

Modelo de gestión organizacional para el retiro organizacional productivo (NFOGROP) en una organización universitaria de Cuernavaca, México

Nohemí Roque Nieto, Augusto Renato Pérez Mayo, Joseline Isabel Ceballos Pech,
Claudia Rodríguez Leana

Resumen:

En este capítulo se muestra una investigación de los modelos de gestión de retiro organizacional productivo. Nos apoyaremos en el modelo teórico de la felicidad organizacional llamado modelo PERMA. El objetivo es, crear un diagnóstico que permita diseñar una nueva forma organizacional o rediseñar un área existente que pueda dar este servicio o por lo menos que lo coordine, es decir, proponer un modelo de gestión que actúe bajo una nueva mirada de ver este proceso tan importante como es la jubilación. Para lograr este objetivo se utiliza una metodología cualitativa, basada en entrevistas realizadas a 10 colaboradores, los cuales pertenecen a diferentes áreas y cargos en la organización, para así explorar qué y cuáles son los factores claves que afectan los procesos de transición hacia la jubilación. Se aplicó un instrumento que permitió identificar variables importantes en los recursos humanos jubilados y algunos que están en ese estado.

Palabras clave:

Modelo de gestión; Plan de retiro productivo; Jubilación; Felicidad organizacional.

Roque Nieto, N., Pérez Mayo, A. R., Ceballos Pech, J. I., y Rodríguez Leana, C. (2024). Modelo de gestión organizacional para el retiro organizacional productivo (NFOGROP) en una organización universitaria de Cuernavaca, México. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 91-108). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c201>



Introducción

La jubilación es la parte última del recurso humano en una organización, es un cambio organizacional y familiar inevitable en la vida laboral del recurso humano, este nivel o estado tiene una serie de consecuencias llamados cambios y que el recurso humano debe enfrentar. Esta experiencia prácticamente el recurso humano lo camina solo, el comportamiento de esos recursos humanos deja de impactar el desempeño de la organización. Su energía se apaga y empieza afectarlo en todas las áreas de su vida, es decir, en su situación económica, psicológica, social y familiar.

Sea lo que sea, es un cierre de ciclo de vida organizacional y jurídico y el posible inicio de algo que está entre la incertidumbre, la zozobra, existencia de expectativas o no, de oportunidades nuevas o no, plagada de angustias o no, tristezas o felicidades, pero que al final es causante de cambios en el comportamiento normal de los involucrados.

El envejecimiento del recurso humano en las organizaciones va en aumento y la edad para jubilarse en las organizaciones universitarias es latente, continuo y vitaliciamente, este factor unido a otros como el descenso en las tasas de fertilidad, la crisis económica postpandemia, han afectado los programas de pensiones en los diferentes países como México. Las políticas públicas con respecto a este tema de jubilación han provocado en algunos países que se generen reformas que impactan el retraso en la edad legal de jubilación (Ayuso et al., 2021), se une a todo esto, los procesos engorrosos donde se retrasan los procesos de jubilación, y pareciera que todo el diseño de estructuras organizacionales está para impedir al recurso humano que disfrute plenamente esta posiblemente última etapa de vida.

El no existir en la organización una forma organizacional (Departamento, coordinación, algún espacio) que les permita prepararse para esta posible etapa final de su vida, trae consecuencias la no adaptación de este recurso humano a esa nueva realidad. También repercute en que se ha perdido la habilidad para iniciar un nuevo ingreso a alguna organización para continuar en ese proceso activo, además de las repercusiones biopsicosociales. Tenemos también la edad que está en nuestra contra, cuando queremos competir con un recurso humano joven. Esto impacta negativamente en la calidad de vida de los jubilados.

Este proceso en la vida laboral del recurso humano es un proceso impostergable, trae consigo cambios en el equilibrio hacia dentro del seno familiar, en su salud física, salud mental, estrés laboral o baja satisfacción laboral y personal, en algunos trabajadores y que pueden afectar desde el clima y convivencia laboral hasta los conflictos en sus relaciones sociales, en la motivación y la productividad (Aguirre et al., 2020).

También es cierto que no en todos los recursos humanos viven este proceso de jubilación de la misma manera, pues en algunos se da de manera inmediata el efecto y en otros al pasar los meses, inclusive años, y que provoca desde desestabilidad emocional, como angustia, alegría, confusión, tristeza y después añoramiento. Es un proceso que

cambia por completo el ritmo de vida del recurso humano y sus familiares directos, de estar acostumbrado por tantos años a una dinámica activa de relaciones productivas, pasa a tener una vida completamente diferente y se siente el extrañamiento de espacios donde viviste muchas experiencias organizacionales y administrativas, al otro espacio en donde casi no permaneciste allí durante tu etapa laboral.

Un factor o fenómeno, empieza en algunos recursos humanos afectarlos, y es el llamado síndrome de aversión al trabajo, que considera como una pérdida de valores a la vida laboral, el estrés crónico y la propia aversión al trabajo. En todo lo expuesto es necesario coadyuvar por parte de las organizaciones en general y específicos como son las universidades de nuestro país en este proceso de cambio es donde puede incidir positivamente la existencia de un espacio organizacional que ayude en su evolución y adaptación del recurso humano.

Pero este proceso llega también a impactar a la organización, la ausencia de un capital humano con experiencias, capacitaciones, competencias probadas en su quehacer funcional, se torna difícil reemplazarlo, o sustituirlo.

Amén de las reformas laborales que en este sexenio del Presidente de la República Andrés Manuel López Obrador se dieron y que impactaron variables como la edad de jubilación en nuestro país, México (60 años para los hombres y 58 años para mujeres), el comportamiento previo a su proceso jubilatorio es de investigar toda regla jurídica y procesos administrativos que le permitirán iniciar esta etapa tan importante.

Nuevo perfil para el jubilado en la organización universitaria

Por las narrativas de profesores y administrativos jubilados y en proceso de jubilación nos damos cuenta de que este evento último en la organización universitaria es tomado como un simple trámite administrativo, es decir, a la luz de varias narrativas presentes:

“...Solamente pedí mi carta de antigüedad para verificar mi tiempo en la universidad... elabore un oficio, fui al área correspondiente y me dijeron que esperara la respuesta...no hubo nada de retroalimentación administrativa, ni nada de nada...” (J8, Académico).

“...Primero me tuvieron sentado mucho tiempo...ese fue el inicio de mi proceso de jubilación...después todo fue artificial en las relaciones...sin importancia para la organización...nada de nada... ni un protocolo...” (J10, Administrativo).

“...no creo que me devuelvan todos los años invertidos de mi vida...pero pienso que por lo menos deberían ayudarnos para enfrentar este proceso de cambio...menos el factor afectivo...ese queda ausente...mi compromiso fue total...uno espera que sea total de la universidad...”

Es notable que el recurso humano al llegar el retiro comienza a preguntarse, a cuestionar muchas cosas que la organización no les brinda. Los trabajadores se ven visualizados como estadísticas para las organizaciones donde alguna vez fueron seres humanos (Campo y Escobar, 2014). Elementos causales como la ansiedad, depresión, negatividad, apoyo social, salud física, rutina diaria, satisfacción vital e ingresos económicos dignos, fueron ajenas o estuvieron ausentes en los planes estratégicos de la organización, poco atendidos o de plano ausentes.

La importancia de diseñar estructuras flexibles que provoquen ayuda y estabilidad en esta etapa del recurso humano como es su jubilación, y su preocupación en generar y gestionar los mecanismos necesarios para garantizar un bienestar a sus empleados ante su retiro, pues el capital humano, es el que les da valor a las organizaciones.

Debido a lo anterior, es que se debe considerar toda innovación organizacional relacionados con la vida y el bienestar de las personas en la prejubilación y la jubilación, de modo que ellos tengan una jubilación productiva y que no sea un proceso simple a como lo mencionan en sus narrativas los recursos humanos entrevistados y que el apoyo de las organizaciones sea efectivo para que así ambas partes sean beneficiadas.

Paradigmas de la jubilación y el retiro laboral. Los conceptos

Conceptualizando el término, este puede entenderse como la finiquitación jurídica-laboral de un recurso humano en una organización con fines de lucro en donde prestaba sus servicios a través de un contrato laboral definido, para cambiar a una etapa de “descanso” jurídico, pero con pago económico marcado en la ley de su país hasta fallecer.

Diccionarios como la RAE, plantea que es la “la acción y efecto de jubilarse” o como la “pensión que recibe una persona jubilada” (Real Academia Española (RAE), 2024). Para efecto de este capítulo, nos referimos al término que por razones jurídicas laborales contractuales se deja de trabajar por cumplimiento a estas normas, y que tienen derecho a la pensión.

En ocasiones la ley nos permite tomar esta iniciativa antes de los años marcados en la ley laboral y lo hacemos pensando en cuidar nuestra salud biopsicosocial. Al respecto Caicedo plantea que:

Algunos aspectos podrían asociarse con la jubilación es la percepción frente a las capacidades cognitivas, físicas y sociales, tendiendo a distinguir una alteración del desempeño. Ahora bien, otras causantes o razones, es el reconocimiento a los años de trabajo y esfuerzo, que sugiere al adulto mayor, dedicar tiempo a otro tipo de funciones y roles. (Caicedo, 2020, p. 78)

Lo anterior se hace, normalmente cuando las condiciones y la calidad de vida de los trabajadores no es la adecuada, en su mayoría por tener liderazgos tóxicos. Y esto obliga al recurso humano a buscar una mejor calidad de vida fuera de organizaciones que

podieran generar algún factor organizacional de impacto negativo al recurso humano, como el stress laboral y otros.

La felicidad organizacional. Antecedentes y actualidad

La felicidad ha sido un hecho de utilidad desde la antigüedad hasta la actualidad. Lejano y exclusivamente era afrontado a partir de la filosofía y con el transitar de las décadas ha ocurrido a ser tratado desde la mirada de la sociología y la psicología como nuevo modelo de gestión en las organizaciones.

Las organizaciones como objeto de estudio sociológico se han convertido en un constructo científico, y se ha legitimado como uso metodológico en el progreso de herramientas que aprueban la medición y ser vinculada a validaciones empíricas importantes (Lyubomirsky, 1999). Por ejemplo, la interpretación de autores primero, como una fase de complacencia (Alarcón, 2009), como un proyecto de la vida (Kline, 1985), con dispositivos afectivos y cognitivos (Diener, 2012) y como personalización y labor de las fortalezas (Seligman, 2003).

Mirar el término de felicidad organizacional como un constructo científico, como objeto de estudio prominente y vital para estudiar las organizaciones, se convierte en una pieza clave en la vida del recurso humano y su desempeño. Siguiendo con esta revisión teórica, encontramos trabajos interesantes que han estudiado la relación entre felicidad organizacional y productividad exponiendo los alcances de la felicidad de los trabajadores y sus niveles de desempeño. Son los casos de Carazo en el año 2010, de Murphy y Jenkins en el año 2008, de Quick y Quick en el año 2004.

En el estudio del estado del arte de este constructo, nos dimos cuenta de que no solamente se ha desarrollado el concepto, sino que encontramos evidencia de desarrollo metodológico del cómo crear, desarrollar y mantener niveles de felicidad en las organizaciones a como lo evidencian Quoidbach y Mikolajczak (2015).

En los últimos años, a partir del nacimiento de la Psicología Positiva, la felicidad deja de ser más allá de un deseo personal y subjetivo, siendo así, que el 19 de julio de 2011, la Junta General de la Organización de Naciones Unidas, aprobó una resolución que reconoce la búsqueda de la felicidad como un objetivo humano fundamental, e incitan a promover políticas públicas que incluyan la elaboración de medidas que muestren la importancia de la búsqueda de la felicidad (Expansión, 2011).

Investigador reconocido por sus estudios en el campo de la felicidad organizacional y creador del modelo PERMA, es Martín Seligman (Seligman, 2002). Solo una búsqueda en el repositorio de Google Académico el día de hoy 14 de marzo del 2024, encontramos 75,800 documentos de investigación que han utilizado la propuesta de Seligman, solo en América Latina.

En México, es poco o casi nada lo que se tiene argumentado; se matiza, no obstante, una investigación en el que fue avanzada el modelo de PERMA, con la meta de observar si las organizaciones propician la felicidad de sus colaboradores (Gómez y Muñoz-Valencia, 2016), y un trabajo de investigación que averigua las herramientas de cálculo de la felicidad y la correlación entre productividad y calidad de vida de los trabajadores (Rodríguez, 2013).

Por último, a partir de la exploración bibliográfica consultada, es justo aseverar que hasta el momento no existe mucha bibliografía sobre Felicidad en la trama laboral o inferencias psicológicas positivas encaminadas al desarrollo del Bienestar Subjetivo de los colaboradores en México. Se intenta entonces, presentar contribuciones al respecto en el contexto mexicano.

Es por ello que hay que considerar felicidad organizacional como un constructo de investigación generando Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento en las Universidades del país, para realizar estudios de investigación que generen información de nuevas formas de gestión en las organizaciones, con el fin de fortalecer las ventajas de las organizaciones y la salud mental de sus trabajadores y que las organizaciones ofrezcan a sus trabajadores las condiciones que les permita desarrollar todas sus fortalezas tanto a nivel individual y grupal, esto también ayuda a mejorar el desempeño de las metas organizacionales (Gutiérrez, 2020).

El trabajador ha impacto en la organización en sus años productivos, sin embargo, la reciprocidad no ha sido equilibrada en la mayoría de las organizaciones universitarias. Esto se refiere específicamente a la retribución institucional hacia el trabajador de forma activa, y se cree que para que esto se equilibre por lo menos al final de su vida productiva se pudiera considerar una nueva forma organizacional acorde a la propuesta de un diseño o rediseño (Heydebrand, 1989) de un área que permita el equilibrio de ambas partes de la organización plasmado en el desarrollo de plan de retiro productivo (PRP) y la gestión de la felicidad (GF), con base en el modelo PERMA.

Este modelo teórico y metodológico tiene en su base argumentativa y de estudio el concepto de felicidad organizacional, es decir, como «Una psicología de la experiencia óptima», donde se demuestra que los sentimientos y la gratificación es producida por las actividades desarrolladas, sin ningún tipo de retribución económica o material (Campo, 2020).

Martín Seligman presenta su modelo teórico y metodológico PERMA (P- positive emotion; E- engagement; R-relationships; M-meaning; A-accomplishment. Y que se traduce como: Emociones positivas, Compromiso, Relaciones Positivas, Significado y Sentido del Logro. Cada elemento se estudia y es el que determina si una organización es feliz o no y el grado de felicidad que se tienen en ese momento (Seligman, 2015).

Una nueva Forma Organizacional

¿Qué son las formas organizacionales?

Heydebrand plantea que las formas organizacionales, son sistemas variables estructurales subdivididos en seis dimensiones o variables, categorizadas de la siguiente manera:

1. Tamaño de la fuerza de trabajo. Se refiere al número de trabajadores y el tamaño de la organización.
2. Objeto de trabajo. Identificado por la razón de ser de la organización, diferenciando si producen utilidades, proporcionan servicios o manipulan símbolos a través del procesamiento de la información y de la toma de decisiones.
3. Medios de trabajo (medios de producción). Es la naturaleza de las herramientas, máquinas o instrumentos utilizados, el tipo de tecnología o el grado de complejidad tecnológica que se emplea en la producción.
4. División del trabajo. La naturaleza, así como el grado de división tecnológica del trabajo están estrechamente relacionados con la tecnología, la composición ocupacional y de competencias de la fuerza de trabajo y la estructura administrativa de control, tal y como ésta se manifiesta en la estructura departamental y divisional de las organizaciones.
5. Control del trabajo. Esta dimensión se refiere a la naturaleza de la fuerza, la autoridad, la coordinación y el control administrativo en el nivel del proceso de trabajo o del punto de producción.
6. Propiedad y control: son las formas sociales de producción en el nivel institucional y social.

Es importante mencionar el contexto de las clasificaciones y de los requisitos planteados por este autor, caben en el nuevo diseño o rediseño del departamento de jubilaciones de la Universidad. Entonces puede decirse que este conjunto de modelos organizacionales productivos o formas organizacionales, y, las características que las diferencian son los aspectos sociales y el manejo de poder.

Es importante decir que las formas organizacionales tal vez cambien al adaptarse al nuevo ambiente socioeconómico o a la nueva forma organizacional o desaparezcan mientras se crean y seleccionan nuevas formas, por ejemplo, las formas burocráticas pueden desaparecer, sin embargo, en las organizaciones institucionales del sector público y organizaciones gubernamentales pueden permanecer ya que son estables o predecibles, sin embargo, no significa que no deba rediseñarse.

Todo diseño de una nueva forma organizacional debe coincidir con las necesidades de su entorno, de su contexto, y cada área o departamento, independientemente de sus responsabilidades, deben estar alineados, con un objetivo común. Para ello es conveniente tener claro el modelo de gestión organizacional que define la organización, esto es, la forma en la que se distribuyen esas áreas o departamentos, sus actividades y sus funciones.

La organización universitaria debe diseñar o rediseñar los mejores métodos del trato con los empleados, la comprensión del ser humano, métodos adecuados de evaluar y tratar los problemas humanos que surgen en la organización, así como crear una mejor relación entre los jefes y trabajadores. Esta contribución radica en el desarrollo en la comprensión de las situaciones humanas que ayudaría a mejorar las relaciones con los empleados, así como en la resolución de los problemas que surgen en ellas, cuando y donde ocurren.

Por tanto, la estructura organizacional adecuado está en función de un grupo de factores contingentes del entorno y un factor contingente es justamente la necesidad de un Programa como al que nos referimos.

¿Cómo se está abordando este tema en la Organización Universitaria?

En la Organización universitaria llamada UAEM, existe una posibilidad de rediseñar el área de jubilaciones, rediseñar su programa de jubilación y preparación anticipada. El estado actual de esa área no ofrece oportunidades o acciones que promuevan un cambio de percepción de los jubilados.

La ruta crítica o el modelo de gestión de la UAEM solo tiene 2 prácticas: *Entregas tu solicitud al área correspondiente y esperas tu resultado de jubilación y nada más.*

En las Universidades en México públicas al igual que en la UAEM, no existe apoyo psicológico y asesorías en diversos temas relacionados a la jubilación, no hay un programa para preparar al trabajador en esta etapa de la vida como otras universidades fuera del país que si lo hacen. Por ejemplo, la Universidad de Valparaíso (UV), inauguro el año 2019, un programa de acompañamiento para la jubilación de académicos y funcionarios. Este programa es liderado por Geropolis UV más el apoyo de diversas facultades académicas, como la Dirección de gestión y desarrollo de Personas y su Departamento de bienestar, con el fin de que las necesidades de los académicos y los funcionarios de la universidad sean atendidos previo y durante su jubilación. El programa 12 consideró un ciclo de charlas abiertas y talleres dirigidos a 73 docentes y funcionarios de la UV, que jubilaron entre el año 2018 y 2019 (Universidad de Valparaíso, 2024).

La importancia para el desarrollo sostenible de las y los trabajadores sobre la existencia de programas de preparación para la jubilación deben ser iniciativas auspiciadas por las organizaciones universitarias, dirigidas a sus trabajadores próximos a jubilarse, tendientes a facilitar la transición del trabajo al tiempo libre si es que merece ese nombre. Y lo debe hacer proporcionando información útil que les permita adquirir nuevos conocimientos

necesarios para enfrentar esta etapa del ciclo vital, por lo cual es un proceso netamente de aprendizaje organizacional educacional.

Estos suelen ser una herramienta eficaz para la adaptación positiva de las personas próximas al cese laboral y su ajuste hacia este nuevo ciclo vital. Constituye una herramienta esencialmente de aprendizaje adaptativo que proporciona a las personas conocimientos útiles para afrontar esta nueva etapa. Además, provee nuevos aprendizajes de diversos aspectos, hábitos e intereses que permiten a los individuos involucrados en esta fase de la vida, un ajuste satisfactorio que se traduce en una mejor calidad de vida.

El objetivo que se persigue es el de diseñar un programa de acompañamiento no solamente psicológico dirigido al personal activo próximo a ser jubilado, sino que además minimice los efectos bio psico social que genera el proceso de jubilación.

Aspectos metodológicos

Para tal fin el estudio se efectuó en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, entre septiembre y diciembre de 2023. Desde el punto de vista metodológico es una investigación proyectiva apoyada con una investigación de campo. Se utilizó un muestreo no probabilístico intencionado, quedando la muestra seleccionada por cien personas entre personal administrativo y académico de la institución. Se diseñó un instrumento que consta de veintidós ítems de preguntas cerradas y de selección múltiple, el cual fue posteriormente procesado y los resultados mostrados a través de histogramas

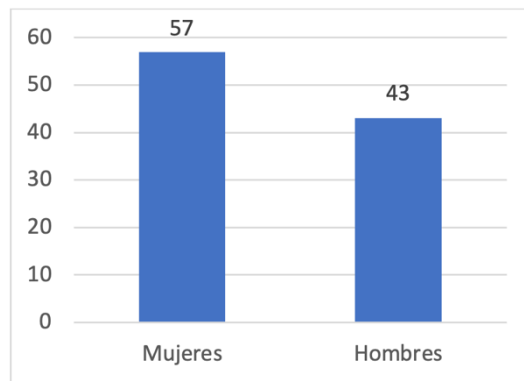
En base a los resultados obtenidos, se propone el diseño de un programa de acompañamiento que permita el ajuste del trabajador a esta nueva etapa de su vida, minimizando la presencia de síntomas negativos: Programa de Preparación para el Retiro productivo en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (PPRP-UAEM).

Resultados preliminares

Los datos obtenidos de la aplicación del instrumento diseñado para medir los efectos presentes en el proceso de jubilación en el personal docente y administrativo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos fueron tabulados y procesados examinando cada ítem por separado. Para tal efecto, se seleccionaron las preguntas más representativas (debido a lo extenso del instrumento) representados en histogramas. Posteriormente, se efectuó un breve análisis a través de la comparación y resumen de los resultados obtenidos de las variables estudiadas.

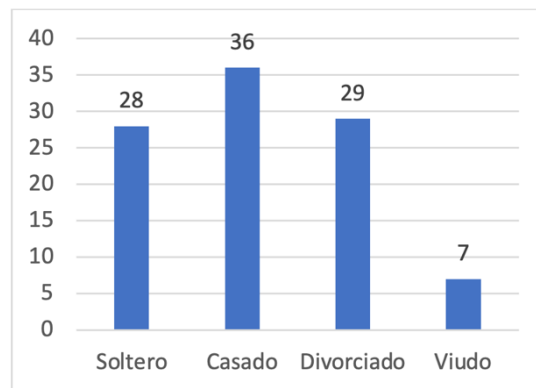
En cuanto a la información socio demográfica, de la totalidad de los individuos encuestados el 57% es de sexo femenino en contraste con el 43% que es de sexo masculino. Con respecto al estado civil el 36% es casado, el 29% divorciado, el 28% soltero y el 7% es viudo. Es de hacer notar que el género predominante es el femenino, en cuanto al estado civil preponderante es casado.

Figura 1. Sexo de las personas que participaron en la investigación



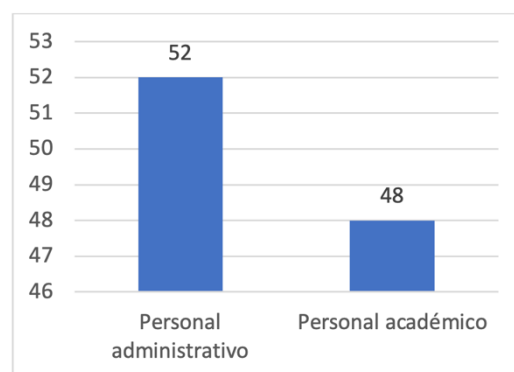
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Figura 2. Estado civil de las personas que participaron en la investigación



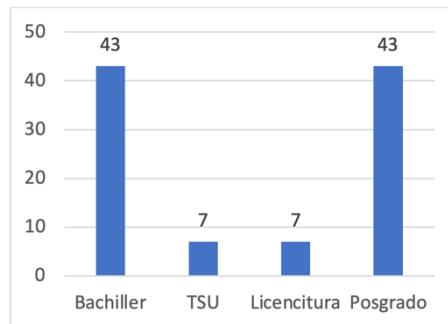
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Figura 3. Tipo de personal



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

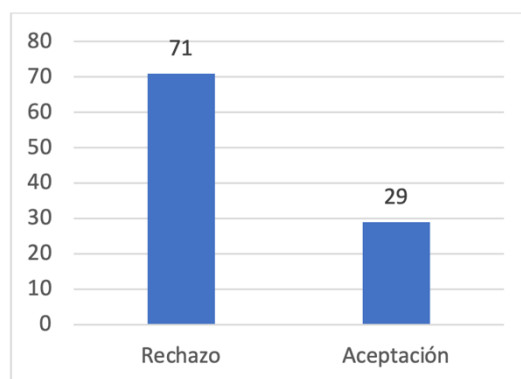
Figura 4. Grado de instrucción



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

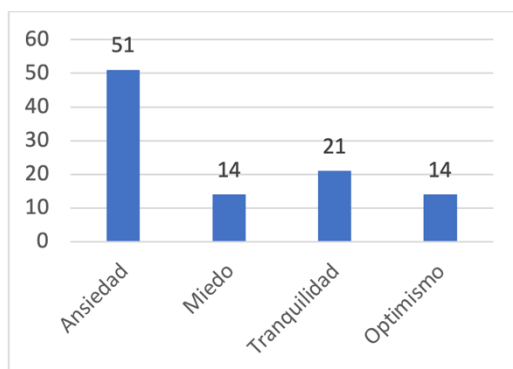
Del 100% de la muestra encuestada, el 52% es personal administrativo y el 48% es académico. Con respecto al grado de instrucción el 43% posee un grado de instrucción de bachiller, el 7% es T.S.U y el 7% restante es Licenciado y el 43% restante poseen estudios de Posgrado. Es de hacer notar que la categoría predominante es el personal administrativo, el cual en su mayoría posee un grado de instrucción de bachiller con muchos años de experiencia dentro de la institución. El nivel educativo del trabajador comúnmente es asociado al puesto de trabajo donde una persona ejerce sus funciones y, por consiguiente, es la base para determinar el paquete salarial del individuo (existen otros marcadores que también son importantes como la experiencia, las compensaciones entre otros). Por lo tanto, un nivel educativo alto no incide directamente en la transición y positivo ajuste a la jubilación, debido a que estos profesionales no prevén este paso de la actividad a la inactividad a través de una serie de actividades que mientras estaban en ocupación no habían podido efectuar; realizaron su proceso de jubilación sin tener conocimiento de lo que sucedería después.

Figura 5. Actitud de aceptación o rechazo hacia la jubilación



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Figura 6. Sentimiento predominante ante el proceso de jubilación

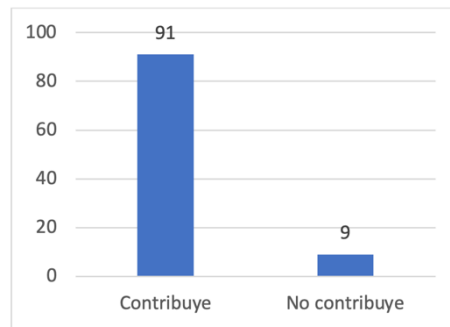


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Se constató que el 71% de los individuos encuestados sienten un rechazo por la condición de jubilados, en contra de 29% que la acepta. Por lo tanto, se infiere que la actitud hacia la jubilación es predominantemente negativa, lo cual influye en el tránsito de personal activo a jubilado. Esto se debe a que la actitud de rechazo implica que la vida después del retiro laboral se percibe sin sentido, debido a la importancia que reviste el trabajo para la sociedad y las personas en general. De esta manera, se puede inferir que existe resistencia al cambio de estatus de personal activo a jubilado (figura 5).

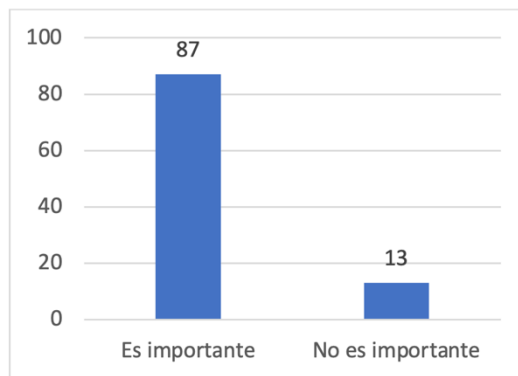
Se verificó que el sentimiento predominante ante el proceso de jubilación al momento de la aplicación del instrumento fue la ansiedad con un 51%; un 14% sintió miedo, el 21% sintió tranquilidad y 14% sintió optimismo. En la figura 6 se evidencia un abanico de sensaciones tanto positivas como negativas, siendo la ansiedad el sentimiento preponderante, debido al desconocimiento hacia dónde dirigir las actividades tras el cese laboral. La persona no concibe el nuevo rol de jubilado como satisfactorio, al no poseer las herramientas necesarias para mantener el mismo estatus de vida que poseía al estar inserto en el campo laboral, lo que produce una serie de síntomas entre los que destacan la depresión, que se manifiesta a través de estados de melancolía, tristeza e infelicidad, lo que impacta negativamente en la salud física del involucrado. La jubilación presenta una serie de síntomas entre los que destacan el insomnio, la angustia e incluso la depresión. Así, “Las condiciones del abandono del trabajo, la participación del interesado y el marco social del proceso son factores que condicionan el que la jubilación constituya una transición vital positiva o negativa” (Seligman, 2002).

Figura 7. Contribución de la planeación en los efectos derivados del proceso



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Figura 8. Apoyo institucional para la planificación e la jubilación

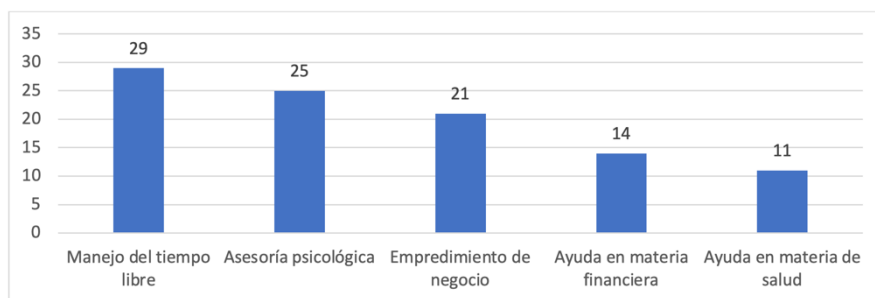


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Con respecto a la planeación del proceso, se evidenció la percepción favorable de los individuos encuestados con respecto a esta pregunta, ya que el 91% considera que la planificación de la jubilación es un factor determinante en la reducción de los efectos negativos generados del proceso de la jubilación, en contra de un 9% que piensa lo contrario (figura 7). Al indagar acerca del apoyo institucional en la planificación de la jubilación, el 87% de los encuestados considera que es un aspecto importante en el cual la Universidad debe facilitar la transición de la actividad hacia la inactividad. Consideran a la institución corresponsable junto al trabajador en el desarrollo positivo de este proceso, en contra de un 13% que considera que no es necesario dicho apoyo (figura 8).

Pregunta 5. Si existiera algún programa que brindara asesoría y preparación formal para después de la jubilación ¿cuál de estos preferiría usted? Si o no.

Figura 9. Sobre la asesoría que se les podría brindar a través del PPP-UAEM



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Referente a la preferencia de algún programa que brindará asesoría y preparación formal para después de la jubilación, se evidencia que un 29% se inclina hacia el manejo del tiempo libre, un 25% prefiere asesoría psicológica, seguida de un 21% en emprendimiento de negocio. Por último, un 14 y un 11% consideraron la ayuda en materia financiera y salud, respectivamente. Vale la pena acotar que, aunque el 29% de los encuestados seleccionaron la asesoría en tiempo libre, es de vital importancia acometer y centrar al individuo en esta nueva etapa del cambio vital a través del afianzamiento de su salud mental, aspecto que impactará positivamente en el manejo del ocio y el tiempo libre.

Los resultados encaminan la propuesta y el tema central aquí planteado, para que la organización universitaria tome en cuenta en sus proyectos estratégicos encaminados al desarrollo y bienestar humano (sus trabajadores) con la creación de nuevas formas organizacionales que permitan un proceso de adaptación y evolución del ente bio psico social que dejó y que deja no solo la parte de su competencia laboral, sino también, de su vida personal.

Propuesta del *Programa de preparación productivo para la UAEM (PPP-UAEM)*

Tomando en cuenta los resultados preliminares de esta investigación, se hace pertinente y factible el diseño de un programa de acompañamiento psicológico para el personal próximo a jubilarse en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos que tenga como finalidad contribuir en la gestión del proceso jubilatorio, a través de asesoramiento integral que les permita a los sujetos involucrados manejar efectivamente los sentimientos, emociones y sensaciones derivadas del cese laboral. En cuanto a los objetivos específicos que se persigue con la implantación de este programa se encuentran:

- promover la jubilación como un proceso normal en el desarrollo integral del trabajador,
- ofrecer una visión positiva de la jubilación destacando las posibilidades de crecimiento que posee el individuo y
- facilitar el proceso de transición del trabajador activo a jubilado.

La propuesta está dirigida al personal académico y administrativo de la Universidad, que se encuentra en condiciones para realizar su proceso de jubilación. Entre las competencias que se buscan generar en los participantes (en etapa de jubilación) con la aplicación de este programa se encuentran: a) conocer las fases que atraviesan las personas en el proceso de adaptación posterior a la jubilación, b) comprender los conceptos de transición y crisis que atraviesan, c) entender la importancia de las relaciones entre el trabajo y la salud física y psíquica, d) aceptar el nuevo rol de jubilado como un proceso natural de la vida del hombre, e) visualizar positivamente que el cambio de rol trae consigo nuevas oportunidades, f) identificar y comprender los distintos sentimientos, emociones y sensaciones que presenta el nuevo rol de jubilado, g) identificar las conductas preventivas que debe adoptar el jubilado; que impacten positivamente en su salud bio psico social.

Con respecto a la metodología del programa, se pretende que el desarrollo se efectúe a través de talleres informativos en los cuales la intervención activa de los participantes es de primordial importancia. Se requiere que el sujeto juegue un papel protagónico en la obtención de nuevas habilidades y destrezas que le permitan llevar positivamente el proceso de la jubilación. En cuanto a las dinámicas a utilizar, predominarán aquellas que aseguren la participación, tales como la representación de roles, las simulaciones, el psicodrama, entre otras, que, al combinarse con los métodos tradicionales como las clases magistrales, los estudios de casos y las reflexiones profundas de los temas vistos en los cursos, permitan una vivencia previa al rol de jubilados.

Esta propuesta se constituye por cuatro módulos en un total de cien horas académicas: Módulo 1. El trabajo, Módulo 2. La jubilación, Módulo 3. Salud bio psico social, Módulo 4. Inteligencia emocional.

Esta propuesta podría insertarse en las organizaciones con certificación en Happy Company, en donde se practican ejercicios y acciones organizacionales que equilibran la salud del recurso humano activo con el recurso humano jubilado.

A manera de conclusión

Los programas de asesoramiento al personal activo próximo a retiro constituyen una herramienta esencial de ayuda institucional al trabajador que se encuentra en la etapa previa a la jubilación. Pueden ser combinados o únicos, lo importante es que estén fundamentados en las necesidades reales de los prejubilados. No obstante, las instituciones deben ser responsables socialmente con sus trabajadores, asegurando su bienestar dentro y fuera del lugar de trabajo.

En esta investigación se determina que son diversos los efectos que se manifiestan previamente al proceso de jubilación, presentándose una amplia gama de sentimientos, emociones y sensaciones que van desde los negativos como lo son la ansiedad, depresión y miedo, hasta los positivos como la tranquilidad, optimismo y seguridad. En este caso en particular se constata que la ansiedad predomina sobre los demás efectos. Se demostró que

la adaptabilidad a la jubilación está determinada por las actitudes y creencias personales que enmarcan la figura del retiro laboral.

En este sentido, la planificación constituye uno de los elementos más importantes que deben ser tomados en cuenta por los trabajadores activos, ya que la jubilación es un proceso natural por el cual casi todas las personas insertas en el campo laboral deben pasar, por lo tanto, es primordial planear con antelación la vida después del cese laboral.

Es así como se propone un plan de retiro, estructurado en un modelo, que integre parámetros claves. En efecto, de los datos obtenidos desde las entrevistas, se concluye, en su totalidad, que el acompañamiento que posee la organización ante los procesos de jubilación afecta a estos los parámetros claves identificados.

Referencias

- Alarcon, R. (2009). Psicología de la felicidad. Introducción a la psicología positiva. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(3), 503. <https://lc.cx/tQWXtv>
- Carazo Muriel, J. A. (2010). Las empresas felices son más productivas y competitivas. *Capital humano*, (244), 86-95.
- Chacón Rivas, J. D., Grueso Orobio, J. T., y Velasquez Polanco, V. (2020). *Análisis sistemático de la revisión de literatura acerca del estado actual del fenómeno del retiro laboral, la transición de empleado a jubilado y las emociones presentadas en el proceso* [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://lc.cx/iOAYlg>
- Diener, E. (2012). *Medir Felicidad*. Plataforma Editorial.
- Hernández, G. (2009). Cese de la actividad profesional y preparación para la jubilación. *Cuadernos de Relaciones laborales*, 27(2), 63-81.
- Heydebrand, W. (1989). New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357.
- Lyubomirsky, S., y Lepper, H. S. (1999). *A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation*. Social Indicators.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A Practical Guide to Getting the Life you Want*. Sphere.
- Lyubomirsky, S. (2008). *The How of Happiness*. Penguin Books.
- Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *J Happiness Stud*, 9, 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>
- Seligman, M. (2002). *La auténtica felicidad*. Vergara.
- Quoidbach, J., y Mikolajczak, M. (2015). Positive Interventions: An Emotion Regulation Perspective. *Psychological Bulletin*, 141(3), 655-93.
- Seligman, M. E. P. (2003). Positive psychology: Fundamental assumptions. *The Psychologist*, (16), 126-127.
- Seligman, M. (2008). *Positive psychology leader series*. Documento presentado en Conference of International Association of Positive Psychology.
- Seligman, M. (2009). *Special Lecture*. Documento presentado en First World Congress on Positive Psychology. International Positive Psychology Association.

Organizational management model for productive organizational retirement (NFOGROP) in a university organization in Cuernavaca, Mexico

Modelo de gestão organizacional para o retiro organizacional produtivo (NFOGROP) em uma organização universitária em Cuernavaca, México

Nohemí Roque Nieto

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-5433-9478>

nohemi.roque@uaem.mx

Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Se ha desempeñado en ámbitos de la investigación-divulgación, docencia, consultoría en empresas. Maestra en Ciencias de la Educación con una especialización en Investigación y Docencia en educación superior. Doctora en Educación. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Augusto Renato Pérez Mayo

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-1094-3283>

renato.mayo@uaem.mx

renatomayo@hotmail.com

Profesor Investigador de Tiempo Completo del área de Estudios de las Organizaciones, Sociología de las Organizaciones, Gestión de los Recursos Humanos y Teoría de las Organizaciones FCAel. Epistemólogo de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Investigación y Maestro en Ciencias Sociales, Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-Iztapalapa, programa inscrito al PNPC del Conacyt. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Joseline Isabel Ceballos Pech

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-2516-8603>

joseline.ceballos@uaem.mx

Es estudiante de la Maestría en Administración en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Actualmente es jefa de Enlace y Gestión en la Facultad de Enfermería de la UAEM. Ha colaborado en la Dirección de Personal y en la Dirección de Contabilidad de esta misma Universidad.

Claudia Rodríguez Leana

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0001-7929-0500>

claudia.rodriguez@uaem.edu.mx

Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Ha realizado la Maestría en Enfermería y el Doctorado en Alta Dirección. Cuenta con la Especialidad de Salud Materna y Perinatal, ha realizado proyectos de investigación en el área de salud reproductiva y el salario emocional.

Abstract:

This chapter shows an investigation of productive organizational retirement management models. We will rely on the theoretical model of organizational happiness called the PERMA model. The objective is to create a diagnosis that allows designing a new organizational form or redesigning an existing area that can provide this service or at least coordinate it, that is, propose a management model that acts under a new perspective of seeing this process, as important as retirement is. To achieve this objective, a qualitative methodology is used, based on interviews carried out with 10 employees, who belong to different areas and positions in the organization, to explore what and which are the key factors that affect the transition processes towards retirement. An instrument was applied that allowed identifying important variables in retired human resources and some who are in that state.

Keywords: Management model; Productive retirement plan; Retirement; Organizational happiness.

Resumo:

Este capítulo mostra uma investigação dos modelos de gerenciamento do retiro organizacional produtivo. Vamos nos basear no modelo teórico de felicidade organizacional chamado modelo PERMA. O objetivo é criar um diagnóstico que nos permita projetar uma nova forma organizacional ou redesenhar uma área existente que possa prestar esse serviço ou, pelo menos, coordená-lo, ou seja, propor um modelo de gestão que atue sob uma nova forma de encarar esse processo tão importante como a aposentadoria. Para atingir esse objetivo, foi utilizada uma metodologia qualitativa, baseada em entrevistas com 10 funcionários de diferentes áreas e cargos da organização, a fim de explorar os principais fatores que afetam os processos de transição para a aposentadoria. Foi aplicado um instrumento para identificar variáveis importantes nos recursos humanos aposentados e em vias de aposentadoria.

Palavras-chave: Modelo de gestão; Plano de aposentadoria produtiva; Aposentadoria; Felicidade organizacional.