

# ¿Ageism en las Organizaciones? El Papel Mediador del Apoyo Organizacional Percibido en las Relaciones entre la Edad y la Ruptura del Contrato Psicológico<sup>1</sup>

Ageism in Organizations? Perceived Organizational Support as a Mediator of  
the Relations Between Age and Psychological Contract Breach

» Carlos-María ALCOVER<sup>2</sup> (Universidad Rey Juan Carlos)

**Resumo** En los últimos años un gran número de organizaciones se han visto obligadas a aceptar procesos de fusión, redimensionamientos y reducción de plantillas de personal debido a las condiciones económicas y financieras impuestas por los mercados globales. En estos contextos organizacionales, el colectivo de trabajadores *de edad o mayores* –por encima de los 50 años– es el que más riesgos asume, al convertirse en el blanco prioritario de las políticas de *downsizing*. El presente estudio tiene como principal objetivo analizar las relaciones entre la edad y la percepción de ruptura del contrato psicológico (CP) en una muestra de 498 empleados del sector bancario. Adicionalmente, se analiza el papel mediador desempeñado por la percepción de apoyo organizacional (PAO) en dicha relación. Los resultados señalan que los empleados de más de 50 años perciben en mayor medida la ruptura del CP que los de edades inferiores, aunque la PAO puede atenuar dicha percepción. Se discuten los resultados obtenidos a la luz del posible *ageism*, o discriminación laboral por razones de edad, de estas políticas y prácticas organizacionales, así como sus implicaciones prácticas.

Palabras clave

Ruptura del Contrato Psicológico, Apoyo Organizacional Percibido, *Ageism*, Trabajadores Mayores.

**Abstract** In recent years many organizations have been forced to accept mergers, downsizing, and layoffs due to economic conditions and financial constraints imposed by global markets. In these organizational contexts, the older workforce, over 50 years of age, is the one that runs the highest risk of becoming the main target of downsizing policies. The principal aim of this study is to analyze the relationship between age and the perception of psychological contract (PC) breach in a sample of 498 employees from the banking sector. Additionally, we analyze the mediating role played by perceived organizational support (POS) in this relationship. The results indicate that employees over 50 years of age perceive more PC breach in comparison with younger workers, although POS can mitigate this perception. Results are discussed in light of possible ageism of these organizational policies and practices, as well as their practical implications.

Keywords

Psychological Contract Breach, Perceived Organizational Support, Ageism, Older Workers.

1 Esta investigación ha sido financiada en parte por la Dirección General de Universidades e Investigación, Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, Referencia del Proyecto: S2007/HUM-0413.

2 Departamento de Psicología da Universidad Rey Juan Carlos. Endereço para correspondência: Paseo de los Artilleros, s/n. 28032 Madrid, España. Tfno: +34 91 4887754. E-mail: carlosmaria.alcover@urjc.es.

Las transformaciones económicas, sociales y políticas del cambio global han convertido las reestructuraciones y las reducciones de plantilla en una parte central de la gestión de las organizaciones durante las dos últimas décadas, un fenómeno que se ha agravado durante la recesión y la crisis sufrida por las economías de buena parte del mundo en los últimos años (Budros, 1999; Datta, Guthrie, Basuil & Pandey, 2010). Estos contextos caracterizados por frecuentes turbulencias han provocado un creciente estado de inseguridad e incertidumbre en la fuerza trabajadora (De Witte & Näswall, 2003; Sverke & Hellgren, 2002), acompañado de experiencias de desplazamientos organizacionales y laborales –fusiones y adquisiciones de empresas–, pérdida involuntaria del empleo, periodos prolongados de desempleo y retiro laboral temprano o anticipado (Kalleberg, 2000; Probst, 2008). Numerosos estudios han comprobado las múltiples consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los trabajadores generadas por estos procesos (Burgard, Brand & House, 2007), tanto para quienes los sufren como para los *supervivientes* que permanecen en las organizaciones (Brockner, Grover, Reed & DeWitt, 1992).

Paradójicamente, puesto que la proporción de población de edad es cada vez mayor como resultado de la generación *baby boom* (nacidos entre 1946 y 1964) y debido al incremento de la esperanza de vida en las sociedades avanzadas (Adler & Hilber, 2009; Toosi, 2005), uno de los colectivos más vulnerables a las experiencias de inseguridad en el trabajo es el de las personas mayores, ya que son el objetivo principal en los procesos de reestructuración y de retiro laboral temprano (Alcover & Crego, 2005; Alcover, Crego, Guglielmi & Chiesa, 2012; Brand, Levy & Gallo, 2008; Gallo, Bradley, Siegel & Kasl, 2000). Desde esta perspectiva, las decisiones organizacionales de prescindir de los trabajadores de edad pueden considerarse como una práctica real de *ageism*, o discriminación laboral por razones de edad (Neumark, 2009). Si bien se encuentra prohibida en la mayor parte de los ordenamientos constitucionales y en las leyes específicas de los países (Lahey, 2010), su determinación y eventual persecución resultan complejas en muchas ocasiones, al igual que ocurre con otros tipos de discriminación sutil, y suele quedar impune en la práctica.

A partir de una edad que se sitúa en torno a los 50 años, un número cada vez mayor de trabajadores comienzan a percibir como una amenaza cualquier tipo de cambio organizacional, y se perciben a sí mismos como personas en riesgo de exclusión del mercado laboral, percepción que se ha denominado como *clima de discriminación por edad* (Kunze, Boehm & Bruch, 2011). En tales escenarios, las señales que las organizaciones y sus agentes emiten sobre diferentes aspectos de la organización del trabajo o de la política de la empresa son susceptibles de interpretaciones por parte de estos grupos de trabajadores, quienes pueden percibirlos como amenazas y elementos de incertidumbre o, inversamente, como señales de apoyo organizacional.

De forma similar, contar con 50 o más años puede influir en las expectativas de los trabajadores acerca del cumplimiento de las obligaciones y las promesas establecidas entre ellos y las organizaciones de las que forman parte, es decir, pueden influir sobre sus contratos psicológicos y su percepción de cumplimiento o de ruptura de los mismos (Robinson & Morrison, 1995). Si se tiene en cuenta la estimación realizada por Naciones Unidas, según la cual cerca de una tercera parte de la población trabajadora de los países desarrollados tendrá por encima de los 50 años hacia 2050 (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011), conocer, analizar y prevenir, en su caso, los posibles efectos negativos para los individuos y las organizaciones de estas situaciones, resulta un objetivo prioritario de la investigación psicosocial.

El objetivo de este estudio es analizar las relaciones existentes entre los trabajadores que cuentan con edades comprendidas entre 50 y 61 años y sus percepciones de cumplimiento o ruptura del contrato psicológico, y analizar cuándo estas relaciones se encuentran mediadas por el apoyo organizacional percibido. Para ello se ha utilizado una muestra de empleados de diferentes edades que trabajan en entidades financieras españolas en un contexto de cambios organizacionales previstos en un corto plazo –en concreto, fusiones–, que cuentan además con un pasado reciente de implementación de programas de retiro laboral temprano, o *prejubilación*.

## EDAD Y AGEISM EN LAS ORGANIZACIONES Y CONTRATO PSICOLÓGICO

Si bien no se trata de un fenómeno completamente nuevo (Glover & Branine, 1997), en la última década, y especialmente en los cinco últimos años en los que la crisis económica se ha agravado y extendido a buena parte de los países más desarrollados, los *trabajadores de edad* o *trabajadores mayores* –a partir de los 45 o los 50 años, según las distintas denominaciones (Dennis & Thomas, 2007)– se han convertido en el blanco de políticas organizacionales dirigidas a su retiro laboral temprano (voluntario o forzoso) o a la pérdida de su empleo (temporal o definitivamente), acompañadas en ocasiones de conductas de acoso o abuso para forzar el abandono de la organización (Coile & Levine, 2010; Powell, 2010; Schalk et al., 2010). En este sentido, es posible considerar estas políticas y prácticas desde la perspectiva del *ageism*, o el trato discriminatorio por razones de edad.

Una definición comprehensiva del término *ageism* lo considera como el conjunto, negativo o positivo, de estereotipos, prejuicios y/o discriminación contra (o a favor) de las personas mayores debido a su edad cronológica o a la percepción de ellas como “viejas” o “envejecidas”, es decir, cuando un “trabajador” se convierte en un “trabajador viejo” (Desmette & Gaillard, 2008). El *ageism* puede ser implícito o explícito y puede producirse en niveles micro, meso y macro. El concepto en consecuencia incluye las tres dimensiones psicosociales habituales: cognitiva (estereotipo), afectiva (prejuicio) y conductual (discriminación) (Finkelstein & Farrell, 2007), y se traduce en cómo, por razones de edad cronológica o por percepciones erróneas, se piensa, se siente y se actúa contra las personas mayores. Además, el *ageism* puede producirse de manera consciente (explícitamente) o de modo inconsciente (implícitamente) y puede manifestarse en los tres niveles mencionados: individual (micro-nivel), en las redes sociales (meso-nivel) o institucional y cultural (macro-nivel) (Iversen, Larsen & Solem, 2009).

En el ámbito laboral se considera que se produce *ageism* cuando los sesgos basados en la edad influyen negativamente sobre las decisiones organizacionales relacionadas con el empleo (reclutamiento, selección e incorporación), la terminación de las relaciones laborales, el retiro (temprano o anticipado), los beneficios, la formación y/o las oportunidades de promoción (Boerlijst, 1994; Dennis & Thomas, 2007). Este tipo de decisiones organizacionales son habituales en los procesos de reconversión, de redimensionamiento (*downsizing*) y en las fusiones, y las personas que cuentan con 50 o más años suelen ser los objetivos prioritarios de las políticas de personal, situaciones que afectan tanto a mujeres como a hombres, si bien las tasas de permanencia en la fuerza de trabajo son ligeramente mayores en el caso de las mujeres (Barnett, 2005).

Por su parte, el contrato psicológico se define como las creencias de los individuos acerca de los términos y las condiciones de las relaciones de intercambio con la organización de la que forman parte (Alcover, 2002; Rousseau, 1989). El CP está basado en las promesas realizadas entre el empleado y el empleador y que determinan lo que cada parte espera proveer y recibir de la otra (Rousseau, 1995). El contenido del CP puede incluir cualquier elemento susceptible de ser intercambiado entre los individuos y las organizaciones, como, por ejemplo, el salario, la formación, las oportunidades de promoción, beneficios sociales, etc., a cambio de la permanencia, la lealtad, un rendimiento adecuado o la flexibilidad, lo que define la *mutualidad* de la relación (Rousseau, 2001).

Si bien las expectativas acerca de la carrera laboral cambian a lo largo del tiempo, e incluso el contenido del contrato psicológico también puede redefinirse con la edad (Hess & Jepsen, 2009), las características de incertidumbre y turbulencias de los contextos organizacionales actuales incrementan la percepción en los trabajadores que alcanzan o superan los 50 años de edad de que sus expectativas acerca de su carrera laboral pueden no cumplirse (Van der Heijden, Schalk & Van Veldhoven, 2008) o dicho de otro modo, que sus contratos psicológicos pueden incumplirse (Crego, Alcover & Martínez, 2008; Maguire, 2002) y, en consecuencia, aumenta la percepción de ruptura del contrato psicológico. Esto ocurre cuando un empleado cree que

ha recibido menos de lo que había sido prometido por el empleador y, por tanto, la organización ha fallado en el cumplimiento de sus compromisos (Robinson & Morrison, 1995). Las investigaciones realizadas han encontrado relaciones negativas entre la percepción de ruptura del CP y diversas actitudes y comportamientos laborales, tales como la satisfacción laboral, la confianza, el compromiso organizacional, las conductas de rol y las conductas de ciudadanía organizacional (p. ej., Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002; Suazo & Turnley, 2010; Sutton & Griffin, 2004). Sin embargo, hay pocos estudios centrados en analizar predictores de la percepción de ruptura del CP, y los realizados se han ocupado básicamente de características de personalidad (Raja, Johns & Ntalianis, 2004; Suazo & Turnley, 2010). En este trabajo se analizará la edad cronológica como antecedente de la percepción de ruptura del CP, un aspecto no investigado hasta ahora, para lo cual se pondrán a prueba las siguientes hipótesis:

*H1a: Tener una edad de 50 o más años estará relacionado positivamente con la percepción de ruptura del contrato psicológico.*

*H1b: Tener una edad inferior a 50 años estará relacionado negativamente con la percepción de ruptura del contrato psicológico.*

## PERCEPCIÓN DE APOYO ORGANIZACIONAL Y RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Si bien se trata de constructos que comparten una base conceptual común en la comprensión de las relaciones entre los individuos y las organizaciones (Aselage & Eisenberger, 2003; Coyle-Shapiro & Conway, 2004), como son los principios del intercambio social (Blau, 1964) y la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), la percepción de apoyo organizacional (PAO) y el contrato psicológico (CP) pueden ser diferenciados en aspectos centrales (Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

La PAO se construye a partir de todas las acciones y decisiones llevadas a cabo por diferentes agentes organizacionales (dirección, supervisores y mandos intermedios, jefe inmediato, grupo de compañeros) que permiten a los individuos percibir que son estimulados, aceptados y valorados como miembros de la organización y que se preocupan por su bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). La PAO también procede de aspectos tales como la asistencia en el rendimiento, el enriquecimiento del puesto y las condiciones de trabajo. Estas percepciones de apoyo de la organización sirven de vínculo entre los empleados y la organización (Hutchinson, 1997), y se encuentran en la base del desarrollo de estados actitudinales como el compromiso organizacional (Gregersen & Black, 1992). Un número importante de estudios han aportado evidencia acerca de cómo los empleados que perciben que su organización les presta apoyo se comportan de manera recíproca incrementando su compromiso, su implicación y sus conductas extra-rol (por ejemplo, las conductas de ciudadanía organizacional), así como su rendimiento de tarea y su rendimiento contextual (Riggle, Edmonson & Hansen, 2009), lo que contribuye significativamente a la eficacia de la organización (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Específicamente, se ha señalado que la PAO puede ser especialmente importante en el caso de las personas mayores (Maurer, 2001), entre otras razones porque el declive en sus facultades puede requerir del apoyo de otros (dentro y fuera de la organización) de cara a mantener tanto sus niveles de rendimiento como su salud (Hansson, DeKoekkoek, Neece & Patterson, 1997), además de necesitar el apoyo social para potenciar sus niveles de autoeficacia y hacer frente a sus percepciones de posibles dificultades de aprendizaje y de adaptación a los cambios y las demandas en el trabajo (Maurer, 2001; Nahum-Shani & Bamberger, 2011). Por último, otros autores (p. ej., Pfeffer, 2005) han subrayado explícitamente que para lograr ventajas competitivas y el éxito a largo plazo es necesario proporcionar un entorno completo de apoyo a los empleados.

Como ya se mencionó, el contrato psicológico se define como las creencias de los individuos acerca de los términos y las condiciones de las relaciones de intercambio con la organización de la que forman parte (Alcover, 2002; Rousseau, 1989). La PAO y el CP se diferencian en aspectos significativos (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). La primera diferencia se refiere al contenido de la “creencia” en cada uno de ellos. La PAO incluye las creencias de los empleados acerca del nivel de compromiso que la organización muestra hacia ellos, mientras que el CP captura las obligaciones mutuas percibidas y el grado en que estas obligaciones se cumplen en la relación de intercambio entre empleado y empleador.

La segunda diferencia alude a la interdependencia de las partes en el intercambio. La PAO es unilateral, en el sentido de que se centra en la percepción que los empleados tienen acerca del empleador, mientras que el CP incluye las perspectivas de ambas partes implicadas en el intercambio.

Por último, los dos constructos difieren en cómo capturan las percepciones de los empleados acerca de la calidad del intercambio. La PAO se refiere a la percepción del individuo del trato recibido por la organización, sin tener en cuenta si ese trato había sido prometido implícita o explícitamente, puesto que se predice que los empleados corresponderán de forma recíproca basándose en el *nivel* de apoyo organizacional percibido. Por su parte, la teoría del CP predice que lo que determina el comportamiento recíproco de los empleados hacia su organización no es el trato de la organización en sí mismo, sino la *discrepancia* entre lo prometido y lo cumplido en la relación de intercambio (Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

Existen relativamente pocas investigaciones sobre los antecedentes de la PAO, y se han centrado en analizar variables situacionales, tales como las prácticas de recursos humanos (p. ej. Allen, Shore & Griffeth, 2003), sociales, como la cantidad y la calidad de redes sociales que facilitan las relaciones de intercambios recíprocos entre los empleados (Hayton, Carnabuci & Eisenberger, 2012), o diferencias individuales, como es el caso del afecto positivo (Hui, Wong & Tjosvold, 2007) o del locus de control interno (Lilly & Virick, 2006). Recientemente, Suazo y Turnley (2010) han analizado también otras características individuales y sus relaciones con la percepción de ruptura del CP, y han explorado el efecto mediador de la PAO en esas relaciones. Su premisa es que las diferencias individuales pueden predisponer a las personas hacia mayores o menores niveles de PAO y que la PAO puede, a su vez, predecir la percepción de ruptura del CP. Así, cuando la valoración general del apoyo organizacional por parte de los empleados es alta, entonces es probable que las personas interpreten eventos específicos más positivamente y hagan atribuciones más favorables acerca de las decisiones organizacionales futuras. En definitiva, cuando los empleados experimenten mayores niveles de PAO, aspectos desagradables o imprevistos de su experiencia laboral tenderán a ser percibidos en menor medida como ruptura del CP (Suazo & Turnley, 2010).

Siguiendo este argumento, en este estudio se explora si la PAO puede desempeñar un papel mediador en las relaciones entre la edad cronológica y la percepción de ruptura del CP, de manera que cuanto mayor sea la PAO menor será la percepción de ruptura del CP. En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis:

*H2: La PAO mediará las relaciones entre la edad y la percepción de ruptura del CP en los trabajadores con edades de 50 o más años.*

## MÉTODO

### Participantes

Los participantes en este estudio fueron 498 empleados de dos entidades financieras españolas pertenecientes al mismo sector bancario (*cajas de ahorros*, 227 de una y 271 de otra). Todos ellos trabajaban en diferentes oficinas ubicadas en la ciudad de Madrid y en localidades

límites dentro de la misma Comunidad de Madrid. Los datos se recogieron entre los meses de marzo y mayo de 2010. En ambos casos, las entidades afrontaban procesos de fusiones para convertirse en otra modalidad organizacional, en este caso, transformarse en *bancos* en un plazo previsto de aproximadamente un año o año y medio. Estas modalidades de entidades financieras implican aspectos económico-jurídicos, y no se refieren a aspectos de organización del trabajo esenciales que marcaran otras diferencias para los trabajadores.

La muestra constaba de 289 mujeres (58,03%) y 209 hombres (41,97%), con una media de edad de 47 años; la edad mínima era 28 años y la máxima, 61. La media de antigüedad en la organización era de 27 años.

### Procedimiento

Se solicitó la participación de empleados de 110 oficinas o sucursales, a quienes se entregaban los cuestionarios impresos junto con un sobre prefranqueado mediante el cual lo enviaban una vez cumplimentado por correo postal a un apartado de correos activado específicamente para este estudio, y al que solo tenían acceso los miembros del equipo de investigación. Todos los participantes ocupaban posiciones subalternas y se excluyeron aquellos que tuvieran funciones de dirección o gestión en cualquier nivel. También se excluyeron de la muestra utilizada en este estudio los trabajadores con contratos temporales, puesto que estos cuentan con un contenido del contrato psicológico diferente al de los empleados permanentes, como han puesto de manifiesto varias investigaciones (Chambel & Castanheira, 2005; De Cuyper & De Witte, 2006). La participación era voluntaria y se garantizaba la confidencialidad de las respuestas. La tasa de respuesta fue del 73%, tras excluir 53 cuestionarios que contaban con un porcentaje de datos perdidos superior al 5%.

### Instrumentos y medidas

Todos los constructos incluidos en este estudio fueron medidos con medidas multi-ítem cuyas propiedades psicométricas han sido analizadas rigurosamente en anteriores estudios. A continuación se describen las medidas específicas utilizadas en esta investigación, así como ejemplos de ítems de cada una de ellas.

*Percepción de apoyo organizacional.* Esta variable fue medida a partir de la adaptación al castellano en una muestra española realizada por Ortega (2003) de la versión abreviada del *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* de Eisenberger et al. (1986). El instrumento cuenta con 17 ítems de los 36 originales del *SPOS*, que utiliza una escala Likert de siete puntos de respuesta (1 = muy en desacuerdo, 7 = muy de acuerdo). Aunque existen otras versiones cortas del *SPOS* de 13, 8 o 6 ítems, se optó por esta adaptación de 17 ítems por tratarse de una escala ya validada en una muestra española y por la posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información acerca de la PAO. Ejemplos de ítems son: "Encuentro ayuda por parte de esta organización cuando tengo un problema", "Mi organización valora fuertemente mis objetivos y mis valores". En su utilización con muestras españolas la escala ha mostrado índices de fiabilidad elevados, con valores entre  $\alpha = 0,89$  (Ortega, 2003) y  $\alpha = 0,94$  (Pérez & Alcover, 2011). Estudios previos han aportado evidencia sobre la naturaleza unidimensional, la elevada consistencia interna y la validez de constructo de la PAO (Shore & Tetrick, 1991). En este estudio el valor del alpha de Cronbach fue 0,92.

*Ruptura del contrato psicológico.* Esta variable se midió utilizando una adaptación al castellano de la escala de Robinson y Morrison (1995) que consta de 22 ítems. Para ello, se realizó la correspondiente traducción del inglés original al español y la preceptiva traducción inversa de esta versión al inglés, con objeto de garantizar la equivalencia semántica de la versión realizada. El instrumento evalúa las percepciones de los empleados acerca del grado en que una organización ha cumplido con sus obligaciones y promesas respecto a diferentes aspectos de la relación laboral, como el salario, la formación, las oportunidades de promoción, la seguridad

en el empleo, etc. Ejemplos de ítems son: “Un salario ajustado a mi nivel de rendimiento”, o “Un puesto de trabajo que brinda la oportunidad de adquirir nuevas habilidades”.

Las respuestas utilizan una escala de Likert de siete puntos (1 = He recibido mucho menos de lo prometido, 7 = He recibido mucho más de lo prometido). En este estudio, el valor del alpha de Cronbach fue de 0,94.

Los grupos de edad se construyeron del siguiente modo. El grupo 1 ( $N = 259$ ) incluía todos los empleados con edades iguales o superiores a 50 años y un máximo de 61, que es la edad de jubilación anticipada como figura legal en España. El grupo 2 ( $N = 239$ ) estaba constituido por los empleados con edades inferiores a 50 años.

Se incluyeron como variables control la antigüedad en la organización y el género de los empleados. En cuanto a la primera de ellas, se ha considerado debido a su posible relación con la percepción de ruptura del contrato psicológico, como ha señalado Robinson (1996). Y en lo que respecta al género, se ha incluido porque también la percepción de ruptura del CP puede variar entre los individuos dependiendo de su género (Coyle-Shapiro & Conway, 2005), así como encontrarse asociado a la PAO (Rhoades & Eisenberger, 2002; Suazo & Turnley, 2010).

## RESULTADOS

En la Tabla 1 figuran las medias, las desviaciones típicas y las correlaciones entre las variables incluidas en este estudio. Los valores de consistencia interna aparecen en la diagonal de dicha Tabla.

En primer lugar, se analizaron las medias correspondientes a los dos grupos de edad (menores de 50 años y entre 50 y 61 años), y se comprobó la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre ellas, tanto en relación con la percepción de apoyo organizacional ( $t = 2,89, p < 0,05$ ), como en lo que respecta a la percepción de ruptura del contrato psicológico ( $t = -3,03, p < 0,05$ ).

En cuanto al análisis de las relaciones entre la edad y la percepción de ruptura de contrato psicológico (hipótesis *H1a* y *H1b*), se llevó a cabo un análisis de regresión para poner a prueba estas hipótesis. El primer paso del análisis de regresión consiste en introducir las variables de

**TABLA 1.** Medias, desviaciones típicas, consistencia interna y correlaciones entre las variables.

VARIABLES	MEDIA	DT	1	2	3	4	5	6W
1. Antigüedad en la organización	27	14,2	-					
2. Género	-	-	0,05	-				
3. Edad 1 (50 años o más)	57,2	6,64	0,21**	0,03	-			
4. Edad 2 (menos de 50 años)	37,8	10,57	0,14*	0,06	0,01	-		
5. PAO								
Total	4,51	1,42	-0,08	-0,04	-0,22***	0,33***	0,92	
Edad 1	3,34	1,33						
Edad 2	5,68	1,67						
6. Percepción de ruptura del CP								
Total	3,97	1,39	0,11	0,04	0,34***	-0,15**	-0,67***	0,94
Edad 1	4,98	1,66						
Edad 2	2,96	1,23						

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ . Alpha de Cronbach indicados en la diagonal

**TABLA 2.** Resultados del análisis de regresión jerárquica.

RESULTADO	PERCEPCIÓN DE RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO				
Variables					
Paso 1					
Antigüedad	0,04	0,05	-0,02	0,01	-0,02
Género	0,01	0,01	0,03	-0,02	0,05
Paso 2A					
Edad 1		0,44***	0,26		
Paso 3A					
PAO			0,42***		
Paso 2B					
Edad 2				-0,36***	-0,52**
Paso 3B					
PAO					-0,49***
F	0,35	1,25**	37,65***	5,45***	45,89***
R2	0,01	0,02	0,52	0,11	0,47
$\Delta R2$		0,03	0,47	0,09	0,44

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

control (antigüedad y género) en la ecuación de regresión. A continuación, en los siguientes pasos se introducen las variables independientes en la ecuación de regresión, como aparece reflejado en la Tabla 2.

Los resultados obtenidos permiten confirmar las hipótesis *H1a* y *H1b*, puesto que se encuentra una relación negativa entre la percepción de ruptura de contrato psicológico y los empleados de más de 50 años de edad ( $\beta = 0,44$ ,  $p < 0,001$ ) y una relación negativa entre la percepción de ruptura del CP y los empleados de menos de 50 años de edad ( $\beta = 0,36$ ,  $p < 0,001$ ).

En cuanto a los análisis de mediación realizados para la comprobación de la hipótesis *H2*, según la cual la PAO media las relaciones entre la edad y la percepción de ruptura del CP, también se utilizó el análisis de regresión, siguiendo el método descrito por Baron & Kenny (1986) que permite demostrar la existencia de mediación. Para ello, en primer lugar se procede realizando la regresión de la variable dependiente (percepción de ruptura del CP) sobre la variable independiente, es decir, años de edad; a continuación, se procede con la regresión de la variable mediadora (PAO) sobre la variable independiente; y por último, se realiza la regresión de la variable dependiente sobre ambas variables, la independiente y la mediadora.

Como ya se mencionó más arriba, la edad de los trabajadores se encontraba relacionada significativamente con sus percepciones de ruptura del contrato psicológico, con lo que se cumple el primer paso exigido en el procedimiento descrito por Baron y Kenny (1986). Además, los resultados de los análisis indican que los dos grupos de empleados de edades por encima y por debajo de los 50 años se encuentran relacionados de manera significativa con la PAO, de manera que se cumple el segundo de los requerimientos del procedimiento de los autores citados. En concreto, se encontró una relación inversa entre los trabajadores de más de 50 años y la PAO ( $\beta = 0,46$ ,  $p < 0,001$ ) e, inversamente, una relación positiva entre los trabajadores de menos de 50 años y la PAO ( $\beta = 0,53$ ,  $p < 0,001$ ). A continuación, como prescriben Baron y Kenny (1986), se procedió a examinar cuándo la PAO media la relación entre la edad y la percepción de ruptura del CP. La Tabla 2 (pasos 3A y 3B) indica los resultados del análisis de mediación. Así, se encontró una mediación total de la PAO en las relaciones entre la edad y la percepción de ruptura del CP, lo que permite confirmar la *H2*.

## DISCUSIÓN

Este estudio tenía como principal objetivo analizar las relaciones entre la edad de los empleados y la percepción de ruptura del CP en contextos organizacionales sometidos a situaciones de cambio, incertidumbre y reestructuración, en particular ante la perspectiva a corto y medio plazo de fusiones entre entidades bancarias. Los resultados obtenidos permiten concluir que, en efecto, los trabajadores que cuentan con edades comprendidas entre 50 y 61 años perciben una mayor ruptura del contrato psicológico que los empleados con edades inferiores, incluso cuando aún no tienen evidencias objetivas de incumplimiento o violación del CP, lo que parece confirmar el carácter anticipatorio de la percepción de ruptura del CP (Robinson, 1996) y la importancia de las expectativas en la interpretación del entorno organizacional (Turnley & Feldman, 2000).

El segundo objetivo del presente estudio era analizar si la percepción de apoyo organizacional desempeña un papel mediador en la relación entre la edad y la percepción de ruptura del CP. Los resultados muestran que cuando los trabajadores de más de 50 años tienen una PAO elevada su percepción de ruptura del CP es menor, lo que permite confirmar dicho papel mediador.

Este estudio permite avanzar en la comprensión de las percepciones que los trabajadores mayores tienen del entorno organizacional y de sus expectativas acerca de su relación con la organización a corto y medio plazo en situaciones de incertidumbre. En lo que respecta a la percepción de ruptura de CP, estos resultados amplían el conocimiento respecto a los predictores de dicha percepción de ruptura, ámbito en el que se habían examinado hasta ahora fundamentalmente características de personalidad (Coyle-Shapiro & Neuman, 2004; Raja et al., 2004; Suazo & Turnley, 2010).

En cuanto a la PAO los resultados también se orientan en la misma dirección, ya que hasta ahora la investigación se había centrado en los rasgos de personalidad como antecedentes de la PAO al considerar las variables que dependen de los empleados (Hui et al., 2007; Lilly & Virick, 2006; Suazo & Turnley, 2010), además de las variables de contexto (Aselage & Eisenberger, 2003). En este estudio se ha comprobado que la variable socio-demográfica edad desempeña también un papel importante en la PAO, si bien no se han incluido como variables control los rasgos de personalidad, los cuales pueden covariar con la edad y atenuar o acentuar los efectos de la edad en dicha percepción. En futuros estudios sería relevante incluir al menos variables de personalidad que han mostrado un papel importante como predictores de la PAO, como es el caso de la afectividad positiva (Hui et al., 2007), el locus interno de control (Lilly & Virick, 2006), o la sensibilidad a la equidad, la susceptibilidad ante la reciprocidad y la ética protestante del trabajo (Suazo & Turnley, 2010).

Adicionalmente, esta investigación aporta también resultados interesantes a la literatura que demuestra los efectos beneficiosos de la PAO para las actitudes y los comportamientos de los empleados, e indirectamente para los resultados y la eficacia organizacionales (p. ej., Eder & Eisenberger, 2008; Randall, Cropanzano, Borman & Birjulin, 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggle et al., 2009), ya que en este caso se ha comprobado su papel mediador en la percepción de ruptura del CP en situaciones de incertidumbre organizacional.

Estudios anteriores han mostrado además que la percepción y valoración de las políticas organizacionales por parte de los empleados desempeñan un importante papel en la percepción de ruptura del CP y la PAO (Kiewitz, Restubog, Zagenczyk & Hochwarter, 2009). Así, cuando los trabajadores perciben incumplimiento de las promesas realizadas por la organización (es decir, ruptura del CP), la PAO disminuye como consecuencia (Aselage & Eisenberger, 2003; Kiewitz et al., 2009). En el presente estudio lo que se ha encontrado es que la PAO tiene un papel mediador en la percepción de ruptura del CP cuando éste aún no se ha producido de manera evidente y los empleados solo anticipan una situación futura de incumplimiento debido a procesos de fusión que ponen en peligro su relación con la organización en la que trabajan, lo que demuestra el importante papel que la PAO desempeña como antecedente o amortiguador de otros procesos psicológicos.

Una consecuencia muy importante de los resultados de este estudio se encuentra en la identificación de posibles políticas y prácticas de *ageism*, o discriminación laboral por razones de edad por parte de las organizaciones hacia los trabajadores de edades superiores a 50 años. Si bien los ordenamientos constitucionales y jurídicos prohíben expresamente la discriminación por razones de edad en todos los ámbitos, y en particular en el trabajo (Barnett, 2005; Dennis & Thomas, 2007), la realidad puede mostrar que en situaciones de crisis económicas y de presiones para que las organizaciones redimensionen sus plantillas o se fusionen en busca de competitividad las primeras víctimas de tales políticas suelen ser los trabajadores de edades por encima de los 50 años. Y en estas decisiones influyen tanto criterios que se pueden considerar *objetivos*, como es el mayor coste de sus salarios y de sus beneficios sociales, pero también sesgados por los estereotipos asociados a la edad (Desmette & Gaillard, 2008; Rosen & Jerdee, 1976), que provocan falsas percepciones de incapacidad, incompetencia o falta de iniciativa en este sector de la fuerza de trabajo y que dan lugar a fuertes prejuicios en contra de los empleados mayores con consecuencias muy negativas (Nelson, 2002). Así, la existencia de estereotipos (creencias o ideas acerca de los trabajadores mayores) puede provocar el surgimiento de prejuicios (sentimientos negativos y de rechazo hacia ellos) y todo ello provocar, bajo ciertas condiciones, el surgimiento de conductas y prácticas de discriminación hacia estos colectivos (Finkelstein & Farrell, 2007); la configuración de este clima de discriminación por razones de edad puede tener a su vez consecuencias disfuncionales para el funcionamiento y el resultado global de las organizaciones, como ha puesto de manifiesto un estudio reciente (Kunze et al., 2011).

En definitiva, en estas situaciones, tanto la inseguridad en el trabajo como la pérdida anticipada o efectiva de él tienen importantes consecuencias negativas sobre la salud y el bienestar de los trabajadores mayores de 50 años (Gallo et al., 2000), a lo que se añade la dificultad de encontrar nuevos empleos a partir de esas edades o la necesidad de aceptar –forzosamente– planes de jubilación de retiro laboral temprano, que también tienen consecuencias potencialmente negativas para las personas y su entorno inmediato (Alcover et al., 2012; Alcover & Crego 2008).

En suma, este estudio pone de manifiesto que ante situaciones de incertidumbre organizacional prevista en un corto o medio plazo, los trabajadores de edades comprendidas entre 50 y 61 años perciben una mayor ruptura de CP que los trabajadores con edades inferiores a 50 años, si bien esa percepción puede verse atenuada por la percepción de apoyo organizacional, que ha mostrado un efecto mediador en la relación entre la edad y la percepción de ruptura del CP. Futuros estudios deberían analizar las consecuencias que tales percepciones tienen sobre otras variables, tanto individuales (salud y bienestar de los empleados, actitudes relacionadas con el trabajo –compromiso, satisfacción laboral, implicación–, conductas extra-rol como la ciudadanía organizacional, rendimiento o intención de abandono voluntario de la organización) como organizacionales (eficacia, resultados o pérdida de conocimiento y de capital humano). A su vez, la investigación futura deberá analizar el papel de redefinición de los CPs, puesto que es posible que no solo se produzcan rupturas del CP, sino también cambios en su orientación (por ejemplo, de CP relacionales a CPs transaccionales o balanceados, según la tipología de Rousseau, 1995), de forma similar a lo que ocurre con los CPs de empleados que mantienen relaciones laborales triangulares, como es el caso de los trabajadores de *call/contact centers* que tienen un contrato con su agencia de trabajo temporal pero que trabajan en la organización del cliente (Chambel & Alcover, 2011), o el de las diferencias en el CP que se encuentran entre trabajadores permanentes y temporales (Isaksson, De Cuyper, Oettel & De Witte, 2010). Por último, los estudios futuros deberían tener un carácter longitudinal, de manera que pudiera analizarse la evolución de las percepciones de los trabajadores a partir de los 50 años e identificar sus consecuencias a lo largo del tiempo.

Este estudio presenta una serie de limitaciones que es necesario señalar. En primer lugar, su carácter transversal, que solo permite obtener una imagen estática de la situación de los trabajadores de edad en un momento concreto, así como incluir en un único grupo a todos los empleados con edades entre 50 y 61 años, sin distinguir sus particularidades y los potenciales efectos de encontrarse en puntos diferentes del intervalo. En segundo lugar, los datos proceden

de las respuestas dadas por las personas a un cuestionario, lo que puede provocar los errores asociados al método de la varianza común. En tercer lugar, la PAO no se ha contrastado con medidas objetivas de las prácticas y las políticas organizacionales, de manera que solo se han tenido en cuenta las percepciones de los empleados y no las acciones de los agentes organizacionales. En cuarto lugar, este estudio no ha considerado la influencia junto con la edad de otras variables antecedentes tanto de la percepción de ruptura del CP como de la PAO, tanto individuales (como los rasgos de personalidad mencionados más arriba) como situacionales y organizacionales, lo que puede modificar significativamente el efecto único de la edad que se ha considerado en este estudio. Y por último, los trabajadores incluidos en esta muestra se encuentran empleados, como ya se especificó, ocupando niveles muy similares en las estructuras organizacionales (niveles auxiliares y subalternos, ninguno con funciones directivas o de gestión de algún tipo) y, en consecuencia, con niveles salariales muy parecidos. Esta característica impide valorar, por ejemplo, las posibles diferencias que puede ejercer recibir un mayor o menor sueldo en la percepción tanto de PAO como de percepción de ruptura del CP, y las posibles interacciones con la edad. En futuros estudios, donde se incluyan en la muestra los empleados de todos los niveles, se podrán analizar estos aspectos y ampliar la comprensión de los fenómenos estudiados.

Los resultados obtenidos cuentan con importantes implicaciones prácticas. Por ejemplo, la necesidad de que las organizaciones diseñen acciones y estrategias que contribuyan a incrementar la PAO de los empleados a partir de ciertas edades, de manera que amortigüe la incertidumbre y la percepción de inseguridad provocada por la edad, especialmente cuando las organizaciones se enfrentan a entornos de incertidumbre, perturbaciones o cambios de cualquier tipo que pueden conllevar decisiones de reducción de personal. Con el incremento de la PAO la percepción de ruptura del CP es menor, de modo que se reducirían las múltiples consecuencias negativas, tanto actitudinales como conductuales, de la ruptura y la violación del CP (Robinson, 1996), a lo que se sumarían los efectos directos de la PAO, es decir, mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso y rendimiento y una menor intención de abandono voluntario de la organización (Riggle et al., 2009).

Por último, también es necesario tomar conciencia del tipo de decisiones que adoptan muchas organizaciones acerca de sus trabajadores *de edad*, al considerarlos en gran medida  *prescindibles* cuando se ven obligadas por diversas circunstancias a reducir las plantillas, políticas que podrían incurrir plenamente en la categoría de *ageism*, tal y como se ha utilizado en este estudio. Los gobiernos, los agentes sociales, los gestores organizacionales y los trabajadores deberían propiciar un debate a fondo acerca de cómo defender los derechos laborales de las personas mayores y evitar cualquier tipo de discriminación por razones de edad (Shultz & Adams, 2007), al mismo tiempo que no se impide el acceso al empleo y la incorporación a la fuerza de trabajo de los jóvenes en condiciones dignas. En el marco de la importante agenda sobre empleo y personas de edad (Schalk et al., 2010), sin duda uno de los retos que las sociedades tienen ante sí es la búsqueda de fórmulas que integren y concilien los derechos y las oportunidades de los ciudadanos de todas las edades a la vez que faciliten la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las organizaciones a entornos tan competitivos como turbulentos e impredecibles.

## REFERENCIAS

- Adler, G. & Hilber, D. (2009). Industry hiring patterns of older workers. *Research on Aging*, 31, 69-88.
- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Alcover, C. M. & Crego, A. (2005). Factores implicados en la decisión de retiro laboral temprano: aproximaciones desde el análisis del discurso de una muestra de prejubilados españoles. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 15, 133-163.

- Alcover, C. M. & Crego, A. (2008). Modalidades de retiro laboral en Europa: bienestar psicológico y factores psicosociales asociados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 277-282.
- Alcover, C. M., Crego, A., Guglielmi, D. & Chiesa, R. (2012). Comparison between the Spanish and Italian early work retirement models: a cluster analysis approach. *Personnel Review*, 41.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Armstrong-Stassen, M. & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 319-344.
- Aselage J. & Eisenberger R. (2003) Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Barnett, R. C. (2005). Ageism and sexism in the workplace. *Generations*, 29, 25-30.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, P. M. (1964). *Intercambio y poder en la vida social*. Barcelona: Hora, 1982.
- Boerlijst, J. G. (1994). The neglect of growth and development of employees over 40 in organizations: A managerial and training problem. En J. Snel y R. Cremer (eds.), *Work and Aging* (pp. 251-271). Londres: Taylor & Francis.
- Brand, J. E., Levy, B. R. & Gallo, W. T. (2008). Effects of layoffs and plant closing on subsequent depression among older workers. *Research on Aging*, 30, 701-721.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F. & DeWitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35, 413-425.
- Budros, A. (1999). A conceptual framework for analyzing why organizations downsize. *Organization Science*, 10, 69-84.
- Burgard, S. A., Brand, J. E. & House, J. (2007). Toward a better estimation of the effect of job loss on health. *Journal of Health and Social Behavior*, 48, 369-84.
- Chambel, M. J. & Alcover, C. M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32, 115-134.
- Chambel, M. J. & Castinheira, F. (2005). Different temporary work status, different behaviors in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 20, 357-361.
- Coile, C. C. & Levine, P. B. (2010). Recessions, reeling markets, and retiree well-being [Working paper no. 16066 JEL No. H55, J26] Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. & Conway, C. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor y L. E. Tetrick (eds.), *The Employment Relationship. Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 5-28). Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. & Conway, C. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90, 774-781.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 904-930.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. & Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 150-164.
- Crego, A., Alcover, C. M. & Martínez, D. (2008). The transition process to post-working life and its psychosocial outcomes. A systematic analysis of Spanish early retirees' discourse. *Career Development International*, 13, 186-204.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36, 281-348.
- Dennis, H. & Thomas, K. (2007). Ageism in the workplace. *Generations*, 31, 84-89.
- De Witte, H. & Näswall, K. (2003). "Objective" versus "subjective" job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 149-188.

- Desmette, D. & Gaillard, M. (2008). When a "worker" becomes an "older worker". The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13, 168-185.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2006). The impact of job security and contract type on attitudes, well-being and behavioral reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409.
- Eder, P. & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34, 55-68.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Finkelstein, L. M. & Farrell, S. K. (2007). An expanded view of age bias in the workplace. In K. S. Shultz y G. A. Adams (eds.), *Aging and Work in the 21<sup>st</sup> Century* (pp. 73-108). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gallo, W. T., Bradley, E. H., Siegel, M. & Kasl, S. (2000). Health effects of involuntary job loss among older workers: Findings from the Health and Retirement Survey. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 55, S131-40.
- Glover, I. & Branine, M. (1997). Ageism and the labour process: Towards a research agenda. *Personnel Review*, 26, 274-292.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gregersen, H. D. & Black, J. S. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35, 65-90.
- Hansson, R. O., DeKoekoek, P. D., Neece, W. M. & Patterson, D. W. (1997). Successful aging at work: Annual Review, 1992-1996: The older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 202-233.
- Hayton, J. C., Carnabuci, G. & Eisenberger, R. (2012). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 235-249.
- Hess, N. & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14, 261-283.
- Hui, C., Wong, A. & Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China : the role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 735-751.
- Hutchinson, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 159-174.
- Isaksson, K., De Cuyper, N., Oettel, C. B. & De Witte, H. (2010). The role of the formal employment contract in the range and fulfilment of the psychological contract: Testing a layered model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 696-716.
- Iversen, T. J., Larsen, L. & Solem, P. E. (2009). A conceptual analysis of Ageism. *Nordic Psychology*, 61, 4-22.
- Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kalleberg, A. L. (2000). Changing contexts of careers: Trends in labor market structures and some implications for labor force outcomes. In A. C. Kerkhoff (ed.), *Generating Social Stratification: Toward a New Research Agenda* (pp. 343-58). Boulder, CO: Westview.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. & Hochwarter, W. (2009). The interactive effects of psychological contract breach and organizational politics on perceived organizational support: Evidence from two longitudinal studies. *Journal of Management Studies*, 46, 806-834.
- Kunze, F., Boehm, S. A. & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264-290.
- Lahey, J. N. (2010). International comparison of age discrimination laws. *Research on Aging*, 32, 679-697.

- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M. & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Lilly, J. D. & Virick, M. (2006). The effect of personality on perceptions of justice. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 438-458.
- Maguire, H. (2002). Psychological contracts: Are they still relevant? *Career Development International*, 7, 167-185.
- Maurer, T. J. (2011). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123-140.
- Nahum-Shani, I. & Bamberger, P. A. (2011). Work hours, retirement, and supportive relations among older adults. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 345-369.
- Nelson, T. (ed.) (2002). *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*. Cambridge: MIT Press.
- Neumark, D. (2009). The Age Discrimination in Employment Act and the challenge of population aging. *Research on Aging*, 31, 41-68.
- Ortega, V. (2003). Adaptación al castellano de la versión abreviada de *Survey of Perceived Organizational Support*. *Encuentros en Psicología Social*, 1, 3-6.
- Pérez, V. & Alcover, C. M. (2011). Apoyo social, satisfacción laboral y abandono en trabajadores con discapacidad. *Boletín de Psicología*, 102, 23-41.
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19, 95-106.
- Powell, M. (2010). Ageism and abuse in the workplace: A new frontier. *Journal of Gerontological Social Work*, 53, 654-658.
- Probst, T. M. (2008). Job insecurity. En J. Barling y C. L. Cooper (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (pp. 178-195). Londres: Sage.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Borman, C. A. & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Riggle, R. J., Edmonson, D. R. & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rosen, B. & Jerdee, T. H. (1976). The nature of job-related age stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 61, 180-183.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Schalk, R., Van Veldhoven, M. et al. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Behavior*, 19, 76-101.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.

- Shultz, K. S. & Adams, G. A. (eds.). *Aging and Work in the 21<sup>st</sup> Century*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Suazo, M. M. & Turnley, W. H. (2010). Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 620-648.
- Sutton, G. & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 493-514.
- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 23-42.
- Toossi, M. (2005). Labor Force Projections to 2014: Retiring Boomers. *Monthly Labor Review*, 128, 25-44.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job satisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Van der Heijden, B. I. J. M., Schalk, R. & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2008). Ageing and careers: European research on long-term career and early retirement. *Career Development International*, 13, 85-94.