

308923¹²₂₃



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**EL RETIRO PROFESIONAL COMO ESTRATEGIA
EDUCATIVA PARA DIRECTORES DE EMPRESA**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
LILIANA CAROLINA ESMENJAUD ZERMEÑO
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

DIRECTOR DE TESIS: DRA. ELVIA MARVEYA VILLALOBOS TORRES

MEXICO, D. F.,

1993

TESIS C. I.
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION	001
I.- LA EDUCACION COMO UN MEDIO DE PERFECCIONAMIENTO HUMANO.	005
I.1.- Concepto de Educación.	005
I.2.- La persona como el objeto de la Educación.	008
I.3.- Los valores como el contenido de la Educación.	010
I.4.- La pedagogía como la ciencia del arte de educar.	013
I.5.- Ambitos donde se lleva a cabo la Educación.	014
I.6.- La Educación en la Empresa.	016
I.6.1.- El Adiestramiento.	021
I.6.2.- La Capacitación.	021
I.6.3.- El Desarrollo.	022
II.- EL ADULTO, SER AUTONOMO Y MADURO.	024
II.1.- El Adulto	024
II.1.1.- La Madurez.	027
II.2.- La Educación del Adulto.	030
II.3.- El Adulto en el Trabajo.	033
II.4.- Educación del Tiempo Libre.	038
II.5.- La Dirección de Empresas.	040
II.5.1.- El Director.	043
III.- LA JUBILACION COMO POSIBILIDAD DE DESARROLLO PARA LA PERSONA.	048
III.1.- La Jubilación.	048
III.1.1.- Aspectos Legales de la Jubilación en México.	050
III.1.2.- La Jubilación como una etapa de cambio en la vida.	054
III.2.- El Jubilado.	058
III.2.1.- La Edad del Jubilado: La Tercera Edad.	061
III.3.- Planeación de Vida y Carrera.	065
III.3.1.- Proyección de Vida para jubilados.	068
IV.- DERIVACION PRACTICA.	072
IV.1.- Tipos de investigación pedagógica.	072
IV.1.1.- Investigación descriptiva.	073
IV.1.2.- Estudio de Casos.	076
IV.1.3.- Pasos de la Investigación descriptiva.	077
IV.2.- Análisis de Casos.	096
IV.2.1.- Conclusiones del diagnóstico.	116
IV.2.2.- Gráficas de resultados.	119

IV.3.- Resultados de la Investigación realizada con jubilados.	130
IV.3.1.- Gráficas de resultados.	132
IV.4.- Lineamientos Generales para planear un Programa de Preparación para el Retiro Profesional, dirigido a Directores de Empresa.	144
IV.4.1.- Justificación.	144
IV.4.2.- Objetivos.	146
IV.4.3.- Contenido.	146
IV.4.4.- Métodos y Técnicas.	154
IV.4.5.- Elementos de Operación.	156
IV.4.6.- Evaluación del Curso.	158
CONCLUSIONES.	163
BIBLIOGRAFIA.	172
ANEXOS.	176
Anexo I. GUIA PARA EL PROGRAMA DE PLANEACION DE VIDA Y CARRERA.	001
Anexo II. ORACION DE LA TERCERA EDAD.	012
Anexo III. ESTUDIO SOBRE POLITICAS DE COMPENSACION Y PRESTACIONES A NIVEL EJECUTIVO.	013

INTRODUCCION

El hombre es un ser dinámico que pasa por diferentes etapas o períodos durante su vida, que lo van ayudando a madurar y a llegar a la plenitud de su existencia. Cada una de estas etapas, cumple con una función muy específica en el desarrollo de la personalidad. Así se observa, que en la infancia se tiene el primer contacto con el mundo; que la adolescencia brinda un afán de independencia y de autoafirmación a la persona; la juventud es la etapa de los grandes ideales; la adultez la de hacerlos realidad; y la última etapa, la vejez, es aquella dedicada al servicio, a la contemplación, y a la transmisión de lo aprendido a lo largo de toda la vida.

En la actualidad, las etapas que más se valoran son aquellas en que las personas son productivas, en las que se tiene en las manos el "progreso" del mundo, dejando de lado las que no tienen un porvenir, o no prometen nada. Es por esta razón, que muchos bebés son abortados, que otros muchos ya nacidos son maltratados o hasta abandonados, y que un número muy considerable de ancianos se ven obligados a pasar sus últimos años en condiciones muy desfavorables en la soledad. Esto se debe a que la sociedad moderna, ha tomado como fines en sí mismos al cambio y al progreso, en lugar de considerarlos como medios que sirven para desarrollar una vida mejor, más justa y más humana.

Si a todo lo anterior se le unen las dificultades propias que cada etapa trae consigo, se puede pensar que la persona en estas circunstancias está muy desprotegida.

Concretamente estudiando la tercera edad, se puede decir que oficialmente empieza en el momento de la jubilación, por lo que esta última es muy temida debido a las consecuencias negativas que puede ocasionar, más que ser anhelada, por todas las posibilidades que representa.

La jubilación marca un cambio en la vida. De ser una persona productiva, que ocupaba la mayor parte de su tiempo en el trabajo, se pasa a ser una que cuenta con una gran cantidad de tiempo disponible, que dependiendo de la forma como lo emplee, será la riqueza o el vacío que adquiera en esta etapa.

Cuando se refiere a directores de empresa, este problema toma dimensiones especiales, pues el puesto de directivo encierra en sí mismo, ciertas características que hacen que el retiro siga rumbos distintos. Por una parte, la persona que ocupa dicho puesto, dispone de una gran autoridad, se encarga más de tomar decisiones que de ejecutarlas. Como su trabajo requiere mucho del pensamiento, puede seguir ocupado en su tarea en cualquier lugar. El puesto le brinda un gran status y poder, a la vez que satisfacción personal. Al quedarse sin empleo, se corre el peligro de perder todos estos aspectos que hacen tan anhelado dicho puesto.

Por otra parte, la jubilación puede traer grandes ventajas en sí misma, que si son bien aprovechadas, pueden ser un deleite para la persona, pues al jubilarse, se dispone automáticamente de mucho tiempo, que puede ser utilizado en llevar a cabo alguna actividad o pasatiempo que se quiso pero no se pudo hacer por falta de tan preciado recurso; en transmitir y aprovechar el gran cúmulo de experiencia adquirida, etc.; además de estar libre de las presiones y tensiones propias del trabajo.

No se debe olvidar, que el hecho de estar jubilado no implica el no tener ningún tipo de actividad u obligación, sino por el contrario, es la etapa en la que la persona debería realizar la actividad que más le guste, en la que pueda dejar una herencia a la humanidad, sin presiones de ningún tipo. Pero para que esto pueda ser una realidad, es necesario que la propia persona se prepare para afrontar esta etapa de la mejor manera posible.

Al ser la empresa la entidad de la que el trabajador se va a desprender, y a la que ha dedicado gran parte de su vida, ésta tiene la obligación moral de proporcionar al empleado los medios necesarios para prepararse, sin olvidar que es la propia persona la última responsable de dicha preparación. La Planeación de Vida y Carrera, es una herramienta que ayuda a compaginar tanto los intereses de la empresa como los de las personas, para llegar a un futuro deseado por las dos partes, que pueda proporcionar al director los medios necesarios para planear su jubilación, sin que ésta le ocasione problemas a la empresa y ayude a la persona a llegar a su plenitud en esa etapa.

En este contexto, el pedagogo tiene un gran campo de acción, pues su preparación profesional le brinda los elementos necesarios para ayudar a las personas a desarrollarse de manera integral en cada etapa de su vida, con el fin de formar una personalidad armoniosa que lleve al hombre a su felicidad.

La presente tesis pretende establecer los elementos necesarios que todo programa de Planeación de Vida y Carrera, enfocado a directores de empresa próximos a la jubilación debe tener, con el fin de ayudarles a desarrollar personalidades íntegras y armoniosas a través de la planeación y proyección de sus propias vidas, para que realmente la tercera edad sea para ellos, el "domingo de la vida", como Emma Godoy la definiría.

Para lograr dicho propósito, se llevó a cabo una investigación descriptiva que buscaba explicar una situación real sin manipular ninguna variable. Esta investigación se dividió en dos partes: una teórica y otra de campo. La primera tuvo como objeto el conocer lo ya investigado por otros autores acerca de diversos temas relacionados con el de la tesis, para a partir de dicha información, presentar un marco teórico que fundamentara la propuesta pedagógica que se sustenta. Se consultaron obras referentes a la Educación Personalizada; a la persona humana; a la Pedagogía; a la Administración del Personal en empresas, concretamente a la Capacitación y el Desarrollo, aterrizando en el Plan de Vida y Carrera; al trabajo; la educación del tiempo libre; a la adultez y madurez; a la tercera edad; a la jubilación; etc. Citándose autores tales como Víctor García Hoz, Viktor Frankl, Oliveros Oteros, Roque Ludojowski, Jacques Leclercq, Agustín Reyes Ponce, Alfonso Siliceo, Fernando Arias Galicia, Carlos Llano, entre otros.

En cuanto a la investigación de campo, ésta se efectuó a través del estudio de casos, debido a que las características propias del problema a investigar así lo exigían. Con esto se ganó en profundidad en lo que se refiere a la información obtenida. Se estudiaron siete casos concretos de personas que cumplieran con las características de ser directores de empresa, mexicanos, que vivían en el D.F. o en las áreas conurbanas que tuvieran entre 50 y 60 años de edad, que no fueran dueños de la empresa y que hubieran empezado su trayectoria laboral desde abajo.

La información de los casos se obtuvo por medio de una entrevista realizada a cada director y de dos cuestionarios contestados por los mismos, con el fin de obtener la mayor información posible que fuera de alguna utilidad para la investigación. Además, se entrevistó a jubilados, con el fin de obtener el punto de vista de personas que ya hubieran vivido esa situación. Finalmente, se investigaron los tipos de programas existentes para preparar a la persona para su retiro profesional, por parte de las empresas, a través de entrevistas y de estudio de encuestas ya existentes sobre el tema, llegándose a la conclusión de que en la mayoría de las empresas no se da ningún tipo de preparación, limitándose al aspecto económico, en el mejor de los casos.

El presente trabajo de investigación fundamenta en un primer momento lo que la educación es, analizando su sujeto y objeto de estudio, al igual que sus ámbitos, para pasar al estudio del educando propiamente dicho de esta tesis y de sus circunstancias más próximas, para a continuación exponer los estudios realizados sobre la etapa para la que se desea preparar con sus posibilidades de desarrollo. Finalmente se explica la investigación de campo llevada a cabo, con los resultados obtenidos, para terminar presentando una propuesta pedagógica que pueda dar solución al problema tratado a lo largo de la tesis.

La presente tesis tiene como finalidad el proponer una posible solución a un problema actual, que en muchas ocasiones no es visto como tal hasta que se vive en carne propia. Busca que a través de la educación, la persona llegue a su realización, mediante su propio esfuerzo. Intenta hacer a la persona responsable de sus propios actos, y en definitiva, busca que cada persona encuentre un sentido en su vida, que lo lleve a la verdadera felicidad para la que fue creada.

CAPITULO I.-

LA EDUCACION COMO UN MEDIO DE PERFECCIONAMIENTO HUMANO.

En el presente capítulo se fundamenta acerca de lo que la Educación es, y el papel que ésta desempeña dentro de la empresa. En un primer momento se explican los términos de educación, persona y pedagogía, que son básicos para que se entienda el trabajo de esta tesis.

En un segundo momento, se describe la función que la educación realiza en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve la persona, para después llegar a desarrollar el papel que juega la educación dentro de la empresa, distinguiendo las tres formas en que la función educativa se lleva a cabo dentro del ámbito empresarial.

I.1.- CONCEPTO DE EDUCACION.-

Cuenta un escritor británico, W.Cunningham, en su Parábola de la educación⁽¹⁾ que un hombre caminando por el desierto escuchó una voz que le decía que levantara algunos guijarros y los guardara en su bolsa y que al día siguiente se sentiría triste y contento. El hombre obedeció y al día siguiente vió que los guijarros que había recogido se habían convertido en piedras preciosas, por lo que se sintió feliz por haber obedecido, y a la vez triste por no haber recogido más. Concluye el autor que lo mismo ocurre con la educación.

Con la anterior parábola se entiende que la educación transforma los guijarros de la persona en piedras preciosas, es decir, que busca transformar al hombre en una persona mejor, por lo que la educación es algo muy valioso que toda persona debería apreciar, una vez que ha estado en contacto con ella. Pero en la realidad se observa que la educación no es un bien valorado como debería serlo según dice la parábola.

(1) cfr. Un Regalo Excepcional (Pensamientos. Una Filosofía para la Vida), p. 81.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

Esto se debe a que no se tiene un concepto real y verdadero de lo que la educación es. Comúnmente este término es confundido con otros como "instrucción", "urbanidad" o "cortesía", que si bien forman parte de lo que el término "educación" implica, no lo agotan, sino que al contrario, lo limitan a un aspecto muy superficial del mismo.

La palabra educación fonética y morfológicamente viene de *educare* que significa conducir, guiar, orientar; y semánticamente recoge la versión de *educere*: hacer salir, extraer, dar a luz. (2)

La educación se apoya en el significado de sus dos raíces etimológicas: *educare* y *educere*, referidos al educando como protagonista que es capaz de aceptar y buscar ayuda y que tiene diferentes posibilidades de ser ayudado. (3)

"Esta relación educando-educador puede expresarse, en síntesis, como *autonomía orientada* o como *participación dirigida*." (4)

"*Educere* supone conocer las necesidades y las posibilidades de cada educando, y *educare* supone poder ayudar eficazmente en la satisfacción de las primeras y en la actualización de las segundas. *Educere* requiere del educador que sepa respetar, y *educare* que sepa influir positivamente." (5)

En lo que no cabe duda, es que la educación implica un cambio en la persona, y éste debe ser para el bien de la misma, si no, se estaría tratando de otros fenómenos, como la manipulación, por ejemplo, y no de educación. Este cambio positivo va llevando a la persona poco a poco a su perfeccionamiento, que es precisamente la finalidad de la educación.

La educación consiste en ayudar al hombre a ser cada día más hombre; porque como afirma Víctor García Hoz, la educación puede ser entendida "como un proceso de asimilación cultural y moral, y al mismo tiempo como un proceso de separación individual" (6).

Se le puede considerar como un proceso de asimilación, porque en virtud de la educación, las generaciones adultas actúan sobre las generaciones jóvenes, y así, el educando se va haciendo paulatinamente semejante a los que le educan;

(2) *cfr. Diccionario de las Ciencias de la Educación*, p.475.

(3) *cfr. OTERO, Oliveros, Educación y Manipulación*, p.39.

(4) *ibidem*, p.40.

(5) *ibidem*, p.41.

(6) GARCIA HOZ, *Educación Personalizada*, p. 15.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

pero al mismo tiempo, la educación puede ser considerada como un proceso de separación individual, debido a que con ella, se intenta que el sujeto vaya desarrollando sus propias posibilidades, que vaya disminuyendo o neutralizando sus propias limitaciones y que vaya descubriendo los tipos de actividad y relaciones más acordes con sus características propias.⁽⁷⁾ De esta segunda consideración se desprende que el proceso educativo ha de ser personalizado.

La educación, se puede decir, que va formando la personalidad de cada hombre, de acuerdo a las características propias y a la situación en que se encuentra cada quien, para que cada ser humano llegue a su perfeccionamiento personal.

La educación personalizada descansa sobre una doble convicción: la de que cualquier hombre puede dar un sentido a su vida, a pesar de sus limitaciones; y la de que un rendimiento, tal vez aceptado como suficiente por la sociedad, no puede ser aceptado como tal si el sujeto es capaz de dar más de lo que ha dado.

En este sentido, la educación personalizada tiene como objetivo el ayudar al sujeto a que conozca sus propias posibilidades, así como sus limitaciones, para que pueda cultivar su intimidad. También busca que la persona actúe con libertad para que sea un ser autónomo, siendo importante desarrollar la libertad de iniciativa, de elección y de aceptación.⁽⁸⁾

Otro aspecto importante en que la educación personalizada trabaja es en ayudar al hombre a abrirse y a interactuar con el mundo objetivo que le rodea, para dominar las cosas; a convivir con las demás personas, para colaborar con ellas; a tener una apertura a la trascendencia, para tener la posibilidad de una vida religiosa, todo esto con el fin de que el ser humano pueda desarrollar eficazmente su personalidad.

La educación personalizada, al formar la propia personalidad de cada ser humano, ayuda a que en la comunidad se complementen las diversas personalidades formándose así una sociedad completa y compleja que busque el bien común.

La educación personalizada, se debe apoyar en un diagnóstico del sujeto, es decir, en un juicio que se establece, después de la exploración científica apropiada, acerca de las posibilidades y limitaciones que un sujeto presenta en su desarrollo educativo. Junto al diagnóstico, debe de ir el pronóstico, es decir, el

(7) cfr. ibidem., p.15-16.

(8) cfr. GARCÍA HOZ, V. Principios de Pedagogía Sistemática, p 32-33.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

juicio que en vista del conocimiento de un sujeto se hace respecto de lo que puede hacer. A la vista de este diagnóstico y pronóstico, es conveniente formular un programa de actividades adecuado para él, es decir, un *proyecto de trabajo*. Al irse dando la determinación sistemática de objetivos, la selección continua de medios de trabajo y el control permanente del proyecto con su realización, se va creando paulatinamente en el sujeto la capacidad de proyectar su vida en el futuro y por consiguiente, de proyectar el futuro de su vida. (9)

Se puede afirmar que la educación personalizada responde al intento de estimular a un sujeto para que vaya perfeccionando su capacidad de dirigir su propia vida por lo que la educación personalizada "se justifica como estímulo y ayuda a un sujeto para la formulación de su proyecto personal de vida y para el desarrollo de la capacidad de llevarle a cabo"⁽¹⁰⁾. Tomando en cuenta, que el proyecto de vida necesariamente ha de ser algo originado en el propio sujeto para que pueda responder a la libertad del hombre.

La educación, además de ser personalizada, debe ser integral, pero entendiendo por ésta no una construcción del hombre acumulando distintos elementos o distintos tipos de educación, sino una construcción que debe arrancar de la raíz misma de la unidad del hombre, es decir, de la personalidad, porque la educación integral es "aquella educación capaz de poner unidad en todos los posibles aspectos de la vida de un hombre"⁽¹¹⁾.

De todo lo anterior se concluye, que la educación es un proceso mediante el cual se ayuda a cada persona a desarrollar y perfeccionar, en lo posible, todas sus potencialidades positivamente, para que sea una persona íntegra y que pueda cumplir de la mejor manera posible su papel en la sociedad.

1.2 LA PERSONA COMO EL OBJETO DE LA EDUCACION.

Como ya se mencionó, la educación tiene como finalidad el perfeccionamiento de la persona humana, por lo que el término "educación" tendrá un significado diferente dependiendo de lo que se entienda por "persona".

La persona, como la define Boecio, es una "substancia individual de

(9) cfr. GARCIA HOZ, *Educación Personalizada*, p.39-40.

(10) *ibidem.*, p.42.

(11) *ibidem.*, p. 24.

naturaleza racional". Por substancia se entiende que es un ser que existe en sí mismo, que no existe en otro ser. Además es una substancia individual, lo que significa que es un individuo, es decir, que es una parte del universo cerrada en sí misma y que se opone a todo otro individuo. Pero no es cualquier tipo de individuo, sino que es un individuo racional, lo que significa que tiene entendimiento, voluntad y libertad. Es por esto que la persona no se queda en el hermetismo propio del individuo, sino que posee una dimensión de trascendencia por la que se manifiesta abierta a otras personas, entre éstas al Ser Personal Supremo.

A lo largo de la historia se ha especulado mucho sobre la esencia y la finalidad del ser humano. Algunos autores lo consideran como simple materia evolucionada, otros como los idealistas, no le dan importancia a la materia, y existe otra corriente, la de los realistas, que consideran tanto el aspecto material como el espiritual. La presente tesis, tiene un enfoque realista tomando en cuenta los dos principios constitutivos de la persona, a saber: el alma y el cuerpo.

Por tener un cuerpo material, la persona realiza todas las funciones que llevan a cabo los demás cuerpos vivos, es decir, la persona abarca las funciones vitales tanto vegetativas como sensitivas. Pero la persona va más allá por el hecho de tener un alma espiritual. Así es que comparte la racionalidad de los seres espirituales.

En esta superioridad del ser humano sobre los seres que carecen de razón radica la dignidad de la persona humana.(12)

Gracias a su racionalidad, la persona es un ser moral que cuenta con derechos y deberes. Porque solamente los seres libres pueden tener deberes. Y es esa condición de seres libres la que hace que un ser sea considerado como persona.(13)

Tres rasgos hay que tener presentes cuando estudiamos a la persona humana, los cuales son: que es única, esto es, cada una es diferente a todas las demás; es irrepetible, es decir que se vive una sola vez, y que no es posible repetir en las mismas condiciones y contexto lo ya vivido; y algo muy importante, la persona humana es un ser inacabado e inacabable.

El que la persona es inacabada significa, que es, pero que debe ir actualizando toda una serie de potencialidades para ir logrando su desarrollo, con lo que se va perfeccionando. Y se dice que es inacabable, porque mientras tenga

(12) cfr. MILLAN,PUELLES,A., Persona Humana y Justicia Social, p.15.

(13) cfr. ibidem., p.12-14.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

vida, nunca va a llegar a la perfección total, por lo que debe seguir construyendo su propia personalidad. En estas dos características de la persona se fundamenta la posibilidad de la educación. Y es de estas dos mismas características donde se desprende que la educación debe ser un proceso de mejora continua, es decir, que nunca llega a término debido a que la persona nunca llegará a su perfección total.

Las notas incluidas en el concepto de persona, de las que se derivan las orientaciones fundamentales de la educación personalizada son la singularidad, la autonomía y la apertura.⁽¹⁴⁾

La singularidad de cada persona se refiere no a la esencia del hombre, que es la misma en todo ser humano, sino a las partes integrantes que se unen a las esenciales no para constituir el ser, sino para constituirle de un modo determinado.

En virtud de la autonomía, la persona es principio de sus propias acciones. La autonomía confiere una peculiar dignidad según la cual el hombre se sabe sujeto, es decir, realidad distinta y superior a los objetos que le rodean.

La persona humana, presenta una necesidad existencial de apertura a los otros, debido a que se encuentra con unas relaciones que le vienen impuestas por la existencia de otros sujetos con los que necesariamente tiene que convivir. El ser humano se encuentra abierto a relacionarse con los objetos, con los seres inferiores a él, con sus iguales, y con el Ser Supremo.

1.3.- LOS VALORES COMO EL CONTENIDO DE LA EDUCACION.

Como se ha veido diciendo hasta aquí, la educación busca el perfeccionamiento del ser humano, porque el concepto de persona en abstracto implica perfección, que es el fin al que cada hombre, realización personal imperfecta, debe aspirar, debido a que cada sujeto, aún siendo imperfecto, está proyectado a la perfección.

Desde este punto de vista, hay que considerar que la perfección es personal debido a que se basa en los talentos y potencialidades personales, es

⁽¹⁴⁾ cfr. GARCIA HOZ, V. Educación Personalizada, p.24-33.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

por esta razón que el mérito se encuentra no tanto en lo que se logre, sino en lo que cada uno lucha por hacer fructificar lo que se le ha dado.(15)

La persona, para poder perfeccionarse, debe de integrar armónicamente todas las esferas de valores que abarcan su personalidad. Es por esta razón, que los valores son considerados como el contenido de toda educación a cualquier nivel.

Para empezar se debe decir que todos los valores son inagotables, por lo que la tarea de irlos desarrollando o de irlos integrando en la propia personalidad es interminable, en esto se encuentra otra razón para decir que el hombre mientras tenga vida será perfectible, y por lo mismo educable. Además, todos los valores son importantes, por lo que no sólo hay que integrarlos a la propia vida, sino que hay que irlo haciendo armónicamente. La armonía física externa se le ha dado a la persona, pero la armonía interna, la de su personalidad, tiene que conquistarla con su esfuerzo personal.(16)

Pero aún cuando todos los valores son importantes, es necesario que sean jerarquizados objetivamente, para que puedan regir la vida de la persona de una manera que realmente la perfeccione y no la esclavice. El punto de partida para lograr esta jerarquización axiológica, es precisar el concepto al que se refiere cada valor:(17)

El valor religioso se refiere a la relación entre Dios y el hombre, relación paterno-filial de plenitud de amor con el Ser Supremo que se ha revelado y se comunica constantemente con el hombre en el centro de su alma.

El valor moral se refiere al deber ser de los actos humanos en orden a alcanzar la felicidad. El criterio en que se basa es la misma naturaleza humana, considerándose un acto como bueno, en la medida en que perfeccione todos los aspectos del hombre (vegetal, animal, racional y trascendente) o cuando menos no vaya en detrimento de lo superior.

Estas dos esferas de valores, los religiosos y los morales, son las rectoras, las absolutas, en las que se puede tener confianza, debido a que la primera se basa en la autoridad de Dios, la cual es inmutable y omnisciente; y la segunda, se basa como ya se dijo, en la naturaleza humana, por lo que es imposible que cambien con el tiempo.

(15) cfr. PLIEGO, M., Valores y Autoeducación, p.41

(16) cfr. ibidem, p.34-51.

(17) cfr. ibidem, p.55-65.

La esfera de valores estéticos sigue jerárquicamente a las dos anteriores. La belleza, la elegancia, lo sublime, lo bonito, lo agradable, son categorías estéticas. Esta esfera se puede relacionar con las cosas materiales que percibimos por los sentidos. La actitud estética se da ante el arte y también ante la naturaleza.

Las tres esferas anteriores, requieren de algún modo de la totalidad de la persona: ante lo divino se compromete toda la vida; la moral rige la totalidad de los actos humanos; y la actitud estética absorbe la personalidad entera.

La siguiente esfera de valores es la intelectual, que se refiere a la actividad de la razón. Con la razón, lo que se busca es la Verdad.

La esfera siguiente es la de los valores afectivos. La afectividad en el hombre ocupa un terreno fronterizo entre lo espiritual y lo material. Lo espiritual actúa por la inteligencia que piensa, que conceptualiza, y la voluntad que quiere libremente, que ama. El cuerpo actúa por el conocimiento sensorial de las cosas individuales y los apetitos que reaccionan instintivamente ante ellas.

Le siguen los valores sociales, considerados como las relaciones impersonales con los demás. Los penúltimos en la escala jerárquica son los valores físicos, porque se refieren a lo puramente material, pero vivo, del hombre. Por último, los valores económicos se refieren a la materia a la que le ha sido dado un valor convencional, en donde se tiene todo lo relativo al dinero, a los satisfactores de necesidades primarias como pueden ser la producción, el consumo, la oferta, la demanda, capital, etc.

Los cuatro últimos valores (afectivos, sociales, físicos y económicos) son instrumentales, es decir, son medios para lograr los superiores. Lo que la educación debe buscar, es que la jerarquía de valores no se quede en un entendimiento intelectual, sino que se lleve a la práctica viviendo conforme a esta jerarquía axiológica.

Haciendo una comparación entre esta escala de valores y la clasificación de necesidades de Maslow, se puede decir, que los niveles de necesidades fisiológicas y de seguridad, son satisfechos por las esferas de los valores físicos y económicos; que las necesidades sociales (sentirse miembro de un grupo) y las necesidades del yo (de la propia estima y la propia reputación), son cubiertas por los valores sociales y afectivos; y que las necesidades de autorrealización entendidas como perfeccionamiento personal, sólo pueden ser satisfechas por los valores más altos de la cultura: la ciencia, el arte, la moral y la religión. (18)

(18) cf. ibidem, p 65-67.

I.4.- LA PEDAGOGIA COMO LA CIENCIA DEL ARTE DE EDUCAR.

La educación, como todo aspecto del saber humano, constituye el objeto formal de una ciencia, en este caso llamada Pedagogía.

El término Pedagogía proviene del griego *pais* - *paidos* (niño) y *ago* (conducir, educar) (19), por lo que comúnmente se piensa que esta ciencia se limita a la educación de los niños. Así han surgido otros términos como "Andragogía" y "Gerontología" para designar a la educación de los adultos y de los ancianos respectivamente.

Sin embargo, el significado real de la Pedagogía, abarca a la educación a cualquier nivel, pues como ya se dijo, la persona sigue siendo perfectible en toda edad.

Ha sido muy discutido si la Pedagogía es una ciencia, un arte, una técnica o una teoría. La Pedagogía es una ciencia, porque tiene un objeto formal propio, la educación, el cual lo sistematiza en un cuerpo organizado de doctrina, basada en principios universales.

La Pedagogía, al no tener un contenido intrínsecamente propio, recibe información de diversas ciencias como la Filosofía, la Psicología, la Sociología, etc. Pero sigue siendo una ciencia autónoma, pues considera dicho material desde el enfoque de su objeto formal propio, es decir, desde la educación.

La Pedagogía puede ser considerada como una ciencia descriptiva, porque busca descubrir los diversos tipos de educación que se han dado a lo largo de la historia de la humanidad. Pero también es una ciencia normativa, pues busca dar lineamientos generales sobre cómo debe ser la educación.

Al ser la educación el objeto formal de la Pedagogía, ésta va a tener como finalidad el desarrollo integral de la persona para lograr el mayor bien social, cultural y económico. (20)

Por último, se dice que la Pedagogía es la ciencia del arte de educar, debido a que como la educación es un hecho singular o personalizado y se realiza bajo las más variadas condiciones y circunstancias particulares a las que

(19) cfr. Diccionario de las Ciencias de la Educación, p.1096.

(20) cfr. Enciclopedia RIALP, p.143.

la ciencia no puede llegar en sentido estricto,- debido a que una ciencia sólo se queda con los conocimientos evidentes y demostrables-. es necesario hablar de un conocimiento intuitivo, directo, propio de las cosas particulares y también de una utilización de este conocimiento para resolver los problemas concretos que se plantean en la educación porque en ella no existen reglas fijas, sino que cada caso es diferente debido a que cada persona y cada circunstancia es única e irrepetible. Es en este sentido en el que la educación es considerada como un arte.

La Pedagogía tiene como campos de acción todos aquellos ámbitos donde se puede educar a la persona humana y como ésta puede ser educada en cualquier ámbito donde se encuentre, se puede decir, que la Pedagogía puede entrar en acción en cualquier lugar o circunstancia donde estén involucrados los seres humanos.

I.5.- AMBITOS DONDE SE LLEVA A CABO LA EDUCACION.

Comúnmente se asocia el término de educación con el de infancia, porque se piensa que un adulto es un ser acabado que no necesita de mayor educación, o cuando se acepta que la necesita, ésta por lo general se refiere a alfabetización, o a conocimientos puramente intelectuales.

Nada más equivocado de acuerdo con lo que se ha venido desarrollando. Pues como ya se dijo, la educación busca el perfeccionamiento integral de la persona, y ésta siempre es perfectible. Por lo que se debe deducir que la educación tiene cabida en cualquier etapa y a cualquier nivel en que la persona se encuentre.

Así como explica Víctor García Hoz, "La educación es una forma de vivir humano que prepara al hombre para vivir cada vez más humanamente. Es la capacitación para responder a todas las exigencias de la vida humana" (21)

Esto quiere decir, que la educación busca hacer apto al hombre para satisfacer todas sus necesidades y para desarrollar todas sus potencialidades.

De aquí se pueden deducir diferentes ámbitos en los que el hombre tiene necesidades que satisfacer y potencialidades que desarrollar, en los que la educación se lleva a cabo para cumplir su finalidad. Estos ámbitos son: la familia, las instituciones escolares, la comunidad y la empresa.

(21) GARCÍA HOZ, V., op.cit. p. 30.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

La familia, como célula básica de la sociedad, que es donde las personas tienen su origen, donde empiezan a adquirir valores, costumbres, hábitos, etc., y en donde se prepara a la persona para que interactúe y conviva con los demás, tiene una función eminentemente educativa, pues los padres son los educadores por excelencia. En la familia, es el primer lugar donde el ser empieza a ser educado, para que sea un hombre útil para la humanidad.

Bien dice Kriekemans que "el hombre es un ser dinámico. Desde su nacimiento tiende a la realización de su ser,(...). Naturalmente, este fenómeno se manifiesta en primer lugar bajo la influencia de los ideales: en última instancia, estos ideales son los padres " (22), aunque después puedan ser suplantados o reemplazados por otros. "En realidad, la familia puede continuar influyendo y formando al hombre durante toda su vida" (23)

La educación que se imparte en la familia es una educación no formal y espontánea, basada en muchas ocasiones, en el sentido común. Es por esta razón, que en muchos casos, la familia necesita de una ayuda profesional, para resolver sus problemas, ya sean matrimoniales, filiales, paterno-filiales, etc.

Como las ciencias y el conocimiento han avanzado mucho y muy rápido, los padres de familia no se encuentran preparados para impartir este tipo de educación intelectual, por lo que han surgido las instituciones escolares como una ayuda a la familia para complementar la educación recibida en ella.

La educación escolar, tiene un primer objetivo que es el de impartir conocimientos, pero no debe quedarse únicamente en esto, sino que debe pugnar por lograr una educación integral que ayude a la familia a formar personas maduras e íntegras, además de prepararlas para desempeñar un papel dentro de la sociedad.

La educación escolar es una educación formal y sistemática que puede abarcar gran parte de la vida de una persona al ir desde el jardín de niños hasta los estudios de posgrado. Es por esta razón, por la que ejerce tanta influencia en la vida de sus educandos.

El ser humano vive en una sociedad, por lo que la educación debe abarcar esta dimensión social de la persona. Ya desde la familia y en la escuela, se debe educar para vivir bien en sociedad. Pero la misma comunidad debe llevar a cabo su propia educación para lograr el bien común.

(22) KRIEKEMANS, Pedagogía General, p.267.

(23) Idem.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

Dentro de la comunidad entran los medios de comunicación social, que en muchas ocasiones, lejos de educar, manipulan. Por lo que la educación en la comunidad debe ayudar a la gente a que tenga un criterio propio para que no se deje manipular ni engañar.

Además, la educación en la comunidad debe abarcar los programas de alfabetización de adultos, los de enseñanza social, etc. y en general para todo aquello que ayude a mejorar y elevar el nivel de vida tanto rural como urbano, para así contribuir al bien común.

Otro ámbito en el que es muy importante la educación es en el empresarial, debido a que el hombre necesita capacitarse para desempeñar de la mejor manera posible su trabajo, además de seguir desarrollándose como persona.

Como se puede ver, la educación juega un papel muy importante en cualquier ámbito donde se desarrolle la vida de la persona.

1.6. LA EDUCACION EN LA EMPRESA.

La empresa es una unidad económico-social que a través de la coordinación del capital, el trabajo y la dirección, produce bienes y/o servicios para la comunidad.

El éxito de la empresa, depende de dos elementos distintos : las personas que llevan a cabo las funciones y las dirigen; y las cosas o bienes de que se valen para realizarlas.(24)

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

- 1) Bienes Materiales: edificios, instalaciones, la maquinaria y los equipos (instrumentos y herramientas); las materias primas, las materias auxiliares, los productos terminales; dinero, cierto efectivo, un capital constituido por valores, acciones y obligaciones, etc.
- 2) Hombres: Elemento activo de la empresa y el de máxima dignidad.
- 3) Sistemas: Son los bienes inmateriales de la empresa: sistemas de producción, de ventas, de finanzas, de organización y administración.(25)

El autor José Antonio Fernández Arena, sustenta tres categorías de objetivos que tienen las empresas, estos son:

(24) cfr. REYES PONCE, A. Administración de Empresas (Teoría y práctica), p.36.

(25) cfr. Ibidem, p.72-74.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

- a) Objetivos de servicio
- b) Objetivos sociales
- c) Objetivos económicos

Los objetivos de servicio van dirigidos a los consumidores o usuarios y buscan "buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa." (26)

Los objetivos sociales van dirigidos a los colaboradores, al gobierno y a la comunidad. Estos persiguen dar un buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa, considerando a sus familiares como un grupo importante. En cuanto al gobierno busca cumplir con las tasas tributarias para permitir que se realicen las actividades gubernamentales. Referente a la comunidad, busca colaborar y realizar actividades de buen vecino como miembro de la localidad. (27)

Los objetivos económicos se dirigen a los inversionistas, a los acreedores y a la empresa. A los inversionistas, porque su objetivo es pagar un dividendo proporcional al riesgo asumido por ellos; a los acreedores, porque busca liquidar los intereses y los principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa; y a la empresa, porque pretende una reinversión proporcional a la utilidad, que garantice el buen crecimiento de la institución. (28)

Con lo anterior, se puede ver que el aspecto humano es uno de los más importantes que influyen en el desarrollo de la empresa, pues la productividad de la misma va a depender directamente del desempeño que los trabajadores tengan.

Para que en la empresa haya una alta productividad, es necesario que se lleve a cabo una buena administración de Empresas, que consiste en una "técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que la integran" (29). Las cosas son elementos puramente pasivos, y por ello son exclusivamente medios para lograr la realización de los fines de la empresa, mientras que las personas, por el contrario, tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de las funciones que se realizan. Las personas se dirigen ellas mismas, dirigen a los demás y, sobre todo, a las cosas, por lo que la administración de las cosas no puede ser realizada sino en y a través de la administración de las personas, las cuales no pueden ser consideradas nunca como medios, aún cuando sus acciones lo sean para la

(26) SILICEO, A., Capacitación y Desarrollo de Personal, p 25.

(27) cf. Idem.

(28) cf. Idem., p. 26.

(29) REYES PONCE, A., op. cit., p. 26-27.

realización del fin de la empresa, las personas como tales, no pueden ser tratadas en sí mismas como medios. De lo anterior, se deduce, que la eficacia de las funciones administrativas dependerá primordialmente de la acción de las personas, y sólo secundariamente de la administración de las cosas.

Por esto, se puede decir que si "una fábrica puede considerarse como una 'máquina gigantesca', cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa puede considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente, hasta el último mozo." (30)

Una finalidad de la Administración del personal, consiste en obtener la más adecuada capacidad y la máxima cooperación del personal de todas las funciones y niveles(31). Si el personal de la empresa no cuenta con la capacidad necesaria, no será capaz de lograr los objetivos aún cuando se esfuerce por alcanzarlos, así mismo, si no existe la cooperación, aún cuando se tenga la capacidad, tampoco se alcanzarán los objetivos propuestos, debido a la falta de esfuerzo y voluntad del personal.

La Administración de Personal, además debe buscar satisfacer las finalidades que el trabajador busca al incorporarse a una empresa, las cuales se reducen a obtener un salario o un sueldo justo y proporcionado a la importancia de sus labores; a un trato y condiciones adecuadas según exige su dignidad como persona; y cierto grado de seguridad y progreso en su trabajo, pues es normal que un trabajador busque la posibilidad de mejorar y progresar en la empresa, para no caer en la rutina o en el descontento.(32)

La labor más difícil, pero la más propia de la Administración de Personal, radica en coordinar los fines de la empresa con los fines del trabajador.

Debido a la importancia que el elemento humano juega en la empresa, es necesario que exista dentro de la misma un área de personal, que cumpla con las siguientes funciones:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Inventario de los recursos humanos
- Evaluación del colaborador

(30) *ibidem*, p. 258.

(31) *cfr. ibidem*, p. 274.

(32) *cfr. ibidem*, p.275-276.

- Entrenamiento o capacitación
- Desarrollo de los recursos humanos" (33)

Con el reclutamiento se hace de un extraño un candidato para colaborador de la empresa; con la selección se toman de los candidatos a los mejores

solamente; con la introducción se hace del buen candidato un empleado; con el desarrollo, se hace del empleado o trabajador, un buen empleado. (34)

Por lo anterior, se ve que una función importante de esta área es la de la educación, ya que tanto el entrenamiento o capacitación como el desarrollo de los recursos humanos son funciones meramente educativas que buscan desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Para que la educación se dé de manera adecuada y realmente cumpla con los objetivos establecidos por la empresa, es necesario que en la institución haya una profunda filosofía de la educación y que se entienda su necesidad y trascendencia.

Más que nunca, en la actualidad se necesita del proceso educativo, debido a los cambios constantes y adelantos que se están dando, para mantener al día a las personas, y que no caigan en la obsolescencia y para que tengan una escala de valores objetiva que les permita tener una sana concepción del mundo.

La educación dentro de la empresa busca dos fines principalmente: el de promover el desarrollo integral de la persona, con lo que se va a dar el desarrollo de la empresa; y lograr una especialización necesaria para el desempeño eficaz de un trabajo. (35)

Este equilibrio entre la educación integral y la especialización es muy importante que se dé, para no deshumanizar al hombre, pues la persona humana cuenta con muchas potencialidades que puede desarrollar, y si se queda en la pura especialización, deja de lado la mayor parte de ellas.

Es muy importante, entonces, impartir educación en la empresa, porque ésta se traduce no solamente en bienestar del propio empleado, sino también en un beneficio real para la empresa. Esto debe ser considerado, pues muchas empresas no invierten en este campo por considerarlo más un gasto que una inversión.

(33) SILICEO, A., op. cit., p. 30.

(34) cf. REYES PONCE, A., op. cit., p. 262.

(35) cf. SILICEO, A., op. cit., p. 22.

Las etapas que toda función educativa dentro de una empresa debe seguir son las siguientes:

- 1.-Investigación de necesidades que se han de satisfacer a corto, mediano y largo plazo.
- 2.-Fijar los objetivos que se deban lograr.
- 3.-Definir los contenidos de educación.
- 4.-Señalar la forma y método de instrucción más adecuadas.
- 5.-Evaluar el curso ya realizado.
- 6.-Dar seguimiento o continuación al proceso. (36)

La función educativa dentro de una empresa es una actividad planeada, que está basada en necesidades reales, y que busca un cambio en los conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes del empleado.

Dentro de la función educativa llevada a cabo en la empresa, pueden existir diversos procesos para satisfacer las diferentes necesidades educativas que se presenten. Existen varias clasificaciones de los procesos educativos en la empresa. La que a continuación se presenta es la que Fernando Arias Galicia propone:



Como cada uno de estos procesos satisfacen una necesidad diferente de la empresa, todos son necesarios e importantes .

(36) cfr. ibidem, p. 33.

(37) cfr. ARIAS GALICIA, F., Administración de Recursos Humanos, p 320

1.6.1.- El Adiestramiento.-

El adiestramiento es el proceso educativo que lleva a cabo la empresa, que busca desarrollar habilidades o destrezas preponderantemente físicas. (38)

El adiestramiento se enfoca a la enseñanza de operaciones de tipo mecánico, sin considerar la creatividad o la capacidad de resolver situaciones nuevas o problemáticas.

De esto se deduce que el adiestramiento generalmente va dirigido a personas que ocupan puestos de categoría baja en la jerarquía de la empresa, que su trabajo es más mecánico que intelectual, puesto que esta función está dirigida a desarrollar sobretodo el aspecto psicomotriz de la persona. Es por esto, que el adiestramiento es propio para puestos de obreros, sin que esto signifique que no pueda ser aplicado a otros niveles de más alta jerarquía, como por ejemplo cuando se busca que los ejecutivos adquieran práctica para que sus conocimientos sean útiles, por ejemplo en el uso de computadoras y sumadoras:

El adiestramiento comprende cuatro etapas principales que son:

- a) Preparar al empleado, es decir, interesarlo, colocarlo en la posición correcta, etc.
- b) Presentar la operación, esto es, explicársela verbalmente con la velocidad que garantice que la entenderá, preguntarle, etc.
- c) Probar su ejecución, es decir, hacer que él mismo ensaye, que explique simultáneamente lo que va haciendo, corregir sus errores.
- d) Revisar, haciéndolo que realice ya su trabajo ordinario, pero bajo una especial e intensa supervisión, que le permita consultar cada duda y no volver al método más fácil, hasta garantizar que ha adquirido los objetivos que perseguía el proceso. (39)

El adiestramiento, busca lograr objetivos a corto plazo.

1.6.2.-La Capacitación.-

La capacitación es el proceso educativo que se da en la empresa que tiene por objetivo principal el proporcionar conocimientos, teóricos y técnicos necesarios para desempeñar un trabajo. (40)

(38) *cfr. apud. SILICEO, A., op. cit., p. 13.*

(39) *cfr. REYES PONCE, A., op. cit., p. 266.*

(40) *cfr. apud. SILICEO, A., op. cit., p. 13.*

La capacitación al dar conocimientos, también prepara a los empleados para crear soluciones a los problemas que se presenten⁽⁴¹⁾. Es por esta razón que la capacitación va dirigida tanto a empleados, ejecutivos como a directivos.

La capacitación es muy importante, porque el ser humano necesita actualizarse constantemente para poder seguir avanzando, y también para no caer en la obsolescencia, pues la actualidad es una época de grandes cambios que se dan día a día.

Cuando una empresa cuenta con planes de capacitación permanentes, el nivel de productividad y de alta moral de su personal progresa en línea recta continuamente. En cambio, en una empresa que no se da capacitación, llega un momento en que su personal se vuelve obsoleto, pues las ciencias y las técnicas han progresado y ellos no.

La capacitación sigue objetivos a mediano plazo, y desarrolla el aspecto cognoscitivo de la persona.

1. 6. 3.- El Desarrollo.-

El desarrollo tal como lo define Isaac Guzmán Valdivia, significa "el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas." ⁽⁴²⁾

El desarrollo se relaciona con el crecimiento integral del hombre. Busca que la persona sea capaz de utilizar todas sus potencialidades o capacidades plenamente, al igual que aplicar sus conocimientos y experiencias a la resolución de situaciones nuevas y distintas. El desarrollo, por consiguiente se da a largo plazo. ⁽⁴³⁾

⁽⁴¹⁾ cf. CRAIG, R., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, p. 15.

⁽⁴²⁾ apud. SILICEO, A., op.cit., p. 13.

⁽⁴³⁾ cf. CRAIG, R., op.cit., p. 391.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

Por justicia, el desarrollo entendido como crecimiento integral, debería darse a todos los niveles en la empresa, pero debido a que únicamente se logra a largo plazo, por lo general sólo se da a niveles muy altos en la jerarquía de una empresa. Es debido a esta misma causa por lo que en muchas empresas no existe ningún plan de desarrollo a ningún nivel, pues no ven la trascendencia que puede tener.

El nivel y el alcance de las materias que se tratan en los programas de desarrollo, son muy amplios y requieren de mucha participación. Como el desarrollo enfatiza el crecimiento personal, no sigue un estereotipo de acuerdo con la localidad, el tipo de trabajo o de compañía, sino que es diferente según la persona con la que se trata.

Este aspecto personal del desarrollo es muy importante que sea considerado, para que el hombre sea la medida de su propio desarrollo y no la organización en sí.

Para que se dé el desarrollo de una persona, es necesario que exista la conciencia de autodesarrollo y que la persona realmente quiera lograr su crecimiento integral, porque si ella no lo desea, será muy difícil que un programa, por muy bien hecho que esté, pueda lograr un cambio tan profundo. En otras palabras, el desarrollo personal va a necesitar de la voluntad del interesado.

El desarrollo se va a enfocar más al aspecto afectivo de la persona, pero también va a buscar que haya una armonía entre los niveles psicomotriz, cognoscitivo y afectivo del ser humano.

CAPITULO II.-

EL ADULTO, SER AUTONOMO Y MADURO.

Ya quedó descrita la importancia que juega la educación en la vida de las todas las personas y se explicó de una manera especial cómo se realiza este proceso educativo en una empresa. Cuando tratamos sobre educación en la empresa, estamos refiriéndonos a educación de adultos. Como el primer paso que se debe de realizar antes de empezar a educar es el conocer al educando, en este capítulo se estudiará al adulto como educando. En un primer momento se fundamentará lo que un adulto es y de lo que la madurez implica. En un segundo momento se tratará el trabajo como un aspecto importante dentro de la vida del adulto, para finalizar explicando las características especiales que presentan los directivos de empresas.

II.1.- EL ADULTO.-

Como ya se expuso anteriormente, antes de empezar cualquier tarea educativa, se debe conocer al educando o a la persona que se pretende educar. Durante mucho tiempo, el adulto fue considerado como una realidad acabada que, por lo tanto, no podía ser educado. La educación solamente se reservaba a los niños y a los jóvenes. Pero como ya se explicó en el capítulo anterior, esta idea errónea, tenía sus bases en un concepto equivocado de la persona y por lo tanto de la educación.

Como se decía en el capítulo primero, una de las características de la persona en la cual se fundamenta la educación es el que es *inacabada e inacabable*, por lo que se explicaba que el ser humano, como persona que es, mientras tenga vida va a ser perfectible y por lo tanto sujeto de educación. Por eso, se debe eliminar la tendencia a considerar al adulto, o al estado de adultez, como la realización estática insuperable y suficiente de sí mismo, de parte del ser humano. "La etapa de adultez es (...) también un período de transición por el cual debe pasar el ser humano, para llegar a ser plenamente "hombre". (44)

(44) LUDJOSKI, Roque, *Andragogía*, p.14.

Etimológicamente, el término "adulto" procede del verbo latino *adolescere*, que significa "crecer", y es la forma del participio pasado *Adultum*, por lo que significa "el que ha terminado de crecer o de desarrollarse, el crecido".(45)

En el lenguaje común, un adulto es el individuo situado entre la adolescencia y la vejez, es decir, que es una persona que ya dejó de crecer, pero que no ha comenzado a decrecer todavía. Jurídicamente, ser adulto equivale al arribo a la mayoría de edad, con la cual el sujeto vive y actúa en la sociedad según su propia responsabilidad y no bajo la tutela de otros. Psicológicamente, el término "adulto" se emplea como sinónimo de "madurez de la personalidad" con lo que se indica a una persona cabal, responsable que posee las características personales de dominio de sí mismo, seriedad y juicio.

El adulto debe ser considerado como una persona capaz de formarse a sí mismo, que por consiguiente, no es algo estático en el tiempo ni en el espacio, sino alguien que se halla en continuo cambio y evolución. Además, se debe tener presente que el adulto ha llegado a ser adulto, por lo que tiene una historia consigo (lo que se puede llamar experiencia). El adulto se encuentra en desarrollo hacia la vejez, como el niño hacia la adultez.

La adultez es una etapa en la vida del hombre, y ciertamente es la más larga aún cuando todavía no se hayan bien definidos o establecidos sus límites. Algunos consideran que la edad adulta abarca desde los 23 - 25 años, hasta los 45 o 50, estando delimitada por la juventud y la vejez. Otros, como es el caso de la UNESCO, que al trazar sus planes y programas de alfabetización y educación para adultos, incluye dentro del concepto a todas las personas que tengan quince años de edad cumplidos o más. Bajo esos límites, la adultez vendría abarcando distintos períodos de la vida del hombre: adolescencia, juventud, madurez, posmadurez y senectud.

En esta tesis, como se considerará la madurez como uno de los elementos primordiales que todo adulto debería tener, se tomará en cuenta el primer criterio, dejando de lado el segundo.

Se considera que al empezar la etapa adulta, la persona ya ha finalizado su desarrollo y maduración neuropsíquica, por lo que ya debe estar capacitada para desempeñar los distintos roles que elija. Lo que implica un poder de elección (libertad), de autosuficiencia y de autodominio para realizar esto.

(45) *cf.* *ibidem.* p. 17.

Havighurst ha nombrado como "los diez roles sociales de la edad adulta" los siguientes: trabajador, compañero, padre, amo de casa, hijo, ciudadano, amigo, miembro de una organización, afiliado a un grupo religioso y dueño de su tiempo libre. (46) Es importante que el adulto se desarrolle y sepa desenvolverse en todos los roles que juega para que su vida no se polarice exclusivamente en uno y pueda tener un desarrollo más integral como persona que es.

Además, se debe tener presente, que todo ser humano tiene una serie de necesidades que tiene que satisfacer para que realmente se dé ese desarrollo integral de que se habla. Estas necesidades se pueden clasificar en las siguientes categorías: las orgánicas como son el alimento, el descanso, ejercicio, albergue y protección; las necesidades de seguridad, de protección contra el peligro, la amenaza y la privación; las necesidades sociales como son la de ser bien recibido y estimado por sus compañeros, la de dar y recibir afecto, amistad, etc.; las necesidades del yo en las que entran las que se refieren al concepto personal como el respeto y la confianza en sí mismo, y las que se refieren al propio prestigio como el que se le reconozca la categoría que se merece, de buen nombre, estimación y respeto; y por último se encuentran las necesidades de realización personal en las que el hombre siente el impulso de desarrollar las propias potencialidades, de ir progresando constantemente, de dar salida a sus facultades creadoras en el sentido más amplio de la palabra. (47)

Existen tres criterios que ayudan a precisar el concepto de "adulto"; éstos criterios son: (48)

1) La aceptación de responsabilidades: El adulto presenta una capacidad y un sentido de responsabilidad frente a los hechos de la vida. El adulto se esfuerza por actuar siempre con conocimiento de causa después de haber reflexionado y calculado las consecuencias de lo que decide y realiza, sin atribuir las a los demás o a las circunstancias fuera de su control.

2) El predominio de la razón: En el adulto, la razón tiene un predominio sobre los sentimientos. El adulto es capaz de ver con objetividad el mundo y los acontecimientos de la vida.

3) El equilibrio de la personalidad: Para lograr esto se requiere de un gran esfuerzo. En primer lugar es necesario superar la propia infancia, es decir, a fin de lograr su madurez, el adulto debe liberarse de la dependencia infantil de sus padres y lograr la imagen y la vivencia de su propia paternidad en el mundo.

(46) cfr. Enciclopedia Técnica de la Educación, p. 215, Tomo VI.

(47) cfr. apud. MC.GREGOR, D., El aspecto humano de las empresas, p. 46-48.

(48) cfr. LUDOJOSKI, R., op.cit., p. 18-20.

II.1.1.- La Madurez .-

Ya teniendo definido el concepto de "adulthood", es necesario precisar sobre el concepto de "madurez" que debería ser el rasgo característico de un adulto. Por desgracia, se observa que la madurez no siempre llega unida a la edad cronológica por lo que no es difícil encontrar a muchos adultos inmaduros. Esto se puede deber, entre otras causas, a que en muchas ocasiones no se sabe exactamente lo que ser una persona madura significa.

Como ejemplo de lo anterior se tiene que muchos adultos en la actualidad "confunden la juventud de espíritu con la falta de compromiso, la espontaneidad con la autenticidad, la trivialización de la responsabilidad con la genialidad, el tiempo con la instantaneidad, el deber con el placer."⁽⁴⁹⁾ Esto explica el por qué muchos adultos se niegan a "madurar" al querer permanecer jóvenes toda su vida.

Es por esta razón que a continuación se tratará de explicar este término tan comúnmente utilizado y tan pocas veces entendido en toda la extensión de la palabra.

Comunmente se puede ver que es más fácil detectar a una persona inmadura y descubrir lo que la hace ser así, que a una persona madura. Es por esto que primero se describirá el perfil de la persona inmadura en la cual "no falta casi nunca la inseguridad, cierta versatilidad en el pensar no exenta de contradicciones, la inestabilidad en las decisiones tomadas y en el tipo de comportamiento personal."⁽⁵⁰⁾

Si bien se puede decir que la inseguridad, la incongruencia e inconstancia en el pensar y actuar aunada a la inestabilidad, son algunas de las características de la inmadurez, entonces se puede afirmar que la seguridad personal, la constancia y congruencia de vida, y la estabilidad en el comportamiento y en las decisiones tomadas son algunas de los rasgos que conforman la madurez en una persona.

G.W. Allport propone los siguientes seis criterios de madurez de la personalidad:⁽⁵¹⁾

1.- **La extensión de sí mismo.**- Esta extensión se logra cuando el adulto es capaz de descentrar su existencia del foco de su propio yo, para extenderla hacia el mundo que se encuentra fuera de él mismo. Un adulto maduro llega a ser capaz

(49) POLAINO, Aquilino, Madurez Personal y Amor Conyugal, p.13.

(50) ibidem., p. 51

(51) cf. LUDOJOSKI, R., op.cit., p. 36-41.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

de superar la tendencia egoísta de querer tener para sí y exclusivamente, todas las cosas. La cualidad propia del adulto maduro es el desinterés, mediante el cual se vuelve capaz de sacrificarse a sí mismo por el bien de los demás. Esto es solamente posible en la medida en que el egoísmo pase a un segundo plano y dé lugar a los actos de responsabilidad, conciencia de la obligación, sentimiento del deber, disposición al sacrificio, al amor, a la amistad y a la bondad para con todos los hombres.

2.- *La relación afectiva con los demás.*- La persona madura se inclina a respetar y a apreciar a todos por igual, y es capaz de contactar efectivamente con los demás, lo que le permite adaptarse a colaborar y trabajar en equipo.

3.- *La seguridad afectiva y la aceptación de sí mismo.*- El hombre maduro sabe tolerar las frustraciones de la vida, sin caer en los excesos del mal humor o de la irritación; sabe mantenerse en un campo realístico. Es signo de madurez el saber renunciar a la satisfacción de una tendencia, cuando se llega a constatar la imposibilidad de su realización, evitando al mismo tiempo refugiarse en deseos ilusorios o vías indirectas de compensación.

4.- *La percepción realística del mundo.*- La personalidad madura se caracteriza por "no torcer la realidad a fin de acomodarla a sus fantasías"⁽⁵²⁾. Además tiene una buena capacidad de juicio, mediante la cual le es dado comprender las relaciones existentes entre los diversos acontecimientos de su vida, y conservar una serena equidistancia de todo cuanto no es de su competencia. Posee autonomía de pensamiento, por lo que mantiene una sana actitud crítica, frente a los juicios, opiniones y actitudes de los demás.

5.- *El conocimiento de sí mismo, con el sentido del humor.*- La persona se puede considerar madura en la medida en que ha logrado un conocimiento de sí misma que le permite colocarse sin tensiones, entre la idea que ella se ha formado de sí misma y la idea que los demás tienen a su respecto. El auténtico conocimiento de sí mismo se origina en el sujeto, no de la consideración de lo que los demás opinan de él. Además la persona madura es poco propensa a juzgar a los demás, a sus actos y a sus conductas. Asimismo posee un profundo sentido del humor con el que es capaz de sonreírse de todo lo que ama.

6.- *La posesión de una filosofía unificada de la conducta.*- Este criterio incluye cuatro aspectos: la dirección de la conducta; la orientación de los valores; el sentimiento religioso; y la conciencia moral. La persona madura posee una finalidad por la que vive y actúa; también posee una bien definida conciencia de

(52) *Ibidem.*, p. 38.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

los valores y de su jerarquía, lo cual le permite orientarse con relativa seguridad en cualquier situación de la vida; el sentimiento religioso otorga una actitud especial de disponibilidad, de confianza en el sentido del mundo y del destino, una inalterabilidad frente a las tribulaciones y los peligros que le asedian por doquier; finalmente, la propia conciencia de la personalidad madura se convierte en el principio normativo-ético de toda su conducta. La posesión de una filosofía de la vida, conocida, aceptada y practicada consecuentemente le permite a la persona dar una respuesta a la pregunta de la tendencia trascendente: ¿Cuál es el sentido de la propia vida? Con la respuesta adecuada a esta cuestión también se logra la culminación de la maduración de la personalidad humana.

Por todo lo anterior, se puede decir que una persona madura es aquella que "depende más de sí mismo (de sus ideales, de sus valores) que de las circunstancias espaciales y temporales que le rodean"⁽⁵³⁾. Es por esto que el hombre no está fijado sólo por el presente como tampoco por el pasado. El hombre puede autodeterminarse por propuestas futuras que todavía no son, es decir, el ser humano puede tener proyectos.

El tener un proyecto de vida es muy importante, porque sólo la persona que tiene un proyecto puede anticipar el futuro de manera que sea capaz de modificar, ya desde el presente, las condiciones que incrementan la probabilidad de que ese futuro se haga posible en la forma en que se ha elegido.

Se puede decir que "*tiene un proyecto quien, teniendo ideales bien concebidos, es capaz de vertebrar su propia existencia de acuerdo con una forma de vida por la que libérrimamente se ha optado*".⁽⁵⁴⁾

Se puede concluir que el proyecto de vida sirve como un instrumento que ayuda a la persona en su esfuerzo de tener un avance continuo en la conquista de sí misma. También puede ser utilizado para lograr lo que el diccionario de la Real Academia Española define por madurez: "buen juicio o prudencia con que el hombre se gobierna"⁽⁵⁵⁾

(53) POLAINO, A., *op.cit.*, p.25.

(54) *ibidem.*, p.18.

(55) *ibidem.*, p.10.

II.2.-LA EDUCACION DEL ADULTO.-

Como se ha venido tratando a lo largo de esta tesis, el ser humano es un ser educable en cualquier etapa de desarrollo en que se encuentre, mientras tenga vida. Debido a esto, ha surgido un término de "educación permanente" por el que se entiende, el perfeccionamiento integral de la persona desde su nacimiento hasta su muerte, lo que implica una actitud que debe asumir cada persona frente a la necesidad impostergable de perfeccionar continuamente sus aptitudes personales, a fin de poder desempeñar eficientemente la tarea que le corresponde en su ambiente social, cultural e histórico. (56)

La Educación Permanente ha reivindicado la edad adulta como una etapa educable de la vida del ser humano, reconociéndole amplias posibilidades tanto para una educación asistemática, como sistemática, en el sentido estricto y en todos los niveles y modalidades. Según este enfoque, el adulto está capacitado en todo momento para la participación de todos los beneficios de la cultura humana y para un perfeccionamiento continuo.

A partir de la admisión de la necesidad de una Educación Permanente dada oficialmente en la Conferencia Internacional de Educación de Adultos de Montreal, Canadá, aunque la idea ya haya estado desde antes en otros autores como Comenius en el siglo XVII, por ejemplo(57)- la educación del adulto adquiere una riqueza especial. Esta debe posibilitar al adulto la elaboración de una interpretación coherente y positiva de sí mismo, de manera que adquiera plena conciencia de su dignidad personal y de los valores que él es capaz de aportar al mundo que le rodea. Además debe contribuir a que el adulto elabore una interpretación coherente también del contexto socio-económico-cultural al que pertenece. Debe, además, ofrecer al sujeto la oportunidad de adquirir, actualizar o perfeccionar los conocimientos o habilidades que le permitan incrementar su eficiencia profesional y lograr consecuentemente una mejora económica. Finalmente, debe proporcionar al adulto aquellos intereses o habilidades que le permitan ocupar plena y sanamente su tiempo libre y le posibiliten una ocupación útil y grata, aun cuando se encuentre limitado por la enfermedad, la invalidez o la ancianidad.(58)

Havinghurst, de la Universidad de Chicago, llegó a la conclusión de que en los adultos existen etapas y momentos propicios para el aprendizaje al igual que en los niños y en los jóvenes. Con esto quiere decir, que aprenden mejor aquellas cosas que son necesarias para pasar de una fase a otra de desarrollo, a base de una predisposición a aprender. Así ordena este especialista las llamadas "tareas

(56) cfr. LUDOJOSKI, R., *op.cit.*, p. 55.

(57) cfr. *Enciclopedia Técnica de la Educación*. Tomo VI, p.172.

(58) cfr. LUDOJOSKI, R., *op.cit.*, p.58.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

de desarrollo" que, en relación de los adultos, se desenvuelven en tres etapas, discriminadas por Havinghurst del modo siguiente:

-Primera etapa. Elección del compañero. Iniciación en la vida profesional. Creación de una familia. Crianza de los hijos. Incorporación a un círculo social de amigos. Toma de conciencia de responsabilidades cívicas.

-Segunda etapa. Profundización en las relaciones conyugales. Mantenimiento de un nivel económico de vida. Ascensos en la escala profesional. Ayuda a los hijos adolescentes a ser felices y convertirse en adultos responsables. Plenitud de responsabilidades cívicas y sociales. Relación comprensiva con los padres ancianos. Desarrollo de actividades para las horas de ocio y tiempo libre.

-Madurez. Aceptación de la disminución de fuerzas física y de la salud. Adaptación al proceso de jubilación y a la consiguiente disminución de ingresos económicos. Aceptación de la muerte del cónyuge."(59)

Dependiendo de la etapa en que se encuentre el adulto a educar, variarán las necesidades educativas del mismo.

Dentro de la educación de adultos, se tienen diferentes funciones a cumplir. Estas funciones son las siguientes:

-función reparadora o de educación retardada, de posibilidades de realizar estudios y experiencias que normalmente se realizan en edades anteriores a la edad adulta;

-función de integración en el mundo de valores, actividades y responsabilidades correspondientes al adulto mismo y a la solidaridad social en que se inscribe;

-función de actualización de cultura general y profesional a todos los niveles;

-función de readaptación, "recyclage", reconversión y promoción profesional;

-función de estímulos a la autoeducación y al correcto empleo del ocio con orientaciones a la concienciación y formación de personalidad individual;

-función catártica de eliminación de actitudes incorrectas para la vida individual y social." (60)

Para educar a un adulto se deben considerar sus características para aprovechar las ventajas y evitar las desventajas que el hecho de ser adulto trae consigo. Se pueden considerar como las características más destacadas de un adulto las siguientes:

-Los adultos pueden aprender a lo largo de toda su vida.

-Durante la edad adulta aumentan las destrezas, el valor de la experiencia, la

(59) Enciclopedia Técnica de la Educación, p.215.Tomo VI.

(60) ibidem, p. 218.

capacidad analítica, el sentido crítico, la visión realista de los problemas concretos y útiles. Cambian las motivaciones e intereses y va pasando del interés por las cosas relativas a la estabilidad personal y profesional, a la atracción de los problemas cívicos y sociales, a cuestiones relacionadas con la salud, con la cultura y con la religión y, en general, con el futuro personal.

-El adulto tiene una gran capacidad para la autoeducación.

-En cuanto a la educación informal que recibe el adulto, como en el caso de los medios de comunicación, por ejemplo, el adulto tiene la capacidad para apreciar el grado de intencionalidad por parte del que educa y tiene también conciencia de ser educado; es por esta razón que se le debe formar para que aproveche o rechace los acosos de esa educación informal masificadora que, a veces, le amenaza.

-El adulto se ve amenazado a lo largo de los años por una tendencia al conformismo, al inmovilismo y a la rutina y necesita una formación continua que le proteja contra ellas.

-Tiene el adulto, además, una mayor capacidad para la previsión fundada en la experiencia y para los programas prospectivos.

-El adulto normalmente diferencia y separa su tiempo de trabajo (negotium) de su tiempo libre (otium), por lo que necesita ser formado adecuadamente para el mejor uso de este último en el despliegue de la propia personalidad.

-Necesita el adulto estar actualizado respecto a las transformaciones del mundo y capacitarse para adaptarse a ellas.

-El adulto tiene una cultura forjada en la experiencia de su propio vivir.

-El adulto tiende a buscar la autonomía, la libertad y la responsabilidad.

-El adulto aprende involucrando toda su persona, inteligencia, vida emocional, axiología personal y mundo de intereses. El aprendizaje tiene lugar cuando se enfrenta con un problema o reconoce que existe un vacío entre la posición en que se encuentra y aquella donde le gustaría estar. El proceso es personal, de autoeducación. (61)

Malcom S. Knowles habla de que el educar a un adulto es diferente que educar a un joven. Dice que el adulto presenta cuatro características que le diferencian del joven las cuales son:

-Diferencia en el autoconcepto.- El joven tiende a considerarse a sí mismo como persona dependiente; el adulto se considera a sí mismo como responsable, tiene una necesidad psicológica profunda de que se le trate con respeto, que se comprenda que tiene capacidad para dirigir su propia vida.

-Diferencia de experiencia acumulada.- El adulto en cualquier actividad educativa cuenta con una base de experiencia diferente a la del joven, por lo que capta con

(61) *cf.* *Ibidem*, p.223-224.

mayor facilidad los nuevos conocimientos al relacionarlos con sus experiencias pasadas.

-Diferencia en la disponibilidad para aprender.- Los adultos al igual que los niños y los jóvenes, tienen sus fases de crecimiento determinantes de una predisposición para aprender (vid supra p.30)

-Diferencia de la perspectiva temporal.- El joven tiende a pensar que la mayor parte de lo que aprende lo usará más tarde en la vida. Para el adulto lo importante es la aplicación inmediata. El adulto mira la educación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y afrontar el mundo en que vive. (62)

Es necesario considerar todos estos aspectos antes de diseñar cualquier programa educativo, para realmente satisfacer alguna necesidad y que no vayan perdiendo credibilidad los programas de educación para adultos.

II.3.- EL ADULTO EN EL TRABAJO.-

Un aspecto muy importante en la vida de muchos adultos es el trabajo, debido a que éste abarca gran cantidad del tiempo de las personas que trabajan. Es importante ahondar en este tema, porque se presta a que se le den muchos significados distintos, desde el considerarlo como una carga que hay que sobrellevar para vivir, hasta el darle un sentido sobrenatural que lleva al hombre a realizarse a sí mismo y a dar gloria a Dios.

Es importante aclarar este término, porque dependiendo de lo que una persona considere que debe ser su trabajo es como ella lo realizará, teniendo presente que si no se vive como se piensa, se acaba pensando como se vive.

El problema del concepto del "trabajo" empieza desde las etimologías de los distintos términos que designan el trabajo. "Tan sólo la palabra inglesa *work* parece referirse al resultado operativo, en relación con el término indoeuropeo que encontramos en el griego *ergon*; pero la palabra italiana *trabaglio*, así como las similares de las otras lenguas romanas, proceden del bajo latín *tripalium*, que significa un instrumento de tortura; el término latino *labor*, con sus derivados romances, *lavoro* en italiano, *labor*, etc., proviene de una raíz que indica la caída causada por una carga insostenible, y la palabra alemana *Arbeit* se reconduce a una raíz, que volvemos a ver en el adjetivo *arm* (privado de) y en el sustantivo

(62) cf. ibidem, p. 225.

Erbe (heredero, pero, propiamente, hijo cuyo padre ha muerto), que significa orfandad, es decir, la persona que debe trabajar por haber perdido a su padre." (63)

Todos estos términos, como se ve, indican un concepto peyorativo del trabajo. Esto se debe, a que durante mucho tiempo, el trabajo fue considerado como una actividad menos digna, impropia de la nobleza o de los hombres libres. Por esta razón, el trabajo se dejaba a los esclavos o siervos, mientras que los hombres libres se dedicaban a cultivar su tiempo de ocio¹. Sin embargo, en los últimos tiempos se ha consolidado una actitud distinta ante el trabajo, hasta tal punto que hace más de medio siglo Scheler denunció la creciente manía de trabajar por trabajar. Como se ve, la valoración del trabajo ha cambiado hasta el extremo de que, como dice Mannheim, "la cesación forzada del trabajo crea sentimientos de frustración e infelicidad". (64)

Se pueden considerar tres factores que han ayudado a que se dé este cambio de actitud frente al trabajo: el primero consiste en que ha habido un aumento y una diversificación tal de los puestos de trabajo, que el trabajar ya no significa tener una ocupación servil; el segundo consiste en que la sociedad industrial ha abierto la posibilidad no solamente de obtener lo mínimo indispensable para subsistir, sino que también de crear riquezas; y por último, la reflexión sobre el lugar del trabajo en la vida del hombre ha llevado al descubrimiento de que éste tiene una decisiva importancia en la formación de la personalidad, así como también en la economía de la creación, por el cumplimiento de la respuesta que el hombre -como ser trascendente- debe dar a la llamada de Dios. (65)

El trabajo humano consiste en una "actividad humana productora de bienes y servicios que permiten la satisfacción de necesidades" (66). Esto nos lleva a que el trabajo busca o ayuda al hombre a permanecer en la subsistencia, y ésta tiene un primer nivel ineliminable que consiste en la posesión de aquellos bienes materiales necesarios para que la vida biológica del hombre permanezca. De aquí

(63) IBÁÑEZ-MARTIN, José A., Hacia una Formación Humanística, p. 121.

¹A veces se identifica el ocio con el tiempo libre, pero cabe hacer una distinción conceptual, puesto que el tiempo libre hace referencia a aquel que queda después del trabajo, y el concepto de ocio se incluye en el de tiempo libre. Según Casado, "mientras que el tiempo libre es el continente, el ocio es el contenido" (Diccionario de las Ciencias de la Educación, p. 1046.)

Joseph Pieper considera el ocio como la base de la cultura.

(64) cf. ibidem., p. 121-122.

(65) cf. ibidem., p. 122-123.

(66) Diccionario de las Ciencias de la Educación, p. 1378.

se desprende el primer objetivo buscado por el trabajo: proporcionar aquellos bienes de los que se carecía que son necesarios para sobrevivir a las urgencias de la vida.

Quizá la posibilidad de hacerse ricos y de entrar con ello en posesión de numerosos bienes ha despertado en muchos el deseo de ensanchar el campo de lo necesario, y ha hecho que se vea al trabajo exclusivamente como un instrumento para ganar dinero. Por esto es necesario que la persona madura tenga una escala de valores bien definida, para que ponga cada cosa en el lugar que le corresponde, y no le dé más importancia de la que realmente tienen a los objetos materiales.

El trabajo no solamente se queda en este aspecto material, sino que también puede ser "un medio de realización humana cuando la actividad y la vocación coinciden" (67). Al ser el trabajo lo que el hombre hace para subsistir, se debe tomar en cuenta que se busca subsistir pero como hombres, lo que significa que sobre la vida meramente biológica se debe construir una vida tal, que desarrolle las dimensiones específicamente humanas. Así, el trabajo debe de ser cada vez más, una actividad personal que exprese lo que le interesa al hombre, y sus necesidades.

El trabajo es, como ya se dijo, un medio de desarrollo personal pues como dice Juan Pablo II en su Encíclica *Laborem Exercens*: "El trabajo es un bien del hombre (...) porque mediante el trabajo el hombre *no sólo transforma la naturaleza adaptándola a las propias necesidades, sino que se realiza a sí mismo* como hombre, es más, en un cierto sentido "se hace más hombre".(68) El trabajo además ayuda al desarrollo personal porque se necesitan ejercitar muchas virtudes, como la fortaleza, la templanza y la prudencia, entre otras, para desempeñar adecuadamente el trabajo.

Con lo anterior se puede ver que el trabajo tiene una dimensión social, pues se trabaja para satisfacer las necesidades de la sociedad en la que se vive, y por otra parte, tiene una dimensión individual al buscar la realización personal de aquel que trabaja. Pero el trabajo humano no se reduce exclusivamente a esto, el trabajo "es testimonio de la dignidad del hombre, de su dominio sobre la Creación. Es ocasión de desarrollo de la propia personalidad. Es vínculo de unión con los demás seres, fuente de recursos para sostener a la propia familia; medio de contribuir a la mejora de la sociedad, en la que se vive, y al progreso de toda la Humanidad."(69)

(67) IBÁÑEZ-MARTIN, J., *op.cit.*, p. 122-123.

(68) *apud.*, *ibidem.*, p. 11.

(69) *apud.* LLANO CIFUENTES, Carlos, *IN* TRABAJO Y SOCIEDAD EN MONS. ESCRIVÁ DE BALAGUER, p. 9.

Con esta definición se puede ver la gran importancia que tiene el trabajo desde un punto de vista exclusivamente humano, pero para los cristianos, el trabajo además tiene un sentido sobrenatural ligado íntimamente a la vocación de cada uno: "El Señor nos ha dado a cada uno cualidades y aptitudes concretas, unas determinadas aficiones; a través de los diversos sucesos de vuestra vida se ha ido perfilando vuestra personalidad y habéis visto, como más propio, un cierto campo de actividades. Al trabajar después en ese campo concreto, se ha configurado progresivamente vuestra mentalidad, adquiriendo las características peculiares de ese oficio o profesión. Todo eso -vuestra *vocación profesional* - habéis de conservarlo, puesto que es cosa que pertenece también a vuestra vocación a la santidad. La *vocación humana* es una parte, y una parte importante de vuestra vocación divina". (70) Además, el trabajo "aparece como participación del hombre en la obra creadora de Dios." (71) Esto hace que el trabajo tenga todavía una importancia mayor.

Por medio del trabajo, el hombre hace al mundo más humano, esto es, que el trabajo crea un mundo que permite actualizar las potencialidades humanas al transformar al mundo de su estado natural, no accesible al hombre, a uno de disponibilidad para el ser humano. Esto se puede entender mejor, si se piensa que las viviendas, el alimento, el vestido, etc., son fruto del trabajo del hombre, es decir, que el hombre mediante el trabajo transforma esos recursos que se encuentran en la naturaleza y los hace accesibles para la vida humana. El trabajo no solamente crea este mundo más humano, sino que lo mantiene. Todo esto implica un sistema de trabajo que es necesario por dos motivos: primero para la sociedad, con el fin de mantener todas esas condiciones ya creadas; segundo, para que cada individuo pueda compartir las ventajas que el trabajo trae consigo. (72)

Todo lo anterior hace ver que el trabajo es un aspecto muy importante dentro de la vida, pues ayuda a que tanto la persona como la sociedad se desarrollen y cuenten con las condiciones materiales necesarias para subsistir, pero no se debe perder de vista que para que se pueda considerar en sentido estricto el trabajo como humano, éste debe de ir de acuerdo con la dignidad de la persona y debe tener una finalidad de mejora, esto es, debe ayudar al perfeccionamiento de aquel que trabaja. Por lo que el trabajo debe ser planeado en función de la persona humana para la cual y por la cual el trabajo se realiza.

(70) opud. ibidem., p.7.

(71) opud. ibidem., p.4.

(72) cf. KWANT, Remy, Filosofía del Trabajo, p.15-18.

En la actualidad, debido a que el trabajo se caracteriza por su gran especialización, un individuo que desea trabajar, debe prepararse para realizar una función mediante el aprendizaje del comportamiento técnico y social de dicha función que por lo general no ha sido creada por el hombre que la desempeña, sino que forma parte de la estructura del mundo laboral. Cada función requiere un tipo especial de comportamiento que se podría comparar con una especie de vestimenta artificial que el funcionario usa durante algunas horas del día y que cubre su ser personal. Esto puede ocasionar que una persona tras haber cumplido por largo tiempo una función, transfiera el comportamiento de esa función a la vida entera, perdiendo con esto parte de su personalidad. Este es el caso de aquellas personas que se describen a sí mismas como "director de una empresa" o "gerente", etc. (73)

Nunca se debe perder de vista que cualquier función o profesión que desempeñe el hombre le da a éste la posibilidad de realizarse puesto que lo importante no es la profesión que se ejerce sino el modo como se ejerce, es decir, que el que una persona se realice en su trabajo depende de ella misma más que de la función que desempeña.

Otro peligro que existe es el que el cumplimiento de la función ocupe casi el total de la existencia del hombre. Este último peligro no se da en los trabajadores cuyas horas de trabajo están limitadas por ley, pero se da mucho en aquellos que organizan y dirigen el trabajo al no estar restringido su horario y al estar ellos personalmente interesados en su labor por lo que son capaces de sacrificar muchos otros aspectos de su vida en aras de su trabajo.

A este respecto, se debe considerar que "el sentido de la vida del hombre no se reduce, en modo alguno, al trabajo profesional, que puede quedarse sin trabajo sin que por eso se vea obligado a reconocer que su existencia carece de todo sentido" (74)

No se debe confundir la plenitud del trabajo profesional con la plenitud de sentido de la vida creadora (aún cuando un campo de realización concreta de los valores creadores² sea el propio trabajo), porque algunas personas llegan a huir de la propia vida refugiándose en el trabajo profesional, quedando en su vida un verdadero vacío existencial. (75)

(73) *cf.* KWANT, R., *op.cit.*, p.173-174

(74) FRANKL, V. *Psicoanálisis y Existencialismo*, p.177.

²Viktor Frankl maneja tres tipos de valores: los "valores creadores" que son realizados por medio de actos de creación; los "valores vivenciales" que se logran en la acogida prestada al universo, como por ejemplo en la entrega a la belleza de la naturaleza o del arte; y los "valores de actitud" cuya realización consiste en la actitud que el hombre adopte ante una limitación en su vida. (Cfr. FRANKL, V., *op.cit.*, p. 87-90.)

(75) *cf.* FRANKL, V., *op.cit.*, p.177.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

Con todo lo anterior, se puede concluir que el trabajo es un medio necesario que tiene el hombre para satisfacer sus necesidades tanto materiales como espirituales ya sean individuales o sociales. Que el hombre debe de prepararse para cumplir adecuadamente con su profesión, para brindar un mejor servicio, pero al mismo tiempo, se ve que con esto se corren diferentes riesgos como el de perder la propia personalidad o el de abandonar muchos aspectos importantes de la vida por estar absorbidos en el trabajo. Es por esta razón, que se hace necesario que el trabajador reciba una constante preparación no sólo en los aspectos técnicos de su trabajo, sino que al mismo tiempo reciba orientación sobre aspectos que puedan enriquecer su propia vida, aún cuando éstos no estén directamente relacionados con el trabajo³.

II.4.- EDUCACION DEL TIEMPO LIBRE.-

La finalidad de la educación, como ya se ha dicho, consiste en buscar el perfeccionamiento de cada persona. Esta educación debe ser integral y armónica para que realmente cumpla con su finalidad. Debido a esto, se corre el peligro de que si la persona se polariza exclusivamente en su trabajo, deje de lado toda una variedad de potencialidades que tiene sin desarrollar. Es por esto que es muy importante que se dé una educación para el aprovechamiento del tiempo libre, para que las actividades realizadas en ese tiempo ayuden al desarrollo integral del hombre que las lleva a cabo.

Esto también cobra importancia sobre todo en la época actual, en la que se cree que lo único valioso es aquello que reporta una utilidad tangible, -en la mayoría de los casos, económica-, por lo que se dejan de lado muchas actividades que por el hecho de no ser lucrativas, no son menos valiosas. La sociedad actual alimenta de un modo especial la necesidad de hacerse valer y la sed de gloria. El hombre actual se preocupa del prestigio social, quiere hacer dinero y carrera. Todo se subordina a ello, por lo que se sacrifican las cosas más nobles. Pero un hombre que tenga una personalidad armoniosa, sabrá siempre apreciar el tiempo que no reporta nada, es decir, el verdadero tiempo libre.

Además, se debe tener presente que un hombre vale más que su profesión, por lo que se le exigirá que no solamente domine su profesión, sino también su vida. Es por esto que "sólo el hombre liberado, en cuya intimidad todo

³Aún cuando estos aspectos no estén directamente relacionados con el trabajo, éstos siguen afectándolo indirectamente debido a que el hombre es una unidad.

es equilibrio y en quien todo ocupa el lugar que le corresponde, puede disponer de su tiempo y hacer buen uso de los ocios. Los ocios son para él algo más que tiempo libre; para él los ocios están relacionados con la libertad interior. Ha alcanzado finalmente la armonía, cuyo coronamiento es el poder moral de libre disposición de sí." (76)

Antes de continuar es preciso que se definan y se distingan dos términos ampliamente utilizados pero en ocasiones confundidos. Estos términos son el "ocio" y "tiempo libre". El tiempo libre es considerado como un lapso de tiempo en que el individuo puede ejecutar diversos cometidos: descansar, llevar a cabo relaciones de carácter social y familiar, ejecutar actividades no impuestas que respondan a exigencias y gustos de la persona. En sentido estricto, el período de tiempo destinado a estas actividades en que el hombre desenvuelve su personalidad de un modo espontáneo y libre, es lo que se llama tiempo libre, mientras que el conjunto de estas actividades recibe el nombre de ocio. (77)

Al tiempo libre se le pueden asignar tres funciones primordiales: la del descanso, ya que elimina la fatiga y ofrece una compensación al desgaste producido por el trabajo; la de diversión, pues contribuye a romper la monotonía de las actividades cotidianas, permitiendo dedicarse a otras distintas, con cambios de lugar, de ritmo o de estilo; y el cultivo social y personal, debido a que el tiempo libre permite al individuo adoptar actitudes activas, planear y ejecutar actividades de acuerdo con sus propios gustos y obtener nuevas formas de aprendizaje voluntario a lo largo de la vida. (78)

El significado de "ocio", ha variado a lo largo de la historia. Para los griegos, el estar ocioso no significaba holgar, no hacer nada, sino consagrar la vida a la contemplación, a los problemas de la verdad, el bien y la belleza. Había en esa época personas que se podían dedicar al ocio gracias a que existían los esclavos, quienes realizaban el trabajo. Para el ciudadano de la polis, el ocio no constituía un espacio de su vida, sino la vida misma. Para el pueblo romano, que era más pragmático, el hombre era un ser que desarrollaba cada jornada una serie de actividades más o menos diversas, lo que llamaban negocio, y que por lo mismo precisaba disfrutar de ciertas horas de diversión, lo que llamaban ocio. (79)

(76) KRIEKEMANS, A., Pedagogía General, p. 531.

(77) cfr. Enciclopedia Técnica de la Educación, p. 224.

(78) cfr. ibidem., p. 220.

(79) cfr. ibidem., p. 222.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

En la época actual, los ocios, tal como afirma González Seara, no corresponden a una situación contemplativa del individuo, sino que constituyen una serie de ocupaciones, unas veces activas y otras de mera expectación, que absorben parte del tiempo libre que la civilización técnica ha hecho posible.⁽⁸⁰⁾ El ocio en otras palabras, se refiere a las actividades no impuestas con que perfecciona su personalidad el individuo.

La conducta ociosa debe tener ciertas características para poder ser considerada como tal. Estas notas o características son las siguientes:⁽⁸¹⁾

- Actividad, que difiere de la laboral, en que se encuentra libre de toda traba como horario, ritmo o programa dado.
- Autonomía. La persona en el desarrollo de la actividad ociosa se mueve con entera libertad, sobre todo el adulto, siempre que haya recibido alguna formación sobre el repertorio de soluciones al ocio y sobre las técnicas para su ejecución.
- Desinterés, debido a que se trata de un quehacer que no busca el lucro, sino la ejecución de actividades y obras que agradan y satisfacen íntimamente al sujeto. Dumazedier definía el tiempo libre como la actividad empleada primordialmente en el desenvolvimiento personal.
- Función educativa, como ya se mencionó, el ocio debe buscar perfeccionar la personalidad de quien lo realiza.

Sin duda alguna, las actividades del tiempo libre son distintas de las que se realizan normalmente, y además son más atractivas que éstas en todos sentidos. Por esta razón tienen una influencia muy importante en la formación de la persona. Por ello, la planificación de ese tiempo libre es tan necesaria como la del tiempo dedicado al trabajo. Cada día que pasa, el tiempo libre deja de ser considerado como un complemento de la educación, para pasar a constituir él mismo una educación.

II.5.- LA DIRECCION DE EMPRESAS.-

Las personas presentan diferentes necesidades de desarrollo según sus circunstancias muy particulares, como pueden ser su status social y su tipo de trabajo. Un obrero no tendrá las mismas necesidades que un ejecutivo por ejemplo, por lo que no se les puede brindar el mismo tipo de ayuda. Debido a

⁽⁸⁰⁾ cfr. ibidem., p. 224.

⁽⁸¹⁾ cfr. idem.

esto, se debe conocer muy bien a la persona y sus necesidades antes de empezar cualquier programa de entrenamiento o de desarrollo.

Como ya se trató en el capítulo primero, la empresa está formada por tres clases de elementos. Estos son los bienes materiales, los hombres y los sistemas. Entre estos tres, los hombres constituyen el elemento eminentemente activo de la empresa, y el de máxima dignidad. Además, el hombre es importante para la empresa, desde diferentes aspectos. En primer lugar, el ser humano es la finalidad de la empresa puesto que ésta existe para el hombre, y no el hombre para la empresa. Además, el hombre es el motor de cuanto se puede hacer en la empresa. De todos los recursos con que se cuenta, el humano es el más rico y el más productivo.

Dentro de la empresa, el hombre puede desempeñar diferentes actividades dependiendo de los diferentes niveles o puestos que ocupe. Entre los elementos humanos en la empresa se encuentran:

- los obreros cuyo trabajo es predominantemente manual. Se pueden clasificar en calificados y no calificados según requieran tener conocimientos o habilidades especiales.
- los empleados cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinesco". Pueden ser también calificados o no calificados.
- los supervisores cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados. Se caracterizan por el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- los técnicos son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- los altos ejecutivos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- los directores cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales. (82)

Los directores llevan a cabo la función de la dirección, la cual es un elemento del proceso administrativo. Este se divide en dos etapas la mecánica y la dinámica. La mecánica administrativa, trata de "cómo deben ser las relaciones", mira siempre hacia el futuro, inmediato o remoto, pero siempre hacia algo que debe hacerse. Dentro de esta etapa, se encuentran la previsión que responde

(82) cfr. REYES PONCE, A., Administración de Empresas, p. 73.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

a la pregunta ¿Qué puede hacerse?; la planeación cuya pregunta es ¿Qué se va a hacer?; y la organización que se pregunta ¿Cómo se va a hacer? Mientras que la dinámica administrativa busca "cómo manejar de hecho los hombres y los bienes" que forman un organismo social. Mira hacia lo inmediato y factual. Esta etapa la forman la integración que responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?; la dirección que se refiere al problema de ver que se haga; y el control que investiga en concreto el cómo se ha realizado. (83)

Entre estos seis elementos del proceso administrativo, existe una estrecha relación, pero ésta resulta más clara entre la previsión y la planeación que están ligadas con lo que ha de hacerse; la organización y la integración que se refieren más al cómo va a hacerse; y entre la dirección y el control que se dirigen a ver que se haga y al cómo se hizo.

Una vez ubicada la dirección dentro del proceso administrativo, se tratará de definir esta etapa y describir sus funciones.

La palabra "dirección" viene del verbo *dirigere*; éste se forma a su vez del prefijo *di*, que significa intensivo, y *regere* que significa regir, gobernar. (84)

La dirección, como la define Agustín Reyes Ponce, es "aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas". (85)

La dirección es la parte central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos, ya que si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es solo para llegar a una efectiva realización.

La dirección comprende o supone diferentes etapas:

- Mando o autoridad. Esta etapa supone tanto delegar como ejercer la autoridad.
- Comunicación que lleve al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste hacia cada órgano o célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
- Supervisión que consiste en ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado. (86)

(83) *cfr. ibidem.*, p.22, 60-61.

(84) *cfr. ibidem.*, p.305.

(85) *idem.*

(86) *cfr. ibidem.*, p.63.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

La dirección cuenta además con cinco principios que deben de ser tomados en cuenta, estos principios son:

- 1.- El principio de la coordinación de intereses, que consiste en coordinar los intereses del grupo y los individuales con el logro del fin común de la empresa.
- 2.- El principio de la impersonalidad del mando, que dice que la autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- 3.- El principio de la vía jerárquica, que consiste en que al transmitir una orden, se deben seguir los conductos previamente establecidos, procurando no saltarlos nunca sin razón y menos aún en forma constante.
- 4.- El principio de la resolución de los conflictos, por el cual debe procurarse resolver los conflictos lo más pronto posible y del modo que sin lesionar la disciplina pueda producir el menor disgusto a las partes.
- 5.- El principio del aprovechamiento del conflicto, que busca que los conflictos sean aprovechados para forzar el encuentro de soluciones. (87)

Una vez definida la etapa de la dirección de empresas, se procederá a analizar las características de la función directiva, para lograr un mayor conocimiento y una mejor comprensión de los directores de empresa.

II.5.1.-EL DIRECTOR.-

Si anteriormente se explicó que la dirección es el "impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados" (88), entonces se puede decir que el director es aquel que impulsa, coordina y vigila las acciones de los miembros o grupos del organismo social para que se realice eficazmente lo planeado. Pero como dice Peter Drucker, el ejecutivo no solamente es aquel que manda o aquel de quien dependen algunos empleados, sino "todo aquel cuya responsabilidad y función son trascendentes a la empresa y, por tanto, a la sociedad." (89) Es por esto que un director se puede definir como "el individuo capaz de cambiar el rumbo de los eventos de la empresa, especialmente cuando es desfavorable, dándole una orientación programada previamente" (90)

(87) *cf.* *ibidem.*, p.308-311.

(88) REYES PONCE, A., *Administración de Empresas (Teoría y práctica)*, p.63.

(89) SILICEO, A., *Capacitación y Desarrollo de Personal*, p.46.

(90) ALVARADO HERROZ, Raúl, Apuntes de la clase de Política de Empresa del IPADE.

La función del director de empresa presenta dos tendencias diferenciadas:

- 1) la función de toma de decisiones;
- 2) la función de mando de hombres.

El tomar decisiones significa evaluar alternativas y escoger; asignar recursos; determinar cursos de acción; integrar equipos; ejemplificar con acciones y actitudes; tomar riesgos y triunfar; tener una visión sistemática. En una palabra, esta función implica ser DIRECTIVO. (91)

No se puede olvidar que la vida espiritual y personal de cada individuo afecta a las decisiones directivas que él tome, pues éstas se encuentran inseparablemente unidas a las circunstancias concretas que rodean la acción, una de las cuales y tal vez la más importante, es su propia concepción del mundo, del hombre y de la vida. Nadie puede evitar que sus convicciones se mezclen en cualquier actividad emprendida.

Sin embargo, la decisión debe estar condicionada, antes que todo, por la realidad de la oportunidad y por la conexión de ésta con el objetivo fijado. Cualquier otro condicionante, por personal que sea, que distorsione estos dos elementos, convierte a la decisión directiva en una decisión irracional.

La función de mandar hombres, significa no sólo: enseñar, sino entrenar; delegar sino supervisar; motivar sino reconocer; coordinar sino dirigir; liberar sino controlar; decidir sino sentir. En una palabra esta función implica el ser LIDER.

Esta dimensión de mando, autoridad o liderazgo tiene un lugar prevalente en la función directiva debido a que de nada sirven las mejores decisiones, técnicamente bien tomadas por parte de quien dirige, si esas decisiones, al tomar la forma de órdenes, no son aceptadas o seguidas por parte de quienes deben realizarlas.

Pero la función del director es y será eminentemente una acción de síntesis:

1. Síntesis en las dimensiones funcionales de la empresa.

La tendencia actual en el trabajo empresario se caracteriza por una especialización cada vez mayor en la que ha dado en llamarse áreas funcionales de la empresa: producción, planeación y control cuantitativos, finanzas, relaciones industriales, comercialización, etc. A esta corriente de especialización se debe añadir por necesidad la corriente contraria de generalización.

Justamente por fuerza de este movimiento técnico de especialización, el director habrá de ampliar la capacidad de ensamble de todas esas áreas para

(91) idem.

ponerlas en tensión hacia un objetivo -acción de síntesis- en virtud de la cual éstas, por divergentes que parezcan, adquieran una unidad coherente en el fin.

2. Síntesis en los aspectos aparentemente divergentes del objetivo genérico de la empresa.

La función del director de empresa está condicionada por la función de la empresa misma. Como ya se mencionó en el capítulo I, uno de los objetivos de la empresa es el servicio. El generar riqueza y el otorgar un servicio social son, al menos en teoría, compatibles; y lo son en la práctica cuando el director aplica su acción de síntesis en estos dos aspectos del objetivo. No es un problema de antagonismo natural, sino de habilidad directiva.

Otro objetivo de la empresa, según se mencionó en el capítulo I, es el económico. Es un error real, el considerar que las utilidades están matemáticamente definidas. Lo que puede matemáticamente definirse es el VEA (valor económico agregado). Pero la distribución del VEA entre los elementos de la empresa que han contribuido a generarlo no es un simple resultado numérico indiscutible, sino el fruto de una de las más importantes decisiones que corresponden a la función directiva.

Otro objetivo que tiene la empresa es el social. Sólo en el grado en que el trabajador actúe por sí mismo como compensador "humano" (el trabajo ha de ser en sí mismo compensador; ha de revertir sin intermediarios al hombre que trabaja, por lo que implica de desarrollo de capacidades, de auto-realización y de logro), sólo en ese grado el trabajo será por sí mismo productivo. La acción de síntesis del director será la de lograr que se apalanquen mutuamente el trabajo como compensador y como productor.

La empresa por deberse a la sociedad y a los elementos estructurales que la componen, se debe a sí misma como institución permanente, aunque no perpetua. Por ello mismo el director ha de polarizarse menos en la actividad táctica del presente para hacerlo más en la estratégica del futuro. Podría afirmarse que la función del director es la de forjar el futuro, más que la de preverlo para adaptarse a él. Entre el proyecto y la realización, entre la estrategia y el logro, existirá siempre una grieta: el buen director no es tanto el que maximiza el logro, sino el que minimiza la grieta; esto es, la eficacia o ineptitud del director no ha de medirse por el hecho de que su empresa haya logrado mucho o poco, sino de conseguir o no lo que ha querido conseguir; o, lo que es lo mismo, por saber sintetizar en su estrategia la oportunidad externa con la voluntad y capacidad internas.

3.-Síntesis en los elementos estructurales de la empresa, aparentemente conflictivos.

Son elementos estructurales de la empresa la inversión, la dirección y la operación. El logro de la concurrencia de estos tres elementos a un mismo objetivo es una función básica del director y su reto tal vez máximo.

4.-Síntesis en la actividad directiva y operativa.-

Se llamará trabajo directivo al que no está sujeto a reglas fijas conocidas y de resultados inciertos; en tanto que el trabajo operativo está sujeto a reglas fijas conocidas y tiene también resultados conocidos. Esto es conceptual porque no hay nadie en la empresa que detente un puro trabajo directivo, ya que se encuentra siempre constreñido por una serie de condiciones que actúan como reglas fijas. De igual modo, no existe ningún trabajo que esté tan estrechamente diseñado que impida al operario dirigirlo de algún modo.

La acción de síntesis del director, en este terreno, será la de hacer el trabajo de todo hombre en la empresa tan directivo como se pueda dentro de las limitaciones de capacidad y coordinación.

5.-Síntesis en la Autoridad formal y autoridad de hecho.

El mando no puede discurrir por la sola vía de la autoridad formal. Sin desaparecer ésta, que es imprescindible, adquieren hoy mayor relevancia otras formas de mando como son el convencimiento, la motivación, la participación en la dirección (diagnóstico, decisión y mando) que resultan no sólo útiles sino necesarias. La síntesis en estos estilos de mando no consistirá en el empobrecimiento de unos para el fortalecimiento de otros; ni se resolverá plenamente por medio de sistemas, por perfectos que sean. No hay sistema que resuelva la cuestión de que los individuos se respeten -núcleo central de toda autoridad-. Son ellos los que deben llevar dentro de sí esta actitud de convivencia. Sin disminuir la importancia de los sistemas de autoridad, los directores de empresa deben ocuparse más por los problemas de actitud. (92)

Además de esta acción de síntesis que define la función del director, se puede afirmar, que la actividad directiva es una acción creadora, debido a que la empresa es un agente de cambio y sus directores son los motores principales de ella; por lo que no pueden ser hombres sistemáticos, organizados que sólo se preocupen del mantenimiento de un sistema establecido. Más bien su tarea consistirá fundamentalmente en una actividad cambiante y versátil.

La actividad creadora del director comienza en la configuración o fijación de los objetivos, debido a que todo objetivo corresponde a una oportunidad de acción, y las oportunidades no se repiten, además de que los objetivos deben adaptarse a las necesidades de la organización en un momento dado. Para esto es necesario que el director tenga una actitud de continua creación en la configuración de los objetivos.

(92) cfr. LLANO, C. Análisis de la Acción Directiva, p.43-56.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

Aunada a esta actitud creadora, el director auténtico debe estar más atento a las oportunidades que a los problemas debido a que una acción que comienza detectando oportunidades, terminará en el logro de objetivos, mientras que si se comienza diagnosticando los problemas, se terminará dando soluciones momentáneas y asistemáticas.⁽⁹³⁾

Las características del directivo hasta aquí dadas, son las características ideales que un director debería tener, y por lo tanto constituyen el material o el objeto que se debe desarrollar en el proceso educativo de un director.

(93) cfr. ibidem, p.214-217.

CAPITULO III.-

LA JUBILACION COMO POSIBILIDAD DE DESARROLLO PARA LA PERSONA.

En el presente capítulo se tratará acerca de la jubilación. En un primer momento se definirá el término "jubilación". Después se verán algunos aspectos legales a este respecto para pasar a analizar a la jubilación como un proceso de cambio en la vida del ser humano. En un segundo momento, se estudiará al jubilado y sus características, para finalizar explicando una de las herramientas de desarrollo que la empresa puede utilizar para preparar a sus directivos para su futura jubilación, la Planeación de Vida y Carrera.

III.1.LA JUBILACION.

La jubilación es una etapa en la vida del hombre que por una parte puede ser muy anhelada, y por otra, muy temida. Muchas personas sueñan con el momento del retiro profesional, porque consideran que serán felices una vez que puedan descansar de sus ocupaciones laborales obligatorias. Otras personas en cambio, nunca se han planteado la posibilidad de retirarse algún día, cosa que si Dios les da vida más allá de los sesenta y cinco años, seguramente pasará. Sea cual sea la aproximación que una determinada persona tenga a este respecto, es real que ni un enfoque ni el otro, lleva a la persona a prepararse para esa etapa de la vida tan importante como cualquier otra, y más aún si se considera que en caso de llegar a ella, ésta constituirá la culminación de la propia existencia.

El término "jubilación", proviene del latín *iubilatio*, que significa júbilo, gozo⁽⁹⁴⁾, lo que hace pensar que se refiere a una etapa placentera de la vida. Este significado, aunque sea únicamente el nominal, otorga un sentido a esa palabra, sentido que en muchas ocasiones se contraponen al que los jubilados le dan en la realidad, pero que debería ser más tomado en cuenta por ellos, y por la sociedad.

La palabra "jubilación" es considerada desde diferentes enfoques en diferentes países, así por ejemplo, para la doctrina francesa, la jubilación es únicamente la medida a través de la cual el empleador pone fin a un contrato de

⁽⁹⁴⁾ cfr. Diccionario de las Ciencias de la Educación, p. 841.

trabajo por motivos de edad; para los alemanes, constituye en principio una forma de separación que da lugar al correspondiente juego de garantías legales o convencionales; y para la doctrina belga, la jubilación constituye un derecho que debe otorgarse a cualquier trabajador público o privado, como una compensación a su esfuerzo y sus servicios prestados durante un determinado número de años, sin especificación o límite de edad.(95)

Para México, según la define el Diccionario Jurídico Mexicano, la jubilación es "la cesación de toda relación laboral que termina al mismo tiempo cualquier contrato de trabajo urgente y que permite al trabajador acogerse a un régimen de retiro a través del cual obtiene una remuneración mensual vitalicia cuando ha alcanzado una edad límite o ha prestado determinado número de años de trabajo a un patrono, sea persona, empresa, o negociación o el propio Estado".(96)

El objetivo que toda jubilación debería perseguir es el de "seguir rindiendo pero sin tener que hacer tanto como en la primera parte de la vida y con más oportunidades de hacer lo que a uno le interesa en vez de lo que le interesa a la empresa"(97). Se puede observar, que si este objetivo realmente se cumpliera, la definición etimológica de jubilación, sería la verdadera, pero por desgracia, en la mayoría de los casos, se considera a la jubilación como el descansar sin tener que hacer nada, es decir, no se toma en cuenta el "seguir rindiendo" del objetivo anterior. En este mismo objetivo, se ve claramente, la necesidad de emplear adecuadamente el tiempo libre (vid supra II.4), que al jubilado es lo que le va a sobrar.

La jubilación, puede ser clasificada en tres grupos:(98)

- Voluntaria o forzosa.-

En la primera, el trabajador puede solicitar su retiro cuando ha llenado ciertos requisitos fijados ya sea en un contrato colectivo de trabajo, en un ordenamiento jurídico o en una reglamentación especial no propiamente jurídica, como puede serlo un organismo o institución privada o pública, que es quien se encarga de hacer los pagos correspondientes.

(95) cfr. Diccionario Jurídico Mexicano, p.1838.

(96) idem.

(97) apud. TORREBLANCA HERRERA, L., Importancia y Necesidad de la Educación para la Jubilación dentro de la Empresa, p. 149.

(98) cfr. Diccionario Jurídico Mexicano, p.1838-1839.

La jubilación forzosa, es determinada por los contratos colectivos o la ley cuando el trabajador alcanza una edad límite previamente fijada y necesariamente es retirado del trabajo que ha desempeñado al llegar a dicha edad. La finalidad de esto es el dar oportunidad a los trabajadores jóvenes de ingresar con carácter permanente en una empresa o negociación. Es triste observar que el objetivo de este tipo de jubilación no va en función del jubilado, sino en función de los jóvenes. Con este objetivo se da la impresión de que las personas mayores con experiencia ya no valen por el simple hecho de cumplir una determinada edad y es por este pensamiento que se ha generalizado en la sociedad, que la jubilación es tan temida en muchas ocasiones.

-Por invalidez o incapacidad.

Este tipo de jubilación se sujeta a los siguientes requisitos: 1) haber prestado un número mínimo de años de servicios, excepto los casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales; 2) encontrarse en estado de invalidez física o intelectual, ya sea parcial o total, que impida al trabajador la realización de sus actividades ordinarias o cualquiera otra a la que pudiera dedicarse; 3) padecer una incapacidad física o mental que no sea necesariamente proveniente de un riesgo profesional, sino por causas naturales o de otra índole similar que igualmente impidan al trabajador el desempeño de su actividad ordinaria, o cualquiera otra a la que podría aplicarse, atento al grado de incapacidad que padezca.

- Jubilación Ordinaria o por edad.

Esta jubilación es la que es regulada por la ley de seguridad social y es la que normalmente se otorga al trabajador que ha cumplido con determinados requisitos que fijan las leyes de seguridad social, lo único que se requiere para su disfrute es la demostración de ajustarse a ellos.

En la presente tesis, se hace referencia al tipo de jubilación ordinaria o por edad, dejando de lado los otros tipos de jubilación existentes.

III.1.1 ASPECTOS LEGALES DE LA JUBILACION EN MEXICO.

La jubilación en México, es una prestación que no encuentra su origen ni en el artículo 123 Constitucional, ni en la Ley Federal del Trabajo, sino que ha sido la Ley del Seguro Social (LSS) la que ha previsto la cobertura del seguro de jubilación.⁽⁹⁹⁾

(99) Diccionario Jurídico Mexicano, p.1840.

Haciendo un poco de historia respecto a la seguridad social en el mundo, el canciller alemán Bismark es considerado como el padre o creador de los seguros sociales; posteriormente, la Organización Internacional del Trabajo, creada en 1919 como consecuencia de los Tratados de Paz de París, fomentó la implantación de la seguridad social en todo el mundo; tras la gran depresión acaecida a consecuencia del crack bursátil del 25 de octubre de 1929, la seguridad social fue vista, incluso, como una alternativa para salir de la crisis; así, el presidente Franklin Delano Roosevelt la instrumentó en los Estados Unidos de América al entrar en vigor la "Social Security Act" en 1935.

En México, la seguridad social se contempló a nivel constitucional por el Constituyente de Querétaro, en el artículo 123 fracción XXIX; la primera ley del seguro social fue la del 31 de diciembre de 1943, y la actualmente vigente es la del 12 de marzo de 1973. (100)

Según la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social es de utilidad pública y comprende los seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares. (101)

Según la Ley del Seguro Social, un empleado tiene derecho a ser jubilado, es decir, a recibir una pensión de vejez, si ha cumplido 65 años y ha cubierto 500 semanas de cotización como mínimo. El Seguro Social otorga pensión por cesantía al trabajador que tenga 60 años y 500 semanas de cotización como mínimo, pero en este último caso tiene derecho sólo una pensión reducida, en comparación a la pensión del primer caso. A mayor número de semanas de cotización, rebasadas las 500, se incrementa el monto de la pensión. Tanto el seguro de vejez como el de cesantía dan el derecho al asegurado al otorgamiento de las prestaciones de pensión, de asistencia médica, asignaciones familiares, y de ayuda asistencial. (102)

El ISSSTE concede jubilación, de un 100% de su salario, a los trabajadores que tengan 30 años de servicios y hayan pagado sus cuotas al mismo durante ese lapso, sin importar la edad; y pensión reducida a quienes hayan cumplido más de 55 años y tengan 15 años de contribuir al ISSSTE y de servicios. En este

(100) cfr. PERALTA, MERINO, A., IN El Financiero, p. 8A.

(101) cfr. Ley Federal del Trabajo, p.12.

(102) cfr. Ley del Seguro Social, Título Segundo, Capítulo V, Sección Tercera, Art. 137-148.

caso, la pensión corresponde a un 40% del sueldo pero ese porcentaje se va incrementando hasta llegar a un 95%, por 29 años de servicios, conforme aumenta el tiempo de trabajo desarrollado. (103)

Se puede concluir que cuando un empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad, tiene derecho, si cumple con los requisitos legales, a que se le otorgue una pensión por el IMSS o el ISSSTE. Algunas organizaciones además, tienen planes privados de jubilación.

Socialmente, la función principal de las pensiones es la de tratar de evitar la indigencia en la vejez. Por otra parte, un plan de pensiones es un programa que proporciona una serie de ventajas a las empresas que lo adoptan.

Un plan de pensiones generalmente es una prestación de carácter voluntario, y es bien aceptado por el personal que la empresa se preocupe por garantizar un ingreso neto al retiro. Un plan de esta índole, propicia la disminución en la rotación por las garantías que otorga y, por ende, una mayor producción. La reducción en la rotación significa un mayor número de empleados experimentados que aumentan la calidad y cantidad de su trabajo. (104)

Mediante el manejo de ciertos instrumentos de financiamiento, una empresa puede aprovechar las ventajas que fiscalmente se obtienen a través de la instrumentación de un programa de previsión social como lo es un plan de pensiones.

En un principio, los planes privados de pensiones buscaban sustituir el pago de la indemnización legal de aquellas personas de edad avanzada mediante el pago de una pensión, cuyo monto fuera equivalente a la indemnización legal al retiro. Sin embargo, a pesar de que las condiciones económicas y sociales han cambiado mucho durante los últimos años, puede considerarse que estos planes no han evolucionado lo suficiente para adecuarse a esas condiciones cambiantes que producen insatisfacción entre los jubilados.

Algunas empresas conscientes de la magnitud del problema, han hecho revisiones y cambios en la estructura de los beneficios que se otorgan, reconociendo el desgaste en los ingresos antes y después del retiro provocado en gran medida por la situación económica que se ha vivido en los últimos años, y en ocasiones revaluando las pensiones. (105)

(103) cfr. ARIAS GALICIA, F. *Administración de Recursos Humanos*, p. 403.

(104) cfr. CANO CERVANTES, J. *Efectos Actuariales en la Cesión de derechos en un Plan Privado de Pensiones*, p. 3.

(105) cfr. *ibidem*, p. 4-15.

El 24 de febrero de 1992, surgió una nueva obligación patronal conocida como S.A.R., SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO, que consiste en un nuevo seguro complementario y obligatorio para la empresa, y a la vez en un derecho para las personas afiliadas al I.M.S.S. , exigible a partir del 1o. de mayo del mismo año. Este sistema está constituido por una cuenta bancaria abierta por la empresa a nombre del empleado a su vez, esta cuenta se subdivide en dos subcuentas: una para el fondo de retiro y la otra para el fondo de vivienda.

Los objetivos que el S.A.R. persigue son: fomentar el ahorro interno de largo plazo; financiar el desarrollo de la economía; mejorar la situación económica de los trabajadores al momento de su retiro; servir como seguro de desempleo o incapacidad para el trabajador; y permitir el acceso de los trabajadores a los servicios financieros con tasas atractivas.

Las características que presenta el S.A.R. son:

- Para retiro, el importe será del 2% sobre el salario base de cotización. Limitado a 25 veces el salario mínimo.
- Para vivienda, 5% sobre el salario base de cotización. Limitado a 10 veces el salario mínimo.
- Pagos bimestrales.
- Con registro individual por cada trabajador, identificando la aportación para retiro; la aportación para vivienda, y la aportación voluntaria.
- Las aportaciones y los registros individuales se realizan en bancos comerciales.
- El número de cuenta es el R.F.C.
- El saldo devenga intereses a tasa real entre el 2% y el 6% y capitalizable mensualmente.
- El retiro total de los recursos será cuando el trabajador cumpla 65 años de edad o disfrute de una pensión por cesantía en edad avanzada (60 años), vejez o invalidez.
- Cuando se trata de una incapacidad temporal, se recibirá un 10% del saldo de la subcuenta.
- En caso de fallecimiento del trabajador, sus beneficiarios podrán retirar dicho saldo.
- En el caso de desempleo temporal, el trabajador podrá disponer del 10% de su saldo únicamente cada 5 años.(106)

(106) cf. Folletos informativos para empleados de las empresas: Lux, Cervecería Modelo, y Berol.

III.1.2. LA JUBILACION COMO UNA ETAPA DE CAMBIO EN LA VIDA.

La sociedad actual del siglo XX, se puede definir como una civilización del cambio, que tiende a renovarse desde todos los puntos de vista, es por esta razón, que el "viejo" que es testigo del pasado, no les interesa a los hombres de este tiempo. En la Edad Media, cuando un hombre de setenta años volvía la mirada sobre los tiempos de su juventud, recordaba un mundo idéntico al que estaba viviendo. Podía usar las experiencias de toda su vida porque el mundo permanecía más o menos igual. El cabello cano era signo de sabiduría, y la expresión "pasado de moda" no tenía aún la fuerza y el significado que tiene ahora. Si en estos tiempos una persona de setenta años vuelve su mirada sobre el mundo de su infancia, verá un mundo completamente distinto del actual. El presente mundo se desarrolla con una rapidez como nunca había ocurrido en la historia.

No hay duda de que el momento actual es una época de cambios, que hasta algunos pensadores han llegado a decir que la capacidad para cambiar se ha convertido en la única determinante de supervivencia. El acelerado crecimiento del medio ambiente, notorio en los cambios sociales, tecnológicos, económicos y culturales, exige a las personas y a las organizaciones de hoy, una preparación que les permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones de cambio.

La propia vida humana se desarrolla a través de cambios personales, al ir creciendo el sujeto, se van presentando cambios en todos los aspectos: físico, psicológico, social, etc., que son los que van dando la pauta para que la persona se vaya perfeccionando y por lo tanto madurando, todo sin perder de vista que la persona aún con todos sus cambios, sigue siendo la misma, sigue conservando aquello que la hace única e irrepelible. Así se tiene que una misma persona presentará diferentes características, obligaciones, responsabilidades, derechos, habilidades, intereses, etc. a los siete años que a los veinte, a los cuarenta, o a los ochenta.

El crecimiento personal, es un proceso de asimilación e integración de nuevas experiencias e información, que hacen cambiar la conducta, la capacidad, las concepciones de sí mismo y del mundo. Es decir, implica un cambio principalmente cualitativo en la persona. (107)

Además de todo lo anterior, la persona según su edad, aceptará de manera diferente el cambio. El joven con frecuencia vive su vida por momentos que se

(107) cfr. CASARES, D. y SILICEO, A., Planeación de Vida y Carrera, p. 29.

sucedan, casi sin relación unos con otros, y a los que se entrega como si nunca hubiese de morir; en la edad madura el hombre vive absorbido por lo que le acontece, por su trabajo, en el que pierde quizás su existencia auténtica, porque se identifica con lo que le es externo; en tanto que el anciano se vive o revive a sí mismo, en el recuerdo de un pasado que le ha hecho ser lo que es actualmente. El anciano tiene raíces mientras que el joven todavía no las tiene, es por esto que la juventud está más propicia a los cambios que la vejez. Sin decir con esto que la resistencia al cambio sea un tópico exclusivo de la edad madura, la adultez o la vejez, sino que es propio de todas las etapas del desarrollo psicológico humano.

El cambio se puede definir como cualquier modificación o alteración al *status quo* (estado actual) de alguna situación en particular, ya sea para bien o para mal. Así se tiene que la madurez, la educación, el aprendizaje, la manipulación, etc. constituyen diferentes tipos de cambio. En este punto radica el riesgo y por tanto la amenaza que representa el cambio, ya que cada cambio puede mejorar o empeorar cualquier situación que se viva.

El cambio será interpretado por la persona según sus propias actitudes. Lo que ella piense del cambio determinará la forma en que reaccionará ante dicho cambio. Estos sentimientos tienen su causa en la historia personal de cada uno, es decir, en sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas sus experiencias sociales en su vida diaria.

Existen cuatro formas básicas en las que la persona puede reaccionar o dar respuesta al cambio. Estas son que lo rechacen; que se resistan, es decir, que lo obstaculicen; que lo toleren; o que lo acepten.

Existen tres tipos de resistencia al cambio: la que se dá por objeciones lógicas como pueden ser el tiempo y esfuerzo requerido para adecuarse, la posibilidad de condiciones menos deseables, los costos económicos del cambio, etc.; la que se dá por actitudes psicológicas y emocionales como son el temor a lo desconocido, la escasa tolerancia al cambio, la necesidad de seguridad y búsqueda del *status quo*, etc.; y la que es resultante de factores sociológicos como sería el deseo de conservar amistades existentes en la situación actual. (108)

Las razones por las que la resistencia al cambio es tan común, se deben a que en muchas ocasiones lo que se cambia son hábitos que en última instancia producen satisfacción, confort y seguridad. Esto puede ocasionar que el cambio sea visto como una amenaza al no tener una certeza de que el cambio será para

(108) cfr. DAVIS, K., Comportamiento humano en el trabajo, p. 335.

mejorar. Esto también puede deberse a un cierto conformismo que hace ver a cualquier cambio como una amenaza.

Con lo anterior, se puede decir, que la gente se opone al cambio, porque éste constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de status o de autoestima, y que la percepción de la amenaza puede ser real o imaginaria.

Debido a lo anterior, en muchas ocasiones las personas presentan una resistencia muy fuerte a la jubilación, porque ven en ella una amenaza que en muchos casos es real, porque con la jubilación, la vida de la persona se enfrentará a cambios en todos los aspectos de su personalidad como son el afectivo, el económico, el status, la cantidad de tiempo libre, etc. De aquí se derivan ciertas objeciones lógicas contra el cambio como pueden ser el que les requerirá mucho tiempo y esfuerzo para adaptarse a la nueva situación, el saber que las condiciones económicas se verán desfavorecidas, al mismo tiempo de que se derivarán actitudes negativas a dicho cambio debido a que la jubilación es una etapa nueva y por lo tanto desconocida para la persona, lo que le puede traer una inseguridad con respecto a su futura situación. Todo esto aunado a que la jubilación podría traer como consecuencia, el que sus relaciones afectivas con sus amigos de trabajo se deterioren un poco al no estar inmersos en la misma actividad y con los mismos objetivos, al igual que las familiares, al empezar a cumplir ciertas funciones que antes no realizaba y al estar más tiempo en la casa.

Al ser las objeciones lógicas una de las causas por las que se dá la resistencia al cambio, la inteligencia puede utilizarse a favor o en contra del mismo, dependiendo de cómo sea introducido éste. Es por esto, que es muy importante que a los prejubilados se les vaya preparando para ese cambio tan grande que van a vivir, presentándoles todos los beneficios y aspectos positivos que la jubilación puede traer consigo si se está preparado para ella.

Pero el cambio se hace más complicado, porque además de la inteligencia intervienen las actitudes de las personas que van a producir una reacción que está condicionada a los sentimientos que los sujetos tienen hacia el cambio. Y como los sentimientos no son cuestión de lógica, resulta inútil tratar de modificar los sentimientos mediante la lógica, porque ésta no llega a ellos de manera directa. En este caso, será necesario trabajar a nivel de actitudes.

Las notas o características que presentan las actitudes son: a) que son una predisposición (por lo que no se deben confundir con la conducta); b) incluyen procesos cognitivos y afectivos; c) son referenciales (evocan a un objeto o sector de la realidad); d) son relativamente estables; y e) involucran todos los

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa
ámbitos o dimensiones del sujeto. Por lo tanto, las actitudes sustentan, impulsan, orientan, condicionan, posibilitan y dan estabilidad a la personalidad.(109)

Las actitudes están conformadas por tres elementos básicos que son: el componente cognitivo que incluye desde procesos perceptivos, neuronales, etc.; el componente afectivo como son las reacciones subjetivas positivas o negativas, de acercamiento o de huida, de placer o dolor, etc., hacia el objeto de referencia; y el componente comportamental o reactivo que es la tendencia a resolverse en la acción de una manera determinada. Siendo sus funciones las siguientes: a)facilitadoras de la conducta (más no la producen); b)motivacionales a favor o en contra; c) orientativas; y d) estabilizadoras porque conforman rasgos de la personalidad.(110)

Las variables o factores básicos que se deben considerar en los procesos de formación y cambio de actitudes son: el marco sociocultural en el que se desarrolla la vida del sujeto; el grupo social de pertenencia; el clima en el que se producen las interrelaciones personales y objetales; los valores y contenidos culturales predominantes; los modos, condiciones o situaciones de aprendizaje; la experiencia vital acumulada; las características específicas de cada sujeto; etc.

En general, las estrategias de formación y cambio de actitudes integran en mayor o menor cantidad y calidad procesos de información referida al objeto hacia el que se dirige la actitud; de conformación de disposiciones afectivas, ya sea en pro o en contra según la finalidad perseguida, que consolide y afirme el proceso cognitivo anterior; de facilitación de puestas en acción que posibilite la conducta deseada; y de valoración personal y social que debe reforzar la conducta deseada por la elaboración de la actitud.(111)

Otra razón por la que los cambios no son, en algunas ocasiones, bien aceptados, se debe a que representan un costo no solamente económico, sino también un costo psicológico y social que generalmente debe pagarse para obtener los beneficios del cambio que lo originó. Es por esto, que se requiere hacer un análisis cuidadoso para definir la utilidad de dicho cambio. En lo que se refiere a la jubilación, también es necesario encontrar la utilidad o ver el beneficio que ésta puede traer consigo, para que los costos psicológicos, económicos y sociales que se tengan que pagar no se hagan tan pesados.

(109) cfr. Diccionario de las Ciencias de la Educación, p. 36-37.

(110) cfr. ibidem, p. 37.

(111) cfr. idem.

Pero si bien, el ser humano tiende a resistirse al cambio, esa inclinación la contrarresta el deseo de nuevas experiencias y de recibir los premios o beneficios que acompañan al cambio. Es por esto que no todos los cambios encuentran una resistencia. Se puede decir, que el cambio será un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre para atenuar en lo posible la resistencia. "El cambio tiene mayores probabilidades de ser aceptado si los interesados admiten la necesidad de él antes que ocurra". (112)

Para que el cambio se dé de la mejor manera, es necesario que se siga un proceso que se podría resumir en:

1. Determinar la necesidad de cambio y el grado de elección sobre él;
2. Definir el estado futuro que se desea alcanzar;
3. Evaluar el presente;
4. Definir el estado de transición, estableciendo las actividades y compromisos necesarios para llegar al estado futuro, y desarrollando las estrategias y planes para administrar la transición.

Es muy probable que las personas se desalienten durante el período de transición en que se ajustan al cambio, debido a los problemas que se presentan, pero aún cuando en ese período de transición se presenten crisis, no se deben desanimar las personas sujetas al cambio.

III.2. EL JUBILADO.

Ya una vez analizado el concepto de jubilación como un factor de cambio en la vida de la persona, será necesario describir las características y circunstancias en las que se encuentra la persona jubilada, para que se logre una mayor comprensión de dicha etapa.

Se puede decir que el jubilado ya se encuentra en la tercera edad, y según los diversos momentos de la historia y las distintas civilizaciones, la persona que se encuentra en esta edad, ha sido venerada o por el contrario, despreciada. Con la revolución industrial, se empiezan a enfocar la mayoría de los problemas del hombre desde el punto de vista económico, es decir, es la situación económica la que hace pensar y obrar a cada hombre, de un modo o de otro, y en

(112) DAVIS, K., op.cit., p. 345.

consecuencia, las diversas etapas de la vida se empiezan a clasificar según la actividad de la persona en relación con su edad cronológica.

La primera de estas etapas podría ser considerada como la del aprendizaje, porque en esta etapa el sujeto simplemente se forma. La segunda que es más extensa, sería la de la actividad productora. La tercera, la de la inactividad económica, la edad de la jubilación. A esta edad el hombre es considerado oficialmente como viejo. Y es la sociedad, la que hace del viejo un "inútil", porque en la mayoría de los casos, su inutilidad es independiente de su edad. Es inútil porque la sociedad, la legislación, han determinado que así sea. Según estadísticas, la vejez, para la mayoría de las personas, comienza a la edad del retiro. Esta inutilidad forzosa, ejerce sobre el jubilado un impacto, tanto más profundo cuanto haya vivido más exclusiva e intensamente entregado a su profesión, y cuanto menor sea su cultura extralaboral.

En la sociedad actual, la persona que llega a la tercera edad no tiene ningún lugar especial, porque aún cuando se encuentre en las mejores condiciones tanto en su aspecto físico como en el psicológico, en el momento de su jubilación, a la persona ya no se le permitirá que ejerza una actividad social y muchas veces tampoco se le dejará gobernar su propia vida. Es por esto que muchos jubilados tienen la impresión que han llegado a la decadencia.

Es triste también ver que como la sociedad del momento tiene como un gran valor el cambio, la creatividad de los jóvenes es, en muchos casos, mucho más valorada que la experiencia de los ancianos. Por esto no es difícil observar cómo a una persona de sesenta años en plenas facultades y con toda una experiencia acumulada a través de tantos años de trabajo y servicio, se le jubila, para dar oportunidad a otra mucho más joven, que por la falta de experiencia, no será al inicio de su actividad tan eficaz como lo era la anterior.

La jubilación puede traer como consecuencia problemas de orden psicológico, pues la persona que deja de trabajar en pleno goce de sus facultades, puede pensar que los demás lo consideran como un inútil o un incapaz, y por lo tanto, puede caer en una situación depresiva, o se puede amargar debido a la tristeza o la nostalgia por su trabajo. (113)

Otro síntoma que se puede presentar en el jubilado es el del estado de apatía, que puede ir aumentando la progresiva falta de interés y el decaimiento de la iniciativa, porque al ir el jubilado experimentando la vaciedad de su tiempo como vacío interno, se siente inútil y por el hecho de no tener nada que hacer

(113) cf. ARIAS GALICIA, F., Administración de Recursos Humanos, p. 403.

considera que su vida carece de sentido. Pero nunca se debe confundir la plenitud de trabajo profesional con la plenitud de sentido de la vida.⁽¹¹⁴⁾ Además, se debe tener presente, que al cesar la actividad productora del hombre, no por ello cesa también su vida, con frecuencia, el hombre sobrevive muchos años a la fecha de su jubilación.

Como ya se dijo en el capítulo anterior, no es bueno que la persona viva exclusivamente para su profesión, a tal punto que deje de ser lo que es para ser lo que hace. Cuando las ocupaciones dominan a las personas hasta el punto de convertirse en el fin de su vida, al tener que abandonarlas, se empieza a morir.

El jubilado tiene más tiempo libre que antes, pero éste le resulta demasiado largo, por lo que si no se dedica a alguna actividad, le sobreviene el tedio, porque de actor se ha convertido en espectador, y su vida interior en muchos casos, apenas existe, porque para casi todos, fuera de lo que hacían no había nada.

El jubilado por lo general no sabe cómo emplear todo el tiempo del que dispone, y a veces la familia tampoco se acostumbra a tener todo el día en la casa a una persona que antes no permanecía ahí largas horas. El jubilado puede entretenerse supervisando tareas hogareñas, criticando la forma en que se realizan, etc., lo que acarrea conflictos intrafamiliares.

Otros problemas que la jubilación puede traer consigo si no se está preparado son que el jubilado no acepte la idea de alejarse de su organización, ya sea por tener algo que hacer, o por ver a sus amistades. Por otra parte, la jubilación trae consigo generalmente una disminución de los ingresos familiares, lo que puede ocasionar problemas entre los miembros para ver a quién le corresponde ayudar en este aspecto, o si la edad no se los permite, para acostumbrarse a vivir en condiciones diferentes a las que estaban acostumbrados.

Básicamente, las tres grandes causas que pueden ocasionarle insatisfacción al jubilado son: 1) los motivos de orden económico; 2) las insatisfacciones ligadas a la ociosidad; y 3) las insatisfacciones ligadas a la soledad.

Como se ve, la jubilación puede traer una serie de desajustes emocionales y económicos tanto personales como familiares que pueden agravarse y dar como

(114) cfr. FRANKL, V., Psicoanálisis y Existencialismo, p. 175-177.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa
resultado serios trastornos psicológicos. La jubilación puede convertirse en un serio problema de salud mental, tanto para el jubilado, como para su familia.(115)
Es por esta razón, que se hace necesario que la persona se prepare con anterioridad para su retiro profesional, para que éste no constituya el principio de la decadencia, sino el inicio de una etapa con grandes capacidades de desarrollo.

El jubilado debe dedicarse a realizar actividades que sean de su gusto y para las cuales tenga inclinación, porque lo más perjudicial es que permanezca inactivo.

El hecho de que una persona sea jubilada de su profesión, no significa que haya sido jubilada para todas las demás responsabilidades y derechos que tiene todo ser humano, como es su obligación como miembro de una familia de contribuir al bienestar de los demás familiares, y también su obligación de contribuir con toda su experiencia, en la medida de sus posibilidades, a su comunidad.

Explicadas las características que generalmente presentan las personas por el hecho de estar jubiladas, es preciso explicar también las características que esas mismas personas presentan, pero debido a la edad.

III.2.1. LA EDAD DEL JUBILADO: LA TERCERA EDAD.

La tercera edad, la vejez, la senectud o la ancianidad, son términos que en muchas ocasiones, pueden ser considerados como despectivos, y esto se debe a que en la sociedad actual, la etapa que estos nombres designan, no es valorada en lo que vale. Como ya se mencionó anteriormente, muchas personas piensan que la vejez es la etapa de la decadencia, sin ponerse a pensar todo lo bueno que esta etapa trae consigo.

La vejez en la mayoría de los casos, es el resultado de lo que fue la vida pasada. Así Jacques Leclercq afirma que "un viejo hermoso ha comenzado por ser un niño hermoso y a lo largo de toda la vida el hombre preparará el viejo que va a ser".(116)

(115) cfr. ARIAS GALICIA, F., op.cit., p.404

(116) LECLERCQ, J., La alegría de envejecer, p.18.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

Un aspecto de la belleza de la vejez, es que no hay la posibilidad de ser viejo sin haber sido joven, mientras que no todos los jóvenes tendrán la dicha de pasar por todas las etapas de desarrollo de la vida. La vejez es la etapa decisiva del desarrollo humano. El hombre está llamado en la tierra para desarrollarse. De etapa en etapa, en cada edad de su vida está invitado el ser humano a un nuevo desarrollo y la vejez es la etapa suprema, porque es aquella en la que se deberá decir la última palabra, quizás hasta valiéndose del repliegue del cuerpo.

El viejo ya tuvo tiempo de demostrar lo que había en él, mientras que el joven no sabe si lo tendrá.

Ser anciano implica haber vivido una prolongada existencia, encontrarse al final de un largo viaje. También es un tiempo de despedidas de las cosas, de los afanes y de los seres queridos. La ancianidad es antesala natural de la muerte y del juicio divino, pero no se puede olvidar que la vejez todavía pertenece al tiempo de la vida terrena, por lo que es un tiempo de prueba, un tiempo de hacer el bien, un tiempo de labrar el destino eterno. La ancianidad no es una época fácil, porque a las dificultades propias de la vida se le suman la progresiva pérdida de fuerzas, los característicos defectos de la vejez, contra los que es necesario luchar. La ancianidad es también tiempo de recuento, de verdad desnuda, de examen de conciencia, y en esto radica parte de la utilidad y de la grandeza de esta etapa. (117)

Es difícil marcar el límite entre la juventud y la madurez, así como entre ésta y la senilidad, porque el desarrollo humano es un continuo y como el yo permanece siempre el mismo a pesar de los cambios que se van sufriendo, es difícil que la persona se dé cuenta de estos cambios.

Es también difícil especificar qué es lo que realmente hace a una persona convertirse en anciana. Para cada hombre, la senectud se presenta a una edad distinta, lo que se puede deber en parte a razones genéticas. Además, el tiempo no erosiona a todos de igual manera. Por otra parte, el hombre no es independiente de su medio que actúa sobre él en mayor o en menor grado. Las enfermedades y los sufrimientos morales también son factores que influyen sobre la mayor o menor precocidad de la aparición de la vejez. Por esta razón no se puede considerar a la edad cronológica como el factor determinante de la vejez.

(117) cfr. DIAZ, D., *La Última Edad*, p.10-11.

Las manifestaciones externas tampoco constituyen un buen parámetro para definir la vejez, debido a que éstas, en muchas ocasiones se presentan en personas jóvenes, y no en otras mayores. Tampoco la salud puede ser el parámetro a seguir, porque hay ancianos con muy buena salud, y existen jóvenes que carecen de ella. Sin embargo, por lo general en la ancianidad se presenta un deterioro cardiovascular y respiratorio que ocasiona que se dé la fatiga con mayor facilidad. También se da un deterioro muscular que será tanto más marcado, cuanto menor haya sido la actividad física en las etapas anteriores. También, aunque más tardíamente se deterioran las funciones intelectuales. Respecto a estas últimas, la memoria de los hechos recientes es afectada más precozmente, seguida de la espontaneidad y la imaginación, y, como señaló Bergson, se olvidan primero y relativamente pronto, los nombres propios, después los comunes, a continuación los adjetivos y finalmente los verbos. Es por esto que no es raro que a los ancianos se les olviden y cambien los nombres de las personas. (118)

Con la vejez, la emotividad aumenta, las reacciones emocionales son más violentas, y los ciclos de euforia alternan con los de depresión. También se deterioran, pero con lentitud, las facultades sensoriales. El poder de acomodación disminuye de tal manera que les es imposible, si se exceptúan las personas que tienen miopía, la lectura de caracteres finos alrededor de los cuarenta y cinco años. El olfato y el gusto disminuyen también considerablemente, y la sordera más o menos intensa es muy frecuente en los mayores de ochenta años. Esta disminución de su poder sensorial y de sus medios de comunicación con el exterior, van aislando gradualmente al anciano del mundo que le circunda, obligándole en cierto modo a ir encerrándose en sí mismo. Pero la lenta caída de sus funciones vitales hacen muy difícil el señalar desde el punto de vista físico el momento en que comienza la vejez. (119)

Se puede decir que mientras más elevado sea el nivel intelectual y la actividad física de la persona, será más débil y más lenta la deteriorización de sus facultades mentales. Tanto la actividad física como la intelectual, no exclusivamente profesional, durante la juventud y sobre todo durante la edad madura, pueden ser la mejor profilaxis de la vejez. (120)

Entonces, si ni la edad, ni el aspecto físico, ni el estado de salud son los factores que realmente puedan determinar el inicio de la vejez, se puede decir que ser viejo es ser o sentirse inútil, con una inutilidad no producida por la

(118) *cfr. ibidem.*, p. 31-35.

(119) *cfr. ibidem.*, p. 35-39.

(120) *cfr. ibidem.*, p. 36.

enfermedad, sino por la erosión que el tiempo ha determinado tanto en el cuerpo como en el espíritu. Y es precisamente en el momento de la jubilación, cuando la mayoría de las personas se empiezan a sentir inútiles, aún cuando estén en pleno dominio de sus facultades. Es por esto, que es muy importante, que la persona no se quede inactiva después del momento de su jubilación.

La historia ha dejado ejemplos muy claros de que la tercera edad no es el principio de la decadencia. Se tiene a Platón que escribió sus obras más profundas y personales a partir de los 62 años; Kant publicó a los 57 la *Crítica de la razón pura*, y su producción filosófica más importante después de los 60; Goethe publicó el *Fausto* a los 80 años; Cervantes publicó la segunda parte de *El Quijote*, a los 68 años. Verdi compuso *Falstaff* a los 76 años. Miguel Angel pintó la cúpula del Vaticano después de los 80 años; Goya a los 70, los *Fusilamientos del 3 de Mayo* y *La carga de los mamelucos*.⁽¹²¹⁾ Con estos casos queda claro que la persona aún en la tercera edad tiene toda la potencialidad para seguir contribuyendo con la humanidad al desarrollo de la cultura.

Por otra parte, no se puede negar que la vejez biológica se presente necesariamente, pero ésta puede ser acelerada o desacelerada. La vejez psicológica afecta o influye a la biológica. La vejez psicológica resulta del cambio o deterioro de la propia imagen, la vejez social tiene que ver con la interacción del individuo y su ambiente.

Los sufrimientos morales actúan de un modo análogo. Una vida feliz, alegre y sana, en un ambiente familiar cariñoso, permite sobrellevar las consecuencias de esos sufrimientos inevitables.

La primera cualidad del anciano debe ser siempre la modestia, para que pueda aceptar el ser menos importante que cuando se era más joven y sobre todo debe aceptar el no ser ya el jefe. El jubilado debe aceptar el pasar desapercibido en muchas ocasiones.

En conclusión se puede decir, que la vejez es una etapa de la vida que como ya se expuso con anterioridad, implica un cambio en todos los aspectos de la vida, por lo que es necesario que la persona se vaya preparando con tiempo, para que cuando llegue ese momento, se sepa aceptar a si mismo, y sepa sobrellevar todas las consecuencias que el envejecimiento trae consigo.

(121) cfr. ibidem., p. 40-41.

III.3. PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

Ya una vez explicadas las características de las personas que llegan a la jubilación y todo lo que implica el proceso de cambio, es necesario contemplar la posibilidad de desarrollo que tienen estas personas, para la cual la empresa puede ser de mucha ayuda.

Debido a que, como ya se expuso en el capítulo anterior, el hombre es un ser capaz de tener y ser fiel a sus proyectos, una herramienta muy valiosa para la empresa y para la persona que trabaja en ella, puede ser lo que se conoce como Plan de Vida y Carrera.

Primeramente se deben definir ciertos términos para no caer en confusiones. Por carrera se entenderá el camino personal y autodirigido de trabajo, estudio y actualización permanente que un sujeto sigue a lo largo de su vida, y no exclusivamente la profesión técnica o universitaria que se estudió en un determinado período de la vida.

La planeación que ayuda a señalar objetivos y a programar actividades, se considerará también como un criterio de vida que permita a la persona tener una perspectiva temporal de largo plazo para sus actividades y metas.

La planeación de vida y carrera, constituirá un estímulo hacia la meditación integradora de la vida presente de la persona, sus valores, intereses, capacidades y experiencias, con el fin de ayudarla a proyectar las directrices, objetivos y metas para una vida futura significativa y feliz. (122)

La planeación de vida y carrera se puede ubicar como un subsistema de la administración de personal que pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los intereses institucionales con la finalidad de que las personas crezcan junto a la organización y no a pesar, o en contra de ella. (123)

El objetivo general que busca la planeación de vida y carrera es el "determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización". (124)

(122) cfr. CASARES, D. SILICEO, A., Planeación de Vida y Carrera (Un enfoque Técnico-Vivencial), p. 16-17.

(123) cfr. *ibidem.*, p. 51.

(124) *ibidem.*, p. 53.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

Como ya se ha dicho en otros capítulos, la personalidad de un hombre constituye una unidad en la que se desarrollan una serie de valores. Debido a esto, para que la persona obtenga al mismo tiempo el éxito y la felicidad, se debe de lograr mantener un equilibrio sano entre la vida personal, familiar, de trabajo y de relación con el mundo.

De acuerdo con lo anterior, toda planeación de vida y carrera debe cubrir cuatro áreas que son: (125)

- Con uno mismo, que consiste en una planificación de la vida en el ámbito estricta y profundamente personal, y como tal, es un diálogo integrador de los procesos sensibles, emocionales y racionales de la propia persona.
- Con la familia, porque ella es la prolongación más cercana de cada persona, donde se da el proceso de crear y promover la vida y de estructurar e integrar el propio ambiente vital y de los seres que más quiere y con quienes convive más íntimamente.
- Con el trabajo, ya que el trabajo es uno de los campos más importantes de la trascendencia social para el ser humano.
- Con el mundo, ya que toda persona se relaciona con la naturaleza y con las diversas manifestaciones sensibles como son el arte y la cultura en general.

Con esto, se corrobora lo dicho en el capítulo anterior, que el trabajo es un aspecto muy importante en la vida del ser humano, además de ser una fuente profunda de satisfacción y plenitud, pero no es el único, por lo que la persona debe buscar desarrollar todos los demás aspectos que conforman su personalidad para llegar a la verdadera felicidad.

Para llevar a cabo un plan de vida y carrera, es necesario que se dé un continuo conocimiento de uno mismo y de las propias oportunidades, debido a que el proceso de planeación va dirigido especialmente a la toma de decisiones para el logro de metas importantes.

Lo anterior es importante, debido a que solamente se podrá ser fiel al proyecto existencial de vida en la medida en que éste guarde fidelidad a la realidad de los hechos. En esto se distinguen el hombre realizador de los hechos y el soñador, porque no basta elaborar un proyecto existencial de vida y carrera, por alto que sea; sino que es necesario llevarlo a cabo.

Por todo lo anterior, se puede decir que la planeación de vida y carrera es la "actitud, arte y disciplina de conocerse a sí mismo, de detectar las fuerzas y

(125) cfr. ibidem., p. 27-28.

debilidades y proyectar autodirigiendo el propio destino hacia el funcionamiento pleno de las capacidades, motivaciones y objetivos de la vida personal, familiar, social y de trabajo."(126)

Este proceso de planeación puede ser iniciado o apoyado por eventos o instrumentos específicos que puede utilizar la empresa. Los profesionales que se dedican a esto, utilizan diversos medios como las entrevistas, información de alternativas y de desarrollo de habilidades de planeación y toma de decisiones, así mismo de cursos, seminarios, talleres y conferencias y diversas formas de diagnóstico psicológico.(127)

Aún cuando este proceso pueda ser iniciado por agentes externos a la persona, no se debe olvidar, que es ella misma la única que puede llevarlo a cabo mediante su voluntad. Puede recibir ayuda, pero nadie lo puede realizar por ella.

Todo proceso de planeación de vida y carrera requiere de un análisis y confrontación de los valores que vive la persona, partiendo del hecho de que es ella misma la que debe adoptar comprometida y responsablemente una escala valorativa propia, congruente y libre. El enfoque de la clarificación de valores persigue que a través del análisis y cuestionamientos se abandonen, confirmen o adopten los propios valores; que la persona se conozca más a sí misma, y establezca una relación directa entre sus objetivos individuales, familiares y de trabajo y los valores que vive. Uno de los aspectos más relevantes del enfoque clarificador de valores es el de la ayuda que para la persona representa el ser confrontada entre sus valores teóricos y sus valores que realmente vive.

La base más importante de la planeación de vida y carrera es la sensibilidad y toma de conciencia del "yo" más profundo, de la orientación y sentido vital propio para la consecución de las metas y valores más trascendentes del propio desarrollo único y personal.

Es necesario que en toda Planeación de Vida y Carrera se sigan tres etapas que son:

(126) CASARES, D. SILICEO, A., op.cit., p. 47.

(127) cfr. ibidem., p.48.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

-De diagnóstico, que se basa en una evaluación objetiva de la actuación del individuo en un ambiente estructurado. El diagnóstico que de aquí se obtenga será una base para que la persona pueda elaborar su plan de carrera y que le permita lograr más rápidamente sus metas de vida y trabajo.

-De planeación de vida y carrera. Con base en los resultados obtenidos en el módulo anterior, se estará en posibilidad de establecer los planes de vida y carrera de acuerdo a las necesidades individuales y organizacionales, tomando en cuenta las expectativas y motivaciones de ambas partes. Esta etapa pretende una vez descubierto y evaluado el potencial humano, encauzarlo hacia la elaboración de un plan operativo de vida y trabajo que tenga como meta el que la persona encuentre una ocasión de enriquecimiento personal, grupal y organizacional.

-De seguimiento. Toda acción educativa y de desarrollo humano requiere de un seguimiento adecuado que haga mantener siempre viva la llama de lo aprendido y asegure una actualización permanente del personal. (128)

Ya una vez explicado lo que es la Planeación de Vida y Carrera, se deben señalar las características propias que un Plan de Vida y Carrera de una persona próxima a la jubilación necesita.

III.3.1. Proyección de vida para jubilados.-

Como se ha venido mencionando, la jubilación implica un cambio muy importante en la vida de la persona, y dependiendo de la manera como se acepte y se viva ese cambio, será la manera como el hombre termine su vida.

Como se explicó en el capítulo primero, la educación es un proceso que busca el perfeccionamiento del ser humano en cualquiera de las etapas de su desarrollo, por lo que dentro del concepto de educación permanente, la educación para la tercera edad adquiere una especial importancia. Tal es así, que algunos autores han llegado a separar la educación de esta etapa de la Pedagogía, llamando a la educación para la tercera edad "Gerontología". En la presente tesis no se hará dicha diferencia, pues como se explicó en el capítulo primero, la Pedagogía se considera como la ciencia del arte de educar, y la educación abarca todas las etapas de la vida del ser humano.

La educación para la tercera edad, abarca tanto una dimensión propedeútica, como una terapéutica, y supone una continua apertura al mundo cultural como modo de satisfacer el tiempo de ocio enriqueciendo la personalidad.

(128) cfr. ibidem., p.53-55.

Esta educación debe contemplar todos los aspectos de la personalidad del hombre, tanto los biológicos como los económicos, familiares, sociales, personales, etc., además de que debe considerar tanto los aspectos positivos como son la acumulación de conocimientos y experiencias, la profundidad intelectual, etc., como los aspectos negativos que pueden ser el debilitamiento físico, la sensación de inutilidad, etc., de la vejez y debe tratar de mitigar los últimos para prolongar los primeros. (129)

La educación para la tercera edad, intentará por ejemplo; que se dé una disminución progresiva de la actividad para precipitar el nacimiento de ocupaciones compensatorias que amortigüen la ruptura drástica con la vida activa que puede suponer la jubilación.

Se puede decir que el objetivo general de la educación para la jubilación, consiste en proporcionar al prejubilado los elementos teórico-prácticos necesarios para el logro de una vida plena en los aspectos fisiológico, psicológico y social.

Los objetivos particulares que toda educación para la jubilación debe contemplar son los siguientes:

- 1) Presentar al prejubilado un análisis de las repercusiones biopsicosociales que trae consigo el retiro, con base en los valores de la sociedad contemporánea.
- 2) Dar a conocer a las personas próximas al retiro el verdadero significado de la jubilación.
- 3) Hacer a los próximos jubilados sensibles de la necesidad de mantener una ocupación durante el retiro.
- 4) Proporcionar las múltiples alternativas que puede traer consigo la jubilación.
- 5) Orientar al prejubilado en el desarrollo de un plan de vida futuro. (130)

Este último punto es muy importante, porque orientar la vida significa dirigirla hacia una meta y saber lo que hay que hacer y por qué hay que hacerlo. Quien no aspira a nada, nada puede conseguir, el que aspira a poco, consigue poco, pero quienes aspiran a mucho, trabajan y desarrollan su potencial, y en la mayoría de los casos consiguen mucho. Si en la actualidad hay tantos ancianos que no encuentran un sentido en su vida, esto puede deberse a que no tienen una meta concreta por la que luchar.

(129) cfr. Diccionario de las Ciencias de la Educación, p. 689.

(130) cfr. TORREBLANCA HERRERA, L., Importancia y Necesidad de la Educación para la Jubilación dentro de la Empresa, p. 146.

El tener un proyecto o plan de vida y carrera es muy importante, pues como ya se dijo en el capítulo anterior, "sólo la persona que tiene un proyecto puede anticipar el futuro, mediante la prospectiva, de manera que sea capaz de modificar, ya sea desde el presente, las condiciones que incrementan la probabilidad de que ese futuro se haga posible en la forma en que se ha elegido". (131)

El plan de vida, debe ir de acuerdo a la propia personalidad, escala de valores, edad, etc. de la persona. En otras palabras, el plan de vida debe ser personal, y lo más importante al realizar un plan de vida, es el hacerlo de una manera realista para que éste se pueda llevar a cabo, puesto que un plan de vida no tiene ningún sentido, si éste no se lleva a la práctica.

Un aspecto importante para que el proyecto de vida sea realista y que se pueda poner en práctica, es que la persona se acepte a sí misma, y aceptarse significa principalmente aquellas que han tenido importancia o han creído que la tenían, pero es necesario aceptarse para poder hacer bien lo que todavía se es capaz de hacer. Así como dice Jacques Leclercq, es "¡Maravilloso, recorrer todas las etapas de la vida y ser en cada edad lo que se debe ser!" (132)

Un aspecto que se debe procurar que el prejubilado tenga en mente para que cuando se jubile lo aplique, es que no debe vivir en el pasado, porque el pasado se acabó y solamente se vive en el presente. Si para el anciano el pasado no fue lo que pudo ser, todavía le queda el presente que le puede servir de instrumento gracias al cual puede hacer uso hasta de las mismas consecuencias de sus faltas.

Además de todo lo anterior, es necesario que la empresa ayude al prejubilado a tener un plan de vida y carrera, porque éste se puede convertir en una carga o bien en un cúmulo de experiencia para la empresa así como para sí mismo y la sociedad en general. La planeación y orientación oportuna que los prejubilados den a su futuro inmediato y a largo plazo será decisiva en las actitudes constructivas o destructivas que adopten.

El objetivo general que la Planeación de Vida y Carrera para prejubilados sigue es el siguiente: "Que el prejubilado pueda lograr una actividad vital y profesional cada vez más significativa para sí mismo, su familia, la organización a que pertenece y la sociedad en general." (133)

(131) POLAINO, A., Madurez Personal y Amor Conyugal, p.24.

(132) LECLERCQ, J., op.cit., p. 18.

(133) cf. CASARES, D., SILICEO, A., op.cit., p.56.

Otros objetivos particulares que persigue son el revisar y analizar las actitudes hacia el cambio respecto de la vida y del trabajo; promover una aceptación positiva y racional respecto de la jubilación; planificar la vida personal y las actividades posteriores a la jubilación; descubrir nuevos horizontes vocacionales y creativos que lleven a nuevas metas en la vida; etc. (134)

Al ayudar al prejubilado a formular su plan de vida y carrera se deben considerar ciertos aspectos importantes, por ejemplo, el hecho de que el prejubilado cuenta con mucha experiencia, la cual se puede definir como la acumulación en el sujeto de los ejercicios de acción anteriores y la acumulación interna de los resultados obtenidos por ellos, así, el consejo del hombre experimentado es válido no sólo porque éste sepa más con respecto a ciertas situaciones, sino especialmente porque es más capaz de ver las oportunidades de acción que ellas le ofrecen; que la persistencia de las actividades intelectuales y físicas, como la voluntad de no envejecer, la apertura a los problemas de la época, la cooperación en actividades sociales o políticas, retardarán el proceso de senilización. Esto más que un tratamiento, se puede considerar como una profilaxis; que entre los peligros que acechan al anciano, muchos provienen de su salud, por lo que un apartado del plan de vida y carrera se debe dedicar a su cuidado, sin olvidar lo que dice Jacques Leclercq, de que "cuidarse es vivir de una manera razonable; pero no preocuparse más que de esto envilece" (135)

Todo esto basándose en el hecho de que el análisis y evaluación de las actividades, intereses, habilidades y valores de la vida pasada dan luz sobre los resultados presentes y proporcionan datos importantes en la planeación a futuro.

Es muy importante que se lleven a cabo este tipo de acciones que ayuden al prejubilado a aceptar y a preparar el cambio de vida que van a tener, para que éste no sea tan brusco, y que la siguiente etapa de la vida que va a empezar, sea realmente una que lo lleve a la plenitud.

En conclusión se puede decir, que se debe aprender a envejecer, y que ese aprendizaje se debe de comenzar antes de la tercera edad. Además, se hace necesario que las actividades y preocupaciones de la segunda edad, no sean exclusivamente las de la profesión que se ejerza para que al perderla no se pierda junto con ella el sentido de la propia vida.

(134) cf. Idem.

(135) LECLERCQ, J., op.cit., p. 49.

CAPITULO IV.-

DERIVACION PRACTICA

En el presente capitulo se explicará la investigación de campo realizada. Se expondrán y analizarán siete casos, para finalmente presentar una propuesta pedagógica que solucione el problema detectado a través del trabajo efectuado.

Debido a que la ciencia ha llegado a significar más un método o una actitud que un conjunto de contenidos, la Pedagogía es considerada como una ciencia, tal como se expuso en el capitulo primero. Por esta razón, la Pedagogía debe aplicar la metodología científica para investigar a su objeto de estudio. Pero por causa de la complejidad de la conducta humana, es mucho más difícil desarrollar teorías válidas del comportamiento del hombre, que predecir acontecimientos en el mundo puramente físico. Esto se dá, porque no hay dos personas iguales en sentimientos, impulsos o emociones; porque no hay ninguna persona que sea consistente por completo de un momento a otro, lo que hace difícil las predicciones; porque los seres humanos son influidos por el proceso mismo de la investigación a la que son sometidos, etc.

IV.1.- Tipos de investigación pedagógica.

Existen diversos tipos de investigación pedagógica, sin olvidar que en toda investigación deben estar presentes la observación, la descripción y el análisis:

"a) La *investigación histórica* describe lo que era. Comprende la investigación, el registro, el análisis y la interpretación de los sucesos del pasado con el propósito de descubrir generalizaciones que puedan ser útiles para su comprensión y la predicción del futuro.

b) La *investigación descriptiva* traza lo que es. Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Suele implicar algún tipo de comparación o contraste, y puede intentar descubrir relaciones causa-efecto presentes entre variables no manipuladas, pero reales.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

c) La *investigación experimental* delinea lo que será cuando ciertas variables son meticulosamente manipuladas o controladas. El enfoque se dirige a las relaciones de causa-efecto; (...) la manipulación deliberada es, siempre, una parte del método experimental."(136)

El tipo de investigación empleada en el presente trabajo corresponde a la descriptiva en tanto que busca dar una explicación de una situación real que se da en el momento actual, sin manipular variables.

IV.1.1 Investigación descriptiva.-

El proceso de investigación descriptiva rebasa la simple recogida y tabulación de los datos. Supone también un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que se describe. La simple descripción de lo que es, no representa todo el proceso de la investigación, éste no se considera completo hasta que los datos se hallan organizados y analizados y se hayan derivado conclusiones significativas, las cuales pueden ser consideradas como la meta de todo el proceso. Por otra parte, la investigación descriptiva implica sucesos que han tenido lugar. Los únicos elementos que manipula el investigador son sus métodos de observación y descripción, y el modo en el que analiza las relaciones.(137)

Al realizar una investigación pueden ser necesarios diversos tipos de información: a) el primer tipo de información se basa en el conocimiento de las condiciones actuales. Estos datos pueden recogerse mediante una descripción sistemática y un análisis de todos los aspectos importantes de la situación presente; b) el segundo tipo de información se refiere a lo que se necesita. Esta clarificación de objetivos o metas puede resultar del estudio acerca de lo que se

(136) BEST, Cómo investigar en educación, p. 31-32.

(137) cfr. ibidem., p. 91-92.

crea preciso, posiblemente resultante de una consideración atenta sobre las condiciones existentes en una situación determinada, o de aquello que los expertos suponen adecuado o deseable; y c) el tercer tipo de información se refiere a cómo alcanzarlo. Este análisis puede comprender el conocimiento de la experiencia de otros que se han hallado en situaciones semejantes. Puede referirse a la opinión de expertos que, probablemente, conocen mejor cómo alcanzar la meta.(138)

Debido a lo anterior, en esta tesis se recabó tanto información de las condiciones actuales de los directores de empresa que están entre los 50 y los 60 años, como información acerca de lo que necesitan para prepararse para su retiro profesional, sin olvidar la información proporcionada por personas que ya han vivido el proceso de jubilación.

En los estudios descriptivos, los investigadores no se limitan a presentar puntos de vista personales y datos basados en observaciones casuales, sino que siguen los siguientes pasos para poder llegar a conclusiones:

- 1.-Examinación de las características del problema escogido;
- 2.-Definición y formulación de hipótesis;
- 3.-Enunciación de los supuestos en que se basan las hipótesis y los diversos procedimientos adoptados;
- 4.-Elección de temas y fuentes apropiadas;
- 5.-Selección o elaboración de técnicas para la recolección de datos;
- 6.-Establecimiento de categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas;
- 7.-Verificación de la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos;
- 8.-Realización de observaciones objetivas y exactas;
- 9.-Descripción, análisis e interpretación de los datos obtenidos, en términos claros y precisos.(139)

(138) *cfr. ibidem., p.92.*

(139) *cfr. VAN DALEN, D. R., MEYER, W.J., Manual de Técnica de la Investigación Educativa. p.226-227.*

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

La investigación descriptiva se puede dividir o clasificar de diferentes maneras:

Por una parte se puede clasificar en :

I.- Estudios de tipo encuesta: Cuando se desea hallar la solución de los problemas que surgen en las organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas. En esta clasificación entran las encuestas escolares; el análisis laboral; el análisis documental; las encuestas de opinión pública; las encuestas de comunidad, etc.(140)

II.- Estudios de Interrelaciones: Cuando no se recogen los datos con la mera finalidad de obtener una minuciosa descripción de la situación existente, sino que se intenta identificar las relaciones que existen entre los hechos, para lograr una verdadera comprensión del fenómeno que se desea estudiar. En esta clasificación se encuentran el estudio de casos; los estudios causales comparativos y los estudios de correlación.(141)

III.- Estudios de desarrollo: cuyo objetivo consiste en determinar no sólo las interrelaciones y el estado en que se hallan los fenómenos, sino también los cambios que se producen con el trascurso del tiempo. En estos estudios, lo que se busca es describir el desarrollo que experimentan las variables durante un lapso de tiempo que puede abarcar meses o años. Dentro de esta clasificación se consideran los estudios de crecimiento y los de tendencia.(142)

Desde otro punto de vista, la investigación descriptiva se puede clasificar en:

1.- Estudios de conjunto: los cuales son extensos y transversales, es decir, que tratan de un número de casos relativamente grande en un momento dado.

2.- Estudios de casos: los que son intensos y longitudinales, analizando detalladamente un solo caso o un número limitado de casos típicos. El análisis debe ser detallado y completo.(143)

En este trabajo de investigación, se siguió una metodología de estudio de casos debido a las características de la investigación misma

(140) cfr. *ibidem.*, p. 229-230.

(141) cfr. *ibidem.*, p. 242.

(142) cfr. *ibidem.*, p. 252.

(143) cfr. BEST, *op.cit.*, p. 94.

IV.1.2.- Estudio de Casos.-

Cuando se alude a un estudio de casos, el proceso de investigación se personaliza. El estudio de casos se interesa por todo lo que es importante en la historia o el desarrollo del caso. El propósito que sigue es el de comprender el ciclo vital, o una parte de dicho ciclo, de una unidad individualizada. El estudio de casos, como método, examina y analiza profundamente la interacción de los factores que producen cambio o crecimiento.⁽¹⁴⁴⁾

Para lograr lo anterior, se recoge información acerca de la situación existente en el momento en que realiza la tarea, las experiencias y condiciones pasadas y las variables ambientales que ayudan a determinar las características específicas y conducta de la unidad. Después de analizar las secuencias e interrelaciones de esos factores, se elabora un cuadro amplio e integrado de la unidad, tal como ella funciona en el seno de la sociedad, porque no se debe olvidar, que todo análisis de casos se inserta dentro de un marco de referencia social, y los aspectos de este último que se toman en cuenta dependerán de la naturaleza del caso que se desea estudiar.⁽¹⁴⁵⁾

En el estudio de casos, se realiza un estudio intensivo de una cantidad limitada de casos representativos, en lugar de reunir datos acerca de unos pocos aspectos de un gran número de unidades sociales. El estudio de casos tiene un alcance más limitado, pero, en esencia, es más exhaustivo que la investigación por encuestas y concede mayor importancia a los factores de orden cualitativo.⁽¹⁴⁶⁾

Un estudio de cierto número de casos individuales podría ampliarse hacia un proyecto de investigación, sobre todo si los aspectos típicos de cada uno son comparados con el propósito de llegar a una mayor comprensión de la conducta humana o con el de descubrir nuevas generalizaciones.

⁽¹⁴⁴⁾ cfr. *ibidem.*, p.101.

⁽¹⁴⁵⁾ cfr. VAN DALEN, *op.cit.*, p.242-243.

⁽¹⁴⁶⁾ cfr. *ibidem.*, p.243.

IV.1.3.- Pasos de la Investigación descriptiva.-

1.-Examinación de las características del problema escogido.-

El problema a investigar en esta tesis fue el de cómo preparar a directores de empresas para que su futuro retiro profesional sea el comienzo de una etapa llena de sentido y posibilidades de desarrollo.

Este problema se puede desglosar en diferentes partes:

-Dirigido a directores de empresa (sin importar el tipo de empresa, ni el área de la misma que el director tenga a su cargo), mexicanos (que vivan en el D.F.. o en las áreas conurbanas), que tengan entre 50 y 60 años de edad. Que no sean dueños de la empresa, y que hayan empezado su trayectoria laboral desde abajo.

-Busca preparar a esos directores para su futuro retiro profesional. Este retiro profesional o jubilación se dá dentro de un contexto social y legal, e implica para la persona todo un proceso de cambio en todos los aspectos de su vida,

-Busca que dicha preparación tenga como resultado que la etapa de vida que se inicia con la jubilación sea una etapa no de decadencia, como la mayoría de las personas la consideran, sino que esté llena de sentido, y que la persona no empiece a degenerar, sino que se siga desarrollando según las características propias de la edad.

Dadas las características propias del problema a investigar de tratarse de una población muy específica, y a la vez muy extensa por no abarcar un determinado número de empresas, lo cual no permitiría terminar la investigación en un tiempo razonable, se manejó el estudio de casos, para lograr una mayor profundidad.

En un primer momento se pensó que diez casos eran un número adecuado para la investigación, pero debido a razones de tiempo y de disponibilidad de los directores, el número de casos tratados fue de siete.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

Los casos fueron elegidos de acuerdo a las características citadas anteriormente y a la disponibilidad de las personas a colaborar en este trabajo, debido a la profundidad y extensión de la investigación, (cada entrevista duró aproximadamente de 45 mins. a 1:15hr.), lo que significaba una interrupción sensible en la actividad de dichas personas.

2.-Definición y formulación de proposiciones.-

- La mayoría de las personas llegan a la jubilación sin haberse preparado para ella.

- En caso de haber previsto una preparación para la jubilación, ésta se queda en la mayoría de los casos, en un nivel económico únicamente.

- La mayoría de los directores cifran el sentido de su vida en su trabajo, por lo que la jubilación les puede traer un vacío existencial.

3.-Enunciación de los supuestos en que se basan las proposiciones.-

- La mayoría de las personas no se preparan para su jubilación porque:

- o es un tema muy temido (porque lo consideran como el principio de la decadencia), que prefieren evadirlo,

- o la anhelan tanto que piensan que van a descansar de las presiones, que no consideran las dificultades que ésta puede traer consigo.

- Generalmente, el aspecto más temido de la jubilación es el problema económico que ésta trae como consecuencia. Y tal es así que por ley lo único previsto para el jubilado es este aspecto económico.

- El puesto de director le da a la persona un status, un nivel económico muy desahogado, una autoridad frente a los demás, y una autoestima muy elevada, que puede ocasionar que la persona se polarice exclusivamente en su trabajo y que el día que lo pierda, pierda también el sentido de vivir y caiga en un vacío existencial.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

4.-Elección de temas y fuentes apropiadas.-

Los temas generales que se estudiaron a través de la investigación documental para que sirvieran de fundamentación teórica a la investigación de campo fueron:

- Educación, su concepto, sus ámbitos de aplicación,
- La persona como el sujeto de la educación,
- La Pedagogía como la ciencia de la educación,
- La empresa como un ámbito donde se lleva a cabo el proceso de educación,
- Los medios que emplea la empresa para brindar educación a sus empleados y trabajadores,
- La planeación de vida y carrera como una alternativa que la empresa puede ofrecer a sus empleados para prepararse para su jubilación,
- La adultez, y el adulto como ser educable,
- La madurez como una característica de esta etapa,
- El trabajo, en cuanto a sus características y su sentido en la vida del adulto,
- La utilización del tiempo libre como necesaria para llevar una personalidad armoniosa,
- La jubilación en cuanto a sus aspectos legales y como una etapa que implica un cambio en la vida de la persona.

Las fuentes para investigar los temas anteriores fueron bibliográficas (Ver bibliografía general de la tesis)

Los temas de la investigación de campo fueron:

- Aspectos generales de la vida de la persona a investigar (para desarrollar los casos). Datos: Personales, familiares, académicos y laborales.
- Conceptos que la persona tiene sobre: el ser humano, la educación, el trabajo, el ser director, y jubilación.
- Los valores que los sujetos manejan y la importancia que le dan a cada uno.

Las fuentes para investigar estos aspectos fueron los mismos directores de empresa.

- La jubilación.
- La preparación que tuvieron para la jubilación,
- Experiencias sobre la propia jubilación.

Las fuentes de donde se investigaron estos temas fueron otras personas ya jubiladas.

-Planes de jubilación existentes en diferentes empresas.

Las fuentes utilizadas fueron la información proporcionada por diversas empresas.

5.-Selección y elaboración de técnicas para la recolección de datos.-

Para recolectar los datos anteriores, las técnicas empleadas fueron:

LA ENTREVISTA:

Uno de las técnicas que se utilizaron en el presente trabajo de investigación, fue la entrevista, debido a que al manejarse un número reducido de casos, el estudio debía ser más profundo y por lo tanto la investigación requería de una relación más personal con los sujetos investigados.

La entrevista en cierto sentido es un tipo verbal de cuestionario que, como ya se dijo, propicia que haya una relación personal entre el investigador y el investigado. Entre la ventajas que presenta este instrumento, se encuentran que las personas generalmente prefieren hablar que escribir; cuando el investigador ha obtenido el rapport, se pueden obtener ciertos tipos de información confidencial que una persona se podría resistir a expresar por escrito, además, el investigador puede alentar a los sujetos y ayudarlos y explicarles más claramente el tipo de información que se les está requiriendo, para evitar que el entrevistado interprete erróneamente la pregunta⁽¹⁴⁷⁾; los comentarios ajenos al tema, las expresiones faciales y corporales y los tonos de la voz brindan al investigador una información que las respuestas escritas no pueden proporcionar, entre otras.⁽¹⁴⁸⁾

Existen dos tipos de entrevistas:

1) Estructuradas.- Son aquellas entrevistas rigidamente estructuradas que presentan un carácter formal, es decir, que plantean preguntas idénticas de la

⁽¹⁴⁷⁾ cfr. BEST, op.cit., p.159-160.

⁽¹⁴⁸⁾ cfr. VAN DALEN, op.cit., p. 334.

misma manera y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes, por otra parte, deben escoger las respuestas entre dos o tres alternativas que se les ofrecen. Inclusive, en todos los casos, se formulan las mismas observaciones introductorias y finales. Este tipo de entrevistas, debido a su enfoque estandarizado, introduce controles que ayudan a enunciar generalizaciones, pero al mismo tiempo, al trabajar de acuerdo con criterios rígidos, se menoscaba la profundidad de la investigación. (149)

2) No estructuradas.- Estas son de carácter flexible, en las que los participantes gozan de mayor libertad para formular sus respuestas. Si bien el investigador elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, luego puede modificar su forma para adaptarlas a las diversas situaciones y las características particulares de los sujetos.

En las entrevistas no estructuradas, el investigador no se ve obligado a atenerse a las preguntas elaboradas previamente, sino que puede seguir pautas inesperadas, encauzar la indagación por canales más fructíferos surgidos de la propia conversación y modificar la categorización inicial para llegar a un análisis más significativo de los datos. Sin embargo, la tarea de cuantificar los datos cualitativos recogidos de esa manera suele resultar más difícil. (150)

Ya sea que se utilice cualquiera de los dos tipos de entrevista, la preparación de la misma es una etapa crucial del procedimiento, porque el investigador debe tener un concepto claro de la información que necesita obtener por lo que se debe delimitar claramente el mejor orden de las preguntas.

En esta investigación, debido a que la información obtenida mediante las entrevistas se utilizó para formular los casos de los que se dedujeron las conclusiones, el tipo de entrevista utilizada fue la no estructurada, aún cuando se llevó a cabo una preparación muy cuidadosa.

(149) *cfr.* VAN DALEN, *op.cit.*, p. 335.

(150) *cfr. idem.*

EL CUESTIONARIO:

Los cuestionarios son tests que consisten en presentar al sujeto una lista de preguntas, que se responden de forma escrita. Las razones por las que se utilizaron cuestionarios en esta investigación fueron para ahorrar tiempo y dejar los puntos más significativos de la investigación a la entrevista, donde ya podía haber un contacto más personal con la persona; además otra razón fue para que quedara algún registro por escrito de datos relevantes que se utilizarían después para formular los casos.

Existen diferentes tipos de cuestionarios:⁽¹⁵¹⁾

1) Cuestionarios restringidos o de forma cerrada.- Solicitan respuestas cortas y especificadas. Por lo general, consisten en una lista de preguntas concretas, al lado de las cuales se anotan varias respuestas posibles, entre las que el sujeto deberá optar. Aun cuando se use el formulario cerrado, conviene tener en cuenta la posibilidad de respuestas no previstas.

2) Cuestionarios no restringidos o de forma abierta.- Requieren una respuesta libre y con la redacción propia del sujeto. En este tipo de cuestionarios no se facilitan ningún tipo de respuestas previas.

Muchos cuestionarios incluyen preguntas de ambos tipos, abiertas y cerradas.

Las características de un buen cuestionario son las siguientes:

- Se refiere a un asunto que el destinatario reconoce como lo bastante importante para que merezca su tiempo en contestarlo. La importancia debe ser expuesta clara y cuidadosamente en el cuestionario o en una carta que lo acompañe.
- Busca solamente la información que no puede obtenerse de otras fuentes.
- Es tan breve como sea posible y sólo lo bastante extenso para obtener los datos esenciales.

(151) cfr. BEST, *op.cit.*, p. 134-135.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

-Tiene un aspecto atractivo, se halla claramente dispuesto e impreso o mecanografiado con claridad.

-Las instrucciones son claras y completas, los términos importantes se hallan definidos, cada pregunta implica una sola idea, todas ellas están expresadas tan sencilla y claramente como sea posible y las categorías proporcionan una oportunidad para respuestas fáciles, exactas y sin ambigüedad.

-Las preguntas son objetivas, sin sugerencias hacia lo que se desea como respuesta.

-Las preguntas están presentadas en un orden psicológico correcto, precediendo las de tipo general a las específicas. (152)

Elaboración de las Técnicas.-

El Objetivo general de la tesis es el fundamentar la necesidad de educar a directores de empresas para su futura jubilación con el fin de ofrecer un programa de preparación para el retiro profesional.

En un primer momento fue necesario realizar un diagnóstico cuyo objetivo era el definir las necesidades reales de preparar a los directores para su futura jubilación.

El objetivo de aplicar un cuestionario a los directores de empresa consiste en obtener información general acerca de la persona con el fin de conocer sus datos personales, familiares, académicos y laborales.

Otro objetivo que persigue el cuestionario es el obtener la información suficiente para deducir los valores más importantes para la persona con la finalidad de conocer la integralidad y la armonía de la vida de la persona.

El objetivo de conocer los datos personales de la persona es el de ratificar que la persona cumple con las características establecidas para la población a investigar.

(152) cfr. ibidem, p. 142.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

El objetivo de conocer los datos familiares de la persona consiste en situar a la persona dentro de su propio contexto familiar con el fin de tener un mayor conocimiento y una mayor comprensión de la situación del sujeto.

El objetivo de conocer los datos académicos de la persona es el conocer los antecedentes de la persona en cuanto a su formación, con el objeto de situar a la persona dentro de su propio contexto personal.

El objetivo de conocer los datos laborales de la persona consiste en conocer los antecedentes laborales de la persona a fin de comprender mejor su situación actual.

El objetivo de aplicar un segundo cuestionario o cuestionario II a los directores radica en conocer las opiniones que ellos tienen acerca del significado del trabajo y de la jubilación en su vida.

El objetivo de realizar una entrevista a directores de empresa consiste en profundizar en la información obtenida a través del cuestionario; en obtener información acerca de los conceptos que la persona tiene acerca de la educación, el ser humano, el trabajo, el ser director y la jubilación, a fin de comprender la filosofía de vida que la persona tiene.

El objetivo de entrevistar a jubilados es el de comprender y conocer la experiencia ya vivida de la jubilación; profundizar en la experiencia de jubilación que la persona tiene a fin de deducir los aspectos que la facilitan y los que la dificultan.

El objetivo de realizar una entrevista a alguna persona del área de persona de las empresas donde trabajan los directivos entrevistados es el de conocer los planes de jubilación que existen en las empresas, además de las prestaciones por ley con el fin de definir los aspectos a los que más importancia se dá al tratar de jubilación.

OBJETIVO	INSTRUMENTO DE MEDICION	NO. PREGUNTA	CATEGORIA
1. Ralificar que el sujeto cumpla con las características establecidas para la población.	-Cuestionario	1, 2, 9	-Datos Personales
2. Situar a la persona dentro de su propio contexto familiar.	-Cuestionario -Entrevista I	3, 4, 5, 6, 7, Profundización del cuestionario.	-Datos Familiares
3. Conocer los antecedentes académicos de la persona.	-Cuestionario -Entrevista I	11 Profundización del cuestionario.	-Datos Académicos
4. Conocer los antecedentes laborales de la persona.	-Cuestionario -Entrevista I	8, 9, 10, 12 Profundización del cuestionario.	-Datos Laborales
5. Deducir los valores más importantes para la persona y el lugar que cada uno de ellos ocupa en su vida, con la finalidad de conocer la integralidad y la armonía de la vida de la persona.	-Cuestionario -Entrevista I	13,14,15,16,17,18, Profundización del cuestionario. 5,7,8,9,10,11,12,13 14, 21. V. Rel. 18 V. Af. 5,9, V. Mor. 18 Soc.7,8, V. Est. 16 10 V. Int. 14C. Fis. 11 15	-Jerarquía de Valores
6. Obtener información general sobre los conceptos que la persona tiene acerca de la educación, el ser director, y la jubilación, a fin de comprender la filosofía de vida que la persona sigue.	-Cuestionario -Entrevista I	11, 12, 14, 16 Profundización del cuestionario 2,3,4,6,9,12,15,16,18, 19,20, 22 Edc. 11,14,16,20E Hom. 9E,16E,22E. Dir.2E,3E,4E,12E Jub. 18E, 19E. Trab.12,6E,12E,15E	-Filosofía de Vida.
7. Conocer las metas que el directivo posee.	-Entrevista I	17	-Ideal de Vida.
8. Deducir la actitud del sujeto ante la jubilación.	-Entrevista I	15,17,18,19,20,21,22	-Filosofía de Vida.
9. Profundizar en la experiencia vivida de la jubilación a fin de deducir los aspectos que la facilitan y los que la dificultan.	-Entrevista II	1 - 28.	-Preguntas de contexto: 1-7; Valores:14-18,22-25; Proceso de Jubilación:8-11,13,28-29;Metas: 26-27;Conceptos de educación, hombre, etc.: 20,21.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

OBJETIVO	INSTRUMENTO DE MEDICION	NO. PREGUNTA	CATEGORIA
-----------------	--------------------------------	---------------------	------------------

10. Definir los aspectos a los que más importancia se dá al tratar la jubilación a través del conocimiento de los planes de jubilación -- que diferentes empresas siguen.	-Entrevista al área de personal de diferentes empresas.		
--	--	--	--

11. Conocer distintos programas de actividades y servicios que ofrece la sociedad a los jubilados.	-Entrevista al INSEN		
---	-----------------------------	--	--

CUESTIONARIO I.-

1. Edad: _____ 2. Nacionalidad: _____ 3. Estado Civil: _____

4. Número de hijos: _____ 5. Edades de los hijos: _____ 6. Ocupación de los hijos:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

7. Ocupación de la esposa: _____

8. Empresa en que usted trabaja: _____

9. Puesto: _____ 10. Años trabajando en esa empresa: _____

11. Escolaridad: Carrera: _____ Institución: _____

Posgrado: _____

Otros: _____

12. Trayectoria Laboral:

Empresa:	Puesto:	Duración:
----------	---------	-----------

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

13. Pasatiempos que tiene: _____

14. ¿Le gusta la lectura? _____ ¿Qué tipo de libros le gusta leer?

15. ¿Practica algún deporte? _____ ¿Cuál? _____

16. ¿Le gusta asistir a actividades culturales? _____ ¿A qué tipo?

17. ¿Pertenece a algún club, grupo, asociación, etc., fuera del trabajo?

18. Religión que profesa: _____

CUESTIONARIO II.-

Favor de marcar la opción que considere más adecuada respecto a su forma de pensar.

1.- El retiro profesional es:

- a) un mal necesario
- b) una oportunidad para la persona
- c) el principio de la decadencia
- d) una forma que tiene la empresa de quitar a la gente mayor, legalmente

2.- El trabajo es:

- a) la única forma de realización personal
- b) un medio de subsistencia
- c) una actividad a través de la cual la persona encuentra su realización personal
- d) un mal necesario.

3.-El retiro profesional debería ser:

- a) obligatorio
- b) voluntario

4.-La edad ideal para el retiro profesional debería ser:

- a) 55 - 60 años
- b) 60 - 65 años
- c) 65 - 70 años
- d) Otra ¿Cuál? _____

5.- El número de años de trabajo en una institución debe ser un factor decisivo para determinar el momento del retiro:

- a) si
- b) no.

6.- La edad debe ser un factor decisivo para determinar el momento del retiro:

- a) si
- b) no.

7.- Los aspectos más afectados por la jubilación son: (1 el más afectado6 el menos afectado)

- a) económico _____ b) social _____
c) familiar _____ d) ocupación del tiempo libre _____
e) autoestima _____ f) _____

8.- ¿Conoce usted los planes y políticas de jubilación que tiene su empresa?

- a) Sí b) No.

9.- Lo establecido por ley respecto a la jubilación es:

- a) justo b) suficiente
c) fuera de contexto d) no lo conozco.

10.- ¿Considera importante prepararse para la jubilación?

- a) Sí b) No

Si sí, ¿en qué aspectos?:

- a) económico sí no b) familiar sí no
c) psicológico sí no d) ocupacional sí no
e) otro: _____ sí no.

Entrevista para directores de empresa. (Entrevista I)

- 1.-¿Cuántos años tiene de ser director?
- 2.-¿Qué significó para usted llegar al puesto de director?
- 3.-¿Qué diferencia esencial considera que existe entre su puesto anterior y el actual?
- 4.-¿En qué aspectos de su vida hubo cambios por el hecho de ser director?
- 5.-¿Afectó en algo sus relaciones familiares? ¿El tiempo que pasa con su familia se vio disminuido, aumentado o permaneció igual?
- 6.-¿En cuanto a su tiempo, el ser director le implica pasar más tiempo en el trabajo, menos o igual?
- 7.-¿En cuanto a sus compromisos sociales, el ser director le representó un cambio? (¿Mayores compromisos, o compromisos con otro tipo de gente?)
- 8.-¿Hubo cambios en cuanto a sus relaciones con los compañeros de trabajo?
- 9.-¿En cuanto a su autoestima, ésta aumentó con el puesto?
- 10.-¿En cuanto a su forma de vida, hubo cambios? (Status, clubs, salud, presión, etc.)
- 11.-¿Su salud se ha visto afectada de alguna manera por el hecho de ser director? (Stress, úlcera, infartos)
- 12.-¿Qué le dolería más en caso de dejar el puesto de director?
- 13.-¿Le gustaría disponer de mayor tiempo para hacer algo en especial?
- 14.-¿A qué se dedica en su tiempo libre?
- 15.-¿Qué lugar en su vida ocupa su trabajo?
- 16.-¿Qué le gustaría que la gente dijera de usted?
- 17.-¿Cómo se imagina usted dentro de diez años? ¿Qué metas tiene?
- 18.-¿Alguna vez ha pensado en su jubilación?
- 19.-¿Qué piensa usted de la jubilación?
- 20.-¿Considera que es necesario prepararse para la jubilación? ¿En qué sentido? ¿Con cuánto tiempo de anticipación?
- 21.-¿Cómo le gustaría que fuera su vida una vez jubilado?
- 22.-¿Sigue algún plan o proyecto de vida? ¿Desde cuándo? ¿Piensa que es útil?

Entrevista para directores de empresa.

Ejemplos de preguntas para profundizar sobre el cuestionario:

- 1.-¿Lleva usted una buena relación con sus hijos?
- 2.-¿Qué actividades le gusta realizar con su familia?
- 3.--¿Cursa actualmente algún tipo de estudios académicos?
- 4.-¿Qué importancia piensa usted que la religión debe tener en la vida de una persona?

Entre otras preguntas según sea el caso.

Entrevista dirigida a jubilados.- (Entrevista II)

- 1.-¿Cuál es su edad?
- 2.-¿Cuántos años de casado /viudo / divorciado tiene?
- 3.-¿Cuántos hijos tiene? ¿De qué edades? ¿A qué se dedican? ¿Cuántos viven todavía con usted?
- 4.-¿A qué se dedica su esposa? ¿A qué se dedicaba antes de que usted se jubilara?
- 5.-¿Qué estudios tiene usted?
- 6.-¿Cuál fue su trayectoria laboral? (Tipo de empresa, años, puesto)
- 7.-¿Cuánto tiempo tiene usted de jubilado?
- 8.-¿Qué fue lo que más le dolió o más trabajo le costó dejar con su jubilación?
- 9.-¿Qué fue lo que más le gustó dejar con su jubilación?
- 10.-¿Qué es lo que menos le gusta de ser jubilado?
- 11.-¿Qué es lo que más le gusta de ser jubilado?
- 12.-¿Qué lugar ocupaba el trabajo en su vida?
- 13.-Su empresa ¿tenía algún programa especial o algún tipo de prestaciones especiales para jubilados?
- 14.-¿A qué se dedica ahora de jubilado? ¿Tiene algún pasatiempo, practica algún deporte, asiste a actividades culturales, etc.?
- 15.- ¿Cómo cambió su relación familiar con la jubilación? ¿Tiene más tiempo para dedicarles? ¿Mejoraron sus relaciones con sus hijos, empeoraron o permanecieron igual?
- 16.-¿De qué manera afectó su jubilación a su autoestima? ¿En qué sentido?
- 17.-¿De qué manera afectó su jubilación a sus amistades?
- 18.-¿Sigue llevando alguna relación con sus excompañeros de trabajo?
- 19.-¿Estudia algo actualmente?
- 20.- ¿Usted se preparó de alguna manera para su jubilación? ¿En qué aspectos?
- 21.-¿Considera importante prepararse para la jubilación? ¿En qué aspectos?
- 22.-¿Ahora con la jubilación ha podido realizar algo que no lo hizo antes por falta de tiempo?
- 23.-¿Pertenece a a algún grupo, asociación, club, etc.? ¿Desde cuándo? ¿Antes de jubilarse o después?
- 24.-¿El aspecto económico es uno de los aspectos que más se ve afectado con la jubilación?
- 25.-¿Practica alguna religión? ¿Qué lugar piensa que debe ocupar la religión en la vida de una persona?

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

26.-¿Qué le gustaría que la gente pensara de usted?

27.-¿Cómo se imagina usted en cinco años?

28.-¿Qué le recomendaría a una persona que está a cinco años de jubilarse?

28.-¿Está usted inscrito en el INSEN?¿Porqué?

6.-Establecimiento de categorías.-

Los datos obtenidos de los casos, se agruparon en las siguientes seis categorías: DATOS PERSONALES; DATOS ACADEMICOS; DATOS LABORALES; VALORES; FILOSOFIA DE VIDA; y METAS.

Dentro de la categoría de DATOS PERSONALES, se manejaron datos como el puesto, edad, nacionalidad, estado civil, número de hijos y la ocupación de la esposa. En la categoría de DATOS ACADEMICOS, únicamente se manejó si se tenían estudios académicos a nivel licenciatura y postgrado. Los DATOS LABORALES nos muestran el tiempo que la persona tiene de ocupar algún puesto a nivel directivo. La importancia de estos datos dentro del caso radica en que muestran el contexto personal del directivo, para tener una mayor comprensión del mismo.

El apartado denominado VALORES tiene como finalidad, no establecer la jerarquía de valores que vive el director, sino exclusivamente tener el conocimiento de los valores que el sujeto ha desarrollado y los que no, para tener una base sobre la cual trabajar con cada uno, procurando que no tengan una vida polarizada únicamente a dos o tres valores. Este apartado muestra mucho de la forma de vivir de cada persona y de sus intereses, por lo que será muy útil dicha información, al delinear el plan de vida que cada uno seguirá con el fin de prepararse para su jubilación. Los ocho valores que se están analizando, son el Religioso, el Moral, Estético, Intelectual, Afectivo, Social, Físico, y Económico, todos ellos explicados en el capítulo I.

La finalidad de establecer una categoría denominada FILOSOFIA DE VIDA, es la de tener un conocimiento claro sobre la manera de pensar del sujeto acerca de algunos conceptos importantes relacionados con el tema de la tesis. Dichos conceptos son: el hombre, la educación, el trabajo, el ser directivo, y la jubilación. Cabe aclarar que en el apartado de educación, se trata de la educación académica exclusivamente.

La categoría llamada METAS, busca, como su nombre lo indica, mostrar lo que la persona quiere lograr en un espacio de 5 a 10 años. Este apartado es

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

importante, porque abarca las expectativas que cada uno tiene para su vida futura, que en la mayoría de los casos, ya será una vida de jubilado.

Se aumentó otro apartado más llamado COMENTARIOS, en el que se añaden datos interesantes de cada uno que no entran dentro de ninguna de las otras clasificaciones.

En cuanto al análisis propiamente dicho de cada uno de los casos, se buscó analizar básicamente cuatro aspectos: el primero consiste en determinar qué tan preparada está la persona para su jubilación; el segundo, intenta ver lo armónica o polarizada que es la vida de cada uno, a través de los valores que tiene desarrollados; el tercero, trata acerca de la forma como cada persona es dueña o no de su tiempo, lo que refleja a su vez si es dueña o no de su vida; y por último, el cuarto aspecto, considera si se sigue o no un plan de vida, información que será muy útil para saber desde qué nivel hay que ayudar a la persona en su preparación para la jubilación. (A una persona que está acostumbrada a seguir un plan de vida, le será más fácil ir planeando y proyectando su vida de jubilado, mientras que una persona que nunca lo ha hecho necesitará más ayuda en este sentido para que su situación de jubilado no quede dejada a la suerte). Al término de dicho análisis, se escribió una opinión sobre los aspectos que se le pueden recomendar a cada uno de los casos en particular.

IV.2.- ANALISIS DE CASOS.-

CASO A.-

Datos Personales:

Puesto: Director General de una empresa Manufacturera.

Edad: 60 años.

Nacionalidad: Mexicana.

Estado Civil: Casado.

Número de hijos: 3 profesionistas. Uno casado y dos solteros.

Ocupación de la esposa: hogar.

Datos Académicos: Estudios a nivel Licenciatura. (Ingeniero Metalurgista).

Estudios de D2 en el IPADE.

Datos Laborales: Empezó como supervisor. Lleva 22 años de ser director.

Valores:

RELIGIOSO: Es católico de nombre, mas no es practicante.

MORAL: Se basa en hacer lo mejor que puede las cosas. (Sacar el trabajo lo mejor posible).

ESTETICO: Le gusta mucho pintar, más no asiste a ningún tipo de actividades culturales.

INTELLECTUAL: No le gusta leer. Piensa que la preparación se obtiene con base en la experiencia. Sí le dá importancia a la preparación académica profesional de sus hijos.

AFECTIVO: Su familia ocupa un papel secundario respecto al trabajo. Como él mismo dice, delegó a su esposa toda la responsabilidad de la familia, para él poderse dedicar más a su trabajo.

SOCIAL: Se considera poco sociable. Solamente asiste a los compromisos sociales que le impone su puesto. Nunca le ha gustado llevar a cabo labores sociales. Ha buscado aislarse un poco.

FISICO: Corre y juega tenis diariamente. Considera que el ejercicio y el no tener ningún vicio, le ha ayudado a mantener una buena salud, a pesar de las presiones del trabajo.

ECONÓMICO: Ocupa un lugar muy importante en su vida, a tal grado, que se olvidó del aspecto técnico de su carrera, para prepararse más en el administrativo para poder ganar más dinero.

Filosofía de Vida:

HOMBRE: Lo ve en función del éxito y de la utilidad que pueda dar. Su máximo sentido lo da el trabajo.

EDUCACION: Piensa que trabajar bien es lo importante, con lo que se gana experiencia. No le dá mucha importancia a la preparación académica.

TRABAJO: Ocupa el primer lugar en su vida. Piensa que el trabajo maneja el tiempo de la persona. Para él, no es una carga, sino que por el contrario, le proporciona un gran placer. Según sus propias palabras, preferiría morirse antes que dejar su ocupación.

DIRECTOR: El puesto le brinda una gran satisfacción al tener un manejo amplio de todas las áreas de la empresa. Supone una administración completa del negocio. Esto le otorga mucha responsabilidad, acompañada de stress, debido a que su actuación es medida por los resultados económicos de la organización. Junto con lo anterior, viene un aumento en la autoestima, en la seguridad y en el status que se ve reflejado en el automóvil, los viajes, el sueldo, etc. que se perciben. El puesto implica además, muchos compromisos sociales.

JUBILACION: Le angustia pensar en ella. No la ha planeado. Piensa que le va a dar una depresión cuando se jubile, porque en una ocasión anterior que perdió el trabajo, se deprimió y tuvo que tomar una terapia psicológica para salir adelante. Dice que es necesaria, pues la persona a determinada edad no rinde igual, y que debe ser solamente un cambio de actividad. Implica una pérdida para la empresa por el alto costo de la experiencia adquirida por la persona. Considera importante prepararse para la jubilación, pero no sabe cómo ni en qué aspectos hacerlo. En orden de importancia, los factores que más se ven afectados por la jubilación son: la autoestima, el nivel económico, la ocupación del tiempo libre, el aspecto familiar y el social.

Metas: Seguir siendo eficiente. Conocer cada vez mejor su trabajo. En diez años espera tener buena salud, y sabe que estará jubilado, situación que le angustia.

Comentarios:

Nunca ha seguido un plan de vida. No pensó llegar a director, simplemente se dedicó a trabajar bien, y por consecuencia fue subiendo de puestos. Fuera del trabajo, le interesan pocas cosas. Considera que es urgente pensar qué va a hacer en cinco años que se jubile, pero no sabe cómo hacerlo. Le gustaría que la

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

empresa preparara para la jubilación, pero en la que él trabaja, no existe ningún tipo de ayuda.

Análisis del caso:

- No está preparado para la jubilación, y es conciente de ello.
- No ha desarrollado los ocho valores que conforman la personalidad. Se puede decir que se ha enfocado básicamente a los valores económico, físico, estético, y moral; olvidando o no mostrando interés por los valores religioso, intelectual, afectivo y social.
- Le interesan pocas cosas fuera del trabajo. (Tiene pocos intereses).
- Nunca ha seguido un Plan de Vida, porque según sus propias palabras, no tiene la disciplina para hacerlo.
- No maneja su tiempo, sino que el trabajo es dueño de su tiempo.

Opinión.-

- Es necesario que empiece su preparación para la jubilación en breve, puesto que solamente le faltan cinco años para la misma.
- Será necesario que busque una ocupación o actividad profesional que pueda abarcar gran parte de su tiempo, en la que se sienta útil, y encuentre placer al realizarla.
- Será necesario también, que platique del tema con su familia, en especial con su esposa, para que se pongan de acuerdo y no se estorben mutuamente, pues en la actualidad casi no pasa tiempo en su casa.
- También es conveniente que busque un mayor número de intereses fuera del trabajo, o que busque un grupo de amistades, para que pueda ocupar su tiempo libre (que será el que predomine una vez ya jubilado)

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

CASO B:

Datos Personales:

Puesto: Gerente General de una empresa manufacturera.

Edad: 50 años.

Nacionalidad: Mexicana.

Estado Civil: Casado.

Número de hijos: 2. Estudiantes. Solteros.

Ocupación de la Esposa: Trabaja como coordinadora escolar.

Datos Académicos: Estudios a nivel Licenciatura (Ingeniero Químico)

Datos Laborales: 10 años de ocupar puestos directivos. (Empezó como supervisor).

Valores:

Según sus propias palabras, primero está Dios, después su familia, y en tercer lugar está su trabajo.

RELIGIOSO: Católico comprometido. Lee y estudia mucho de religión.

MORAL: Es miembro de una asociación llamada USEM (Unión Social de Empresarios Mexicanos) que se dedica a dar a conocer la doctrina social católica a los empresarios. Piensa que la moral radica en hacer lo que se debe de hacer.

ESTETICO: Le gusta asistir a actividades culturales como conciertos.

INTELLECTUAL: Le gusta leer y estudiar acerca de la Psicología, las Ciencias Naturales y la Religión.

AFECTIVO: Su familia ocupa un lugar muy importante. Les dedica la mayor parte de su tiempo libre.

SOCIAL: Busca aplicar la doctrina social católica a la empresa. Considera que el trabajo debe de ser para la comunidad. Sus amistades son importantes en su vida.

FISICO: Le gusta la caminata y jugar golf, aunque no lo hace muy seguido.

ECONOMICO: Lo considera importante como un medio de subsistencia y como un facilitador para poder vivir bien y hacer lo que a uno le gusta.

Filosofía de Vida:

HOMBRE: Busca tener una relación de igual a igual con sus subordinados. No quiere demostrar en todo momento su posición de jefe. Dice que al hombre le toca luchar, y que la victoria la da Dios.

EDUCACION: Lee mucho. Le gustaría ser más culto. Le da más importancia a la autoeducación que a la educación académica.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

TRABAJO: No vive para el trabajo. En estos momentos es prioridad para sacar adelante a su familia y para realizarse. Ocupa un lugar muy importante en su vida, como medio de subsistencia, de realización y de crecimiento profesional.

DIRECTOR: El ser director representa un reto para él, debido a la gran responsabilidad que implica. La autoestima crece junto con la confianza en él mismo dada por el nivel de decisiones que tiene que tomar. También le ocasiona gran satisfacción el ver resultados positivos. En dicho puesto hay más presión que en ocasiones se traduce en insomnio.

JUBILACION: Es el retiro del trabajo de nómina obligatoria para dar paso a un trabajo profesional no de tiempo completo, para dedicarse a lo que a la persona le gusta. Es otra etapa de la vida activa de la persona, que le ayuda a realizarse. Es el domingo de la vida, por lo que constituye una oportunidad de concretar o realizar cosas que se han querido hacer. Por esta razón es que hay que prepararse para que esta etapa pueda ser gratificante. Piensa que es importante estar preparado en el aspecto económico, en lo que se refiere a la salud mental y a la física, y en el familiar. En orden de importancia, los aspectos más afectados por la jubilación son: el económico, la autoestima, el familiar, el ocupacional, y por último el social.

Metas:

Espera jubilarse joven, cuando todavía tenga energía y ganas de hacer muchas cosas en cuanto a su desarrollo profesional empresarial y en aportaciones a la sociedad. Otras metas son el trabajar al límite de sus capacidades en beneficio propio y de la empresa; ser auténtico en su forma de pensar; entender bien su religión; y especializarse en aspectos del trabajo.

Comentarios:

En su empresa no se sigue ningún plan de retiro, más le gustaría que lo hubiera. Piensa que la labor de la empresa en este respecto debe ser la de inquietar y orientar a sus empleados.

Ha pensado mucho en la jubilación, y ha procurado prepararse, a raíz de que su mamá se jubiló, ya que a ella le afectó mucho el retiro por no haber estado preparada.

Es una persona que siempre ha seguido un plan de vida, y que actualmente tiene proyecciones hechas a 5 y 10 años para prepararse para su retiro. Lo que él

busca es tener el tiempo y los medios necesarios para hacer lo que le gusta, y es en los medios en lo que está trabajando para llegar preparado.

Análisis del caso.-

-Ha pensado mucho acerca del tema de la jubilación e inclusive ha leído libros sobre el mismo. No obstante, piensa que la empresa puede ayudar a las personas a prepararse.

-Ha procurado desarrollar todos los valores en la medida de sus posibilidades.

-Tiene muchos intereses fuera de su trabajo.

-Siempre se ha manejado a base de planear su vida.

-No se deja absorber por el trabajo y es dueño de su tiempo.

Opinión.-

-Está a muy buen tiempo de prepararse, de buscar una forma de asegurar su situación económica después de su jubilación.

-Necesitará platicar con su esposa acerca de la actividad profesional de la misma después de que él se retire. Así mismo , acerca de las actividades en el hogar para que no se interfieran mutuamente.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

CASO C:

Datos Personales:

Puesto: Director General de una empresa manufacturera.

Edad: 51 años.

Nacionalidad: Mexicana.

Estado Civil: Casado.

Número de hijos: 3. Estudiantes. Solteros.

Ocupación de la Esposa: Psicóloga.

Datos Académicos: Estudios a nivel licenciatura. (Relaciones Industriales).

Datos Laborales: 7 años de ser director.

Valores:

RELIGIOSO: Católico. (No le da mucha importancia).

MORAL: En función de los intereses de la empresa.

ESTETICO: Asiste a actividades culturales como teatro, conciertos, ballet.

INTELLECTUAL: Piensa que a su nivel, es más importante lo adquirido por la experiencia que por estudios. Le gusta leer, pero solamente por diversión.

AFECTIVO: Su familia ocupa un lugar importante. Procura dedicarle la mayor parte de su tiempo libre.

SOCIAL: Le gusta tener amistades, las que son muy importantes para él. No le gustan las actividades o compromisos sociales de la empresa, los que evita en la mayoría de los casos.

FISICO: El deporte que practica es el velerismo. Tiene que cuidarse mucho de salud desde que le dió un infarto.

ECONOMICO: Es muy importante pero como medio. (Lo que más le preocupa es no dejar en malas condiciones económicas a su familia, pues sus hijos todavía son chicos y dependen de él).

Filosofía de Vida:

EDUCACION: Le da más importancia a la experiencia. Piensa que actualmente los jóvenes salen muy bien preparados de la universidad, por lo que tienen mucha oportunidad de subir de puesto rápidamente. Piensa que la educación se acaba con la universidad.

TRABAJO: Ocupa un lugar muy importante en su vida. Le gusta mucho y le da satisfacción. Piensa que si alguien no está agusto con su trabajo, es mejor que lo deje. No deja que el trabajo maneje su tiempo, sino que procura ser él mismo quien controle su vida.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

DIRECTOR: El puesto le proporciona gran satisfacción. Buscó que no cambiara ningún aspecto de su vida (situación familiar, status, salud, etc.). Amplia su responsabilidad. Aumentó su autoestima. Es un puesto que implica mucha presión, y lo considera como un "puesto solitario".

JUBILACION: Los aspectos de la vida en orden a como se ven más afectados por la jubilación son: el ocupacional, la autoestima, el económico, el social, y el familiar. Piensa que es importante prepararse, estar en actividad, y proveer el aspecto de las relaciones conyugales, para que no se invadan terrenos. Dice que la jubilación dada por la empresa debe proporcionar seguridad económica.

Metas:

Espera no perder el trabajo, pues por motivos de su salud considera difícil encontrar otro.

En diez años espera seguir trabajando.

Comentarios:

Ha pensado en su jubilación, sobretodo a raíz del infarto que le dió. No sabe bien cómo prepararse en concreto para ella. Sabe que debe realizar acciones concretas, pero no sabe cuáles.

Análisis del caso.-

-Es una persona que ha pensado en su jubilación a raíz de un infarto, pero que no sabe cómo planearla concretamente.

-No ha desarrollado todos los valores. Se ha preocupado más por los valores estético, afectivo, social, físico y económico, dando menos importancia al aspecto intelectual y religioso.

-Procura manejar su propio tiempo para no dejarse manejar por él.

-No sigue un plan de vida definido, aunque sí busca tener pensados cómo desarrollar los aspectos más importantes de su vida.

Opinión.-

-Debe continuar cuidando su salud, para que no se agrave con la edad.

-Debe comenzar a pensar en ocupaciones para su tiempo libre ya una vez jubilado.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

-Debe comentar con su familiar el papel que cada uno desempeñará una vez jubilado para que no se estorben los unos a los otros. También se debe decidir acerca del trabajo de la esposa.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

CASO D.

Datos Personales:

Puesto: Director de las áreas de Ventas y Mercadotecnia de una empresa manufacturera.

Edad: 55 años.

Nacionalidad: Mexicana.

Estado Civil: Casado

Número de hijos: 5. Profesionistas todos. 2 casados y 3 solteros.

Ocupación de la Esposa: Químico-farmaco-bióloga. (Con laboratorio propio)

Datos Académicos: Estudios a nivel licenciatura, no titulado. No trabaja en el área en que estudió. Estudió Economía.

Datos Laborales: 5 años y medio de ser director. Es también dueño pero de otra compañía más pequeña.

Valores:

RELIGIOSO: Es católico.

MORAL: Procura practicar los principios de su religión.

ESTETICO: No le gusta asistir a ningún tipo de actividades culturales.

INTELLECTUAL: Nunca le ha gustado estudiar, por lo que no terminó la carrera. Le gusta leer biografías.

AFECTIVO: Su familia ocupa el lugar más importante de su vida. Lleva una muy buena relación tanto con su esposa como con sus hijos.

SOCIAL: Las amistades tienen un lugar privilegiado en su vida. Se considera a sí mismo como una persona muy sociable.

FISICO: No practica ningún deporte.

ECONOMICO: Para él es muy importante, es por eso que busca tener negocios propios además del trabajo.

Filosofía de Vida.-

HOMBRE: Piensa que lo más importante para la persona es el tener una independencia tanto mental como económica. La sociabilidad es una característica básica en la persona.

EDUCACION: No considera que la educación académica sea muy importante, por lo que no terminó sus estudios, y a sus hijos les dió la libertad de escoger entre estudiar y no hacerlo. Piensa que es más importante trabajar que estudiar.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

TRABAJO: Ocupa el segundo lugar en su vida (va después de su familia). Le gusta tener una ocupación. Fundó un negocio desde hace 11 años como pasatiempo.

DIRECTOR: El puesto le brinda tranquilidad económica. Se maneja mucha presión, lo que le produce problemas de salud en ocasiones. Dice que ya no es él quien maneja su tiempo, sino su trabajo, considerando este aspecto como el más conflictivo de ser director, aún cuando le gusta mucho su trabajo.

JUBILACION: Piensa que el aspecto más afectado por la misma es el económico, después la autoestima, el aspecto social, el ocupacional y por último el familiar. Considera que debe ser únicamente un cambio de actividad que permite el esparcimiento de otros intereses y gustos. Piensa que en general el retiro no debe afectar y que debe ser preparado a través de un negocio funcionando que resuelva los problemas económicos y ocupacionales que pudieran haber.

Metas.-

Vivir creando. Se imagina dentro de 10 años creando en su fábrica. Le gusta diseñar objetos y a eso se piensa dedicar. Espera que su esposa continúe con su laboratorio. También le gustaría mucho viajar con su esposa ya una vez jubilado.

Comentarios:

Le gustaría manejar mejor su tiempo. Piensa que la empresa debe de tener un plan de jubilación que sirva como empujón y apoyo, pero que el verdadero responsable es la propia persona. No se ha preocupado por investigar acerca de las políticas y planes de la empresa en que trabaja referentes a la jubilación.

No sigue un plan de vida, porque siempre ha tenido suerte y le ha ido bien. Es muy optimista.

Ha pensado últimamente en la jubilación debido a que un amigo suyo se suicidó unos meses después de su jubilación.

Análisis del caso.-

-Es una persona que se considera preparada para la jubilación, porque piensa que al tener resuelta su situación económica ya no tendrá ningún otro tipo de problema en su vida de jubilado.

-Los valores que más importancia ha dado son el afectivo y el social, sin olvidar el económico. Los valores que más descuidados tiene son el físico, el estético y el intelectual.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

-Considera que no es libre de manejar su tiempo debido a las múltiples actividades de su puesto.

-No sigue un plan de vida, porque hasta ahora no lo ha necesitado.

Opinión.-

-Es importante que la persona sea conciente de que el problema económico no es el único que se presenta con la jubilación.

-Es conveniente que sepa que el hacer ejercicio puede ayudar a su salud y a que los síntomas de la vejez tarden en aparecer.

-Es necesario que trate de ser dueño de su tiempo, para que pueda ser dueño de su propia vida. Un plan de vida le puede ayudar a esto, además de que puede contribuir a que el cambio no sea tan brusco cuando cuente con todo el tiempo disponible sin tener en qué ocuparlo.

CASO E

Datos Personales.-

Puesto: Socio de un despacho de contadores.

Edad: 55 años.

Nacionalidad: Mexicana.

Estado Civil: Casado.

Número de hijos: 3. Estudiantes. Solteros.

Ocupación de la esposa: Hogar.

Datos Académicos.- Estudios a nivel licenciatura, titulado. (Contador Público)

Datos Laborales.- 25 años de ser socio.

Valores.-

RELIGIOSO: Católico practicante.

MORAL: Procura seguir los principios morales de su religión.

ESTETICO: Le gusta asistir a conciertos.

INTELLECTUAL: Lo considera muy importante. Le gusta estudiar mucho y leer libros de historia.

AFECTIVO: Lo más importante para él es su familia.

SOCIAL: Considera muy importantes las amistades.

FISICO: Es miembro de un deportivo. Le gusta jugar tenis.

ECONOMICO: Importante para mantener el nivel de vida que lleva.

Filosofía de Vida.-

HOMBRE: Piensa que una persona puede ser realmente ella misma cuando tiene independencia.

EDUCACION: Piensa que la educación académica es básica como base, pero que la experiencia, por lo menos en su carrera es más importante. Le gusta mucho estudiar, sobre todo historia y aspectos de su carrera.

TRABAJO: Lo considera muy importante como un medio para obtener los recursos necesarios para vivir, y como un medio para realizarse, pero su familia es más importante todavía.

DIRECTOR: El puesto le implica un reto para mejorar que le gusta. Dice que con él cambia la forma de pensar pues se es más libre, gracias a lo cual puede ser dueño de su propio tiempo (desde que es socio le dedica más tiempo a su familia); hay un aumento de status.

JUBILACION: Considera que el aspecto más afectado es la autoestima, siguiéndole el económico, el familiar, el ocupacional, y por último el social. Ha

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

pensado en ella, pero todavía no la planea, porque según sus propias palabras "le da la vuelta" al tema. (Le faltan cinco años para jubilarse) Piensa que lo mejor es tener una ocupación, por lo que se quiere buscar una como dar clases.

Metas.-

Piensa jubilarse en cinco años cuando sus hijas hayan terminado la carrera y lo más probable que estén casadas. Piensa estructurar el despacho para que no le afecte cuando él se retire (busca preparar a un suplente).

Comentarios.-

Se siente más presionado por la edad que por el mismo trabajo.

Dice que se maneja a base de planes anuales, por el hecho de ser contador, por lo que piensa que no le será difícil planear su jubilación.

Análisis del caso.-

-Es una persona próxima a jubilarse, que todavía no ha planeado bien su retiro. Considera tener la capacidad para planearla solo.

-En mayor o en menor medida se ha preocupado por desarrollar los ocho valores de la personalidad.

-Es dueño de su tiempo, el cual lo tiene distribuido entre su familia, sus amistades y su trabajo.

-Siempre se ha manejado a través de planes, pero planes al estilo de los contadores. (Sería interesante enseñarlo a llevar un plan de vida).

Opinión.-

-Es importante que empiece a planear su retiro. Para esto, le puede ser de utilidad alguna guía sobre temas que debe considerar para , por ejemplo, no perder su independencia tan apreciada sin interferir con las actividades de su esposa.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

CASO F

Datos Personales.-

Puesto: Director de Manufactura de una empresa manufacturera.

Edad: 50 años.

Nacionalidad: Mexicana.

Estado Civil: Casado.

Número de hijos: 3 Profesionistas. Sólo uno vive en su casa.

Ocupación de la esposa: Ama de Casa.

Datos Académicos.- Licenciatura terminada.(Ingeniero Mecánico Electricista)

Estudios de maestría (50%).

Datos Laborales.- 12 años de ser director.

Valores.-

RELIGIOSO: Católico practicante.

MORAL: Busca vivir de acuerdo con sus principios morales-religiosos.

ESTETICO:Poco desarrollado. Casi no asiste a museos o a actividades culturales.

INTELLECTUAL: Le interesa mucho leer y estar al día en cuestiones de su profesión, para lo cual, asiste frecuentemente a conferencias y congresos.

AFFECTIVO: Su familia ocupa un lugar muy importante en su vida.

SOCIAL: No le da mucha importancia en cuanto a las amistades, pero sí le da importancia al servicio a los necesitados.(Colabora económicamente a instituciones de ayuda).

FISICO: Procura hacer ejercicio diario. Cuida la dieta por cuestiones de salud.

ECONOMICO: Es un valor al que le da importancia como un medio de subsistencia y para mantener el nivel de vida.

Filosofía de Vida.-

HOMBRE: Tiene una visión trascendental del ser humano. Piensa que es capaz de cambiar y de planear dichos cambios.

EDUCACION: Le da mucha importancia. Se ha dedicado a la docencia a nivel universitario. Piensa que en la formación es importante inculcar el valor del servicio.

TRABAJO: Ocupa un lugar importante en su vida, después de su familia. Piensa que es un medio de realización personal, además de ser un medio para la subsistencia familiar.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

DIRECTOR: El haber llegado a ese puesto, significó un cambio en la actividad profesional, lo que supuso una mayor autoridad y mando, mayor libertad de acción, mayor responsabilidad (lo que afecta un poco a la salud, por cuestiones de stress), aumentó la autoestima, mejoró la situación económica, y el status familiar. Es un puesto en donde se buscan los resultados pero obtenidos a través de los demás (puesto que el director manda, y los demás ejecutan)

JUBILACION: Piensa que los aspectos de la vida más afectados por la jubilación en orden de importancia son el económico, la autoestima, el social, el ocupacional, y por último el familiar. Dice que es una etapa a la que, habiendo vida, siempre se llegará. Representa un cambio de metas y de actividades, por lo que hay que prepararse para desempeñar actividades que le den satisfacción y que a la vez sean de provecho. Considera que la intensidad y el tipo de trabajo varían en esta etapa. Se pierde autoridad y poder de mando y de decisión. Se empieza a valer la persona más por sí misma y comienza a obtener resultados por sí solo otra vez. Por estas razones, significa un cambio duro porque el poder y el dinero bajan cuando antes ya se tuvieron. Se necesita retomar la forma de pensar de antes. Hay que prepararse teniendo alternativas de actividad diaria, pero eso depende de cada quien.

Metas.-

Ser maduro, sensato, justo, para tomar decisiones acertadas. En 10 años espera seguir siendo productivo, ya sea a través de un trabajo o de un pasatiempo. Busca seguir superándose (tener más conocimientos y a mayor profundidad), tener más tranquilidad y seguir en actividad.

Comentarios.-

Sigue un plan de Vida. Considera que hay que planear todo en la vida para no perder alternativas. Le gustaría tener más tiempo para realizar otro tipo de actividades. Dice que una luz amarilla para empezar a prepararse para la jubilación, es cuando empieza a ser difícil estar en el mercado de oportunidades. Espera en su vida de jubilado tener tranquilidad tanto económica como familiar, una ocupación, y responsabilidad. Piensa que un plan de jubilación por parte de la empresa le daría mayor tranquilidad y seguridad en el trabajo. Afirma que si una persona no se prepara para la jubilación, puede caer en la angustia.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

Análisis del caso.-

-Es una persona que está conciente de la importancia de prepararse para la jubilación, pero que todavía no ha concretado la manera de hacerlo.

-Se puede considerar que se ha preocupado por desarrollar la mayoría de los valores de la personalidad.

-En cuanto al manejo del tiempo, se puede decir, que lo sabe utilizar bien aunque él mismo ha hecho mención de que le gustaría disponer de más tiempo libre.

-Maneja un plan de vida (busca planear los aspectos de más importancia de su vida para no perder alternativas)

Opinión.-

-Se le podría aconsejar que procure desarrollar el valor estético asistiendo a más actividades culturales, y que le diera mayor importancia a fomentar amistades, porque estos dos aspectos le pueden ayudar cuando esté jubilado.

-Puede ser de utilidad el darle una guía con alternativas para que concrete su plan de jubilación, haciéndole ver en qué aspectos es más importante prepararse.

CASO G.-

Datos personales.-

Puesto: Coordinador General de Ventas del D.F.

Edad: 64 años.

Nacionalidad: Mexicana.

Estado Civil: Casado.

Número de hijos: 6.(Cuatro profesionistas, dos estudiantes) Nada más dos viven con él.

Ocupación de la esposa: Ama de Casa.

Datos Académicos.- Estudió hasta preparatoria, después ha estudiado cursos de Contaduría, Mercadotecnia, etc.

Datos Laborales.- 17 años lleva en puesto directivo.

Valores.-

RELIGIOSO: Católico practicante según sus propias palabras.

MORAL: Considera que lleva a la práctica su religión.

ESTETICO: Le gusta asistir al teatro y a conciertos.

INTELLECTUAL: Le gusta mucho leer libros culturales.

AFFECTIVO: Su familia es lo más importante en su vida. (Sobre todo su esposa).

SOCIAL: Considera importante mantener las amistades.

FISICO: Nada, juega boliche y hace gimnasia en su casa.

ECONOMICO: Le dá mucha importancia porque piensa que dependiendo de la cantidad de dinero que se tenga, dependerá el nivel de vida que se lleve una vez jubilado, porque dice que todo pasatiempo cuesta dinero.

Filosofía de Vida.-

HOMBRE: Debe estar en constante esfuerzo para no ser mediocre y poderse superar continuamente.

EDUCACION: Considera que es un medio importante para salir adelante, más no es indispensable. Lo más importante es trabajar mucho.

TRABAJO: Ocupa el segundo lugar en su vida, después de su familia.

DIRECTOR: Con este puesto se alcanza un status, que hay que buscar conservar una vez jubilado. Piensa que para estar en ese puesto, se debe ser lo suficientemente inteligente como para planear y administrar no sólo su trabajo, sino también su propia vida.

JUBILACION: Lo importante en esta etapa es continuar con el nivel de vida que se tiene. Piensa que la calidad de vida que se lleve en esta etapa, será

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

dependiendo del dinero disponible que se tenga. Dice que el hombre estorba en la casa, por lo que tiene que buscarse una ocupación. En su empresa, si lo consideran una persona valiosa capaz de seguir aportando, le dan la oportunidad de seguir como asesor o consultor ya una vez jubilado. Su mayor preocupación es dejarle un patrimonio a su esposa para que ella pueda continuar con su nivel de vida una vez ya muerto él, pues mientras él viva, piensa que podrá seguir trabajando y ganando dinero. Dice que todo se resuelve con: Control- Ahorro- Administración.

Metas.-

Su objetivo siempre fue llegar a ser directivo, pues él empezó desde abajo. Piensa que siempre hay que tener metas, y lo que él busca es tener una bonita familia; continuar siendo productivo en la empresa; y evitar dar lástima.

Comentarios.-

No le gusta hablar de "Retiro Profesional", pues piensa que aunque la persona se jubile, nunca se debe retirar de su profesión.

Análisis del caso.-

-No considera como un problema la jubilación, pues al seguir dando resultados positivos a su empresa, seguirá teniendo trabajo (como consultor o asesor) aún ya jubilado. (No ha pensado en el día en que la empresa no lo considere productivo).

-Ha buscado desarrollar los ocho valores de la personalidad, pero sin embargo, basa la mayoría de ellos en el valor económico. Piensa que la clave para una buena jubilación está en la cantidad de dinero de que se disponga.

-Sabe manejar bien su tiempo, pues le alcanza para hacer muchas cosas fuera de su trabajo.

-Es una persona que aunque no lleva un plan de vida en cuanto tal, siempre se ha manejado a través de metas.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

Opinión.-

-A esta persona se le puede recomendar que no cifre su vida en su trabajo y en el dinero, que en cualquier momento se pueden perder, sino que busque un sentido más duradero y trascendental en el cual basar su tranquilidad.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

IV.2.1.- Conclusiones del diagnóstico.-

-Se investigaron 7 casos de personas a nivel directivo, que no fueran los dueños de la empresa, entre los 50 y los 64 años de edad. Todos mexicanos y casados.

-El 85.7% de los casos presenta estudios de licenciatura; el 71.4% están titulados; el 14.2% tienen estudios de postgrado; y el 28.57% tienen otro tipo de estudios.

-El 71.42% de los casos opina que el retiro profesional es una oportunidad para la persona, aún cuando la mayoría no tiene todavía planeado lo que va a realizar durante su retiro.

-El 28.57% de los casos opina que la jubilación es una mal necesario.

-El 100% de los casos considera al trabajo como una actividad a través de la cual la persona encuentra su realización personal.

-El 100% de los casos considera que el retiro profesional no debe ser algo obligatorio, sino voluntario.

-El 28.57% de los casos considera que la edad ideal para la jubilación debe ser entre los 55 y los 60 años, mientras que el 71.42% piensa que debe ser entre los 60 y los 65.

-El 42.85% de los casos afirma que el número de años de trabajo en una institución debe ser un factor decisivo para determinar el momento del retiro, mientras que el 57.14% piensa que no lo es.

-El 28.57% afirma que la edad debe ser un factor decisivo para determinar el momento del retiro, mientras que el 71.42% piensa que no debe serlo.

-De acuerdo con los cuestionarios, los aspectos de la vida más afectados con la jubilación, en orden decreciente son: el económico; la autoestima; el ocupacional; el social; y el familiar.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

-El 71.42% de los casos dijeron conocer los planes y políticas de jubilación de su empresa.

-El 14.28% de los casos consideran suficiente lo establecido por ley respecto a la jubilación; el 28.57% no lo conocen, y el 57.14% piensan que está fuera de contexto respecto a su situación.

-El 100% de los casos consideran importante el prepararse para la jubilación tanto a nivel económico, familiar, psicológico, como ocupacional. El 14.28% mencionó también como importante el aspecto social.

-En cuanto a los valores, el 71.42% de los casos tienen desarrollado los valores religioso, moral y estético. El 57.14% le da importancia al valor intelectual; el 85.71% al afectivo; el 71.42% considera el valor social como básico en su vida; el 85.71% le da importancia al valor físico, y el 100% le da importancia al valor económico como medio para mantener su estilo de vida.

-La labor del directivo significa, para los casos analizados, un reto que proporciona satisfacción, que trae como consecuencia una mayor autoestima, una tranquilidad económica que se traduce en un mayor status, y un aumento de responsabilidades, que ocasiona mucha presión que a veces llega a afectar la salud.

-El 71.42% de los casos, consideran que la jubilación debe ser una etapa activa en la vida de una persona.

-El 28.57% piensa que el llegar a la jubilación sin preparación puede llevar a la angustia

-En el 85.71% de los casos analizados, sus empresas no tienen planes de jubilación como tales. Tienen planes en cuanto a la retribución económica que se dará al jubilado, pero en la mayoría son planes muy pobres. Además no se contempla el preparar al empleado psicológicamente.

-El 57.14% de los casos, siguen un plan de vida.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

-El 71.14% de los casos, explicitaron su deseo y necesidad de recibir ayuda para planear su jubilación.

-En cuanto a las metas que los casos se plantean, se pueden agrupar en 6 categorías, siendo las más proyectadas: seguir siendo productivos; adquirir mayores conocimientos; desarrollar cualidades personales; desempeñar actividades de servicio; mantener la salud; y el realizar actividades que les proporcionen placer.

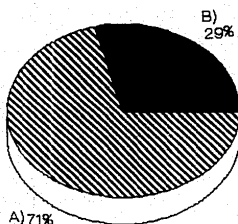
-En todos los casos analizados, se ve claramente que la actividad laboral que realizan les llena de satisfacción, y que la desempeñan con gusto.

-Aún cuando el cuestionario arroja que el 71.42% de los casos consideran que la jubilación es una oportunidad para la persona, se puede decir que el 57.14% no está preparado para ella, y que el otro 42.85% tiene una idea vaga acerca de la forma como ellos van a prepararse para la misma.

-El 28.57% de los casos, afirmaron no ser dueños de su tiempo por las múltiples actividades que su trabajo supone.

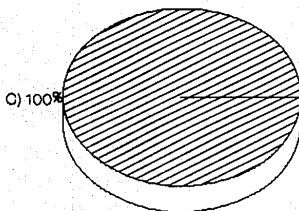
**QUESTIONARIO REALIZADO
A DIRECTORES DE
EMPRESA**

1) El retiro profesional es:



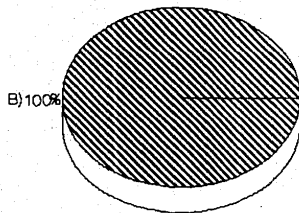
A) Un mal necesario:	29%
B) Una oportunidad para la persona:	71%
C) El principio de la decadencia:	0%
D) Una forma que tiene la empresa de quitar a la gente mayor ilegalmente:	0%

2) El trabajo es:



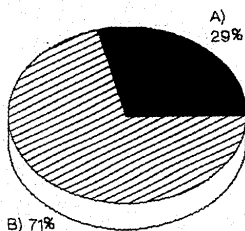
A) La única forma de realización personal:	0%
B) Un medio de subsistencia:	0%
C) Una actividad a través de la cual la persona encuentra su realización personal:	100%
D) Un mal necesario:	0%

3) El retiro profesional debería ser:



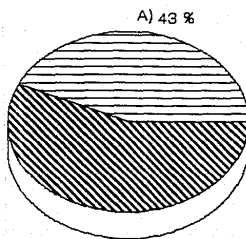
A) Obligatorio:	0%
B) Voluntario:	100%

4) La edad ideal para el retiro profesional debería ser:



A) 55 A 60 años:	29%
B) 60 a 65 años:	71%
C) 65 a 70 años:	0%
D) Otra:	0%

5) El número de años de trabajo en una institución debe ser un factor decisivo para determinar el momento de retiro:

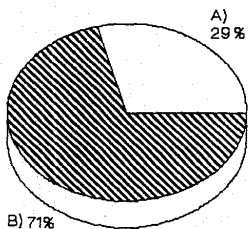


B) 57%

A) Sí: 43%

B) No: 57%

6) La edad debe ser un factor decisivo para determinar el momento del retiro:



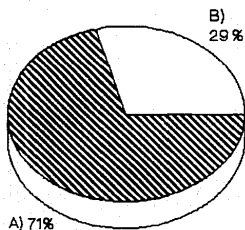
A) Sí: 29%

B) No: 71%

7) Los aspectos más afectados para la jubilación son: (1 el más afectado 5 el menos afectado)

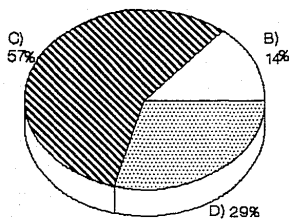
- | | |
|-------------------------------|-------|
| A) Económico | ... 1 |
| B) Social | ... 4 |
| C) Familiar | ... 5 |
| D) Ocupación del tiempo libre | ... 3 |
| E) Autoestima | ... 2 |

8) Conoce usted los planes y políticas de jubilación que tiene su empresa:



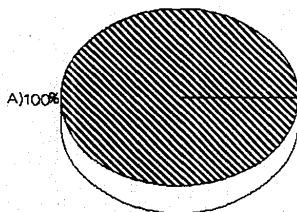
A) Sí:	71%
B) No:	29%

9) Lo establecido por ley respecto a la jubilación es:



A) Justo:	0%
B) Suficiente:	14%
C) Fuera de contexto:	57%
D) No lo conozco:	29%

10) ¿Considera importante prepararse para la jubilación?



A) Sí:	100%
B) No:	0%

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

IV.3.-Resultados de la investigación realizada con jubilados.-

Se entrevistaron a tres¹ jubilados con el objeto de saber la opinión de esas personas respecto al proceso de jubilación ya vivido personalmente.

-El 100% de los casos piensa que el retiro es una oportunidad para la persona.

-El 100% también opina que el trabajo es una actividad a través de la cual la persona encuentra su realización personal. (Los tres casos siguen trabajando en algo relacionado a su actividad profesional).

-El 33.33% de los casos opina que el retiro profesional debe ser obligatorio, mientras que el 66.66% piensa que ha de ser voluntario.

-El 100% opina que la edad ideal para el retiro profesional debe ser entre los 55 y los 60 años.

-El 66.66% opina que el número de años de trabajo en una institución debe ser un factor decisivo para determinar el momento del retiro, mientras que el 33.33% opina lo contrario.

-El 66.66% piensa que la edad debe ser un factor decisivo para determinar el momento del retiro.

-Según los casos, el aspecto de la vida más afectado por la jubilación es el ocupacional, seguido por el económico y el de la autoestima, después sigue el familiar, y por último el social.

--El 33.33% piensa que lo establecido por la ley respecto a la jubilación es justo, y el 66.66% considera que está fuera de su contexto.

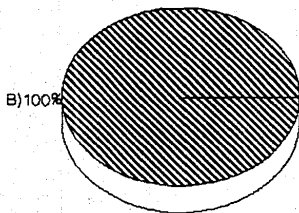
¹El número de personas jubiladas entrevistadas es reducido, sin embargo, se considera que la información obtenida, si bien no puede ser generalizada, brinda una buena idea sobre la manera como piensan acerca de este tema algunas personas que ya lo han vivido.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

-El 100% piensa que es importante prepararse para la jubilación en los aspectos económico, familiar, psicológico, ocupacional y social.

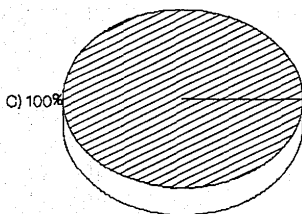
**QUESTIONARIO REALIZADO
A JUBILADOS**

1) El retiro profesional es:



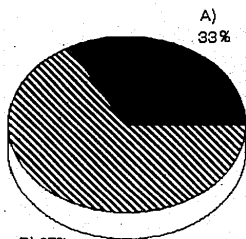
A) Un mal necesario:	0%
B) Una oportunidad para la persona:	100%
C) El principio de la decadencia:	0%
D) Una forma que tiene la empresa de quitar a la gente mayor ilegalmente:	0%

2) El trabajo es:



A) La única forma de realización personal:	0%
B) Un medio de subsistencia:	0%
C) Una actividad a través de la cual la persona encuentra su realización personal:	100%
D) Un mal necesario:	0%

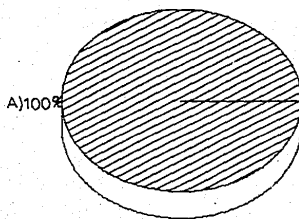
3) El retiro profesional debería ser:



B) 67%

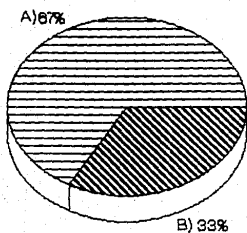
A) Obligatorio:	33%
B) Voluntario:	67%

4) La edad ideal para el retiro profesional debería ser:



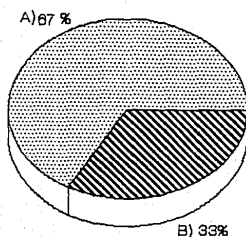
A) 55 A 60 años:	100%
B) 60 a 65 años:	0%
C) 65 a 70 años:	0%
D) Otra:	0%

5) El número de años de trabajo en una institución debe ser un factor decisivo para determinar el momento de retiro:



A) Sí:	67%
B) No:	33%

6) La edad debe ser un factor decisivo para determinar el momento del retiro:

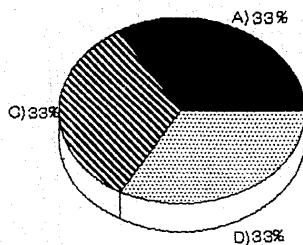


A) Sí:	67%
B) No:	33%

7) Los aspectos más afectados para la jubilación son: (1 el más afectado 5 el menos afectado)

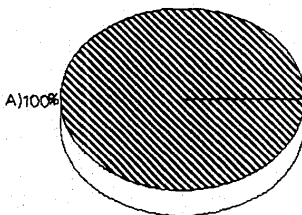
- | | |
|-------------------------------|-------|
| A) Económico | ... 2 |
| B) Social | ... 4 |
| C) Familiar | ... 3 |
| D) Ocupación del tiempo libre | ... 1 |
| E) Autoestima | ... 2 |

8) Lo establecido por ley respecto a la jubilación es:



A) Justo:	33%
B) Suficiente:	0%
C) Fuera de contexto:	33%
D) No lo conozco:	33%

9) ¿Considera importante prepararse para la jubilación?



A) Sí:	100%
B) No:	0%

Relación de Cuestionarios Directivos- Jubilados.-

Pregunta	DIRECTORES	JUBILADOS
1	a=28.57% b=71.42%	b=100%
2	c=100%	c=100%
3		a=33.33% b=66.66%
4	a=28.57% b=71.42%	a=100%
5	a=42.85% b=57.14%	a=66.66% b=33.33%
6	a=28.57% b=71.42%	a=66.66% b=33.33%
7	económico 1 social 4 familiar 5 ocupacional 3 autoestima 2	2 4 3 1 2
9	b=14.28% c=57.14% d=28.57%	a=33.33% c=33.33% d=33.33%
10	a=100%	a=100%

Comentario.-

Llama la atención el observar que los jubilados consideran una edad menor como la ideal para retirarse, mientras que los directores activos todavía, proponen una mayor.

La respuesta a la pregunta número cinco, que trata de si el número de años de trabajo en alguna institución debe ser decisivo para determinar el momento de la jubilación, dependió en gran medida de las políticas de la empresa en que trabajan o trabajaron los entrevistados.

Para los jubilados, la edad parece ser un factor decisivo para determinar el momento del retiro, mientras que para los directivos no.

El aspecto ocupacional parece ser el más afectado, según los jubilados, después del retiro, en cambio, los directores consideran que el económico y la autoestima se ven más afectados.

Las tres personas jubiladas entrevistadas, realizan como ocupación principal, algún tipo de actividad laboral relacionada con su antiguo trabajo, como el dar asesorías, e impartir clases, porque consideran que el retiro ha de servir para explotar la experiencia que se ha adquirido. Opinan que lo que más trabajo cuesta al momento de retirarse es el alejarse de la fama, pero que este aspecto se ve compensado al ganar en tranquilidad. Consideran que es necesario que la gente prepare antes de retirarse, su seguridad económica, la actividad que va a desempeñar, y dos de ellos consideran muy importante el no estorbar en la casa.

IV.4.- Lineamientos Generales para planear un Programa de Preparación para el Retiro Profesional, dirigido a Directores de Empresa.

IV.4.1.- Justificación.-

La jubilación es una etapa en la vida de las personas que suele ser muy esperada, o por el contrario, muy temida. Sin embargo, es una realidad, que la mayoría de la gente no llega preparada para ella. Los jóvenes ni siquiera la consideran por encontrarse muy alejados en tiempo, y las personas ya maduras, prefieren evitar pensar en ella, como un mecanismo de defensa, que les evita, por algún tiempo, una preocupación y en ocasiones una gran angustia. No hay que olvidar, que la forma de vida del jubilado, será el resultado de lo que la vida entera fue, por lo que nunca se podrá decir ser demasiado pronto para empezar.

Con la actitud anterior de no prepararse para la jubilación, no solamente resulta perjudicada la persona, sino la sociedad entera, al no ser aprovechado un gran potencial humano, cuya mayor riqueza radica en la experiencia obtenida a lo largo de los años.

No se puede perder de vista que el trabajo constituye un aspecto muy importante en la vida de la persona, que le proporciona el sustento material para la subsistencia propia y de la familia, y que en muchos casos, facilita la realización personal al brindar al trabajador la oportunidad de desarrollar sus cualidades y capacidades, al mismo tiempo que servir a la sociedad en la que vive, por lo que al perderlo, si se ha basado toda la vida o gran parte de ella en el trabajo, la persona puede perder el sentido de su vida, cayendo en un vacío existencial.

Esta situación tiene su solución, pues no se debe olvidar que la personalidad del ser humano es bastísima y comprende muchos otros aspectos además del trabajo, mismos que se deben desarrollar para lograr una vida armoniosa. Gracias a esto, la jubilación se puede convertir en una etapa de grandes posibilidades si se llega preparado a ella, pues se podrá contar con una mayor cantidad de tiempo para desenvolver la propia personalidad de la manera

más plena posible, y entonces sí, la jubilación representará, como dice Emma Godoy, "el domingo de la vida".

Este problema toma dimensiones especiales, cuando se refiere a personas que ocupan puestos directivos, pues si bien, su situación económica no constituirá un problema grave de supervivencia, sí en cambio se buscará conservar el nivel de vida alcanzado durante los años de trabajo, a la vez que se deberá aceptar la pérdida de autoridad y de poder que vendrá como resultado de la jubilación. Al mismo tiempo, el director, que estaba acostumbrado a delegar gran parte del trabajo, para dedicarse a pensar, tomar decisiones y mandar, tendrá que regresar a la etapa de hacer las cosas por sí mismo. Si a esto se le auna que el puesto de directivo se constituye como un gran satisfactor y como un gran reto para la persona que lo ocupa, se hace evidente que la preparación para la jubilación es una necesidad, más que un lujo.

Por otra parte, al ser la empresa el organismo social donde se desempeña el trabajo y donde el adulto - en este caso concreto el director - pasa la mayor parte de su vida, y también donde se efectuará la jubilación, es la empresa el organismo más adecuado para procurar esa preparación, sin olvidar, que a la empresa sólo le corresponde brindar una ayuda, a través de propuestas, sugerencias, y de hacer pensar en los aspectos importantes acerca del tema, pero la misma persona es la responsable de dicha preparación, aterrizando todo lo anterior a su situación particular, poniéndola en práctica.

Es por este carácter personalizado que debe tomar dicha preparación, por lo que se sugiere la Planeación de Vida y Carrera como la mejor solución a este problema.

Debido a que cada empresa constituye una organización particular con una filosofía y políticas propias, diferentes a las de otras empresas, no se puede plantear o proponer un solo programa uniforme dirigido a preparar a los directores para su retiro profesional, que sea utilizado en todas las empresas. Por esta razón, la propuesta siguiente está constituida por lineamientos generales que todo programa que persiga el fin anterior debe seguir, adaptándose a la filosofía, políticas, tamaño, situación, etc., de cada empresa en particular.

Es importante aclarar, que el seguir un programa de preparación para el retiro beneficiará a los directores de empresa, a la empresa misma, y a la sociedad en general. A los directores directamente en su vida personal; a la empresa en cuanto que, al beneficiar y dar un sentimiento de seguridad a su personal, podrá gozar de los efectos positivos que resulten de lo anterior; y a la sociedad misma, porque contará con la riqueza de esta gente; al permanecer activa transmitiendo su experiencia y desarrollando su personalidad.

IV.4.2.- Objetivos.-

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar a los directores de empresa próximos a la jubilación, los elementos teórico-prácticos para el logro de una vida plena después de su retiro profesional.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- a) Dar a conocer a los próximos jubilados, el verdadero sentido de la jubilación.
- b) Proporcionar las diferentes alternativas que puede traer consigo la jubilación.
- c) Presentar al prejubilado un análisis de las repercusiones biopsicosociales que trae consigo el retiro.
- d) Orientar a los directores próximos a jubilarse, en el desarrollo de su plan de vida.
- e) Sensibilizar al prejubilado de la necesidad de mantener una ocupación durante el retiro.
- f) Dar puntos de reflexión a los directores de empresa sobre diversos temas importantes que pueden constituirse en facilitadores u obstáculos para la plenitud de vida una vez jubilados.

IV.4.3.- Contenido.-

Lo que se pretende con la siguiente clasificación y presentación de contenidos, es darle al educando, en un primer momento, una visión sincrética del tema general a tratar, para después pasar a analizar cada una de las partes que conforman dicho tema, para que al final se logre que el sujeto realice su

propia síntesis y ponga en práctica de la manera más real y acorde a sus propias circunstancias los conocimientos, actitudes y habilidades adquiridos a través del programa.

El contenido, como se señaló anteriormente, se puede dividir en tres categorías: los conocimientos; las actitudes; y las habilidades. En cuanto a los conocimientos, se procurará transmitir lo referente a la planeación de vida y carrera; al aspecto legal y a las políticas que la empresa sigue respecto a la jubilación; la cuestión de la salud, las repercusiones psicológicas y sociales que trae consigo la tercera edad; y las posibles alternativas ocupacionales que existen en dicha edad. En lo que respecta a las actitudes, el programa busca lograr que las personas que lo sigan tengan una actitud positiva y abierta para recibir la jubilación como una oportunidad de desarrollo para su vida; además intenta conseguir en los directores una actitud de ser dueños de su propia vida, -en lugar de dejarse llevar por las diferentes circunstancias que se les van presentando-, a través de la planeación de vida y carrera. Y por último, las habilidades que el programa pretende desarrollar consisten en que las personas tengan la capacidad de realizar su propio Plan de Vida.

El listado que a continuación se presenta sigue el orden que se recomienda seguir para lograr los objetivos del programa.

I.- PLANEACION DE VIDA Y CARRERA.-

I.1.- Importancia

I.2.- Necesidad de la planeación a lo largo de las diferentes etapas de la vida.

I.3.- Supuestos teóricos en los que se basa

II.- LA JUBILACION EN LA VIDA DE LOS DIRECTORES.-

II.1.- Importancia y necesidad del retiro profesional

II.2.- Aspecto Legal

II.3.- Políticas de la Empresa

II.4.- Aspecto Fisiológico (Salud)

II.5.- Preparación Psicológica

II.6.- Integración Social

II.7.- Preparación Económica

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

II.8.- Ocupación del tiempo

II.8.1.-Personalidad

II.8.2.-Posibilidades de Trabajo

II.9.- Importancia y necesidad de realizar una proyección de vida para la jubilación.

III.- ELABORACION DEL PROYECTO PERSONAL DE VIDA Y CARRERA.-

III.1.- Descripciones vitales

III.2.- proyectando el Futuro

III.3.- Elaboración de Metas y Estrategias.

A continuación se presentarán los objetivos particulares y las ideas básicas generales que cada tema debe abarcar:

I.- PLANEACION DE VIDA Y CARRERA-

OBJETIVOS PARTICULARES:

El director de empresa:

-Tendrá una visión sincrética del tema.

-Valorará la importancia y la necesidad de seguir un plan de vida.

-Conocerá los supuestos teóricos necesarios para realizar un plan de vida y carrera.

I.1.- Importancia.

IDEAS BASICAS:

-Aspecto cambiante de la vida y del mundo en general.

-El ser humano como un ser de metas.

-Ventajas de seguir un plan de vida.

-Desventajas de no llevar un plan de vida.

I.2.- Necesidad de la planeación a lo largo de las diferentes etapas de la vida.

IDEAS BASICAS:

-Etapas de la vida, haciendo hincapié en los períodos de cambio entre una etapa y la otra.(De manera muy general)

-Ventajas de planear la vida en cada etapa, sobre todo en esos períodos de transición.

1.3.- Supuestos teóricos en los que se basa el Plan de Vida.

IDEAS BASICAS:

-Momentos del proceso de planeación:

- diagnóstico integral
- automotivación
- autodirección.

-Principios básicos de la planeación de vida y crecimiento personal:

- el crecimiento personal implica un continuo aprendizaje a partir de la experiencia,
- para lograr un crecimiento personal es necesario:
 - hacer un autodiagnóstico
 - establecer metas y objetivos a corto plazo,
- los mecanismos de defensa impiden el cambio y crecimiento personal al distorsionar la realidad,
- cada persona tiene su propio camino y método para crecer y desarrollarse.

II.- LA JUBILACION EN LA VIDA DE LOS DIRECTORES.-

OBJETIVOS PARTICULARES:

El director:

- Tendrá una visión sincrética acerca del tema de la jubilación.
- Analizará cada uno de los aspectos de su vida que se verán afectados por la jubilación (el aspecto legal, las políticas de su empresa, los aspectos fisiológicos, psicológicos, sociales, económico y ocupacional).
- Valorará la importancia y la necesidad de realizar una proyección de vida para la jubilación.

II.1.- Importancia y necesidad del retiro profesional.

IDEAS BASICAS:

- Significado y sentido de la jubilación.
- Visión general de la jubilación.
- Jubilación como una oportunidad para la persona para realizar lo que le gusta.
- Jubilación como una etapa de tranquilidad para la persona.
- Jubilación como una etapa de compromiso personal.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

-Jubilación no es sinónimo de inactividad.

II.2.-Aspecto Legal.

IDEAS BASICAS:

-IMSS o ISSSTE según sea el caso.

-SAR.

-Derechos y obligaciones de los jubilados ante la sociedad.

II.3.-Políticas de la Empresa.

IDEAS BASICAS:

-Requisitos.

-Plan de pensiones.

-Derechos y obligaciones del empleado.

II.4.-Aspecto Fisiológico (Salud).

IDEAS BASICAS:

-Jubilación no es sinónimo de envejecimiento ni de enfermedad.

-Las aptitudes intelectuales y psicosomáticas no disminuyen forzosamente en función de la edad. (Con ejercicio cotidiano y cuidando la condición física del sujeto pueden conservarse en buenas condiciones permitiendo una vida satisfactoria).

-La disminución de las facultades físicas, y la lentitud de reacción son compensadas con frecuencia por la experiencia, habilidad, y rectitud de juicio que llegan con la edad.

-Buscar el abandono de hábitos perjudiciales, -como puede ser la automedicación por ejemplo-, y su substitución por hábitos saludables de alimentación, de ejercicio físico, de chequeos médicos periódicos, etc.

-Recordar que en la tercera edad se sufrirán las consecuencias de una vida desordenada.

II.5.-Preparación Psicológica.-

IDEAS BASICAS:

-Dignidad y sentido de la vida humana.(La persona no pierde su valor al estar jubilada).

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

-La autoestima no debe disminuir con la jubilación, ni la imagen propia debe verse deteriorada, debido a que la persona no entra en una etapa de decadencia, sino en una de posibilidades.

-Necesidad de tener un amplio conocimiento de sí mismo.

-Tratar los temas de autoridad y de toma de decisiones, dándoles su justo valor.

-En cuanto al aspecto intelectual es necesario ejercitar la mente porque una mente ociosa se debilita, en cambio una mente curiosa y viva da confianza, optimismo, ganas de actuar y apertura a los demás.

-La tercera edad es el momento de trabajar en un tema de cultura o algún interés de tipo espiritual para mantener activo el cerebro.

-Evitar el ocio que difícilmente permitirá realizar una vocación o descubrir nuevas posibilidades.

-Reacciones emocionales ante la jubilación, como la angustia.

II.6.-Integración Social.

IDEAS BASICAS:

-Importancia de la familia en la vida de la persona. **(Sesión con esposas)**

-Importancia de planear la jubilación en matrimonio y en familia.

-Plantear los principales problemas que se pueden presentar con la jubilación para que sean tema de diálogo entre el matrimonio como pueden ser:

-Actividad de la esposa (dentro y fuera de la casa)

-Ocupación del marido

-Reparto de tareas en la casa.

-Papel que cada uno desempeñará en la casa.

-Actividades recreativas comunes e individuales.

-Pasatiempos comunes e individuales.

-Negocios posibles y papel de cada uno dentro de él.

-Relación con amistades y familiares, etc.

-Importancia de la comunicación en las personas, sobre todo en la etapa de la jubilación, en la que le corresponde al retirado la esencial tarea de transmitir la experiencia que ha ganado a lo largo de su vida. (Esto también ayudará a que se evite la tendencia al aislamiento).

-Status. Importancia y justo lugar que tiene en el vida de la persona.

-Actitud de Servicio. (Ayuda a servicios asistenciales).

-Importancia de las amistades en la vida del jubilado.

- Beneficios que presentan el pertenecer a algún club.
- Beneficios que presenta el juego.

II.7.-Preparación Económica.

IDEAS BASICAS:

- Necesidad de prepararse económicamente para la jubilación, y no depender exclusivamente de lo que la empresa dé al jubilar a alguien.
- El dinero es un medio muy importante, mas no es un fin.
- Pensiones (monto si se jubila a los 55 años, si a los 60, o si a los 65).
- Tipos de inversiones existentes.
- Beneficios de recibir asesoría personal por parte de expertos para decidir la forma de invertir el patrimonio.
- Necesidad de planear el presupuesto.
- Gastos a considerar al hacer el presupuesto para la jubilación:
 - inversiones como son la vivienda, el auto, aparatos domésticos, ahorro.
 - consumo como la alimentación (comida, despensa, restaurantes), ocio (pasatiempos, diversión, etc.), vestido, imprevistos de salud, accidentes, etc.
- Tipos de seguros para jubilados que existen. (Ventajas y desventajas)

II.8.-Ocupación del tiempo.

IDEAS BASICAS:

- Retiro profesional no es sinónimo de retiro de vida, por lo que es necesario que la persona permanezca activa, para que no caiga en un vacío existencial (sin caer en activismos).
- Importancia de tener una vida equilibrada que no se encuentre polarizada hacia unos pocos aspectos únicamente.
- Necesidad de aprovechar la experiencia ganada con los años.
- Necesidad de transmitir dicha experiencia.
- Importancia de desempeñar tanto actividades individuales como colectivas.

II.8.1.-Personalidad.

- Importancia de la cultura en la vida de la persona.
- Importancia de la lectura en la vida de la persona.
- Ejemplos de alternativas de actividades físicas.
- Ejemplos de alternativas de actividades domésticas.
- Ejemplos de alternativas de actividades recreativas.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

-Ejemplos de alternativas de actividades sociales y culturales.

II.8.2.-Posibilidades de trabajo.

-Uno de los criterios que pueden considerarse para la elección de la actividad a realizar por el jubilado puede ser inspirarse en los sueños profesionales no realizados, incluyendo una formación profesional nueva, siempre que esta solución sea posible.

-Ejemplos de alternativas de actividades laborales y de servicio.

-Dar pautas sobre la manera de iniciar un nuevo negocio adecuado a las posibilidades del jubilado (creación de micro empresas).

II.9.-Importancia y Necesidad de realizar una proyección de vida para la jubilación.

IDEAS BASICAS:

-Hacer un englobe de todos los aspectos anteriores.

-Ventajas y desventajas de tener un plan de vida para la jubilación.

III.-ELABORACION DEL PROYECTO PERSONAL DE VIDA Y CARRERA.*

OBJETIVOS PARTICULARES:

El director :

-Adquirirá la habilidad necesaria para hacer un autodiagnóstico, para proyectar su futuro, y para elaborar metas y estrategias realistas que lo lleven al futuro deseado.

-Hará un autodiagnóstico a través de un análisis de su vida.

-Proyectará su futuro.

-Elaborará metas y estrategias que lo lleven al futuro deseado.

III.1.-Descripciones Vitales.

IDEAS BASICAS:

-Análisis de su vida:

-cualidades

-defectos

-talentos

-limitaciones, etc.

* Ver Anexo I

III.2.-Proyectando el Futuro.

IDEAS BASICAS:

- Ver qué es importante realizar o dejar de hacer antes de la muerte.
- Ver qué es esencial para sentir que la vida tuvo sentido.

III.3.- Elaboración de Metas y Estrategias.

IDEAS BASICAS:

- Realizadas con base en la situación actual y lo que aún falta por hacer y que es importante lograr para que la vida tenga sentido, tomando en cuenta que con la jubilación se da una gran cantidad de tiempo libre.

IV.4.4.- Métodos y técnicas.-

La metodología que se recomienda seguir en el presente programa es la siguiente:

En cuanto al abordaje del tema de estudio, se propone un método *analítico-sintético* en el que, en un primer momento se analicen todos los elementos que constituyen la vida del jubilado, para después unirlos todos otra vez en un plan de vida personal.

En cuanto a las actividades de los alumnos, el método a seguir será preferentemente el *activo*, en donde se busque la participación de los directores, aprovechando sus conocimientos y experiencias. Principalmente, este método será empleado en la parte de realización del plan de vida personal. (Esto sin descartar, que en alguna parte del programa se pueda seguir el método pasivo, según sea necesario).

En cuanto al trabajo de los participantes, el método propuesto es el *mixto*, pues en la parte del análisis, el trabajo puede ser *grupal* para que se enriquezcan unos con otros, mientras que en la parte de realización del plan de vida, el trabajo será eminentemente *individual*.

En lo que respecta a las técnicas a seguir en este tipo de curso, se dejará en libertad a cada expositor para que elija la que considere más conveniente, siempre y cuando se cumplan los objetivos que se han señalado para el curso. Sin embargo, las técnicas más recomendadas son:

-Técnica expositiva: Para los temas que implican cierta teoría necesaria como son el de Plan de Vida y Carrera; los Aspectos Legales de la Jubilación, etc., y en general, para brindar un contexto claro sobre cada uno de los temas a tratar. Esta técnica ofrece grandes posibilidades de síntesis al representar una economía de tiempo y de esfuerzos en la presentación de un asunto. Debe ser adoptada de manera activa, es decir, estimulando la participación de los directores, de suerte que las sesiones no se reduzcan a monólogos. No debe ser demasiado prolongada, debe de intercalar interrogatorios que inviten a los participantes a reflexionar; presentación de materiales didácticos; y todo aquello que ayude a que las sesiones sean más interesantes.

-Análisis de Casos: Para presentar algún tema, o para llegar a conclusiones a través del análisis y del consenso por parte del grupo. Esta técnica puede servir para hacer más vivencial la presentación, y fomentar la participación de los integrantes del curso. El caso puede ser expuesto de diversas maneras, ya sea oralmente; a través de un cortometraje, o de alguna otra forma que se considere oportuna.

- Lluvia de ideas: Permite la creación de una atmósfera informal en la que se facilita la participación de todos los directivos, lo cual enriquece al grupo al brindar la oportunidad de considerar un mayor número de alternativas para cada problema.

-Discusiones en grupos pequeños: Facilitan un intercambio mutuo de ideas y de opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño, además de obligar a los participantes a pensar y a discutir, con lo que se logra un mayor aprovechamiento del curso.

-Diálogo: Para la elaboración del proyecto de vida personal, con la finalidad de poder orientar personalmente a cada directivo en caso necesario. En última instancia, esta técnica es un proceso de reflexión dirigida. Su principio básico

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

estriba en que el docente u orientador no debe dar soluciones a las cuestiones propuestas, sino encauzar al educando para que él mismo las encuentre.

En general se permitirá al expositor elegir cualquier técnica que se adapte a las necesidades de tiempo, espacio, número de participantes, tema, etc., siempre que cumpla con los objetivos marcados, y con la metodología señalada con anterioridad.

IV.4.5.- Elementos de Operación.-

Disposiciones generales.-

-La duración del curso será de 20 sesiones de dos horas cada una. Dichas sesiones podrán ser distribuidas de acuerdo a las políticas de la empresa, el número de participantes, el presupuesto con que se cuente, el tiempo que se disponga, etc.

Algunas sugerencias a este respecto pueden ser:

- Un fin de semana intensivo;
- Distribuir las 20 sesiones en cinco días con 4 sesiones;
- Distribuir las 20 sesiones en diez días con 2 sesiones;
- Distribuir el curso en 20 días con una sesión.

-El curso está dirigido a directivos de empresa (director general y directores divisionales o equivalentes), que se encuentren entre 5 y 10 años antes de jubilarse.

-Se recomienda que el número de participantes para el curso sea entre ocho y quince personas, con el fin de proporcionar una adecuada atención a cada uno de los participantes, lo cual es muy importante sobre todo en la última parte del curso, en la que cada participante desarrollará un Plan de Vida personal.

-En las instituciones que se junte este número de personas para el curso, se sugiere que el Departamento de Recursos Humanos o equivalente imparta este tipo de curso adaptándolo a sus propias políticas, condiciones, circunstancias,

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa.

etc. (Por ejemplo en los Despachos de Contadores que cuentan con una gran cantidad de socios).

-Se sugiere a las instituciones que no junten ese número de participantes, que contraten a un Despacho de Capacitación y Desarrollo, externo a la empresa, para que imparta dicho curso a directivos de diferentes empresas, adaptándose a las características y necesidades de las mismas.

-Se considera conveniente facilitar a cada uno de los participantes del curso, un programa del mismo, a fin de que éstos conozcan los objetivos y el contenido de dicho curso, para evitar confusiones.

-Los recursos materiales que se requieran a lo largo del curso variarán según las técnicas que escojan cada expositor.

-Se recomienda que cada tema del curso sea impartido por un especialista en la materia, con el fin de proporcionar la información y orientación más adecuada a los participantes:

I.- PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA:	Pedagogo o Psicólogo.
II.- LA JUBILACION EN LA VIDA DE LOS DIRECTORES:	
II.1.-Importancia y necesidad del retiro profesional:	Pedagogo.
II.2.-Aspecto Legal:	Abogado o encargado de esta área en la empresa correspondiente.
II.3.-Políticas de la Empresa:	
II.4.-Aspecto Fisiológico:	Médico.
II.5.-Preparación Psicológica:	Psicólogo o Pedagogo.
II.6.-Integración Social:	Pedagogo.
II.7.-Preparación Económica:	Actuario; o Economista; o Contador o Administrador con especialidad en Finanzas.
II.8.-Ocupación del Tiempo:	Pedagogo.
II.9.-Importancia y Necesidad de realizar una proyección de vida para la jubilación:	Pedagogo o Psicólogo.

III.-ELABORACIÓN DEL PROYECTO PERSONAL DE VIDA Y CARRERA:

Pedagogo o Psicólogo
especializados en
Planeación de Vida y
Carrera.

IV.4.6.- Evaluación del Curso.-

Para que el curso cumpla realmente los objetivos propuestos, será necesario llevar a cabo una evaluación diagnóstica, otra procesal, y por último una terminal o final.

La evaluación diagnóstica tiene como finalidad, el conocer las expectativas que el grupo tiene acerca del curso; las opiniones que se tienen sobre el tema; y el número de personas que ya siguen un Plan de Vida.

A continuación se presenta una evaluación diagnóstica que se recomienda realizar en la primera sesión del curso:

Questionario Inicial

1.- ¿Qué opina usted acerca de la jubilación?

2.- ¿Qué espera obtener en este curso?

3.- ¿Sigue usted un plan o un proyecto de vida? ¿Por qué?

Además, se sugiere llevar a cabo una evaluación diagnóstica al inicio de cada sesión, con el objeto de saber los conocimientos que se tienen acerca del tema específico que se va a tratar, y las expectativas sobre el mismo, a fin de acoplar la sesión al nivel adecuado de los participantes. Dicha evaluación, se puede realizar de forma oral y espontánea durante los primeros minutos de cada sesión.

Como evaluación procesal se sugiere que se conteste el siguiente cuestionario al término de cada sesión, para poder evaluar al expositor; al contenido; los aprendizajes más significativos; las dudas que no hayan sido aclaradas; y la impresión general que se tuvo de la sesión.

1.- Favor de contestar las siguientes preguntas, anotando el número que mejor describa la frase anterior en cada paréntesis.

1.- La sesión estuvo: ()

(1) Muy interesante (2) Interesante (3) Regular (4) Aburrida

2.- El contenido de la sesión fue: ()

(1) Excelente (2) Bueno (3) Regular (4) Malo

3.- El expositor conocía el tema: ()

(1) Muy bien (2) Bien (3) Regular (4) Mal

4.- La exposición fue: ()

(1) Muy clara (2) Clara (3) Regular (4) Confusa

5.- El aprendizaje más significativo que obtuvo durante la sesión fue:

6.- Dudas que no le fueron aclaradas durante la sesión:

7.- Comentarios:

La evaluación procesal tendrá como finalidad, el verificar que las sesiones se vayan desempeñando adecuadamente, y en caso de no serlo, irlo rectificando para que al final del curso, se logren los objetivos buscados.

Al finalizar el curso, se realizarán dos tipos de evaluaciones, que constituirán la evaluación final o terminal:

- Una escala estimativa, en la que se evalúe el contenido; el desarrollo del curso; la exposición de los instructores en general; el horario; las instalaciones; los recursos didácticos; etc. que se utilizaron a lo largo del curso.

- Una autoevaluación por parte de los participantes.

- Un producto final que es un Plan de Vida personal.

Los resultados arrojados por estos instrumentos servirán para mejorar la calidad del curso en cuanto a planeación, realización y evaluación.

A continuación se presenta la escala estimativa final que se sugiere:

Evaluación del Curso

I.- Favor de marcar con una X la letra que considere que mejor describe la frase anterior.

1.- El contenido del curso en general fue:

(a) Excelente (b) Bueno (c) Regular (d) Malo

2.- Los instructores del curso en general fueron:

(a) Muy buenos (b) Buenos (c) Regulares (d) Malos

3.- Los recursos didácticos utilizados a lo largo del curso fueron:

(a) Muy buenos (b) Buenos (c) Regulares (d) Malos

4.- Las instalaciones del curso fueron:

(a) Excelentes (b) Buenas (c) Regulares (d) Malas

5.- El horario del curso fue:

- (a) Muy bueno (b) Bueno (c) Regular (d) Malo

6.- Los objetivos del curso se cumplieron:

- (a) Totalmente (b) En su mayoría (c) Escasamente (d) No se cumplieron

7.-Comentarios y sugerencias:

AUTOEVALUACION

1.- Mi participación a lo largo del curso fue: ()

- (a) activa (b) pasiva

2.- ¿Considero que un plan de vida me puede ayudar a prepararme para mi jubilación? ()

- (a) sí (b) no

3.- ¿Estoy dispuesto a seguir un plan de vida? ()

- (a) sí (b) no

4.-¿ El proyecto de vida que me tracé es realista? ()

- (a) sí (b) no

5.-¿Mi proyecto de vida refleja fielmente mis deseos y aspiraciones? ()

- (a) sí (b) no

6.- ¿ Considero que el haber asistido al curso, me fue de ayuda?

- (a) sí (b) no

Si sí, ¿en qué sentido?, si no, ¿por qué?

Esta autoevaluación debe ser anónima para que los participantes la contesten con libertad y sinceridad.

Es importante que este curso tenga un seguimiento. Éste se llevará a cabo a través de entrevistas personales que se pueden efectuar una vez al año, o con más frecuencia en caso de que algún participante lo solicite.

Conclusiones Generales

1. La educación es un proceso que busca el desarrollo y el perfeccionamiento de las potencialidades de la persona, con el fin de ayudarla a formar una personalidad armoniosa que le facilite cumplir con el papel que le corresponde en su vida. Para lograr lo anterior, la educación parte de dos premisas: la primera trata de que el educando cuenta con todo un bagaje personal compuesto por sus capacidades, potencialidades y necesidades que debe descubrir, desarrollar y satisfacer; y la segunda, de que el educador tiene el derecho y el deber de orientar en esta tarea al educando, sin olvidar que el protagonista de este proceso es el propio educando.

2. La educación se convierte en un proceso personalizado e integral, al basarse en las características y necesidades propias de cada persona, y al buscar el desarrollo de todas ellas para obtener por resultado una personalidad armoniosa, la cual se alcanza desarrollando ocho esferas de valores que constituyen a la vida humana, a saber: la religiosa, moral, estética, intelectual, afectiva, social, física y económica, en la medida de las capacidades de cada quien. Esto sin olvidar, que la persona es UNA, por lo que todas estas esferas de valores se deben integrar en la personalidad humana como una unidad, y no como ocho partes distintas superpuestas las unas en las otras.

3. La educación es un proceso de mejora continua, debido a que el ser humano es una entidad inacabada e inacabable, lo que significa, que siempre tiene la oportunidad y el deber de ir actualizando sus potencialidades en la búsqueda de una vida más plena y humana. Por este motivo, no existe una edad en la que la persona sea educable, sino que puede y debe ser educada a lo largo de toda su vida, para ir alcanzando la plenitud de cada una de las etapas evolutivas por las que pasa. De esta concepción de persona, ha surgido el término de "Educación Permanente", que hace referencia al perfeccionamiento integral de la persona, desde su nacimiento, hasta su muerte. Por esto mismo, los ámbitos donde se puede dar la educación, son todos aquellos donde la persona se desenvuelve, a saber: la familia, la escuela, la comunidad y la empresa.

4. Al ser el Pedagogo el profesional de la educación, tiene como campos de acción los mismos ámbitos educativos mencionados anteriormente.

5. Dentro de la empresa, el Pedagogo tienen un gran radio de actividad, debido a que el ser humano es el elemento de mayor dignidad y del que, en última instancia depende el éxito de la empresa, por este motivo, es importante coordinar los fines de la empresa con los del trabajador. Además, en la actualidad, más que nunca, debido a los cambios constantes, es necesario desempeñar el proceso educativo en la empresa, para evitar caer en la obsolescencia. Este proceso educativo dentro de la empresa se puede realizar a través del entrenamiento, la capacitación y/o el desarrollo, traduciéndose esto en beneficios tanto para la empresa como para el empleado.

6. Al presentar la adultez características propias, la educación de dicha etapa deberá seguir ciertos objetivos que atiendan su situación concreta, debiendo posibilitar al adulto a realizar una interpretación coherente y realista de sí mismo y del mundo al que pertenece; darle la posibilidad de adquirir o actualizar los conocimientos y habilidades que necesite para desempeñar su trabajo profesional; y proporcionarle las habilidades e intereses necesarios para ocupar su tiempo y llevar una vida útil, agradable y sana.

7. Es necesario por lo tanto, conocer las características del adulto, para poderlo educar, pues éstas pueden constituirse en ventajas o desventajas, según sean aprovechadas o no, para el proceso educativo. Así se tiene que: con la edad aumentan las destrezas, la experiencia, la capacidad analítica; el sentido crítico, la visión realista de los problemas concretos y útiles; la capacidad para la autoeducación, para la previsión futura, para diferenciar su tiempo de trabajo del de ocio; a la vez que va aumentando la tendencia al conformismo, al inmovilismo y a la rutina.

8. La adultez no es sinónimo de madurez, pues ésta no se alcanza por el simple transcurrir del tiempo; sino que hay que ir la forjando poco a poco. Es labor del pedagogo, ayudar a las personas a llegar a la madurez correspondiente a la etapa evolutiva en que se encuentran, para que así, puedan desenvolverse y desempeñar el papel que les corresponde en cada momento de su vida. Por este motivo, es necesario que el educador conozca lo que la "madurez" significa en cada edad.

9. El adulto maduro, es aquel capaz de dominar su vida, por lo que depende más de sí mismo que de las circunstancias. Por esto, puede autodeterminarse a través de un proyecto de vida, que le ayude a aumentar la probabilidad de tener un futuro como lo ha elegido, a la vez que dicho plan constituye una ayuda para su esfuerzo constante por la conquista de sí mismo.

10. Es necesario que la educación brinde a las personas los elementos necesarios para pasar de una fase de desarrollo a otra. Así la educación debe preparar al niño para ser adolescente, a éste para ser adulto, etc. por lo que se hace necesario que la educación permanente también busque preparar al adulto trabajador para el arribo de su futura jubilación.

11. El trabajo es un aspecto muy importante en la vida de la persona, pues constituye un testimonio de la dignidad del hombre, de su dominio sobre la Creación; es ocasión de desarrollo de la propia personalidad; es vínculo de unión con las demás personas; fuente de recursos para el sostenimiento propio y de la familia; y un medio para contribuir a la mejora de la sociedad en la que se vive, y al progreso de toda la Humanidad en general. Sin embargo, si no se enfoca bien al trabajo y no se le da su justo valor, éste puede presentar algunos peligros que es necesario evitar, como son el de perder la propia personalidad o el de abandonar muchos aspectos de la vida en aras de la profesión.

12. El adecuado uso del tiempo libre, puede prevenir o mitigar los peligros del trabajo mencionados anteriormente, pues puede constituir una ayuda para desarrollar los demás aspectos de la vida (esferas de valores), para no polarizarse únicamente en lo laboral. Por esto, es importante que todo proyecto de vida abarque también actividades de ocio, que sirvan para desarrollar una personalidad armoniosa.

13. El trabajo dentro de una empresa, se desarrolla en distintos niveles, presentando características diferentes en cada uno de ellos. A nivel directivo, se desempeñan principalmente las funciones de toma de decisiones y de mando, siendo necesaria una actividad eminentemente de síntesis, con una actitud creadora, que esté siempre atenta a las oportunidades que se presenten. Además, la tarea directiva carga con una gran responsabilidad, que junto con el hecho de que el procedimiento a seguir en la toma de decisiones y en el mando

de las personas no es algo ya establecido, sino que depende en gran parte de las circunstancias, hace que el director esté más propenso a polarizar su vida hacia su trabajo. Por esto, es necesario que los directores tengan una escala de valores bien definida, que les ayude a dar el justo valor a cada cosa y circunstancia.

14. No es el ejercicio de una profesión determinada o de un puesto dado lo que brinda felicidad y da un sentido a la vida, sino el modo como se ejerce, el cual depende de la persona misma.

15. Es importante tener en cuenta, que aún cuando el trabajo sea un aspecto tan necesario, importante y positivo para la persona, la vida humana es mucho más valiosa que la profesión en sí, y no puede verse reducida a ella, aún cuando la sociedad actual, con todo su materialismo, haga ver que el valor de la persona está en su productividad.

16. El trabajo, o mejor dicho la relación laboral, generalmente se ve terminada por medio de la jubilación, que en la mayoría de los casos, no es bien recibida por representar un cambio en la vida de la persona, cambio para el que muy pocas personas llegan preparadas adecuadamente, pues estando sumergidos en una sociedad materialista, la mayor parte de las personas consideran que la preparación económica es la única necesaria, y se olvidan de muchos otros aspectos importantes que también se ven afectados.

17. La jubilación representa, como ya se mencionó, un cambio de vida, que puede redundar en el beneficio o perjuicio de la persona, según se llegue preparado a ella. Constituye un cambio psicológico, familiar, social y ocupacional principalmente. Si a esto se le agrega que comúnmente se ve asociado el término "jubilado" con el de "anciano", término no muy valorado actualmente, se puede comprender fácilmente porqué es tan temida su llegada. Además, nuestra sociedad atribuye más valor a las personas económicamente productivas, dejando únicamente sentimientos de compasión para los que ya han pasado esta etapa.

18. Generalmente se considera que la jubilación marca el inicio de la vejez y que para esta etapa de la vida, el hombre ya ha perdido la mayor parte de sus capacidades, lo cual lo limita en su acción y lo conduce a la inutilidad. Después de lo analizado en la presente tesis, se puede decir que ambas afirmaciones no

resultan ciertas en todos los casos, debido a que el envejecimiento es un proceso continuo e individual en el que influyen infinidad de factores (sexo, profesión, estilo de vida, clase social, etc.) mientras que la jubilación es un hecho cronológico fijo, por lo tanto, no toda persona al llegar al retiro se ubica dentro de la etapa de la vejez; por otro lado, ya que el avance de la ciencia en los últimos años ha sido de gran alcance y las condiciones de vida han mejorado, las personas pueden conservar por más tiempo sus facultades tanto físicas como mentales en buen estado, con lo que se puede afirmar que en la actualidad la gente vive no solo más tiempo, sino mejor, lo cual hace posible que quien se jubila se mantenga integrado y activo en la sociedad.

19. La jubilación puede ser causa de conflictos biopsicosociales debido a que con ella, deben darse una reorganización de la jornada diaria, ya que los horarios de descanso, trabajo, etc., al cambiar radicalmente la situación de vida con el retiro, resultan inadaptadas; el jubilado pasa de una situación con poco tiempo libre a otra con exceso del mismo, que si no se sabe invertir, puede repercutir negativamente en el equilibrio de la persona; además, exige una reorganización de las relaciones sociales, ya que las diversiones, amistades, estilo de vida, etc., se encuentran en su mayoría determinadas por el tipo de trabajo desempeñado; hay desajustes en las relaciones familiares, ya que la persona jubilada cuenta con más tiempo para convivir con su familia y esto puede producir un desequilibrio afectivo; en muchos casos, el abandonar el mundo profesional ocasiona un descenso en el nivel de vida, porque las pensiones son muy bajas al representar una parte del salario percibido; en numerosas ocasiones, las personas no desarrollan otros intereses y actividades ajenas al trabajo, por lo que al darse el cese de la actividad laboral, generalmente no saben en qué emplear el tiempo libre; y porque los esfuerzos de la sociedad y educación en su mayoría están encaminados a preparar al hombre para la vida laboral descuidándose la educación para la etapa posterior al trabajo.

20. La jubilación puede originar desajustes psicológicos que pueden ser causados por: una polarización hacia el trabajo; porque no se desarrollaron otros intereses y actividades ajenas al trabajo; el exceso de tiempo libre y la incapacidad de invertirlo en actividades significativas; el descenso del nivel de vida causado por las pensiones bajas; y por la influencia de los prejuicios sociales existentes en torno a la jubilación.

21. La jubilación repercute en la esfera social de la persona, porque la importancia que la sociedad concede a cada persona se fundamenta en el valor profesional de ésta, por tal motivo, la actividad laboral tiene gran importancia y se convierte en el eje de las relaciones sociales del sujeto. El prejubilado debe saber que la jubilación marca el inicio de una nueva etapa caracterizada por un cambio de grupo y una acentuación de sus relaciones familiares.

22. La familia juega un papel muy importante en la adaptación del jubilado a su nueva vida, por ser la primera sociedad a la que la persona pertenece y en la que se mezclan el afecto y la solidaridad que requiere el jubilado para no sentirse solo y apartado de la sociedad.

23. El cese la actividad laboral ocasiona en la mayoría de los casos, una disminución de los recursos económicos debido a que al separarse del mundo productivo, su ingreso queda sujeto al plan de pensiones. Esta situación, hace necesario que el prejubilado determine y empiece a desarrollar actividades que le permitan por una parte expresar su personalidad y desarrollar sus intereses y por la otra incrementar con ellas sus ingresos, lo cual es muy importante, porque la disminución en la economía del jubilado no sólo repercute en el aspecto material sino también en el psicológico, debido a que el descenso en el nivel de vida de la persona, resta seguridad y prestigio dentro del grupo social, y esto puede conducir al aislamiento.

24. Ante el panorama anterior, se hace evidente la necesidad de prepararse bien para la edad de la jubilación, edad que puede estar llena de expectativas y oportunidades de desarrollo para la persona, en la medida en que ella misma se cree esas posibilidades. Si el ser humano es una criatura capaz de proyectar el futuro para aumentar las probabilidades de que éste sea como se quiere, será conveniente que los trabajadores planeen y proyecten su propia jubilación, determinando las actividades en las que se invertirá el tiempo libre y con las que podrá incrementar su ingreso, mejorando su nivel de vida y conservando un lugar definitivo en la sociedad.

25. Si bien es cierto que con el paso de los años se presentan cambios en las capacidades físicas sin haberse podido determinar exactamente el porqué

envejece el organismo, se puede afirmar que las capacidades mentales pueden conservarse en buenas condiciones hasta muy avanzada edad, siendo la clave para ello el ejercitarlas, debido a que una mente activa permite tener apertura, curiosidad, deseos de aprender y de relacionarse con los demás; por lo tanto, si el jubilado se lo propone y así lo decide puede continuar viviendo plenamente aprendiendo nuevas cosas y dedicándose a actividades afines a sus características individuales.

26. Tomando en cuenta lo anterior, se puede entender que la tercera edad, es una etapa de desarrollo humano - y no una de decadencia-, en la que la persona cuenta con todo un bagaje de vivencias y conocimientos adquiridos con el tiempo, llamado experiencia, que constituye un tesoro para la persona, inalcanzable durante los años de la juventud. Además, en esta edad, la persona todavía se encuentra, en muchos casos, con plenas facultades mentales. Por estas razones, se considera que la tarea primordial de esta edad, es la de transmitir esa experiencia adquirida, como una herencia legada a la sociedad.

27. El término "jubilación" en muchas ocasiones, es equiparado con el no tener nada que hacer, debido a que ya no se sigue una relación laboral, pero no hay nada más equivocado que eso, pues el jubilado se encuentra en muy buena condición y oportunidad de transmitir toda esa experiencia de que se menciona en el punto anterior, de la forma que más le agrade (dando clases, escribiendo un libro, etc.), debido a que cuenta con una gran cantidad de tiempo. Además, el jubilado no se debe quedar sólo en esa transmisión de lo que posee, sino que debe también realizar actividades que sean de su gusto, que lo ayuden a desarrollar y a enriquecer su personalidad, además de satisfacer sus necesidades.

28. La jubilación, como se dijo en el punto anterior, no implica que el hombre dejará de trabajar para siempre, por el contrario, únicamente cambiará de actividad, ya que el trabajo es indispensable y terapéutico en la vida del hombre, y su ausencia puede ocasionar una serie de conflictos psicológicos. Esto pone de relieve la necesidad de mantenerse ocupado en actividades significativas. Es importante hacer ver al prejubilado que no sólo se puede contribuir a la sociedad y al propia bienestar a través de una actividad remunerada, sino que existen numerosos quehaceres con gran proyección social a través de los cuales se

conserva un lugar dentro de la comunidad a la que se pertenece, y se contribuye al desarrollo de ésta, evitando así la sensación de ya no ser útil.

29. La empresa como entidad de donde se desprenderá el jubilado, y como organismo social donde la persona transcurre la mayor parte de su tiempo dando lo mejor de sí misma, tiene la obligación moral de proporcionar al trabajador, y en este caso en concreto, al directivo, los medios necesarios para una buena preparación para la jubilación, que oriente al prejubilado a convertirse en un cúmulo de experiencias en pro de la empresa, de él mismo y de la sociedad en general, en lugar de que se convierta en una carga para todos.

30. La empresa, para cumplir con la función anterior, debe hacer uso del proceso educativo, pudiendo ubicar la educación para el retiro dentro de las funciones del área de recursos humanos, siendo el Desarrollo, el tipo de proceso educativo más conveniente a utilizar, para que realmente se satisfagan las necesidades que este problema representa, pues lo que se intenta a través de la preparación para la jubilación es una modificación de las actitudes de los sujetos hacia ese evento de sus vidas.

31. Teniendo en cuenta lo anterior, una ayuda que la empresa puede proporcionar al prejubilado, es el "Plan de Vida y Carrera" cuyo objetivo consiste en encuazar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

32. Un importante aliado que la empresa tiene para la consecución de lo anterior, es la educación para la jubilación en forma de cursos cuyo objetivo sea la preparación para el retiro. Dichos cursos deben ser integrales, es decir, deben contemplar no solamente una parte teórica, sino que a través de ellos se debe orientar y apoyar al prejubilado en la elaboración de un programa de su vida futura, ya que esa es la clave para evitar que el sujeto experimente los desajustes que pueden ser ocasionados por el retiro.

33. Es necesario recordar, que aún cuando la empresa tiene el deber de proporcionar dicha ayuda, el primer y último responsable de la preparación, será

la propia persona, quien deberá procurar llevar una vida armoniosa orientada hacia un fin específico, que sirva de guía a todos sus actos, pues no se puede olvidar que la tercera edad será el resultado de lo que ha sido toda la vida anterior.

34. Tratándose de directivos, esta planeación de vida y carrera debe de tomar matices especiales que vayan de acuerdo a su situación concreta de status social, de posibilidades económicas, del manejo de la autoridad y de la responsabilidad, y en fin de todos aquellos aspectos que identifican el puesto de directivo, que pueden afectar o hacer más difícil la jubilación, en caso de no ser considerados.

Bibliografía.-

1. ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, 13a. ed., México, 1984, 536 p.
2. BEST, J.W., Cómo investigar en Educación, Ed. Morata, S.A., Madrid, 1978, 510 p.
3. CASARES ARRANGOIZ, David; SILICEO AGUILAR, Alfonso, Planeación de Vida y Carrera (Un Enfoque Teórico-Vivencial), Ed. Limusa, Segunda reimpresión de la primera edición, México, 1984, 158 p.
4. COROMINAS, Fernando, Educar Hoy, Editora de Revistas, 5a. ed., Colección Ser Familia No. 1; México, 1989, 212 p.
5. CRAIG, Robert L., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Ed. Diana, México, 1977. 687 p.
6. CHAVARRIA OLARTE, Marcela; VILLALOBOS PEREZ-CORTES, Marveya, Orientaciones para la Elaboración y Presentación de Tesis de Pedagogía, Universidad Panamericana, Escuela de Pedagogía, Departamento de Tesis, México, 1989, 115 p.
7. DAVIS, Keith, El Comportamiento humano en el trabajo, Ed. Mc.Graw Hill, 2a. ed., México, 1987, 608 p.
8. Diccionario de las Ciencias de la Educación, Ed. Diagonal-Santillana, 3a. reimpresión, México, 1987, 1528 p.
9. DIAZ DOMINGUEZ, Diego, La última edad, Ed. Universidad de Navarra, Pamplona, 1976, (Col.: Cultural de Bolsillo), 154 p.
10. Enciclopedia Técnica de la Educación, Ed. Santillana, 4a. reimpresión, México, 1988, 6 volúmenes.
11. FRANKL, Viktor, Psicoanálisis y Existencialismo. (De la Psicoterapia a la Logoterapia). Traducción de Carlos Silva y José Mendoza, Fondo de Cultura Económica, 2a. ed. en español de la 8a. ed. en alemán, 27 (Col. Breviarios), 1990, México, 359 p.
12. GARCIA HOZ, Víctor, Alegría en la Tercera Edad, libros MC, 6a. ed., Madrid, 1989, 116 p.
13. GARCIA HOZ, Víctor, Educación Personalizada, Ed. Rialp, 5a. ed. revisada y ampliada, Madrid, 1981, 334p.

14. GARCIA HOZ, Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática, Ed. Rialp, 12a. ed., Madrid, 1987, 696 p.
15. GODOY, Emma, Antes del alba y al atardecer, (Ancianidad: Cima, no decadencia, Manual de Dive, Aborto y Eutanasia), Editorial Jus, 6a. ed., México, 1989, 174 p.
16. Gran Enciclopedia Rialp, Ed. Rialp, Madrid, 1974, 24 tomos.
17. GUZMAN VALDIVIA, Isaac, La Sociología de la empresa, Jus, México, 1963, Colección Panorama, No. 10, 226 p.
18. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS, Diccionario Jurídico Mexicano, Ed. UNAM, México, 1982, 4 volúmenes.
19. IBÁÑEZ MARTIN, José Antonio, Hacia una formación humanística: objeto de la educación en la sociedad científico-técnica, Ed. Herder, 2a. ed., Barcelona 1977, 151 p.
20. IGLESIAS, Francisco, La Televisión dominada, Ed. Rialp, 2a. ed., (Col. Ciencias de la información), Madrid, 1990, 116 p.
21. KRIEKEMANS, Pedagogía General, Ed. Herder, 4a. ed., Barcelona, España, 1982, 556 p.
22. KWANT, Remy C., Filosofía del trabajo, Eds. Carlos Lohlé, Bs. As. Argentina, 1959, 230 p.
23. LECLERCQ, Jacques, La alegría de envejecer, Traductor María Teresa Herrera, Ediciones Sígueme, 3a. ed., (Col. Pedal; 164), Salamanca, España, 1986, 169 p.
24. Ley del Seguro Social y disposiciones complementarias, Ed. Porrúa, 46a. ed., (Col. Porrúa: Leyes y códigos de México), México, 1990, 1035 p.
25. LUDOJOSKI, Roque, Andragogía (Educación del adulto), Editorial Guadalupe, 4a. ed., (Colección HOMBRE No. 3), Buenos Aires, Argentina, 1986, 192 p.
26. LLANO CIFUENTES, Carlos, Análisis de la Acción Directiva, Ed. Limusa, México, 1979, 307 p.
27. LLANO CIFUENTES, Carlos, Trabajo y Sociedad en Mons. Escrivá de Balaguer, Ed. ISTMO, reimpresión, México, 1992, 17 p.

28. MC. GREGOR, Douglas, El Aspecto Humano de las Empresas, traductor, Andrés M. Mateo, Editorial Diana, México, 1985, 237p.
29. MILLAN PUELLES, Antonio., Persona Humana y Justicia Social, Ed. Rialp, 2a. ed. Madrid, 1978, 125p.
30. ODIORNE, George S., El lado humano de la dirección, (dirección por integración y autocontrol), Traducción Diorki, S.A., Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1990, 202 p.p.
31. OTERO, Oliveros F., Educación y Manipulación, Ed. Universidad de Navarra, 3a. ed., Pamplona, 1983, 224p.
32. OTERO, Oliveros F., La Educación para el Trabajo, EUNSA, 2a. ed., España, 1989, 175 p.
33. OTERO, Oliveros F; et al., Los Abuelos Jóvenes, Ed. Minos, (Colección Ser Familia No. 50), México; 1992, 246 p.
34. PLIEGO, María, Valores y Autoeducación, Ed. Minos, (Col. Manuales educación No. 1), 8a. ed., 1989, México, 119 p.
35. POLAINO-LORENTE, Madurez Personal y Amor Conyugal, (Factores Psicológicos y Psicopatológicos); RIALP, (Documentos del Instituto de Ciencias para la Familia No. 4), España, 1990, 100 p.
36. REYES PONCE, Agustín, Administración de Empresas. (Teoría y Práctica), Editorial Limusa, S.A., 15a. reimpresión, 1979, México, 386 p.
37. SILICEO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa, México, D.F., 1981, 156 p.
38. TRUEBA URBINA, Alberto; TRUEBA BARRERA, Jorge, Ley Federal del Trabajo, (Comentarios, Prontuario, Jurisprudencia y Bibliografía), Editorial Porrúa, S.A., 63a. ed., México, 1990, 915 p.
39. Un Regalo Excepcional, (Pensamientos, Una Filosofía para la Vida., Ed. Edamex., 2a. ed., México, 1990, 132 p.
40. VAN DALEN, Deobold; MEYER, W;J., Manual de técnica de la investigación educacional, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1971, 542p.
41. VERNAUX, Roger, Filosofía del Hombre, Ed. Herder, 8a. ed., (Col. Curso de Filosofía Tomista), Barcelona, 1983, 234 p.

42. Folletos informativos para empleados de las empresas: Lux, Cervecería Modelo y Bérol S.A.

43. Revista ALMAS de los Misioneros de Guadalupe, AÑO XLII/503, Noviembre 1991, 33p.

ANEXO I

GUIA PARA EL PROGRAMA DE PLANEACION
DE VIDA Y CARRERA. (1)

1- Tres momentos del proceso de planeación.

1o. Hacer un **DIAGNOSTICO INTEGRAL** (pensamiento- sentimiento) de la propia persona, a través de los siguientes pasos:

a) **IDENTIFICACION DE LAS PROPIAS NECESIDADES.**- evaluar su intensidad y prioridad; analizar el grado de plenitud o frustración en el proceso de satisfacer esas necesidades.

b) **CLARIFICACION DE LOS PROPIOS VALORES** estableciendo los límites y posibilidades para llenar las necesidades.

c) **IDENTIFICACION DE LAS PROPIAS FUERZAS Y RECURSOS**, reconociendo las propias actitudes, habilidades físicas y mentales; así como los recursos materiales, económicos y sociales.

2o. **AUTOMOTIVACIÓN**, de la siguiente forma:

a) Seleccionar objetivos, sintiendo la propia fuerza para dirigir la propia vida.

b) Especificar las metas que se anhelan, identificando las condiciones de realización; verificando los avances y planteando nuevas alternativas.

c) Imaginar y hacer conscientes los sentimientos involucrados en la obtención de los objetivos, como verificación de la propia congruencia interna con los valores, necesidades, capacidades propias, etc.

3o. **AUTODIRIGIRSE** a base de:

a) Convertir los objetivos a largo plazo en metas tangibles y cuantificables. Dividir los objetivos a largo plazo en metas más inmediatas que servirán para verificar la dirección y los avances.

b) Comprometerse en acciones que aseguren la consecución de las metas, estructurando el tiempo propio en relación al logro de los objetivos, pero sin renunciar a la propia vitalidad y gozo.

(1) cf. ARRANGOIS, y SILICEO, op.cit., p.101-128.

2. Principios básicos de la planeación de vida y crecimiento personal.

La planeación de vida parte de la revisión y actualización de la imagen que uno tiene de sí mismo que afecta la mayoría de las propias actitudes y conductas. Este programa pretende promover el crecimiento personal bajo los siguientes principios teóricos:

1.- El crecimiento personal implica un continuo aprendizaje a partir de la experiencia.

2.- Para lograr un crecimiento personal se propone el hacer un retrato o diagnóstico personal; establecer metas y objetivos a corto plazo. Enriquecer y precisar la propia imagen; y experimentar nuevas formas de actuación.

3.- El crecimiento personal no es posible en todas las áreas de la vida. La herencia y el medio ambiente pueden impedir los cambios deseados.

4.- Los mecanismos de defensa impiden el cambio y crecimiento personal al distorsionar la realidad.

5.- Entre los factores que facilitan un crecimiento personal y el cambio están:

- a) Ausencia de prejuicios.
- b) Apertura a experiencias nuevas.
- c) Capacidad para encontrar sentido a todas las experiencias.
- d) Espíritu de investigación y curiosidad.
- e) Saber tomar riesgos.
- f) Saber manejar el miedo.
- g) Experimentar.

6.- Cada persona tiene su propio camino y método para crecer y desarrollarse.

PRIMERA PARTE: Descripciones Vitales (Ejercicios y cuestionarios)

I. ¿DONDE ESTA USTED?

Instrucción: Responda a las siguientes preguntas en una primera toma de postura. Escriba lo primero que le venga en mente.

1.- ¿Cuál es mi situación actual en mi vida y en mi trabajo? (¿Cuál es mi estilo de vida? La calidad, intensidad, etc.)

- 2.- ¿Qué cambios quiero lograr en mi vida y trabajo?
 - a) Inmediatamente.
 - b) En los próximos 20 meses.
 - c) En los próximos 5 años.
- 3.- ¿Cuáles objetivos pretendo al terminar este programa?
- 4.- ¿Cuándo fue la última vez que hiciste exactamente lo que querías en un día?
¿Qué fue lo que hiciste?
- 5.- ¿Qué es lo que más y lo que menos te gusta de ti mismo?
- 6.- ¿Si por arte de magia pudieras cambiar algo de ti mismo, que cambiarías?
- 7.- ¿Cuándo fue la última vez que estuviste verdaderamente enojado (o triste, o solo, o infeliz, o deprimido, o con miedo, etc.)?
- 8.- ¿Cuál es tu principal fuerza y tu principal debilidad?
- 9.- Si te dijeran que te quedan seis meses de vida; ¿qué harías en ese tiempo?
- 10.- Si pudieras escoger cualquier trabajo, ¿cuál sería?
- 11.- ¿Cuál es el talento que no has usado desde hace mucho tiempo?
- 12.- En el caso de no planificar mi vida, ¿hacia dónde voy?, ¿qué me sucedería?

II. AUTOBIOGRAFIA. Definición de lo que ha sido mi vida.

Instrucción: El repasar la vida pretende lograr un contacto con todos los eventos, luchas, éxitos y fracasos de su vida que le han llevado hasta donde se encuentra ahora. Haga usted en hojas en blanco una autobiografía. Repase los eventos, las personas que han influido, instituciones, etapas clave que le dejaron alguna huella importante.

III. LA LINEA DE LA VIDA. Dibujo inicial.

Instrucciones:

1.- En una cartulina haga un dibujo tan concreto o tan simbólico como se quiera. En este dibujo debe estar representada toda su vida: el pasado, el presente y la proyección hacia el futuro.

2.- Preguntas:

- a) ¿Qué dice de mí mismo este dibujo?
- b) ¿Qué dice de mi actitud hacia la vida y hacia el trabajo?
- c) ¿Qué ha tenido y qué no?
- d) ¿Qué elementos aprecio de mí mismo y cuáles necesito cambiar?
- e) Diagnóstico e inventario personal.

¿Quién he sido?

¿Quién quiero ser?

f) ¿Cuándo me he sentido más yo mismo? (Eventos concretos, etapas, situaciones.) Describa con detalle.

g) ¿Cuándo me he sentido menos yo mismo? (eventos, etapas, situaciones).

h) ¿Qué es lo que más y menos me gusta de mí? (Cualidades, habilidades, valores, actitudes, fuerzas, potencias, etc.)

Las diez cosas que más me gustan de mí son:

Las diez cosas que menos me gustan de mí son:

i) Los miedos irracionales sabotean el desarrollo personal y profesional y son la principal causa de que no se obtengan los éxitos y logros que hacen sentir plenitud. Analice cuáles son estos miedos.

Enumere del 1 al 10 en orden de importancia.

En mi mundo de trabajo tengo miedo que me pueda suceder:

En mi mundo familiar o personal tengo miedo que me pueda suceder:

j) Ahora reflexione qué sería distinto en su vida si algunos de esos miedos los manejara mejor o desaparecieran?

k) Repase lo escrito en esta descripción y anote reflexiones y preguntas que le sugiera la comparación de lo que ha sido con lo que quiere ser; lo que le gusta y lo que no le gusta de usted mismo, sus miedos. ¿Qué puede cambiar? ¿Qué es esencial para usted? ¿Qué le hace sentir consigo mismo cada uno de estos aspectos? Anote sus reflexiones (impresiones, preguntas, sorpresas, conclusiones, comparaciones).

l) Las 10 actividades que más me gusta hacer.

m) Las 10 cosas (objetos materiales, tangibles) más significativas para mi vida o trabajo. No es necesario que las tenga sino que para usted sean muy importantes en su vida o trabajo futuros y las desearía tener:

n) Las 10 situaciones o medios ambientes que son más significativos en su vida y/o trabajo. (Situación es un medio ambiente que lo rodea, el clima, un lugar determinado, determinadas comodidades, un ambiente físico o social, libertades, limitaciones, calidad de vida o trabajo.)

IV. HACER UN ANALISIS CUALITATIVO DE SU SITUACION ACTUAL, INTEGRANDO UN PERFIL DE UNO MISMO EN LAS 4 AREAS DE CONTACTO (RELACION CONMIGO MISMO, CON MI FAMILIA, CON MI TRABAJO Y CON EL MUNDO).

(Este perfil servirá de base para la elaboración de los objetivos, actividades y necesidades de cambio.)

Instrucción: Describa los aspectos más relevantes tanto positivos como negativos de su actual situación en cada área de contacto. Descubra a usted mismo de entre las 4 áreas cuál es la de mayor peso o significado en el momento actual.

- 1.- ¿Cómo es mi vida actual en relación conmigo mismo?
- 2.- ¿Cómo es mi vida actual en relación con mi familia?
- 3.- ¿Cómo es mi vida en relación con mi trabajo?
- 4.- ¿Cómo es mi vida en relación con mi mundo?
- 5.- ¿Qué interrelación guardan entre sí las 4 áreas de contacto?

SEGUNDA PARTE: **Proyectando el Futuro.** (Ejercicios y cuestionarios)

I. PERSPECTIVA DESDE LA MUERTE: Una meditación profunda.

Instrucciones: Deje correr su imaginación y proyéctese en el día de su muerte. Imagine una edad concreta, un lugar, unas personas concretas y contéstese a las siguientes preguntas:

- a. Me sentiré en plenitud conmigo mismo el día de mi muerte si he logrado dar:
 - a)
 - b)
 - c)
 - d)
 - e)

b. Me sentiré en plenitud el día de mi muerte si he logrado hacer:

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

c. Me sentiré en plenitud conmigo mismo si el día de mi muerte me he dejado recibir de la vida o de los demás:

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

Ahora reflexione qué metas o expectativas de plenitud están en camino de realización o son puramente ideas irreales que no están presentes en su vida actual, que sólo son "buenos propósitos" o "promesas".

II. METAS EN LA VIDA:

Instrucción: En un máximo de 15 minutos examine las prioridades que tiene en su vida señalando del uno al trece aquella que sea la más importante (UNO) hasta la menos importante (TRECE). Adjudeque un número a todas.

- | | |
|----------------------|---|
| () AFECTO | Obtener y compartir compañía y afecto. |
| () DEBER | Dedicarme a cumplir mi deber. |
| () SER EXPERTO | Ser una autoridad en mi materia. |
| () INDEPENDENCIA | Libertad de pensamiento y acción. |
| () SER LIDER | Influir en los demás. |
| () PATERNIDAD | Procrear una familia sana y feliz. |
| () PLACER | Gozar la vida, ser feliz. Estar contento. |
| () PODER | Controlar a otros. |
| () PRESTIGIO | Llegar a ser bien conocido. |
| () SEGURIDAD | Posición estable y segura. |
| () AUTORREALIZACION | Cada vez ser más como persona. |
| () SERVICIO | Contribuir a la satisfacción de otros. |
| () RIQUEZA | Ganar mucho dinero. |

III. INVENTARIO DE FUERZAS, POTENCIALIDADES, HABILIDADES. Enumere todas las que pueda.

En este renglón se consideran todas las habilidades, cualidades, destrezas, etc., que tiene la persona. Estas pueden ser físicas (del cuerpo, manuales, objetos y posesiones materiales...) psicológicas (talentos de inteligencia, capacidades para resolver problemas específicos, cualidades de relación con los demás, con el arte, con el mundo, etc.); memoria, creatividad, iniciativa, autoconfianza, capacidades de vender, de escuchar, de dar, de recibir, de imaginar, etc., etc., sensibilidades espirituales (capacidad de dar sentido a las cosas, eventos o personas, amor a los demás, a Dios...).

IV. PREFERENCIAS E INTERESES PERSONALES.

Instrucciones: Repase con detenimiento sus preferencias. De entre las siguientes actividades enumere del 1 al 5 aquellas que más le gustan.

Actividades al aire libre.

No estar en un lugar cerrado buena parte del tiempo.

Ciencias físicas.

Ciencias biológicas.

Matemáticas.

Hablar con otras personas.

Conversar, tratar de comunicar las propias ideas, hablar en público.

Trabajo de escritorio por largo tiempo.

Servicio social, a personas o comunidades que requieren de ayuda.

Leer, gozar la literatura, escribir.

Pintura, escultura, teatro, danza.

Música.

V. INVENTARIO DE LIMITACIONES.

Instrucciones: Haga una lista de las cosas que hace mal y que por alguna razón tiene que hacerlas o quiere hacerlas. No tome en cuenta las cosas que hace mal y que no tienen interés para usted.

VI. COSAS QUE LE GUSTARIA APRENDER A HACER, O SEGUIR CAPACITANDOSE.

Deben ser cosas que hace bien o que puede realísimamente llegar a hacer bien o mejor.

VII. COSAS QUE QUIERE DEJAR DE HACER; YA NO REALIZARLAS , O SUFRIRLAS.

VIII. COSAS QUE LE GUSTARIA EMPEZAR A HACER AHORA O EN UN FUTURO PROXIMO.

Escriba lo primero que le venga en mente. No importa lo que sea. Después de tener un buen número de cosas jerarquice del 1 al 10 las más importantes para usted.

IX. COMPARE CADA UNO DE LOS LISTADOS ANTERIORES.

Analice la congruencia entre las actividades que hace y lo que le gustaría haber realizado antes de su muerte; entre sus fuerzas y potencialidades, entre sus limitaciones y las actividades que hace ahora y las que desea hacer. Anote sus reflexiones (sorpresas, impresiones, conclusiones, preguntas, etc.)

TERCERA PARTE: Elaboración de Metas y Estrategias. Ejercicios y cuestionarios)

I. SUEÑOS.

Instrucciones: Permítase soñar o fantasear durante un tiempo y escriba sus sueños o fantasías. No limite su imaginación. En esta parte vale la pena dejar salir todo sueño que surja. ¿Qué le encantaría que se diera en su vida en cada área: física, afectiva, social, espiritual, profesional?

II. OBJETIVOS

Después de dejarse sentir y analizar estos sueños, seleccione los que crea que puede y quiere profundamente realizar; conviértalos en objetivos que incluyan una acción específica y tiempos de inicio y terminación.

III. CLARIDAD DE OBJETIVOS Y MOTIVACION AL LOGRO.

A mayor claridad en los objetivos, mayor será la motivación y energía que imprima para su realización.

Refuerce su motivación para lograr sus objetivos ayudándose de las siguientes estrategias:

1. Asegúrese que sean realistas sus objetivos en tiempo y cometido y que verdaderamente los quiera lograr y concuerden con sus valores.

El Retiro Profesional Como Estrategia Educativa para Directores de Empresa

2. Comente sus objetivos con personas que lo impulsen a lograrlos.

3. Visualícese a usted mismo una vez logrado su objetivo, imagínese cómo se siente, cómo goza su objetivo.

4. Si es posible divida el objetivo en objetivos parciales y felicítese al conseguir cada objetivo parcial.

5. Elabore estrategias para aumentar las fuerzas a favor, y disminuir las fuerzas en contra.

6. Conozca más sobre las bondades de su objetivo a través de lecturas, experiencias, conversaciones, etc. o modifique si no los encuentra suficientemente valiosos.

IV. JERARQUIZACION DE OBJETIVOS.

Seleccione en orden de importancia los objetivos más valiosos y/o prioritarios para usted, a partir de los sueños anteriores. Estos objetivos ubíquelos en cada una de las áreas de contacto.

V. PLAN DE VIDA.

a. Mi vida deseada en relación conmigo mismo.

Objetivos	Fecha
1.	
2.	
3.	

Necesidades para lograr estos objetivos:

- 1.
- 2.
- 3.

b. Mi vida deseada en relación con mi familia.

Objetivos	Fecha
1.	
2.	
3.	

Necesidades para lograr estos objetivos:

- 1.
- 2.

3.

c. Mi vida deseada en relación con el trabajo.

Objetivos

Fecha

1.

2.

3.

Necesidades para lograr estos objetivos:

1.

2.

3.

d. Mi vida deseada en relación con el mundo.

Objetivos

Fecha

1.

2.

3.

Necesidades para lograr estos objetivos:

1.

2.

3.

VI. SINTESIS DE PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA

Quién soy

Quién quiero llegar a ser

Mis fuerzas

Mis límites, miedos y debilidades

Lo que debo aprender de la vida

Lo que debo aprender académicamente.

OBJETIVOS Y NECESIDADES

Conmigo mismo

Objetivo

1

2

3

Necesidades

1

2

3

Con mi familia

Objetivo

1

2

3

Necesidades

1

2

3

Con mi trabajo

Objetivo

1

2

3

Necesidades

1

2

3

Con el mundo

Objetivo

1

2

3

Necesidades

1

2

3

ANEXO II

ORACION DE LA TERCERA EDAD⁽¹⁾

"Señor, enséñame a envejecer como cristiano.

Convénceme de que no son injustos conmigo
los que me quitan responsabilidad, los que ya no piden
mi opinión, los que llaman a otro para que ocupe mi puesto.

Quítame el orgullo de mi experiencia vivida;
quítame el sentimiento de creermi indispensable.

Señor, que en este gradual despego de las cosas,
yo sólo vea la ley del tiempo y considere este relevo
en los trabajos como manifestación normal de la vida
que revela los designios de tu Providencia.

Pero ayúdame, Señor, para que yo todavía sea útil a los demás:

contribuyendo con mi optimismo y mi oración a la alegría
y al entusiasmo de los que ahora tienen la responsabilidad;
viviendo en contacto humilde y sereno con el mundo que
cambia, sin lamentarme por el pasado que ya se fue;
aceptando mi retiro de los campos de actividad como acepto
con natural sencillez el ocaso del sol.

Finalmente, te pido que me perdones cuando solo en esta
hora tranquila, caigo en la cuenta de cuánto me has amado,
y concédeme que, a lo menos ahora, mire con gratitud hacia
el destino feliz que me tienes preparado y hacia el cual me orientaste
desde el primer momento de mi vida.

Señor, enséñame a envejecer así.

Amén."

L. Parola S.J. (90 años)

(1) PAROLA, L., "Oración de la Tercera Edad"; in ALMAS, Misioneros de Guadalupe, Año XLII / 503, Noviembre 1991, p.7. (32 p.)

ANEXO III

ESTUDIO SOBRE POLITICAS DE COMPENSACION Y
PRESTACIONES A NIVEL EJECUTIVO.*

El trigésimo tercer estudio sobre políticas de Compensación y Prestaciones a Nivel Ejecutivo en México, contó con la participación de 78 empresas.

De las empresas participantes, el 70% son subsidiarias extranjeras, el 15% son mexicanas y el 15% son de co-inversión.

En lo que se refiere a los planes de jubilación, el 50% de las empresas otorgan un plan en adición al del IMSS, y la política es la siguiente.

% DE CASOS	POLITICA
75	Pagos Unicos
9	Pagos Mensuales
16	Variables

Requisitos de elegibilidad:

% de Casos	Años de servicio
78	10
6	15
10	30
6	35

% de Casos	Edad Minima
6	55
38	60
56	65

En el 62% de los casos se otorga el plan de retiro anticipado. Las condiciones de elegibilidad son de 55 o 60 años de edad en la mayoría de los casos, con una modificación en el monto de la pensión otorgada.

*Tomado de un estudio sobre Políticas de Compensaciones y Prestaciones a Nivel Ejecutivo en México, realizada por el despacho WYATT.