Universidad Iberoamericana Puebla

Repositorio Institucional **http://repositorio.iberopuebla.mx**

Maestría en Desarrollo Humano Tesis

Modelo de acompañamiento con base en el desarrollo humano para colaboradores en proceso de jubilación

Lira Fierro, Mariafernanda

2019-06

https://hdl.handle.net/20.500.11777/4315

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981

"Modelo de acompañamiento con base en el desarrollo humano para colaboradores en proceso de jubilación"

DIRECTOR DE TRABAJO

Mtro. José Leopoldo Castro Fernández de Lara

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO

Que para obtener el grado de

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO

Presenta

Mariafernanda Lira Fierro

Puebla, Pue. 2019

RESUMEN

La jubilación es un cambio de vida radical para quien lo atraviesa, implica que la persona responda ante las nuevas demandas que traerá consigo regresar a un esquema de vida del cual se encontraba completamente distanciado, por tanto, investigar sobre las implicaciones y necesidades del proceso pre jubilatorio resultan primordiales.

En esta investigación de tesis se abordó el proceso de jubilación con la finalidad de comprender las implicaciones emocionales, familiares, sociales y económicas que representa llegar a esta etapa de vida. A partir de estos conceptos y de identificar su impacto en la persona, se evaluó el proceso jubilatorio de la Universidad Iberoamericana Puebla con la finalidad de contar con un referente e identificar las áreas de oportunidad de este proceso.

Se realizaron entrevistas a dos colaboradores que se encontraban en etapa de jubilación con la finalidad de relacionar y contrastar las necesidades primordiales.

Las entrevistas fueron de corte semiestructurado y se sistematizaron en cinco áreas de impacto, asimismo se compararon entre sí para identificar las necesidades de los colaboradores. Es importante señalar que la Institución no cuenta con un proceso definido que acompañe a los colaboradores, la sistematización de las entrevistas permitió identificar las áreas de oportunidad del proceso actual para así proponer un proceso de acompañamiento desde el desarrollo humano.

Esta propuesta, además de basarse en las necesidades de la etapa jubilatoria, se plantea a través del desarrollo humano y el enfoque centrado en la persona. El cual permitirá que la persona, a través de sus características y herramientas de crecimiento, le permita decidir el momento en el cual desea jubilarse. A través de un proceso de acompañamiento, con un facilitador, formará un grupo de encuentro en el cual se compartan experiencias de vida enfocadas al cierre de su trayectoria laboral con la finalidad de preparar a la persona hacia este nuevo proyecto.

Palabras clave: jubilación, jubilado, desarrollo humano, enfoque centrado en la persona, grupo de encuentro.

ÍNDICE

RESUMEN *2*

ÍNDICE *3*

INTRODUCCIÓN *5*

CAPÍTULO 1 ..... *8*

Planteamiento del Problema **8**

Contexto Actual de la Jubilación. 8

Problemática Institucional: Proceso de Jubilación Actual 10

Objetivo General. **12**

Objetivos Específicos. **12**

Justificación. **13**

Pregunta de Investigación **14**

Limitantes. **14**

CAPÍTULO 2 ..... *16*

Marco Teórico **16**

Definición de jubilación y jubilado, desde distintos contextos. 16

Impacto y fases del proceso de jubilación. 19

Desarrollo Humano como propuesta para el acompañamiento del proceso de jubilación. 26

Grupo de Encuentro: propuesta para el modelo de acompañamiento del proceso de jubilación. 30

CAPÍTULO 3 ..... *34*

Metodología **34**

Enfoque Metodológico. 34

Instrumento. 34

Manejo ético de la información. 36

CAPÍTULO 4 ..... *37*

Resultados **37**

Hallazgos. **39**

CAPÍTULO 5 ..... *48*

Discusión **48**

CAPÍTULO 6 ..... *52*

Conclusión y Sugerencias **52**

Propuesta: Modelo de acompañamiento para el proceso de jubilación con base en el Desarrollo Humano 56

REFERENCIAS 59

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de fortalecer y mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores dentro de las organizaciones. Es importante demostrar que el proceso de jubilación representa una etapa trascendental en la vida de una persona, por tanto, es relevante y fundamental que las organizaciones cuenten con un proceso. En nuestro país la pirámide poblacional se está invirtiendo de una manera acelerada, lo que nos implica acompañar emocionalmente a los colaboradores en su proceso de jubilación. Con esta investigación se busca cambiar la perspectiva de la jubilación, dejar de mirar este momento como un trámite organizacional o como un cumplimiento de las obligaciones obrero-patronales, a través de distintos enfoques, teorías y explicaciones se pretende resignificar la jubilación como un cambio de vida que requiere un compromiso mayor.

Se parte desde la problemática mundial relacionada al envejecimiento e inversión de la pirámide poblacional, en la cual se refleja que en años próximos el incremento de adultos mayores será considerable. En nuestro país se espera que para 2050, el 22.5% de la población serán adultos mayores CONAPO, 2015, por tanto, es primordial enfocar distintas políticas públicas para preparar la llegada de este momento. Es claro que, no contaremos con pensiones y que se deben focalizar recursos para preparar nuestra vejez.

Esta investigación presenta, desde distintos contextos, las definiciones de jubilación, las etapas, así como el impacto que este proceso puede generar en la persona. Al partir de distintas definiciones y autores que señalan lo trascendental de esta etapa, se busca sensibilizar al lector y buscar que se tome como prioridad generar planes concretos para aquellos que están o estarán por vivir este momento. Derivado de la teoría y de las investigaciones presentadas, se plantean las bases de un modelo de acompañamiento mismo que tiene como objetivo abarcar, en su mayoría, las áreas de mayor relevancia expuestas en esta tesis.

Para la Dirección de Personal de la Universidad Iberoamericana Puebla se ha convertido en un proceso de interés primordial como parte de la mejora continua del clima laboral, así como alinearse al carisma Ignaciano y a la misión Institucional. Contar con un proceso de acompañamiento para los colaboradores que se encuentran viviendo este momento trascendental, se convierte en un objetivo prioritario.

Cabe señalar que el proceso actual de jubilación no cuenta con un formato establecido o un programa a seguir, se adapta dependiendo de las necesidades que surjan y a consideración de cada colaborador. Durante esta investigación se entrevistó a dos colaboradores de la Universidad que se encontraban en vías de jubilación, en esta indagación se recabaron las necesidades externadas por los participantes en relación a su experiencia actual así como las áreas de oportunidad que presenta el seguimiento que brinda la dirección de personal.

Ambas entrevistas se sistematizaron en cinco áreas que resultan importantes y que se enmarcan como fundamentales, por distintos autores, para una exitosa inmersión en la vida de un jubilado. En cada área se ha redactado una síntesis de la entrevista de cada colaborador y una conclusión global sobre el rubro a discutir, con lo anterior se espera corroborar las teorías señaladas por los autores consultados. Asimismo, se integran las conclusiones generales sobre las entrevistas con la finalidad de demostrar las teorías expuestas y así emitir algunas sugerencias que fortalezcan e impacten en el clima organizacional de la Institución.

Una vez analizadas y sistematizadas las entrevistas, se concluye la necesidad de contar con un programa integral de acompañamiento a jubilados, que abarque desde los rubros administrativos hasta el acompañamiento reflexivo de la persona durante esta etapa. Adicional se emiten otras sugerencias con la finalidad de fortalecer el proceso, desde la organización de un ritual de cierre que conmemore el último día de labores hasta el seguimiento, a través de actividades, a los jubilados de la Institución.

Contar con un programa integral, desde la visión del desarrollo humano, resulta primordial al escuchar las necesidades expuestas por los colaboradores que vivieron este proceso de cierre de manera autónoma y sin un apoyo o seguimiento por parte de algún miembro de la dirección de personal o de la Institución. Por tanto, es primordial que la Universidad tome acciones concretas para implementar, al menos, el programa de acompañamiento propuesto de manera general al finalizar esta tesis.

CAPÍTULO 1

Planteamiento del Problema

Contexto Actual de la Jubilación.

La jubilación supone un momento de cambio trascendental en la vida de un trabajador, conlleva cambios importantes que impactan principalmente en su rol en la sociedad y en su vida familiar. Durante estos últimos años, el tema de las jubilaciones en México ha significado un debate, sobre todo, en el marco económico por los cambios realizados en la Ley del Seguro Social y la eliminación de las pensiones. Adicional una de las principales tendencias en el aumento de los adultos mayores, así como el aumento en la longevidad por los avances en la medicina.

Según el informe publicado en 2015 por la Organización Mundial de la Salud (OMS) con ocasión del Día Internacional de las Personas de Edad (1 de octubre), se prevé que el número de personas de más de 60 años se duplique a 2050, habida cuenta que los avances en medicina están ayudando a más personas a vivir más años, lo que exigirá cambios sociales. Entre 2000 y 2050, la proporción de los habitantes del planeta mayores de 60 años se duplicará, en números absolutos este grupo de edad pasará de 605 millones a 2000 millones en el transcurso de medio siglo (Organización Mundial de la Salud, 2015).

Durante la segunda asamblea mundial sobre el envejecimiento que se llevó a cabo en Madrid en 2002, se reportó que en los próximos 50 años se va casi a cuadriplicar el número de personas de edad, pasando de unos 600 millones a casi 2.000 millones. En la actualidad, casi 700 millones de personas son mayores de 60 años. Para 2050, las personas de 60 años o más serán 2.000 millones, esto es, más del 20% de la población mundial. Hoy en día una de cada 10 personas tiene 60 años o más. Para 2050 una de cada cinco personas será una persona de edad y se prevé que para 2050 una tercera parte de la población del mundo tenga 60 años o más (Jahan, S. 2016).

En nuestro país, para el año 2030, la población mayor a 65 años representará un número importante de personas en posibilidad de jubilarse, de acuerdo con la encuesta Intercensal 2015, realizada por el INEGI en la cual se encontraron 119

millones 530 mil 753 habitantes en México (INEGI, 2015). Nuestro país se encuentra entre los once países más poblados del mundo después de China, India, Estados Unidos, Indonesia, Brasil, Pakistán, Nigeria, Bangladesh, Rusia y Japón. En 2015 la población menor a 15 años representa 27% del total de la pirámide poblacional, mientras que el grupo de 15 a 64 años, constituye 65% y la población en edad avanzada representa el 7.2 por ciento (INEGI, 2015). De acuerdo al Consejo Nacional de la Población, en las siguientes tres décadas habrá una menor proporción de la población menor de 15 años y si bien la correspondiente a la población mayor de 65 años se incrementará, en el balance, la población de 15 a 65 años incrementará su importancia en los próximos años (González, K., 2015).

De acuerdo con el Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2018), para 2050 en México, 17 de cada 100 personas serán adultas mayores. El incremento de la población adulta mayor representa un gran desafío demográfico para el país, habrá una mayor demanda de:

- Servicios de salud, por el aumento de enfermedades crónico degenerativas.
- Seguridad social, debido a que un mayor número de personas de 65 años y más pasará a la inactividad económica.
- Movilidad y accesibilidad, en el espacio público para personas adultas mayores (infraestructura urbana).
- Recursos humanos, para cuidados y asistencia.

El estudio de envejecimiento demográfico en las entidades federativas (González, K. 2015) el estado de Puebla se encuentra en el grupo de entidades con mayor número de adultos mayores representando, con el resto de su grupo, 41.5% de la población total de personas en este grupo. En este sentido las personas mayores se encontrarán en un momento de jubilación, desde la perspectiva del desarrollo humano en la cual se retoma al ser humano desde lo integral, se deben generar protocolos que se enfoquen en la persona por encima de su estatus como activo laboral lo cual nos permitirá generar protocolos que acompañen a la persona en el momento de cierre de su trayectoria laboral.

Problemática Institucional: Proceso de Jubilación Actual.

La Universidad Iberoamericana Puebla fue fundada en agosto de 1983, sus procesos administrativos, así como de gestión del talento se ha enfrentado a retos y modificaciones adecuadas a los tiempos que se viven. Estos procesos se han transformado de acuerdo a los cambios que ha vivido el País y que repercuten en la Institución. Uno de ellos, ha sido la reforma en los esquemas de jubilación planteados por el Instituto Mexicano del Seguro Social en el cual, únicamente accederán a una pensión aquellos que hayan cotizado con el régimen de 1973 o con el régimen de 1997. Es decir, aquellos que hayan cotizado posterior a estas leyes, no tendrán acceso a un esquema de jubilación. La Institución ha comenzado a prepararse con el diseño de un plan de pensiones, el cual, beneficiaría a la población que no tendrá acceso a un esquema de pensión gubernamental.

Los datos proporcionados por la Dirección de Personal mencionan que en 2016 contaba con una plantilla de 424 colaboradores, de los cuales 281 son administrativos y 143 académicos, el rango de edades oscila entre los 23 y 81 años y 110 colaboradores son mayores de 50 años. Ese grueso de población se encontrará, en 15 años, viviendo un proceso de jubilación.

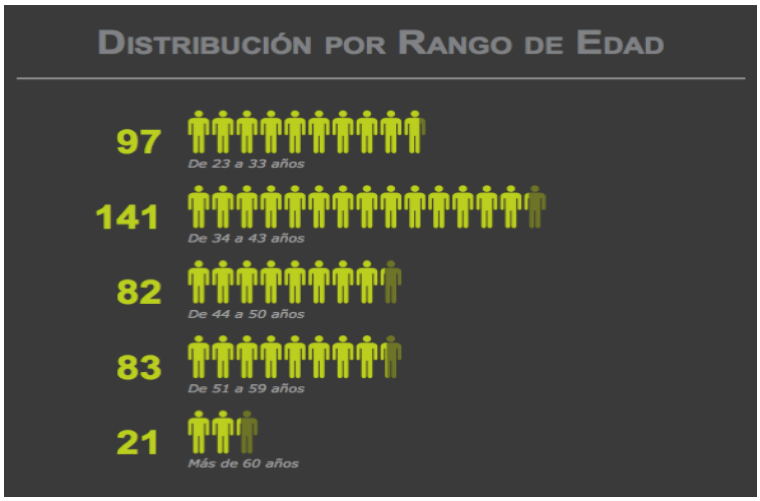

Figura 1. Distribución por edades, elaboración propia a partir de datos proporcionados por Dirección de Personal

La Universidad ha logrado visualizar la jubilación como una problemática poblacional, preocupándose por el futuro económico de sus colaboradores. La realidad es que año con año reciben solicitudes, por parte de los colaboradores, para acceder a un esquema de jubilación. Lo anterior se lleva a cabo en la Dirección de Personal, el área está encargada de la administración del talento humano de la institución, cubre los procesos de atracción y selección del talento hasta la separación laboral de quienes prestan sus servicios.

El proceso actual para la separación laboral de los colaboradores está enfocado en aplicar las normas estipuladas por la Ley Federal del Trabajo y cumplir con las responsabilidades económicas que indica la Ley. La separación laboral puede deberse a múltiples factores, desde, renuncia voluntaria, término de contrato, rescisión de contrato y es aquí donde se incluye la baja por jubilación. Esta última puede realizarse a solicitud del colaborador o por requerimiento de la Institución.

Este proceso lo llevan a cabo el Director de Personal y la Coordinación de Nóminas, Pagos y Compensaciones, con el cálculo de los montos por concepto de pensión y en la orientación del trámite que deberá seguir ante el IMSS el futuro jubilado. El colaborador en conjunto con el director de personal pacta una fecha probable de jubilación y previo a esta fecha se presentan los cálculos estimados, la desvinculación de sus actividades y el cese de responsabilidades laborales se realizan de manera independiente en el cual solo intervienen el jefe inmediato y el colaborador, llegada la fecha el proceso se convierte en una entrega-recepción del puesto, mobiliario y todo aquello que se encuentre bajo la responsabilidad del colaborador, se liquidan adeudos que se tengan pendientes con la Universidad y se realiza un proceso de baja en el cual se firma una renuncia y se entregan los cheques correspondientes a su retiro.

Por el momento, la Universidad no cuenta con un programa o proyecto, que contemple el acompañamiento de el/los colaboradores que se encuentren en proceso de jubilación. Por el momento, el acompañamiento está enfocado en asesorías (a solicitud del colaborador) sobre los trámites gubernamentales a seguir asimismo las reuniones están enfocadas a cubrir el trámite administrativo de la institución, lo anterior se realiza en el momento de la entrega de los cálculos o

proyecciones económicas y finaliza al momento de la firma de su baja ante la Junta de Conciliación y Arbitraje. La Institución, a través de la Dirección de Personal, no cuenta con un diseño de plan de vida y carrera que permita a sus colaboradores visualizar el momento en el cual pueden solicitar su jubilación, adicional que no existe un protocolo de acompañamiento al colaborador que se encuentre atravesando esta etapa. Es importante señalar que la jubilación supone un cambio sustancial en la vida de la persona al que no todos pueden responder de manera equilibrada, porque en una cultura en la que la identidad está fuertemente determinada por la profesión que se ejerce, el momento de la jubilación puede suponer la pérdida de esa identidad (Haro, A. y López, M., 2012).

El proceso de esta investigación busca corroborar que la jubilación requiere de un tratamiento y seguimiento significativo, la intervención y el acompañamiento por parte de la Institución será primordial para que el colaborador se reintegre, con éxito, a un ambiente de vida cotidiano mismo que ha dejado a un lado después de años de actividad laboral. Se busca que, una vez identificadas las necesidades del proceso actual de jubilación, se pueda proponer un modelo de acompañamiento basado en el Desarrollo Humano para aquellos que deseen o se encuentren en vías de jubilación. Asimismo, permitirá reafirmar que el proceso actual, requiere sumar un modelo de acompañamiento basado en el enfoque planteado por el desarrollo humano.

Objetivo General.

Diseñar un modelo de acompañamiento para la jubilación de colaboradores de la Universidad Iberoamericana Puebla desde el Desarrollo Humano.

Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el proceso vigente de jubilación.
- Detectar las áreas de oportunidad del proceso de jubilación vigente.
- Proponer un modelo de acompañamiento para la jubilación basado en el desarrollo humano.

Justificación.

La Universidad Iberoamericana Puebla, es una institución de educación superior y media superior de la Compañía de Jesús, tiene como misión formar hombres y mujeres profesionales, competentes, libres y comprometidos para y con los demás. Asimismo, tiene como horizonte la construcción de una sociedad más justa y humanamente solidaria.

La Institución busca, bajo un carisma Ignaciano, contribuir a la sociedad desde distintas trincheras promoviendo una cultura de justicia social, un mundo más incluyente y solidario. Por tanto, su actuar debe caracterizarse congruentemente con sus principios y valores, así como promover esta visión humana dentro de sus políticas y sistemas de gestión de personal.

Actualmente la Institución no brinda un acompañamiento a los colaboradores que se encuentran en proceso de jubilación, desde una mirada humanista. Es decir, el proceso actual gira en torno a los trámites administrativos que conlleva jubilarse dejando a un lado a la persona.

Este programa busca a preparar de manera integral el inicio de esta nueva etapa de vida que experimentarán, evitando un posible quiebre de vida y emocional. Diseñar un modelo de acompañamiento para la etapa de jubilación de los colaboradores de la Universidad Iberoamericana Puebla es importante para apoyar su cierre y desvinculación de su vida laboral. Con este modelo se busca que los colaboradores culminen su trayectoria profesional convencidos que posterior a ella iniciará una etapa de júbilo y alegría, orientando un nuevo sentido de vida que le permita descubrir nuevas oportunidades de realizarse como persona.

Este modelo diseñado desde el Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona, el cual Alberto Segrera lo describe como la composición integral de las personas y los grupos humanos, su organización, proceso y relaciones, a fin de promover el desarrollo autónomo de los mismos como individuos proactivos de su propio destino (Segrera, 2005).

El enfoque centrado en la persona propuesto por Rogers, permite la promoción para que las personas se vuelvan libres con responsabilidad y conciencia de las dificultades de su entorno, sobre todo, confiando en esta libertad para que puedan culminar con éxito su proceso de cierre emocional.

Concretamente, contar con un modelo de jubilación desde el acompañamiento personal beneficiará:

- A la Universidad al integrar el modelo humanista a sus procesos administrativos, reconociendo el valor del ser humano y de la persona en el mundo.
- Resignificando un concepto y descartando mitos que giran alrededor del termino jubilado, buscando el cuidado de la persona.
- Al clima laboral, al contar con un modelo que se enfoca en el cuidado y acompañamiento integral de sus colaboradores. A la persona, devolviéndole la responsabilidad sobre su crecimiento y desarrollo. A través de esto podrá decidir el cómo llevará a cabo el proceso de jubilación.

Pregunta de Investigación.

¿Los colaboradores que reciben un acompañamiento cercano y cuentan con la oportunidad de decidir de manera libre el momento de su jubilación, disfrutarán de esta etapa con mayor gozo logrando reincorporarse a su vida cotidiana con mayor satisfacción?

Limitantes.

El número de entrevistados es reducido, en el momento de la investigación solo dos colaboradores se encontraban en proceso de jubilación, ambos decidieron libremente comenzar su trámite jubilatorio con la Universidad y ante el IMSS. En ese momento, no se había comunicado a otros colaboradores (visualizados por la Institución para jubilarse) los planes de la Universidad para promover su jubilación al finalizar el año.

Como se menciona, en ambos casos la decisión fue tomada libremente, por tanto, se desconoce el resultado de quienes no contaron con la oportunidad de decidir sobre su proceso de jubilación. Por lo anterior, hubiera resultado satisfactorio conocer el testimonio de colaboradores que ya vivieron el proceso de jubilación incluyendo a quienes se les sugirió tomar esta vía.

Resultaría enriquecedor, contar con las entrevistas de aquellos que ya vivieron esta etapa con la finalidad de contrastar ambos momentos, es decir, durante y después del proceso jubilatorio actual.

CAPÍTULO 2

Marco Teórico

En este capítulo se presentan los elementos teóricos bajo los cuales se ha sentado esta investigación de tesis.

Para lo anterior aquí se describe la información relacionada sobra la jubilación, misma que se presenta desde los siguientes aspectos:

- Definición de jubilación y jubilado, desde distintos contextos.
- Impacto y fases del proceso de jubilación.
- Desarrollo Humano como propuesta para el acompañamiento del proceso de jubilación.
- Grupo de Encuentro propuesta para el modelo de acompañamiento del proceso de jubilación.

Definición de jubilación y jubilado, desde distintos contextos.

La jubilación es la fase final del ciclo de vida ocupacional de una persona, así como el periodo siguiente después de haber culminado una carrera laboral y se presenta de manera simultánea con otros cambios en la vida de una persona (Villa, C. 2005). Para el Diccionario de la Real Academia Española, jubilación viene del latín iubilatio y señala tres usos: 1. Acción y efecto de jubilar o jubilarse, 2. Pensión que recibe quién se ha jubilado y 3. Viva alegría, júbilo (Real Academia Española, 2014).

Para el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) el término jubilación se define como el cumplimiento de un pacto obrero patronal que reconoce que a determinados años de antigüedad laboral el trabajador adquiere el derecho a una “pensión jubilatoria”. Para el IMSS las pensiones para el asegurado relacionadas con la edad, comprenden cesantía en edad avanzada, vejez y retiro anticipado.

De acuerdo al reglamento para jubilados de la Universidad Iberoamericana Puebla en el artículo 3, se considera jubilado a la persona que se ha retirado del

ejercicio de sus funciones laborales, por haber cumplido la edad determinada por la ley, por enfermedad o incapacidad (Universidad Iberoamericana Puebla, 2012).

En 2017 se realizó una modificación al Plan de Pensiones de la Universidad Iberoamericana Puebla, cuyo objetivo radica en:

1. Otorgar al momento del retiro por jubilación del Participante, una pensión mensual vitalicia complementaria a las que establece la Seguridad Social.
2. Constituir un ahorro para el retiro de cada Participante.

En este Plan de Pensiones, el colaborador recibirá una pensión mensual vitalicia equivalente al 100% del saldo acumulado en su cuenta individual, el colaborador podrá realizar aportaciones individuales mismas que recibirá en una sola exhibición junto con los rendimientos generados. Es importante señalar que el Plan contempla dos tipos de contratación aquellos que hayan ingresado a la Institución antes del 31 de enero de 2016 y aquellos que hayan ingresado a la Institución a partir del 1 de febrero de 2016 (Universidad Iberoamericana Puebla, 2019).

Si bien la Institución cuenta con un programa de previsión social enfocado a generar un plan de pensiones para los miembros de su Institución, dentro de su política señala que:

> *La Institución espera y desea mantener el Plan en vigor indefinidamente, pero se reserva el derecho de modificarlo, suspenderlo o cancelarlo en cualquier momento si así lo considera indispensable para su estabilidad económica o si existieran modificaciones a las Leyes de Seguridad Social o del Impuesto Sobre la Renta que pudieran afectar al Plan.*

Si bien se cuenta con este beneficio, no está garantizada la continuidad indefinida del mismo. Cabe señalar que la política y visión está enfocada a proteger a los colaboradores desde la economía, sin embargo, dentro de este plan no está considerado – aún – un protocolo que exprese de manera general cómo se realiza el proceso de baja o salida de la Institución.

La jubilación suele ser el símbolo social de transición hacia la vejez, pues tiende a producirse al final de la trayectoria laboral (Meza-Mejía, M. y Villalobos-Torres, E., 2008). El jubilarse implica interrumpir el ritmo y la actividad que se vino desarrollando durante muchos años para pasar a convertirse en una persona marginada por la inactividad y el aislamiento (Buendía, J. 1997). La jubilación representa para la mayoría de las personas un gran cambio: pérdida del rol profesional, modificación de los ingresos, modificación del ritmo de vida cotidiana, reestructuración de los contactos familiares y sociales, disponibilidad de una gran cantidad de tiempo libre, etc. (Rodríguez, N. 2007). Considerando lo anterior, no existe una definición exacta del término jubilación pues este dependerá del punto de vista y la vivencia de cada individuo respecto a este proceso. De manera general el concepto de jubilación podría definirse desde los siguientes puntos:

- Fin del ciclo de vida ocupacional. Cierre de trayectoria laboral.
- Cambio sustancial en la vida de una persona.
- Símbolo de transición a la vejez.

Culturalmente se ha asociado, erróneamente, la jubilación como una etapa final de la vida de la persona lo anterior estigmatiza la manera en cómo se afronta este proceso. Distintas investigaciones señalan la importancia de cómo se visualiza la jubilación, lo anterior impactará en la adaptación de la vida del jubilado y su rol en la sociedad, es decir, si se cuenta con una imagen positiva de este momento la persona logrará adaptarse de una mejor manera a este nuevo estatus de vida. Para algunas personas significa una mayor disponibilidad de tiempo para hacer lo que desea y una cierta liberación de actividades laborales ingratas, para otras, la jubilación es percibida como una pérdida funcional en la sociedad con todas las consecuencias que ello tiene, y la aparición de un tiempo vacío que en muchos casos no se sabe cómo llenar (Villa, C. 2005).

Impacto y fases del proceso de jubilación.

La jubilación supone un cambio sustancial en la vida de la persona al que no todos pueden responder de manera equilibrada, porque en una cultura en la que la identidad está fuertemente determinada por la profesión que se ejerce, el momento de la jubilación puede suponer la pérdida de esa identidad (Haro, A. y López, M., 2012).

De acuerdo con la investigación realizada, se han establecido los impactos que puede tener la jubilación en la persona.

- **Impacto emocional.** Como se ha mencionado la jubilación supone un cambio de vida sustancial, por tanto, es un momento crucial para definir cómo se adaptará la persona a esta etapa. El trabajo otorga un rol activo en la sociedad, por tanto, al perderse (en este caso por la jubilación), cambia la etiqueta de la persona convirtiéndolo automáticamente alguien inactivo o poco productivo para la sociedad. Covadonga Villa (2005) señala que algunos individuos pueden encontrarse desorientados y angustiados ante la falta de un rol que desempeñar, asimismo menciona que un punto de vista tradicional, la jubilación es una transición estresante que causa disrupciones considerables en la vida de las personas, y con frecuencia lleva a serios problemas de adaptación o a una disminución de la satisfacción en la vida del jubilado. En cuanto mayor sea el grado de participación, más fácil es la adaptación. Es decir, si el trabajo no le interesaba o le resultaba agobiante, vive la jubilación como un merecido descanso y tiene la posibilidad de desarrollar intereses postergados. Sin embargo, si el trabajo era el centro de su vida, la jubilación será tomada como un castigo (Bravo, C. y Caro, M., 2011).

  Con relación al género, la mujer puede permanecer ocupando el rol de cuidadora familiar, el hombre deberá construir un nuevo rol, diferente al que venía desempeñando durante gran parte de su vida. Los resultados denotan que las mujeres presentan actitudes más favorables hacia la jubilación y le

dan un mayor significado de descanso, comienzo o continuidad, mientras que los hombres presentan actitudes más negativas hacia la jubilación, asociándola con una Pérdida del rol laboral, la rutina y un estilo de vida (Hermida, P., Tartaglini, M. y Stefani, D., 2016).

- **Impacto Familiar.** La familia representa una pieza clave en el proceso de reintegración a la vida cotidiana del colaborador. La jubilación y la vejez, puede ser considerada como un momento de crisis familiar, estas provocan que la familia tenga que realizar cambios y modificaciones en su dinámica o funcionamiento interno, en su modo de vida, en la forma en que se relaciona con el entorno, e incluso, pueden afectarse sus posibilidades económicas, para bien o para mal (Herrera, P., 2008). Desde una mirada masculinizante, la jubilación supone cambios en las relaciones de pareja, en el caso del hombre jubilado va perdiendo protagonismo en el territorio familiar, mientras que la mujer en la mayoría de los casos termina por asumir el liderazgo doméstico (Villa, C. 2005). La jubilación genera un cambio de papeles, que producen un efecto en las relaciones familiares. Algunas reacciones son facilitadas por la situación familiar individual, mientras que otras producen cambios dramáticos. En efecto, las cargas subjetivas y objetiva que la jubilación conlleva son muy a menudo divergentes, si se consideran los múltiples factores que intervienen, como los valores y el contexto social de la familia (Meza-Mejía, M. y Villalobos-Torres, E., 2008). El momento de la jubilación laboral marca un cambio en las relaciones de la familia. De cómo la familia y los miembros mayores estructuren su jubilación y su entrada a la vejez, así será el funcionamiento, la armonía y el respeto dentro de los límites familiares. Al hombre jubilado le es más difícil reencontrarse en el hogar y en muchas ocasiones aparecen vivencias de soledad y de pérdida de lugar. La mujer jubilada continúa su rol doméstico que antes compartía con el laboral-social. Esta lo vivencia como un cambio transicional más natural (Llanes, H., López, Y., Vázquez, J. y Hernández, R., 2015).

- **Impacto Social.** El trabajo supone un rol activo, productivo, generador de renta, exigencias físicas, psíquicas y sociales, ritmo intenso, obligación, carga, responsabilidad, etc. Mientras que la ancianidad supone un rol pasivo, no productivo, receptora de pensión o jubilación, escasa aptitud física y psíquica con exención de obligaciones y responsabilidades (Rodríguez, N. 2007). La pérdida del trabajo conlleva múltiples cambios, tales como un aislamiento generado por la pérdida de contacto cotidiano con algunos vínculos de su red social personal, la que incluye las relaciones que un individuo percibe significativas. En las diferentes etapas del ciclo vital, los seres humanos modifican sus redes de apoyo social: mientras que en la niñez y adolescencia se observa un incremento de las mismas, en la vejez tienden a disminuir, lo cual se debe, entre otros motivos, a la pérdida de contacto con los que fueron sus compañeros de trabajo (Hermida, P., Tartaglini, M. y Stefani, D., 2016). Jubilarse se encuentra ligado a un proceso de envejecimiento. La palabra envejecimiento evoca habitualmente cambios físicos desagradables, la tercera edad carece de la vitalidad y energía de la juventud (Meza-Mejía, M. y Villalobos-Torres, E., 2008). Nuestra sociedad no cree ya que los años sirvan para acumular saber; cree que con los años el saberse pierde o caduca; también se piensa que la edad incapacita para dominar los nuevos artilugios técnicos precisos para su desarrollo. En consecuencia, lo que prima son los valores ligados a la juventud, ya que, se piensa que hacerse viejo no significa avanzar intelectualmente (Haro, A. y López, M., 2012).

  Al jubilarse las personas pierden prácticamente todo contacto con personas de otros grupos de edad, a excepción de los hijos y nietos, produciéndose una ruptura de dichas relaciones y quedando limitadas a su grupo de edad. (Villa, C. 2005).

- **Impacto Económico.** En la mayoría de los casos, la jubilación conlleva una disminución de los ingresos económicos. Es importante señalar que el sistema actual de pensiones del IMSS, no considera aquellos afiliados

posterior a 1997, con derecho a recibir una pensión vitalicia al momento de retirarse accediendo únicamente a recibir aquellas aportaciones realizadas al Fondo de Ahorro para el Retiro mismas que se constituye principalmente por las contribuciones obligatorias, las contribuciones individuales y los rendimientos acumulados por la inversión de los recursos, de ahí la importancia de incrementar los saldos con aportaciones individuales con la finalidad de incrementar el monto a recibir a la llegada de la vejez (Rubli, F. 2016). Personas activas hasta ese momento se ven sometidas a un cambio brusco en sus vidas; cambio que afecta a sus recursos económicos y a su nivel de vida, que puede tener consecuencias psíquicas muy serias (Haro, A. y López, M., 2012). El temor del jubilado a que le falte dinero para mantener su nivel de vida anterior, se convierte en ciertos casos en un problema que puede generar alteraciones psicológicas, sobre todo si la pensión no resulta suficiente y adecuada con su categoría profesional (Villa, C. 2005). La planeación financiera resulta un elemento primordial para enfrentar la jubilación, la reducción de los ingresos supone un reacomodo en los gastos habituales y, por tanto, limitaría al jubilado a sobrellevar un estilo de vida. La prevención y planeación del retiro no se encuentra como parte prioritaria en el desarrollo de la vida, por tanto, se cree que en su mayoría quienes no ahorraron y previnieron esta etapa, estarán destinados a vivirla en la pobreza.

- **Impacto en la salud.** Una de las principales enfermedades relacionadas a la post jubilación es la depresión. El cese de las actividades, así como la actitud con la cual se enfrente el proceso de jubilación son factores que determinan el desarrollo de una enfermedad como la depresión. Aceptar las perdidas y compensarlas si es posible, da mayor equilibrio a la vida; sin embargo, en la jubilación se tiene la sensación de que las pérdidas son ya irreparables, lo que conlleva a situaciones estresantes, a la disminución de la autoestima y desvaloración de la autoimagen. La visión pesimista de la jubilación percibe a ésta como una ruptura social, y a los jubilados como subcategoría social (por improductivos, receptores de pensiones, y no aptos para el desarrollo

comunitario), y como una carga para el resto de la sociedad. Son llamados "receptores pasivos y agradecidos" (Haro, A. y López, M., 2012).

Dado que la jubilación se encuentra muy ligada a la vejez y la etapa sobre la que se acumula una mayor cantidad de estereotipos e ideas negativas, su vinculación se aproxima al desaliento, la tristeza, la pérdida de la ilusión o la enfermedad… y que expresa un auténtico miedo antropológico a la muerte (Haro, A. y López, M., 2012).

Una persona que sea optimista ante la vida y tenga una buena situación económica podrá afrontar su retiro laboral con mayor éxito de adaptación a su nueva situación socio-familiar; por el contrario, una persona centrada en el trabajo, con escasas relaciones sociales fuera de aquel y con dificultades económicas, afrontará la jubilación como un castigo difícil de superar (Rodríguez, N. 2007).

Es importante rescatar que la jubilación no es un proceso aislado, denota un puente trascendental en la vida de la persona y requiere, como tal, un manejo y cuidado fundamental para así asegurar un cruce exitoso a esta etapa. Atchley (1976), citado en el libro "La Vida en la Jubilación", propone diversas fases de la jubilación que se definen a continuación:

- **Prejubilación.** Se puede subdividir en dos fases: remota y cercana. En la primera, el individuo la ve como una fase positiva al final de la carrera profesional. Esta fase puede iniciarse aun antes de que la persona ingrese a su primer trabajo, y concluye cuando el individuo se acerca a la jubilación. Muy poca gente le teme a la jubilación en esta fase, y al mismo tiempo, muy pocos planean este suceso. La fase cercana empieza cuando el individuo se da cuenta de que su jubilación está próxima, sus antiguos amigos se empiezan a jubilar o la empresa le envía señales de que su jubilación se acerca. Para las mujeres, muchas veces se inicia con la jubilación de su esposo. En este punto las actitudes hacia la jubilación se vuelven negativas, ya que la realidad se vuelve más clara y porque para muchos no se han

conseguido los prerrequisitos financieros necesarios para jubilarse. Los programas de prejubilación ayudan a reducir la ansiedad producida por la jubilación cercana. En esta fase, también la persona tiene muchas fantasías sobre lo que es la vida de un jubilado. Estas fantasías pueden ser realistas o poco realistas, ya que existe siempre un elemento de idealización que puede llevar a expectativas erróneas y falsas sobre la jubilación.

- **Luna de miel.** El evento de la jubilación es seguido por un periodo de euforia en el que el individuo se percata de su nueva libertad de tiempo y espacio. En esta fase las personas tratan de realizar todo lo que antes no tenían tiempo de hacer, por lo que es un periodo muy ocupado: viajar, visitar a parientes y amigos, realizar actividades deportivas y recreativas, etc. Para algunas personas esta fase puede ser muy corta (debido en parte a razones económicas) o puede durar años, sin embargo, al cabo de un tiempo se establece una rutina. La naturaleza de esta rutina es muy importante, ya que, si la persona la percibe como satisfactoria, entonces se estabilizará.

- **Desencanto.** Para algunas personas no es fácil adaptarse a la jubilación. Después de que la vida se empieza a normalizar, algunas personas experimentan un periodo de desencanto y aun de depresión. Las personas con pocas alternativas, que tienen pocos recursos económicos o una salud deficiente, aquellos que estaban demasiado acostumbrados a manejar su propia vida, aquellos que experimentaron otras perdidas de roles, aquellos que cambiaron su lugar de residencia, etc. Tienden a experimentar periodos de depresión más profundos y largos.

- **Reorientación.** Durante esta fase la persona deprimida tiene que superarse a sí misma, y desarrollar un punto de vista más objetivo acerca de sus alternativas. En esta fase es necesario explorar nuevas maneras de involucrarse en otras actividades. Tal vez se busca la ayuda de familiares y

amigos. En esta fase se establece una estructura y una rutina para la vida diaria que proveerá satisfacción a la persona.

- **Estabilización.** Se establece una rutina para manejar el cambio. La persona ya desarrolló un criterio para tener recursos que le permitan vivir de manera satisfactoria. La vida en esta fase es predecible y satisfactoria. Algunas personas pasan de la fase de luna de miel directamente a la estabilización. En esta fase, la persona ya ha dominado su rol de jubilado, ya sabe qué se lo que se espera de él y cuáles son sus limitaciones y habilidades.

- **Terminación.** Para muchas personas la muerte termina su rol de jubilado, pero para otras hay diferentes maneras de perder el rol. Casi siempre, este sol se cancela por enfermedad y discapacidad, ya que se pierde la independencia. Otra manera de perder su estatus de jubilado es perder su capacidad económica, ya que se vuelve dependiente en este sentido.

Diversos factores influyen en el proceso y vivencia de la jubilación, los cuales dependerán de los factores que giran alrededor de la persona que vive esta etapa asimismo influyen el cómo se adaptará una vez concluido su proceso administrativo o frente a las instituciones gubernamentales, es decir, una vez que adquiere el título de jubilado, todo aquello que influyó para tomar esa decisión se verá reflejado ahí asimismo las herramientas con las que cuente para vivirlo diariamente. Si bien las etapas no sucederán exactamente como se plantean o cada persona la vivirá de una distinta manera, es importante que la persona se encuentre preparada y segura de querer vivir ese proceso y tener presente cómo enfrentarlo, saber que la decisión será trascendental, le permitirá acercarse a la realidad de ese momento y así contar con distintas expectativas sobre él.

Desarrollo Humano como propuesta para el acompañamiento del proceso de jubilación.

La base de esta investigación está ligada al Desarrollo Humano, para lo cual se presentan distintas definiciones propuestas por diversos autores, con lo anterior se plantea una idea sobre cómo se llevará a cabo el proceso de aplicación, a continuación, algunos conceptos:

1. En el informe presentado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define hoy al desarrollo humano como el desarrollo de las personas mediante la creación de capacidades humanas por las personas, a través de la participación activa en los procesos que determinan sus vidas, y para las personas, mediante la mejora de sus vidas. Se trata de un enfoque más amplio que otros, como el enfoque de recursos humanos, el de necesidades básicas y el de bienestar humano (PNUD, 2016).

2. Juan Lafarga Corona expresa que el objetivo del desarrollo humano es promover la emergencia de los valores propios en cada persona, en los grupos y en la sociedad.

3. La Asociación de Desarrollo Humano en México A.C. (ADEHUM) definió el concepto como, una filosofía del hombre, de la sociedad, y de las relaciones interpersonales que pone énfasis en la vida, la salud y la autodeterminación. Es también, una disciplina científica con modelos abiertos, fundamentada en la experiencia y en la investigación que estudia los fenómenos del proceso evolutivo consciente en el ser humano.

4. Ana María González define el desarrollo humano desde la óptica del enfoque humanista-holístico se contempla como un proceso evolutivo que tiende de manera natural hacia la autorrealización plena de las potencialidades humanas y su trascendencia.

Estos conceptos permiten identificar que la persona estará siempre en proceso de crecimiento, lo cual, para fines de esta investigación permite reafirmar que aquellos colaboradores en proceso de jubilación, mediante una correcta promoción, serán capaces -naturalmente- de evolucionar hacia su mejor crecimiento.

Para Juan Lafarga (2013) el desarrollo humano se concibe como cualquier forma de facilitar y promover la salud, el bienestar y el crecimiento de la persona en todas sus modalidades y manifestaciones; por lo anterior es primordial el cuidado del colaborador durante el proceso de jubilación para así asegurarnos que obtendrá un crecimiento durante la experiencia. Asimismo, plantea que se entiende por crecimiento personal lo siguiente:

- La evolución del autoconocimiento, la autodeterminación y la autoestima en las personas, en los grupos y en las comunidades.
- Las relaciones interpersonales satisfactorias caracterizadas por la transparencia y la cercanía.
- La búsqueda del diálogo como instrumento privilegiado de la comunicación.
- La eficacia en el trabajo, considerado éste como una acción satisfactoria y no únicamente como una actividad productiva o una obligación.
- El interés social caracterizado por la búsqueda de la equidad en los derechos y las obligaciones, y la igualdad de oportunidades para todos.
- El cuidado de la ecología y el desarrollo armónico universal.
- Y, en último término, englobando todas las características anteriores, la búsqueda trascendente o espiritual que responde a la inquietud humana sobre el sentido de la vida y de todo lo que existe su alrededor.

El desarrollo humano permite contar con un programa de acompañamiento a jubilados bajo el enfoque centrado en la persona, este enfoque contribuye a ayudar, por medio de la comprensión empática, a sentirse capaces de explorarse a sí mismas en una relación afectiva y descubrir que su experiencia no es mala sino natural y que con frecuencia se convierte en elementos constructivos y creativos (Lafarga, J. y Gómez del Campo, J., 1996). Para comprender mejor el concepto de

desarrollo humano desde el enfoque centrado en la persona, a continuación, se cita la definición planteada por Alberto Segrera: el objetivo del desarrollo humano centrado en la persona, es la comprensión integral de las personas y de los grupos humanos, su organización, proceso y relaciones, a fin de promover el desarrollo autónomo de los mismos como individuos proactivos de su propio destino (Segrera, A. y Mancillas, C., 2006). El Enfoque Centrado en la Persona (ECP) se basa en tres conceptos desarrollados por Rogers: Congruencia (C), Aceptación Positiva Incondicional (A) y Empatía (E).

Rogers propone que el ser humano nace con una *tendencia actualizante*, que da como resultado una persona plena, abierta a nuevas experiencias, reflexiva, espontanea, que valora a otros y a sí mismo. Desde esta perspectiva, el Desarrollo Humano, confía en las capacidades naturales del ser humano de ir hacia su trascendencia personal, por tanto, es capaz de decidir lo que mejor convenga en su momento de vida esto se traduciría que, en tanto cuente con un guía que le permita reflexionar sobre su desarrollo podrá optar por aquello que le haga crecer.

Si el colaborador cuenta con un programa de preparación para la jubilación, se visualizará una mayor satisfacción en esta etapa. Por tanto, es primordial contar con un acompañamiento cercano, el ECP, permitirá al colaborador sentirse comprendido a través de la empatía que el facilitador en Desarrollo Humano promueva durante las sesiones de encuentro.

La concepción de Rogers de la naturaleza del ser humano indica que ésta tiene tendencias naturales:

- Al desarrollo.
- A la independencia.
- A la armonía y al equilibrio.
- A la autorregulación y el cambio.
- A su más amplia evolución.

La propuesta de Rogers es clave para el acompañamiento de un proceso de cambio de vida, ya que promueve que las personas se vuelvan libres con

responsabilidad, este proceso de convertirse en persona lo definía de la siguiente manera:

> El proceso de llegar a ser uno mismo implica una profunda experiencia de elección personal. El individuo advierte que puede escoger entre seguir ocultándose bajo un disfraz o llegar a ser él mismo o ella misma. Descubre que es un agente libre, dotado de poder para destruir a otros o a sí mismo, pero también se da cuenta que posee la capacidad para mejorarse y mejorar a los demás (Rogers, C. 1994).

El individuo goza de esta capacidad innata de elección hacia el crecimiento, lo anterior beneficia la correcta preparación hacia una decisión de vida trascendental. A través de la consciencia adquirida y desarrollada, mediante un profundo conocimiento personal de sus necesidades, así como las de su entorno. Está preparación impactará, en aquellas personas que puedan anticipar cómo será su vida después de que dejen de trabajar, y que puedan planear activamente su jubilación, tienden a una vida de jubilación más satisfactoria (Villa, C. 2005).

Otro autor de la corriente humanista es Abraham Maslow, al igual que Rogers compartían la teoría del desarrollo del potencial humano y la mirada esperanzadora del crecimiento innato del ser humano. Maslow postuló que la persona inicia su desarrollo cubriendo necesidades básicas, conforme crecen y satisfacen estas necesidades básicas, las personas desarrollan motivaciones más humanas, es decir, enfocadas a motivaciones del ser o autorrealización.

Maslow definía esta autorrealización como, *la realización continua de potenciales, capacidades y talentos, como el cumplimiento de la misión (o llámese destino o vocación), como un conocimiento pleno y aceptación de la naturaleza intrínseca de la persona, como una tendencia incesante hacia la unidad, la integración o sinergia dentro de la persona.*

En ambos conceptos se reafirma la capacidad que tiene la persona de ir en búsqueda de su propio crecimiento y desarrollo, intentando continuamente satisfacer sus necesidades, esta tendencia natural permite que la persona continuamente busque sus propias motivaciones con la finalidad de realizarse y sentirse pleno. En ambos sentidos, aquellos que, visualicen su etapa jubilatoria

como una motivación personal permitirá que su proceso y llegada a este momento se transforme en un momento cumbre de satisfacción y realización personal.

Grupo de Encuentro: propuesta para el modelo de acompañamiento del proceso de jubilación.

Tal como se menciona en el apartado anterior, la tendencia del ser humano hacia el crecimiento y su máximo desarrollo es innata. Es parte de la personalidad sana del ser humano, misma que se encuentra en constante proceso. Algunas características mencionadas por Rogers son:

- Adaptabilidad. La persona que funciona plenamente es adaptable porque la estructura de su sí mismo está abierta a las nuevas experiencias.
- Aceptación de sí mismo. La persona se siente más dueña de sí, capaz de ser auténtica, sin caretas.
- Aceptación del otro. El individuo que acepta a los demás es capaz de comprenderlos como personas únicas y diferenciadas, porque tiene menos necesidad de defenderse y es capaz de escuchar y empatizar.

Lo anterior representa la importancia de adaptar este modelo en el proceso de acompañamiento, pues así el colaborador recibirá un seguimiento enfocado a su crecimiento y desarrollo, permitiéndole cuestionarse con mayor consciencia si está preparado para vivir la etapa de jubilación.

Tal como lo menciona Rogers, el desarrollo no solo se da de manera individual sino también a través de la escucha y empatía con los otros. Rogers sostiene que las relaciones permiten al individuo descubrir, develar, experimentar o encontrar, su self real y afirma que *nuestra personalidad se torna visible a nuestros ojos a través de la relación con los demás.*

Los grupos de encuentro se originaron en 1946 en Connecticut, con un programa de instrucción para líderes comunitarios. Para Rogers los grupos de encuentro proporcionan experiencias que se pretende produzcan un crecimiento personal y

mejoren el funcionamiento interpersonal, todos los grupos de encuentro brindan un clima de seguridad psicológica que estimula la expresión inmediata de las emociones, así como las reacciones que suscitan. Los grupos tienen un facilitador, quien dirige a los participantes.

El proceso de desenvolvimiento del grupo de encuentro se manifiesta en 7 etapas, las cuáles se muestran a continuación en la figura 2.

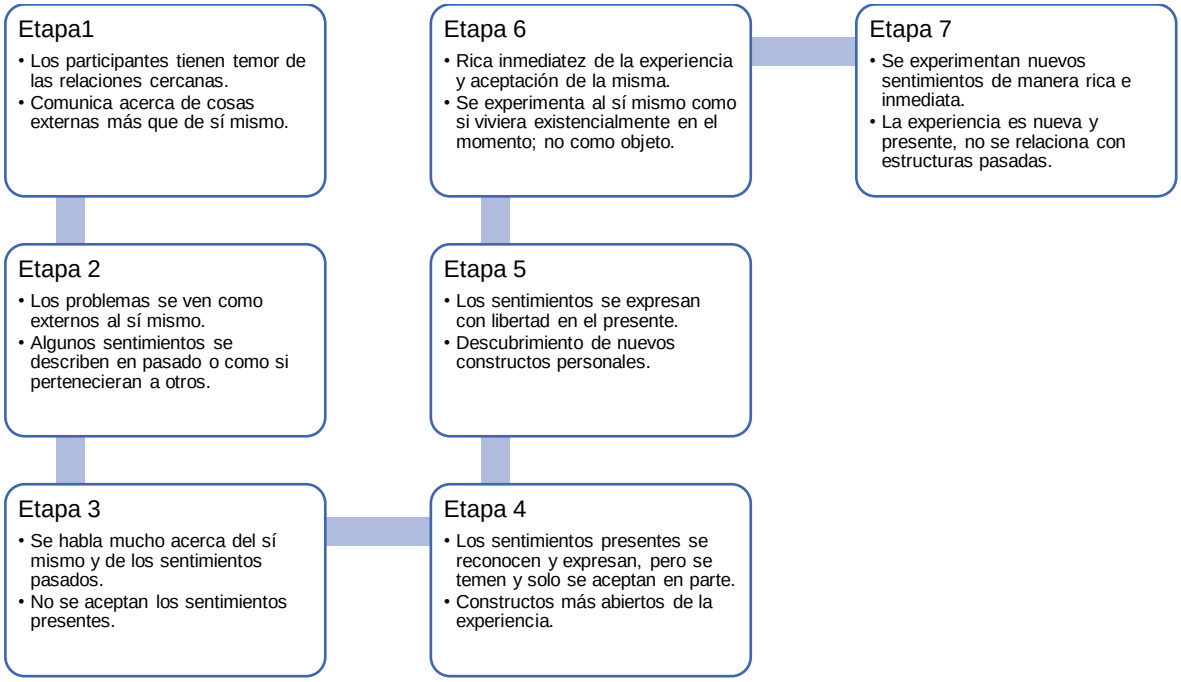

Figura 2. Etapas del Proceso de desenvolvimiento del grupo de encuentro, elaboración propia, recuperada de https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/06/teorias-de-la-personalidad-susan-cloninger.pdf

La experiencia de un grupo de encuentro permite que los participantes expresen y dialoguen sus emociones y experiencias con respecto al proceso de jubilación. Su objetivo está enfocado en la realización de la persona a través de la escucha y reflexión de las experiencias que dentro del grupo se compartan.

Dentro de los grupos de encuentro es primordial que el facilitador promueva un espacio de seguridad y confianza. El facilitador buscará promover el desarrollo de los integrantes asimismo debe contar con las características planteadas por

Rogers (2007), mismas que benefician y ayudan el proceso del colaborador, estas características son:

- La **congruencia**, como ese ser auténtico ante el otro.
- La **empatía,** como esa capacidad de poder mirar el mundo del otro y llegar a sentir al otro.
- La **aceptación positiva incondicional**, al trabajar con sus prejuicios, valoraciones, paradigmas y cualquier otra forma que me limite a ver más allá de lo que se le presenta en primera instancia.

El facilitador guía a los grupos hacia un camino de autorreflexión a través de situaciones que les permitan cuestionarse su trayectoria de vida y cómo visualizan la etapa jubilatoria. Si bien el grupo de encuentro planteado por Rogers estipula la completa y absoluta libertad en los temas de cada sesión, será importante que el facilitador cuente con una herramienta y guía base para encaminar cada una de las sesiones hacia el cuestionamiento y preparación hacia la jubilación.

Será importante que el facilitador señale que el grupo de encuentro no tiene como objetivo sanar psicológicamente a los integrantes, más bien, está enfocado en un espacio que permita compartir las experiencias de vida, así como los temores en torno a la jubilación. Los miembros del grupo de encuentro deben participar con total libertad, conociendo desde un inicio, que el espacio buscará promover una reflexión respetuosa en torno al proceso de jubilación mientras que la Universidad continuaría acompañándole – de manera más cercana – brindando asesorías sobre los trámites a realizar.

Otro punto relevante será que el grupo de encuentro busca esta reflexión, sin embargo, la persona será quien decida hasta dónde desea profundizar. La misma libertad de crecimiento, señalada en puntos anteriores, nos reafirma que la persona es la única dueña y responsable de este crecimiento. Si bien el facilitador brinda todas las herramientas posibles para su preparación y posible aceptación de la jubilación, será la persona que decida – al finalizar las sesiones – si se encuentra preparada para enfrentar el proceso e ingreso definitivo a la jubilación.

Se espera que, a través de cada una de las sesiones compartidas en el grupo, las personas que lo integren se sientan preparadas para comenzar esta fase relevante.

CAPÍTULO 3

Metodología

En este capítulo se encuentra la metodología de investigación utilizada para elaborar y presentar los resultados de esta tesis.

Enfoque Metodológico.

El tipo de estudio es cualitativo, de corte fenomenológico, no experimental de alcance descriptivo, prospectivo y longitudinal.

Participaron dos colaboradores de sexo masculino, mayores de 60 años, ambos en proceso de jubilación. El procedimiento de investigación se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Investigación con el personal de Recursos Humanos de la Universidad Iberoamericana Puebla, para conocer el contexto general de la Institución, número de colaboradores, así como contar con mayor detalle sobre el proceso actual.
2. Se realizaron entrevistas profundas con los colaboradores en proceso de jubilación. Para realizar esas entrevistas se entregó a cada colaborador una carta de consentimiento, en la cual se explicó que la información se utilizaría con fines académicos. Se encuentra en el anexo.
3. Posteriormente se sistematizaron ambas entrevistas.
4. Se identificaron las necesidades en relación al proceso de jubilación vigente.
5. Por último, se diseñó un proceso de acompañamiento basado en esas necesidades.

Instrumento.

El instrumento utilizado fue una entrevista fenomenológica, en la cual se analizaron los siguientes aspectos:

A. Contexto general de vida personal y familiar.
B. Concepto general de jubilación.
C. Proceso de jubilación de la Institución.
D. Plan para la jubilación y herramientas personales para el proceso.

La entrevista se planeó semi-estructurada, sin embargo, se preparó una guía de preguntas basada en las fases mencionadas para así tener un mayor control de la entrevista. Ambas entrevistas fueron grabadas. A continuación, la guía de preguntas planeadas:

A. Contexto General

1. ¿Cómo está compuesta tu estructura familiar?
2. Si tiene esposo (a), a ¿qué se dedica?
3. Si tiene hijos ¿aún viven en casa? ¿a qué se dedican?
4. Tienes algún otro dato sobre tu estructura familiar que desees compartirme

B. Concepto de Jubilación

1. ¿Qué significa para ti la palabra jubilación?
2. ¿Con qué relacionas el hecho de estar jubilado?

C. Proceso de Jubilación

1. ¿Por qué decidiste jubilarte?
2. ¿Conoces el proceso de jubilación de la Institución?

D. Plan de Jubilación y Herramientas Personales

1. ¿Cuentas con un plan para cuándo ya te encuentres jubilado?
2. ¿Cuentas con algún acompañamiento?
3. ¿Cómo estás viviendo este proceso?

Manejo ético de la información.

Los participantes fueron invitados a participar en este proceso de investigación mismo que aceptaron con libertad, se les explicó que se realizaría una entrevista y seria grabada para garantizar que el manejo de la información seria privado se entregó para firmar un consentimiento informado.

En este consentimiento, se especifica que:

- El participante está de acuerdo con la invitación y que asiste de manera voluntaria.
- Está de acuerdo en ser grabado.
- Está de acuerdo que los resultados de esa entrevista serán utilizados con fines de la investigación.

Asimismo, se señala que sus datos permanecerán como anónimos y que únicamente serán utilizados con fines educativos.

CAPÍTULO 4

Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a dos colaboradores en proceso de jubilación, ambas entrevistas fueron grabadas y se estableció – con la finalidad de generar un ambiente de mayor confianza – que las grabaciones se utilizarían para fines estrictamente académicos. Por tanto, las identidades de los colaboradores no son rebeladas, dentro de la síntesis de las entrevistas se mencionan a *Colaborador 1* y *Colaborador 2,* con la finalidad de diferenciarlos.

Con el resultado de las entrevistas se presenta la evaluación del proceso de jubilación actual, la visión personal que tienen los colaboradores sobre esta etapa y otorgar detalles sobre las necesidades que visualizan para culminar con éxito su trayectoria laboral.

Los resultados de las entrevistas se clasificaron en distintos rubros, que responden a las áreas consideradas de mayor impacto. A continuación, se presentan y describen cada uno de los rubros, así como la mirada que se utilizó para esta investigación.

A. *Contexto familiar*. Se realizaron preguntas enfocadas a conocer la situación familiar del futuro jubilado, este rubro resulta primordial, pues con base en las teorías mencionadas la familia representa un rol importante para la jubilación. Asimismo, resulta conveniente estudiar si la familia se encuentra involucrada en la decisión o si, en caso de haber hijos, aún dependen directamente del jubilado; esto resultará en saber si el jubilado sumará un proceso de readaptación con su cónyuge.

B. *Concepto general de la jubilación*. A través de las preguntas enfocadas a este concepto se buscó identificar la visión que tienen los colaboradores

con respecto a la jubilación, es decir, internarnos en sus expectativas y en las emociones reflejadas al referirse a este momento. Con lo anterior se podrá comparar si las teorías planteadas por distintos autores entorno a la actitud que tome la persona con respecto a la jubilación, impactará en su proceso de adaptación; identificar si su concepto es positivo o negativo permite generar un planteamiento de completa aceptación de la etapa jubilatoria o de un rechazo profundo a llegar a este momento.

C. *Evaluación del proceso de jubilación actual*. El objetivo de este rubro es conocer la visión que tienen los colaboradores sobre el proceso que actualmente ejecuta la Dirección de Personal y así contribuir al diagnóstico de las áreas de oportunidad del proceso actual. La mirada y opinión de los colaboradores sobre el proceso actual es fundamental para plantear una propuesta de impacto que beneficie directamente a futuros colaboradores en vías de jubilación. Con lo anterior se justifica la importancia de contar con un modelo o programa de acompañamiento para los jubilados, así como un seguimiento cercano a aquellos que ya concluyeron este proceso.

D. *Factores de decisión*. En este rubro se integran los factores que influyeron en los colaboradores para decidir concluir su trayectoria laboral, aquí se integran sus motivaciones personales o aquellos proyectos que fueron primordiales para optar por la jubilación. A su vez se determina si la preparación previa a la jubilación tiene un impacto positivo para afrontar la salida de la rutina laboral, adicional es importante evaluar si los factores de decisión resultan motivadores para jubilarse.

E. *Proyectos para la jubilación*. Este factor permite evaluar si los colaboradores cuentan con un plan para el momento de la jubilación, conocer si existen proyectos o un plan de vida establecido ¿qué pasará después de concluir los trámites y la etapa laboral activa? Es importante

corroborar que los jubilados cuenten con un programa de actividades que les permita invertir el tiempo que ahora tendrán libre, actividades fuera de la rutina laboral o actividades que les permitan crecer personalmente. El rubro de proyectos resulta clave para el modelo de acompañamiento propuesto, pues al sintetizar las entrevistas, sirve como un tema importante para abordar en el modelo propuesto y enfocar algún módulo en generar ideas para esta etapa.

Hallazgos.

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados, mismos que se clasifican de acuerdo a los rubros mencionados anteriormente y señalando a cada colaborador con las respuestas proporcionadas durante su entrevista.

A. Contexto Familiar.

Colaborador 1. Casado, dos hijos. Su esposa se dedica a las labores del hogar, sus hijos son mayores de 30 años, uno de ellos está casado y fuera de casa, el segundo hijo vive en casa, pero está en proceso de independizarse. Está consciente que debe pasar por un proceso de integrarse nuevamente a las rutinas familiares, desde reintegrarse a los horarios de comida y la convivencia familiar. Busca que durante esta etapa pueda reconectarse y crear lazos con su familia paterna, quienes se encuentran fuera de la Ciudad de Puebla, considera que tendrá más tiempo para visitarlos pues durante su trayectoria laboral sus visitas se limitaban a escasos fines de semana o puentes.

Colaborador 2. Casado, tres hijos. Todos sus hijos viven fuera de su casa, su esposa es ama de casa, pero cuenta con un negocio independiente de joyería. 16 años colaborando en la Universidad.

En el caso del *Colaborador 1,* su contexto familiar abarca una esfera más que es la familia de segundo nivel (tíos, primos paternos) los cuales le motivan a vivir una etapa de jubilación para así generar mayores lazos. Es importante visualizar que, deberá atravesar un momento de readaptación a las rutinas familiares, sin embargo, se encuentra consciente y aparentemente preparado para vivir ese momento. Lo cual permitirá que sea más ligero el proceso.

En el caso del *Colaborador 2,* el contexto familiar parte de reencontrarse nuevamente con su esposa, sus hijos ya no se encuentran en casa. Por tanto, revivirá el proceso de adaptación conyugal.

B. Concepto General sobre la Jubilación

Colaborador 1. Relaciona la jubilación con libertad, felicidad y plenitud. Para él la libertad significa que cuando este jubilado él podrá poner una estructura que se acomode a sus intereses a lo que quiere hacer, a sus tiempos de acuerdo a su propia administración; plenitud porque después de 38 años de vida laboral se siente con capacidades y posibilidades de emprender proyectos de manera autónoma, de comenzar a explorar otras dimensiones de su vida; y felicidad, porque podrá hacer algunas cosas que hacen que su espíritu se alimente.

Colaborador 2. Relaciona la palabra jubilación con júbilo, relajamiento y éxito. Considera que de alguna manera ha cumplido muchas metas que se ha puesto a lo largo de su vida, agregó la palabra introspección pues ha comenzado a verse a sí mismo, considera que el estar jubilado le permitirá compartir con muchas personas, sobre todo con su esposa, para empezar a hacer cosas de manera conjunta con más tiempo.

En ambos casos la jubilación representa una etapa de profunda y total liberación, asimismo se señala como el alcance de una meta y el cumplimiento de objetivos de vida planteados. Aquí se puede corroborar que ambos colaboradores se encuentran con una actitud completamente positiva para vivir este momento.

La jubilación se manifiesta como una oportunidad de vida, la cual les permitirá desarrollarse y crecer desde su interioridad.

Es importante resaltar que el Colaborador 2 le entusiasma la etapa de jubilación para compartir con mayor profundidad con su esposa y así realizar actividades juntos.

Es aquí donde el trabajo se visualiza como un medio para alcanzar sus objetivos y no como el fin de su objetivo de vida. El trabajo se convierte en un momento de agradecimiento que les permitió alcanzar su realización profesional pero también se reafirma que requieren darles paso a sus necesidades personales.

C. Proceso de Jubilación Institucional ¿qué conoce? ¿cómo lo está viviendo?

Colaborador 1. Refirió que las referencias emitidas por otros colegas que han vivido el proceso no son agradables, le señalaron que es un proceso discrecional, que dependiendo la persona se aplican los criterios, cuando llega el momento se vive como un regateo en el marco económico e incluso laboral y que entonces lejos de ser un algo que culmina todo un proceso de colaboración se convierte en una negociación para que les den lo que les corresponde. Su proceso lo ha planeado para que se lleve de manera amistosa, con anticipación y sobre todo que sea institucional, para así dejar su puesto a la persona que suplirá su lugar, sin embargo, hasta la fecha de la entrevista (noviembre 2017) no habían podido definir la fecha en la cual se llevaría a cabo su jubilación (planeaba llevarla a cabo en diciembre 2017), comentó que él informó a la Dirección de Personal en agosto de ese mismo año, pero se daba cuenta que había que ponerse en “lista de espera” y aguardar una respuesta. Durante esa semana había buscado al Director de Personal, pero no obtuvo respuesta, cuándo preguntó por una fecha podría ser en enero del siguiente año (2018). Había estado realizando, por su cuenta, los tramites ante las instituciones gubernamentales (IMSS, SAR, INFONAVIT) así como organizando qué haría posterior a concluir su trámite.

Colaborador 2. El único acercamiento, hasta el momento, había sido con el Director de Personal quien le planteó las condiciones de jubilación y los beneficios que puede tener como jubilado de la Universidad, no había tenido un acompañamiento cercano que le externaran tiempos y qué debía hacer para cerrar. Considera que el acompañamiento no solo es decir "te toca tanto de dinero" sino apoyarles en todas las dudas que llegan a surgir durante el proceso, por ejemplo en la cuestión de los seguros médicos, para él es importante el acompañamiento por parte de la Universidad para saber ¿qué estás pasando? pero más allá de la jubilación, considera que la Universidad debe contar con planes de vida y carrera que les permita a los colaboradores saber a dónde se van a mover y la jubilación seria la culminación de ese plan.

Expresó que durante este proceso se ha apoyado de su esposa, así como de sus familiares.

En ambos casos los colaboradores manifiestan la necesidad de contar con un acompañamiento más cercano y no limitado al cumplimiento de los puntos administrativos. El *Colaborador 2* propone que la Universidad visualice, no solo el acompañamiento durante esta etapa de vida, sino también, extenderlo a un plan de vida y carrera, en donde el punto final sea la jubilación.

La preparación de este momento no solo le corresponde al colaborador, pues en el caso del *Colaborador 1*, por su cuenta investigó qué, cuándo y dónde debía realizar distintos trámites de índole gubernamental, sin embargo, la Institución podría asesorar de manera más abierta o contar con un plan para el retiro, no solo de las actividades laborales sino también de los requisitos a cumplir ante las instancias gubernamentales.

Así como la formación en el lugar de trabajo facilita la integración de la persona en el mundo laboral y la posibilita para desarrollar satisfactoriamente su actividad productiva, debería considerarse también la educación para la jubilación. Es decir, preparar a la persona para hacer frente a la jubilación con una actitud positiva y favorable, que haga de esta nueva fase vital un tiempo de calidad y de desarrollo personal (Meza-Mejía, M. y Villalobos-Torres, E., 2008).

D. Factores de Decisión

Colaborador 1. Algunas razones que lo llevaron a decidir jubilarse fueron que busca emprender proyectos personales que entrarían en conflicto con las responsabilidades de tiempo completo en una empresa, tendría la oportunidad de hacer mayor convivencia con su familia, así como retomar lazos familiares, expresó que quiere hacer ahora que "no está en conflicto con nada, ni con nadie" siente que está en plenitud en cuestiones laborales.

Para él fue una decisión importante que reflexionó con tiempo de anticipación, considera que la Universidad debe fomentarlo para todos los colaboradores que se encuentren viviendo un proceso similar, así no se vuelve una decisión dirigida sino inducida a las personas que se encuentran viviendo esta etapa. Él se preparó con distintos cursos e investigó sobre el proceso emocional, prepararse para el "vacío emocional" que pudiera sentir al encontrarse jubilado, leyó distintos textos sobre la jubilación y el placer de no trabajar. Su decisión se definió durante sus últimos ejercicios espirituales.

Colaborador 2. Considera que después de 40 años trabajando necesita una pausa, tomarse un "relax" y pensar en nuevos proyectos; necesita tener sus propios ritmos y hacer cosas que él quiere, se considera que a su edad aún tiene mucha energía para hacer proyectos diferentes que le llenen desde lo personal, también consideró como factor de decisión que aún se cuenta con un esquema de jubilación, así asegura contar con un ingreso razonable y el temor de que un día cambiaran el esquema jubilatorio así que decidió aprovechar la situación.

Ambos colaboradores han tomado con libertad la decisión de jubilarse, en sus respuestas se visualiza como el cierre de su trayectoria laboral desde el sentimiento de satisfacción y cumplimiento de objetivos profesionales. Para ambos, este momento representa una etapa de libertad fuera de las exigencias diarias que conlleva un trabajo de tiempo completo.

Es importante resaltar que la decisión en libertad influye en la perspectiva y planeación de la siguiente etapa de vida, por tanto, prepararse para este momento resulta crucial pues a partir de ahí se logrará establecer un vínculo cercano con su jubilación, así como una mayor perspectiva para su vida posterior.

Resulta interesante ver que el *Colaborador 1* por su propia cuenta investigó todo lo relevante a esta etapa para así tomar una decisión final, el *Colaborador 2* se vio más influenciado por las circunstancias actuales de la jubilación en México, es decir, el temor a que existiese una reforma a los esquemas de pensiones y no lograra acceder a ella.

Dentro de la investigación se ha mencionado que las circunstancias que orillen a la persona a tomar esta decisión serán fundamentales para que puedan enfrentar esta etapa con mayor gozo y satisfacción. Asimismo, si el factor de decisión se construye desde la libertad y total aceptación de la persona, su actitud frente a este nuevo momento será tomado desde la esperanza y positivismo.

Promover que las instituciones visualicen y encaminen a los colaboradores a decidir su jubilación con libertad, permitirá que su visión y estigmatización de este momento se modifique hacia lo positivo que traerá este momento de vida. En el caso de la Universidad, cuenta con distintos recursos que promueven un espacio de reflexión integrar a los colaboradores a vivir estos espacios o complementarlos con el programa que se desarrolle, beneficiará y enriquecerá este proceso.

E. Planes Post-Jubilatorios

Colaborador 1. Retomar de manera estructurada su afición por la fotografía, así como realizar una investigación sobre las raíces de su familia en México y si le es posible irse a Francia. Se quedará como profesor de hora clase.

Colaborador 2. En ese momento no contaba con un plan a largo plazo, su idea es vivirlo día con día, más bien buscaba mantenerse bien físicamente, necesita un espacio para regresar a un estado óptimo de salud, hacer ejercicio. Cuenta con un plan de retiro y ahorros que adicionales a la jubilación del IMSS y de la Institución

le permitirán continuar solventando sus gastos. También considera que en algún momento podría emprender proyectos que le generen un ingreso adicional.

Para ambos colaboradores en el momento de la entrevista aún no se encontraba una planeación exacta para la etapa jubilatoria. A pesar de contar con ciertos conocimientos sobre ese momento, el *Colaborador 1* no había logrado establecer un plan o rutina para esa etapa, es decir, no se había concretado alguna actividad. En el caso del *Colaborador 2*, tampoco contaba con un plan en específico. Es importante resaltar que en ambos casos surge una necesidad de descansar de la rutina diaria, sin embargo, valdría la pena cuestionar ¿qué sucederá posterior a ese descanso? ¿qué planes o cómo invertirán su tiempo libre en determinado tiempo?

Es ahí donde la importancia de contar con un programa que acompañe previamente la jubilación toma un mayor sentido. Así el colaborador a través de distintos momentos de reflexión, podrá cerrar esta etapa de vida y logrará visualizar qué realizará durante este momento. Aunque no todo puede ser planeado al cien por ciento, el colaborador logrará aterrizar de manera más clara qué podrá realizar una vez que se encuentre en este momento de vida.

En esta tesis se ha buscado señalar, desde distintos autores, la importancia de acompañar a la persona durante el proceso de jubilación. Al conocer las repercusiones y las necesidades emocionales que surgen al llegar a este momento recobra mayor interés el que las organizaciones cuenten con planes de retiro que ayuden al personal a cerrar este momento trascendental en su vida.

El retiro laboral se produce al cumplir una edad determinada. Llega de golpe, y por lo mismo suele producir una crisis. Pero es cierto que llega cuando se ha acumulado una gran cantidad de saber cosas y tener experiencias (Meza-Mejía, M. y Villalobos-Torres, E., 2008).

Durante la investigación se pretendió conocer y evaluar el proceso de jubilación que se lleva dentro de la Universidad, durante las entrevistas realizadas se buscó conocer a detalle las características del proceso, así como las vivencias personales de cada colaborador, se puede observar lo siguiente:

- Para ambos es importante contar con un proceso de acompañamiento más cercano, dejando en segundo plano los cálculos monetarios de jubilación. Se requiere que la Institución, cuente con personal especializado en el acompañamiento integral (emocional, administrativo, económico) y así mantenga una comunicación directa con los colaboradores que se encuentran en proceso de jubilación con la finalidad de orientarlos en los trámites generales, acompañarlos en un proceso de cierre y, sobre todo, les ayude a establecer fechas y periodos para la culminación de su vida laboral. Se sugiere que la Institución promueva, a través del desarrollo humano, un proceso de cierre integral que permita preparar al colaborador en su jubilación y realizar un proceso de cierre de vida laboral.

- En ambos casos, los colaboradores en proceso de jubilación, realizaron -por su cuenta- investigación sobre el proceso y lograron planificar su salida y actividades posteriores al cierre de su carrera en la Institución. Es decir, realizar un proceso de reflexión individual que permita a los colaboradores cuestionarse si están listos para concluir su vida laboral activa, así como contar (o visualizar) qué desearían hacer posterior a esta etapa permite que el proceso sea más llevadero, asimismo la decisión se realiza libremente y conscientemente. Se concluye que, los colaboradores entrevistados se encontraban – al menos – en una etapa de luna de miel.

- Su concepto de jubilación trascendía a un plano liberador, lo cual resultó un proceso más llevadero y sobre todo amigable. Para ambos esta etapa resultaba un momento y espacio de recuperación personal, familiar y social, notándose el interés por comenzar a vivir lejos de la rigidez de horarios y cumplimiento de metas como se plantea dentro de la organización.

- La familia como agente motivador resulta fundamental en este proceso, si bien solo uno de los colaboradores mostró visualizarse más cercano con su

esposa y disfrutar de ese momento, ambos contaban con el apoyo familiar para “atravesar” de cierto modo por esta etapa.

- Cabe señalar que la estabilidad económica resultó un factor fundamental, en ese plano ambos colaboradores no mostraron preocupación o al menos no fue un factor de decisión para su retiro.

CAPÍTULO 5

Discusión

Diversos autores coinciden en la relevancia del proceso jubilatorio, su impacto y la importancia de que las organizaciones promuevan espacios de acompañamiento y preparación para sus colaboradores.

Durante las entrevistas, se identifica que ambos colaboradores se encontraban entusiasmados con su nueva etapa y la veían como una oportunidad de desarrollo y plenitud; por tanto, se concluye la importancia de la promoción de reflexión y el romper paradigmas hacía este momento de la vida.

Con ambas entrevistas se reafirma la necesidad de contar con un plan o programa de retiro que dignifique el cierre de una vida laboral. Más allá del reconocimiento a la labor, el acompañamiento haría sentir más cercana a la Institución con aquellos que se encuentran viviendo este proceso mismo que traspasaría a otros colaboradores, pues al ver como se acoge al compañero que va de “salida” beneficiaria al clima organizacional, es decir, se reflejaría un ambiente laboral en el que los colaboradores son cuidados hasta el último día de trabajo.

Es importante que el acompañamiento se dirija a preparar al colaborador para este momento, así como sembrar una actitud positiva hacia él. Tratar de rescatar la jubilación como etapa de oportunidad hacia el desarrollo personal y también intelectual. El autor Señaris Fernández (1991) citado en el artículo de investigación *la crisis de la jubilación como una oportunidad educativa* señala que, como cualquier situación difícil de la vida, la actitud que se adopta en ella es crucial, si se tienen en cuenta las dificultades y los aspectos positivos de la jubilación, las personas que se aproximan a la fecha del retiro habrían de replantear con madurez y serenidad su futuro, y elaborar un proyecto de vida que se ajuste al máximo a sus posibilidades reales.

Los pasos que se llevan actualmente para el cierre de la vida laboral se encuentran limitados y requiere que los miembros responsables de esta etapa se

cuestionen la necesidad de acompañar a sus colaboradores desde otro aspecto. La necesidad de fomentar un proceso de cierre enfocado en la persona se reafirma en los fundamentos estratégicos de la IBERO Puebla en el cual señala en uno de sus aspectos prioritarios lo siguiente:

> *La construcción de un clima organizacional basado en la transparencia, la cooperación, el trabajo en equipo, el profesionalismo y la ética de la responsabilidad (Universidad Iberoamericana Puebla).*

Por tanto, resulta fundamental actuar propositivamente para generar este programa de cierre dirigido al personal de la Institución. En este mismo marco, la Universidad propone como parte de sus objetivos a largo plazo 2020 para el área de recursos humanos;

> *Consolidar el modelo ignaciano de operación de la Ibero Puebla a través del fortalecimiento de un buen clima laboral basado en un liderazgo humanamente solidario y enfocado a la productividad.*

El desarrollo humano se encuentra enfocado en el proceso evolutivo de la persona, como tal, busca la autorrealización del ser humano promoviendo su crecimiento a través del cuestionamiento y autorreflexión. Permitir al colaborador concluir, mediante un proceso de reflexión acompañada, la necesidad de comenzar otra etapa de vida como es la jubilación fomentará su trascendencia como ser humano. La Universidad debe visualizar este proceso como una decisión de vida, y tal como se menciona anteriormente, es importante sensibilizar sobre las etapas y riesgos que corre la persona al no contar con un *sí* consciente que le permita planear y vivirlo en plenitud.

Se señala que, el proceso actual no tiene claridad para los colaboradores, no cuenta con una definición objetiva del momento en el cual se inicia o se es candidato para jubilarse, por consiguiente, se genera un distanciamiento en la persona

perdiendo lo que debería ser el objetivo primordial para la Institución. Lo anterior, además de impactar en la persona, genera un ambiente laboral de incertidumbre y de distinción, es decir, habrá colaboradores a quienes este proceso haya resultado exitoso y habrá quienes – bajo su percepción – no se tuvo un acompañamiento deseado. Contar con un plan de vida y carrera que incluya este momento, despejará cualquier duda, asimismo generará un ambiente de no distinción entre los miembros de la misma Institución.

Al realizar la evaluación del proceso actual, es importante mencionar que la Dirección de Personal tiene en sus manos un proceso trascendental en la vida de una persona, por tanto, es importante que cuenten con un miembro de su equipo capacitado para acompañar y guiar a la persona durante este proceso; así el área se convierte en un promotor del cuidado de la persona más que un ejecutor de decisiones. Tal como se menciona en el marco teórico, distintas investigaciones señalan que el tipo de jubilación que viva la persona marcará los efectos posteriores a su desvinculación laboral, es decir, si la jubilación es obligatoria o voluntaria, para el primer caso aparecen más problemas emocionales y trastornos depresivos, mientras que, si la jubilación es voluntaria, las personas percibirán esta etapa como una oportunidad para desarrollarse personalmente (Villa, C. 2005).

Con lo anterior se reafirma la necesidad de acompañar este proceso de vida para así orientar al colaborador a decidir con libertad su proceso de jubilación. La misma autora señala que, la jubilación debe verse como una etapa más de la vida productiva de una persona y no como el ocaso de la misma, puesto que en ella se pueden seguir realizando proyecto y alcanzando metas, y es responsabilidad de cada persona el tomar las riendas de su propia jubilación, prepararse tanto emocional como económicamente para esta etapa de la vida. Lo anterior se pudo visualizar en las entrevistas, ambos colaboradores, tomaron la decisión de jubilarse y lo reflejaban como un momento de trascendencia personal que les permitiría comenzar nuevos proyectos de vida, así como emprender nuevas relaciones

humanas, en ambos casos, la jubilación se visualizó como un momento esperanzador que les permitiría recuperar su vida personal lejos de la rutina laboral.

Para enriquecer la investigación resultaría interesante conocer, a través de una entrevista, la experiencia de aquellos que ya se encuentran jubilados. Es decir, saber cómo vivieron este momento y cómo se encuentran en esta etapa. Parte de las observaciones para el área de recursos humanos de la Universidad refieren que no cuentan con un seguimiento sobre los jubilados de la institución, en otras organizaciones, si bien no tienen un plan de salida, cuentan con programas para jubilados en los cuales de manera mensual propician reuniones o actividades para sus ex colaboradores. El testimonio de los jubilados podrá enriquecer el proyecto propuesto al final de esta investigación.

Durante la investigación solo se contaba con dos personas en proceso de jubilación, ambos habían decidido tomar la jubilación como opción prioritaria en su vida, hubiese resultado benéfico conocer otros testimonios e incluso incluir dentro de la investigación a mujeres que se encontraran viviendo esta etapa para contrastar y validar el impacto que se tiene en el género femenino el proceso de jubilación. Con lo anterior se podría afirmar si existen o no, diferencias en el sentir y en la visualización de este momento.

Un modelo de desarrollo humano permitirá que se fomente el crecimiento en libertad de la persona, con responsabilidad y conciencia. Asimismo, se plantea que este proyecto se realice a través de una intervención grupal, es decir, que los colaboradores que se encuentren en proceso de jubilación o con deseos de aspirar a ella, cuenten con un espacio que les permita reflexionar a través del encuentro con quienes se encuentran viviendo un proceso similar. El rol del facilitador de este programa será acompañar al colaborador y guiarlo.

CAPÍTULO 6

Conclusión y Sugerencias

Al finalizar este proyecto de investigación se visualiza que el capital humano es lo más valioso con lo que cuenta la Institución, su cuidado y promoción, permiten que la persona se sienta plena, valorada y satisfecha en su lugar de trabajo. Por tanto, este proyecto no solo debe visualizarse como una investigación más de los riesgos, problemáticas o comentarios generales del proceso jubilatorio, está investigación debe fomentar mejores prácticas en la gestión del talento humano, así como el cuidado de la persona en todo momento y desde distintos procesos.

En este capítulo se plasman algunas sugerencias que nacen de las investigaciones consultadas, las entrevistas y sistematización de las respuestas de los colaboradores, las áreas de oportunidad observadas en el proceso actual de jubilación. Lo anterior tiene el objetivo de fortalecer los procesos de gestión del talento humano no solo para la Universidad sino para las empresas que deseen implementar un cambio.

A continuación, se presenta a manera de listado, seis sugerencias emitidas por la autora:

1. Diseñar un programa de acompañamiento integral para la etapa jubilatoria. Es fundamental que la Universidad Iberoamericana Puebla a través del departamento de recursos humanos, cuente con un programa integral que incluya las distintas etapas del proceso jubilatorio, dicho programa debe ser claro y transparente para todos los colaboradores, lo anterior permitirá dejar a un lado los estigmas que se tienen sobre este momento y contar con una mayor transparencia hacia sus colaboradores. El programa de acompañamiento debe fijar etapas, alcances, actividades y los distintos requisitos para participar en este momento. Se sugiere aclarar o tomarlo como un programa de preparación hacia la jubilación.

Dentro de las etapas se podría esclarecer en qué momento un colaborador debe integrarse a este programa y la fecha máxima (ya sea de años de antigüedad o edad) en la cual puede permanecer como colaborador activo de la Institución asimismo aclarar que el iniciar el programa de preparación no obligará al colaborador, una vez finalizado el proceso de acompañamiento, a jubilarse más bien ayudará a esclarecer todas sus dudas y procurará que a través del mismo pueda decidir si llegó el tiempo de jubilarse.

El programa de acompañamiento se propone integral pues abarcará distintos rubros que impacten en la persona, desde lo administrativo, el acompañamiento al cierre de vida laboral, y el cierre significativo de este momento.

2. Contar con asesores. Estos asesores – pueden ser internos o externos – serán, al igual que el programa, comunicados al personal con la finalidad que puedan identificar a quién recurrir y qué puntos pueden aclarar con ellos. Las asesorías estarán enfocadas a los trámites administrativos que la Institución requiera: de gastos médicos mayores, de seguros de vida, financieras, o aquellas que sumen una mejor planeación para el momento de la jubilación. Estas pueden ser solicitadas en cualquier momento al área de recursos humanos o que exista un representante que acompañe durante toda esta etapa al colaborador, es decir, es importante que la Universidad cuente con un gestor de este programa y que se asigne a sus responsabilidades la parte final del plan de vida y carrera de un miembro de la Institución.

3. Modelo de acompañamiento desde el desarrollo humano. Se propone este modelo para acompañar el proceso de cierre, mismo que se enfocará desde una mirada del desarrollo humano. La finalidad será que durante las distintas etapas o trámites administrativos que el colaborador siga, contará con un acompañamiento más cercano que le prepare emocionalmente para este

momento. Es decir, este programa de acompañamiento le ayudará a reflexionar y cerrar paulatinamente su trayectoria dentro de la Institución.

4. Establecer un ritual de cierre. Se sugiere que el departamento de recursos humanos a través del área que promueve el desarrollo organizacional, implemente un ritual que marque el cierre de la trayectoria laboral. Las investigaciones demuestran que el último día de labores es mucho más significativo si las empresas dedican un espacio para celebrarlo y reconocer este momento. Llegada la fecha los miembros del área pueden organizar una despedida que se apegue a un mismo formato (sin diferenciaciones) asimismo promover entre los miembros del área a la cual pertenece el colaborador su participación, podrían agregar a esta actividad un libro que detalle la trayectoria laboral del colaborador, así como distintos mensajes de los miembros de la comunidad; este detalle se entregaría en esta actividad.

5. Seguimiento a jubilados. Una vez que un colaborador se integra a la categoría de jubilados, el área de recursos humanos, podría promover espacios de seguimiento o actividades que permitan mayor cercanía entre este gremio. Así se seguirán sintiendo parte de la Institución y a su vez, el área contará con un registro cercano de la vida de sus ex colaboradores.

6. Entrevistas de salida. Las entrevistas de salida permitirán que el área pueda cuantificar la percepción sobre la Institución y tomar acciones precisas para la mejora continua de sus procesos de recursos humanos.

Estas recomendaciones impactan, claramente, al proceso de jubilación para el cual se desarrolló está investigación. Sin embargo, es importante resaltar otras recomendaciones que impactarán en el desarrollo y clima organizacional de la Institución.

A. Los procesos de cierre laboral no son limitados a la jubilación, el departamento de recursos humanos, podría incluir en sus políticas de baja un proceso de acompañamiento para aquellos colaboradores que tendrán que salir de la Institución, en el cual, se le preparé para encontrar un empleo afín a su perfil, así como a sus necesidades económicas. Este proceso podría incluir la asesoría en el diseño de su currículo, asesoría para la búsqueda de trabajo a través de diversas bolsas de empleo, así como aclarar los distintos momentos y procesos administrativos que deberá de cumplir al finalizar su relación laboral. Podrían generar una vinculación interna con la bolsa de trabajo de la Universidad.

B. Diseño de planes de vida y carrera. Es fundamental que los colaboradores cuenten con un objetivo general y conozcan cuál es el alcance e incluso planes que la Institución tiene para ellos, lo anterior impactará en la disminución de la rotación de personal, contarán con colaboradores comprometidos, motivados y con mayor arraigo a la Universidad. El plan de vida y carrera no es estático y permite al colaborador adaptarse de acuerdo a los cambios de vida, aspiraciones profesionales o necesidades que la Institución presente. Finalmente es una estrategia de retención del capital humano desarrollado dentro de la Institución que busca prevenir la fuga de talentos y conocimientos adquiridos durante determinado tiempo.

C. Capacitación y sensibilización al equipo de recursos humanos. Capacitar a los miembros del equipo de recursos humanos con la finalidad de contar con herramientas que les permitan manejar las problemáticas que se presentan en los colaboradores desde lo emocional hasta el manejo de un conflicto. El equipo de recursos humanos también debe recibir acompañamiento para contener las distintas emociones y experiencias que se viven al destinar su trabajo hacia personas. También podría diseñarse un programa de acompañamiento grupal para atender las necesidades del equipo.

Propuesta: Modelo de acompañamiento para el proceso de jubilación con base en el Desarrollo Humano

La Universidad debe contar con un programa de acompañamiento para el personal, mismo que debe llevarse a cabo por un facilitador en desarrollo humano.

Para lo cual derivado del proyecto de investigación se propone un programa integral para el proceso de jubilación con base en el Desarrollo Humano, el cual estará compuesto por lo siguiente:

- Presentación del Programa/Funcionamiento del proceso de jubilación.
- Entrevista individual previo al arranque del programa.
- Grupo de Encuentro, con base en el modelo de Carl Rogers.
- Entrevista de Cierre.
- Resultados.

El acompañamiento se debe realizar por un experto en la materia y fungirá un rol de facilitador asimismo debe contar con las características planteadas por Rogers (2007), mismas que beneficiarán y ayudarán el proceso del colaborador, estas características son:

1. La **congruencia**, como ese ser auténtico ante el otro.
2. La **empatía,** como esa capacidad de poder mirar el mundo del otro y llegar a sentir al otro.
3. La **aceptación positiva incondicional**, al trabajar con mis prejuicios, valoraciones, paradigmas y cualquier otra forma que me limite a ver más allá de lo que se me presenta en primera instancia.

El modelo se compone, de manera general, de las siguientes actividades:

ACTIVIDAD	HORAS DE INVERSIÓN
Conferencia generalidades del proyecto.	4 horas.
Entrevista individual con cada participante.	1 hora por participante.
Grupo de encuentro.	10 sesiones de 2 horas cada una. Se propone realizarse, máximo, dos veces por semana. Grupo máximo de 10 participantes.
Entrevista de cierre con cada participante.	1 hora por participante.

Figura 3. Cuadro de actividades generales y horas de inversión, elaboración propia.

Es importante mencionar la estricta confidencialidad que el facilitador y los miembros del grupo deben guardar de las experiencias compartidas en cada sesión. El facilitador entregará, en caso de requerirlo la Institución, un reporte general tipo diagnóstico del proceso que viven actualmente los miembros que conformen el grupo asimismo entregará al finalizar las sesiones grupales, los resultados de la evaluación del proceso que vivieron.

El número de horas de las sesiones del grupo de encuentro podrán variar dependiendo de las necesidades de los participantes o el tiempo que se dedique para compartir, de manera profunda, sus experiencias. En caso de incrementar las horas se notificará previamente al departamento de recursos humanos para que sea tomado en cuenta en los honorarios del facilitador.

Este proyecto ha permitido explorar las necesidades reales, no solo de la Universidad, sino de muchas empresas. Las cuales no logran visualizar los procesos de desvinculación como una etapa trascendental en la persona.

Es para la autora de esta tesis una satisfacción establecer las bases que sin dudarlo lograrán un proceso enriquecido y comprometido con el ser humano, principalmente con los colaboradores que se encuentran iniciando una etapa tan importante como es la jubilación asimismo confía que, toda persona es capaz de

desarrollar un nivel de conciencia enfocado a su autocuidado, auto crecimiento y auto desarrollo, permitiéndole descubrirse y adquirir nuevos conocimientos. Este modelo permitirá que aquellos que culminen su vida laboral e inicien su etapa como jubilados, gozarán de una mayor autonomía, libertad y trascendencia personal al elegir de manera voluntaria, así como atravesar ese trayecto de la mano de un facilitador. Vivirá su jubilación como un acto de discernimiento y desarrollo personal.

Este modelo se plantea desde la vocación de continuar fortaleciendo personas integrales, sanas y con sentido de vida, enfocadas hacia su trascendencia y desarrollo constante.

Ha sido grato escuchar la experiencia de vida de los dos entrevistados, así como el encuentro de confianza que permitió complementar una idea inicial y ponerle un rostro que se enfocara al crecimiento.

REFERENCIAS

Buendía, J. (1997). *Gerontología y salud.* Madrid: Biblioteca Nueva.

Bravo, C. y Caro, M. (2011). *Efectos psicosociales de la jubilación por vejez en las variables de autoestima y apoyo social en el adulto mayor afiliado al Instituto de Normalización Previsional (INP) de la región metropolitana.* Revista Psykhe, 11 (2). Recuperado de http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/422

Cloinger, S. (2003). *Teorías de la personalidad.* Ciudad de México: Pearson Educación.

Consejo Nacional de Población (2018). *Infografía de las proyecciones de la población en México.* Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/390824/Infograf_a_Proyecciones_de_la_poblaci_n_de_M_xico.pdf (Consultado el 16 de abril de 2019).

Esmenjaud, L. (2016). *Pedagogía para el retiro. Cómo prepararte para la jubilación*. Ciudad de México: Limusa.

González, A. (2016). *Educación holística. Visión integral del desarrollo humano*. En Desarrollo humano contemporáneo / Silvia A. Sánchez Ochoa (comp.) (pp. 31-50). Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.

González, K. (2015). *Envejecimiento demográfico en México: análisis comparativo entre las entidades federativas.* Recuperado de http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/2701/1/images/06_envejecimiento.pdf (Consultado el 16 de abril de 2019).

Haro, A. y López, M. (2012). *Jubilación, educación y calidad de vida.* SIPS – Revista Interuniversitaria de Pedagogía Social, 20. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/1350/135029101009.pdf

Hermida, P., Tartaglini, M., y Stefani, D. (2014). *Redes de apoyo social en la vejez y su relación con la actitud hacia la jubilación.* Revista Argentina de Clínica Psicológica, 23 (3). Recuperado de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/7878/CONICET_Digital_Nro.9938.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Herrera, P. (2008). *Jubilación y vejez, su repercusión en la salud familiar.* Revista Cubana de Medicina General Integral, 24 (4). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252008000400008

INEGI (2015). *Población Total 2015.* Encuesta intercensal 2015. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/ . Consultado el 18 de mayo de 2018.

Instituto Mexicano del Seguro Social. *¿Cuáles son los regímenes para pensionarme?.* Recuperado de http://www.imss.gob.mx/pensiones/preguntas-frecuentes/cuales-son-los-regimenes-para-pensionarme . Consultado el 17 de abril de 2019.

Jahan, S. (2016). *Informe sobre desarrollo humano 2016*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf consultado el 17 de abril de 2019.

Lafarga, J. (2013) *Desarrollo humano, El crecimiento personal.* Ciudad de México: Trillas.

Lafarga, J. y Gómez del Campo, J. (1996). *Desarrollo del potencial humano. Aportaciones de una psicología humanista.* Ciudad de México: Trillas.

Llanes, H., López, Y., Vázquez, J. y Hernández, R. (2015). *Factores psicosociales que inciden en la depresión del adulto mayor.* Revista de Ciencias Médicas la Habana, 21 (1). Recuperado de https://www.medigraphic.com/pdfs/revciemedhab/cmh-2015/cmh151h.pdf

Meza-Mejía, M. y Villalobos-Torres, E. (2008). *La crisis de la jubilación como una oportunidad educativa.* Educación y Educadores, 11 (2). Recuperado de http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/738/821

Organización Mundial de la Salud (2015). *Se calcula que el número de personas mayores de 60 años se duplicará de aquí a 2050*. Ginebra. Recuperado de http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2015/older-persons-day/es/ Consultado el 19 de abril de 2019.

Rodríguez, N. (2007). *Actitudes hacia la jubilación.* Interdisciplinaria Revista de Psicología y Ciencias Afines, 24 (1). Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/180/18024101.pdf

Rogers, C. (1970). *Grupos de encuentro*. Buenos Aires: Amorrortu

Rogers, C. (1961). *El proceso de convertirse en persona*. Ciudad de México: Paidós

Rogers, C. (2007). *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales.* Buenos Aires: Nueva Visión.

Rubli, F. (2016). *Retos y mejores prácticas internacionales en la promoción del ahorro voluntario.* Presidencia de la CONSAR documento de trabajo no. 2. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/132138/promo_ahorro_voluntario.pdf Consultado el 16 de abril de 2019.

Segrera, A. y Mancillas, C. (2006). *El desarrollo humano centrado en las personas: fundamentos teóricos y profesionales.* Ciudad de México.

Universidad Iberoamericana Puebla. *Fundamentos estratégicos de la IBERO Puebla.* Recuperado de https://www.iberopuebla.mx/sites/default/files/pdf-files/fundamentos.pdf Consultado el 20 de abril de 2019.

Universidad Iberoamericana Puebla. *Objetivos planeación estratégica 2020.* Recuperado de https://www.iberopuebla.mx/sites/default/files/citas/documents/obejtivos-largoplazo.pdf consultado el 20 de abril de 2019.

Universidad Iberoamericana Puebla (2019). *Plan de pensiones y jubilaciones para el personal de Comunidad Universitaria del Golfo Centro A.C.*

Universidad Iberoamericana Puebla (2012). *Reglamento para jubilados de la Universidad Iberoamericana Puebla.*