatos, tanto si</p>	<p>La organización dispondrá de grupos de trabajo altamente motivados para trabajar en ella, con todos los beneficios asociados que ello conlleva.</p>

	<p>resulten atractivas para trabajar en ellas.</p>	<p>son seleccionados como si no, relativa a las evaluaciones realizadas. Esto les permitirá conocer aquéllos aspectos que pueden mejorar para aumentar su empleabilidad.</p>	
<p>Outdoor training</p>	<p>A pesar de tratarse de una metodología de formación fuera del aula, el outdoor training favorece la salud psicosocial debido a la experimentación de emociones y, con ello, oportunidades para aprender a gestionarlas. Además incrementa la autoconfianza de las personas participantes.</p>	<p>Esta modalidad de formación facilita la adquisición de habilidades que podrán transferirse a las situaciones de trabajo. Fomenta la resolución creativa de problemas y se mejoran las relaciones humanas.</p>	<p>Como consecuencia de la capacidad del outdoor training para facilitar que afloren los conflictos, se crean oportunidades para identificar y resolver situaciones de bloqueo.</p>
<p>Socialización laboral</p>	<p>Permite un buen ajuste de las expectativas entre la persona trabajadora y la organización, lo que facilita una incorporación funcional. Asimismo,</p>	<p>La claridad de metas, medios, responsabilidades, valores y conductas ayudará al empleado/a a conocer cómo puede mejorar para alcanzar la integración plena en</p>	<p>Favorece la creación de un ambiente favorable, la cohesión de los equipos de trabajo y la estabilidad de la plantilla.</p>

	facilita la clarificación del rol laboral, aspecto que en su ausencia favorece la generación de estrés laboral.	la organización.	
Desvinculación con la organización	Se trata de un programa para ayudar a las personas que abandonan la organización a superar el estrés generado por la situación	Ayuda a las personas despedidas a encontrar un puesto de trabajo lo antes posible. Por ejemplo, el modelo de Aquilanti (AIM, 1999) incluye una fase específica para el desarrollo personal.	En caso de reducciones de plantilla, estos programas ayudan a no generar desconfianza hacia la organización y/o hacia la propia aportación individual a la organización.

- ***CE 6- Posibles transferencias al ámbito profesional y TFM (6.2): Implementar las técnicas de gestión de RRHH e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos de las organizaciones.***

El hecho de conocer estas técnicas para la gestión de los recursos humanos y saber interpretar cómo se relacionan con la salud psicosocial, con el desarrollo de las personas y de los grupos, dotará al profesional de los Recursos Humanos de herramientas para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos a través de la dotación de personas bien entrenadas y motivadas. Por otra parte, facilitará que el profesional pueda ayudar a desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo y a favorecer el comportamiento socialmente responsable.

- ***CE7-Competencias adquiridas y posibles transferencias al ámbito profesional y TFM (6.1 y 6.2-integrados): Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.***

Como propone el modelo HERO (Salanova et al, 2012), se produce una retroalimentación de carácter cíclico entre los recursos y prácticas organizacionales saludables, los empleados saludables y los resultados organizacionales saludables. Saber identificar e implementar las prácticas más adecuadas para el contexto concreto de cada organización contribuirá, por tanto, a la mejora organizacional y a la excelencia, a la vez que redundará en el bienestar de las personas y equipos que las integran.

En cuanto a las prácticas organizacionales, para la prevención y promoción de la salud de las personas trabajadoras, se han adquirido competencias en conocimientos teóricos que permiten:

- Conocer las prácticas organizacionales que, avaladas por la ciencia, favorecen la prevención y promoción de la salud.
- Planificar, implementar y valorar estas prácticas.
- Colaborar en el desarrollo de nuevos métodos y herramientas o mejorar la ya existentes.

A medida que los estudiantes vayan teniendo oportunidades de desarrollar de manera práctica, dentro del ámbito profesional, todos los conocimientos teóricos adquiridos durante su etapa formativa, se irán dominando todas estas prácticas estudiadas. No obstante, desde el momento en que se van estudiando estas prácticas ya conocemos gran parte de las competencias que serán necesarias para su correcta implementación.

En este sentido, se nos ha instruido para aprender a implementar buenas prácticas dentro de entornos productivos donde habrá que atender a una serie de principios para favorecer la salud de la fuerza laboral. Así, desde las 5's sabemos que será importante tener una buena capacidad de observación para seleccionar elementos innecesarios, ser ordenados y limpios de un modo sistemático y estandarizado, y favorecer el auto-control de las personas trabajadoras para mantener estas prácticas a lo largo del tiempo, mediante la corrección y la formación.

Por otra parte, se ha favorecido el desarrollo de la inteligencia emocional, dotándose para ello al estudiante de la formación necesaria para fortalecerla. El mayor o menor desarrollo de esta capacidad dependerá del entrenamiento diario de cada persona. De igual manera, se han presentado instrumentos psicométricos estandarizados y validados para evaluar la inteligencia emocional a través de los cuatro factores que la componen (Mayer, Salovey y Caruso, 2001) y poder, con ello, ayudarnos a nosotros mismos en nuestro crecimiento emocional y a las personas que forman parte de la organización.

La importancia para las organizaciones se apoya en estudios que demuestran la relevancia de la inteligencia emocional para trabajar mejor en equipo, para mejorar la capacidad de liderazgo y la baja inteligencia emocional se relaciona con peores niveles de salud (Arora et al, 2010; Morrison, 2007).

Las estrategias de negociación también han sido abordadas durante este curso. Con ellas se nos ha enseñado a negociar, desde un punto de vista teórico y práctico, para alcanzar acuerdos integrativos. Estos acuerdos se basan en la satisfacción de necesidades mutuas a través de la negociación, añadiendo valor a las distintas alternativas. Muy probablemente estos conocimientos tendrán su aplicación práctica dentro de la organización debido a que será necesario negociar en algún momento con la dirección y/o con las personas trabajadoras.

- ***CE8- Competencias adquiridas (6.1): Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.***

La legislación vigente en España en materia de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995), obliga a las organizaciones a evaluar desde un punto de vista psicosocial y a intervenir ante los riesgos psicosociales. A partir de este marco regulador se hará necesaria la transferencia de los conocimientos adquiridos durante el proceso formativo para cumplir con la normativa. Será necesario seguir una metodología sistemática para cumplir con dos objetivos y para ello se nos ha formado en dos de las metodologías más importantes para la evaluación: RED-WANT y METODOLOGÍA ISTAS.

A partir del informe que se elabore con ocasión de esta evaluación, se podrá iniciar el proceso de intervención para el que se han estudiado numerosas técnicas que están fundamentadas en la evidencia científica.

Se dispone de suficientes conocimientos relacionados con la metodología de investigación y el análisis de datos para poder realizar la evaluación de la intervención y proponer, en caso de que fuera necesario, medidas para el perfeccionamiento del proceso llevado a cabo.

- ***CE8-Posibles transferencias al ámbito profesional y TFM (6.2): Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.***
- Identificar distintos factores de riesgo psicosociales.
- Elaboración de informe ejecutivo de evaluación y de intervención de riesgos psicosociales.
- Seguir una metodología sistemática para el proceso de evaluación-intervención que implique: saber seleccionar la metodología adecuada y saber diseñar el estudio para, a partir de la información obtenida, realizar la intervención, seguimiento y control.
- Conocer las principales características del proceso de burnout, de adicción al trabajo y del mobbing, y las principales estrategias disponibles para su intervención dependiendo del foco y del objetivo de la misma.
- Se ha aprendido a distinguir las principales intervenciones positivas a nivel organizacional. Asimismo, se ha recibido formación para seguir un proceso que permita la evaluación de la intervención.

Al igual que ocurre con el resto de competencias analizadas, se ha preparado al estudiantado para disponer de un amplio repertorio de herramientas para llevar a cabo su actividad profesional, en este caso centrada en la intervención sobre la salud psicosocial. Como ha sido tónica habitual durante la formación, se ha puesto especial énfasis en la base científica en la que se fundamentan todos estos conocimientos y se ha incidido en seguir una praxis que sea sistemática y sobre la que el proceso de evaluación de la misma, adquiere especial relevancia en aras de un proceso de mejora continua. A pesar de tratarse de una formación eminentemente teórica, ésta se ha apoyado en numerosos casos prácticos y en la realización de trabajos dentro de cada asignatura para tratar de facilitar la transferencia de los conocimientos adquiridos.

- ***CE9- Competencias adquiridas (6.1): Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.***

En el año 2013 se puso en marcha, en España, el proyecto “Empresas Saludables” inspirado en el trabajo de la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP) y como respuesta al propio interés del INSSST en reconocer y promover la cultura de salud y el intercambio de experiencias empresariales.

Una empresa que quiera ser reconocida como “saludable” deberá cumplir con la legislación vigente en materia de prevención de riesgos laborales y, a partir de ahí, establecer intervenciones más allá de dicha legislación. Es precisamente en este último punto donde la Psicología Organizacional Positiva tiene mucho que aportar.

Las competencias adquiridas a través del cursado de este máster permitirán que los alumnos egresados se encuentren en disposición de ayudar a sus organizaciones o empresas a crecer como empresas saludables y resilientes. El alumnado ha sido formado para dar solución a cualquier situación que se encuentre dentro del “espectro de la salud laboral”, formado éste por la patología laboral en el extremo negativo y por el bienestar físico y psicosocial en el extremo positivo. Dentro de este marco de actuación se han adquirido competencias para evaluar e intervenir sobre patologías derivadas del trabajo como la adicción al trabajo, el Mobbing, el tecnoestrés, el burnout y ciertos elementos organizacionales que, si bien no son patológicos, sí que interfieren en la salud/bienestar de las personas trabajadoras y en los resultados organizacionales. Si el personal de RRHH sólo atendiera a estos fenómenos negativos del contexto laboral se podría lograr, como máximo, evitar que las personas trabajadoras y las mismas organizaciones se encontraran enfermas pero no aseguraría que se alcanzara la salud ni el bienestar.

A partir de las competencias adquiridas, el personal de RRHH podrá favorecer el avance hacia la salud como ese estado que, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se caracteriza por el bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de enfermedad o patologías. Precisamente para ello hemos aprendido cómo gestionar el potencial dentro de la organización, hemos conocido nuevos estilos de liderazgo, conocemos qué son las organizaciones saludables, conocemos el modelo HERO y sus herramientas, así como determinados procesos psicológicos asociados a un funcionamiento óptimo como persona trabajadora: engagement, flow, resiliencia...

- ***CE9 - Posibles transferencias al ámbito profesional y TFM (6.2): Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.***

Todas las competencias que se han citado a lo largo de este apartado tienen sus aplicaciones prácticas en el ámbito organizacional. Necesitaremos saber interpretar diferentes teorías del ámbito de la Psicología Organizacional para continuar actualizando nuestros conocimientos a partir de las nuevas aportaciones que vayan llegando desde la literatura científica.

El saber desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, nos permitirá contribuir al crecimiento del conocimiento científico mediante publicaciones propias o evaluar nuestras intervenciones realizadas durante el desempeño de nuestro rol como profesionales de los Recursos Humanos.

La aplicación de las teorías y los procesos de desarrollo de fortalezas individuales y organizacionales, basados en la Psicología Organizacional Positiva, nos otorga capacidad para favorecer el desarrollo de personas y organizaciones, y contribuir, con ello, a mejorar la calidad de vida dentro de la organización.

Saber valorar el clima y la cultura organizacional nos permitirá obtener información sobre las necesidades presentes y futuras de los miembros de la organización y de la propia organización. Conociendo estas características de la organización se podrán planificar cambios para la adaptación a las nuevas vicisitudes que pueda deparar el contexto socio-económico.

Para lograr un avance conjunto hacia el bienestar de personas trabajadoras y de empresas y/o organizaciones se hará necesario conocer y saber implementar las técnicas para la gestión de los Recursos Humanos relacionadas con la salud psicosocial y el desarrollo de grupos y personas en las organizaciones. En este sentido se precisa conocer qué prácticas organizacionales pueden contribuir a la prevención de la salud de las personas trabajadoras, cuáles se precisarán para intervenir cuando la prevención ya no pueda ser la primera opción y qué prácticas podrán emplearse para optimizar aquello que ya funciona bien.

De este análisis de las posibles transferencias de competencias al ámbito profesional, queda patente que estamos dotados, gracias a la formación recibida, de un amplio bagaje de conocimientos para contribuir al desarrollo de los miembros de la organización y de la propia

organización. Ahora será necesario saber aprovechar las oportunidades que se presenten dentro del mercado laboral para hacer realidad esas transferencias y continuar creciendo ayudando a crecer.

7. REFERENCIAS Y WEB GRAFÍA

- Alcover, C. M. y Crego, A. (2005) Factores implicados en la decisión de retiro laboral temprano: aproximaciones desde el análisis del discurso de una muestra de prejubilados españoles. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 15, 133-163.
- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F. & Ritter, JA. (2003). La medición del trabajo decente con indicadores estadísticos. *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 122 , núm. 2.
- Arora, S., Ashrafian, H., Davis, R., Athanasiou, T., Darzi, A. and Sevdalis, N. (2010), Emotional intelligence in medicine: a systematic review through the context of the ACGME competencies. *Medical Education*, 44: 749-764. doi:[10.1111/j.1365-2923.2010.03709.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2010.03709.x)
- Bakker AB & Demerouti E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*; 22:309-28.
- Beehr, T.A., Glazer, S., Nielson, N.L., & Farmer, S.J. 2000. Work and nonwork predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57: 206-225.
- Borg G. (1990). Psychophysical scaling with applications in physical work and the perception of exertion. *Scand J Work Environ Health* 1990; 16: 55–58
- Brougham, R., & Walsh, D. (2005). Goal expectations and retirement intentions. *International Journal of Aging and Human Development*, 61,141-160
- Carr, A. (2002). Jung, archetypes and mirroring in organizational change management: lessons from a longitudinal case study. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 477-489.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54, 165–181.
- Carstensen, L. L., Pasupathi, M. , Mayr, U. , & Nesselroade, J. (2000). Emotional experience in everyday life across the adult life span. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 644-655
- Clark, R. and Spengler, J. (1980) *The Economies of Individual and Population Ageing*, p. 67, Cambridge University Press, Cambridge

- Credit Suisse (2020). Press Release. Zurich. Recuperado de: <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/credit-suisse-research-institute-publishes-study-urging-rethink--202001.html>
- Crego, A. y Alcover, C. M. (2004). La experiencia de prejubilación como fenómeno psicosocial: estado de la cuestión y propuesta de un marco teórico para la investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(3), 291-336.
- Daniel C. Feldman, 1994: The Decision to Retire Early: A Review and Conceptualization. *AMR*, 19, 285-311, <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210751>
- Deci, E., & Ryan, R. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. doi: 10.1037/a0012801
- Elfenbein, H.A., & O'Reilly, C.A. 2007. Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group and Organization Management*, 32: 109-142.
- España. Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social. Boletín Oficial del Estado, 2 de agosto de 2011, núm. 184. Disponible: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-13242>
- Feldman DC., (2013). Feeling like it's time to retire: a fit perspective on early retirement decisions. See Wang 2013, pp. 280–92
- Feldman, DC, Vogel, RM (2009). The aging process and person-environment fit. In: Baugh, SG, Sullivan, SE (eds) *Research in Careers*. Charlotte, NC: Information Age Press, 1–25.
- Fredrickson, B. L. (1998). What Good Are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Fundación UNIR Universidad Internacional de La Rioja (2020). ¿Cuánto gana un psicólogo? *Unir Revista*. Recuperado de: <https://www.unir.net/salud/revista/noticias/cuanto-gana-un-psicologo/549204892106/>
- García-Allen, J. (2015). *Psicología y mente*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Henkens, K. y Tazelaar, F. (1997). Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands: intentions, behavior, and the discrepancy between the two. *Research on Aging*, 19, 139-173.

- Henkens, K. (1999). Retirement intentions and spousal support: A multifactor approach. *Journals of Gerontology: Social Sciences*, 54B: S63-S73.
- Henkens, K., & Leenders, M. (2008). Burnout e intenciones de jubilación anticipada en empleados mayores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 325-346.
- Hervás, G., Vázquez, C. (2013). Construction and validation of a measure of integrative well-being in seven languages: The Pemberton Happiness Index. *Health Qual Life Outcomes* **11**, 66. <https://doi.org/10.1186/1477-7525-11-66>
- Herzberg, F. (1970). The Motivation - Hygiene Theory. En V. Vroom & E. Deci, *Management and Motivation* (pp. 86-90). Tennessee: Penguin Books
- Hira, T. K., Rock, W. L., & Loibi, C. (2009). Determinants of retirement planning behavior and differences by age. *International Journal of Consumer studies*, 33, 293-301.
- Hwalek, M., Firestone, I., & Hoffman, W. (1982). The role social pressures play in early retirement propensities. *Aging and Work*, 5, 157-168.
- Kalish, R. A. (1983). *The psychology of human behavior*. Brooks/Cole Pub Co.
- Kim, S. & Feldman, D.C. (1998). Healthy, wealthy, or wise: Predicting actual acceptances of early retirement incentives at three points in time. *Personnel Psychology*, 51: 623-642.
- Lens, W. y Neves de Jesus, S. (1999). A psychosocial interpretation of teacher stress and burnout. En R. Vanderberghe y A.M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout. A sourcebook of international research and practice* (pp. 192-200). Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41, 3-13.
- Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social. Boletín Oficial del Estado, Madrid, España, 1 de agosto de 2011. BOE núm. 184. Recuperado el 29 de junio de 2020 de: <https://www.boe.es/eli/es/l/2011/08/01/27/con>
- Marks, N., (2006). Happiness is a serious business. *Reflections on employee engagement*, pp. 5-7
- Maslow, Abraham H. (1943): A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, Abraham H. (1954): Motivation and personality. New York: Harper & Row.

- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D., Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, pp. 232-242.
- McKinsey, Q. (2008). Enduring Ideas: The GE McKinsey nine-box matrix. Recuperado de: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideasthe-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
- Morrison, T. (2007) Emotional Intelligence, Emotion and Social Work: Context, Characteristics, Complications and Contribution, *The British Journal of Social Work*, Volume 37, Issue 2, Pages 245–263, <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcl016>
- Prothero, J., & Beach, L.R. (1984). Retirement decisions: Expectations, intentions, and action. *Journal of Applied Social Psychology*, 14: 162-174.
- Roda Rivera, C. (2020). La felicidad eudaimónica y la felicidad hedónica. *La mente es maravillosa*. Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-felicidad-eudaimonica-y-felicidad-hedonica/>
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaemonic well-being. En S. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 52; pp. 141-166). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.
- Salanova, M., Llorens, S. y Rodríguez, A. (2009). Hacia una psicología de la salud ocupacional más positiva. En M. Salanova (Dir.), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 247- 284). Madrid: Editorial Síntesis.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional. Positiva. En F. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, pp. 349-376.
- Salanova, M.; Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, pp. 349-376
- Salanova, M., Gracia, F. & Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En J.M. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo (Vol. II). Aspectos psicosociales del trabajo* (pp. 35–63). Madrid: Síntesis.
- Sanz, MT., Menéndez, FJ., Rivero, MP., Conde, M. (2013). *Psicología de la motivación. Teoría y práctica*. Madrid. Editorial Sanz y Torres.

- Sashkin M. (1998). El Cuestionario MbM: Gestión por motivación. 3^a ed. Madrid. *Universitaria*.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *J. Organiz. Behav.*, 25: 293-315. doi:[10.1002/job.248](https://doi.org/10.1002/job.248)
- Schein, Edgar H. (1980): *Psicología de la organización*. Madrid. Prentice Hall.
- Schuler, R. S. , & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resources practices. *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-220.
- Skogstad, A., Torsheim, T., Einarsen, S. and Hauge, L.J. (2011), Testing the Work Environment Hypothesis of Bullying on a Group Level of Analysis: Psychosocial Factors as Precursors of Observed Workplace Bullying. *Applied Psychology*, 60: 475-495. doi:[10.1111/j.1464-0597.2011.00444.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00444.x)
- Steffick, D. E. (2003). Mental health and labor market outcomes. *Dissertation Abstracts International A: The Humanities and Social Sciences*, 63(10-A): 3663
- Szinovacz, M.E., DeViney, S., & Davey, A. 2001. Influences of family obligations and relationships on retirement: Variations by gender, race, and marital status. *Journals of Gerontology: Social Sciences*, 56B: S20-S27.
- Topa, G., Alcover, C. M. (2015). Psychosocial factors in retirement intentions and adjustment. *Career Development International*, 20, 384-408.
- Valero, E., Topa, G., Segura, A. (2015). Autoeficacia específica para la jubilación, intenciones de retiro y satisfacción vital en trabajadores mayores de 40 años. *Acción Psicológica*, 12(1), 35-46
- Van der Velde, M. E. G., Feij, J.A. & Van Emmerik, H. (1998). Change in work values and norms among Dutch Young adults: Ageing or societal trends? *International Journal of Behavioral Development*, 22, 55-76.
- Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 68– 81. Kim y Feldman, 1998, 2000).
- Weis, J., Koch, U., Kruck, P. and Beck, A. 1994. Problems of vocational integration after cancer. *Clinical Rehabilitation*, 8: 219–225.