



00661

Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

# T e s i s

Propuesta de reincorporación laboral para las  
personas mayores jubiladas a través de la consultoría

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración  
(Organizaciones)**

Presenta:

Sybil Isabel Segura Dallet

Directora de la tesis: Dra. Luz María Montoya Pérez

México, D.F.

2005

m347258



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

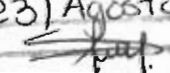
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.

## DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por estar siempre conmigo y ser la fuerza que me motiva a seguir adelante.

Al Ing. Alexander Arroyo Moreno por el apoyo incondicional que me brindó durante mis estudios de maestría, especialmente en esta tesis.

Autentico a la Ciudad: Generación Bibliotecaria de la  
URAM e difundir en formato electrónico a través de  
construyendo de mi trabajo, recepción:  
NOMBRE: Sybil, Isabel Sergio D'Arlet  
FECHA: 23/ Agosto/ 2005  
FIRMA: 

## AGRADECIMIENTOS

### **A la Universidad Nacional Autónoma de México**

Por ser la institución que me brindó la oportunidad  
de aprender de su gran fuente de sabiduría.

### **A mi directora de tesis,**

Dra. Luz María Montoya Pérez,  
por compartir sus conocimientos y su tiempo  
en la realización de esta tesis  
y ser ejemplo de entrega,  
constancia y responsabilidad.

### **A mis sinodales**

M.A. José Pablo Javier Licea Alcazar,  
Dr. Raúl Mejía Estañol,  
M.A. María Dolores Romero Pérez,  
Dr. Sergio Javier Jasso Villazul,  
por sus comentarios tan valiosos que  
enriquecieron esta tesis.

# Índice

## Página

Introducción.....	3
<b>Capítulo I</b>	
<b>Marco de referencia</b>	
1.1 Jubilación.....	6
1.2 Antecedentes de actividad laboral en personas mayores.....	9
1.3 Antecedentes de estudios relacionados con la reincorporación laboral de personas mayores jubiladas.....	17
<b>Capítulo II Marco teórico</b>	
2.1 El envejecimiento demográfico.....	22
2.2 Vejez y calidad de vida.....	28
2.3 Envejecimiento activo.....	35
2.4 Trabajo en la vejez.....	40
2.5 Significado del trabajo.....	45
2.6 Fomento de una cultura de apoyo a la vejez.....	48
<b>Capítulo III La consultoría de empresas</b>	
3.1 El trabajo de consultoría.....	55
3.2 Características y papel del cliente y consultor.....	57
3.3 Capacitación de los consultores.....	61
<b>Capítulo IV La pequeña y mediana empresa en México</b>	
4.1 Situación actual.....	64
4.2 La consultoría en la dirección de las PYMES.....	68
<b>Capítulo V Metodología de la investigación</b>	
5.1 Planteamiento del problema.....	73
5.2 Preguntas de investigación.....	77
5.3 Objetivos.....	78
5.4 Hipótesis general.....	79
5.5 Variables.....	80
5.6 Instrumentos para la recolección de datos.....	81
5.7 Procedimiento.....	84
5.7.1 Población y muestra.....	86
<b>Capítulo VI Resultados de la investigación</b>	
6.1 Resultados en los jubilados.....	88
6.2 Resultados en las pequeñas y medianas empresas.....	109
6.3 Análisis de resultados.....	131
<b>Capítulo VII Propuesta.....</b>	142
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	149
<b>Bibliografía consultada.....</b>	155
<b>Anexos.....</b>	163

## Introducción

El envejecimiento de la población es un fenómeno que está adquiriendo importancia política, económica y social en nuestro país. Este fenómeno es notable en la medida que cada día son más las personas de edad avanzada que demandan servicios en los sectores de educación, empleo, comercio, asistencia social, entre otros.

La población de edad avanzada requiere de servicios y atenciones que les garantice un digno nivel de vida, así como mayores oportunidades de participar activamente en la vida pública, social y cultural. Lo anterior es una manera de ayudar a eliminar la situación de olvido, rechazo y discriminación en que generalmente esta población vive.

Muchas de las personas de edad avanzada están retiradas de sus actividades laborales y dependen económicamente de una pensión, que por general es escasa, lo cual los limita a disponer de ingresos económicos suficientes para vivir dignamente; aunado a esto, cuando las personas alcanzan esta etapa de jubilación comienzan a sentirse inútiles, solas e improductivas como resultado de una ruptura en el estilo de vida al que estaban acostumbradas.

Es evidente que esta situación se deriva de la etiqueta que la misma sociedad les ha asignado como individuos pasivos que están viviendo su última etapa de la vida; incapaces de ser productivos, aunque en muchos casos aún tengan energía y voluntad para realizar diferentes actividades. Cabe resaltar la necesidad de fomentar una cultura de valoración y respeto a los jubilados en relación a lo que puedan ofrecer al país como fruto de sus conocimientos y experiencias.

Durante los años de trabajo estos jubilados desempeñaron una o varias actividades en las que desarrollaron habilidades, adquirieron conocimientos y experiencias. Este saber acumulado las hace ser personas tan valiosas, como los jóvenes que apenas han finalizado una carrera universitaria y que comienzan su actividad laboral, por ello, aprovechar y reconocer esta fuerza de trabajo adquiere importancia para el desarrollo nacional. Una opción puede ser a través de la participación en proyectos de consultoría en el área de sus especialidades.

En este trabajo de investigación se estudia la posibilidad de reincorporar laboralmente a las personas mayores jubiladas a través de la consultoría a pequeñas y medianas empresas en la industria manufacturera, con el objetivo de fructificar sus experiencias y conocimientos

acumulados durante los años de trabajo y que se reintegren a la actividad productiva. Asimismo, puede ser una forma de crear condiciones de bienestar, mantener una vida social activa, una elevada autoestima y mejor calidad de vida.

La presente investigación consistió en una amplia revisión bibliográfica que conforma el marco teórico y un estudio de campo realizado por medio de la aplicación de dos encuestas, una dirigida a los jubilados y otra a los empresarios de Pymes del sector manufacturero.

Este trabajo se conforma de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta un panorama general de la jubilación y sus consecuencias para el individuo. También se mencionan los antecedentes de la actividad laboral en personas mayores con el objetivo de destacar los esfuerzos que tanto instituciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y nacionales como la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM) han creado para apoyar el desarrollo social y económico de esta población, incluyendo las que están en situación de jubiladas. Se presentan las acciones que empresas privadas de otros países realizan para valorar sus conocimientos y experiencias. Asimismo, se mencionan argumentos de algunos autores que han realizado estudios sobre la posibilidad de reincorporación laboral de las mismas.

En el segundo capítulo se presenta la situación del envejecimiento de la población y sus consecuencias sociales, económicas y políticas para los países. Se considera el significado de la vejez y sus alcances en la vida de las personas, así como la necesidad de integración al ambiente laboral. En este capítulo, también se destaca la importancia de fomentar el envejecimiento activo y una cultura social de respeto y solidaridad intergeneracional.

El tema de consultoría de empresas se trata en el tercer capítulo como una alternativa de trabajo para los jubilados y como apoyo en la detección y solución de problemas específicos de las pequeñas y medianas empresas en el sector manufacturero. Se destaca la posibilidad de que los jubilados con conocimientos y experiencias desempeñen el trabajo de consultores.

En el cuarto capítulo se señalan las diversas características y problemáticas de la Pymes del sector industrial manufacturero a fin de visualizar el contexto actual de las mismas y la importancia que puede tener para ellas recibir consultoría como una alternativa de ayuda a impulsar su desarrollo y competitividad.

En el quinto capítulo, se describe la metodología seguida en la investigación como: planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos, hipótesis, variables, selección de la población y muestra, instrumentos de recolección de datos utilizados y procedimiento.

En el sexto capítulo se muestran los resultados obtenidos a partir del estudio de campo sobre la situación actual de los jubilados en relación a la necesidad de reincorporarse a alguna actividad laboral y conocer las posibilidades que existen en las empresas para aceptar el servicio de consultoría de estas personas.

Por último, en el séptimo capítulo se presenta la propuesta enfocada a capacitar a las personas mayores jubiladas para el trabajo de consultoría. Esta propuesta está basada en normas del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) como las normas técnicas de competencia laboral en consultoría general y el diagnóstico de problemas en las Pymes de la industria manufacturera. Asimismo se propone una metodología general para el desarrollo de proyectos de consultoría y la creación de una Organización no Gubernamental (ONG) como un organismo que integre a personas mayores jubiladas para que brinden sus servicios de consultoría.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones; los aspectos más importantes encontrados en el proceso de este trabajo que nos permitieron conocer la situación actual de los jubilados y las Pymes.

La reincorporación laboral de las personas jubiladas en el trabajo de consultoría es valorizar los conocimientos y experiencias de los jubilados como una forma de darle sentido a sus vidas, al trabajo al que dedicaron tiempo y del cual recibieron grandes satisfacciones; apoyar a las empresas en su productividad y competitividad y por último, ocupar una mano de obra de gente mayor jubilada que cada vez aumenta y que puede ser utilizada productivamente.



## Capítulo I Marco de referencia

### 1.1 Jubilación

La jubilación es el retiro de la vida laboral de una persona; en algunas sociedades, es un parteaguas para sellar a las personas como viejas y retirarlas de la posibilidad de realizar actividades sociales o laborales.

Un trabajador de edad avanzada o bien decide por sí mismo dejar de desempeñar a tiempo completo una actividad remunerada, o bien está obligada a hacerlo (OIT 1984:64). Esta situación es más probable cuando llegan a la edad que establecen los regímenes de seguridad social, en el caso de México, ésta oscila entre 60 y 65 años. La jubilación afecta a todos los trabajadores que han cumplido esta edad, independientemente de que por su estado de salud, capacidad, experiencias y conocimientos puedan seguir trabajando por mucho más tiempo.

Una nueva tendencia en la forma de retiro de la actividad laboral en algunas empresas es que, aunque puede ser voluntaria, tiende a ser más forzosa o involuntaria, sea por razones de reestructuración, traslado o cierre de las mismas, o en ocasiones los convenios o reglamentos de las empresas disponen la edad de retiro; esta situación deriva en algunos casos, la jubilación a una temprana edad. Desde luego cuando las empresas se fusionan, cuando por una razón cualquiera se reduce el personal, resultan despedidos los cuadros de empleados de más de 40 años, (De Beauvoir 1989:275), lo que conlleva al aumento de una población de edad avanzada inactiva.

Por otra parte, la jubilación puede adquirir dos significados para las personas; visto desde un punto de vista negativo implica una reducción en los ingresos económicos, la necesidad de adaptarse a un nuevo rol, la pérdida de contactos sociales. En un sentido positivo para algunas personas significa libertad, descansar, realizar interesantes proyectos o viajar.

Considerando el aspecto negativo de la jubilación, el cual se percibe generalmente en nuestra sociedad, influye en que muchas personas sientan inseguridad al momento de dejar el trabajo del que recibieron grandes satisfacciones, adquirieron experiencias y un cúmulo de conocimientos. Para estas personas, el trabajo es el recurso más importante que da sentido a sus vidas, así que al pasar a la etapa de jubilación, la vida les parece vacía y sin interés.

Claro está, que estas circunstancias afectan más a las personas que son dedicadas a su trabajo y que después de mucho tiempo de labor, por circunstancias diversas no se prepararon

para enfrentar las consecuencias que trae consigo la etapa de jubilación, es decir, se carece de proyectos para la vejez, lo cual sucede con mucha frecuencia entre la población.

A esta situación se adiciona un factor más, el cual es la esperanza de vida. Las personas de edad avanzada hoy en día tienen posibilidades de vivir mucho tiempo más, en el caso de los jubilados se cuentan 10 ó 20 años o incluso más, los cuales tendrán que vivir con sus pensiones.

A partir de esta etapa, la pensión para la mayoría de los jubilados es la única fuente de ingresos económicos y los problemas de escasez son comprensibles cuando sabemos que generalmente es una cantidad poco significativa que influye en la salud, mantenimiento, vivienda higiénica y confortable, incluso en las relaciones sociales; situación que origina la necesidad de ocuparse en un trabajo retribuido.

El panorama anterior plantea ciertas cuestiones de tipo general que adquieren importancia conforme pasan los años: ¿Cómo van a sentirse los jubilados sin un trabajo oficial y en consecuencia un papel significativo en la sociedad?, ¿Cómo una población activa cada vez más reducida va a poder dar protección el día de mañana a un número cada vez mayor de personas que no trabajan?, ¿De qué manera la sociedad podría contribuir al bienestar económico y social de las personas jubiladas?

La esperanza de vida de los mexicanos proyectada por CONAPO para el año 2000 fue de 75 años, aumentando a 80 años para el año 2020; esto nos muestra que es posible que se encuentren personas de edad avanzada todavía con plenitud de sus facultades físicas y mentales y que aún después de jubiladas tienen una vida por delante y con esto, mucho tiempo libre para desempeñar actividades sociales o laborales. Este panorama nos plantea una interrogante más ¿Qué hacer para que las personas mayores se encuentren aptas y con posibilidades para seguir participando productivamente en la sociedad?, a la cual podríamos mencionar como una alternativa, posponer la edad de jubilación u ofrecerles otras opciones de trabajo o de actividades sociales.

Cabe destacar que el hecho de respetar y dar oportunidades de empleo a los jubilados no significa eliminar o competir con el mercado laboral de la población joven activa productivamente. Esto debido a que la participación laboral de estas personas está enfocada a otras formas de trabajo como son: trabajos con horario reducido, acorde a las condiciones físicas y sociales de las mismas.

La sociedad y los empleadores tendrán que comprender la necesidad de ofrecer oportunidades laborales a las personas mayores jubiladas, esto debido a que generalmente, la edad está relacionada con la discriminación en el mercado de trabajo. A menudo se sostiene que los trabajadores de edad avanzada son menos productivos que los más jóvenes, pero este punto de vista parece ignorar el hecho de que los trabajadores maduros poseen una rica fuente de experiencias acumuladas durante su vida activa. (ISSA 2003:8).

El aumento en los años de vida y el mejoramiento de los servicios de salud han propiciado en personas de edad avanzada la posibilidad de iniciar una etapa vital plenamente satisfactoria tanto individual como socialmente. Un anciano, anteriormente se representaba como una persona encorvada con dificultad para moverse, hablar con voz cansada, usando prótesis auditivas y marcapasos, con diversos problemas de salud. Ahora podemos encontrar muchas personas de 60 años en adelante con fuerzas y anhelos de continuar con una vida normal con la familia, el trabajo y la sociedad.

Las personas mayores aún pueden contribuir con su fuerza física o con su valioso conocimiento a generar riqueza. Incluso para los trabajadores de cuello azul o manuales y empleados a quienes la reconversión industrial está convirtiendo tempranamente en jubilados, se aboga por su recuperación mediante un reciclaje adecuado aprovechando su experiencia acumulada, de manera que no se destruya, sino que se potencie el capital humano social del que se dispone (Bazo 1999:93), es una manera acertada para comenzar a dirigir la mirada hacia el mercado de una fuerza laboral que en un futuro será numerosa.

La edad avanzada está estereotipada por la sociedad y sobre todo por los empleadores como una etapa que provoca en el individuo disminución del vigor muscular, de la agudeza visual y auditiva, menor destreza y resistencia y todos los problemas de decadencia que pueda tener el cuerpo humano; estos defectos generalmente no quedan compensados por su experiencia, sus cualificaciones, su conciencia profesional que son sin embargo, superiores a las de los jóvenes. (De Beauvoir 1989:276).

En el congreso de Gerontología celebrado en Londres en 1954, un relator, Patterson concluía: comparando a los trabajadores más jóvenes con los de 50 años su rendimiento cuantitativo es aproximadamente el mismo y su trabajo es de mayor calidad, para la jubilación sería preferible la edad de 70 años que a los 60. (De Beauvoir 1989:278).

Esta consideración se valoró hace medio siglo, en donde los servicios de salud aún eran considerados insuficientes para mantener y garantizar a gran parte de la población de edad

avanzada mayor esperanza de vida; ahora, que conocemos los avances de la medicina, sabemos que la posibilidad de contar con la fuerza laboral de personas mayores aumenta.

De acuerdo con estos argumentos, resulta interesante tomar en cuenta que menospreciar el trabajo de las personas jubiladas constituye un desperdicio de fuerza laboral que no será viable desaprovechar en una situación de escasez de mano de obra calificada en los años venideros. Por este motivo, la reinserción laboral de estas personas significa brindar oportunidades de mejorar su condición económica y social, así como colaborar con el país desde el punto de vista productivo.

## **1.2 Antecedentes de la actividad laboral en personas mayores**

La aportación que las personas adultas mayores puedan brindar en el campo social y económico, tiene valor tanto para las organizaciones como para el PIB Nacional. Es por ello, que existe interés por asignarles un papel social que les permita aportar los conocimientos y experiencias que poseen.

Algunos países como Finlandia, Alemania, Francia, Chile y México fomentan esta cultura de valorización de personas mayores, por tal motivo, se han preocupado por crear programas e instituciones que apoyen la contribución que estas personas aún pueden hacer a la sociedad.

En Europa uno de los programas políticos más integrados para promover la empleabilidad de los trabajadores de edad es el Programa Nacional para los Trabajadores Mayores de Finlandia. Dicho programa pretende lograr un amplio consenso a escala política, tanto para valorar la experiencia de la mano de obra que envejece como para aumentar la edad de jubilación actual. El lema del programa "La experiencia es el capital nacional". Con esto, se destaca el interés de este país por la mano de obra de la gente mayor al considerarlo como un recurso que brinda beneficio al crecimiento de su economía. El objetivo principal de dicho programa es la promoción de la empleabilidad después de los 45 años de edad y la reducción de la exclusión y de la jubilación prematura. (OIT 2002:12).

Sería importante que instituciones gubernamentales mexicanas tomaran en cuenta este tipo de políticas para aplicarlas en programas sociales dirigidos a las personas mayores como una forma de proporcionarles seguridad y confianza en esta etapa de la vida; en el sentido de que existan oportunidades de empleo o en su caso, continuar desempeñando una actividad laboral sin que sean presionados a jubilarse. A este respecto, es del conocimiento público que en

nuestro país es muy difícil para una persona colocarse en un trabajo formal después de los 45 años y que la jubilación llega en una edad en la que se considera que muchas ellas todavía tienen capacidad y deseo por continuar en una actividad laboral.

Por otra parte, con el mismo propósito de promover la inserción social y mantener la actividad profesional y laboral de las personas mayores, organismos internacionales como la Organización de la Naciones Unidas (ONU), bajo la iniciativa del Servicio Internacional de las Naciones Unidas de Asesoramiento a Corto plazo (UNISTAR), gestionada por el Programa Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), directivos senior del mundo de los negocios y altos ejecutivos retirados proporcionan asesoría técnica y en gestión a empresas e industrias en los países en desarrollo y economías emergentes. Los voluntarios que prestan servicio en misiones UNISTAR están altamente calificados en su campo de conocimiento y cuentan con una sólida experiencia profesional; ofrecen una amplia gama de conocimientos a nivel de negocios y gestión en las áreas de planificación estratégica, ingeniería, diseño industrial, desarrollo de productos, manufacturación, marketing, control de calidad y gestión financiera, así como conocimientos técnicos para diversas industrias. (UNV 2004:1).

Resulta interesante conocer que personas retiradas aportan sus conocimientos para el desarrollo del sector privado de otros países, situación que recalca el valor y la utilidad de las mismas. Como voluntario de las Naciones Unidas las personas retiradas ofrecen sus servicios como un servicio social, sin recibir una remuneración, en tanto que sus gastos de viaje y manutención son cubiertos por la organización responsable, la ONU.

Enfocado a un grupo de personas retiradas con ciertas características profesionales, este programa contribuye a que el envejecimiento sea digno y provechoso.

De la misma manera, se encuentra la Asociación Francesa de Expertos Jubilados (ECTI) que convoca a personas retiradas a transmitir sus conocimientos y experiencias por medio de misiones de consultoría, de capacitación o auditoría. Los miembros de esta asociación son personas que han adquirido habilidad para realizar ciertas actividades. Estos expertos realizan una actividad de beneficencia, es decir sin percepción de honorarios y las personas pueden dedicar medio tiempo a esa actividad. (ECTI 2004:1).

Por su parte, la embajada de Alemania a través del Programa Senior Experten Service (SES) envía a México expertos jubilados a ocupar empleos no remunerados de corto plazo (hasta 6 meses). Las empresas que solicitan los servicios de estas personas únicamente tienen que

pagar los gastos de viaje y un precio global de administración. (Embajada de Alemania en México 2004:5).

Este programa ofrece sus servicios a establecimientos de los sectores privado y público de todo tipo en México, con énfasis en empresas de la mediana y pequeña industria, asociaciones civiles dedicadas a labores altruistas, escuelas técnicas, centros de capacitación, así como organizaciones internacionales.(GTZ 2004:1). Es una manera por la cual este país valora a los jubilados, reactivándolos laboral y socialmente. Los jubilados tienen un amplio potencial de experiencia adquirida durante numerosos años y generalmente resuelven problemas urgentes o crónicos en empresas o instituciones.

Programas similares podrían conformarse en nuestro país de tal manera que los jubilados tengan posibilidades de aportar sus conocimientos y experiencias en programas tanto Nacionales como en otros países de Centro, Sudamérica y el Caribe.

Cabe resaltar que las instituciones antes señaladas, seguramente entre muchas otras, toman el trabajo de los jubilados como una actividad voluntaria, por el cual no perciben una remuneración. Los ejemplos anteriores tienen en común aprovechar las experiencias y conocimientos acumulados para asistir problemas en diferentes ámbitos de los países y empresas del sector público o privado que innegablemente son beneficiados, pero ¿Qué sucede con la economía de las personas?, si nos ubicamos en el contexto de México, tenemos que pensar que el ingreso económico es básico para solventar gastos de asistencia médica, recreación, alimentación, vestido etc. que en esta etapa de la vida se requieren para mantener un nivel de vida satisfactorio, por lo que sería necesario identificar cuales personas sí tendrían posibilidad de trabajar como voluntarios y cuáles no.

Cabe destacar que en los países desarrollados donde los regímenes de seguridad social garantizan pensiones que alcanzan para vivir sin carencias esto es posible, por lo contrario, en países subdesarrollados como el nuestro donde las pensiones son insuficientes, podría ser interesante reincorporar a la población jubilada en actividades que requieran conocimientos y experiencias, tomando el modelo de estos organismos internacionales pero con la diferencia o condición de proponer una actividad laboral con remuneración que contribuya a mejorar su situación económica.

Por otra parte, conviene tomar en cuenta que los jubilados necesitan actualización en cuanto a sus conocimientos. Los cambios estructurales que están experimentando las sociedades y las

economías hacen evidente la importancia general de la inversión en educación y capacitación, los avances tecnológicos exigen continua renovación y actualización de las calificaciones y contribuyen a alargar la vida laboral, aumentando de esta manera las posibilidades de que las personas mayores mantengan vínculos con el mercado de trabajo (OIT 2002:15).

Al respecto la Organización Internacional del Trabajo (OIT) destaca empresas europeas del sector privado como Hellas Can, Computer Service Dienst y Fontijne Holland que a diferencia de los organismos benefactores, funcionan con premisas de formar a trabajadores mayores en las tecnologías de la información y de la comunicación que da pauta a la atención e interés en las personas de edad avanzada cuando aún pertenecen activamente a la plantilla laboral; se destaca que estas empresas valoran a la gente experta y con esto sus conocimientos y experiencias. (OIT 2002:6). Estas empresas internacionales podrían ser modelos a seguir por las empresas en nuestro país.

Hellas Can (Grecia), Participación y compromiso. Los trabajadores mayores participan en todos los programas de formación que ofrece la organización. La dirección de la empresa valora la experiencia de los trabajadores de edad y a menudo éstos contribuyen a impartir formación en el lugar de trabajo. Asimismo, cabe la posibilidad de que los trabajadores con calificaciones específicas sigan trabajando en la organización una vez rebasada la edad usual de la jubilación.

Computer Service Dienst (Alemania) integra a los trabajadores mayores mediante la expansión a nuevas áreas de negocios y la formación junto a otros de edad similar. Esta organización ha elaborado estrategias con el objetivo de que estos empleados puedan permanecer en la empresa. Se ha expandido para abarcar una nueva área de actividad y ha creado el centro de servicios de reparación que se ha convertido en una alternativa de trabajo para ingenieros especialistas de edad avanzada, además en el departamento de ventas se integran a estos trabajadores donde llevan a cabo funciones de consultoría y de atención al consumidor.

Fontijne Holland (Países Bajos) fomenta la formación de los trabajadores que participan en el proceso de producción. Esta empresa imparte cursos de repaso sobre tecnología en el lugar de trabajo para personal de 40 años a más.

Con los ejemplos anteriores, corroboramos la posibilidad en muchas personas mayores con capacidad, fuerza y voluntad para realizar alguna actividad ya sea social o laboral, reconociendo que las experiencias, los conocimientos, trabajo, actualización y bienestar de las

personas mayores son significativos para una nueva economía que cada día se basa más en el conocimiento.

En América Latina, la División de Servicios Sociales del Instituto de Normalización Provisional (INP) chileno, lleva a cabo diversos proyectos cuyo objetivo es mejorar las capacidades, la calidad de vida, la integración y la participación social de las personas de edad, incluidas aquellas con discapacidad. El programa consiste en ofrecer formación sobre temas como: la autoestima, las aptitudes comunicativas, la solución de problemas, así como información general sobre el proceso del envejecimiento y sus consecuencias. (OIT 2002:13).

En lo que se refiere a México, la inclusión de las personas de edad avanzada en actividades económicas y sociales apenas comienza a formar parte del interés de la legislación mexicana y de las instituciones públicas. Ejemplo de esto es que apenas hace 3 años, el 25 de junio del 2002, se publicó la ley de los derechos de las personas mayores en el Diario Oficial de la Federación. Esta ley se creó con el objeto de garantizar el ejercicio de sus derechos. (Diario Oficial 2002:43). Estos derechos giran en torno a una vida con calidad, un trato digno, al respeto de su integridad física, a gozar de igualdad de oportunidades al trabajo o de otras opciones que les permitan un ingreso propio y desempeñarse en forma productiva tanto tiempo como lo deseen, así como a recibir protección de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y de otros ordenamientos de carácter laboral. (Diario Oficial 2002:43).

Con la entrada en vigor de esta ley se creó el Instituto Nacional de las Personas Mayores INAPAM, Organismo público rector de la política nacional a favor de esta población. Este instituto procura el desarrollo humano integral de las personas adultas, asimismo tiene facultades para revalorizar los aportes que pueden brindar en los ámbitos social, laboral y familiar, además de promover la protección de sus derechos y reconocer sus experiencias y capacidades.

Uno de los objetivos principales de este organismo es abrir espacios laborales para reincorporar a las personas mayores a la planta productiva, porque se ha reconocido que muchos individuos de 60 años o más aún tienen la capacidad para seguir trabajando. Así que los adultos mayores, quienes mantienen un envejecimiento activo y exitoso han podido elevar su nivel de autoestima y hemos rescatado, gracias a la sociedad en su conjunto, sus experiencias y conocimientos (INAPAM 2004:32).



El INAPAM creó el programa de empleo para adultos mayores el cual tiene como objetivo promover la reincorporación de estas personas en actividades remunerativas, puesto que el trabajo productivo se considera un elemento fundamental para el desarrollo e identidad de todo ser humano.

El programa proporciona a las personas oportunidad de colocarse en un empleo que les permita contar con un ingreso económico fijo, que les proporcione cierta seguridad, estatus y sentimiento de utilidad.

Además, el programa tiene la responsabilidad de promover la concientización a empleadores, es decir, a empresas de las diversas ramas productivas, con el objeto de hacer patente la seriedad, constancia de trabajo y capacidad de los ancianos cuando realizan una labor acorde con sus características, aptitudes y experiencia laboral. Asimismo se da a conocer a estos empleadores las ventajas del trabajo que ofrecen los ancianos. Básicamente el programa dirige sus esfuerzos hacia dos objetivos: la concientización empresarial, mencionado anteriormente y el registro y canalización de candidatos a empleo, este último a través de la bolsa de trabajo.

Cabe mencionar que esta bolsa de trabajo busca apoyar la economía de las personas de edad avanzada, por medio de incorporar a las personas mayores de 60 años en actividades remunerativas, programando, controlando y organizando servicios referentes a la colocación de éstas en los sectores público y privado.

Dentro de su programa de empleo para adultos mayores, el INAPAM realizó los días 7 y 8 de junio del 2005 la feria del empleo, autoempleo, capacitación y servicios para las personas adultas mayores de 60 años o más con el objetivo de ofrecer alternativas laborales para incorporarse a la planta productiva del país. A esta feria asistieron 7 mil 655 personas mayores de 60 años y más, de los cuales 2 mil 700 fueron canalizadas para entrevistas en diversas empresas y mil 893 fueron enviadas a capacitación previa con miras a que puedan incorporarse a otras compañías en los ramos administrativo, comercial y de servicios o bien ocupar puestos en asesoría telefónica, de seguridad y ventas por comisión entre otros. (Comunicado de prensa INAPAM 2005).

En esta feria del empleo el mayor número de ofertas fueron para desempeñar trabajos relacionados con la venta de productos de belleza, ropa y lencería, ayudantes de limpieza, hotelería, lavandería industrial, seguridad privada o para el área de telemarketing.

Entre las empresas que participaron en esta feria se encuentran Adecco, Aeropuerto de la Cd. de México, Apotex, Banamex, Cometax, Clean Service, Cometra, Coca Consultores,

Comercializadora Rolex, Grupo Salpro, Grupo Gigante, Employer, EyB, Estacionamientos Entra, Estacionamientos Ranver, Fábrica de hilos, Flor de Liz, Pfizer, Home Depot, IBOPE, Manpower, Sanborns Hermanos, Wal Mart, Inbursa, Grupo Gigante, Toks Restaurantes, Seguros Atlas.

Las cifras de esta feria del empleo muestran que un número significativo de personas adultas mayores tienen interés por colocarse en un trabajo pero que los puestos laborales ofrecidos no fueron suficientes para colocar a todos.

Indudablemente, el trabajo que realiza el INAPAM merece reconocimiento, sin embargo, desde el punto de vista de aprovechar las experiencias y conocimientos, los puestos laborales ofrecidos no son los apropiados, esto debido a que requieren de mayor esfuerzo físico y no toman en cuenta el nivel académico y saber acumulado.

Las personas mayores requieren de trabajos flexibles de acuerdo a sus necesidades físicas y posibilidades de salud, de tal manera que puedan continuar realizando una actividad que no les implique cansancio y presiones laborales, sino lo contrario, que se sientan motivadas, ocupadas y dando todo lo mejor. Asimismo, esta forma de trabajo podría darse de manera que la reincorporación laboral resulte interesante para este grupo de población.

Como parte de los programas institucionales que procura la ocupación de la fuerza laboral inactiva, la Secretaría de Desarrollo Social implantó un programa social llamado Expertos en Acción, el cual apoya y promueve la participación de los jubilados, pensionados o ambos en proyectos de beneficio social y productivo que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de grupos vulnerables, población damnificada y comunidades en pobreza extrema, que habiten en localidades y colonias marginadas. (SEDESOL 2005:1).

Los expertos brindan asesorías en estas acciones sociales por lo que reciben un apoyo económico mensual, tomando en cuenta que se requiere una colaboración entre 15 y 30 horas semanales. Los pensionados o jubilados participan en proyectos de beneficio social que incluyan cualquiera de las acciones siguientes:

Procuración de justicia.

Salud preventiva y nutrición infantil.

Alfabetización y educación para adultos.

Rescate y conservación de las tradiciones, valores cívicos y culturales de las comunidades, especialmente indígenas.

Seguridad e identidad jurídica.

Capacitación para el trabajo.

Promoción de los principios de equidad y género.

Cultura de prevención y protección civil.

Educación y cultura.

Apoyo e impulso de acciones productivas y empresas sociales.

Asesoría técnica y administrativa a micro empresas.

Atención a los damnificados y apoyo a la recuperación económica en zonas de desastre.

Asistencia técnica en general.

Investigación básica y aplicada.

El objetivo de dicho programa es básicamente aprovechar los conocimientos, habilidades, experiencia y vocación de servicio de los jubilados y pensionados del sector público y privado, cuya capacidad profesional y técnica les ayude a realizar y fortalecer proyectos de desarrollo social a favor de la población en pobreza extrema.

Este programa es una manera de cultivar los conocimientos y experiencias de expertos, lo cual posibilita que el conocimiento acumulado pueda rendir beneficios, además que promueve la participación de los mismos para mantenerse activos en la sociedad.

Estas instituciones sociales son un ejemplo de que el Gobierno de México comienza a preocuparse por dar un lugar digno a la población mayor, pero hay que reconocer que todavía falta mucho por hacer, ya que las acciones dirigidas a éstas tienen que considerar las condiciones físicas de las personas y desarrollarse en una cultura intergeneracional que se preocupe por ofrecer oportunidades en diversos sectores sociales entre los cuales se encuentran: la familia, las empresas, la salud, educación, empleo etc.

Desde el punto de vista del sector laboral, es preciso conjuntar esfuerzos a fin de propiciar la igualdad de oportunidades sin discriminación de edad y que a su vez permita aprovechar las habilidades y experiencias de los adultos mayores, ya que en nuestra sociedad precisamente la edad es una limitante para entrar al mercado laboral.

En este sentido, las instituciones públicas y privadas tendrán que divulgar este tipo de acciones a fin de ampliar la cobertura a un mayor número de personas y de ciudades en nuestro país. De la misma manera, promover su participación en programas sociales, de recreación, capacitación y reinserción laboral.

### **1.3 Antecedentes de trabajos relacionados con la reincorporación laboral de personas mayores jubiladas**

A partir de la revisión bibliográfica no se hallaron investigaciones concretas sobre la posibilidad de reincorporación laboral de jubilados, solo se encontraron algunos trabajos de reflexión en torno al tema como el realizado por la OIT y Hernández (2003) investigadora de la Universidad Veracruzana; asimismo los trabajos realizados por otros autores y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), enfocados más a la situación económica de la población mayor en la región.

La investigadora (Hernández 2003:206) destaca que la dinámica de envejecimiento implica compromisos y responsabilidades para la sociedad y gobierno debido a que se comienza a percibir que muchas de las personas mayores se enfrentan a diversas situaciones como: un alto porcentaje de desempleo, en el declive de la vida, con discapacidad fisiológica y la presencia mayoritaria de afecciones y padecimientos, muchos de ellos prevenibles, motivo por el cual se deben emprender acciones de aceptación y apoyo a este grupo de personas.

En la actualidad, hablar de la tercera edad y el trabajo no es una irrealidad desde el punto de vista de la capacidad y responsabilidad de las personas mayores. Existen innumerables casos de adultos mayores sabios, creativos y trabajadores, como son: mandatarios, políticos, médicos, científicos, artistas, burócratas, deportistas, maestros, investigadores, arquitectos, abogados, secretarías, oficinistas, artesanos, obreros, campesinos, etc., que rebasan la barrera de los 60 años y que, a pesar de las limitaciones naturales de la edad (algunos ni siquiera presentan tales limitaciones), se desarrollan, viven y trabajan con grandes expectativas para el futuro y con una existencia digna. (Hernández 2003:210). Por este motivo, tampoco es una irrealidad el hecho de activar en el ámbito laboral a los jubilados y que éstos tengan posibilidades de desempeñar un trabajo satisfactoriamente.

Actualmente la vida sana se prolonga y ofrece a muchas personas la oportunidad de emprender una maravillosa y activa tercera edad, a la medida de sus posibilidades y deseos. Depende de las instituciones sociales, el gobierno y la sociedad brindarles oportunidades de trabajo o tener acceso a otras alternativas de obtener ingresos.

En los últimos años se ha observado una creciente demanda de empleo por parte de trabajadores jubilados y, entre muchos empleadores, la disposición a contratar pensionados para determinados trabajos sobre todo cuando son calificados y se les puede ofrecer contratos de corta duración o a tiempo parcial u obtener sus servicios en calidad de consultores.

(Hernández 2003:211), sin embargo, cabe destacar que debido a que la población mayor aumenta cada día, la demanda de empleo también; por lo que en nuestro país promover el interés por ocupar la mano de obra de personas mayores por parte de los empresarios es una tarea que requiere de mayor esfuerzo.

Una de las propuestas para atender la demanda de trabajo de la población mayor, es desarrollar programas de capacitación para la incorporación de personas mayores interesadas en mercados laborales competitivos y especializados. aprovechando la experiencia ganada durante toda su vida. (Hernández 2003: 212).

Por otro lado, la OIT desde 1933 se ha ocupado de elaborar convenios internacionales del trabajo relativo al empleo de los trabajadores de edad avanzada, la invalidez, las prestaciones de vejez y supervivencia, normas y orientaciones sobre políticas de jubilación, niveles de pensiones y mantenimiento del nivel de vida de los jubilados. El instrumento más completo sobre esta materia es la Recomendación sobre los trabajadores de edad, 1980 (número 162).

Si partimos del supuesto de que en el futuro las personas de edad avanzada serán necesarias como fuerza laboral y que éstas están dispuestas a trabajar en ese momento de su vida, será preciso que se cuente con posibilidades de formación y capacitación. Los hallazgos de una investigación sobre el tema muestran que el avance en la edad es apenas un factor que explica un pequeñísimo porcentaje de cualquier tipo de baja en el rendimiento. Mediante una formación adecuada, a cualquier edad se puede mantener e incluso mejorar el rendimiento del sujeto en nuevos tipos de trabajo, si se da por supuesto que el ser humano pierde una parte de su capacidad, ello se debe a su modo de vida no a sus posibilidades. (OIT 1992:3).

Esto significa que después de los 60 años existen posibilidades de que una persona pueda rendir en un trabajo; el hecho está latente, lo que procede es actuar con habilidad para descubrirlas y aprovecharlas.

Por otra parte, nos enfocamos a presentar el panorama de la situación económica de las personas mayores, como una manera de conocer la necesidad de esta población de colocarse en un trabajo para tratar de mejorarla.

A partir del Estudio Nacional de Salud y Envejecimiento en México (ENASEM 2001) se distingue entre la población de edad de 50 años o más, las fuentes más comunes de ingreso, que son: trabajo (42%), la ayuda familiar (34%) y las pensiones (25%). El 14% de esa población no recibe ningún ingreso, el 26% recibe solamente ingreso laboral, el 28% percibe ingreso laboral

combinado con otras fuentes, el 10% recibe solamente ingreso por ayuda familiar y el 8% solamente ingreso por pensiones. (Wong y Espinoza 2003:58).

Cerca del 10% de la población de 50 o más años recibe ingresos solamente en forma de ayuda financiera familiar. Ésta gana importancia relativa en el caso de las personas de mayor edad, los de menor educación, y las mujeres no casadas. Para estas últimas, por ejemplo, el apoyo familiar constituye en promedio más del 70% de su ingreso total. La ayuda familiar toma también otras formas; por ejemplo, alrededor del 30% de los que reciben cobertura médica por instituciones de seguridad social en México la reciben por ser padres del trabajador asegurado. (Wong y Espinoza 2003:59).

Esta situación indica que la mayor parte de la población mayor no recibe pensión y que su fuente de ingresos es el trabajo. Asimismo se percibe que realmente la mayoría no dependen del apoyo familiar. De aquí el interés de estas personas mayores por buscar oportunidades laborales que les permita obtener ingresos.

Las autoras (Wong y Espinoza 2003:59) concluyen que estos datos que captó el ENASEM 2001 tienen la calidad y el detalle necesario para ofrecer nuevas perspectivas en el estudio de las relaciones entre bienestar económico y salud.

Los resultados anteriores se confirman con datos del censo del año 2000 y la Encuesta sobre la salud, el bienestar y el envejecimiento (SABE 2001) realizados a personas en edades de 60 y más años en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM), que indican que el sistema de pensiones se concentra en las zonas urbanas y es exclusiva para los sectores de trabajo formal y asalariado. En estas condiciones, sólo la tercera parte de la población de 60 y más años tiene una pensión. Las pensiones no son sólo por retiro, sino también por viudez, riesgos de trabajo y ascendencia y en las mujeres predominan los beneficios por viudez. La mayoría de las pensiones son inferiores a 2 salarios mínimos. Tan baja protección se debe a que los recursos y las prestaciones se ligan a los bajos salarios.

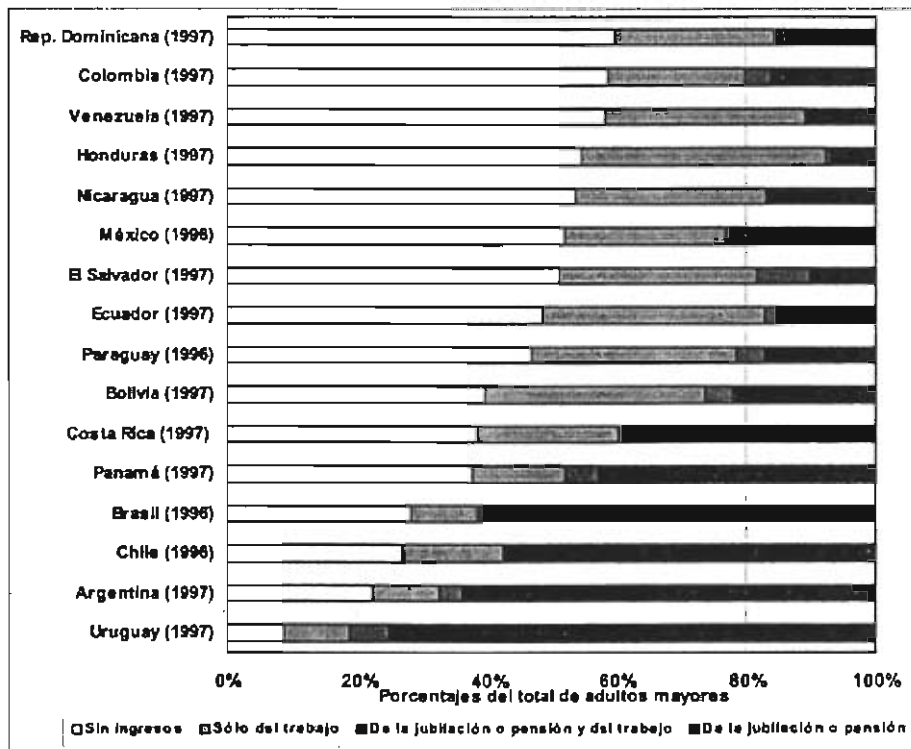
Con las tendencias tanto demográficas como de la creciente flexibilidad e informalidad en el trabajo y la cobertura de la seguridad social, la población de 60 y más años sin pensiones se seguirá ampliando. (Ham, et al. 2003:53).

Ante estas limitaciones, la mayor parte de estas personas se ven en la necesidad de trabajar en actividades informales y en esta condición, el trabajo produce ingresos precarios.

Según la CEPAL, las condiciones de seguridad económica para la población de adultos en América Latina y el Caribe son deficientes, desiguales y poco equitativas. Tanto en las áreas urbanas como en las rurales más de un tercio de las personas de 65 años y más no dispone de ingresos de pensiones o jubilaciones ni de un trabajo remunerado. En el área urbana, sólo dos de cada cinco personas mayores disponen de ingresos provenientes de la seguridad social, y en las zonas rurales apenas uno de cada cinco. (CEPAL 2005:30), ver gráfica 1

Gráfica 1

PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN DE 65 AÑOS Y MÁS, SEGÚN FUENTE DE INGRESOS PRINCIPAL. ZONAS URBANAS



Fuente: CEPAL (2002), *Panorama social 1999-2000*, Santiago de Chile, CEPAL.

Nota: En los casos de Colombia, Costa Rica, Nicaragua y Venezuela los ingresos de las jubilaciones y pensiones corresponden al total de ingresos por transferencias de personas que en la variable Condición de actividad se declaran "jubilados y pensionados".

De este modo, es evidente que en la mayoría de los países una proporción significativa (más del 80%) no dispone de una pensión o jubilación. La situación se agrava por el hecho de que en países con mayor cobertura, contrario a las expectativas, la proporción de la fuerza de trabajo actual que contribuye a la seguridad social ha disminuido con los procesos de reforma de los sistemas. La participación en la actividad económica en la vejez está relacionada directamente con la cobertura de la seguridad social, decreciendo a medida que aumenta la proporción de población que accede a una pensión.

En este contexto de baja cobertura de las pensiones, la alta participación de los adultos mayores en la fuerza laboral no respondería tanto a una opción voluntaria, sino más bien a la necesidad de garantizar un mínimo de recursos económicos necesarios para sobrevivir. Esta situación lleva a que las personas mayores opten por empleos informales que no permiten eliminar su vulnerabilidad socioeconómica, aunque pueden en algunos casos mitigar los efectos más negativos de su situación de pobreza. (CEPAL 2005:31).

La decisión voluntaria de seguir trabajando está generalmente asociada al deseo de mejores condiciones de vida, donde la realización personal y la ocupación del "tiempo libre", entre otros, serían algunos factores explicativos. Las personas de edad que dejan la fuerza laboral no tienen asegurado por fuerza un ingreso suficiente. Sin embargo, algunas no podrían seguir trabajando, debido a problemas de salud y otros abandonaron la búsqueda de trabajo, desalentados por la discriminación y la escasez de la oferta. En relación a esta última situación, los mejores niveles educativos de la población más joven y la capacitación actualizada son aspectos que ponen en desventaja al adulto mayor.

Cabe mencionar que dentro de los que se jubilan o retiran habrá quienes optaron voluntariamente y/o por limitaciones derivadas de su salud y también están aquellos que necesitan seguir trabajando para costear su subsistencia.

Ante estos argumentos, la situación económica de las personas jubiladas representa un problema social. Si la jubilación es un derecho adquirido luego de largos años de trabajo, debiera asegurar los medios económicos básicos para que este derecho tenga sentido. Dado que los adultos mayores son cada vez más, las disposiciones sobre la edad de retiro deberían modificarse en función de sus aspiraciones y sus condiciones físicas para reincorporarse a un nuevo trabajo.



## Capítulo II Marco teórico

### 2.1 Envejecimiento demográfico

El envejecimiento demográfico es el incremento del número de personas mayores de 60 años en la estructura poblacional; un fenómeno que se observa mundialmente y que es considerado como un factor que incide en los cambios de las estructuras demográficas, económicas y sociales de los países. Está constituido por algunos componentes como son: disminución de personas de edad inferior, es decir, reducción de las tasas de natalidad, prolongación de la esperanza de vida y de la duración de la vida, estos últimos, gracias a los avances tecnológicos y de la medicina que han logrado retrasar la muerte biológica de las personas y contribuido a que cada día en las sociedades se experimente el aumento de una población envejecida aún con posibilidades para desempeñarse como individuos activos e independientes.

Sobre esta dinámica poblacional, la Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que en el mundo actualmente hay alrededor de 600 millones de personas de 60 años y más, cifra que se duplicará hacia el año 2025 y más aún en el año 2050, lo relevante de estas cifras es que se estiman para los países en vías de desarrollo (OMS 2004:1). México está considerado como uno de estos países, situación que obliga a promover normas y políticas adecuadas orientadas a atender las necesidades de este sector de la población que anteriormente formaba parte de una población con poco ritmo de crecimiento.

En México el incremento poblacional es un hecho inevitable. Las personas de tercera edad (65 años o más) son quienes crecen de manera más rápida desde hace quince años; su monto actual es de casi cinco millones de personas y aunque sólo abarca 4.98 por ciento del total, aumenta a un ritmo anual de 3.75 por ciento, que es una tasa con el potencial de duplicar el tamaño inicial de esta población cada 18.7 años. (CONAPO 2001:19).

Las estimaciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO) indican que en el año 2000 el índice de envejecimiento oscilaba en 20.47%, aumentando a un 69.01% para el año 2025 y para el 2050 a un 169.49%. Este crecimiento poblacional hacia edades mayores, es el resultado de los cambios en factores sociales antes mencionados y que repercute en la expansión de un envejecimiento demográfico, del cual México no se excluye.

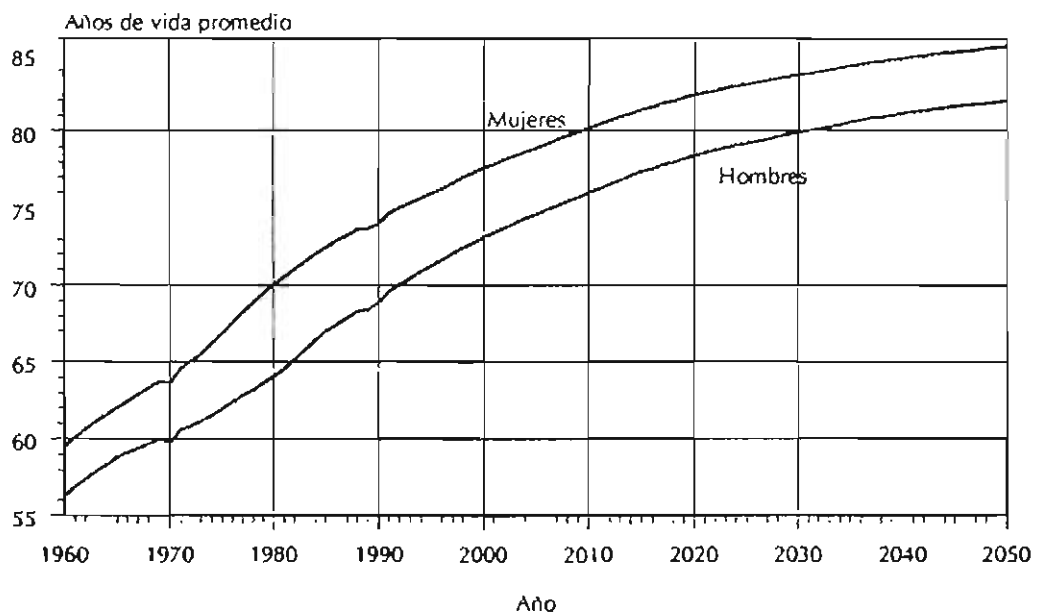
El rápido descenso de la fecundidad y la mortalidad en México ha traído como consecuencia una transformación de la pirámide poblacional, que se expresa en el gradual proceso de

envejecimiento de la población. El alargamiento de la sobrevivencia ha originado que cada vez más personas alcancen las edades adultas y la vejez. (CONAPO 2001:15).

Precisamente, se estima que esta esperanza de vida en los años venideros aumentaría de 73.6 años en el 1995 a 75.3 en el 2000, 80.4 en el 2020 y finalmente a 83.7 años en el 2050 (ver gráfica 2) es decir, la vida de los mexicanos se alarga y con esto, la transformación de una población con predominio de adultos mayores. (Partida 2004:40).

Gráfica 2

### Esperanza de vida al nacimiento por sexo, 1960-2050

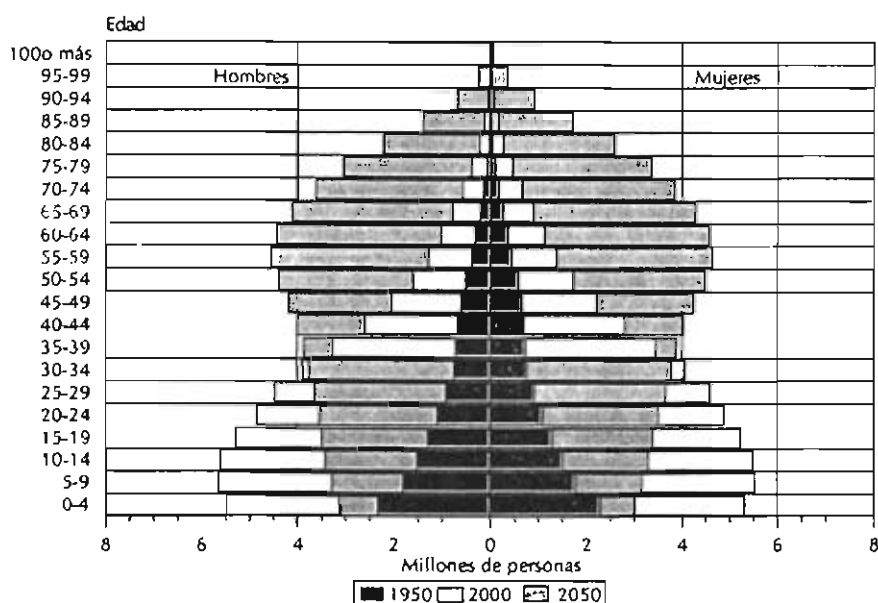


Fuente: estimaciones y proyecciones del CONAPO.

Asimismo este proceso de envejecimiento, gráficamente podemos compararlo con las pirámides de población en México entre los años 1950 y 2000 (Ver gráfica 3). En 1950, la base manifestó un ensanchamiento debido a las altas tasas de fecundidad y de la menor mortalidad infantil, en el año 2000 se nota una diferencia, la silueta de la pirámide deja de ser piramidal, debido a la disminución de las tasas de fecundidad que junto con las crecientes esperanzas de vida conduce hacia el envejecimiento demográfico, pues en lo alto de la gráfica hacia el año 2050 ya se observa mayor participación de las edades avanzadas.

Gráfica 3

**Pirámide de población, 1950-2050**



Fuente: estimaciones y proyecciones del CONAPO.

Este cambio en la pirámide poblacional de personas mayores posiblemente es tan importante como cualquier otro en la historia del país, debido a que en un futuro no muy lejano tendrá efecto en la estructura social y económica; de aquí es posible pensar que las poblaciones de edad avanzada generen cambios significativos en la economía, en los sistemas de educación, servicios, empleo, salud y seguridad social. Por lo tanto, el envejecimiento demográfico dará lugar a profundos cambios en las acciones del gobierno y la sociedad, lo que significa que los programas de desarrollo social tienen que orientar verdaderos esfuerzos a atender las demandas sociales de esta población que cada día son más notables; esto debido a que actualmente es evidente la carencia e insuficiencia de servicios sociales que requieren las personas mayores para garantizarles calidad de vida.

Las diversas proyecciones de CONAPO mencionadas anteriormente en una manera general, permiten prospectar el escenario de una población envejecida como un cambio demográfico que anticipa situaciones y oportunidades, que insistimos, representan un llamado de atención a las instituciones sociales del país para diseñar acciones futuras para enfrentarlos con oportunidad y eficiencia.

Por otra parte, tenemos que mencionar, que el envejecimiento de la población involucra diversos aspectos entre los cuales podemos destacar: la familia y la seguridad social considerados factores fundamentales en la atención y seguridad de las personas de edad avanzada porque aumenta la posibilidad de garantizar que los años que faltan por vivir estén acompañados de lazos afectivos y sientan que cuentan con apoyo económico y emocional.

El aspecto familiar es considerado importante para la vida de cualquier ser humano, sobretodo para una persona mayor no económicamente activa, ya que, la familia significa la fuente más importante de apoyo. Generalmente en la cultura de nuestro país, el cuidado, la alimentación, recreación, salud, etc. de las personas mayores recae en éstas; sin embargo, el deterioro de la estructura familiar afectada por los problemas psicológicos, sociales y económicos han ocasionado que esta tradición de valor, respeto y cuidado de las personas mayores comience a deteriorarse, lo que hace posible que cada vez se perciban más personas mayores que se quedan abandonadas, aisladas y viviendo en condiciones desfavorables que influyen en bajos niveles de calidad de vida.

Por otra parte, la seguridad social, es la protección que la sociedad otorga contra las contingencias económicas y sociales derivadas de la pérdida de ingresos a consecuencia de enfermedades, maternidad, riesgo de trabajo, invalidez, vejez y muerte, incluyendo la asistencia médica (Ham 2003:223). En esta definición destacan aspectos dirigidos a proporcionar bienestar a las personas que por las circunstancias mencionadas quedan desprotegidas; en este caso podemos mencionar que la seguridad social otorga un beneficio a la población de edad avanzada y así al retirarse de sus actividades laborales quedan protegidas por una pensión.

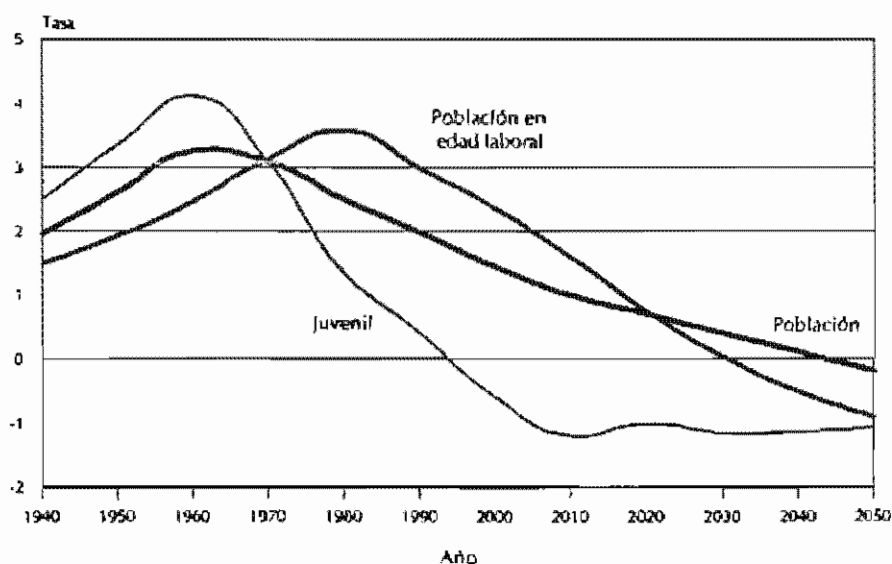
No obstante, actualmente la seguridad social en México presenta un panorama de incertidumbre ante los problemas financieros y administrativos que sufren las instituciones de seguridad social, como es el caso del Instituto Mexicano del Seguro Social, institución que tiene el mayor número de asegurados y pensionados en el país. Además, considerando que actualmente, la seguridad social comienza a sufrir las consecuencias de nuevas formas de trabajo, como son: requerimientos de nuevas competencias, es decir, interés por gente joven capacitada en nuevas tecnologías y conocimientos, empleo temporal e informal con bajos salarios y la automatización en los procesos de producción que excluyen mano de obra, con lo que se acrecenta el desempleo. Estas situaciones derivan disminución de ingresos económicos para las instituciones responsables de proporcionar la seguridad social y con ello capacidad para hacer frente al gasto de pensiones dignas.

Las estimaciones realizadas al crecimiento de la población visualizan por un lado el aumento de la población mayor que implica incremento en la demanda de pensiones y por otro, un crecimiento reducido de gente en edad de trabajar que aportará cuotas y contribuciones a las instituciones que administran los recursos de la seguridad social y que significarán mínimos recursos financieros para otorgar seguridad social a la población demandante. Ver anexo 1.

Según CONAPO, la tasa de crecimiento de la población en edades laborales en el año 2000 supera a la población de niños y adolescentes, conforme pasan los años, esta estructura de edad se transforma con un predominio de adultos y adultos mayores, es decir, el aumento de la población de personas mayores. (CONAPO 2001: 251). Ver gráfica 4.

Gráfica 4

**Tasa de crecimiento de la población en edad laboral, juvenil y total, 1940-2050**



Fuente: estimaciones y proyecciones del CONAPO.

El envejecimiento demográfico provocará en el largo plazo un creciente desbalance entre la población trabajadora y la de edades avanzadas, lo que impondrá fuertes presiones a los sistemas de jubilación (Ham et al. 2003:53), esto significa un futuro de inestabilidad y desigualdad en la seguridad social en México.

Por este motivo, la utilización de la fuerza de trabajo es una alternativa para lograr en el futuro combinar la sostenibilidad social y económica. La sostenibilidad de los regímenes de pensiones, tanto públicos como privados, dependerá fundamentalmente de la evolución futura del empleo. (ISSA 2003:3). Este empleo se tiene que visualizar tanto para la población en edad de trabajar como para la población de edad avanzada que en unos años será mayor.

Las tendencias demográficas y económicas indican que la población de pensionados aumenta y la mayoría de ellos tienen ingresos muy disminuidos por ese rubro, por este motivo podríamos decir que es prioritario ofrecer opciones de las cuales ellos puedan percibir ingresos; al cual podemos decir que una persona ya sea que esté o no pensionada, una opción es que trabajen, otras es que sean auxiliadas por sus familias o por otra instancia, o que se den ambas cosas. (Ham 2003:198).

En este contexto de incertidumbre de estos dos factores (familiar y seguridad social) tan importantes para la vida de las personas mayores, se pronostica que el bienestar económico y social para la mayoría será uno de los problemas más prioritarios que atender por las instituciones sociales.

En este sentido, actualmente la mayoría de los jubilados tratan de buscar un ingreso complementario o colocarse en una actividad remunerada por la necesidad de supervivencia; Aquí la necesidad de ofrecer un trabajo digno que les permita obtener ingresos económicos para satisfacer sus necesidades básicas y gozar de calidad de vida.

Sin embargo, tomando en cuenta que en nuestro país las tasas de desempleo tienden a aumentar cada día, las nuevas prácticas laborales exigen más habilidades y fuerza laboral joven; ante la competencia en los mercados laborales, las personas mayores se enfrentan a una situación de desventaja.

Con este escenario, la sociedad en general (familias, grupos sociales, instituciones públicas, seguridad social etc.), no debe visualizar el envejecimiento como un fenómeno que acarreará a las personas problemas relacionados con la salud, incapacidad para trabajar y continuar una vida satisfactoria, sino todo lo contrario, debemos visualizarlo como una oportunidad de involucrarnos con personas que poseen conocimientos y experiencias, que requieren nuevas formas de vida, de trabajo y de convivencia.

Los progresos en las ciencias biomédicas prometen extender los límites de la vida humana a 100-120 años, pero el contexto social no parece avanzar al mismo ritmo. Lo malo no es que la población envejezca, sino que las sociedades no tomen conciencia del fenómeno. Evitar la

muerte prematura y envejecer es resultado de los avances en la salud pública, pero pareciera que condenamos a la gente a que sufra ese logro porque no le damos recursos ni atención para que viva con dignidad los últimos años. Es como si no estuviéremos preparados como sociedad para afrontar la vejez con acciones que valoren esa etapa de la vida. (Peláez 2004:1). Esto significa que como sociedad tenemos que brindar atención eficiente en los servicios demandados por la población mayor.

El envejecimiento significa un triunfo sobre la enfermedad y la muerte; es una afirmación de la vida y nos reta a mejorar cualitativamente estos años ganados a la muerte. La consideración de este grupo poblacional como motor de cambio, debe ser tomada en cuenta y valorada, es decir garantizar un nivel de vida digno para las personas mayores que les permita verse favorecidas por el bienestar económico propio y el de su país, asimismo participar activamente en la vida pública, social y cultural. (Medina y Ruiz 2002:90).

Por este motivo, el envejecimiento debe considerarse más allá de un fenómeno demográfico, donde las personas son las que envejecen y la sociedad la que debe buscar formas adecuadas para responder a las nuevas demandas.

## **2.2 Vejez y calidad de vida**

Antiguamente se valoraba a una persona mayor que sabía, explicaba, demostraba y comandaba a un joven que debía escuchar, observar y aprender un cúmulo de experiencias y conocimientos; esta situación ha venido modificándose cada vez más, debido a la dominante atención que la mismas sociedades le han dado a un factor llamado edad.

La edad delimita los ciclos de vida de un individuo, en las cuales se encuentra apto para desarrollarse en diversas actividades, comenzando con asistir a la escuela. La sociedad misma decide dar inicio a esta estratificación social por edades, llamada "la edad social" (Ramírez 1999:33) que es impuesta por la sociedad y determina precisamente la ocupación social de las personas. Así comienzan a determinarse los papeles de desempeño, responsabilidades, hasta los derechos de las personas, siempre dando énfasis a la etapa de vida.

Laslett (1996:1) distingue cuatro etapas del ciclo de vida: la primera edad, relacionada con la infancia y la juventud; la segunda edad, vinculada a la vida activa y productiva; la tercera edad, referida a la etapa activa de retiro que abarca aproximadamente entre los 60 y 75 años de edad y la cuarta edad, que alude a la fase de declinación, mayor dependencia y deterioro más

acelerado y que abarca de 75 años en adelante. La propuesta de integrar la cuarta edad de la vida proviene del aumento del promedio de años de las personas en los últimos años.

Tomando en cuenta la consideración anterior, el autor no considera a la tercera edad como sinónimo de vejez, sino como la edad activa de retiro, es decir con este término se trata de describir aquella etapa de la vejez en que las personas tienen posibilidades de ser autónomas, activas y socialmente integradas.

La sociedad mexicana no lo visualiza de esta manera, ya que establece que cuando una persona llega a la tercera edad es vieja, atribuida a partir de los 60 ó 65 años, al menos en México; la misma sociedad le asigna esta etiqueta y la sitúa en la edad de la inutilidad y la degradación.

Admitimos que las reglas sobre la edad afectan a todos los grupos de la población en su desarrollo social, pero aún más, cuando son grupos de población de edad avanzada, esto, debido a que es una población discriminada y considerada que está en la etapa final de la vida. Pero, ¿Estas reglas se ajustan verdaderamente a la realidad? En nuestros días, es casi seguro aseverar que esta creencia es parte del pasado.

Particularmente en la edad adulta, las normas existentes de edad son cada vez más irrelevantes a la hora de utilizarlas como guías precisas del comportamiento (Neugarten 1999:40), es decir la edad no es un instrumento que mide el desempeño de las personas en la sociedad.

No obstante, las personas mayores están etiquetadas definitivamente como "ancianas", resultado de la distinción de edades. Como ejemplo de lo anterior, tenemos que la Asamblea Mundial sobre envejecimiento, convocada por la Organización de las Naciones Unidas en Viena en 1982 adoptó la definición de un anciano respecto de la población de 60 años o más, es decir una persona mayor.

En algunas sociedades, la definición de persona mayor es considerada desde el punto de vista demográfico, una persona que ha entrado en el último decenio de la vida y económico, es aquella que se encuentra jubilada y, por tanto deja de ser considerada como un sujeto productivo (Aréchiga y Cerejido 1999:90).

Los anteriores puntos de vista, no deben de ir más allá de una simple consideración, debido a los numerosos factores implícitos en el concepto de la vejez. En este sentido, la vejez es un estado de vida que depende de numerosos factores que al carecer o estar presentes en las personas determinan esta etapa de la vida, la cual no debe significar un deterioro social ni económico.



Más que una condición alcanzada de 60 a 65 o más años, la condición de vejez y sus grados se determinan por ciertos signos que son condicionantes o eventos biológicos, psicológicos, sociales y/o económicos, los cuales varían en sentido y relevancia de acuerdo con las épocas, las culturas y las clases sociales, así que el estado de vejez se puede aceptar y generalizar como un ciclo de vida, pero tal vez no sea el caso, el hecho de caracterizar a las personas adultas como débiles, enfermas y sin la expectativa de ser productivas. La vejez trae transformaciones personales, de las condiciones físicas, de la independencia económica y funcional; la modificación de roles dentro de la familia, la participación en el mercado laboral, el uso del tiempo libre, la autopercepción, la percepción que los demás tienen de nosotros etc. (Neugarten 1999:72).

Sin embargo, hay que considerar que actualmente con el aumento de la esperanza de vivir más tiempo, la vejez, es una etapa más en la vida del ser humano y la edad debe ser menos relevante y limitar menos las oportunidades de desarrollo de las personas. Es más común en estas épocas encontrar a más personas llamadas viejas, que aún pueden esperar una vida social y económicamente plena.

(Neugarten 1999:72) diferencia estos adultos mayores en dos grupos dentro del rango de vejez: El grupo de viejos-jóvenes, que comprende aquellos años en que las personas son jubiladas y que conservan competencia intelectual y social, así como una buena salud y optan por mantenerse activos en sus familias y comunidades. Los viejos-jóvenes buscan formas para utilizar su tiempo con sentido. Algunos desean trabajar, ya sea en trabajos remunerados o no, otros buscan satisfacerse en varios tipos de actividades de ocio. La mayor parte de los viejos-jóvenes están entre los 60 y 70 años de edad.

Por otra parte, el grupo de los viejos-viejos son personas que a causa de su deterioro mental y físico o bien pérdidas en el sistema de ayuda social ordinaria, requieren de numerosos servicios sanitarios, sociales de apoyo o reintegración. En esencia, son personas que necesitan cuidados especiales. Los viejos-viejos rondan los 80 y 90 años.

Cabe destacar que esta clasificación es sugerida para distinguir la diversidad de personas que forman esta parte de la población, pero no significa que la edad sea revelante. Es decir, una persona de 80 años puede ser viejo joven, que una de 60 años. La edad por sí misma no es un indicador fiable que nos permita predecir la forma en que una persona vive su vida, las fuerzas y capacidades que posee.

Sin embargo, de acuerdo a esta clasificación, en este trabajo de investigación se considera el grupo de los viejos-jóvenes que requiere de una gama de atenciones en materia de salud, educación y de trabajo, debido a que son personas factiblemente productivas.

Asimismo, a estas personas las podríamos clasificar en el grupo de personas con edad funcional la cual se refiere a la capacidad biológica, psicológica y social de una persona para afrontar la tarea que se tiene asignada. (Vega y Bueno 1995:328).

Es preciso que en nuestros días la edad deje de ser totalmente irrelevante. La sociedad tiene la responsabilidad de que las normas de clasificación en la edad sea sometida a la condición de cambio social, es decir, que sean revisadas continuamente, adaptadas a la realidad de la población, tomando en cuenta, el rápido crecimiento demográfico de adultos mayores, que llegará en un futuro a predominar en la sociedad y necesariamente a ser considerados en la actividad económica del país.

Por otra parte, considerando el aumento de vida en las personas mayores es necesario dirigir atención a las condiciones en que serán vividos, es decir, a la calidad de vida, puesto que hay que reconocer que no basta sólo con incrementar los años de la vida de una persona, sino asegurar que los años que se vayan a vivir se vivan dignamente, como lo ha manifestado la Organización Mundial de la Salud (OMS) al afirmar que "Lo importante no es dar años a la vida, sino vida a los años". Es decir, lo primordial es conseguir que las personas mayores puedan andar por la vida con plena satisfacción, disfrutando de los años con naturalidad y en buen estado de salud.

La calidad de vida significa brindar oportunidades de apoyos, servicios sociales, condiciones económicas, salud, autonomía, satisfacción a las personas mayores para que puedan hacer frente en mejores condiciones a las enfermedades, el estrés y otras dificultades de la vida.

Evidentemente, las personas mayores disfrutan un buen nivel de calidad de vida cuando ellos tienen capacidades físicas y mentales para mantener un adecuado nivel de independencia y autosuficiencia; la calidad de vida significa precisamente la autonomía o independencia de una persona, que se logra con una vida social y económica activa.

Además, la calidad de vida es alcanzada a nivel individual, considerando un equilibrio en los dos tipos de edades que se distinguen en la vida del ser humano: la edad cronológica y la edad biológica, sin embargo, menciona (Gonzalo 2002:16) que si en ocasiones una persona sufre de enfermedades que afectan al cuerpo, la edad biológica es mayor que la cronológica, por el

contrario, cuando una persona es más joven biológica que cronológicamente se suele indicar que el espíritu de tal persona es más juvenil que el que corresponde a sus años. Por ello, es fundamental que las personas mayores mantengan bienestar tanto en estado físico como en el emocional.

El estudio de la salud es fundamental para que las personas mayores mantengan su independencia y sigan siendo útiles para sus familias y comunidades, lo cual se traduce en satisfactorios niveles de salud y mejor calidad de vida. Las personas mayores necesitan la atención adecuada para prevenir enfermedades, promover su independencia y mejorar su calidad de vida. (Barry 2004:1).

Según el Estudio Nacional de Salud y Envejecimiento en México (ENASEM) realizado en el año 2001 a personas de 50 y más años se encontró que la buena salud se halla asociada con mayor ingreso y con mayor riqueza acumulada. Los individuos que reportan buena salud tienen 1.6 veces el valor de bienes de los que tienen salud mala o regular. La habilidad para el ahorro y la mayor acumulación de bienes puede estar siendo obstaculizada no solamente por la naturaleza de los mercados financieros y los niveles de ingreso de la población en México, sino también por la mala salud, es decir la población que presenta problemas de salud tiene bajas posibilidades de ser productivas y generar ingresos para satisfacer sus necesidades básicas. Un buen nivel económico es lo que permite contar con la atención médica para sostener una mejor salud. (Wong y Espinoza 2002:83).

Un ejemplo de lo anterior es el caso de los jubilados que participaron en un trabajo formal durante años y que ahora tienen mayores posibilidades de contar servicios de salud y seguridad que provee el sistema de seguridad social.

Aquellas personas que trabajaron formalmente, no sólo pueden tener bienes personales que contribuyen a su riqueza, sino mayor acceso al sistema de seguridad social, el cual incluye pensiones y servicios médicos. (Wong y Lastra 2001:525), por lo que la posibilidad de contar con la participación de las personas mayores jubiladas en este proyecto de reinserción laboral se amplía, porque el ingreso económico y las atenciones que perciben estas personas en materia de atención médica hacen pensar que son personas atendidas por la seguridad social y que sus condiciones de salud podrían ser buena; aunque hay que reconocer que la pensión no representa una provisión importante de ingresos para sostener los diferentes gastos que tienen que solventar.

Sin embargo, tomando en cuenta que en nuestro país, la mayoría de las personas mayores no tienen acceso a la protección de la seguridad social, es conveniente que la atención de estas personas se incluya en programas y políticas para prevenir, controlar enfermedades y fomentar prácticas de autocuidado de la población mayor. Atender la salud de las personas y con esto promover el envejecimiento activo es uno de los principales retos que enfrentan los gobiernos de los países dado el aumento de la esperanza de vida.

Esto significa que comenzar a atender la salud de las personas mayores, desde edad temprana es una manera de contribuir a reducir enfermedades en la vejez. Considerando que la prevalencia de enfermedades crónicas y discapacidades entre las personas mayores podría reducirse mediante la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, lo que se traduciría en un ahorro significativo para los sistemas de salud y una mejora en la calidad de vida de las personas mayores. (CEPAL 2004:69).

Tenemos que considerar que el individuo se siente bien, si tiene buena salud. Además, la salud también puede considerarse como una inversión, es decir, la salud es deseable porque permite al individuo realizar actividades productivas en el mercado de trabajo o en la economía familiar, tanto en el momento actual como en el futuro. (CEPAL 2004:69).

Dentro del marco de la teoría del crecimiento endógeno, la inversión en salud equivale a inversión en capital humano, visto éste como la capacidad de la persona de ser económicamente productiva, y que constituye un factor determinante del crecimiento económico a largo plazo. Los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas mayores contribuyen al desarrollo social; trayendo como consecuencia la reducción de la pobreza y de las desigualdades. (Loewy 2004:1).

A partir de esta referencia consideramos un modelo socioeconómico (Wong y Lastra, 2001:522), el cual indica que los determinantes de la salud para las personas mayores de 60 años son ingreso y riqueza, servicios institucionales, características demográficas (edad, sexo, educación, estado civil, posición dentro del hogar etc.).

El ingreso económico de las personas mayores tiene efecto directo en la salud de la edad avanzada, ya que al aumentar el ingreso existen más posibilidades de tener acceso a servicios médicos y su cuidado personal. Asimismo los servicios institucionales oportunos y de calidad proveen ambientes adecuados para desarrollarse y llevar a cabo sus actividades.

Además, contar con apoyo físico y emocional provoca que mejore la condición mental de la persona en edad avanzada y por ende que se beneficie su estado general de salud.

Por otra parte, es necesario que las personas mayores cuiden la salud de su cuerpo, que sientan armonía y espíritu positivo, factores necesarios para continuar en esta etapa de la vida y mantener calidad en ella. La importancia de mantener el nivel de calidad de vida en estas personas se encuentra en que de alguna manera contribuyen al desarrollo de la sociedad, pero se insiste, que tales contribuciones sólo pueden ser aseguradas si disfrutan de adecuados niveles de salud.

Los hábitos de salud, los estilos de vida y las condiciones sociales y económicas tienen una gran influencia en la calidad de la vejez. Así que atender las necesidades de salud, oportunidades de participación social y económica de las personas mayores, se traduce en colaborar a aumentar la calidad de una vida adulta plena.

En nuestra sociedad encontramos diversas percepciones en relación al tema de las personas mayores, unas pueden ser positivas y en contrario, negativas, sin embargo la situación actual y la que se proyecta en el futuro plantea retos importantes que involucra situaciones de las cuales no podemos ser ajenos. Entre éstas, la más importante, es que la vejez no es definible por simple cronología, sino más bien por las condiciones físicas, funcionales, mentales y de salud de las personas. Actualmente generalmente se acepta que la manera de envejecer está determinada por la acción conjunta de varias causas, sobre todo por factores socio psicológicos y sólo una pequeña parte está determinada por factores biológicos. En cambio destacan de manera importante los aspectos históricos y socio culturales del entorno del individuo y los aspectos individuales con relación a la manera en que el sujeto se adapta y enfrenta su propio envejecimiento. (Krassoievitch 1993:54).

Así que mirar y responder a la creciente población de edades avanzadas y su probable participación como elementos productivos de la población futura, promueve los mejores niveles de bienestar posibles, para que éstos a la vez, retrasen y mitiguen lo efectos negativos de la vejez.

### 2.3 Envejecimiento activo

La OMS (2004:2) lanzó en 1992 un documento llamado envejecimiento activo en el cual se mencionan políticas, describen criterios y perspectivas para un envejecimiento saludable a lo largo de toda la vida. Este documento es una exhortación dirigido a las sociedades para la adopción de criterios que contribuyan a prevenir enfermedades y promover la salud, inclusión social, protección económica y eliminen desigualdades sociales con el objetivo de que las personas mayores gocen una vida activa.

El concepto de envejecimiento activo se refiere al proceso de optimización de las oportunidades en relación con la salud, la participación y la seguridad para mejorar la calidad de vida a medida que se envejece (OMS 2004:2).

Por su parte, la Estrategia Regional de Implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento, se refiere al envejecimiento activo, al proceso de optimizar las oportunidades de salud, participación y seguridad a fin de mejorar la calidad de vida de las personas mayores y fomentar la autoestima y la dignidad de las personas en el ejercicio pleno de todos sus derechos humanos y libertades fundamentales. (CEPAL 2004:65).

Como se mencionó anteriormente, el factor salud es un elemento clave del envejecimiento activo, éste a su vez asegura que todas las personas de edad avanzada puedan seguir con una contribución positiva a sus familias, comunidades y sociedades.

El planteamiento del envejecimiento activo, es considerado por diversas organizaciones y programas a favor de las personas de edad para que gocen de: su independencia, participación, oportunidades de empleo en el logro de su bienestar económico, cuidados, autorrealización y dignidad.

Por su parte, la OIT (2004:2) menciona que las personas mayores deben mantenerse en la población activa. Es decir, integrarse al mercado de trabajo. Por ello, hay que mejorar las oportunidades a disposición de las personas de edad avanzada para lo cual se debe exigir el avance en 3 fuentes: la consolidación de la posición de los ancianos en el campo de trabajo, la lucha contra los prejuicios y los estereotipos y la ilegalización de la discriminación por razón de la edad.

El primer punto, la mejora de la disposición laboral de los trabajadores de edad avanzada, exige la utilización generalizada de la formación y el aprendizaje permanente. Además, conseguir que mejore el grado de aceptación del trabajo y el entorno laboral a las necesidades de las personas de edad avanzada contribuiría a multiplicar el interés del empleo para estos trabajadores. La ampliación de las oportunidades para trabajar a tiempo parcial es una medida en esta dirección, al igual que la elevación de la flexibilidad general en las prácticas de trabajo.

El segundo punto, menciona que los estereotipos respecto a las personas de edad avanzada son numerosos entre los que destacan: las personas mayores son menos productivos, más vulnerables a las enfermedades y las lesiones y opuestos al cambio.

Y el tercer punto, se refiere a erradicar la discriminación, ya que las pautas en relación a este factor suelen estar generalizadas: los puestos y períodos de aprendizaje se dirigen a los jóvenes, los puestos de nivel intermedio son ellos y no merece la pena impartir formación a los trabajadores de edad avanzada, ya que se jubilarán en breve.

Los puntos anteriores son recomendaciones y estrategias de la OIT para tratar de mejorar la situación de las personas en el mercado de trabajo e impulsar la participación de las mismas.

La Comisión de las Comunidades Europeas (1999) ha propuesto un marco de políticas y prácticas de empleo y jubilación que responden tanto al envejecimiento como al desempleo cada vez más grave en ese continente, y cuyos pilares, (centrados en la adaptación de la organización del trabajo y la gestión de las empresas) son: (Engler y Peláez 2002:48).

- a) La corrección de la desprotección social de la mujer mayor como sobreviviente mayoritaria, mediante la ampliación de su papel laboral y económico y la introducción de medidas que faciliten la conciliación de su vida laboral y familiar.
- b) La conservación de las capacidades de la población activa a lo largo de la vida, mediante actividades de aprendizaje permanente y otras medidas que garanticen su capacitación, motivación y movilidad.
- c) La reducción de la demanda de jubilación anticipada y la elevación de la edad de la jubilación, aunadas a;
- d) La incorporación de modalidades flexibles de empleo y contratación a partir de ciertas edades, como el retiro gradual con horarios flexibles, a tiempo parcial, con contratos temporales o subcontratación o la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES).

- e) La eliminación de la discriminación laboral por edad;
- f) La modernización y el incremento de la protección social, aumentando la transferencia respectiva de recursos.
- g) El trabajo conjunto con empresarios y sindicatos para impulsar estas nuevas prácticas.
- h) El incremento del voluntariado;
- i) El acceso seguro a servicios adecuados y coordinados de salud, preventivos, asistenciales y de rehabilitación, apoyados por seguros de dependencia.

En el contexto latinoamericano, específicamente en México, estas políticas podrían ser efectivas si son tomadas en cuenta para los programas nacionales de envejecimiento que contribuirá a que las personas mayores puedan continuar en su empleo hasta que ellos decidan o bien las que se encuentran en situación de jubiladas reincorporarse al mercado laboral y así continuar su vida activamente.

Promover el envejecimiento activo por medio de la inclusión laboral, está enfocado a una nueva forma de trabajo que menciona (Gil 2003:230) como el outsourcing, que se refiere a la externalización de los profesionales (técnicos, asesores, expertos) que, de ser empleados de plantilla con contrato permanente en la empresa, pasan a ser consultores externos que trabajan como subcontratados en régimen de autoempleo o free lance. Para ello alquilan sus servicios por obra o a destajo con contratos puntuales de corta duración, que se firman con las diversas empresas con las que se mantienen vínculos muy laxos de asociación clientelar, con amplias redes informales de interconexión horizontal.

Esta nueva forma de trabajo no ha sido ajena a las preferencias de muchos profesionales independientes, ya que actualmente podemos percibir el aumento de este tipo de servicios donde la responsabilidad es apoyar a otras personas, empresas públicas o privadas con conocimientos y experiencias acumulados.

Menciona (Gil 2003:231) que esta modalidad de reconversión profesional es la que mejor conviene a la transición desde el compromiso laboral completo que tienen los adultos hasta la jubilación flexible que se busca para los mayores. Los varones tienden a buscar actividades de posjubilación que les recuerden a su antigua profesión, y que de ser posible tengan alguna relación de continuidad con ella. Es lo que buscan por ejemplo los profesionales asociados a Seniors Españoles por la Cooperación Técnica (SECOT, [www.secot.org](http://www.secot.org)), jubilados y prejubilados que prestan asesoramiento técnico voluntario a empresas y organismos con dificultades de acceso a la consultoría comercial, preferentemente en regiones económicamente desfavorecidas o en países en desarrollo.



Es una manera de aprovechar los años de experiencias que los jubilados tienen en su haber, pero cabe destacar que de acuerdo a la postura de este autor, este servicio debe tener retribución económica para las personas, porque esa actividad no remunerada de posjubilación, que ahora solo desarrolla una minoría de profesionales jubilados en régimen de voluntariado altruista, muy bien pudiera generalizarse en el futuro, e incluso podría pasar a estar remunerada aunque fuese a precios por debajo del mercado, de acuerdo a fórmulas mixtas y flexibles que sirviesen de transición desde el compromiso laboral pleno hasta la pura prestación voluntaria de trabajo desinteresado. (Gil 2003:231), es decir, el trabajo flexible y remunerado es una manera de que las personas puedan continuar trabajando.

Las propuestas de este autor sirven como base para plantear que una alternativa de trabajo después de la jubilación, puede ser la consultoría, en la que los jubilados utilicen su mejor herramienta, las cuales son: el conocimiento y la experiencia.

Cabe destacar que este trabajo no debe quedar reducido tan sólo a la opción de brindar el servicio voluntariamente sino que los demás tomen en serio este trabajo y lo valoren con un precio justo. Esta es la mejor vejez activa que se pueda tener: no la que se ve reducida a ofertar prestaciones gratuitas sino la que continúa en condiciones de fijar un precio a los valiosos servicios que se presta a los demás. (Gil 2003:232).

El trabajo remunerado es una manera de valorizar a las personas mayores, además que ayuda en su bienestar económico y con esto a mantener las condiciones de salud, de pertenencia social y calidad de vida que son parte del envejecimiento activo y al cual se ha dado énfasis en este trabajo de investigación.

Por otro lado, la Estrategia Regional de Implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento, plantea metas y recomendaciones para la adopción de medidas en favor de las personas mayores. Constituye un marco de referencia regional que los países deben adaptar a sus realidades nacionales con el fin de responder eficazmente a las necesidades e intereses de las personas mayores, propiciando de esta manera la creación de condiciones que favorezcan un envejecimiento individual y colectivo con seguridad y dignidad. (CEPAL 2004:66).

En relación al envejecimiento activo se propone como meta general: Protección de los derechos humanos de las personas mayores y creación de las condiciones de seguridad económica, de participación social y de educación que promuevan la satisfacción de las

necesidades básicas de las personas mayores y su plena inclusión en la sociedad y el desarrollo. Para alcanzar esta meta general se definen objetivos específicos, con las correspondientes recomendaciones para la acción, entre los que destacamos:

**Objetivo 1:** Promover los derechos humanos de las personas mayores.

Recomendaciones para la acción:

- Incorporar explícitamente los derechos de las personas mayores en el ámbito de las políticas, las leyes y las regulaciones.
- Elaborar y proponer legislaciones específicas que definan y protejan estos derechos, de conformidad con los estándares internacionales y la normativa al respecto aceptada por los Estados.
- Crear mecanismos de monitoreo a través de los organismos nacionales correspondientes.

**Objetivo 2:** Promoción del acceso, en condiciones de igualdad, al empleo decente, a la formación continua y al crédito para emprendimientos propios o comunitarios.

Recomendaciones para la acción:

- Aplicar las disposiciones de la recomendación 162 de la OIT referida a la promoción de políticas de igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores de todas las edades.
- Realizar campañas de sensibilización y promoción del potencial productivo de las personas mayores dirigidas a los interlocutores del mundo laboral público y privado.
- Generar incentivos para la participación de las personas mayores en trabajos remunerados y no remunerados (voluntariado).
- Ofrecer programas para el desarrollo de habilidades laborales y de otro tipo de las personas mayores y sus organizaciones, tales como la alfabetización, el aprendizaje de oficios y la capacitación en el uso de las tecnologías de la información, que les faciliten su permanencia en el mundo laboral, así como la creación y el fortalecimiento de actividades generadoras de proyectos e ingresos.
- Promover el acceso a oportunidades de crédito para las personas mayores con el fin de facilitar la creación de emprendimientos propios.

- Incentivar el modelo de economía solidaria en las áreas rurales, marginales e indígenas.
- Promover la formación de organizaciones no gubernamentales que tengan como objetivo el desarrollo socioeconómico de la población adulta mayor en áreas vulnerables.

**Objetivo 3:** Promoción y facilitación de la inclusión laboral formal para los adultos mayores.

Recomendaciones para la acción:

- Fomentar la creación de trabajos con horario reducido, más acorde con la demanda del mercado laboral.
- Promover todas aquellas medidas y normas que tiendan a posibilitar la continuidad laboral del adulto mayor y su reinserción laboral, incluso más allá de haber adquirido su calidad de jubilado o pensionista.
- Diseñar medidas y lineamientos que protejan a las personas mayores de los riesgos que se les presentan en su seguridad y salud ocupacional.

A partir de las recomendaciones sugeridas por autores y organismo internacionales mencionados resta pensar y planear la manera en que se debe dar respuesta, es decir que el gobierno y la sociedad misma incluyan en sus acciones, las actividades necesarias para que esta grupo de población viva en bienestar sus últimos años.

## **2.4 Trabajo en la vejez**

La recomendación número 162 de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT 1992:28) sobre los trabajadores de edad, es un instrumento que evoca los principios de la OIT y facilita orientaciones para las políticas nacionales. En esta recomendación destacan: la necesidad de complementar instrumentos existentes relativos a la igualdad de oportunidades y trato, seguridad en el empleo y protección contra los despidos, así como preparar a las personas para la jubilación. Esta recomendación se aplica a todos aquellos trabajadores que por el avance de su edad, están expuestos a encontrar dificultades en materia de empleo y ocupación. Sin embargo, a pesar de que este organismo trabaja a favor de esta fuerza laboral, en nuestra sociedad, aún es notable la situación de discriminación en que se encuentran las personas adultas en relación a colocarse en un empleo.

Por tal motivo, es preciso que se tenga en cuenta que la población de personas mayores aumenta y que es necesario diseñar políticas y programas para apoyarlas en materia laboral, de manera que sean menos dependientes económicos de sus familiares y gocen de seguridad y calidad de vida en la vejez.

Cabe señalar que el trabajo que las personas de edad avanzada desempeñen después de la jubilación, depende totalmente de la actitud de las mismas, éstas pueden ser derivadas de las consecuencias positivas o negativas de la jubilación o de la perspectiva que se tenga de la propia vida. Se distinguen dos tipos de actitudes para diferenciar el tipo de personas mayores con interés de trabajar. (Rodríguez 1999:126).

En primer lugar se encuentra una persona con actitud que espera con ansiedad el momento de la jubilación para poder disfrutar con tranquilidad su vida; son personas que se sienten cansadas, o que el trabajo se convirtió rutinario y no constituía verdaderamente su vocación, o bien, que han hecho planes para un merecido descanso. Evidentemente a este tipo de personas les parece poca atractiva la idea de continuar en alguna actividad laboral después de la jubilación.

Por otra parte, se encuentran las personas con actitud de gusto por el trabajo y que éste les ha permitido realizarse personalmente y propiciado prestigio, contactos y relaciones sociales, aquí es cuando la jubilación afecta negativamente. Las personas que muestran esta actitud, les es difícil renunciar a su trabajo, aún después de haber cumplido la edad reglamentaria de la jubilación. Por lo general, estos son los jubilados que se dedican a trabajar por su propia cuenta o en un trabajo informal.

Por otra parte, considerar que un individuo en etapa de vejez puede contribuir con su fuerza laboral, es un primer paso al reconocimiento de sus conocimientos y capacidades. Retrocediendo a la etapa de juventud de un individuo, durante el tiempo que prestó servicios técnicos y profesionales como empleado de una organización, este recurso humano lo utilizaron con éxito. Pero, ¿Qué sucede cuando el trabajador envejece y llega a la etapa de jubilación?, sencillamente estas habilidades y experiencias que se adquirieron se desaprovechan y pasan a un estatus de inactividad. Éstas, significan la sabiduría cimentada durante los años de trabajo que ahora le podrían ser útil para continuar en una actividad productiva, además se estima que con la edad aumentan los gustos, regularidad del ritmo y método, puntualidad, atención concentrada y vigilante, buena voluntad, disciplina, prudencia,

paciencia, trabajo bien terminado (De Beauvoir 1989:279), es decir que las personas mayores tienen posibilidades de garantizar resultado.

Es cierto que en la actualidad existen personas de edad avanzada que aún pueden mantener una actividad productiva, no obstante, hay que recalcar un punto importante, nunca podrá ser del nivel de intensidad que la persona realizó en su juventud, lo anterior, se refiere al desempeño de actividades basadas en la fuerza física, no siendo el caso, para actividades intelectuales y de dirección.

Según (Loewy 1994:1) el periodo de vida es concebido como un periodo de acumulación de capital físico, financiero y humano, a lo largo del cual se realizan transferencias intergeneracionales: de los más jóvenes a los adultos mayores y de los adultos mayores a los jóvenes. Si bien, el adulto mayor ve reducida su capacidad de contribuir con recursos económicos, lo puede hacer con transferencias de conocimientos adquiridos, experiencias y habilidades.

La experiencia y el saber que aportan los trabajadores de edad son clave para muchas empresas y organizaciones ya que representan una fuente de beneficios económicos y sociales para sus comunidades locales y debería dárseles un tratamiento decente. (OIT 2002:1).

En consecuencia, las condiciones de trabajo para una persona mayor son elementales. En la recomendación 162, OIT (1992:27) las condiciones de trabajo están establecidas para proteger a los trabajadores de edad de forma que puedan seguir laborando en condiciones satisfactorias. Sugiere que se adopten medidas que fijen un número de horas de trabajo y que se establezca un sistema de remuneración que tome en consideración no sólo la producción individual sino también los conocimientos y la experiencia, además que el trabajo se adapte a principios ergonómicos que contribuyen a preservar la salud, prevenir accidentes y mantener la capacidad laboral.

De acuerdo con los criterios de este organismo es necesario fomentar la creación de trabajos, con horario reducido, más acorde con las condiciones físicas de las personas mayores, es decir, aquellas medidas que tiendan a posibilitar la continuidad o reinserción laboral de las mismas. El trabajo debe enfocarse a actividades cuya experiencia laboral y profesional sea con apoyo efectivo para grupos de población más jóvenes y para las empresas.

El proceso evolutivo que sufre este sector de la población implica considerarla como parte de la fuerza laboral en un futuro, por tal motivo es prioridad considerar programas nacionales de

formación y capacitación profesional, así es previsible que las personas jubiladas tiendan a ser cada vez más instruidas, más cualificadas, más informadas y en general más independientes, con lo cual su nivel de exigencia (personal y social) aumentará (Vizcaino 2000:69), además, con el interés de que las personas mayores estén actualizadas con las tecnologías modernas y que sean más competitivas.

La recomendación 142 OIT (1992:9) indica que las políticas y programas de orientación profesional deberán alentar y ayudar a todas las personas, con igualdad y sin discriminación alguna a desarrollar aptitudes profesionales. Por consiguiente, esta disposición prohíbe toda discriminación por razón de edad en lo referente a la orientación y formación profesional. Resultaría benéfico para la población mayor que se tomaran en cuenta estas recomendaciones, debido a que es una realidad que las personas de edad avanzada en la mayoría de las veces, son discriminadas por los empleadores y por la misma sociedad.

En México es de conocimiento público que colocarse en un puesto laboral después de los 45 años es difícil y casi inexistente. A priori, los empleadores desconfían de las personas de edad. En casi todos los países el límite estipulado va de 40 a 45 años. (De Beauvoir 1989:274). En este contexto, es un primer punto que pone en desventaja al intento de una solicitud laboral aunado a los escasos programas de capacitación y formación, o la falta de una masiva divulgación de éstos que permita la actualización en áreas técnicas y profesionales de las personas así como crear la oportunidad de percibir las como personas potencialmente productivas.

Las personas mayores tienen mucho que ofrecer a las empresas modernas y deberían ser incluidas en los procesos de entrenamiento y reciclaje. Pueden compensar su disminución en la productividad sacando ventaja de sus habilidades y del conocimiento alcanzado a través de la experiencia. Los trabajadores mayores son más estables y tienen menos ausencias y accidentes que los jóvenes. (Vega y Bueno 1995:329).

Cabe mencionar que las personas mayores tienen derecho a la capacitación y orientación profesional. Las actividades de formación de la OIT (1992:33), dirigidas a las personas de edad están basadas en el mandato de este organismo, en las normas internacionales del trabajo, en particular de la recomendación sobre los trabajadores de edad (núm. 162) y la recomendación sobre la orientación profesional y la formación profesional en el desarrollo de los recursos humanos (núm. 150), que considera que se debería proporcionar a los trabajadores de edad

avanzada la orientación y formación profesionales de que se precisen, especialmente en relación con cualquiera de las necesidades siguientes:

- Actualizar sus conocimientos y calificaciones.
- Elevar su nivel de instrucción general y de calificación profesional.
- Poner a su disposición empleos más apropiados.
- Evitar la fijación de límites de edad máxima no adaptados a la realidad.
- Incitar a los trabajadores de edad avanzada a aprovechar los servicios de formación.
- Informar al público en general sobre las necesidades de formación existentes.

Sería conveniente que las instituciones de gobierno encargadas de proteger y garantizar la calidad de vida y las oportunidades laborales de personas mayores en nuestro país, incluyan en sus programas de actividades, intensificar las tareas de formación y orientación, además de promover la participación de las mismas. De igual manera, las empresas privadas que en su planta de trabajadores se encuentren personas de edad avanzada, adopten el principio que origine dejar de lado la idea del despido o temprana jubilación y experimentar la capacitación y formación que podría ser mucho más fructífera para sus objetivos.

Las consideraciones anteriores tienen lugar debido a que actualmente el ámbito laboral está modificándose como resultado de las tendencias económicas y demográficas, así como de las innovaciones tecnológicas lo cual obliga a las personas mayores jubiladas interesadas en reincorporarse al campo laboral a actualizarse.

(Hansen 2003:302) menciona en resumen los principales cambios en la clase de trabajo que se dispone y se dispondrán en el futuro.

- Disminución en las ocupaciones agrícolas.
- Disminución en el trabajo no especializado.
- Desplazamiento de los trabajadores por la tecnología.
- Aumento en las ocupaciones de servicios.
- Aumento en las ocupaciones de alta tecnología.
- Aumento en los trabajos que exigen más instrucción o capacitación.

Estos trabajos exigirán que los empleados cuenten con niveles de habilidad más elevados que en el pasado. Además, estas tendencias tienen repercusiones en el mantenimiento de la productividad en la fuerza laboral que envejece, si bien el trabajo de la persona mayor es más estable, experimentada y responsable, es necesario asegurarse de que también siga

actualizándose y siendo flexible, así que la capacitación continúa será la clave. (Hansen 2003:308).

Ante este panorama, la capacitación que reciban las personas mayores jubiladas para la inclusión en el ambiente laboral, es un punto importante que debe considerarse en los programas y políticas dirigidos a ocupar la fuerza laboral de la población mayor.

## **2.5 Significado del trabajo**

A lo largo de todo este capítulo se ha mencionado la importancia de la reincorporación laboral de las personas mayores; del significado que tiene para la sociedad dentro del proceso de envejecimiento, pero, considerando el concepto del trabajo en la vida del individuo, surge una pregunta ¿Cuál es su significado?

Podríamos empezar considerando que este concepto representa la satisfacción de las necesidades básicas del individuo porque a través de éste consigue bienes. El trabajo es el factor determinante del status o posición en la sociedad y resulta vital para el sentido del sí mismo, ya que contribuye tanto al autoconcepto como a la autoestima. (Hansen 2003:300).

También, el trabajo es un factor que organiza nuestra actividad y nos ayuda a visualizarnos como individuos productivos en la sociedad. Quiénes somos y como nos vemos viene determinado, en parte, por nuestra ocupación.

Además, proporciona seguridad económica a las personas, satisface otras necesidades del individuo las cuales se enlistan a continuación. (Hansen 2003:301).

Necesidades materiales: seguridad financiera.

Autoestima, amor propio.

Aceptación social.

Condición social, respeto por parte de los demás.

Ingreso al mundo de los adultos.

Desarrollo y satisfacción personales.

Actividad y estructura de vida, antídoto contra el aburrimiento.

Contacto social.

Generatividad.



No cabe duda que el trabajo sea una manera de obtener recursos económicos, pero hay que considerar que es algo más que esto; es una actividad que ocupa la mayor parte de la vida de los individuos y su desempeño cotidiano lleva a adquirir hábitos, patrones de conducta y relaciones sociales.

El trabajo es uno de los elementos más importantes en la vida de una persona durante su juventud y su edad adulta. Las personas pasan parte de ella preparándose para desempeñar una actividad productiva. Durante la vida activa, las personas ganan dinero, disfrutan su actividad laboral, acumulan experiencias, conocimientos y habilidades con los cuales, muchos alcanzan posiciones de poder y responsabilidad.

Es por ello que la persona al jubilarse o retirarse se enfrenta a una situación muy difícil que tiene implicaciones mucho más amplias que el simple hecho de dejar de trabajar. Para las personas mayores de 60 años, este retiro llega justamente cuando el trabajo podría contribuir más en su condición social y bienestar económico.

La gente mayor, en términos generales, considera que la actividad laboral es una forma de ganarse la vida pero también es una dimensión que permite demostrar su valía como individuo y representa un modo de dar sentido a la vida (Fericgla 1992:139).

El hecho de desvincularse del mundo de la producción constituye necesariamente un momento muy importante en la vida de los miembros de la sociedad, esto por dos causas principales:

- a) Romper con el trabajo implica un ritmo y una actividad que ocupa y ha ocupado la mayor parte del tiempo de la vida adulta.
- b) El hecho de quedar fuera de una actividad laboral se considera como una falta grave que es necesario evitar para no resultar un marginado mal disimulado.

Esta situación aparece debido a que las personas mayores están más comprometidas con el trabajo, son más responsables. Las personas de mayor edad conceden más valor, a aspectos intangibles del trabajo, como la satisfacción, la consecución y la amistad y hacen menos énfasis en particularidades como las finanzas. (Fericgla 1992:139).

En este sentido, la necesidad de ocupar el tiempo del que disponen y la importancia del bienestar social pasa a primer plano, ya que muchas personas jubiladas mayores ven en el trabajo una actividad fundamental para la satisfacción personal.

De aquí la importancia de abrir posibilidades para que los jubilados se reincorporen al mercado laboral; lo que significará contar con una población con mejores posibilidades de vida activa y productiva.

Una manera de lograr una visión que muestre un mejor modo de envejecer a partir de la satisfacción y significado que tiene el trabajo para un individuo y la decisión de permanecer económicamente activa después de la jubilación, la consideramos dentro del marco de la teoría social de la actividad, propuesta por Lemon, Bengston y Peterson (1972).

Esta teoría de la actividad postula que sólo es feliz y se siente satisfecha la persona que es activa, que produce algún rendimiento y que es útil a otras personas. Las personas mayores para estar satisfechas, tienen que pensar que son necesarias con sus vidas, que la sociedad todavía las necesita. Además asume que la forma en que pensamos sobre nosotros mismos está relacionada con roles o actividades en los cuales estamos inmersos. La idea de la teoría de la actividad es anticipar la meta de envejecer con éxito. Argumenta que el ejercicio físico y las actividades que requieren compromiso y responsabilidad pueden contrarrestar el deterioro tanto físico como cognitivo que conlleva al envejecimiento. (Fernández, et al. 1999:202).

Cabe destacar que según (Cariou 1995:42), esta teoría de la actividad es válida para los viejos jóvenes, pero dudosa para los viejos viejos. A parecer es una teoría sobre la etapa del lapso de la jubilación y no sobre una teoría propia del envejecimiento.

Lemon y colaboradores mencionan que lo que viene siendo más importante para el sujeto son las actividades sociales que tienen sentido para él y no la actividad por sí misma. La perspectiva de esta teoría es que en realidad lo que resulta importante es la sociedad. El individuo está provisto de papeles definidos por la sociedad que le dan la posibilidad de actuar y de sentir que existe. Cuando la sociedad le retira una parte de sus roles no le queda más que buscar otras posibilidades disponibles.

Entre los aspectos positivos de esta teoría se mencionan: (Ortiz 2005:5)

- Sentimiento de bienestar, sentirse útil.
- Protección contra el aburrimiento, la soledad, enfermedad, las interacciones sociales contribuyen a mejorar la imagen de uno mismo.
- Ideal para los grupos en la edad de la jubilación.

A partir de esta teoría, puede considerarse positivamente la activación de las personas mayores jubiladas (en el ámbito laboral, social, cultural etc.). con el objetivo de que se sientan

satisfechas de lo que hacen y aún puedan hacer dentro de la sociedad y así mismo visualicen su futuro con actitud positiva. En este contexto, el envejecimiento con éxito y satisfecho, radica principalmente a la situación de salud que influye en el cuerpo físico y los factores psicosociales de la persona mayor.

Cabe señalar que considerar la teoría de la actividad no es suficiente para generalizar la satisfacción en la vejez, es decir, que no todas las personas mayores jubiladas tienen que reincorporarse en una actividad laboral para que estén satisfechas. Una persona puede estar satisfecha separándose de su actividad laboral para gozar de una vida más de reposo y ocio, al contrario de una persona que se integra a la actividad con el objeto de mantener el sentido de la dignidad personal. Evidentemente, adoptamos la teoría de la activación para el grupo de personas mayores que están interesadas en continuar activas.

Sin embargo, lo importante es que todas las personas mayores, en esta etapa de la vida realicen actividades significativas con las que se sientan felices y satisfechas.

## **2.6 Fomento de una cultura de apoyo a la vejez**

En nuestra sociedad cada día es más fácil encontrar personas mayores que se enfrentan a situaciones de marginación, discriminación, rechazo familiar, abandono y maltrato. Esta situación es parte de la carencia de una cultura de respeto y reconocimiento hacia la figura de los ancianos que antaño simbolizaban la experiencia, sabiduría, ecuanimidad y serenidad, entre otros atributos. (INAPAM 2002:16). Motivo por el cual se requiere fomentar una cultura de valoración a quienes forman parte de esta población.

La población mayor es uno de los sectores más vulnerables de la sociedad que solicita permanecer y continuar su vida en una sociedad justa y solidaria, por lo cual un cambio de creencias y actitudes por parte de las demás personas es una manera apropiada de lograrlo.

La sociedad en general tiene la responsabilidad de fomentar una cultura de envejecimiento, es decir, sustituir la imagen negativa que se tiene de éste por una imagen positiva de una etapa a la que toda persona llega con posibilidades de ser individuos activos, productivos, participativos y dignos de respeto. Esta cultura la podríamos percibir en el valor que la sociedad otorga a la dignidad y al respeto de las personas mayores y a sus derechos, así como a la solidaridad entre grupos de distintas edades. (Engler y Peláez 2002:236).

Considerar que estas personas requieren ocuparse en actividades sociales, recreativas, laborales y productivas para permanecer activas y ser consideradas y valoradas por los demás grupos de población (niños, jóvenes y adultos) es un punto de partida hacia una cultura de envejecimiento.

Una cultura de respeto, equidad y solidaridad entre las distintas generaciones debe reflejarse en la sociedad, las políticas sociales y el acceso a los bienes y servicios que requieren para su bienestar y calidad de vida.

(Engler y Petáez 2002:236) mencionan elementos indispensables para fomentar esta cultura de envejecimiento tanto a nivel colectivo como individual.

Estos elementos son considerados puntos importantes porque contribuyen al bienestar que la población mayor demanda. Estos son: la dignidad, la vitalidad, la prevención, la participación, la disposición permanente de aprender, el respeto y la solidaridad intergeneracional. A continuación se mencionan detalladamente.

El respeto a la dignidad de los adultos mayores, se refiere al acceso a recursos, bienes y servicios que garanticen la satisfacción de las necesidades básicas. Además que la sociedad acepte y comprenda que las personas mayores tienen que disfrutar de calidad de vida e interrelacionarse con su familia, comunidad, fuentes de empleo y servicios. Para ello, difundir y promover sus derechos es necesario.

Por ello, una de las acciones que ha generado el INAPAM, es fomentar la cultura de aceptación de las personas mayores en la vida social y productiva del país, a través de la Campaña de Revalorización del Anciano (INAPAM 2002:16) con la cual propicia el intercambio generacional entre adultos mayores, niños, jóvenes y adultos, favoreciendo la convivencia, así como el acercamiento entre los extremos de la vida y el rescate de los valores de respeto y consideración hacia los ancianos.

La vitalidad, se relaciona con la disposición de vivir activamente. Las personas mayores tienen que tomar la responsabilidad de fomentar un envejecimiento exitoso a nivel individual. El hecho de realizar ejercicio físico contribuye a la no dependencia personal y es fuente de placer.

La vitalidad no se puede improvisar ni imponer, pero se puede estimular con el aprendizaje permanente a lo largo de la vida; esencial para conservar la actividad mental y la capacidad creativa. Evidentemente, con vitalidad las personas tienen motivación, energía creativa y son más productivas.

Por otra parte, es importante destacar que las **oportunidades de aprendizaje** que puedan tener las personas es esencial para conservar la actividad mental y la capacidad creativa, para ello es preciso eliminar la cultura de que las personas mayores no pueden aprender y ampliar oportunidades educativas como son alfabetización, capacitación técnica y profesional, esto resultará benéfico para mantenerse activos y con capacidad para realizar cualquier actividad.

Otro elemento de esta cultura del envejecimiento es la **prevención** desde edad temprana. Los individuos deben comenzar a cuidar su salud para prevenir enfermedades que puedan afectar su vida más adelante. Generar acciones de prevención ayudará a superar las dificultades en relación a salud y a mejorar la calidad de vida en la vejez, ya que esta última depende mucho de la forma y condiciones de vida de las personas.

**La participación**, es decir, la interacción entre el individuo y la sociedad es un valor cultural fundamental. El reconocimiento por todas las generaciones del derecho que tienen los adultos mayores a la autonomía e independencia en su vida personal y familiar, así como al protagonismo en la vida política, económica y social, además de acceso al empleo y a la protección social.

Las personas mayores desempeñarán un papel cada vez más importante, a través del trabajo voluntario, transmitiendo sus experiencias y conocimientos, cuidando a sus familias y con una creciente participación en la fuerza laboral (OMS 2004:1). Por esta razón, requerimos fomentar una cultura que permita respetar y valorar la utilidad de las personas para generar cambios en el entorno social y económico.

Por otra parte, es preciso erradicar la idea de que las personas mayores no pueden aprender, hay que sustituir este concepto por otro que valore el **aprendizaje permanente** hasta el final de la vida y que se traduzca en la creación o ampliación de oportunidades educativas para las personas mayores con objeto de facilitar su participación y protagonismo ciudadano, laboral sociocultural y político.

**El respeto**, entre personas de distintas edades y condiciones (niños, jóvenes y adultos jóvenes y mayores) es un valor fundamental para fomentar la cultura de envejecimiento. Este respeto mutuo lleva a la solidaridad entre generaciones, la cual hace entender bien las necesidades de cada persona.

El punto principal de que exista la **solidaridad entre generaciones** depende de que los niños, jóvenes y mayores jóvenes perciban positivamente su propio futuro como adultos mayores, es

decir que visualicen el camino al que todo ser humano tiene que llegar y que el apoyo y respeto que hoy se pueda otorgar a estas personas, mañana será recibido.

Ante todos los elementos anteriormente descritos, para lograr construir una cultura de envejecimiento en nuestra sociedad, es necesario enfocarse en ellos con el compromiso de fomentarlos y valorizarlos.

En este sentido es importante sensibilizar a la sociedad en general para un cambio de cultura, que inicie con modificaciones relacionadas con las formas y estilos de vida; actitudes tanto del empeño individual y colectivo.

La tarea debe iniciar, por una parte, con la población conformada por niños, jóvenes y adultos jóvenes al tomar conciencia y colaborar con las personas mayores y por otra, éstas últimas poner todo su entusiasmo, motivación y esfuerzo.

La vejez de una persona está relacionada con la jubilación, la cual como se ha mencionado, es una etapa que afecta la situación social, emocional y económica de la persona, por ello, el fomento de una cultura de envejecimiento que incluya la planeación de la jubilación es imprescindible para que las personas estén preparadas para vivir este período de la vida.

En nuestra sociedad es frecuente saber que la jubilación carece de planeación, debido a que la mayoría de las personas se muestran indiferentes a esta realidad que en algún momento de la vida llega, no obstante, la jubilación debe planearse para tener la oportunidad de vivirla con gozo y satisfacción. La preparación de la jubilación es una ayuda para facilitar la toma de conciencia de las posibilidades que aún a uno le quedan y que le posibilitan la realización de muchas cosas para después de haber alcanzado el retiro. (Rodríguez 1999:129). Esta planeación que un futuro jubilado haga de su vida es para llevar a cabo una transición apropiada y aprovechar el tiempo libre.

La planeación de la jubilación es una cultura que debe fomentarse en cada persona. Esta preparación precisamente ha de iniciarse con la toma de decisión firme de hacerla, una vez que la persona ha decidido prepararse para el momento, debe establecer un plan lógico y ordenado, adaptado a su realidad y condiciones. Cabe mencionar que esta preparación no sólo debe ser en actividades de ocio, sino también de valorar las necesidades humanas o espirituales más profundas. La planeación debe incluir: Diversión: gozo, disfrute, placer, humor y alegría; Descanso: del trabajo, de las dificultades de la vida cotidiana; Desarrollo: enriquecerse uno mismo, aprender cosas nuevas, ayudar a los demás.

Fomentar una cultura de planear la jubilación es una manera de inducir a las personas a prepararse para la vejez para que éstas tengan mejores posibilidades de satisfacer sus necesidades básicas y gocen mejores condiciones de vida.

Un punto muy importante que se debe valorar en las personas mayores es que un hombre viejo lleva años acumulando conocimientos prácticos en su haber, lo que se traduce en una persona de gran valía con capacidades y recursos humanos difíciles de superar. Aprovechar estos conocimientos y experiencias de manera que se transformen en resultados productivos es parte de una nueva forma de trabajo en las organizaciones en el marco de una nueva corriente económica mundial, en la cual el conocimiento es considerado un capital fundamental para mantener el rendimiento y la competitividad.

Los conocimientos, las habilidades y experiencias de los jubilados incluyen tanto conocimiento conceptual como conocimiento subjetivo que construyeron durante su vida laboral, lo cual nos da pauta para sostener que las personas mayores jubiladas que en su juventud fueron personas activas laboralmente tienen oportunidad de aprovechar estos conocimientos, habilidades y experiencias en los procesos de producción de una organización social o privada. Este propósito depende de la cultura de los empresarios hacia los trabajadores mayores jubilados, que realmente en nuestro país también es escasa.

En el ámbito empresarial, el fomento de la cultura de envejecimiento también tiene lugar ya que los empresarios están obligados a tomar en cuenta que el crecimiento de la población traerá nuevas formas de organización, dirección y desarrollo de los trabajadores de mayor edad en las empresa. (Medina 2000:374). Es necesario animar a las empresas a conservar y contratar a trabajadores de edad avanzada, es decir, inducirlos a la cultura de aprovechar la fuerza laboral sin importar la edad.

Esta creación de cultura de envejecimiento comprende los siguientes aspectos: una paulatina reducción de la jornada laboral combinada con un mayor tiempo libre y de ocio (jubilación parcial o progresiva) por parte del trabajador, la participación de estas personas como formadores en acciones dirigidas a otros compañeros o personal de una nueva incorporación, de este modo transmitir su larga experiencia laboral y conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera profesional, aumento de la participación de los trabajadores de mayor edad en acciones formativas dirigidas al continuo reciclaje de conocimientos y pautas de actuación en el entorno laboral para que de este modo no paralicen su desarrollo personal y profesional. (Tornero 2000:374).

Estos aspectos como parte de una cultura de los empresarios deben considerarse tanto en los trabajadores activos como en los jubilados.

Por otro lado, para finalizar este capítulo, es importante mencionar que el crecimiento demográfico de la población muestra la urgencia de establecer programas para las personas mayores y supone incorporar situaciones económicas, sociales y culturales que lleven a un clima favorable de incorporación a la actividad productiva.

En referencia al ámbito laboral, que influye en el bienestar económico de la población mayor, en esta investigación se propone una alternativa de inclusión de personas jubiladas a la fuerza laboral, la cual es a través del servicio de consultoría a empresas privadas y la cual tiene dos objetivos: primero, aprovechar experiencias y sabidurías acumuladas de los jubilados y segundo, ayudar a las empresas a detectar y solucionar posibles problemas que mejoren su desempeño.

En el siguiente capítulo, abordamos el tema de consultoría de empresas para conocer en qué consiste este trabajo y la necesidad que tienen las empresas de solicitarlo, específicamente las PYMES mexicanas de la industria manufacturera.



## Capítulo III La consultoría de empresas

### 3.1 El trabajo de consultoría

En los últimos años se ha extendido y ampliado considerablemente la consultoría de empresas como un servicio profesional prestado por personas calificadas y expertas en determinadas áreas de especialización. Esta actividad surge como una manera de coadyuvar a las organizaciones en la identificación y solución de problemas relacionados con procesos, procedimientos, métodos, infraestructura y administración.

Las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más complejo, difícil y competitivo, impulsado por el interés de fortalecer posicionamiento en el mercado, rendimiento y transformar su estructura para incorporar los adelantos administrativos, motivo por el cual surge la necesidad de generar estrategias organizacionales como apoyo a lograr estos objetivos de negocio.

Como respuesta a estos cambios, la consultoría de empresas se puede visualizar como una de estas estrategias que a la vez desarrolla otras, según el área de interés de las organizaciones, para apoyar las mejoras que en un momento dado se requieren para el cambio.

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. (Kurb 1996:9).

Este servicio profesional se presta para todas las áreas de la empresa, pero principalmente a la dirección de las empresas con el fin de ayudarlas en la tarea de utilizar con mayor eficiencia los elementos y recursos disponibles para lograr sus objetivos.

Los consultores sólo se enfocan a recomendar soluciones y a prestar ayuda práctica donde proporcionan conocimientos teóricos y técnicos. La responsabilidad del consultor es brindar asesoría con calidad e integridad y la del cliente de aplicarlas y dirigir las para la toma de decisiones. Éste es un punto clave, debido a que el éxito de un servicio de consultoría se atribuye precisamente a estas decisiones con base en los consejos, recomendaciones y opiniones de los consultores.

La consultoría se ejerce de muchas formas diferentes, cada consultor aplica métodos y técnicas dependiendo de sus características personales y del contexto de las empresas, por lo consiguiente, el mercado de los servicios de consultoría es liberal y abierto, el acceso es fácil, con raras excepciones, no se necesita ningún tipo de diploma, licencia, certificado o autorización para empezar a practicar la consultoría, (Kurb 1996:33), sin embargo, hay que tomar en cuenta que la práctica de la profesión debe ser con ética, responsabilidad y compromiso, características que se traducen en mayor credibilidad y confianza por parte de los clientes.

La consultoría es una actividad accesible que admite a personas que no son profesionales se dediquen a la profesión, aunado a esto, las características fundamentales de la consultoría de empresas que menciona (Kubr 1996:4) como un servicio profesional, consultivo, independiente y temporal, hacen que esta actividad pueda convertirse en un trabajo factible de realizar por las personas jubiladas, esto debido a que los conocimientos y experiencias que poseen pueden ser aprovechados para realizar una tarea consultiva.

Considerando a la consultoría de empresas como un servicio profesional, no existen límites para las personas jubiladas para desempeñarla, ya que una persona se convierte en un consultor de empresas después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas, mejorar el rendimiento y compartir la experiencia con otros. (Kurb 1996:4). Es decir, existen las herramientas necesarias como son conocimientos y experiencias de toda una vida laboral.

Por otra parte, la característica de brindar un servicio consultivo se refiere al asesoramiento; aquí, la habilidad del consultor juega un papel importante, la pericia básica del consultor no es sólo dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. (Kurb 1996:5).

En base a prácticas de trabajo, las personas jubiladas adquirieron habilidades para detectar problemas y resolverlos, situación que garantiza una asesoría eficaz y eficiente; cabe señalar que para esto, las personas jubiladas tienen que capacitarse sobre cómo trabajar en proyectos de consultoría, punto el cual abordamos más adelante en este trabajo.

La consultoría como un servicio independiente permite realizar a las personas jubiladas una propia evaluación y análisis de los problemas basados en la "voz de la experiencia", lo cual

otorga credibilidad en las recomendaciones. Esta independencia de servicio, además compromete a los consultores a brindar un asesoramiento objetivo y veraz, así como la responsabilidad de emitir sus propias creencias y opiniones.

La consultoría como una actividad temporal significa que los consultores colaboran con la organización por un tiempo limitado hasta que hayan completado su tarea; y por último, la característica de un servicio comercial, se refiere a la consultoría como un servicio, en el cual un profesional cobra por honorarios a los clientes; ambos, son características que favorecen a las personas jubiladas debido a que la profesión se hace más adaptable a las necesidades físicas por la edad, descanso y recreación, esto significa que existe la posibilidad de que personas jubiladas de edad avanzada puedan desempeñar actividades laborales de consultoría de empresas de acuerdo a sus intereses personales, económicos acordes a sus conocimientos y experiencias.

En virtud de que los productos de la consultoría se hacen tangibles en ideas, recomendaciones, procedimientos, propuestas innovadoras o bien soluciones a problemas específicos en diferentes áreas funcionales, los requerimientos de consultores pueden ser para muchos campos, de aquí que puede abrirse una amplia posibilidad para que colaboren como consultores especializados.

Cabe mencionar que en México, las empresas que se dedican a ofrecer el servicio de consultoría son pocas. Según el Sistema de Información Empresarial (SIEM 2005) existen 756 empresas registradas en la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, de las cuales según el número de empleados un 14.7% con 2 empleados, un 12.2% con 1 empleado, un 10.1% con 3 empleados, un 8.7% con 4 empleados, un 6.9% con 5 empleados, estas empresas en su mayoría son pequeñas.

### 3.2 Características y papel del cliente y consultor

Es importante señalar que en una tarea de consultoría, el cliente y el consultor han de trabajar juntos de una forma creativa y productiva para lograr un trabajo significativo que contribuya al éxito del negocio.

El consultor, al llegar a una organización, desempeña el rol de un especialista que por medio de la aplicación de habilidades y conocimientos nada habituales, puede conducir al cliente a la solución del problema, tiene la responsabilidad de brindar consultoría con calidad e integridad, la cual comienza al realizar un diagnóstico, detectar problemas, dar recomendaciones y terminar la tarea dejando satisfecho al cliente. (Lambert 1999:207).

El consultor con su sugerencia contribuye con la organización en el análisis de la información, aporta una perspectiva más amplia y deja al cliente con una amplia gama de posibilidades útiles para tomar decisiones en el momento que sea conveniente para los intereses de la organización.

Sin embargo, consideramos que parte de la tarea de un consultor es motivar a los clientes para que expliquen las recomendaciones hechas, además una parte esencial del papel del consultor es asegurarse de que las recomendaciones puedan ponerse en práctica con los recursos disponibles y con el compromiso activo de todos los involucrados. (Lambert 1999:67). Si sucede que después de un largo y arduo trabajo de consultoría, los directivos no llevan a la práctica las recomendaciones o la llevan de forma incorrecta, la consultoría no funciona, debido a que la responsabilidad recae en la dirección de la empresa más que del consultor.

Esta situación podría traer consecuencias negativas tanto para el prestigio profesional del consultor como para la confianza y credibilidad de los clientes hacia los servicios consultivos, así que es importante que los resultados de un proceso de consultoría sea cerrado con éxito.

Por su parte, el cliente que decide comprar servicios de consultoría dispone plenamente de los conocimientos técnicos del consultor; aprovecharlos y explotarlos para incorporar a su empresa los cambios y transformar su estructura es su responsabilidad.

En los servicios de consultoría, la colaboración del cliente es esencial, en primer lugar debe participar con el consultor en la definición del problema, brindar todos los elementos necesarios que puedan ser relevantes para un diagnóstico de la situación de la empresa, debe colaborar en los resultados de la tarea, es decir la solución; así es más probable que se sienta

comprometido en su aplicación y garantiza que éstos aporten efectos positivos en la organización. Esta actitud de colaboración que el cliente adopte en una tarea de consultoría, significa que se ha dado el primer paso para lograr que el trabajo del consultor sea una actividad interesante, impactante y rentable tanto para la organización como para el consultor.

El grado de colaboración que exista entre el cliente y consultor, la confianza y el respeto mutuo en las tareas, son aspectos que influyen en que el trabajo de consultoría sea un éxito, situación que logra resultados satisfactorios en ambas partes.

Asimismo, para que los cambios que se requieren en la organización funcionen, lo más idóneo es que tanto los directivos como los consultores controlen y faciliten estos esfuerzos de cambio. El consultor aporta conocimientos periciales y asesoramiento para desarrollar capacidades de adaptación de las organizaciones a los cambios pero las personas que trabajan en las organizaciones son las que determinan en última instancia con su comportamiento qué cambios se pueden introducir en la organización y qué beneficios reales se van a obtener de ellos. (Kubr 1996:81). Así que lograr el cambio básicamente dependerá de la participación de los altos niveles de la organización para que éstos a su vez lo transmitan a los demás puestos y niveles.

Por otra parte, es primordial que en una tarea consultiva el consultor y el cliente aclaren desde un principio qué persiguen con la consultoría, es decir, formular objetivos específicos que guíen el trabajo del consultor y los requerimientos de los clientes. La solicitud de una misión de consultoría basada en descripciones vagas de problemas o en ideas superficiales debe devolverse a sus autores, aconsejándolos que sigan reflexionando sobre el tema y que traten de justificar de forma más concreta la necesidad de una ayuda exterior, esto con el propósito de que el consultor conozca hacia donde quiere caminar y hasta donde quiere llegar la organización, de la misma manera contribuye considerablemente al análisis y solución del problema. (Kubr 1996:210).

Iniciar una tarea consultiva ofrece oportunidades de aprendizaje, por una parte el consultor adquiere experiencias en ciertas tareas cotidianas que no se aprenden con los libros y que va acumulando, por otra, tanto los trabajadores de las empresas y directivos adquieren del consultor conocimientos y técnicas en materia de diagnóstico y habilidades que puedan ser de utilidad para identificar y resolver problemas.

El término consultor es genérico y puede aplicarse a una persona u organización que facilite asesoramiento a los responsables de adoptar decisiones. Consultor es un término universal,

que utiliza un profesional que provee asistencia a otros, usualmente por un cobro de honorarios. (Biswas y Twitchell 1999:6).

El consultor es un especialista sensible a la cultura de su cliente, quien acompaña en sus esfuerzos por optimizar sus recursos. Éste debe responder a ciertas características que son requisitos para que la actividad sea un éxito. Un consultor, ante todo debe saber escuchar, sólo por este camino podrá identificar el problema real, además de poseer habilidad para preguntar todo. Cuanto más información posea de la organización, mejor podrá trabajar en la asesoría; una persona curiosa puede hacerlo con efectividad. (Morfin 1993:48).

La capacidad analítica, intuición y percepción son importantes para poder establecer un diagnóstico de la situación real.

El consultor debe tener confianza, una elevada opinión de sí mismo y saber motivarse lo suficiente para superarse constantemente; una persona que se guía por sus propias pautas y así evitar que el cliente en un momento dado quiera obligarlo o forzarlo a hacer lo que él quiere o manipular los resultados con intereses particulares. No obstante, deben comprender e interesarse por el cliente para obtener su confianza.

Las características anteriores se generalizan para la profesión del consultor, pero tomando en cuenta el modelo de (Biswas y Twitchell 1999:29) las habilidades que se esperan de los consultores dependen de diferentes niveles en la consultoría. Estas habilidades van en progresión por posición de consultoría.

- 1.- En el primer nivel los consultores desarrollan habilidades de análisis y comunicación con el cliente.
- 2.- El segundo nivel requiere que además de dominar habilidades básicas, los consultores aprendan cómo asumir grandes responsabilidades.
- 3.- En el tercer nivel, una persona que se dedica a la profesión de consultoría requiere habilidades para dirigir proyectos y desarrollar conocimientos, así como administrar funciones.
- 4.- En el cuarto nivel, el consultor requiere mostrar aptitudes de administración y dirección para dirigir las relaciones con el cliente. En este nivel se toman las más grandes responsabilidades.
- 5.- Y por último, en el más alto nivel, el consultor genera nuevos negocios y contribuye al crecimiento y reconocimiento del negocio por medio de discursos públicos, artículos y redes profesionales.

Esta es una mera clasificación de capacidades requeridas para realizar una tarea consultiva, ya que en cada nivel, el consultor puede tener grandes responsabilidades y participar en el desarrollo de actividades que según esta clasificación, corresponda a cualquier nivel.

Los consultores tienen muchas responsabilidades, entre las cuales destacan: la identificación, diagnóstico y resolución de problemas de negocios. Además, participar como expertos en una industria, ser imparcial para validar un concepto o argumento, confirmar una hipótesis o punto de vista a través de un análisis exhaustivo, actuar como un mediador en la resolución de un conflicto, enseñar a la organización a tomar decisiones, facilitar la discusión para convertir la información en conocimiento (Biswas y Twitchell 1999:7). Es importante tomar en cuenta que todo profesional en consultoría debe dirigirse sobre estas premisas para que su trabajo logre el objetivo que se busca.

El papel del consultor es que busca el cambio en una organización, es externo al cliente, debe estar fuera de la situación que se va a cambiar, el consultor tendrá poder de cambio pero no de autoridad, ya que estaría compitiendo con aquellos a quienes pretende asistir para que cambien, no puede estar emocionalmente involucrado en el problema que va ayudar a resolver.

Ser externo al cliente da al consultor la ventaja esencial frente a una situación de cambio, la visión global sólo es posible desde afuera, contemplar todo el problema con todas sus implicaciones. (Morfin 1993:27). El consultor debe estar consciente de estas características técnicas de cómo realizar el servicio para generar la confianza y credibilidad de los clientes.

Como se ha mencionado, las características personales y el papel que desempeñan el cliente y el consultor son importantes en el proceso de consultoría, pero aunado a esto, también se requiere que un consultor responda a los requerimientos de los clientes para garantizar la plena satisfacción del mismo.

(Kubr 1996:12) menciona cuatro criterios que los consultores deben satisfacer en sus clientes al momento de ofrecer sus servicios; éstos son:

- 1.- El consultor entrega algo de lo que el cliente carece, pero que desea adquirir para tomar las mejores decisiones para su empresa; como son: los conocimientos, la experiencia. Puede tratarse de una cuestión especial y muy concreta.

2.- El consultor es alguien que debe saber como ayudar a los clientes a descubrir y resolver sus problemas. En cierta medida, todo consultor debe poseer aptitudes psicosociales y de comunicación además de ser un experto en el área que está analizando de la empresa.

3.- El consultor es un asesor independiente y objetivo; puede decirle al cliente la verdad y expresar su opinión sin preocuparse de posibles consecuencias.

4.- El consultor es alguien que ha decidido atenerse a un código profesional de ética y conducta. La relación entre cliente y consultor se basa, ante todo, en la confianza. Es imprescindible que el cliente esté seguro de que el consultor es absolutamente honesto con él y que el servicio al cliente es el principio rector de su conducta.

La consultoría además de ser una actividad que requiere conocimientos, experiencia y práctica, es una actividad especial que persigue objetivos.

Toda persona que esté interesada en dedicarse en tiempo parcial o total tiene que responsabilizarse de la profesión.

Es posible que las personas mayores jubiladas al momento de iniciar el trabajo de consultoría no cuenten con la experiencia práctica de esta actividad, pero se considera que ésta se puede adquirir con capacitación y el trabajo constante con diversas empresas con lo cual se obtienen experiencias en la solución de problemas bajo diferentes circunstancias.

### **3.3 Capacitación de los consultores**

Como se señaló, la consultoría es una actividad de asesoramiento que se brinda a los responsables de tomar decisiones en las organizaciones; generalmente esta actividad es desempeñada por personas profesionales en administración de empresas, pero esto no es exclusivo, existen muchos proyectos que requieren un trabajo interdisciplinario, lo cual implica conjuntar sus conocimientos y experiencias en diferentes áreas. La consultoría en este sentido es flexible, pero cabe mencionar que como cualquier otra actividad profesional, tiene exigencias de capacitación y perfeccionamiento especiales que son adicionales a todo lo que un consultor puede haber aprendido en la universidad, en una escuela comercial o en empleos anteriores; por este motivo, es necesario mencionar que en el caso de las personas que tienen conocimientos y experiencias acumulados, la capacitación es un medio de fructificarlos. Esta es la situación de los jubilados que tienen posibilidades de asistir como consultores a las empresas.



Naturalmente los consultores profesionales adquieren conocimientos técnicos y teóricos de cómo se ha de realizar el trabajo, es decir, la información retenida con respecto a conceptos y procedimientos, sin embargo, la mayor parte de estas personas que inician una labor de consultoría es porque tienen conocimiento y experiencia práctica en alguna área administrativa o funcional de la organización, lo cual constituye la parte importante en la consultoría de empresas.

La función de la capacitación es actualizar los conocimientos y desarrollar nuevas habilidades por lo que un individuo que inicia esta actividad carente de formación académica en la profesión necesita introducirse en los requerimientos de la misma.

Es cierto que las personas mayores jubiladas no se formaron como consultores en la universidad o durante los años de práctica laboral, pero sabemos que son personas que adquirieron conocimientos y experiencias que pueden aportar para un asesoramiento al cliente, con amplitud y profundidad de conocimientos técnicos requeridos.

La enseñanza universitaria puede aportar al futuro consultor un sólido acervo de conocimientos y algunos instrumentos analíticos. Sin embargo al igual que los gerentes, los consultores aprenden de la experiencia. (Kurb 1996:774).

Ante esta situación tenemos que la capacitación es un factor importante para que los conocimientos y experiencias de los jubilados sea aprovechado, con el principio de rescatarlos, desarrollar nuevas habilidades y generar nuevos conocimientos teóricos y prácticos.

Además, los consultores deben desarrollar rasgos y aptitudes de su personalidad y comportamiento ante una variedad de situaciones, tales como propensión a tomar la iniciativa, ambición, flexibilidad, paciencia, autoconfianza, timidez. Estas características forman parte de las capacidades y habilidades que en muchas ocasiones mediante la capacitación son desarrolladas y reforzadas en cada persona.

Una condición básica es aplicar las reglas de ética y conducta profesional con respeto a las empresas-cliente. Específicamente, los consultores tienen que guardar información confidencial de las empresas y centralizarse únicamente al trabajo de resolver los problemas para los cuales fue contratado.

Es indudable decir que la capacitación, en el caso de las personas mayores jubiladas es una herramienta fundamental que les permite desarrollar habilidades para ser más competentes, tales como: manejar productivamente el tiempo, los materiales, eficaz interacción para trabajar

en equipo, negociar, dirigir, enseñar a otros, atender a los clientes, aplicar tecnologías. Para lograr estas competencias hay que desarrollar habilidades básicas de pensamiento y actitudes personales. (Kurb 1996:129).

Involucrar a las personas mayores jubiladas en la actividad de consultoría, requiere de este tipo de capacitación ya que es un medio que les permitirá introducirse a manejar técnicas y herramientas. Es un hecho que el personal de una empresa, conforme pasa el tiempo aumenta sus conocimientos y su experiencia, aprende a resolver problemas y adquiere nuevos datos, pero se requiere acrecentar este saber mediante programas de capacitación. Podemos mencionar que las personas jubiladas ya no son miembros activos de una empresa, sin embargo, son personas que anteriormente lo fueron y que llevan consigo estos conocimientos acumulados durante años de trabajo.

Los cambios en el entorno de los negocios han originado que los dirigentes de las empresas se enfrenten a situaciones de competencia, desarrollo de nuevos productos y reestructuración organizacional. Esta situación ha incurrido en que la demanda de servicios de consultoría esté aumentando y por consiguiente la competencia de profesionales en ofrecer este tipo de servicio sea mayor, lo cual se considera, una razón más para que los consultores cumplan con los requisitos de normas para ejercer la profesión, que les permita obtener mayor reconocimiento, confianza y credibilidad de sus clientes para competir en el mercado laboral.

También conviene mencionar que capacitarse en nuevas herramientas, técnicas y conocimientos proporciona confianza a las personas para realizar el trabajo de consultoría, por consiguiente, tendrán mayores posibilidades de ejecutarlo con éxito y de convertirse en factores que ayuden en la solución de los problemas organizacionales.

Los puntos básicos de capacitación que se consideran necesitan los jubilados para desarrollar proyectos de consultoría se mencionan en la propuesta de este trabajo de investigación, capítulo VII.

Hemos visto que la consultoría es un trabajo que requiere por un lado, de muchas habilidades, aptitudes y responsabilidades y por otro, conocimientos y experiencias de los consultores; características que se vuelven necesarias para asistir a las Pymes en los nuevos ambientes competitivos.

En el siguiente capítulo abordamos el tema de las Pymes mexicanas: situación actual y las particularidades que adquiere el servicio de consultoría en este tipo de empresas.

## Capítulo IV La pequeña y mediana empresa en México

### 4.1 Situación actual

El sector de la pequeña y mediana empresa juega un papel importante en el ámbito económico y social de los países, esto se percibe por la capacidad de creación de empleo, su flexibilidad organizativa y su adaptabilidad al mercado.

La pequeña y mediana empresa en México desde el punto de vista cuantitativo, según la clasificación por número de empleados de la Secretaría de Economía (2005:1) es para pequeñas de 11 a 50 y 51 a 250 para las medianas. Desde el punto de vista cualitativo, las pequeñas y medianas empresas son aquellas que están administradas por el propietario y familiares cercanos.

Las Pymes han sido definidas como formas específicas de organización económica en actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer necesidades en un sector determinado y un mercado de consumidores. (De la rosa 2000:211). Esta definición nos acerca a identificar la tarea productiva de las Pymes y cuando éstas funcionan con capacidad de respuesta al mercado y entorno competitivo, son empresas exitosas, sin embargo, se sabe que hoy en nuestro país, las empresas de este sector ven minimizadas sus posibilidades de desarrollo ante las grandes o macro empresas internacionales que tienden a someterlas con mayor capacidad de producción, costos, etc.

Pese a esta problemática, las Pymes constituyen un factor importante para el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país, ya que el 90% de las empresas en México son Pymes y el 50% de los empleo son proporcionados por éstas. (Estrada 2003:6).

Lo anterior no significa que las empresas se encuentren en un buen nivel de desarrollo y productividad. al contrario estas empresas representan el sector más débil de la industria de transformación y de servicios debido principalmente a que carecen por lo general de sistemas de planeación, organización, administración, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas.

Por lo general, las Pymes son dirigidas por personas que realizan actividades empíricas en relación a la administración, además que se distinguen por ser empresas familiares

generalmente sin un proyecto planificado, presentando problemas para su desarrollo y posicionamiento.

Cabe mencionar, que es importante conocer a las Pymes mexicanas. Para ello, (De la Rosa. 2000:200) menciona las características más representativas de las Pymes, dividido en las siguientes categorías:

Categoría que incluyen aspectos relacionados con la forma organizacional y la forma de gestión o administración:

Prevalece la idea de empresa familiar.

Su estructura está construida con base en las necesidades personales del dueño de la empresa.

Eficiente/deficiente capacitación de gestión empresarial.

Falta de sistemas de administración modernos.

Se caracteriza por su flexibilidad productiva y ambiental.

Se distingue por la escasez de mandos intermedios y, por tanto cuenta con estructuras planas.

Se caracteriza por estructuras organizativas poco diferenciadas funcionalmente.

Categoría que exponen aspectos que se asocian con los empresarios-propietarios que dirigen a las Pymes:

El empresario es todólogo o multifuncional, pues ejecuta diversas funciones dentro de la empresa.

La cultura empresarial es fuertemente orientada por el empresario.

El empresario se caracteriza por tener visión empresarial de corto plazo.

El empresario concibe a la capacitación no como una inversión sino como un gasto.

La Pyme se caracteriza por empresas pobres y empresarios ricos.

El empresario tiene propensión a trabajar individualmente y a no querer pensar en agruparse con otros(s) socios(s) u otra(s) empresa(s).

El empresario que lleva un tiempo considerable al frente de su negocio cree que sus fórmulas son las mejores, y que nada ni nadie le puede decir cómo mejorarlas.

El empresario es (por varias circunstancias) más intuitivo que analítico, más emergente que deliberado y más inconsciente que consciente.

Categoría que comprende elementos que se relacionan con la mano de obra, los trabajadores o la fuerza de trabajo, de lo que se sabe:

La fuerza de trabajo registra un alto índice de rotación y su nivel de remuneración es bajo.

La productividad de la fuerza de trabajo es alta/baja.

El incumplimiento de la legislación laboral y la ausencia de la figura de los contratos colectivos o individuales de trabajo son elementos asociados a la Pyme, por lo que los derechos laborales de los trabajos son prácticamente inexistentes.

Categoría que incluye aspectos referentes al financiamiento:

Enfrenta problemas de financiamiento o de acceso a créditos.

No cuenta con un adecuado control de actividades económico-financieras ni con una evaluación correcta de costos.

Una de sus particularidades es la descapitalización.

Categoría que engloba aspectos relacionados con la tecnología, la productividad, la calidad, la flexibilidad y la competitividad:

Cuenta con tecnología obsoleta y/o de punta.

El acceso a la información sobre nueva tecnología dura y blanda es difícil.

Es más capaz de innovar en los procesos de producción que en innovación de productos.

Produce con relativamente altos costos de producción y elevados gastos de operación.

El control de calidad en algunas Pymes se realiza por lo general de manera visual sin considerar las normas y estándares establecidos a nivel internacional para los procesos productivos y los productos.

Categoría que incluye elementos vinculados con el mercado:

Cuenta con capacidad de respuesta para satisfacer las demandas del mercado.

Se caracteriza por una incierta permanencia en el mercado.

Realiza ventas de manera directa.

El acceso a la información sobre sus mercados actuales o sus nuevos mercados es difícil.

Categoría que incluye aspectos relativos al ambiente o entorno:

- Debido a la reducida capacidad productiva y eventualidad de adquisición de insumos, no cuenta con los medios ni las capacidades para conseguir las mejores condiciones de compra.
- Son empresas que continuamente están en peligro de cierre masivo por ser vulnerables a su ambiente económico y político.

Categoría que incluye aspectos asociados con el apoyo y fomento a la Pyme:

- Nula, poca y/o alta necesidad de asistencia a apoyo técnico, administrativo, de capacitación gerencial y de los recursos humanos.
- Nula, poca y/o alta necesidad de asistencia o apoyo sobre cuestiones de ecología, de calidad total, de productividad, de mercadeo, de ventas y de tecnología.

Estas características generales de las Pymes, nos permiten identificar el origen de los problemas en la mayoría de estas empresas. Los principales problemas que destacan desde el punto de vista interno son: problemas organizacionales y de gestión y desde el punto de vista externo, la competencia globalizadora y los niveles de competitividad que se exigen en los mercados internacionales.

Según el centro de vinculación empresarial PROPYME (2005:1), la mayoría de la problemática de las PYMES incide en las funciones empresariales, del dueño o director del negocio, el cual no cuenta con una buena organización del mismo, siendo las siguientes:

- Dificultad para tomar decisiones.
- Empirismo en prácticas administrativas y de operación,
- Liquidez, pagos y cobranza, costos, inventarios y almacén, compras, pagos, proveedores, precios, productos, clientes, promociones, publicidad y ventas.

Frente a los escenarios de modernización e innovación tecnológica y de la inserción en mercados internacionales, la mayor preocupación para las Pymes consistió en crear estrategias de sobrevivencia. Los procesos de integración mundial hacen necesario que las Pymes tengan un papel preponderante en las estructuras del mercado mundial y nacional. Esto implica elevar la calidad de sus productos, obtener costos competitivos y desarrollar prácticas gerenciales que les permitan adaptarse a la presión de un mundo globalizado (UAM 2002:149). Esta situación exige a los empresarios desarrollar estrategias que les permitan su desarrollo y permanencia.

Cabe mencionar que en los últimos años se ha creado una red de apoyos institucionales de los organismos oficiales para apoyar a las micros, pequeñas y medianas empresas en rubros básicos como acceso a créditos, modernización tecnológica y capacitación empresarial. Sin embargo, estas acciones y políticas no son suficientes para estimular las formas de organización productiva de las empresas. Una situación que se percibe en nuestro país es que las iniciativas y programas de ayuda tienden a ser aprovechados por las empresas de mayor tamaño y con una posición consolidada en el mercado, marginando de este proceso al sector más necesitado y vulnerable de micro y pequeñas empresas. (Yaraví 1998:256).

Es de gran preocupación apoyar a las pequeñas y medianas empresas con la finalidad de que puedan continuar generando empleos que contribuyan al desarrollo nacional. Para ello, la cultura empresarial hacia nuevos modelos administrativos de gestión debe enfocarse a mejorar el crecimiento, la productividad y competitividad.

Las Pymes deberán cambiar su sistema de funcionamiento y considerar e identificar áreas de oportunidades, para lo cual se requiere de una visión empresarial que abra las posibilidades a los empresarios de contar con servicios de gestión. Una alternativa puede ser la consultoría de empresas, con la cual se busca detectar los problemas que están afectando a las empresas (en relación a las características anteriormente presentadas) y buscar posibles soluciones.

#### **4.2 La consultoría en la dirección de las PYMES**

Indudablemente, la consultoría es una herramienta que asiste a los directivos de las empresas a tener una visión más amplia de los problemas que están afectando a sus negocios. Este servicio significa para toda empresa la posibilidad de ayuda en un momento de situación difícil en relación con la competencia, productividad, crecimiento y rentabilidad de la misma. Sin embargo, en el caso del sector nacional de las pequeñas y medianas empresas, generalmente, el empleo de los consultores es muy incipiente.

En el marco de una nueva economía global, el sector de la pequeña y mediana empresa se ve amenazado ante la competencia de grandes empresas transnacionales con mayor capacidad financiera y dinamismo ante los cambios en el mercado. Ante esta situación, es conveniente que las Pymes centren su atención en estrategias de negocios, en cambios estructurales y en la resolución de problemas operacionales concretos que afectan su funcionamiento y estabilidad en este nuevo panorama.

Una alternativa es apoyarse en los servicios de consultoría que ofrecen profesionales expertos, con el propósito de ayudar de enfrentar el ambiente competitivo lo mejor posible y planear un futuro saludable. Un consultor puede aportar una perspectiva fresca y responder con objetividad a la situación de la empresa, lo que contribuye a que ésta no se estanque y tenga contacto con la realidad. Además, este trabajo de consultoría que se realiza en conjunto entre el consultor y la empresa consigue obtener la oportuna toma de decisiones debidamente fundamentada para obtener los mejores beneficios.

No obstante en México, ante estas circunstancias, la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas carecen de una cultura en servicios de consultoría. Resulta difícil pensar que en nuestros días exista resistencia a escuchar y llevar a la práctica la consultoría de un experto externo a la empresa, lo cual además de mantener a la empresa alejada del ambiente de los negocios, influye en que el trabajo del consultor cuando es requerido sea mucho más difícil. Por esta situación, el consultor que se dedica a ofrecer asesoría a las empresas pequeñas y medianas debe tener en cuenta esta especial característica que de alguna manera influye en la resistencia a una tarea consultiva y que indica que tendrá que valerse de su capacidad y habilidad para realizar el trabajo.

Ineludiblemente, las Pymes necesitan cambios que permitan colocarlas en el ambiente actual de los negocios. En nuestro país una rama de gran importancia la constituye la micro, pequeña y mediana empresa; representa el 97% de la planta productiva del país, concentra el 76% del empleo Nacional y general en 5% del producto interno bruto nacional y constituyen una fuente de inversión de capital mexicano; además nos ofrece la opción básica para continuar con una expansión económica del país. (Rodríguez 1993:26).

De la misma manera, es conveniente considerar las características particulares de las empresas pequeñas y medianas.

En primer lugar, en nuestro país, según criterios de la Secretaría de Economía, de acuerdo a lo publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre del 2002; la estratificación de una empresa pequeña, por su el número de trabajadores oscila entre 11 y 50 y una empresa mediana de 51 a 250 trabajadores.

En segundo lugar, en una empresa pequeña la dirección administrativa y operacional está en manos de una o dos personas que adoptan también las decisiones más importantes (Kurb 1996:426) en la cual se pueden incluir el dueño o algún familiar. Por ello, cuando la empresa requiere un cambio rápido, sus directivos están tan ocupados en otros asuntos que no tienen la



visión para identificarlos, aunado a que muchas veces son incapaces de comprenderlos e interpretarlos.

Los recursos financieros de las pequeñas empresas son limitados, lo que incide en dificultades para contratar empleados calificados y pagar salarios bien remunerados. Debido a su limitación en recursos económicos, la empresa es muy vulnerable a los cambios económicos.

Adicionalmente, la baja capacidad de producción que generalmente se identifica en las Pymes, no permite conseguir economías de escala, llevar a cabo sus propias actividades de investigación y desarrollo.

En general se puede decir que la pequeña empresa es una estructura relativamente frágil con limitados recursos para superar sus problemas, así que cualquier problema insignificante puede ser una amenaza para su sobrevivencia.

Por lo que se ha mencionado, los directivos de este tipo de empresas juegan un papel importante en los cambios y en la toma de decisiones, así que la preparación académica, cultural y personal de éstos, pueden influir en que éstas serán las mejores para la empresa.

En un estudio de valores y actitudes de la empresa pequeña y mediana en México, (Rodríguez 1993:42), se encontró que el típico director es un hombre de 44 años con 14 años de escolaridad y empresario por herencia. En este estudio se concluye que la problemática de la empresa pequeña y mediana se genera de las características del propietario y su éxito depende esencialmente de las aptitudes y habilidades de éste.

Estas características de los dirigentes llegan a formar parte de la cultura organizacional de las empresas, en la cual se encuentran actitudes negativas que afectan el crecimiento y fortalecimiento de la empresa, asimismo prevalece la mala idea que para recurrir a los consultores se necesita ser como las grandes empresas que pueden pagar los honorarios.

Entre las actitudes que impiden que los dueños o directivos de las pequeñas empresas obtengan asesoría de los consultores (Craig y Ward 1999:9) se encuentran las siguientes:

- Los directivos están acostumbrados a dirigir la compañía y crean un hábito que los hace creer que tienen respuesta para todo.
- La actitud de acudir a los consultores solo en casos extremos, lo que origina que en algunas ocasiones se acuda a los consultores cuando es demasiado tarde. El hecho de acudir oportunamente al consultor ayudará a evitarse grandes problemas.

- Muchos propietarios conceden mucha importancia a la confidencialidad al punto que se niegan a compartir la información con personas ajenas a la empresa.
- La idea de acudir a un consultor plantea duda e inseguridad por lo que prefieren prescindir de ellos; los directivos dudan en cuanto a la manera como un consultor puede ayudarlos a la solución de problemas internos de la empresa. La consultoría puede tornarse compleja, los jefes o directores de empresas se resisten a proporcionar a personas ajenas los hechos y cifras importantes de la empresa aún cuando el problema detectado se relacione con esto. De aquí que el trabajo se hace mucho más difícil.

En general, la actitud negativa hacia el empleo de un consultor puede ser considerada por el director como una admisión de su falta de competencia, es decir, que el trabajo que realiza no da resultados y que podría llevarlo a perder su trabajo. Cabe mencionar que aún existen dueños o directores de empresas que tienen empirismo en prácticas administrativas y de operación, es decir, han logrado dirigir las en base de lo que aprendieron en la práctica o en ciertas habilidades que poseen.

Lo anterior muestra que existen pequeñas y medianas empresas en nuestro país tienen en su estructura organizacional debilidades que las hace más susceptibles a quedarse estancadas ante los rápidos cambios del mercado.

Actualmente algunas Pymes presentan la necesidad creciente de fortalecer sus capacidades básicas para competir, ya que su principal competencia son principalmente las grandes cadenas transnacionales que con sus economías de escala y precios competitivos no permiten que evolucionen.

La mayoría de estas empresas se han visto afectadas en su productividad, tal vez a la falta de una cultura empresarial de cambios y constante avance tecnológico. Innegablemente requieren para el futuro inmediato, profundizar en la tarea de producir, ser más eficientes y ser competitivas.

La consultoría en este tipo de empresas significa un trabajo difícil pero no imposible, aunque con características poco favorables, la empresa pequeña o mediana tiene la ventaja de ser flexible de cambiar y adaptarse rápidamente a los cambios internos. De igual manera es una estructura orgánica sencilla que permite adaptarse con rapidez a los mercados cambiantes. Es decir, si existe disposición por parte de los responsables de la dirección que a la vez lo transmita al personal de toda la empresa, la consultoría resulta beneficiosa para los intereses de la organización.

Por otro lado, con todo lo que se ha citado, es evidente que el servicio de consultoría en las pequeñas y medianas empresas mexicanas es difícil de aceptar, por lo que es importante enfatizar la responsabilidad que tienen los consultores en el servicio que se brinda a este tipo de empresas. Por este motivo es oportuno hacer mención que un consultor dedicado a proporcionar sus servicios a las pequeñas y medianas empresas, como un requerimiento más, debe estar calificado para realizar en consultoría general, así como evidenciar su competencia para diagnosticar la situación actual y aspectos relacionados con las operaciones de las Pymes.

Los conocimientos y la experiencia del consultor es determinante para el buen desempeño de sus funciones. La responsabilidad que tiene se refleja en las consecuencias que pudiera tener al hacer un diagnóstico erróneo. Debe ser capaz de ganar la confianza de los ejecutivos y el personal de la empresa para obtener las respuestas necesarias. (Rodríguez 1993:1).

Los resultados favorables que se podrían obtener en un trabajo de consultoría juegan un papel importante para la aceptación del servicio en este sector de las Pymes mexicanas.

Un consultor competente, es garantía que la empresa está en buenas manos y que se incrementan sus posibilidades de interactuar en los nuevos mercados globales.

## Capítulo V Metodología de la investigación

### 5.1 Planteamiento del problema

El envejecimiento de la población plantea retos para el futuro en los sistemas de seguridad social, de salud, atención social y laboral que garanticen condiciones para una vida digna y segura de las personas. Lo anterior podría convertirse en un posible problema para aquellas sociedades que apenas comienzan esta transición demográfica y por consiguiente aún no están preparadas para atenderlo satisfactoriamente, tal es el caso de México.

Uno de los problemas que se puede identificar en el envejecimiento de la población es la etiqueta negativa que la sociedad impone a las personas mayores como incapaces de continuar activas. Esta situación generalmente se hace más factible cuando una persona se retira de su actividad laboral.

En algunas sociedades como la nuestra se establece arbitrariamente que al cumplir 60 años los individuos deben jubilarse bajo el supuesto que son personas incapacitadas física y mentalmente, cuando en realidad aún están en condiciones para continuar trabajando. Estamos de acuerdo que tal vez existan personas mayores biológicamente deterioradas e inválidas para realizar alguna actividad laboral, pero hay que tomar en cuenta que en ocasiones son las jubilaciones anticipadas o la inactividad las que provocan inadaptabilidad, desgaste y angustia que predisponen la aparición de estos problemas.

Además, generalmente a partir de la jubilación, sea voluntaria o involuntaria, una persona comienza a encontrarse con problemas económicos, sociales y familiares; es señalada como improductiva e incapaz, por lo que difícilmente puede reincorporarse a alguna actividad laboral; aunado a esto, en nuestro país es muy difícil encontrar un puesto de trabajo después de los 45 años. Esta falta de oportunidades de inclusión laboral y social significa en nuestros días un tema de preocupación social debido a que cada día el promedio de esperanza de vida se está alargando y con esto, el aumento de personas mayores que se están quedando inactivas y en condiciones desfavorables de salud, atención social y familiar.

Resulta erróneo pensar que después de la jubilación una persona no pueda continuar desempeñando alguna actividad laboral, ya que muchas de ellas se jubilan a una edad en la que todavía existe esta posibilidad.

De acuerdo con los parámetros de Naciones Unidas, México todavía no es un país envejecido; sin embargo, el rápido crecimiento de la población de los últimos grupos de edad indica que no falta mucho tiempo para que lo sea. Resulta entonces importante considerar que la cantidad de personas mayores aumenta con el transcurso de los años.

Según CONAPO en la actualidad solo hay 4.7 millones de personas de 65 años y más. La población a mediados del siglo de este grupo de edades sería de 6 veces más a la del año 2000. La esperanza de vida que proyecta para los mexicanos en los próximos años es de 80.4 para el año 2020, 83.7 años para el 2050, datos que indican que existe posibilidad de que a partir de la jubilación, por lo general a los 60 años, las personas pasen de 15 a 20 años aproximadamente en la inactividad laboral. Por esta situación, el hecho de brindarles la oportunidad de reincorporación a un trabajo y con esto aprovechar esta fuerza laboral como una alternativa de darle a esta población mayor un lugar en la sociedad.

Asimismo, las proyecciones del IMSS, en relación a los jubilados es que en los próximos 25 años el porcentaje de esta población se duplicará; En este lapso, el número de trabajadores activos, en relación a los jubilados, se reducirá a la mitad. A esto debe apegarse que el número de pensionados y jubilados del Instituto crecerá más rápidamente que el número de trabajadores activos. Al finalizar esta década se espera que haya un pensionado por cada 2 trabajadores.

Por este motivo, la sociedad mexicana necesita dirigir la atención a las personas mayores jubiladas en relación a promover e implementar medidas que posibiliten la continuidad laboral y aprovechamiento del potencial productivo, aumentar servicios públicos y planificar actividades que les ofrezcan un lugar y reconocimiento social, es decir, crear condiciones físicas y sociales que favorezcan su integración en diversos ámbitos y no convertirlas en una carga para las familias y la sociedad. Además de esta manera, se fomenta en la sociedad que la población de gente mayor se condene a ser olvidado y desfavorecido.

Las personas mayores jubiladas llegan a una etapa plena en la que han acumulado experiencias vividas en etapas anteriores, en las cuales el medio ambiente social, laboral, familiar etc. les ha permitido crecer y ser personas valiosas en cuanto a conocimientos. Es importante reconocer y aprovechar estos conocimientos en cualquier ámbito, con el objetivo de contribuir al desarrollo de la sociedad debido a que estos conocimientos son resultados del aprendizaje de años vividos en el desempeño de diversos papeles del individuo. Además que aprovechar los conocimientos y experiencias de los jubilados es una opción de colaborar con

las Pymes mexicanas, esto debido a que hoy en día podemos encontrar que muchas de estas empresas requieren mejorar su desarrollo y productividad.

Actualmente en México, la institución orientada a apoyar a las personas mayores en diversos aspectos es el INAPAM, la cual ha creado el programa de apoyo al empleo como la Feria del empleo con el objetivo de ofrecer alternativas de acuerdo a las posibilidades físicas y mentales de las personas en esta etapa de la vida. De igual manera, la Secretaría de Desarrollo Social SEDESOL, creó el programa expertos en acción, el cual tiene como objetivo aprovechar los conocimientos y experiencias de personas expertas jubiladas.

No obstante lo anterior, es evidente que los esfuerzos por emplear a las personas mayores aún son incipientes, por lo que en este proyecto proponemos una alternativa laboral como una manera de contribuir con la sociedad a ofrecerles un lugar digno a nuestros mayores.

La consultoría a empresas puede ser una alternativa para reincorporar a personas jubiladas a la vida laboral en Pequeñas y Medianas empresas del sector manufacturero, ya que un proyecto de esta naturaleza trata de buscarles un rol significativo apto para satisfacer sus necesidades básicas de pertenencia social y satisfacción personal, así como ofrecerles una opción para la utilización positiva del tiempo disponible, mantener autoestima, crear sentimiento de confianza que sus conocimientos y experiencias pueden ayudar a la productividad y mejorar el funcionamiento de una organización. Asimismo se trata de propiciar la participación de las personas en su bienestar económico a través de la reinserción al campo laboral.

A partir de estos antecedentes el problema se centra en estudiar las posibilidades de reinserción laboral de las personas mayores jubiladas a través de la consultoría a empresarios del sector manufacturero.

La importancia del tema se visualiza en diferentes vertientes. En primer lugar, la actual popularidad que el conocimiento ha adquirido en las empresas como una forma de obtener ventajas competitivas haría pensar que las empresas mexicanas se benefician con el trabajo de expertos, pero no parece ser así. Paradójicamente, es evidente el poco interés por parte de la mayoría de las Pymes por aprovechar y retener a trabajadores expertos mayores cuando son parte activa de la misma, provocando simplemente que se vayan de la empresa en forma de renuncias, despidos o jubilaciones. Así mismo existe este desinterés cuando son personas jubiladas. Por ello es muy importante promover una cultura de aceptación de personas

mayores para que la sociedad en general y los empresarios comiencen a mirar y valorar el potencial productivo que pueden tener estas personas.

En segundo término, en las empresas de cualquier tamaño y giro existen individuos que han adquirido conocimientos en relación al trabajo que desempeñan, es decir, personas con know-how, (la adquisición de habilidades a través de la práctica); estos conocimientos son producto del trabajo cotidiano que se almacena en cada empleado. Un trabajador al momento de jubilarse se lleva consigo el saber, la experiencia, capacidades y habilidades de lo "vivido" en su tiempo de labor, que para una empresa capitalizarlos podría significar algún beneficio en su estructura organizacional. No obstante, se desvaloriza el trabajo que en un momento dado puedan realizar estas personas, aún conociendo los beneficios que trae consigo su aprovechamiento.

En tercer lugar, ofrecer esta oportunidad laboral de consultoría, sea para profesionistas o técnicos, es una manera de reconocer y valorar a las personas mayores jubiladas, tomando en cuenta el hecho de que existen muchas de ellas que desean continuar trabajando, desarrollar proyectos que les permitan generar ingresos y mantener un buen nivel de vida.

Adicionalmente se puede contribuir a crear cambios positivos en sus condiciones de vida en los ámbitos familiar, de autorrealización personal y de dignidad.

## 5.2 Preguntas de investigación

- 1.- ¿Por qué las personas mayores jubiladas buscan reincorporarse a alguna actividad?
- 2.- ¿Es factible que las personas mayores jubiladas desempeñen un trabajo como consultores en su área de especialidad?
- 3.- ¿En que áreas, los empresarios demandan consultoría externa?
- 4.- ¿Qué grado de aceptación tienen los empresarios hacia el servicio de consultoría que ofrezcan personas mayores jubiladas con experiencia en cierta área?
- 5.- ¿Qué perfil buscan los empresarios en los posibles consultores?
- 6.- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los empresarios por el trabajo de consultoría que ofrezcan las personas mayores jubiladas?



### 5.3 Objetivos

**Objetivo general:** Diseñar una propuesta de reincorporación laboral para las personas mayores jubiladas a través de la consultoría en empresas pequeñas y medianas del sector manufacturero.

**Objetivos específicos:**

- Conocer si existe disponibilidad por parte de personas mayores jubiladas para desempeñar actividades laborales.
- Conocer la factibilidad para que las personas mayores jubiladas desempeñen el trabajo de consultoría.
- Conocer el grado de aceptación que tienen las empresas por el trabajo de consultoría de las personas mayores jubiladas.
- Identificar el mercado potencial en las empresas pequeñas y medianas del sector manufacturero y sus necesidades.
- Conocer el grado de valorización que tienen los empresarios por los conocimientos y experiencias de las personas mayores jubiladas.
- Identificar el perfil que buscan los empresarios en los posibles consultores.
- Conocer las condiciones bajo las cuales los empresarios estarían dispuestos a contratar servicios de consultoría de personas mayores jubiladas.

## **5.4 Hipótesis general**

### **Para las personas mayores jubiladas:**

Existen personas mayores jubiladas que podrían desempeñar actividades de consultoría a empresas como una forma de reincorporarse a una actividad laboral por la necesidad de mejorar su condición económica.

### **Para los empresarios:**

La mayoría de los empresarios de Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Manufacturero aceptan consultoría que ofrezcan personas jubiladas para las áreas de ventas, mantenimiento, producción y administración y finanzas de sus empresas, con la condición de pagar tarifas accesibles por el servicio.

## 5.5 Variables

con respecto a las personas mayores jubiladas

Variables	Dimensiones	Definición conceptual	Definición operacional	No. de pregunta del cuestionario que la mide
Edad	Rango de edades entre 60 y 68 años.	Tiempo vivido de una persona.	Medición ordinal	Pregunta Filtro, 1, 2
Sexo	Femenino y masculino	Calidad de hombre o mujer.	Medición nominal	
Nivel de escolaridad	Técnicos o profesionistas de cualquier área o disciplina.	Años cursados en instituciones de educación formal.	Medición ordinal	Pregunta Filtro, Pregunta 3, 5, 6
Último nivel o puesto ocupado.	Cargo desempeñado al momento de retirarse legalmente de la actividad laboral.	Se refiere al último nivel o puesto laboral desempeñado por la persona antes de la jubilación.	Medición ordinal	Pregunta 3, 4, 8
Especialidad	Máquinas industriales, electricidad industrial, ventas, administración general, manejo de personal.	Conocimiento y habilidad específica para realizar alguna actividad.	Medición ordinal	Pregunta 6, 7, 8, 9
Condiciones de participación	Consultorías con remuneración en dinero, en especie, horas disponibles.	Se refiere a diferentes aspectos como son: forma de trabajo, tiempo.	Medición nominal	Pregunta 16, 17, 21
Disposición para participar como consultores.	Interés por desempeñar el trabajo de consultoría. Disposición para recibir entrenamiento, cumplir con un horario, a desempeñar un trabajo de acuerdo a su condición física.	Aptitud de las personas mayores para desempeñar el trabajo de consultoría y cumplir con ciertos aspectos.	Medición nominal	Pregunta 13, 14, 15, 19, 20

### Con respecto a los empresarios

Variables	Dimensiones	Definición conceptual	Escala de medición	No. de pregunta del cuestionario que la mide
Disposición para solicitar consultoría	Apertura de los empresarios para solicitar consultorías.	La aceptación que tienen las pequeñas y medianas empresas para solicitar consultorías.	Medición ordinal	Pregunta 1, 4 y 11
Tamaño de la empresa	Se considera la cultura organizacional.	Tamaño de una empresa por su número de empleados y capacidad de producción.	Medición nominal	
Interés por las personas mayores jubiladas.	Valorización de los conocimientos y experiencias de personas mayores para el servicio de consultoría.	El interés por aprovechar conocimientos y experiencias de las personas mayores jubiladas.	Medición nominal	Pregunta 7, 8, 9, 12
Áreas de interés.	Todas las áreas de la empresa.	Las áreas más factibles de la empresa que requieren consultoría externa.	Medición nominal	Pregunta 2, 3, 5, 6
Pago por los servicios de consultoría	Cantidad que están dispuestos a pagar a las personas mayores jubiladas por sus servicios de consultoría.	Corresponde al pago por servicios que se prestan.	Medición nominal	Pregunta 10, 13, 14

## 5.6 Instrumentos para la recolección de datos

Para recolectar los datos de la investigación se diseñaron dos cuestionarios:

### 1) Para las personas mayores jubiladas:

Se diseñó un cuestionario para la prueba piloto con 22 preguntas abiertas y cerradas que se aplicó a 30 personas con características similares a la muestra. Los resultados de esta prueba permitieron modificar, ajustar y mejorar el instrumento de medición con la finalidad de que éste fuera mejor comprendido por la muestra definitiva objeto de estudio.

Las correcciones fueron las siguientes: En la pregunta 3, se anexó la opción 1) Director general, debido a que se encontró con algunos jubilados que requerían de esta opción. En la pregunta 5 se anexó la opción 4) Especialidad, debido a la frecuente mención por parte de los encuestados. Se modificó la redacción de la pregunta número 15, debido a cierta dificultad por parte de los jubilados al momento de contestarla.

A partir de estos resultados se realizaron las modificaciones y se aplicó el cuestionario final con 21 preguntas abiertas y cerradas en las cuales se cuestionaron puntos básicos acerca de la experiencia laboral, conocimientos, habilidades e interés para reincorporar a alguna actividad laboral a las personas jubiladas. Asimismo se cuestionó la disposición de éstos para realizar el trabajo de consultoría de empresas.

En el siguiente cuadro se muestran detalladamente las modificaciones anteriormente mencionadas:

Pregunta	Prueba piloto	Cuestionario final
3	¿Cuál fue el último puesto que ocupó? 1) Gerente de área 2) Jefe de área 3) Coordinador 4) Supervisor 5) Técnico especializado 6) Empleado general 7) Otro ¿Cuál? _____	¿Cuál fue el último puesto que ocupó? <b>1) Director General</b> 2) Gerente de área 3) Jefe de área 4) Coordinador 5) Supervisor 6) Técnico especializado 7) Empleado general 8) Otro ¿Cuál? _____
4	¿Cuál es el nivel máximo de estudios terminados? 1) Técnico 2) Licenciatura 3) Diplomado 4) Maestría 5) Doctorado	¿Cuál es el nivel máximo de estudios terminados? 1) Técnico 2) Licenciatura 3) Diplomado <b>4) Especialidad</b> 5) Maestría 6) Doctorado

15	De las opciones siguientes, enumere en orden de importancia del 1 al 4 lo que considera más importante para Usted <input type="checkbox"/> Mejorar su condición económica <input type="checkbox"/> No le ayudaría en nada <input type="checkbox"/> Sentirse socialmente aceptado <input type="checkbox"/> Ocupar su tiempo y distraerse	Enumere en orden de importancia del 1 al 4 en qué considera Usted que le ayudaría un trabajo <input type="checkbox"/> Mejorar su condición económica <input type="checkbox"/> Le ayudaría a cansarse más <input type="checkbox"/> Sentirse socialmente aceptado <input type="checkbox"/> Ocupar su tiempo y distraerse
----	---	--

## 2) Para los empresarios

Se diseñó un cuestionario para la prueba piloto. Esta prueba piloto se realizó con 20 pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera del Distrito Federal. Los resultados de esta prueba permitieron modificar, ajustar y mejorar el instrumento de medición con la finalidad de que éste fuera mejor comprendido por la muestra definitiva objeto de estudio.

En primer lugar, en la pregunta 3 se solicitó a los empresarios que mencionaran tres problemas específicos de sus empresas donde consideran que requieren de consultoría; la mayoría mencionó uno o dos problemas, muy escasamente señalaron tres, por lo cual se modificó la pregunta, solicitando que sólo mencionaran los problemas dónde consideraban que necesitan la consultoría.

Por otra parte, entre la opciones de la pregunta 6 ¿En qué niveles de la empresa considera factible requerir servicio de consultoría?, se agregó el inciso 6) en todos los niveles de la empresa con el objetivo de abarcar todas las opciones posibles de respuesta.

En vista de que se detectó que si existen problemas en las empresas pero que posiblemente hay algún factor que les impide solicitar apoyo externo, se anexó una pregunta más en el cuestionario, la cual se especificó con el número 7, ¿Existe algún inconveniente por parte de la empresa para solicitar consultoría?

Se corrigió la redacción de la pregunta 8, debido a que solo se refería a las personas que se jubilan y como el objetivo de esta pregunta es saber si los empresarios realizan acciones para atender al personal que se jubila o que está próximo a hacerlo, se cambió a ¿Qué acciones toma la empresa cuando un empleado que lleva años en la empresa se jubila o renuncia?

En la pregunta 9, ¿Considera Usted que las personas jubiladas a nivel técnico o profesional podrían contribuir a solucionar problemas concretos de su empresa?, se anexó la opción 3) Tal vez, debido a que esta opción fue considerada por algunos empresarios.

Por último, con el objetivo de conocer más sobre la posibilidad para que los empresarios acepten la consultoría de los jubilados se anexó la pregunta 11 ¿Existe posibilidad que en su empresa se acepte recibir consultoría por parte de personas jubiladas?

Con las correcciones realizadas, el cuestionario final se conformó por 14 preguntas abiertas y cerradas para aplicarlo a empresarios de pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en la delegación Cuauhtemoc del Distrito Federal.

En el siguiente cuadro se muestran detalladamente las modificaciones anteriormente mencionadas:

Pregunta	Prueba piloto	Cuestionario final
3	Mencione 3 problemas específicos de su empresa que Usted considera que requieren de servicio de consultoría.	<b>Mencione problemas específicos de su empresa que Usted considera que requieren de servicio de consultoría.</b>
6	¿En qué niveles de la empresa considera factible requerir servicio de consultoría?  1) Altos mandos      2) Nivel de gerencia 3) Niveles medios    4) Niveles operativos 5) Ninguno	¿En qué niveles de la empresa considera factible requerir servicio de consultoría?  1) Altos mandos      2) Nivel de gerencia 3) Niveles medios    4) Niveles operativos 5) Ninguno            6) Todos los niveles
7	_____	¿Existe algún inconveniente por parte de la empresa para solicitar consultoría?  1) Si    ¿Cuál? _____ 2) No
8	¿Qué hace la empresa cuando un empleado se jubila?  1) Solicita a la persona que transmita sus conocimientos a otras 2) Continúa en contacto con la persona (para solicitarle asesoría cuando se requiera) 3) Se ocupa el puesto con otra persona 4) Se busca la posibilidad de otra relación de trabajo (Honorarios, contrato eventual, etc.) 5) otra _____ Especifique _____	<b>¿Qué acciones toma la empresa cuando un empleado que lleva años en la empresa se jubila o renuncia?</b>  1) Solicita a la persona que transmita sus conocimientos a los demás empleados 2) Continúa en contacto con la persona (para solicitarle asesoría cuando se requiera) 3) Se ocupa el puesto con otra persona 4) Se busca la posibilidad de otra relación de trabajo (Honorarios, contrato eventual, etc.) 5) otra _____ Especifique _____
9	¿Considera Usted que las personas jubiladas a nivel técnico o profesionistas podrían contribuir a solucionar problemas concretos de su empresa?  1) Si            2) No	¿Considera Usted que las personas jubiladas a nivel técnico o profesionistas podrían contribuir a solucionar problemas concretos de su empresa?  1) Si            2) No <b>3) Tal vez</b>
11	_____	¿Existe posibilidad que en su empresa se acepte recibir consultoría de jubilados? 1) Si            2) No    ¿Por qué? _____

## 5.7 Procedimiento

En relación a los jubilados, se aplicó la prueba piloto a personas mayores con características semejantes a la de la muestra para lo cual se formularon preguntas filtro, con el fin de que las personas cumplieran con los siguientes requisitos: edad entre 60 y 68 años, escolaridad técnica o profesional, si existe alguna limitación para desempeñar alguna actividad laboral. Esta prueba se realizó a 30 personas mayores jubiladas del 28 de agosto al 3 de septiembre del 2004.

Posteriormente se inició la aplicación de la encuesta final donde se aplicaron 5 preguntas filtro, las cuales se enfocaron a conocer que las personas fueran jubiladas del Instituto Mexicano del Seguro Social, vivieran en las delegaciones Azcapotzalco, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo y Gustavo A. Madero, edad entre 60 y 68 años, personas con estudios técnicos o profesionales y sin alguna limitación para desempeñar alguna actividad laboral.

Estas preguntas permitieron realizar una selección minuciosa de la muestra a encuestar con características específicas para los fines de esta investigación. Cabe mencionar que de una muestra de 380 personas, 18 se negaron a contestar el cuestionario, por lo que finalmente los encuestados fueron 362 personas jubiladas. La encuesta se aplicó del 20 de septiembre al 11 de noviembre del 2004. En promedio se aplicaron de 15 a 18 encuestas por día en 22 sesiones.

La personas encuestadas fueron contactadas en unidades médicas, UMF No. 1 en la delegación Cuauhtémoc, UMF No. 20 en la delegación Azcapotzalco, UMF No. 41 en la delegación Gustavo A. Madero; Bolsa de trabajo del Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores, Centro Cultural de la tercera edad Cuauhtémoc y Biblioteca Nacional José Vasconcelos en la delegación Cuauhtémoc. La elección de la muestra se realizó de manera intencionada, es decir de un grupo de personas se identificaba cuáles presentaban características de edad adulta y se les abordaba.

La encuesta se realizó individualmente. En primer lugar, la presentación con la persona y cuestionamiento si aceptaban contestar la encuesta, posteriormente se les explicaba el objetivo de la misma. Cabe mencionar que la mayoría de las personas mayores contactadas aceptaron accesiblemente.

En segundo lugar, se les aplicaba las preguntas filtro, de aquí; las personas que no cumplían los requisitos, se les descartaba de la encuesta, en caso contrario, se continuaba con la misma. La duración de cada encuesta fue de 6 a 8 minutos aproximadamente por persona.

En cuanto a las empresas, se aplicó el cuestionario a pequeños y medianos empresarios (propietarios, gerentes o administradores) del sector manufacturero de la delegación Cuauhtémoc del Distrito Federal.

Del directorio de empresas que emite el Sistema de Información Empresarial (SIEM) en el cual se detallan datos de las Empresas como: razón social, dirección, teléfono, fax, correo electrónico, rango de ventas y número de empleados, se eligieron al azar las empresas a encuestar en base a una tabla de números aleatorios.

Se aplicó una prueba piloto con 20 pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera. Esta prueba se llevó a cabo del 25 al 30 de octubre del 2004, resaltando que ésta se trasladó con las últimas semanas de la encuesta a jubilados.

Para la aplicación de la encuesta final, se realizaron 96 llamadas telefónicas a las empresas con el objetivo de solicitar una cita para aplicar la misma, de las cuales 46 se llevaron a cabo a la primera cita y 19 fueron pospuestas para otra fecha, de éstas, 2 citas fueron canceladas definitivamente.

Al no encontrar posibilidad de cita con 9 empresarios se les propuso la alternativa de enviar la encuesta por medio de fax por lo que 5 empresarios aceptaron y 4 no.

De estas llamadas telefónicas no pudimos comunicarnos con 22 empresarios por lo que se enviaron correos electrónicos, de los cuales 8 fueron contestados y reenviados, 12 definitivamente no contestaron y 2 empresarios solicitaron por medio de mail entrevista personal, a los cuales acudimos a su empresa para aplicar la encuesta.

Cabe señalar que el tiempo de respuesta por parte de los empresarios que contestaron las encuestas por medio de fax y correo electrónico fue en promedio 2 semanas.

A 79 empresas se llegó sin previa cita. Se solicitó personalmente al dueño de la empresa o administrador su participación en la encuesta, de éstas, 32 se lograron aplicar en esa primera visita, 26 en una segunda visita y 21 en una tercera visita.

Cabe mencionar que de la muestra de 175 empresas, se descartaron a 18 empresarios que se negaron a participar en la encuesta o bien después de varios intentos no fue posible lograr que participaran, por lo que la encuesta se aplicó sólo a 157 empresarios.

Esta encuesta se llevó a cabo del 8 de noviembre del 2004 al 22 de enero del 2005.



### 5.7.1 Población y muestra

En esta investigación se manejaron dos poblaciones:

#### 1) Personas mayores jubiladas

En relación a las personas mayores jubiladas se tiene una población que está conformada por las personas entre 60 y 68 años de edad, jubiladas pensionadas con retiro de cesantía y vejez del Instituto Mexicano del Seguro Social, delimitada a la población del Distrito 1 del Distrito Federal.

Este Distrito está integrado por las Unidades de Medicina Familiar en las delegaciones Azcapotzalco, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo y Gustavo A. Madero.

Según datos emitidos por la dirección de prestaciones económicas y sociales de dicha institución en el mes de mayo del 2004, el total de esta población es de **35,501** jubilados pensionados.

Se aplicó la fórmula correspondiente para determinar la muestra, la cual resultó estar conformada por **380** personas jubiladas con un 95% de confiabilidad.

Conociendo el tamaño de la muestra se seleccionaron los elementos muestrales de manera intencionada.

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (1-0.5) (35,501)}{(35,501) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)}$$

$$n = 380$$

$$n = ?$$

$$e = 5 \%$$

$$z = 1.96 \text{ (Tabla de distribución normal para el 95\% de confiabilidad)}$$

$$N = 35,501$$

$$q = 0.5$$

$$p = 0.5$$

## 2) Las empresas

Por otra parte, tenemos la población conformada por empresarios de la industria manufacturera en la Delegación Cuauhtémoc del Distrito Federal elegida al azar.

Con un total de **320** empresas, de acuerdo con el directorio del Sistema de Información Empresarial (SIEM) al 22 de octubre del 2004.

En base a esta población se aplicó la fórmula correspondiente para seleccionar la muestra, la cual resultó estar conformada por **175** empresas con un 95% de confiabilidad.

Conociendo el tamaño de la muestra se seleccionaron los elementos muestrales de manera aleatoria.

### Fórmula

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (1-0.5) (320)}{(320) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)}$$

$$n = 175$$

n=?

e= 5 %

z= 1.96 (Tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad)

N= 320

q= 0.5

p= 0.5

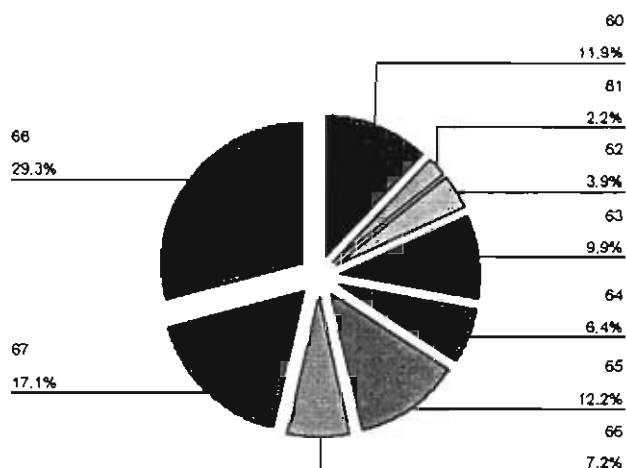
## Capítulo VI Resultados de la investigación

### 6.1 Resultados en los jubilados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a la muestra de jubilados. Estos resultados se detallan por preguntas, ilustrando tabla de datos y su respectiva gráfica.

Edad de las personas jublladas

Edad	Frecuencia	Porcentaje
60	43	11.9
61	8	2.2
62	14	3.9
63	36	9.9
64	23	6.4
65	44	12.2
66	26	7.2
67	62	17.1
68	106	29.3
Total	362	100.0



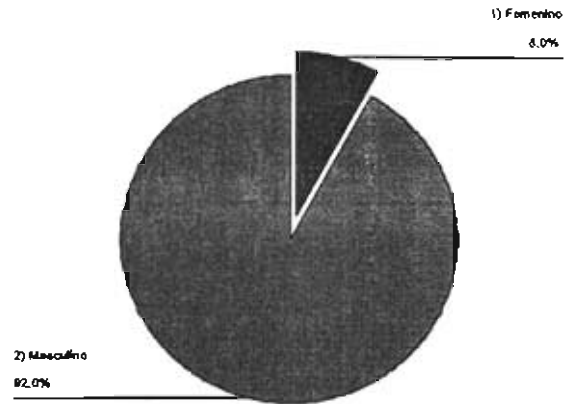
Esta investigación se delimitó a una muestra de personas jubiladas entre los 60 y 68 años, esto debido a que es un rango de edad en el que una persona comienza a ser considerada mayor y se jubila; además porque forman parte del grupo de viejos jóvenes que aún conservan interés por mantenerse activos.

Los resultados indican que los mayores porcentajes de jubilados se encuentran entre los 65 y 68 años de edad. Esto son: con un 29.3% los que tienen 68 años, un 17.1% los que tienen 67 años, un 12.2% los que tienen 65 años. Con menor porcentaje, se encuentran los jubilados que tienen entre los 60 y 64 años de edad.

Por otra parte, en el siguiente cuadro y gráfica se muestra el sexo de los encuestados. Destaca que un 92.0% de estos jubilados son personas de sexo masculino, lo cual indica el predominio de los hombres en la actividad laboral y la escasa participación de las mujeres con un 8.0%.

Sexo de Jubilados

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
1	29	8.0
2	333	92.0
Total	362	100.0



La primera pregunta del cuestionario se formuló con el objetivo de indagar que los jubilados entrevistados fueran personas sin alguna limitación para desempeñar una actividad laboral.

### Pregunta 1

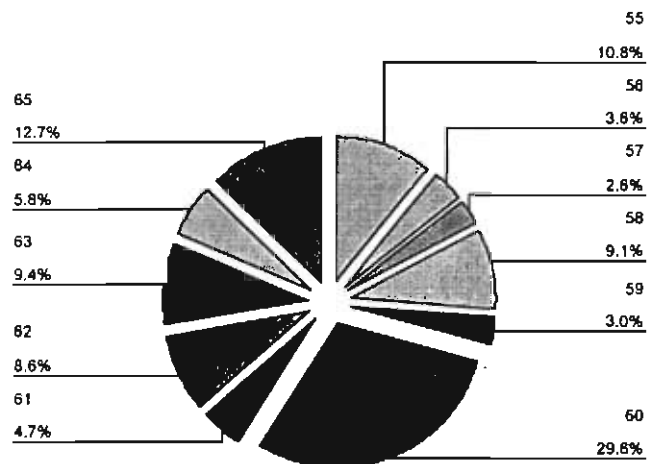
¿Tiene limitaciones para desempeñar alguna actividad laboral?

En esta pregunta se ofrecieron dos alternativas de respuesta: positiva o negativa, lo cual permitió excluir de la muestra a las personas que contestaron respuestas afirmativas. Por este motivo, el 100% de las personas encuestadas dicen no tener alguna limitación que les impida desempeñar alguna actividad laboral.

### Pregunta 2

¿A que edad se jubiló?

Edad	Frecuencia	Porcentaje
55	39	10.8
56	13	3.6
57	10	2.8
58	33	9.1
59	11	3.0
60	107	29.6
61	17	4.7
62	31	8.6
63	34	9.4
64	21	5.8
65	46	12.7
Total	362	100.0



Edad

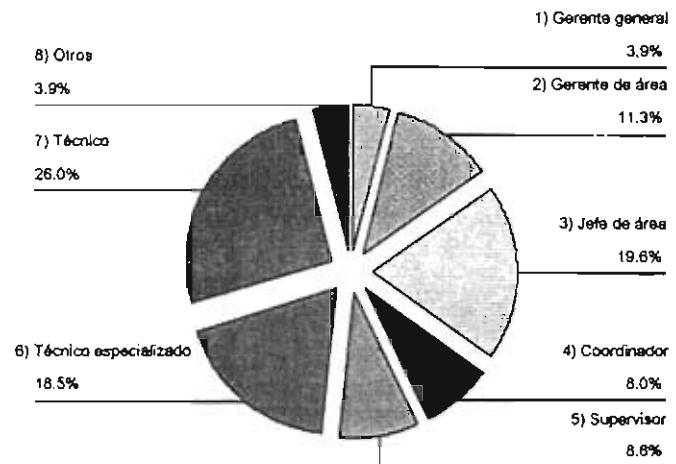
Moda	60 años
------	---------

Los resultados indican el rango de edad en la que se jubilaron los entrevistados. Éste rango oscila entre 55 y 65 años de edad, en el cual destaca la moda con un 29.6% la jubilación a los 60 años, un 12.7% a los 65 años y un 10% a los 55 años.

### Pregunta 3

¿Cuál fue el último puesto que ocupó?

Último puesto	Frecuencia	Porcentaje
1	14	3.9
2	41	11.3
3	71	19.6
4	29	8.0
5	32	8.8
6	67	18.5
7	94	26.0
8	14	3.9
Total	362	100.0



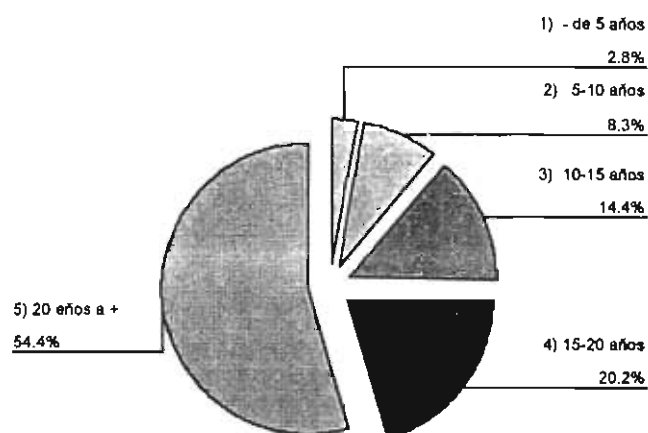
En la tabla y gráfica se muestran que los últimos puestos laborales que ocuparon las personas jubiladas con mayor porcentaje son: un 26.0% puesto de técnico, un 19.6% jefe de área y un 18.5% técnico especializado.

Con menores porcentajes se observan jubilados que su último puesto laboral fue: supervisores con un 8.8%, coordinadores con un 8.0%, gerentes de áreas con un 11.3% y gerentes generales con un 3.9%. Cabe mencionar que la experiencia de las personas en estos puestos laborales es la que interesa para los fines de esta investigación y sumando los porcentajes representan el 32.0% de la muestra.

Por otra parte, la opción de otros con un 3.9% comprende a las personas jubiladas propietarias de negocios y personas que ocuparon el último puesto como empleados.

#### Pregunta 4

¿Años de experiencia en el último puesto que ocupó?



En relación a los años de experiencia de los jubilados en la actividad laboral, en los resultados destaca que el mayor porcentaje está concentrado en un 54.4% de jubilados que terminaron su actividad laboral en puestos con 20 años a más de experiencia, de igual manera tenemos que un 20.2% de jubilados terminó su actividad laboral con 15 a 20 años de experiencia.

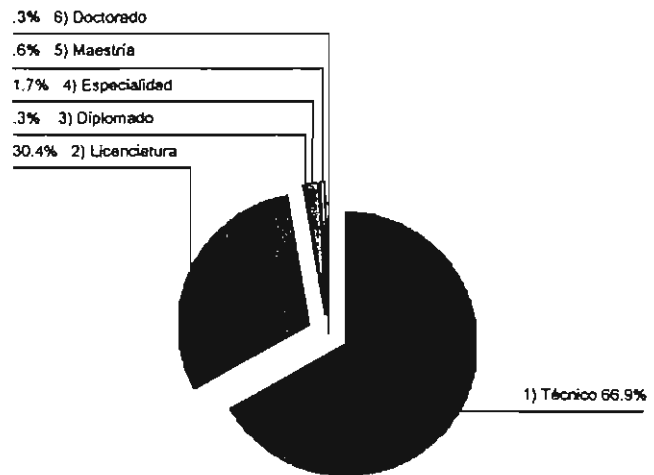
Ambos porcentajes suman un 74.6% de personas jubiladas que terminaron su actividad laboral en puestos entre 15 y 20 a más años de experiencia, lo que significa que son personas con amplia experiencia laboral.

Por otra parte se observa un 14.4% de personas jubiladas que terminaron su actividad laboral en puestos entre 10 y 5 años, un 8.3% entre 5 y 10 años y un 2.8% entre 0 y 5 años.

## Pregunta 5

¿Cuál es el nivel máximo de estudios terminados?

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
1	242	66.9
2	110	30.4
3	1	.3
4	6	1.7
5	2	.6
6	1	.3
Total	362	100.0



Desde un principio, la muestra se inclinó a personas con nivel académico de técnicos o profesionales como lo muestran los resultados.

Destacan con un 66.9% los jubilados que tienen un nivel académico de técnicos, un 30.4% con nivel de licenciatura y sumados a un 2.9% los jubilados que tuvieron la posibilidad de estudiar un diplomado, una especialidad, una maestría o un doctorado.

Considerando a las personas jubiladas con un nivel académico superior como son: licenciatura, especialidad, diplomado, maestría o doctorado, los porcentajes suman un 33.4% del total de la muestra.



Pregunta 6

¿Cuál es su profesión o carrera técnica?

Carreras técnicas	Frecuencia	Porcentaje
Farmacéutico	5	1.4
Contabilidad	20	5.5
Electricidad	23	6.4
Comercio	32	8.8
Administración	23	6.4
Mecánico Automotriz	27	7.5
Construcción de obras	7	1.9
Maquinaria pesada	8	2.2
Prensista	8	2.2
Estructuras metálicas	6	1.7
Secretaria	3	.8
Dibujo industrial	7	1.9
Mecánico Industrial	26	7.2
Química	8	2.2
Textil	3	.8
Metalurgia	6	1.7
Mecánica de suelos	3	.8
Seguridad Industrial	6	1.7
Diseño gráfico	6	1.7
Control de calidad	3	.8
Manejo de materiales peligrosos	2	.6
Hojalatero	4	1.1
Electrónica	7	1.9

En el cuadro anterior se especifican las carreras a nivel técnico que tienen los jubilados. Como se puede observar existe diversidad de carreras técnicas de la cual los jubilados tienen conocimientos y experiencias.

En estos resultados, destacan con mayor porcentaje un 8.8% técnico en comercio, un 7.5% técnico en mecánica automotriz, un 7.2% técnico en mecánica industrial, un 6.4% técnico en electricidad, otro 6.4% técnico en administración y un 5.5% técnico en contabilidad.

<b>Licenciaturas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Geología	4	1.1
Derecho	8	2.2
Ing. Mecánico	14	<b>3.9</b>
Ing. Civil	6	1.7
Administración de empresas	24	<b>6.6</b>
Odontología	3	.8
Ing. Textil	6	.8
Medicina	3	.8
Ing. Industrial	10	<b>2.8</b>
Enfermera	5	1.4
Ing. Químico industrial	5	1.4
Arquitectura	5	1.4
Contaduría	18	<b>5.0</b>
Agrónomo	2	.6
Optometría	2	.6
Metalurgia	1	.3
Maestría en administración	2	.6
Doctorado en derecho	1	.3

Por otra parte, la tabla anterior muestra las diferentes carreras profesionales que tienen los jubilados. Destaca con un 6.6% licenciado en administración de empresas, un 5.0% contaduría, un 3.9% ingeniero mecánico y un 2.8% ingeniero industrial.

### Pregunta 7

¿Durante el tiempo que laboró, en qué actividad se especializó?

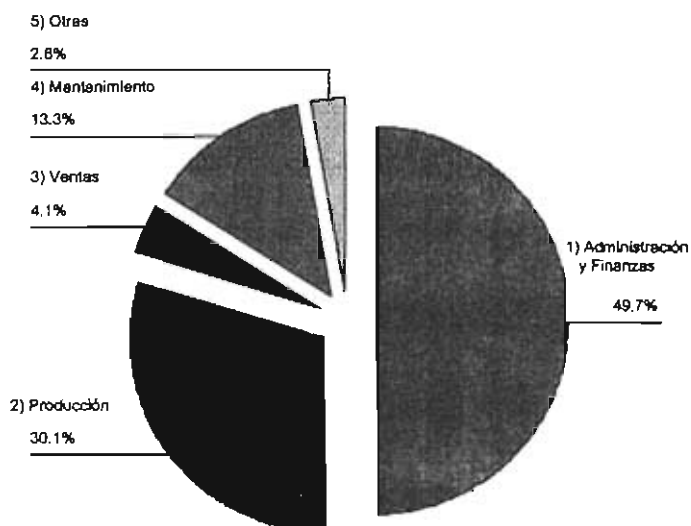
En esta pregunta abierta, las personas jubiladas mencionaron que durante el tiempo de labor se especializaron en realizar diversas actividades. Las que más destacaron fueron: contabilidad general, compras, atención al cliente, administración general, ventas, crédito y cobranza, dirección de personal, mantenimiento de motores, fabricación de piezas automotrices, mantenimiento eléctrico industrial, mantenimiento y operación de máquinas industriales, producción, electricidad entre otras.

### Pregunta 8

Marque Usted las 2 áreas donde tuvo mayor experiencia laboral

En esta pregunta se proporcionaron 5 opciones de áreas organizacionales más comunes que se encuentran en las empresas, éstas son: Administración y Finanzas, Producción, Ventas, Mantenimiento y Otras. Cabe destacar que en los resultados que se muestran en la tabla y gráfica a continuación se considera el área mencionada en primera opción.

Área	Frecuencia	Porcentaje
1	180	49.7
2	109	30.1
3	15	4.1
4	48	13.3
5	10	2.8
Total	362	100.0

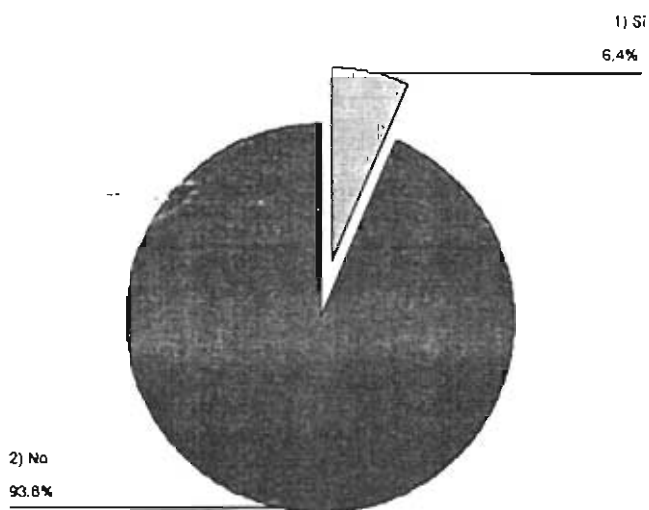


Se observa que un 49.7% de jubilados mencionó tener mayor experiencia en el área de Administración y Finanzas, un 30.1% en el área de producción, un 13.3% en mantenimiento y con menor porcentaje, un 4.1% en el área ventas y un 2.8% en otras entre las que se encuentran distribución, asesoría, dirección de proyectos.

## Pregunta 10

¿Depende económicamente de alguna persona?

Dependencia	Frecuencia	Porcentaje
1	23	6.4
2	339	93.6
Total	362	100.0

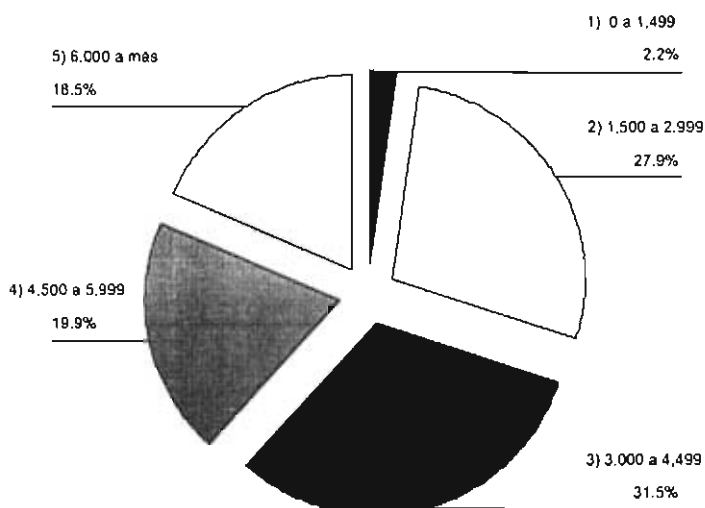


Un 93.6% de las personas jubiladas dicen no depender económicamente de otras personas, en tanto que un 6.4% dijo depender económicamente de otras personas, éstos últimos mencionaron con mayor frecuencia depender de hijos e hijas.

### Pregunta 11

¿En promedio, a cuanto asciende su ingreso mensual?

Ingreso	Frecuencia	Porcentaje
1	8	2.2
2	101	27.9
3	114	31.5
4	72	19.9
5	67	18.5
Total	362	100.0

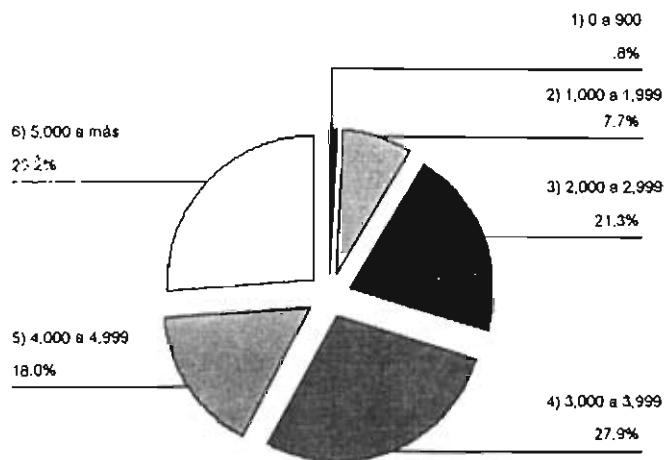


Los resultados indican los ingresos económicos en promedio que perciben mensualmente los jubilados, los cuales se distinguen como sigue: un 2.2% dice tener ingresos mensuales entre 0 y 1,499 pesos mensuales; un 31.5% entre 3,000 y 4,499; un 27.9% entre 1,500 y 2,999, un 19.9% entre 4,500 y 5,999 y un 18.5% de 6,000 a más.

## Pregunta 12

De las siguientes opciones, indique en qué rango se encuentra su gasto mensual

Gasto	Frecuencia	Porcentaje
1	3	.8
2	28	7.7
3	77	21.3
4	101	27.9
5	58	16.0
6	95	26.2
Total	362	100.0

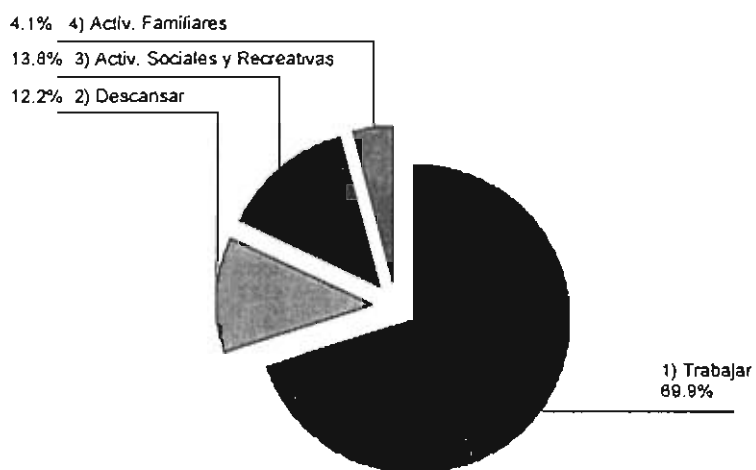


En referencia a los gastos mensuales de los jubilados, un .8% dice que su gasto mensual se encuentra entre 0 y 900 pesos mensuales; un 7.7% dice que es entre 1,000 y 1,999; un 21.3% entre 2,000 y 2,999; un 27.9% dice que sus gastos oscilan entre 3,000 y 3,999, un 16.0% de 4,000 y 4,999 y un 26.2% de 5,000 pesos a más.

### Pregunta 13

¿Qué preferiría realizar en estos momentos de su vida?

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
1	253	69.9
2	44	12.2
3	50	13.8
4	15	4.1
Total	362	100.0



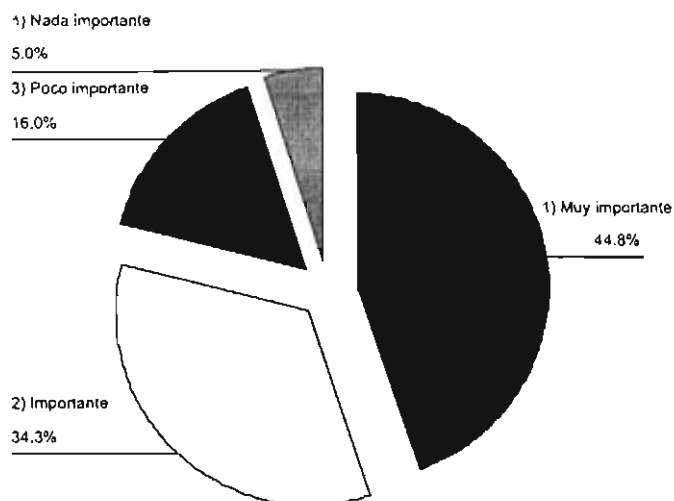
Los resultados muestran que un 69.9% de personas jubiladas dicen que en estos momentos de su vida preferirían trabajar, un 13.8% preferiría dedicarse a realizar actividades sociales y recreativas, a un 12.2% le gustaría descansar y un 4.1% desearía dedicarse a actividades familiares.

Como puede apreciarse, la mayoría de los jubilados preferirían realizar una actividad laboral en estos momento de su vida, es decir reincorporarse a la actividad económica.

## Pregunta 14

¿Qué tan importante es para Usted, conseguir un trabajo en estos momentos?

Importancia	Frecuencia	Porcentaje
1	162	44.8
2	124	34.3
3	58	16.0
4	18	5.0
Total	362	100.0



En la tabla y gráfica destaca que un 44.8% de personas jubiladas considera muy importante conseguir un trabajo en estos momentos de su vida, un 34.3% considera el hecho de conseguir trabajo sólo importante, un 16.0% lo considera poco importante y un 5.0% lo considera nada importante.



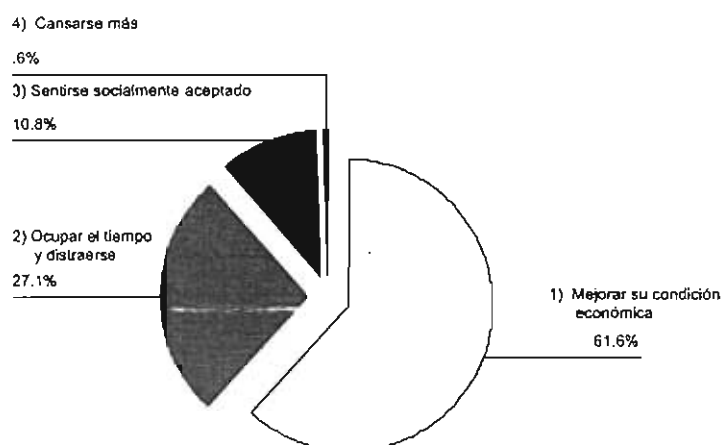
### Pregunta 15

Enumere en orden de importancia del 1 al 4 en qué considera Usted que le ayudaría un trabajo

En esta pregunta, se solicitó a los jubilados enumerar en orden de importancia diversos aspectos que consideran les ayudaría un trabajo. Las opciones son las siguientes: Mejorar su condición económica, le ayudaría a cansarse más, sentirse socialmente aceptado, ocupar su tiempo y distraerse.

Cabe mencionar que en los resultados que se muestran a continuación se considera la opción enumerada en primer lugar.

Ayudaría un trabajo	Frecuencia	Porcentaje
1	223	61.6
2	98	27.1
3	39	10.8
4	2	.6
Total	362	100.0

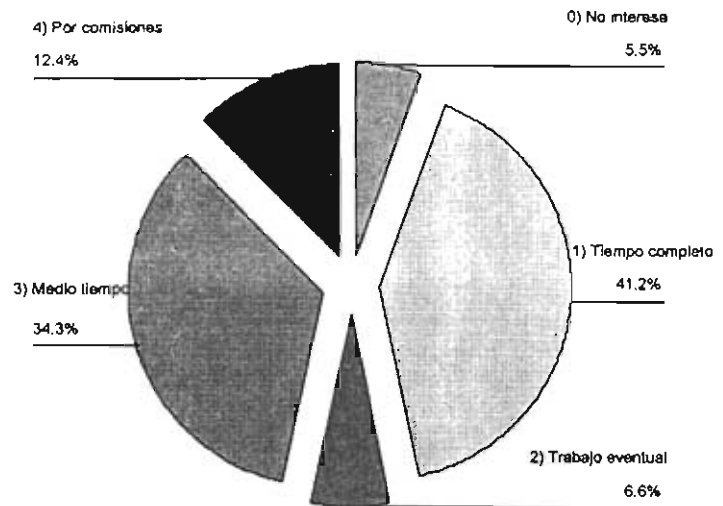


Los resultados indican que un 61.6% de los jubilados consideran en primer lugar el hecho de que un trabajo les ayudaría a mejorar su condición económica; de igual manera un 27.1% dice que un trabajo les ayudaría a ocupar su tiempo y distraerse, un 10.8% dice que les ayudaría a sentirse socialmente aceptados y un .6% dice que se cansarían más.

## Pregunta 16

¿Qué tipo de trabajo le interesaría desempeñar?

Tipo de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
0	20	5.5
1	149	41.2
2	24	6.6
3	124	34.3
4	45	12.4
Total	362	100.0



En la tabla y gráfica se muestran los resultados en relación al tipo de trabajo que a los jubilados les interesaría desempeñar.

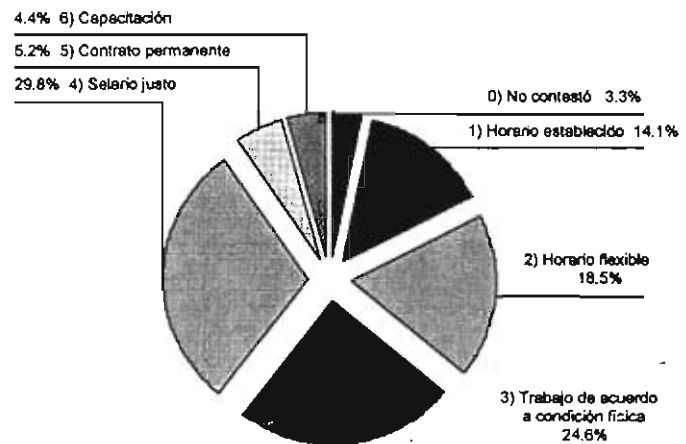
Un 41.2% de personas jubiladas dice interesarse en desempeñar trabajos de tiempo completo, un 34.3% dice interesarse en desempeñar un trabajo de medio tiempo, un 12.4% se interesa en trabajos por comisiones, un 6.6% dice que le interesa un trabajo eventual y 5.5% dice no interesarse en desempeñar algún trabajo.

### Pregunta 17

De las opciones siguientes, enumere en orden de importancia del 1 al 6 bajo qué condiciones aceptaría reincorporarse nuevamente a una actividad laboral.

En esta pregunta se solicitó a los jubilados que especificaran en orden de importancia del 1 al 6 bajo qué condiciones aceptarían reincorporarse a una actividad laboral. En los resultados de la tabla y gráfica a continuación se considera la opción mencionada en primer lugar.

Condiciones	Frecuencia	Porcentaje
0	12	3.3
1	51	14.1
2	67	18.5
3	89	24.6
4	108	29.8
5	19	5.2
6	16	4.4
Total	362	100.0

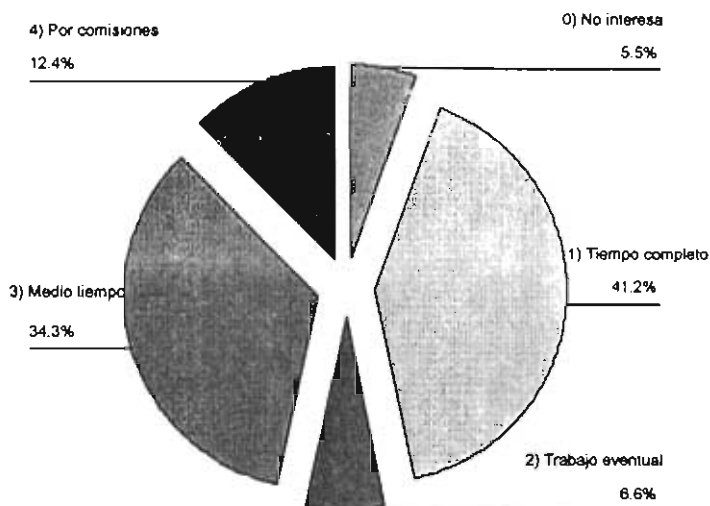


Se puede observar que la mayoría de los jubilados, un 29.8% aceptaría reincorporarse a una actividad laboral considerando más importante un salario justo, un 24.6% aceptaría reincorporarse a un trabajo de acuerdo a su condición física, un 18.5% con un horario flexible, un 14.1% prefiere con horario establecido, un 5.2% dice con contrato permanente, un 4.4% considera recibir capacitación y un 3.3% no le interesa trabajar.

### Pregunta 16

¿Qué tipo de trabajo le interesaría desempeñar?

Tipo de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
0	20	5.5
1	149	41.2
2	24	6.6
3	124	34.3
4	45	12.4
Total	362	100.0



En la tabla y gráfica se muestran los resultados en relación al tipo de trabajo que a los jubilados les interesaría desempeñar.

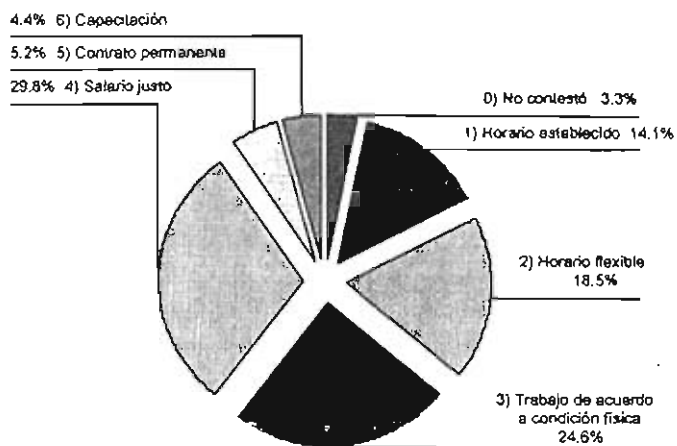
Un 41.2% de personas jubiladas dice interesarse en desempeñar trabajos de tiempo completo, un 34.3% dice interesarse en desempeñar un trabajo de medio tiempo, un 12.4% se interesa en trabajos por comisiones, un 6.6% dice que le interesa un trabajo eventual y 5.5% dice no interesarse en desempeñar algún trabajo.

### Pregunta 17

De las opciones siguientes, enumere en orden de importancia del 1 al 6 bajo qué condiciones aceptaría reincorporarse a una actividad laboral.

En esta pregunta se solicitó a los jubilados que especificaran en orden de importancia del 1 al 6 bajo qué condiciones aceptarían reincorporarse a una actividad laboral. En los resultados de la tabla y gráfica a continuación se considera la opción mencionada en primer lugar.

Condiciones	Frecuencia	Porcentaje
0	12	3.3
1	51	14.1
2	67	18.5
3	89	24.6
4	108	29.8
5	19	5.2
6	16	4.4
Total	362	100.0

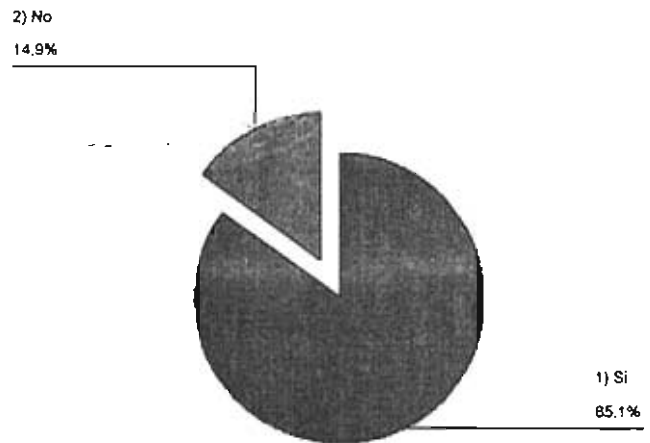


Se puede observar que la mayoría de los jubilados, un 29.8% aceptaría reincorporarse a una actividad laboral considerando más importante un salario justo, un 24.6% aceptaría reincorporarse a un trabajo de acuerdo a su condición física, un 18.5% con un horario flexible, un 14.1% prefiere con horario establecido, un 5.2% dice con contrato permanente, un 4.4% considera recibir capacitación y un 3.3% no le interesa trabajar.

### Pregunta 18

¿Usted tiene conocimiento de qué es la consultoría?

Consultoría	Frecuencia	Porcentaje
1	308	85.1
2	54	14.9
Total	362	100.0



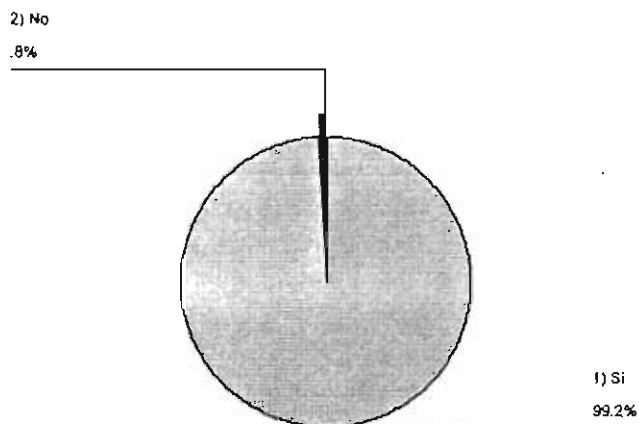
La tabla y gráfica anterior muestran que un 85.1% de jubilados dicen tener conocimiento del concepto de consultoría, algunos destacando haber realizado esta actividad de consultoría en algún momento de su etapa laboral.

Por el contrario, un 14.9% dice no conocer el concepto. Cabe destacar que a estas personas se les explicó muy someramente el concepto.

### Pregunta 19

¿Usted podría ser un consultor?

Consultor	Frecuencia	Porcentaje
1	359	99.2
2	3	.8
Total	362	100.0



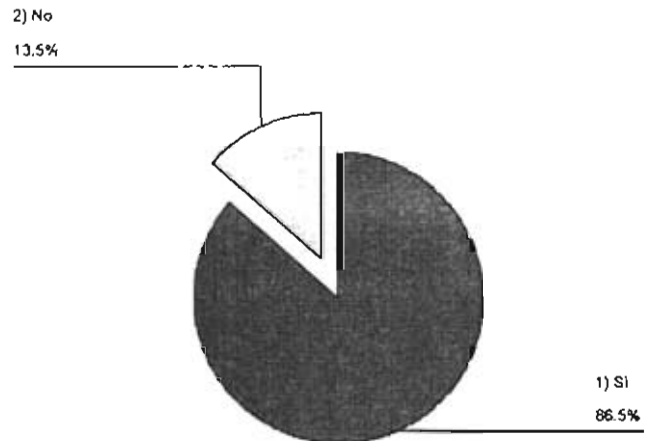
En la tabla y gráfica anterior destaca que un 99.2% de jubilados dice que sí podrían ser consultores, la justificación de esta mayoría es porque alguna vez en su etapa laboral desempeñaron el trabajo de consultores, porque tienen experiencia y conocimiento, porque tienen capacidad para hacer el trabajo y porque quieren trabajar.

Por otra parte, un .8% dice que no podrían ser consultores, justificando esta respuesta porque no les interesa regresar a un trabajo.

## Pregunta 20

¿Estaría dispuesto a recibir capacitación para manejar proyectos de consultoría?

Capacitación	Frecuencia	Porcentaje
1	313	86.5
2	49	13.5
Total	362	100.0



La tabla y gráfica anteriores muestran que un 86.5% de los jubilados está dispuesto a recibir capacitación para manejar proyectos de consultoría, la justificación más frecuente es porque les gustaría aprender las técnicas de la profesión, les resulta interesante, porque quieren hacer bien el trabajo y actualizarse en conocimientos.

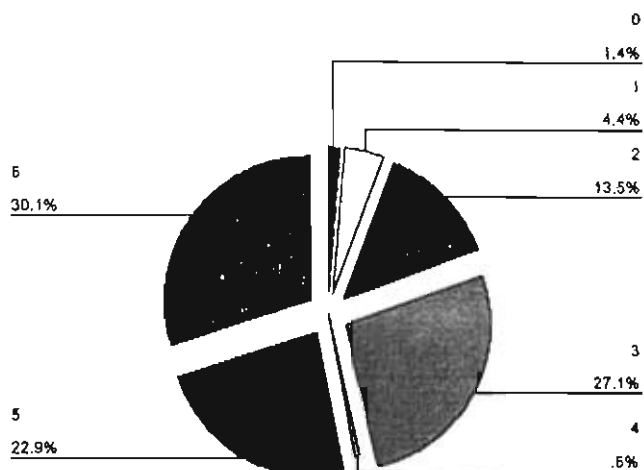
Por otra parte, un 13.5% dice simplemente que no le interesa recibir capacitación porque no les interesa regresar a una actividad laboral.



## Pregunta 21

¿En qué condiciones preferiría participar en consultoría a empresas?

Remuneración	Frecuencia	Porcentaje
0	5	1.4
1	16	4.4
2	49	13.5
3	98	27.1
4	2	.6
5	83	22.9
6	109	30.1
Total	362	100.0



- 0) No le interesa trabajar
- 1) Con ayuda simbólica
- 2) Solo participación voluntaria
- 3) Con salario fijo
- 4) Apoyo en especie
- 5) Pago por hora de trabajo
- 6) Pago por días trabajados

En relación a las condiciones que estos jubilados consideran para participar en proyectos de consultoría, destaca que un 30.1% prefiere que su trabajo sea compensado con pago por días trabajados, un 27.1% con salario fijo, un 22.9% pago por hora de trabajo, un 13.5% dice que participaría voluntariamente, un 1.4% dice que no le interesa trabajar y un .6% sólo con ayuda en especie.

Un dato importante que hay que mencionar es que un 13.5% de jubilados que contestaron no interesarse en trabajar en consultoría en la pregunta 20, en esta pregunta corresponde a un 1.4%, es decir, en esta pregunta disminuye el porcentaje de jubilados que no les interesa trabajar.

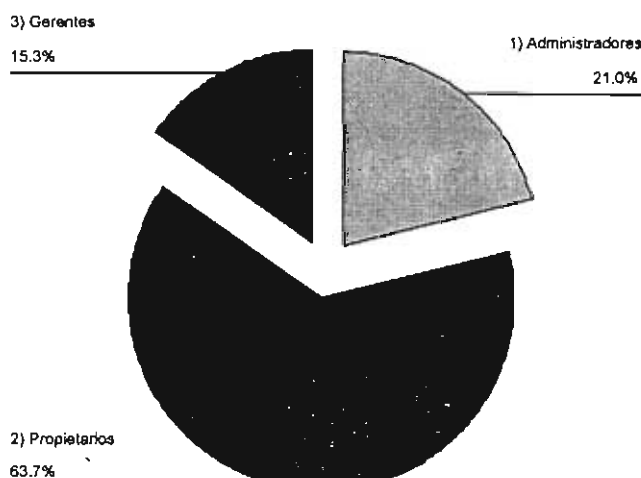
## 6.2 Resultados en las pequeñas y medianas empresas

Por otra parte se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los empresarios de las Pymes de la industria manufacturera de diversos ramos. A continuación se mencionan estos ramos y las empresas encuestadas: Fabricación de alimentos 15, confección de ropa 26, fabricación de hilos 8, fabricación de telas de lana 5, fabricación de productos de cuero y piel 3, fabricación de calzado 2, elaboración de piezas de plástico para la industria electrónica 4, fabricación de artículos de plástico 13, fabricación de bolsas de plástico 5, fabricación de estructuras metálicas 2, fabricación de envases y productos de hojalata y lámina 1, fabricación, ensamble y reparación de equipos eléctricos 7, fabricación de joyas 4, fabricación de cartón y cartoncillo 6, fabricación de productos de papelería 3, fabricación de productos químicos 16, edición de periódicos y revistas 10, diseño e impresión 8, fabricación de cosméticos 2, asesoría industrial 2, fabricación, ensamble y reparación de maquinaria industrial 6, fabricación de productos de madera 4, fabricación de papel 1, fabricación de productos de alambre 1, elaboración de productos farmacéuticos 3.

En la tabla y gráfica siguiente se muestran datos en relación al puesto que ocupa la persona encuestada en la empresa.

Puesto del entrevistado

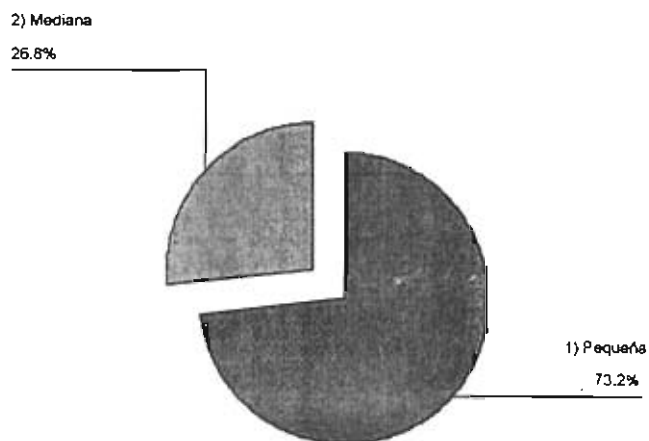
Puesto	Frecuencia	Porcentaje
1	33	21.0
2	100	63.7
3	24	15.3
Total	157	100.0



En relación al puesto que ocupan las personas entrevistadas, los resultados indican que un 63.7% son propietarios y encargados de la dirección de la empresa, un 21.0% son familiares directos de los propietarios que se encargan de la administración general y un 15.3% son personas con la función de gerentes.

## Tamaño de la empresa

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje
1	115	73.2
2	42	26.8
Total	157	100.0

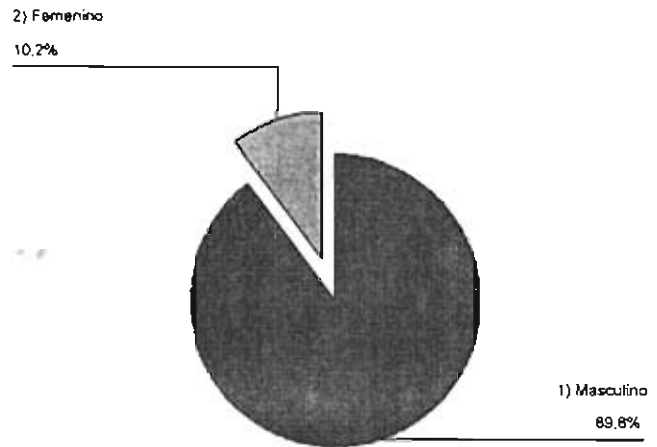


En la determinación de la muestra, no se separó el número de empresas pequeñas y medianas. Sin embargo en los resultados podemos notar esta separación en relación al tamaño, ya que un 73.2% indican que son empresas pequeñas y un 26.8% son medianas. Estos datos se corroboran en la siguiente tabla, donde se ilustran los porcentajes que más destacan en relación al número de empleados de cada empresa encuestada. Según la clasificación de la Secretaría de Economía las pequeñas empresas tienen de 11 a 50 trabajadores y las medianas de 51 a 250.

No. empleados	Frecuencia	Porcentaje	No. empleados	Frecuencia	Porcentaje
12	14	8.9	28	3	1.9
20	9	5.7	29	3	1.9
15	8	5.1	14	2	1.3
30	7	4.5	27	2	1.3
16	6	3.8	43	2	1.3
11	5	3.2	44	2	1.3
13	5	3.2	45	2	1.3
18	5	3.2	52	2	1.3
50	5	3.2	57	2	1.3
25	4	2.5	65	2	1.3
17	3	1.9	70	2	1.3
19	3	1.9	80	2	1.3
21	3	1.9			
22	3	1.9			
23	3	1.9			
28	3	1.9			
29	3	1.9			

## Sexo del entrevistado

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
1	141	89.8
2	16	10.2
Total	157	100.0

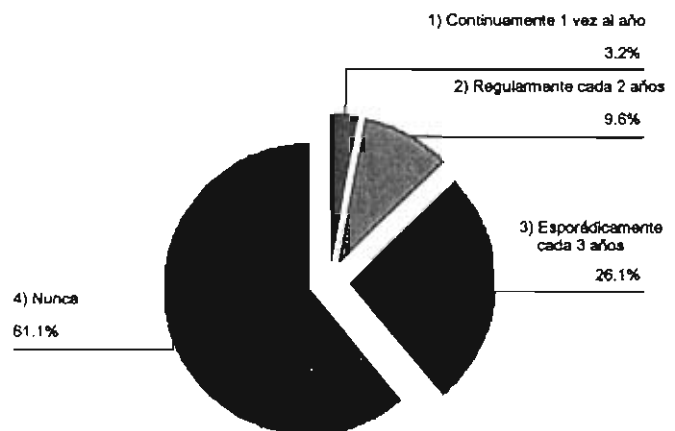


Un 89.8% de las personas entrevistadas encargadas de la administración general de las empresas son de sexo masculino y un 10.2% son de sexo femenino.

## Pregunta 1

¿Con qué frecuencia la empresa requiere consultoría externa para solucionar problemas?

Consultoría	Frecuencia	Porcentaje
1	5	3.2
2	15	9.6
3	41	26.1
4	96	61.1
Total	157	100.0



La tabla y gráfica ilustran que un 61.1% de las empresas nunca han solicitado servicio de consultoría, un 26.1% dice haber requerido este servicio muy esporádicamente, cada tres años; un 9.6% ha solicitado consultoría regularmente, cada 2 años y un 3.2% ha solicitado consultoría continuamente, 1 vez al año.

## Pregunta 2

Mencione las últimas áreas de la empresa en las cuales se realizó un servicio de consultoría

Áreas	Frecuencia	Porcentaje
No han realizado consultoría	96	61.1
Administración	2	1.3
Recursos humanos	7	4.5
Mantenimiento y Ventas	1	.6
Ventas	3	1.9
Recursos Humanos y Ventas	5	3.2
Mantenimiento y Recursos humanos	3	1.9
Atención a clientes y Crecimiento del negocio	7	4.5
Recursos humanos y Ventas	7	4.5
Recursos humanos y Operaciones	3	1.9
Ventas y Tecnología	3	1.9
Ventas, Tecnología y Recursos humanos	4	2.5
Recursos humanos, Mercadotecnia y Producción	5	3.2
Producción, Ventas y Tecnología	2	1.3
Mercadotecnia, Ventas y Crecimiento	2	1.3
Competitividad y Crecimiento	1	.6
Sistemas	6	3.8
Total	157	100

Cabe mencionar que un 51.1% de empresarios que dicen nunca haber realizado consultoría en sus empresas, evidentemente no contestó esta pregunta.

Los empresarios que respondieron alguna vez haber realizado consultoría en sus empresas son un 39.9%, de los cuales algunos mencionaron una, dos o tres áreas en que han requerido este servicio, entre éstas destacan con un 4.5% empresas que han requerido consultoría en el área de Recursos humanos, Atención al cliente y Crecimiento del negocio; Recursos Humanos y Operaciones.

### Pregunta 3

Mencione problemas específicos de su empresa que Usted considera que requieren de servicio de consultoría

Problemas	Frecuencia	Porcentaje
Operación y Servicio al cliente	1	.6
Ventas	7	4.5
Servicio al cliente y Competencia	3	1.9
Ventas y Administración	3	1.9
Competencia y Crecimiento	12	7.6
Atención al cliente y Utilidades	7	4.5
Crecimiento y Producción	15	9.6
Administración y Producción	7	4.5
Competitividad, Calidad y Crecimiento	16	10.2
Bajos costos y Tecnología	10	6.4
Producción, Crecimiento y Mantenimiento	6	3.8
Crecimiento, Mercado y Producción	9	5.7
Bajos costos, Tecnología y Competencia	9	5.7
Competencia, Mercado y Finanzas	8	5.1
Tecnología, Mercado y Bajos costos	9	5.7
Innovación, Mercado y Crecimiento	9	5.7
Utilidades y Ventas	12	7.6
Mantenimiento	1	.6
Bajos costos y Utilidades	8	5.1
No mencionaron	5	3.2
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100</b>

La tabla anterior muestra que la mayoría de los empresarios reconocen que existen uno, dos o tres problemas en sus empresas que requieren consultoría.

En estos resultados destacan los siguientes problemas: Un 10.2% de empresarios reconoce que en sus empresas existen problemas relacionados con la Competitividad, Calidad y Crecimiento del negocio.

Un 9.6% de empresarios reconoce que en sus empresas existen problemas relacionados con el Crecimiento del negocio y Producción.

Un 7.6% de empresarios reconoce que en sus empresas existen problemas relacionados con las Utilidades y Ventas y otro 7.6% considera tener problemas relacionados con la Competencia y Crecimiento del negocio.

#### Pregunta 4

¿En qué aspecto considera Usted que ayuda la consultoría externa a su empresa?

Entre las respuestas brindadas por los empresarios predominaron las siguientes: Mejorar en el negocio, detectar problemas, ayudar a responder ante la competencia, ayudar a la solución de ciertos problemas, conocer técnicas de dirección y estrategias clave para el crecimiento del negocio.

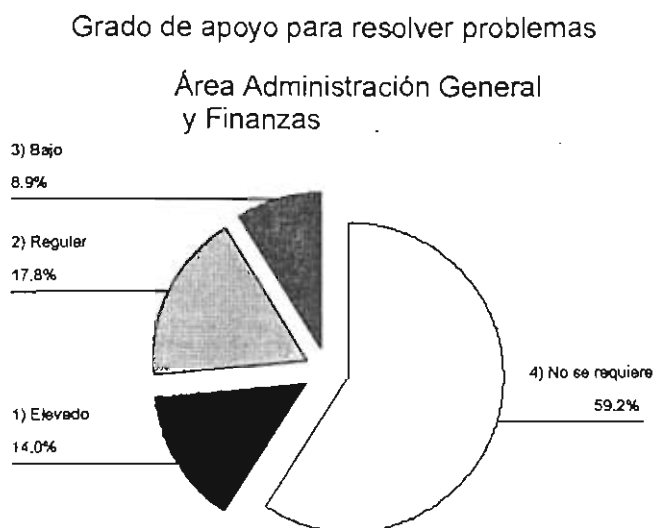
Pregunta 5 ¿En qué áreas específicas y en qué grado, su empresa requiere apoyo externo para resolver problemas?

En esta pregunta se presentaron opciones de áreas organizacionales más frecuentes en las empresas para que los encuestados eligieran en cuáles tienen problemas y en qué grado.

A continuación se muestran tablas y gráficas de cada una de ellas.

#### ADMINISTRACIÓN GENERAL Y FINANZAS

Grado	Frecuencia	Porcentaje
1	22	14.0
2	28	17.8
3	14	8.9
Total	64	40.8
No se requiere	93	59.2
Total	157	100.0



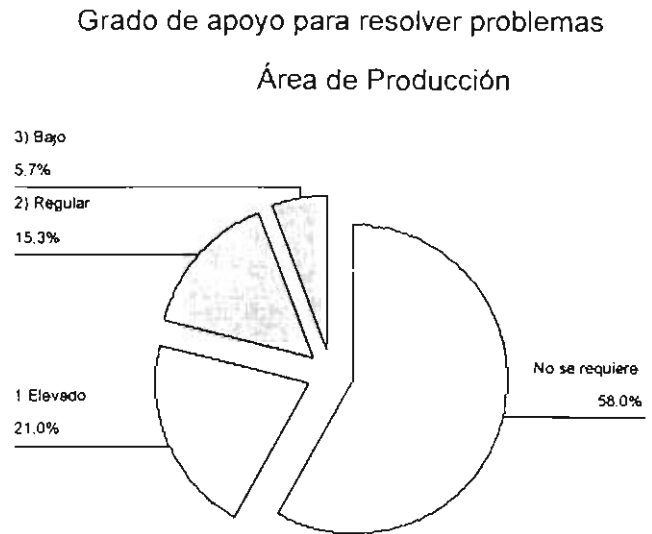
- 1) Grado Elevado
- 2) Grado Regular
- 3) Grado bajo
- 4) No se requiere

En la tabla y gráfica se muestran datos que indican que un 59.2% de los empresarios no contestó, lo que significa que no consideran requerir consultoría en esta área.

El porcentaje que contestó que requiere consultoría en el área de Administración general y Finanzas es un 40.8%, del cual un 17.8% contestó que requiere consultoría en un grado regular, un 14.0% en un grado elevado y un 8.9% en bajo grado.

## PRODUCCIÓN

Grado	Frecuencia	Porcentaje
1	33	21.0
2	24	15.3
3	9	5.7
Total	66	42.0
No se requiere	91	58.0
Total	157	100.0



- 1) Grado Elevado
- 2) Grado Regular
- 3) Grado Bajo
- 4) No se requiere

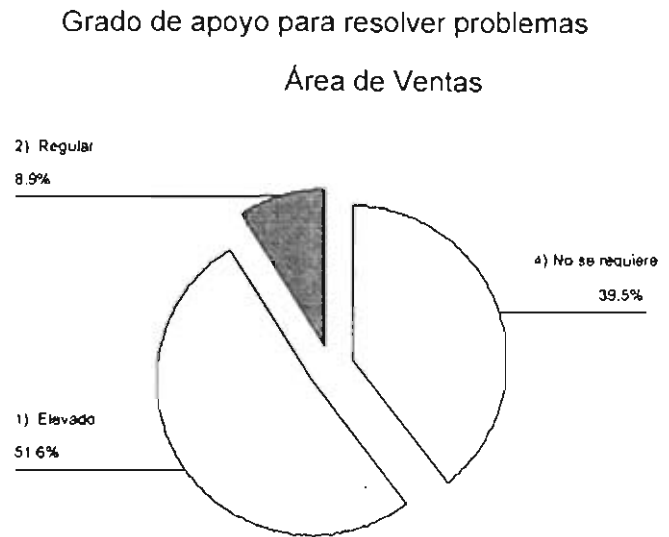
En la tabla y gráfica se muestran datos que indican que un 58.0% de los empresarios encuestados no contestó, lo que significa que no consideran requerir consultoría en esta área.

El porcentaje que contestó que requiere consultoría en el área de Producción es un 42.0%, del cual un 21.0% respondió que requiere consultoría en un grado elevado, un 15.3% en un grado regular y un 5.7% en bajo grado.



## VENTAS

Grado	Frecuencia	Porcentaje
1	81	51.6
2	14	8.9
Total	95	60.5
No se requiere	62	39.5
Total	157	100.0



- 1) Grado Elevado
- 2) Grado Regular
- 3) Grado bajo
- 4) No se requiere

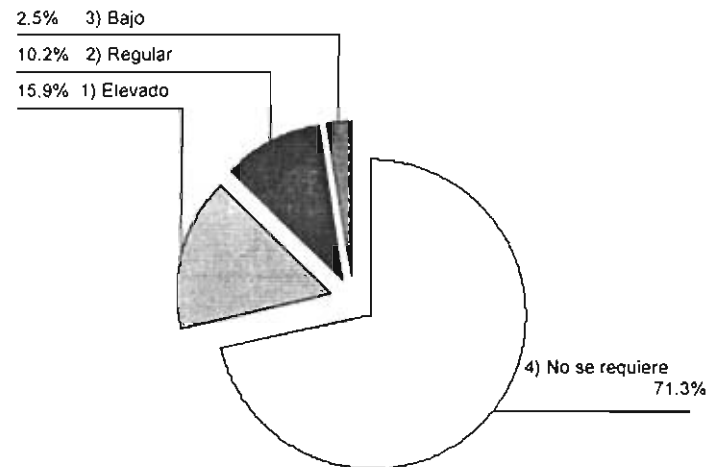
En la tabla y gráfica se muestran datos que indican que un 39.5% de los empresarios encuestados no contestó, lo que significa que no consideran requerir consultoría en esta área.

El porcentaje de empresarios que contestó que requiere consultoría en el área de Ventas es un 60.5%, del cual un 51.6 % dice que requiere consultoría en un grado elevado y un 8.9% en un grado regular.

## OPERACIONES

### Grado de apoyo para resolver problemas Área de Operaciones

Grado	Frecuencia	Porcentaje
1	25	15.9
2	16	10.2
3	4	2.5
Total	45	28.7
No se requiere	112	71.3
Total	157	100.0



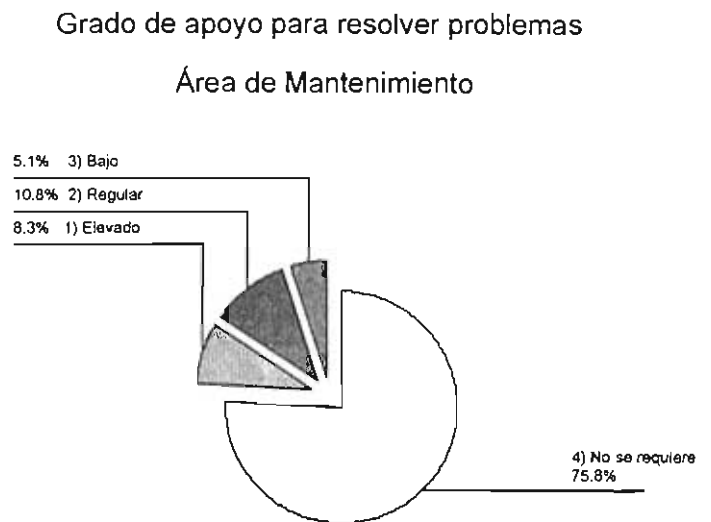
- 1) Grado Elevado
- 2) Grado Regular
- 3) Grado Bajo
- 4) No se requiere

En la tabla y gráfica se muestran datos que indican que un 71.3% de los empresarios encuestados no contestó, lo que significa que no consideran requerir consultoría en esta área.

El porcentaje de empresarios que contestó aceptó que requiere consultoría en el área de Operaciones es un 28.7% del cual un 15.9% contestó que requiere consultoría en un grado elevado; un 10.2% en un grado regular y un 2.5% en bajo grado.

## MANTENIMIENTO

Grado	Frecuencia	Porcentaje
1	13	8.3
2	17	10.8
3	8	5.1
Total	38	24.2
No se requiere	119	75.8
Total	157	100.0



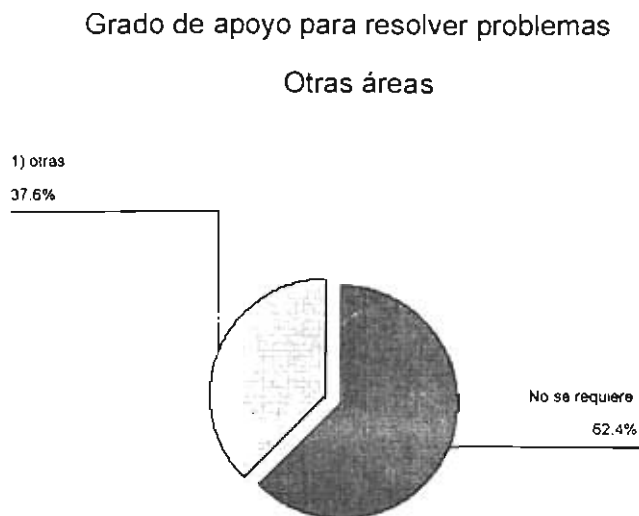
- 1) Grado Elevado
- 2) Grado Regular
- 3) Grado Bajo
- 4) No se requiere

En la tabla y gráfica se muestran datos que indican que un 75.8% de los empresarios encuestados no contestó, lo que significa que no consideran requerir consultoría en esta área.

El porcentaje de empresarios que contestó requerir consultoría en el área de Mantenimiento es un 24.2%, del cual un 8.3% señaló que requiere consultoría en un grado elevado, un 10.8% en un grado regular y un 5.1% en un bajo grado.

## OTRAS

Grado	Frecuencia	Porcentaje
1	59	37.6
No se requiere	98	62.4
Total	157	100.0



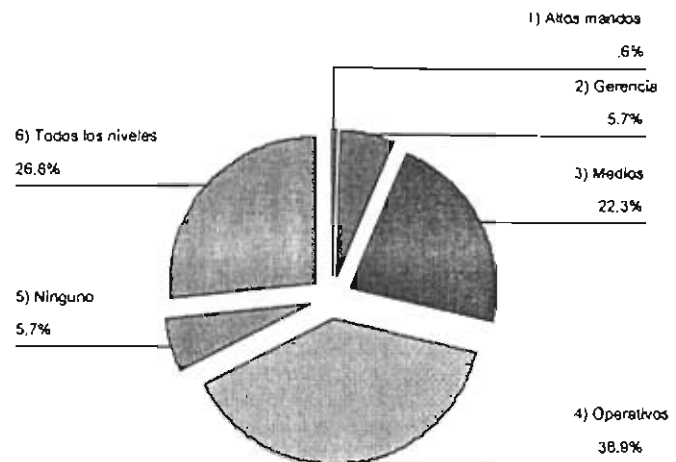
En la tabla y gráfica se muestran datos que indican que un 62.4% de los empresarios encuestados no contestó, lo que significa que no consideran requerir consultoría en esta área.

Un 37.6% de los empresarios contestó que requieren consultoría en Otras áreas, diferentes a las opciones que se manejaron en la pregunta. Entre las áreas más mencionadas en esta opción de otras se encuentran: Mercadotecnia, Publicidad, Distribución, Fuentes de financiamiento, Tecnología, Negociación con proveedores, Materias primas y Calidad.

Pregunta 6

¿En qué niveles de la empresa considera factible requerir servicio de consultoría?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
1	1	.6
2	9	5.7
3	35	22.3
4	61	38.9
5	9	5.7
6	42	26.8
Total	157	100.0



- 1) Altos mandos
- 2) Nivel de gerencia
- 3) Niveles medios
- 4) Niveles operativos
- 5) Ninguno
- 6) Todos los niveles

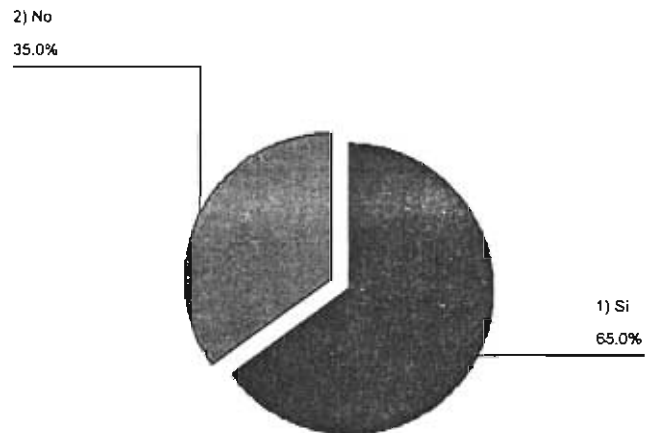
La tabla y gráfica muestran que un 38.9% de empresarios considera factible requerir consultoría en los niveles operativos de la empresa, un 26.8% considera en todos los niveles de la empresa, un 22.3% en niveles medios, un 5.7% en nivel de gerencia y un .6% en altos mandos.

Por el contrario, un 5.7% considera que en ningún nivel de la empresa considera factible requerir servicio de consultoría.

## Pregunta 7

¿Existe algún inconveniente por parte de la empresa para solicitar consultoría?

Inconveniente	Frecuencia	Porcentaje
1	102	65.0
2	55	35.0
Total	157	100.0

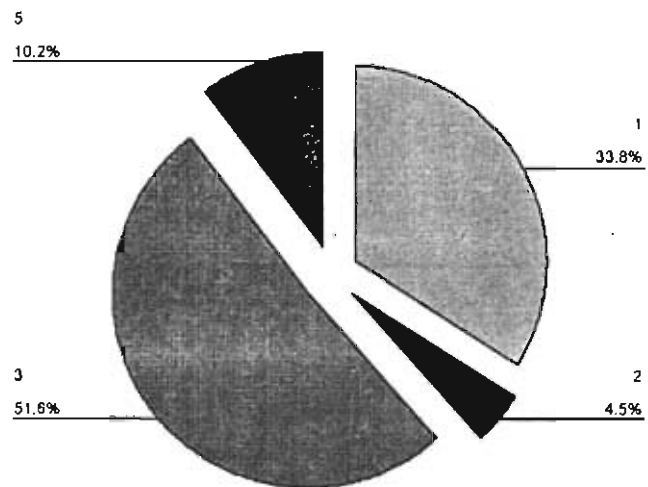


La tabla y gráfica muestra que un 65.0% de los empresarios dicen tener inconvenientes para solicitar consultoría. Estos empresarios mencionan que estas dificultades, entre las más frecuentes son: dificultad económica para pagar el servicio de consultoría, desconfianza de que realmente la consultoría funcione; prevalece la idea de que los problemas no son tan graves para solicitar consultoría y que éstos se pueden solucionar internamente, es un gasto no contemplado en los gastos administrativos, la decisión depende de los propietarios, por el momento no se requiere consultoría.

## Pregunta 8

¿Qué acciones toma la empresa cuando un empleado se jubila o renuncia?

Jubilación	Frecuencia	Porcentaje
1	53	33.8
2	7	4.5
3	81	51.6
5	16	10.2
Total	157	100.0



- 1) Solicita a la persona que transmita sus conocimientos a los demás empleados.
- 2) Continúa en contacto con la persona para solicitarle asesoría cuando se requiera.
- 3) Se ocupa el puesto con otra persona.
- 4) Se busca la posibilidad de otra relación de trabajo (Honorarios, contrato eventual, etc.)
- 5) Otra Especifique \_\_\_\_\_

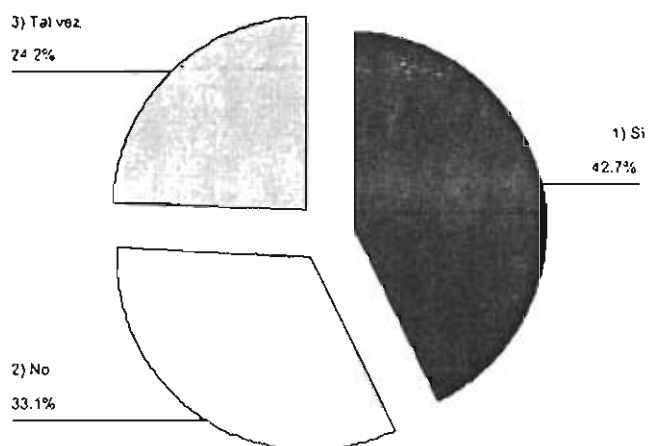
En relación a las acciones que toma la empresa cuando un empleado se jubila o renuncia a su puesto laboral, un 51.6% de empresarios dice ocupar el puesto con otra persona, un 33.8% de empresarios solicita a la persona que transmita sus conocimientos a los demás empleados, un 10.2% contestó la opción de otros, donde destacan las acciones de instruir a la persona que ocupará el puesto y el hecho simple de terminar la relación de trabajo y por último un 4.5% dice que continúa en contacto con la persona para solicitarle asesoría cuando se requiera.

Cabe mencionar que ningún empresario contestó la opción 4) se busca la posibilidad de otra relación de trabajo (honorarios, contrato eventual, etc.)

### Pregunta 9

¿Considera Usted que las personas jubiladas a nivel técnico o profesionistas podrían contribuir a solucionar problemas concretos de su empresa?

Contribución	Frecuencia	Porcentaje
1	67	42.7
2	52	33.1
3	38	24.2
Total	157	100.0



- 1) Si
- 2) No
- 3) Tal vez
- ¿Por qué?

Los resultados muestran que un 42.7% de los empresarios dicen que sí consideran que los jubilados a nivel técnico o profesionistas podrían contribuir a solucionar problemas concretos de su empresa. Estas personas dicen que sí porque son personas que tienen experiencia, saben hacer bien su trabajo y tienen práctica.

Un 33.1% dice que no, porque son personas retiradas de su trabajo, son personas mayores, están atrasadas en relación a nueva tecnología e información acerca del mercado.

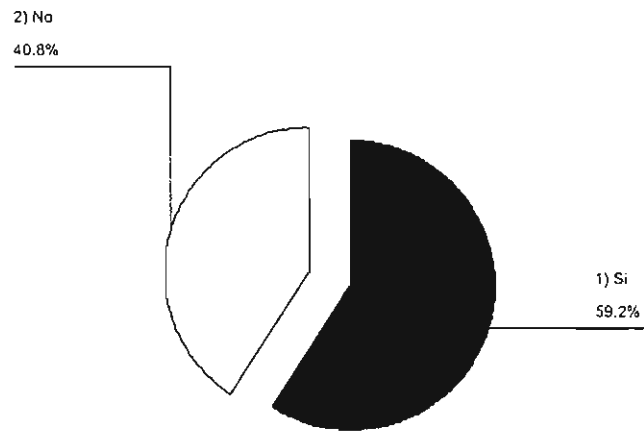
Un 24.2% contestó que tal vez, es decir, este último porcentaje de empresario duda que los jubilados puedan colaborar con la consultoría en sus empresas, las justificaciones más frecuentes: son personas más responsables pero ya están grandes, tienen experiencia en aspectos pasados, podrían ayudar en actividades más comunes y sencillas de la empresa.



Pregunta 10

¿Considera usted que sería benéfico para su empresa aprovechar conocimientos y experiencias de personas jubiladas por medio de la consultoría?

Aprovecharía	Frecuencia	Porcentaje
1	93	59.2
2	64	40.8
Total	157	100.0



- 1) Si
- 2) No
- ¿Por qué?

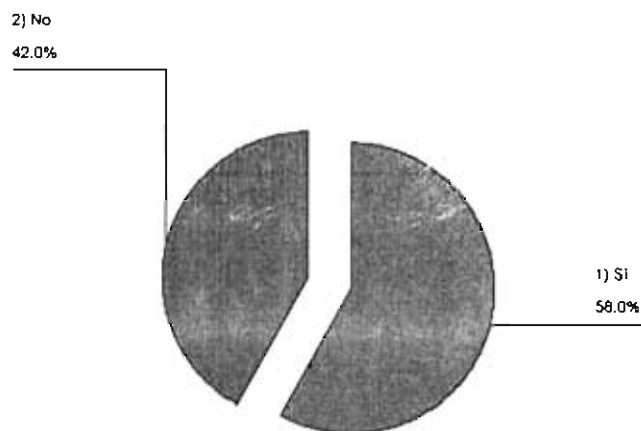
En la tabla y gráfica muestran que un 59.2% de empresarios dice que sí consideran sería benéfico para su empresa aprovechar los conocimientos y experiencias de personas jubiladas por medio de la consultoría, porque consideran que son personas con conocimientos basados en la experiencia, se cuenta con la colaboración de gente que conoce su trabajo, ayudarían a resolver problemas prácticos, se podría contar con otra perspectiva de resolver problemas en la empresa.

Por otra parte, un 40.8% de empresarios contestaron que no sería benéfico recibir consultoría de personas jubiladas; las razones más frecuentes: son personas que no tienen conocimientos actuales, no tienen experiencia en problemas actuales, en relación a la competencia, tecnología, etc., consideran que no traerían algo nuevo a la empresa.

### Pregunta 11

¿Existe posibilidad que en su empresa se acepte recibir consultoría de jubilados?

Posibilidad	Frecuencia	Porcentaje
1	91	58.0
2	66	42.0
Total	157	100.0



- 1) Si
- 2) No ¿Por qué?

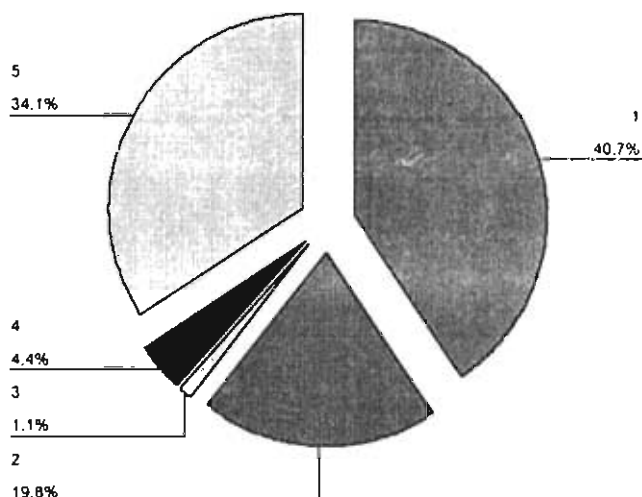
En la tabla y gráfica se muestra que un 58.0% de los empresarios dice que existe posibilidad de aceptar recibir consultoría de jubilados, por el contrario, un 42.0% dice que no; las razones más frecuentes que señalaron fueron: por cuestiones económicas, no les interesa, hay que plantearlo, analizarlo, no creen que puedan obtener beneficios tangibles, no es necesario, porque son personas que ya quieren descansar y no continuar trabajando.

Cabe mencionar que hasta esta pregunta termina la encuesta para los empresarios que dicen no aceptar recibir consultoría de personas jubiladas. Las siguientes preguntas están relacionadas con características del servicio de consultoría que los jubilados pueden brindar, por lo que se registraron las respuestas sólo de 91 empresarios del total inicial de 157.

### Pregunta 12

¿Qué tipo de relación laboral propondría para los servicios de consultoría de las personas jubiladas?

Relación laboral	Frecuencia	Porcentaje
1	37	40.7
2	18	19.8
3	1	1.1
4	4	4.4
5	31	34.1
Total	91	100.0



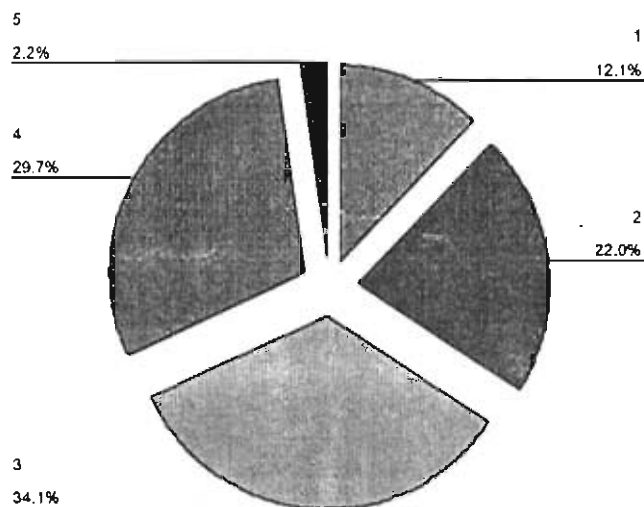
- 1) Por proyecto
- 2) Contrato eventual
- 3) Contrato permanente
- 4) Honorarios
- 5) Otro

Un 40.7% de empresarios dice que prefiere la consultoría por proyectos; un 34.1% mencionó la opción de otros, donde destaca la ayuda voluntaria, servicio social y colaborador de medio tiempo; un 19.8% prefiere por contrato eventual; un 4.4% por honorarios y un 1.1% por contrato permanente.

### Pregunta 13

¿Cómo considera que debería realizarse el servicio de consultoría en su empresa?

Servicio de consultoría	Frecuencia	Porcentaje
1	11	12.1
2	20	22.0
3	31	34.1
4	27	29.7
5	2	2.2
Total	91	100.0



- 1) Con participación de empleados de diferentes áreas
- 2) Equipo mixto consultores/equipo específico de la empresa
- 3) Dirección a cargo de la empresa
- 4) Responsabilidad sólo de consultores
- 5) Otro

Un 34.1% de empresarios que sí consideran aceptar el servicio de consultoría, mencionan que el servicio de consultoría debería ser con la dirección de la empresa; un 29.7% prefiere que la consultoría debería realizarse con la responsabilidad sólo de los consultores, un 22.0% con un equipo mixto consultores/equipo específico de la empresa, un 12.1% con la participación de empleados de diferentes áreas y un 2.2% prefirió la opción de otros, entre los que destacan equipo de consultores expertos, profesionales de diversas áreas, equipo de expertos sólo con el propietario para tomar decisiones adecuadas.

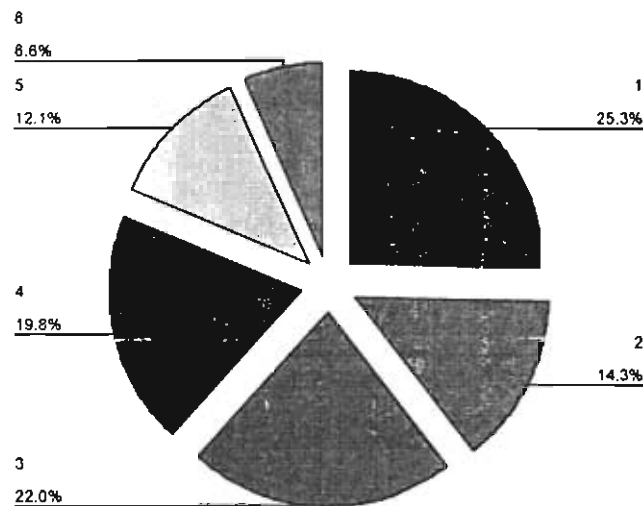
#### Pregunta 14

En orden de importancia del 1 al 8 señale qué perfiles de consultores requiere la empresa

En esta pregunta se solicitó a los empresarios mencionar en orden de importancia del 1 al 7 los perfiles de consultores que requieren para su empresa. Se presentaron las opciones de: profesionales, con habilidad para detectar problemas, conocimiento y experiencia en el área de competencia, responsabilidad y compromiso, confidencialidad, haber participado en consultoría, participación con la empresa y capacidad analítica.

Cabe destacar que en los resultados que se muestran en la tabla y gráfica siguiente se considera la opción mencionada en primer lugar.

Perfil	Frecuencia	Porcentaje
1	23	25.3
2	13	14.3
3	20	22.0
4	18	19.8
5	11	12.1
6	6	6.6
Total	91	100.0



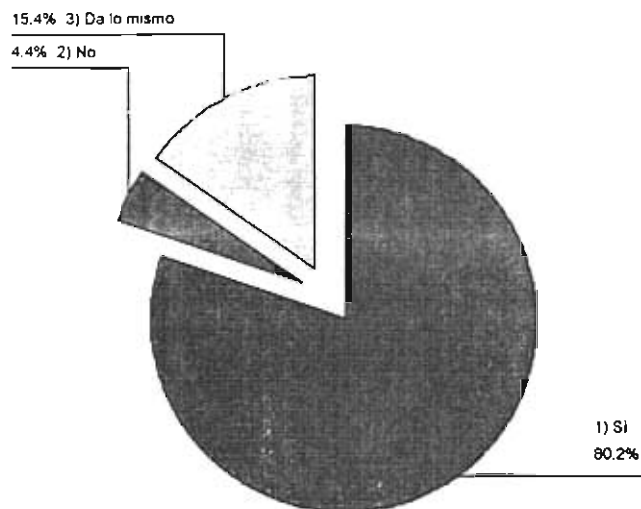
- 1) Conocimiento y experiencia en el área de competencia
- 2) Habilidades para detectar problemas
- 3) Profesionales
- 4) Confidencialidad
- 5) Responsabilidad y compromiso
- 6) Participación con la empresa
- 7) Capacidad analítica
- 8) Haber participado en consultoría

Se observa que en primer lugar con un 25.3% de los empresarios consideran que es importante que un consultor posea conocimiento y experiencia en el área de competencia, un 22.0% prefiere que sean profesionales, un 19.8% confidencialidad, un 12.1% responsabilidad y compromiso, un 14.3% prefiere que tengan habilidades para detectar problemas y un 6.6% que tengan participación con la empresa. Cabe mencionar que la opción 7) Capacidad analítica y la opción 8) Haber participado en consultoría no fueron mencionadas en primer lugar por ningún empresario, por lo que en la tabla y gráfica no se mencionan.

### Pregunta 15

¿La empresa solicitaría los servicios de consultoría que brinden personas jubiladas con tarifas accesibles en relación a las del mercado?

Tarifas	Frecuencia	Porcentaje
1	73	80.2
2	4	4.4
3	14	15.4
Total	91	100.0



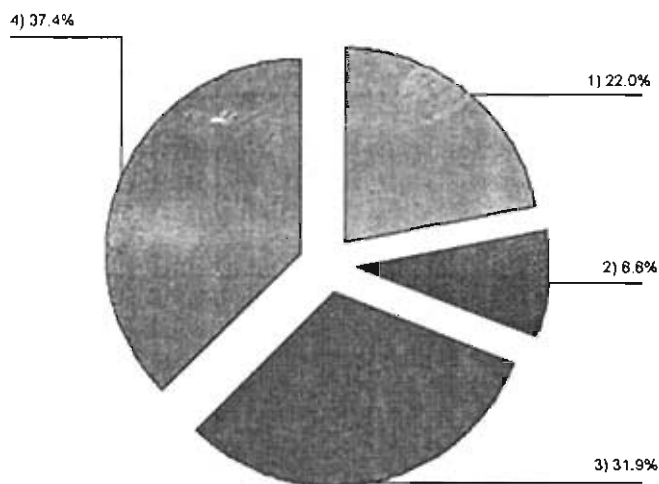
- 1) Si
- 2) No
- 3) Da lo mismo

Tenemos que un 80.2% de empresarios están dispuestos a pagar los servicios de consultoría con tarifas más accesibles en relación a las del mercado, un 15.4 % opina darle lo mismo, es decir, aceptar tarifas igual o más accesibles que a las del mercado y un 4.4% dice que no aceptaría tarifas accesibles en relación a las del mercado.

### Pregunta 16

La empresa preferiría pagar los servicios de consultoría por

Pagos	Frecuencia	Porcentaje
1	20	22.0
2	8	8.8
3	29	31.9
4	34	37.4
Total	91	100.0



- 1) Horas
- 2) Día
- 3) Proyecto
- 4) Otro

Un 37.4% de empresarios mencionó preferir pagar los servicios de consultoría la opción de otros, en los que señalan la ayuda simbólica, apoyo económico razonable y pago de acuerdo a la complejidad del trabajo; un 31.9% preferiría pagar la consultoría por proyecto; un 22.0% por horas y un 8.8% por día.

### 6.3 Análisis de resultados

#### Para los jubilados

En los resultados de las encuestas, la mayoría de las personas mayores jubiladas demandan integrarse a una actividad laboral, estas personas tienen entre 65 y 68 años, lo que significa que son personas que se encuentran en una etapa de vida con algunos años por delante en los que pueden estar activas, es decir, los jubilados podrían continuar en una actividad laboral porque aún son consideradas con posibilidades físicas e intelectuales para sostener un rendimiento laboral.

Justamente, la mayoría de las personas jubiladas encuestadas se encuentran en la tercera edad que menciona Laslett, (1996) que no es la edad de vejez inactiva, sino todo lo contrario, una etapa en la que una persona mayor aún puede continuar activa productivamente. Además, estos jubilados forman parte del grupo de viejos-jóvenes que define Neugarten (1999) como personas mayores entre 60 y 70 años de edad que tienen posibilidades de conservar capacidad intelectual y social, por lo que esta situación los lleva a ocuparse en varias actividades como trabajos remunerados o no remunerados y actividades de ocio.

Los argumentos de estos autores contribuyen a que el hecho de reincorporación al campo laboral sea factible para las personas jubiladas.

Las personas encuestadas están en la condición de jubilados pero en estos momentos de sus vidas necesitan realizar alguna actividad laboral que les retribuya un ingreso monetario ya que la mayoría reconoce que la cantidad que perciben son bajos en relación a los gastos que tienen. Se argumenta que la pensión, única percepción económica que reciben como parte de los beneficios de la seguridad social, es insuficiente para cubrir estos gastos, por lo que requieren un ingreso adicional.

Esta situación es preocupante debido a que organizaciones internacionales como la OIT, OMS y la Estrategia regional de implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento, mencionan la importancia de que las personas mayores de edad vivan plenamente, en un estado de salud que favorezca la calidad de vida que incluye satisfacer necesidades de recreación, salud, alimentación, vivienda, actividades culturales y laborales, lo cual difiere mucho de cumplirse en nuestro país. Además, según datos del Estudio Nacional de Salud y Envejecimiento en México (ENASEM) la buena salud de las personas está asociada con mayores ingresos. Mantener una buena salud es esencial, ya que una persona



mayor tiene posibilidad de continuar productiva y cubrir satisfactoriamente sus necesidades básicas.

Evidentemente para cumplir estos criterios es necesario un ingreso monetario que permita sustentar estos gastos necesarios, lo cual en la mayoría de los jubilados encuestados se observó que es insuficiente y por lo tanto, esta situación de escasez afecta la calidad de vida. De aquí el interés de las personas mayores por regresar a la actividad laboral.

En los resultados de las encuestas observamos que un 69.9% de jubilados dice que en estos momentos de su vida preferirían trabajar porque consideran que un trabajo les ayudaría a mejorar su condición económica. De igual manera, este interés se destaca en que un 30.1% de los jubilados participarían en proyectos de consultoría bajo la condición de pago por días trabajados, un 27.1% con salario fijo y un 22.9% con pago por días trabajados.

Los datos anteriores presentan un panorama que responde a la pregunta número uno de esta investigación ¿Por qué las personas mayores jubiladas buscan reincorporarse a alguna actividad laboral?, la respuesta del mayor porcentaje es mejorar la condición económica, motivo principal que ha generado interés y en cierta manera necesidad en los jubilados por continuar activos en el ámbito laboral.

El interés de los jubilados de reincorporarse al mercado laboral es indudable, esto se considera a partir de que un alto porcentaje de estas personas están dispuestas a desempeñar trabajos de tiempo completo, es decir, el mismo tiempo de trabajo que cumplían en su vida laboral activa pero con la condición que éste sea de acuerdo a sus condiciones físicas.

Este interés de trabajar se aprecia en dos vertientes: un grupo de jubilados que está dispuesto a cubrir un horario de tiempo completo con sueldos justos y otro, aunque en tiempo y condiciones más flexibles a la situación de la edad avanzada, pero con igual importancia. Cabe señalar que ambos grupos de jubilados solicitan capacitación como una condición más para reincorporarse a un trabajo, este requerimiento es importante para que tengan la oportunidad de actualizarse, tanto en su especialidad, en conocimientos de consultoría y en manejo de tecnología.

Estos resultados coinciden con la recomendación 162 de la OIT y la Estrategia regional de implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento, en cuanto a considerar condiciones favorables de trabajo para las personas mayores como son: reducción del número de horas de trabajo y trabajo de acuerdo a la condición

física de éstas, por lo que este proyecto se inclina por considerar reincorporar a las personas mayores en un trabajo en condiciones flexibles.

Además, aunado a los datos anteriores, un porcentaje considerable de jubilados mostró interés en el hecho de ocupar el tiempo y distraerse, lo que significa que estas personas requieren ocuparse en alguna actividad laboral tanto por la necesidad de mejorar su situación económica como por estar activos y hacer uso del tiempo libre del que disponen, lo que deja ver su necesidad de sentirse útiles y productivos.

Ante lo expuesto anteriormente, la propuesta de reincorporación laboral para las personas mayores es una manera de promover el envejecimiento activo que actualmente es considerado por los organismos internacionales antes mencionados prioridad para la dignidad y autorrealización de las personas en la vejez. Este envejecimiento activo desde el punto de vista de la inclusión laboral se enfoca a aprovechar conocimientos y experiencias de personas mayores jubiladas en el trabajo de consultoría enfocado a pequeñas y medianas empresas, a fin de apoyarlas a mejorar su productividad y competitividad.

En este sentido, los autores citados en la parte teórica de este trabajo coinciden que el trabajo debe enfocarse a las experiencias y conocimientos que poseen, por lo que de acuerdo con su especialidad, la consultoría de empresas puede ser una alternativa reincorporación laboral.

Partiendo de que en esta investigación se considera la posibilidad de reinserción laboral desde la óptica de los empresarios y de los jubilados, estos últimos consideran contar con las competencias laborales; tomando en cuenta que la competencia laboral, no depende necesariamente de los estudios formales que realiza la persona sino que la pueden obtener como resultado de la experiencia laboral o haber aprendido a través de cualquier medio formal e informal. La competencia laboral es la aptitud que desarrollan las personas para desempeñar una actividad laboral con calidad en diferentes lugares de trabajo, estas aptitudes pueden desarrollarse como resultado de: la capacitación recibida en una escuela, un centro de capacitación o una empresa; esfuerzos autodidactas en diferentes medios y la experiencia adquirida al realizar un trabajo. (Dime C 2005:1). De aquí que muchos de los jubilados pueden presentar competencias en el desempeño de su especialidad; además de contar con habilidades como consultores, en tanto que otros requerirán entrenamiento para desempeñar funciones de consultoría. Algunas de las razones que se pueden argumentar se extraen de los resultados encontrados, los cuales se describen a continuación:

Un primer dato es el nivel de estudios de los jubilados, ya que, aunque un 66.9% son técnicos, un porcentaje considerable 30.4% de jubilados tienen nivel de licenciatura, diplomado, especialidad, maestría o doctorado, es decir son personas con estudios formales. Otro aspecto importante es la amplia cobertura en áreas del conocimiento, ya que los jubilados provienen de diferentes profesiones, entre las que destacan: administración de empresas, ingeniería mecánica e industrial, contabilidad y derecho. Se considera que los jubilados con nivel técnico también podrían desempeñar funciones de consultoría para resolver problemas técnicos.

Por otra parte, el trabajo de consultores, no resulta desconocido para la mayoría de los jubilados, es decir conocen de qué se trata; algunos señalan haber realizado alguna vez esta actividad, por lo que estas personas tendrían mayor facilidad para desempeñar las funciones de consultoría.

Los conocimientos y experiencias que estas personas poseen están basados en los años de experiencia laboral, en la mayoría de los encuestados (54.4%) es de 20 años o más; Asimismo un 20.21% entre 15 y 20 años; estos años de experiencias, son años vividos en la práctica, en los que día a día se construyeron y mejoraron conocimientos y habilidades los cuales no se aprenden en la universidad, ni en los libros, sino en la ejecución de las tareas cotidianas.

En cuanto a las áreas en las que los jubilados tienen mayor experiencia laboral destacan: administración y finanzas con un 49.7% y en segundo lugar producción con un 30.1%. Estos porcentajes nos hablan de una amplia gama de posibilidades de participación de los jubilados en diversos proyectos relacionados con estas áreas.

Otro aspecto relevante se refiere a los puestos que ocuparon estas personas durante su vida laboral activa; en la muestra estudiada se encontró que un 32.0% desempeñaron puestos de: gerente general, gerente de área, jefe de área, coordinador y supervisor. Estos puestos de nivel medio y gerencial pueden ofrecer una mayor garantía sobre los conocimientos y capacidades desarrolladas y aplicarlas en proyectos para incrementar el desempeño de pequeñas y medianas empresas manufactureras.

Estas condiciones físicas, de competencia, experiencias y conocimientos anteriormente descritas, responde positivamente a la segunda pregunta de esta investigación ¿Es factible que las personas mayores jubiladas desempeñen un trabajo como consultores en sus áreas de especialidad?. Las personas jubiladas pueden desempeñar un trabajo relacionado con su área de especialidad y en específico en consultoría de empresas, siempre y cuando reciban el entrenamiento necesario de acuerdo a su experiencia y en la actividad de consultoría. A este respecto, la recomendación

número 150 de la OIT considera que se debería proporcionar a los trabajadores de edad avanzada la orientación y formación profesional para actualizar sus conocimientos y calificaciones, de la misma manera, las consideraciones de Hansen (2003) en cuanto a que los cambios en las nuevas formas de trabajo tienen repercusiones en el mantenimiento de la productividad en los trabajadores que envejecen, por lo que la capacitación es la clave para responder a éstos. Al respecto los resultados muestran que la mayoría de los jubilados encuestados están dispuestos a recibir capacitación sobre técnicas y herramientas de la consultoría, de tal manera que puedan incursionar en este terreno con mayores oportunidades para hacer posible apoyar a las empresas que se interesen en sus servicios.

Por este motivo, en esta propuesta de reincorporación laboral, la capacitación es parte esencial ya que permitirá que las personas mayores adquieran los conocimientos requeridos para realizar un trabajo eficiente.

Estos aspectos están de acuerdo con los principios de la teoría de la actividad propuesta por (Lemon, Bengston y Peterson 1972), los cuales señalan que las personas jubiladas son felices y se sienten satisfechas si producen algún rendimiento y son útiles para la sociedad, por lo que activar a las personas en un trabajo, sin duda alguna les traerá satisfacciones en los últimos años de vida.

De acuerdo al autor (Cariou 1995) esta teoría de la actividad, es válida para los viejos jóvenes y se orienta a la etapa del lapso de la jubilación. Por lo que, cuando a una persona la sociedad le retira una parte de sus roles no le queda más que buscar otras posibilidades disponibles, entre éstas, se pueden considerar un trabajo remunerado o voluntario o actividades recreativas.

Así, con base en argumentos de diferentes autores y en los resultados encontrados por parte de los jubilados, podemos decir que si existe factibilidad de que éstos puedan participar en el proyecto de reincorporación laboral a través de la consultoría. Además, esta posibilidad se amplía, porque según los resultados de las encuestas, la mayoría de jubilados dice no tener limitaciones físicas para realizar una actividad laboral.

## Para los empresarios

Los resultados de las encuestas aplicadas a los empresarios muestran que un 63.7% de éstos son los dirigentes de sus negocios. Dato que nos permite percibir uno de los aspectos que caracterizan a un gran número de empresas pequeñas y medianas mexicanas y que es el hecho de estar dirigidas por los propietarios; muchos de los cuales utilizan técnicas administrativas empíricas poco efectivas, como son: basar la dirección en prácticas y experiencias cotidianas, tomar decisiones según su criterio, así como poca aceptación de nuevas técnicas y estrategias empresariales. Este es el caso de la consultoría de empresas.

En este sentido, los resultados corroboran lo anterior, ya que la mayoría de los empresarios, (61.1%) dijo nunca haber requerido servicio de consultoría para su negocio, sin embargo, un 38.9% dijo haber requerido alguna vez consultoría en su empresa en: atención al cliente, crecimiento en el negocio, recursos humanos, ventas y sistemas; estos resultados indican que en estas áreas podría ser factible que los empresarios de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero requieran consultoría.

Asimismo aunque conocemos que la mayoría de empresarios dijo no haber necesitado el servicio de consultoría en la pregunta donde se solicitó que mencionaran problemas específicos donde podrían requerir este servicio, el 100% de los empresarios reconoció que sí existen problemas en sus empresas y tienen detectados cuáles; algunos en concreto son: competitividad, crecimiento del negocio, producción, calidad, utilidades, ventas, competencia, bajos costos, tecnología. Además, la mayoría de éstos consideran que la consultoría les ayudaría a: mejorar en sus negocios, detectar problemas y recibir posibles soluciones, conocer técnicas de dirección y les ayudaría para promover el crecimiento del negocio.

Es evidente que a pesar de las actitudes y dirección tradicional, los empresarios han sentido que el ambiente competitivo ha empezado a exigirles mejorar en los procesos, productos y administración. Así también han reconocido que la consultoría significa una posible ayuda para mejorar el desempeño de sus empresas.

Así lo mencionan Soto y Dolan (2004) que los procesos de integración mundial hacen necesario que las Pymes tengan un papel preponderante en las estructuras del mercado mundial y nacional, lo cual implica elevar la calidad de sus productos, obtener costos competitivos y desarrollar

prácticas gerenciales que les permitan adaptarse a la presión de un mundo globalizado; situación que podría estar influyendo en el origen de los problemas internos y externos de las Pymes.

Por este motivo es necesario que los empresarios generen estrategias para enfrentar estos retos; pero si sabemos que carecen de una formación empresarial que les permita generar dichas estrategias, entonces podemos decir que la ayuda de profesionales a través de la consultoría puede ser una alternativa.

Por otra parte, los empresarios distinguen las áreas funcionales de sus empresas en las que ubican estos problemas y el grado en que se requiere el apoyo externo para resolverlos. El área de administración general y finanzas fue mencionada por un 40.8% de empresarios, de lo cual la mayoría, (17.8%) dijo que requiere consultoría en un grado regular.

El área de producción fue mencionada por un 42.0% de empresarios, de los cuales, la mayoría, (21.0%) señala un nivel elevado para requerir el servicio de consultoría. Algunos aspectos en los que se podría requerir la consultoría para esta área, es en mejorar factores como costos, mano de obra calificada, calidad para los productos a fin de que sean competitivos en el mercado y ayuden a que la empresa sea más rentable.

El área de ventas fue mencionado por un 60.5% de los empresarios, de los cuales la mayoría, (51.6%) dijo que requiere ayuda para esta área en un nivel elevado. Este resultado muestra que dentro del panorama competitivo en que actualmente se desenvuelven las Pymes, se ven necesitadas de estrategias tanto de mercadotecnia como de ventas, de tal manera que puedan mantenerse en el mercado.

Cabe señalar que la mayoría de los jubilados encuestados para fines de este trabajo de investigación, tienen formación académica técnica o profesional, así como amplia experiencia, relacionados con éstas áreas, los cuales podrían ser aprovechados para asistir a estas empresas que requieren el apoyo.

El área de operaciones fue mencionada por un 28.7% de lo cual la mayoría (15.9%) dijo que requiere la consultoría en un nivel elevado. Estos resultados indican en esta área se percibe un número menor de problemas; en la misma situación se encuentra el área de mantenimiento que fue mencionada por un 24.7% de lo cual la mayoría, (10.8%) dijo que requiere la consultoría en un nivel regular.

Cabe señalar las limitaciones del estudio en cuanto a que no se indagó en mayor profundidad para conocer sobre problemáticas concretas, lo cual se podría subsanar mediante entrevistas que consideraran cada uno de estos temas más a fondo.

La opción de otras áreas fue marcada por un 37.6% de los empresarios, señalando grados variables en que requieren consultoría. Las áreas más mencionadas fueron: publicidad, mercadotecnia, tecnología, proveedores, calidad, materias primas y fuentes de financiamiento.

Con estos resultados puede considerarse que hay cierto nivel de conciencia de los problemas en estas áreas, sin embargo se requeriría entrar más a detalle para conocer las dimensiones de estos problemas y la prioridad que se les asigna.

Los resultados anteriores nos permite contestar la tercera pregunta de investigación ¿En qué área los empresarios demandan consultoría externa?. Estas áreas en las que los empresarios demandan consultoría externa para sus negocios son las áreas de ventas, producción y administración y finanzas, aunque esta última no es considerada por la mayoría de éstos en un nivel elevado, nosotros creemos que es el área que más requiere este servicio debido a que es el área responsable de la administración y gestión de la empresa. Esto debido a que las empresas necesitan de una administración eficiente para mantener su sobrevivencia; para ello, Soto y Dolan (2004) mencionan que cualquier estrategia planteada para la mejora de las empresas implica remover las prácticas tradicionales y establecer nuevas formas operativas de gestión.

Por otra parte, en relación a los niveles jerárquicos de la empresa factibles de requerir el servicio de consultoría, un 38.9% de los empresarios mencionó que en niveles operativos, un 26.8% considera que en todos los niveles de la empresa, un 22.3% en niveles medios y 6.3% en niveles de gerencia y altos mandos, es decir, los dueños de las empresas. Ante esto, podemos decir que los problemas los ubican a diferentes niveles, aunque en menor medida los atribuyen a su actuación como directivos. Esta situación nos habla de que las propuestas de consultoría deben dirigirse de forma generalizada a toda la empresa y tratar con mucho cuidado los problemas derivados de la participación de los propietarios o directivos en la generación de los problemas.

Conocemos que en las Pymes existe la necesidad de asesoría externa, pero un 65.5% de empresarios menciona que existen ciertos inconvenientes para que tengan acceso a ella; el más frecuente es el factor económico, enseguida, la existencia de desconfianza de que la consultoría funcione, la idea que prevalece entre los empresarios de que la consultoría es un gasto y que los problemas se pueden solucionar internamente. Estos inconvenientes dan como resultado que los

empresarios se acerquen sólo en forma limitada a las empresas que se dedican a prestar servicios profesionales de consultoría.

Por otra parte, el grado de valorización que tienen los empresarios hacia los conocimientos y experiencias de las personas que se retiran de su empresa, principalmente por jubilación, se puede apreciar a partir de los siguientes resultados:

En relación a la acción que toma un empresario cuando una persona se retira o jubila, la mayoría de empresarios, un 51.6% dijo que ocupan el puesto con otra persona y un 33.8% solicita a la persona que se va transmitir sus conocimientos a los demás empleados antes de retirarse. Estos resultados los podemos interpretar de la siguiente manera; en primer lugar los empresarios que ocupan el puesto con otra persona muestran poco interés a los conocimientos y experiencias de los empleados y minimizan el hecho de que estas personas ayuden a resolver problemas en sus empresas; en segundo lugar, los empresarios que solicitan a las personas que se retiran o jubilan de la empresa transmitir sus conocimientos a los demás empleados, al menos habla de un cierto interés y valor de los que estas personas puedan aportar. En este sentido, sería importante indagar bajo qué tipo de modalidades lo realizan a fin de evaluar si es una acción muy superficial o con un mayor nivel de profundidad y respondiendo a acciones concebidas de manera más sistemática.

En referencia a la posibilidad de aceptar a los jubilados como consultores, un 42.7% de empresarios dijo que sí consideran factible que los jubilados a nivel técnico o profesionistas podrían contribuir a solucionar problemas concretos de sus empresas, un 33.1% niega esta posibilidad y un 24.2% dijo que tal vez, es decir, no están convencidos, situación se definió en otra pregunta la cual se refirió a que si sería benéfico para la empresa aprovechar experiencias y conocimientos de personas jubiladas por medio de la consultoría, la cual un 59.2% dijo que sí y un 40.8% dijo que no.

Esta tendencia de diferencia mínima entre ambos porcentajes se presentó en otra pregunta en relación a si existe posibilidad de que los empresarios acepten recibir consultoría de jubilados, en la cual un 58.0% dijo que sí y un 42.0% dijo que no.

Los resultados de la encuesta de entrada marcan un cierto panorama positivo para la participación de jubilados en proyectos de consultoría, por lo que podemos contestar a la cuarta pregunta de investigación ¿Qué grado de aceptación tienen los empresarios hacia el servicio de consultoría que ofrezcan personas mayores jubiladas con experiencia en cierta área?, respondiendo que existe un buen grado de aceptación.



Cabe señalar que los empresarios que no aceptan consultoría de jubilados justifican esta postura con las siguientes razones: por limitaciones económicas, no les interesa, dicen que tendrían que analizarlo, que no obtendrían resultados tangibles, porque las personas son mayores y no están capacitados para realizar consultoría; en general, prevalece cierta desconfianza de que los jubilados puedan brindarles consultoría o ponen en juicio, la calidad de ésta.

Cabe señalar que consideramos que sería conveniente brindar mayor información a los empresarios en relación a lo que podría significar la consultoría; asimismo resulta importante promover una cultura de gestión empresarial que incluya la aceptación de ayuda profesional para la solución de los problemas que afectan a las Pymes.

Los empresarios que consideran benéfico para sus empresas aprovechar experiencias y conocimientos de personas jubiladas argumentan que los jubilados podrían ayudarlos a solucionar problemas y que son personas que tienen otra perspectiva de dirigir, trabajar y colaborar con la empresa.

A partir de estos resultados, se considera sólo a los empresarios que sí aceptan el servicio de consultoría. Estos empresarios mencionaron las características que buscan de los consultores, como son: un 25.3% dijo que posean conocimientos y experiencias, un 22.0% que sean profesionales y un 19.8% es que guarden confidencialidad. Estas características nos permiten contestar la quinta pregunta de investigación ¿Qué perfil buscan los empresarios en los posibles consultores?

Sabemos que las personas jubiladas tienen posibilidad de cubrir este perfil requerido de los empresarios, ya que según Kurb (1996) una persona se convierte en un consultor de empresas después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas, mejorar el rendimiento y compartir la experiencia con otros.

La actitud de los empresarios que se mencionó al principio se hace notoria nuevamente cuando la mayoría de los empresarios dijo que la consultoría debe realizarse con la dirección a cargo de la empresa. Es decir, destaca la ideología de los empresarios acostumbrados a controlar todos los procesos de la empresa como mencionan Craig y Ward (1999) que entre las actitudes negativas de los dueños o directivos que además impide que las pequeñas empresas obtengan asesoría de los consultores se encuentra que los directivos están acostumbrados a dirigir la compañía y crea un hábito que los hace creer que tienen respuesta para todo.

Por otra parte, en el posible tipo de relación laboral que los empresarios consideran para el trabajo de consultoría, un 40.7% dijo por proyectos, también destaca con un 34.1% la opción de otros en el que destaca la ayuda voluntaria, servicio social, colaborador de medio tiempo.

De la misma manera, sobre las tarifas de pago de los servicios de consultoría, tenemos que un 80.2% de empresarios prefieren tarifas accesibles en relación a las del mercado, es decir, pagar tarifas mínimas. Esta situación se confirma con el hecho de que la mayoría, un 37.4% de empresarios dice preferir pagar los servicios de consultoría ya sea con ayuda simbólica, apoyo económico razonable y pago de acuerdo a la complejidad del trabajo y un 31.9% considera pagar la consultoría por proyecto.

Estos resultados indican que la mayoría de los empresarios se inclinan por requerir la consultoría por proyectos y con tarifas accesibles, por lo que estos datos responden a la sexta y última pregunta de investigación ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los empresarios por el trabajo de consultoría que ofrezcan las personas mayores jubiladas?

Es evidente que el proyecto de consultoría que se ofrezca a los empresarios se inclina hacia tarifas accesibles con el objetivo de generar interés por parte de los empresarios a solicitar éstos, además de presentar proyectos concretos e interesantes.

El panorama de los empresarios para acceder al servicio de consultoría que brinden personas jubiladas expertas, como ya hemos visto es aceptable, aunque tenemos que considerar que la cultura empresarial es un factor que podría influir en una aceptación real de la misma, para lo cual, es necesario, como ya hemos mencionado, brindar mayor promoción.

## Capítulo VII Propuesta

### **Propuesta de reincorporación laboral para las personas mayores jubiladas a través de la consultoría a pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera**

Para reincorporar laboralmente a las personas mayores jubiladas a través de la consultoría a pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera, proponemos lo siguiente:

Como se ha mencionado en esta investigación, es necesario que las personas jubiladas reciban capacitación. Sabemos que las experiencias, conocimientos y habilidades de las personas jubiladas les posibilitan desempeñar una función productiva de manera eficiente, es decir, pueden ser personas competentes. Sin embargo es importante brindarles capacitación que les permita adquirir el conocimiento necesario para cubrir los requerimientos del trabajo de consultoría. La capacitación es un punto primordial que facilitará la tarea de consultores a los jubilados y les permitirá que su trabajo sea reconocido por los clientes.

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), establece normas técnicas de competencia laboral en consultoría general, en las cuales se mencionan parámetros que permiten evidenciar la competencia de un individuo para que independientemente de la especialidad o especialidades que posea, proporcionar servicios de consultoría a organizaciones del sector público o privado, es por este motivo que la capacitación que se les otorgará a los jubilados, está basada en estas normas técnicas de competencia laboral. Cabe resaltar que con esta capacitación no se pretende que los jubilados se conviertan en consultores certificados, si no que la consultoría que puedan brindar sea lo más apegada posible a las normas de CONOCER.

Esta capacitación está enfocada en dos sentidos: En primer lugar, la capacitación en consultoría general, que se brinda a todos los jubilados que participen en el proyecto y en segundo, la capacitación sobre el diagnóstico de problemas en las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera, de acuerdo a las competencias laborales, la profesión y especialidad de los jubilados.

A continuación mencionamos los puntos básicos que debe incluir esta capacitación:

## **Capacitación en consultoría general**

### **1.- Documentar el proceso de implantación de un sistema de ayuda en una organización**

Este punto es con el objetivo de proporcionar los parámetros para que las personas puedan documentar la implantación de un proyecto. Esto incluye programación de actividades y responsables, la calendarización de las actividades, indicadores de avance de las actividades, mecanismos de control y seguimiento de las actividades, recursos a utilizar, sea humanos, económicos y materiales y equipo. Esto significa que los jubilados deben capacitarse para planear las actividades a realizar durante la consultoría, es decir, presentar su plan de trabajo.

### **2.- Documentar la implantación del sistema ayuda**

La capacitación entorno a este punto es con el objetivo de que los jubilados documenten la implantación del sistema de ayuda; los avances alcanzados, las desviaciones detectadas y las decisiones tomadas.

### **3.- Cerrar proyectos de consultoría**

La capacitación consiste en proporcionar a la personas, parámetros para el cierre de un proyecto de consultoría, así como la evaluación de los mismos, realizar un reporte de evolución en el que se presente la comparación entre lo acordado y lo realizado, explicar las diferencias entre lo acordado y lo realizado y proponer acciones respecto a las diferencias.

### **4.- Cerrar proyectos de consultoría desde el punto de vista administrativo**

Este punto se refiere a capacitar a los jubilados para que realicen un informe de cierre que contenga: los resultados obtenidos, la aceptación del consultante de los trabajos entregados, las actividades llevadas a cabo durante la implantación, las conclusiones generales sobre el trabajo efectuado y recomendaciones de mejora identificadas a partir del proyecto recién terminado.

### **5.- Diagnosticar la situación actual de una organización**

Se capacita a los jubilados sobre los parámetros que permitan diagnosticar la situación actual de una empresa, de acuerdo con la especialidad de cada uno de ellos, la manera de obtener información actual e histórica de la organización, describir el proceso de búsqueda de información,

el cual incluye: descripción de la información a recopilar, las fuentes de información a emplear y los criterios de validación y confiabilidad requeridos. Este punto es con el propósito de obtener información actual e histórica de la organización, que ayude al consultor a diagnosticar la situación de la empresa y que la tarea consultiva resulte exitosa para los intereses de la misma.

### **Capacitación en diagnóstico de pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

Esta capacitación esta orientada a proporcionar a los jubilados de acuerdo a sus competencias laborales, profesión y especialidades, los parámetros para diagnosticar aspectos relacionados con las operaciones de las pequeñas y medianas empresas.

En esta propuesta mencionamos de manera general los puntos que consideramos más importantes en los que el jubilado consultor debe capacitarse.

#### **Aspectos relacionados con la administración de la producción y procesos**

- Comparar entre el plan de producción, la planeación estratégica y los planes de negocio, verificando su congruencia y aplicación.
- Comparar entre el plan de ventas, el plan de producción y la producción real verificando su congruencia y aplicación.
- Verificar que los niveles de abastecimiento de los insumos requeridos sean previstos y garantizados.
- Verificar los estándares de producción y calidad.
- Estado actual de los procesos.
- Identificar los cuellos de botella.
- Analizar la capacidad de producción instalada y el nivel de utilización.

#### **Aspectos relacionados con el mantenimiento de maquinaria, instalaciones y equipo**

- Revisión de la documentación histórica de cada uno de los equipos, maquinaria e instalaciones críticas, se lleva a cabo verificando su existencia y uso, y que en ésta se incluyan los manuales de operación y de mantenimiento correspondientes.
- Revisión de los programas de mantenimiento.
- Comparar entre el perfil técnico del personal y la demanda de mantenimiento por especialidad.

- Comparar entre el plan de mantenimiento y el programa de producción que se lleva a cabo, verificando su congruencia, adaptabilidad y aplicación.
- Analizar el nivel de eficiencia del mantenimiento, verificando la distribución del tiempo muerto, el impacto del costo de mantenimiento, en el costo de producción, el porcentaje del mantenimiento preventivo vs. correctivo, y los indicadores de disponibilidad y confiabilidad del equipo.

### **Aspectos relacionados con la dirección estratégica**

- Revisión o elaboración en su caso, de los reportes de análisis de las variables internas y externas de la empresa (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas) se lleva a cabo, basándose en una técnica de análisis aceptada.
- Revisar la comparación entre los reportes de análisis del mercado contra el estado actual de la empresa.
- Identificar los valores, filosofía, misión/visión, objetivos y estrategias generales y funcionales se lleva a cabo, verificando su existencia y formalización.
- Comparación entre todos los elementos que conforman la planeación táctica, se lleva a cabo, determinando su congruencia y aplicación.
- Explicar sobre la importancia de la planeación estratégica, sus principios y procesos, se realiza, asegurándose de que sea comprendida y aceptada.
- El reporte de diagnóstico, mencionando las situaciones relevantes encontradas, es elaborado, razonándolo con los interesados.

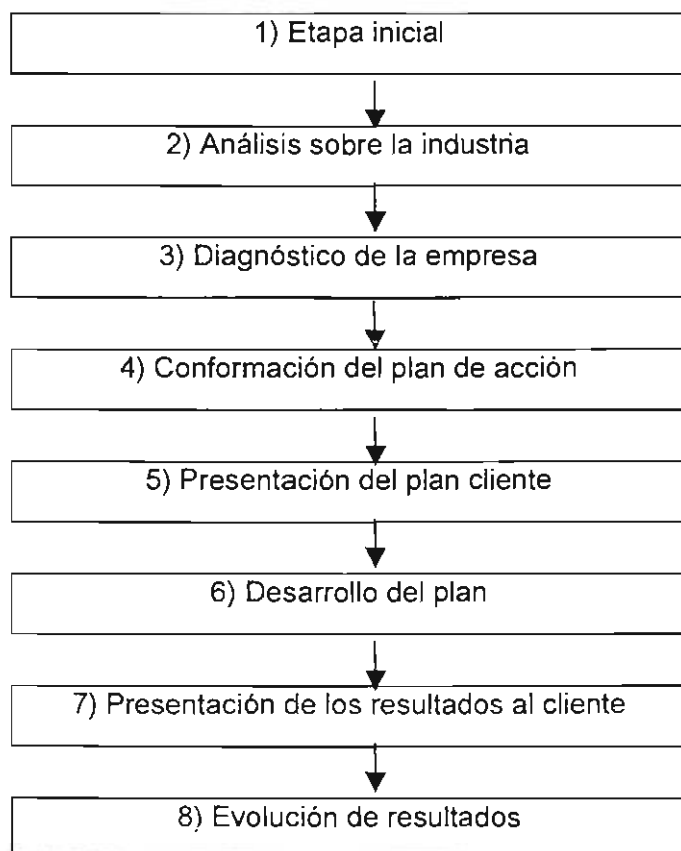
Cabe mencionar que estos puntos que incluye la propuesta de capacitación son presentados de manera ilustrativa, en el momento que existan las condiciones para implementar el proyecto, será necesario desarrollarlos ampliamente.

Es importante que la capacitación que se les brinde a las personas mayores jubiladas, incluya básicamente los anteriores parámetros para asegurar que las personas que no han desempeñado el trabajo de consultoría, se preparen lo más posible para realizarla con éxito.

Actualmente la demanda de servicios consultivos ha aumentado, por ende la competencia de profesionales en ofrecer los servicios es mayor. A medida que los jubilados cumplan con los principios básicos para ejercer la profesión, lograrán mayor reconocimiento, confianza y credibilidad de los clientes.

Aunado a esto, también este ambiente competitivo de la profesión exige a los consultores que llevan cierto tiempo desempeñando esta actividad actualicen y perfeccionen el conocimiento. Mediante el ejercicio de la consultoría, los consultores aprenden y adquieren habilidades, pero hay que reconocer que este conocimiento por sí solo no basta y debe complementarse con la capacitación y actualización en técnicas y métodos que les permita estar preparados ante la rápida transformación de la profesión y la identificación de nuevas necesidades de los clientes.

Por otra parte, se propone una metodología general para desarrollo del proyecto de consultoría, la cual está basada en la metodología propuesta por Montoya (1999). El esquema general se conforma de ocho etapas:



A continuación describimos brevemente cada etapa:

- 1) **Etapa inicial**, en esta etapa el consultor comienza a trabajar con el cliente. Incluye los primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la especificación de sus

papeles respectivos, la preparación de un plan de misión basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación del contrato de consultoría.

- 2) **Análisis sobre la industria**, esta etapa se refiere a un análisis sobre la industria, es decir, el medio ambiente exterior que rodea a la empresa. Se consideran aspectos como: Panorama económico, disposiciones legales, panorama social, desarrollo tecnológico.
- 3) **Diagnóstico de la empresa**, esta etapa comprende un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar, basado en una investigación cabal de los hechos y en su análisis. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita. Se sintetizan los resultados del diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las medidas propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados.
- 4) **Conformación del plan de acción**, en esta etapa se identifican procesos e indicadores clave de la organización, selección y priorización de procesos de mejoramiento; a partir de considerar los siguientes aspectos: grado de valor para la empresa en cuanto al impacto al cliente externo, necesidad de cambios y oportunidad de mejoramiento.
- 5) **Presentación del plan al cliente**, se trata de una presentación formal donde se resumen los aspectos más relevantes del diagnóstico interno y externo. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas al cliente para que éste adopte una decisión.
- 6) **Desarrollo del plan**, en esta etapa se busca aplicar cambios que lleven a mejoras reales, buscando que el cliente obtenga los mayores beneficios. Incluye la enseñanza para la aplicación de diferentes métodos y herramientas de acuerdo con las necesidades específicas de cada cliente.

Además, se propone apoyarse en diferentes técnicas como las siguientes:

- Tormenta de ideas
- Listas de verificación
- Gráficas
- Diagramas de Pareto
- Diagramas causa-efecto
- Control estadístico del proceso
- Diagramas de dispersión



7) **Presentación de los resultados al cliente**, los resultados logrados se presentan al cliente quién tendrá que evaluarlos.

8) **Evolución de los resultados**, constituye la etapa final de la consultoría, la realizan conjuntamente el consultor y el cliente, se puede presentar en un informe, con el objeto de determinar básicamente:

- Logro de los objetivos planteados
- Resultados y beneficios para el cliente
- Resultados previstos no alcanzados
- Resultados adicionales no programados y alcanzados

Por otra parte, adicionalmente se propone la manera en que las personas mayores jubiladas podrían prestar los servicios de consultoría a empresas, la cual es a través de la constitución de una ONG de jubilados mayores, con el objetivo de que ésta sea el organismo que promueva a estas personas con las PYMES de la industria manufacturera.

Esta ONG tendrá las funciones siguientes:

- Congregar a las personas jubiladas.
- Elaborar un expediente general de cada jubilado con los datos personales y académicos, así como su perfil profesional.
- Integrar equipos de 3 a 4 jubilados consultores, donde haya un líder (una persona con experiencia en el trabajo de consultoría, de la cual las demás tengan la oportunidad de aprender).
- El trabajo de consultoría está enfocado a las condiciones físicas de las personas mayores jubiladas con jornadas de trabajo de medio tiempo.
- Canalizar los servicios de consultoría a las empresas, de acuerdo a los perfiles y competencias de cada jubilado.
- Las tarifas ofrecidas a las empresas-clientes serán más bajas que las que cobran empresas dedicadas a ofrecer este servicio, de manera que sean más accesibles a la condición económica de las empresas.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

El envejecimiento de la población es un tema que está adquiriendo importancia política, económica y social en nuestro país, esto por la amplia variedad de sectores a los que afecta (salud, educación, asistencia social, infraestructura, empleo etc.). Este fenómeno se está dando en un contexto caracterizado por un mayor número de personas adultas y con carencia de servicios, atenciones e ingresos monetarios; éste último lo hemos corroborado con muchas personas mayores que están jubiladas para las cuales estos ingresos son insuficientes para cubrir sus necesidades básicas.

En este sentido, los adultos mayores comienzan a enfrentarse realmente a dificultades para gozar de calidad de vida, la cual precisamente se obtiene con la posibilidad de disponer de ingresos económicos adecuados que les permitan llevar una vida digna. Esta circunstancia puede ser la causa que los impulse a seguir trabajando o desarrollar proyectos que les permitan generar ingresos, mantenerse activos o buscar su realización personal.

El aumento de la población mayor es resultado de la esperanza de vida que conforme pasan los años aumenta, esta tendencia plantea nuevas necesidades como son: crear condiciones favorables, sociales, físicas y económicas que favorezcan el bienestar y calidad de vida de estas personas. Hemos constatado que este aumento en la esperanza de vida y la mejora general de la salud en muchas personas de edad avanzada hace que éstas tengan posibilidades físicas e intelectuales para continuar laborando, es decir aún cuentan con capacidad productiva que si es utilizada en todo su potencial podría contribuir a lograr beneficios sociales, económicos y personales.

Los diversos sectores de la sociedad están obligados a elaborar alternativas viables para incluir a las personas mayores en la vida social, una de las cuales podría ser promover el envejecimiento activo, el cual se considera que alienta la participación de las personas mayores hombres y mujeres, en diversas actividades como son: trabajo remunerado o no remunerado, actividades comunitarias, integración en grupos sociales y actividades recreativas.

Así que el envejecimiento activo es deseable desde la perspectiva de ampliar el bienestar durante la vejez; esta es una manera de que las personas se sientan socialmente aceptadas porque son

productivas para la sociedad, además contribuye a su autoestima, realización, bienestar físico y mental.

Como parte de este envejecimiento activo, destacamos la actividad laboral debido a la importancia que tiene en la vida de los individuos. Para los jubilados la reincorporación laboral es de gran significado y si tomamos en cuenta que la mayor parte de ellos se encuentran entre los 60 y 68 años de edad, es evidente que se encuentran en la etapa de vida en la que se considera que pueden continuar colaborando con su fuerza laboral.

Desde el punto de vista de las estadísticas económicas, estos jubilados forman parte de la población inactiva, probablemente sufriendo los efectos de la jubilación, sin llevar a cabo un plan de retiro, esperando tal vez el final su vida.

En realidad, esta situación no tiene por qué suscitarse, porque como se ha mencionado, las personas jubiladas tienen posibilidades de continuar activos, específicamente en el ámbito laboral. Se puede aprovechar lo que tienen en este momento, que es un cúmulo de experiencias y conocimientos. Así lo han demostrado los resultados: los conocimientos que recibieron en la educación formal, los años de experiencia y las habilidades que adquirieron en el desempeño de sus trabajos con puestos de supervisores, coordinadores, gerentes son condiciones que no deben ser despreciadas por las empresas.

La mayor parte de las personas mayores jubiladas están inactivas y demandando mayores ingresos económicos para vivir dignamente, sobre todo cuando un número importante de los jubilados encuestados menciona no tener limitaciones físicas para realizar una actividad laboral y que les permita continuar productivos y ser socialmente aceptados. Los jubilados prefieren en estos momentos de su vida trabajar, consideran que el trabajo es un aspecto que les ayudará a mejorar su condición económica. Entonces, abrirles la oportunidad de trabajar es una manera de atender esta necesidad que demandan.

Por otra parte, las Pymes mexicanas necesitan de ayuda externa, por lo que la consultoría de jubilados significa una alternativa. Como hemos visto esta consultoría no se limita a ciertas áreas, sino lo contrario, existe posibilidad de que la asistencia sea en el área que la empresa lo requiera.

Existe interés de los empresarios en que estas experiencias y conocimientos lleguen a sus empresas, sin embargo, es importante mencionar que se requiere difundir y promover el potencial productivo de las personas mayores jubiladas y el trabajo de consultoría que estos puedan

desempeñar. Asimismo promover un cambio de cultura organizacional que favorezca el trabajo de consultoría en las empresas.

En base a su experiencia y trayectoria laboral, los jubilados tienen posibilidades de desempeñarse como consultores. Con esta actividad se ofrece la opción de un trabajo que debe regirse con las condiciones de trabajo que recomiendan los organismos internacionales como la OIT, OMS, OPS y la Estrategia Regional de Implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento, los cuales proponen que los trabajos deben ser acordes a las condiciones físicas de las personas mayores y horarios flexibles, además de considerar que estas personas pueden servirse de su rica fuente de experiencias acumuladas durante su vida activa, asimismo se tiene la oportunidad de una retribución económica sin tener un mayor esfuerzo físico que pueda poner en riesgo su salud.

Los resultados de la presente investigación dan lugar a la alternativa de reincorporación laboral, a una forma de aprovechar sus conocimientos y experiencias, es decir como una manera de capitalizar esta sabiduría en la asistencia a las empresas, como una posibilidad de convertirse en un apoyo para mejorar el desarrollo, competitividad y productividad de las Pymes de la industria manufacturera ante el contexto de competencia global al que se enfrentan.

Es esencial que las personas mayores reciban capacitación porque de esta manera ellos pueden actualizar conocimientos, aprender las técnicas, herramientas y adquirir habilidades en el trabajo de consultoría.

La propuesta de esta investigación se inclina a ofrecer tarifas accesibles para que empresarios tengan la oportunidad de recibir el servicio de consultoría y no represente un gasto extra para sus empresas; es decir, es una alternativa de brindar ayuda externa a cambio de un pago accesible, esto considerando que la mayoría de las Pymes presentan limitaciones económicas para contratar la consultoría a empresas o consultores independientes dedicados a ofrecer este servicio.

Cabe mencionar que el hecho de que la población aumente y que cada día tengamos más personas inactivas que demandan participar en actividades laborales para mejorar su condición económica, representa un problema social que hay que atender para no dejar que estas personas vivan en una situación precaria.

También es importante mencionar que es necesario crear diversos proyectos dirigidos a integrar a personas mayores en otras condiciones, ya sean personas que tengan nivel de estudios de

primaria, secundaria o personas que durante su vida no tuvieron oportunidad de pertenecer al mercado laboral formal, ya que el envejecimiento no es exclusivo para algunas personas, sino que llega de manera general para todas las personas que avanzan en sus años de vida y por lo cual existe la necesidad de buscarles un lugar en la sociedad.

La solidaridad intergeneracional es un valor fundamental para guiar las acciones dirigidas a las personas mayores, por la que es necesario fomentar una cultura de valoración y apoyo a las personas mayores. Se trata de avanzar hacia la construcción de una actitud de respeto, apoyo, estimulación e intercambio entre generaciones.

Una manera de comenzar el trabajo es visualizando que en un futuro no muy lejano esta población formará parte de la fuerza laboral, por lo que es necesario generar programas y políticas que promuevan la continuidad o reincorporación laboral de las personas mayores con el objetivo de crear condiciones que les permita mejorar su condición económica.

Aunque en nuestro país ya se cuenta con instituciones y programas de apoyo a personas mayores, hace falta mucho por hacer, en particular en cuestiones laborales. Se pueden crear convenios a través de diferentes instituciones gubernamentales y privadas para llevar a cabo programas encaminados a favorecer la participación de los jubilados.

También crear programas que impliquen trabajar como voluntarios, sin remuneración económica puede considerarse como opción para los jubilados que cuenten con una pensión suficiente y que su prioridad no es obtener ingresos sino ocupar su tiempo en actividades con las que se sienta satisfecho.

Es un hecho que el envejecimiento de la población ocurre en un contexto caracterizado por una baja cobertura de la seguridad social, la participación laboral en el mercado informal y un escaso desarrollo institucional, por lo que el desafío consiste en hacer frente a este fenómeno mediante la definición de estrategias claras que garanticen, un nivel de vida digno para las personas mayores, que les permita verse favorecidas por el bienestar económico del país y participar activamente en la vida pública, social y cultural.

## Recomendaciones

Conociendo que el bienestar social y el tema de reincorporación laboral es una forma de promover el envejecimiento activo de las personas mayores conviene hacer las siguientes recomendaciones que involucran a diversas instituciones y sectores de la sociedad, que desde un punto de vista integral deben participar en la atención de las mismas.

Los gobiernos deberían examinar la conveniencia y promover el derecho de las personas mayores a ser productivos gracias a la formación, al asesoramiento, a la ayuda para la búsqueda de un empleo, de tener acceso a otras posibilidades de obtener ingresos o poder determinar de cuándo y en qué medida dejarán de desempeñar actividades laborales.

En relación a la sociedad, el apoyo que las personas mayores jubiladas reciban de ésta, es un aspecto que contribuirá a fomentar una cultura de respeto y solidaridad.

Asimismo, fomentar en las empresas una cultura empresarial que acepte en su planta laboral a personas mayores para lo cual deben ofrecer condiciones flexibles de trabajo, de acuerdo sus condiciones físicas; facilitar la formación de sus empleados mayores, crear y fomentar planes de vida y carrera para trabajadores mayores para el momento de la jubilación, ofrecer programas para el desarrollo de habilidades laborales y capacitación en el uso de las tecnologías de la información que les faciliten su permanencia en el mundo laboral.

Por otra parte, las instituciones sociales tienen la tarea de generar programas dirigidos a mejorar el bienestar de las personas mayores y la equidad intergeneracional, crear condiciones necesarias que garanticen calidad de vida y promover programas sociales que apoyen la inclusión de estas personas en actividades recreativas, realizar campañas de sensibilización y promoción del potencial productivo de las personas mayores dirigidas a los empleadores del mundo laboral público y privado.

Las políticas públicas sobre el envejecimiento deben buscar la solidaridad entre generaciones y avanzar en la construcción de nuevos estereotipos culturales.

Los organismos internacionales deberían promover programas de intercambio de jubilados con diferentes países, proponer acciones concretas de atención y reincorporación laboral de las personas mayores a los diferentes países, creación de una red de seguridad para las personas de edad más vulnerables, incluidas las que no pueden trabajar por razón de edad o enfermedad.

Las instituciones de educación profesional, como universidades, promover la vinculación universidad-instituciones que apoyen a las personas mayores; así como ofrecer programas educativos y de capacitación.

Las mismas personas, procurar para ellas mismas mantener calidad de vida desde la etapa de la juventud, realizar planes de vida y carrera y prepararse para la jubilación desde esta etapa. Para Las personas de edades más avanzadas, deberían comprender la importancia de la educación y capacitación para hacer frente a las nuevas tecnologías.

Es necesario que la sociedad en general y las empresas comprendan la situación de las personas mayores y que les generen oportunidades de participación social y laboral.

Con esta investigación nos damos cuenta que el tema de oportunidades laborales para las personas mayores, adquiere cada día más importancia, por lo cual, es necesario que se realicen más investigaciones en relación a la reincorporación laboral, actividades sociales y recreativas que puedan realizar las personas mayores después de la jubilación, asimismo que se ofrezcan propuestas viables a las condiciones físicas e intelectuales de estas personas acordes a las características del contexto social y económico del país.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Aranibar Paula, Acercamiento conceptual a la situación del adulto mayor en América Latina, CELADE, Serie población y desarrollo, Num. 21, Santiago de Chile, diciembre 2001, pp. 39-46, (DE, 4 de abril del 2005: [www.eclac.cl/publicaciones/población/envejecimiento](http://www.eclac.cl/publicaciones/población/envejecimiento)).

Aréchiga Hugo, Marcelino Cerejido, et al, El envejecimiento: Sus desafíos y esperanzas, Siglo Veintiuno Editores, S.A de C.V. 1ra. Edición, 1999.

Barry, Patrica, Citada por Loewy Matías, La vejez en las Américas, Revista Perspectivas de salud, la revista de la Organización Panamericana de la Salud, Volumen 9, Número 1, 2004, pp. 1-5 (DE, 25 de abril 2005: [www.paho.org/Spanish/DD/PIN/Numero19\\_articulo02.htm](http://www.paho.org/Spanish/DD/PIN/Numero19_articulo02.htm)).

Bazo, María Teresa, La sociedad anciana, Centro de Investigaciones Sociológicas, Montalbán, Madrid, 1990.

Bazo María Teresa, Los mayores en Europa, el euro un apoyo para el futuro, Estudios de Política Exterior, S.A., Madrid, 1999.

Binstock, Robert and Linda George, Handbook of aging and the social sciences, Academic press, United States of America, 2001.

Biswas Sugata y Daryl Twitchell, Management Consulting, a complete guide to the industry, John Wiley and Sons, Inc., USA, 1999.

CEPAL, Redes de apoyo social de las personas mayores: estudios complementarios, Redes de apoyo social de las personas mayores en América Latina y el Caribe, Publicaciones en línea, Población y envejecimiento, Serie Seminarios y conferencias, Número 30, Santiago de Chile, octubre 2003. pp. 57-60, (DE, 16 de marzo del 2005: [www.eclac.cl/publicaciones/Población/envejecimiento](http://www.eclac.cl/publicaciones/Población/envejecimiento)).

CEPAL, Dinámica, demográfica y desarrollo en América Latina y el Caribe, Serie Población y Desarrollo, Número 58, Santiago de Chile, 2005, pp. 30-31 (DE, 23 DE MAYO DEL 2005: [www.eclac.cl/publicaciones/Población/5/LCL2235P/LCL2235e-pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/Población/5/LCL2235P/LCL2235e-pdf)).



CEPAL, Población, Envejecimiento y Desarrollo, Tricésimo periodo de sesiones de la CEPAL, San Juan Puerto Rico, 28 de junio al 2 de julio del 2004, pp. 65-69 (DE, 23 de mayo del 2005: [www.eclac.cl/publicaciones/Población/envejecimiento](http://www.eclac.cl/publicaciones/Población/envejecimiento)).

CONAPO, Retos y oportunidades del cambio en la estructura por edades de la población, Población de México en el nuevo siglo, Publicaciones en línea, México 2001, pp. 249-262, (DE, 21 de abril del 2005: [www.conapo.gob.mx/publicaciones](http://www.conapo.gob.mx/publicaciones)).

CONAPO, Tamaño, dinámica y estructura de la población: tendencias y desafíos, Población de México en el nuevo siglo, Publicaciones en línea, México 2001, pp. 13-21, (DE, 21 de abril del 2005: [www.conapo.gob.mx/publicaciones](http://www.conapo.gob.mx/publicaciones)).

CONOCER, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Normas Técnicas de Competencia Laboral, Consultoría general, pp. 1-11, (DE, 28 de enero del 2005: [www.excelsa.com.mx/imagenes/pdf](http://www.excelsa.com.mx/imagenes/pdf)).

CONOCER, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, Normas Técnicas de Competencia Laboral, Diagnóstico de empresas micro, pequeñas y medianas-operaciones, pp. 1-12, (DE, 28 de enero del 2005: [www.excelsa.com.mx/imagenes/pdf](http://www.excelsa.com.mx/imagenes/pdf)).

Coriou, M., *Personalit et vieillissement, introduction psychog rontologie*. Delachaux et Niestl S.A, Illeuch tel (suisse)-paris, 1995.

Craig E. Aronoff y John L. Ward, *Cómo escoger y trabajar con consultores en la empresa familiar*, McGraw Hill Interamericana, México, 1999.

De Beauvoir Simone, *La vejez*, Editions Gallimarel, Barcelona, España, 1989.

De la rosa Alburquerque Ayuzabet, *La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática*, Ixtapalapa, Revista de ciencias sociales y humanidades. la administración frente a los desafíos del cambios social, Universidad Autónoma Metropolitana, Año 20, Número 48, Enero-junio 2000, pp. 183-220.

Desarrollo Integral y Modernización Empresarial S.C., Organismo Certificador de la Competencia Laboral, (DIME), Pág. 1 (DE, 7 de abril del 2005: <http://www.dime.org.mx/definiciones>).

Diario Oficial de la Federación, Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores, Secretaría de Desarrollo social, martes 25 de junio 2002, México.

Directorio SIEM, Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 1-38, (DE, 1 de julio del 2005: <http://www.siem.gob.mx/portal/siem/>).

ECTI, Asociación francesa de expertos jubilados, ¿Qué es el Ecti?, (DE, 18 de febrero del 2004: <http://ecti-vsff.org/eng/ECTI.htm>).

Embajada de Alemania en México, Economía, (DE, 18 de febrero del 2004: <http://www.embajada-alemana.org.mx/economia/Eeconomia-comercio.htm>).

Engler Tomas y Martha Peláez, Más vale por viejo, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. 2002.

Estrada Ricardo, Pequeña empresa en México, Revista Administración y Organizaciones, Revista semestral, No. 10, julio 2003, Año 5, pp. 5-13, (DE, 18 de febrero del 2004: <http://www.prodeco.xoc.uam.mx>).

Fericgla Joseph, Envejecer, una antropología de la ancianidad, Editorial Anthropos, Barcelona, 1992.

Fernández-Ballesteros, Rocío, et al, Qué es la psicología de la vejez, Editorial Biblioteca Nueva, S.L, Madrid, 1999.

Garza Mercado, Ario, Cómo cito sitios, Colegio de México, (DE, 18 de marzo del 2005: [www.colmex.mx](http://www.colmex.mx)).

Gil Enrique, El poder gris, Una nueva forma de entender la vejez, Grupo Editorial House Mondadori S.L, Barcelona, 2003.

Gonzalo Luis, Tercera edad y calidad de vida, aprender a envejecer, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España, Marzo 2002.

GTZ, ¿Qué es el servicio de Expertos Senior?, Senior Experten Service (SES), Cooperación Estados Unidos Mexicanos-República de Alemania, (DE, 18 de febrero del 2004: <http://www.gtz.org.mx/ses.htm>).

Ham Roberto, El envejecimiento en México: el siguiente reto de la transición demográfica, Colegio de la Frontera Norte A.C, 1ra. Edición, México 2003.

Ham Roberto, et al, Redes de apoyo y calidad de vida de las personas mayores en México, Redes de apoyo social en América Latina y el Caribe, CEPAL, Serie Seminarios y conferencias Número 30, Santiago de Chile, 2003, pp. 52-53, (DE, 5 mayo 2005: [www.eclac.cl/publicaciones/Población](http://www.eclac.cl/publicaciones/Población)).

Hansen, Barbara, Desarrollo en la edad adulta, Traducción de José Luis Núñez Herrerón, Editorial, El manual moderno, México, 2003.

Hernández Zolia, Los 60 años: ¿Límite de la edad productiva?, Revista Psicología Iberoamericana, Vol. II, Num. 3, Año 2003, pp. 205-214.

INAPAM, Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores, Comunicado de prensa 2 mil 586 adultos mayores ya cuentan con empleo, Subdirección de comunicación social, No. SCS/023/2005 México, D.F, 9 de junio del 2005.

INAPAM, Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores, ¿Quiénes somos y qué hacemos?, SEDESOL, México 2002.

INAPAM, Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores, Trabajando por la gente grande, en el INAPAM avanzamos 2001-2003, SEDESOL, México, 2004.

IMSS, Instituto Mexicano del Seguro Social, Dirección de prestaciones Económicas y Sociales, Directorio de Unidades de Prestaciones Económicas, (DE, 25 de octubre del 2004: <http://www.imss.gob.mx>).

ISSA, Asociación Internacional de la Seguridad Social, Publicaciones, Ginebra 2003, pp. 1-8 (DE, 15 de abril del 2005: [www.issa.int/spain/actualities/ageing](http://www.issa.int/spain/actualities/ageing)).

ISSA, (Asociación Internacional de la Seguridad Social), Los sistemas de la seguridad social a poblaciones longevas, diez cuestiones críticas, un aporte de la Asociación Internacional de Seguridad Social para la realización del Plan de Acción Internacional sobre el Envejecimiento, Ginebra, 2003. pp. 3-26, (DE, 22 de mayo del 2005: <http://www.issa.int>).

Kálish Richard A., La vejez, Perspectivas sobre el desarrollo humano, Ediciones Pirámide, Madrid 1996.

Kubr Milán, Cómo trabajar seleccionar y trabajar con consultores: guía para el cliente, OIT, Ginebra 1996.

Kubr Milán, La Consultoría de empresas, Guía para la profesión, OIT, Ginebra 1996.

Krassoievitch, M., Vejez y Redes Sociales. Casa del tiempo. Vol. 2(14), 2000, pp. 54-57.

Lasslett, (1996) Citado por Chackiel J., El envejecimiento de la población latinoamericana: ¿hacia una relación de dependencia favorable?, CEPAL, Publicaciones, Serie Población y Desarrollo Santiago de Chile, 2000, Pág. 10, (DE, 10 de abril del 2005: [www.eclac.cl/publicaciones/población/1/lcll4ll/lcl141/e.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/población/1/lcll4ll/lcl141/e.pdf)).

Lambert, Tom, Manual de consultoría, Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría, Gestión 2000, Barcelona 1999.

Lehr Ursula, Psicología de la senectud, Editorial Herder, Barcelona, 1980.

Loewy Matías, La vejez en las Américas, Revista Perspectivas de salud, la revista de la Organización Panamericana de la Salud, Volumen 9, Número 1, 2004, pp. 1-5, (DE, 25 de abril 2005: [www.paho.org/Spanish/DD/PIN/Numero19\\_articulo02.htm](http://www.paho.org/Spanish/DD/PIN/Numero19_articulo02.htm)).

Loewy Matías, Los mayores, un capital humano, Revista Perspectivas de salud, la revista de la Organización Panamericana de la Salud, Volumen 9, Número 1, 2004, Pág. 1, (DE, 25 de abril 2005: [www.paho.org/Spanish/DD/PIN/persp19box03.htm](http://www.paho.org/Spanish/DD/PIN/persp19box03.htm)).

Martín, Antonio V., Et al., coordinadores, Santiago Yubero, et al. Envejecimiento, sociedad y salud, Cuenca ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, España, 1999.

Mayores y Familia, Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas Madrid, Madrid, 2000.

Medina Manuel, María Ruiz, Políticas sociales para las personas mayores en el próximo siglo, (actas del Congreso Murcia 10-12 Noviembre 1999) Universidad de Murcia, servicio de publicaciones, España, 2000.

Montoya Luz M., Propuesta de vinculación con los sectores productivos a través de la consultoría (un estudio de campo en el sector textil), Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1999.

Morfin Jorge, Consultoria para el cambio, Ediciones Garnika, S.A., México, 1993.

Neugarten L. Bernice, Los significados de la edad, Editorial Herder, S.A., Barcelona, 1999.

OIT, Oficina Internacional del Trabajo, la OIT y las personas de edad avanzada, Ginebra, 1992.

OIT, Oficina Internacional del Trabajo, ¿Revista de la OIT, Soluciones de vanguardia al envejecimiento?, Trabajo Número 42, Departamento de comunicación, Marzo 2002, (DE, 20 de abril del 2005: [www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/maqazine/42/ageing.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/maqazine/42/ageing.htm)).

OIT, Oficina Internacional del trabajo, Una sociedad inclusiva para una población que envejece: el desafío del empleo y la protección social, Documento presentado por la OIT ante la segunda asamblea mundial sobre el envejecimiento Madrid 8-12 de abril del 2002, Ginebra, Suiza, 2002, pp. 6-17.

OIT, Oficina Internacional del Trabajo, Introducción a la seguridad social, Ginebra, 1984.

OMS, Organización Mundial de la Salud, personas mayores, una fuerza para el desarrollo, (DE, 24 de febrero del 2004: [www.who.int/hpr/ageing/international\\_day\\_es.htm](http://www.who.int/hpr/ageing/international_day_es.htm)).

OPS, Organización Panamericana de la Salud, Revista Perspectivas de salud, Volumen 9, número 1994, (DE, 20 de abril del 2005: <http://www.paho.org/Spanish/DD/PIN/Numero19articulo02.htm>).

Ortiz Dolores, Aspectos sociales del envejecimiento, pp. 1-10, (DE, 27 de mayo del 2005: [www.facmed.unam.mx/deptos/salud/aspectos.htm](http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/aspectos.htm)).

Partida Virgilio, Situación actual y perspectivas demográficas, Población de México en el nuevo siglo, Consejo Nacional de Población, México, 200, pp. 38-59, (DE, 30 de marzo del 2005: [www.conapo.gob.mx/publicaciones](http://www.conapo.gob.mx/publicaciones)).

Peláez Martha, Citada por Loewy Matías, La vejez en las Américas, Revista Perspectivas de salud, la revista de la Organización Panamericana de la Salud, Volumen 9, Número 1, 2004, pp. 1-5, (DE, 25 de abril 2005: [www.paho.org/Spanish/DD/PIN/Numero19\\_articulo02.htm](http://www.paho.org/Spanish/DD/PIN/Numero19_articulo02.htm)).

PROPYME, Centro de vinculación empresarial PROPYME, Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa, Secretaría de economía, (DE, 18 de febrero del 2005: <http://www.secretariadeeconomia.gob.mx>).

Ramírez Canal, Gonzalo, Envejecer no es deteriorarse, Editorial Panamericana, Colombia, Bogotá 1999.

Ribeiro Domingo, Asesoramiento en dirección de empresas, la consultoría, Ediciones Días de Santos, S.A., Madrid, España, 1998.

Rodríguez Manuel, Sociología de los mayores, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca 1999.

Rodríguez Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, ECASA, México, 1993.

SEDESOL, Secretaría de Desarrollo Social, Programas sociales, Expertos en Acción, (DE, 2 de marzo del 2005: <http://www.sedesol.gob.mx/programas/expertos.htm>), México.

SE, Secretaría de economía, (DE, 25 de abril del 2005: <http://www.secretariadeeconomía.gob.mx>).

Schmill V. y Cuétara E. Retirarse del trabajo, no es deteriorarse de la vida, Revista Management Today en español, Vol. 28, Num. 1, Año 2001, pp. 22-25.

Soto Eduardo y Dolan, Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales, International Thomson Editors, S.A de C.V., México 2004.

Tissen René, Et al., El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas, Editorial Prentice Hall, Madrid 2000.

UAM, Universidad Autónoma Metropolitana, Revista economía y práctica, Número 16, año 2002, pp. 149-174.

UNV, Un Volunteers, Voluntarios de las Naciones Unidas, Los voluntarios de las Naciones Unidas apoyan el desarrollo del sector privado (DE, 23 de febrero del 2004: <http://unv.org/volunteers/options/abroad/unistarsp.htm>).

Vega José y Belén Bueno, Desarrollo adulto y envejecimiento, Editorial Síntesis S.A, Madrid, 1995.

Villavicencio Daniel, La pequeña y mediana empresa, ¿nuevo protagonista del desarrollo industrial?, Revista Argumentos, Estudios críticos de la sociedad, Universidad Autónoma Metropolitana, Número16-17, Diciembre 1992.

Vizcaíno Jordi, Envejecimiento y atención social, elementos para su análisis y planificación, Editorial Herder, S.A, Barcelona España, 2000.

W.L Hill Charles, Gareth R. Jones, Administración Estratégica, un enfoque integrado, Tercera Edición, Mac Graw Hill, Santa Fe, Colombia, 1997.

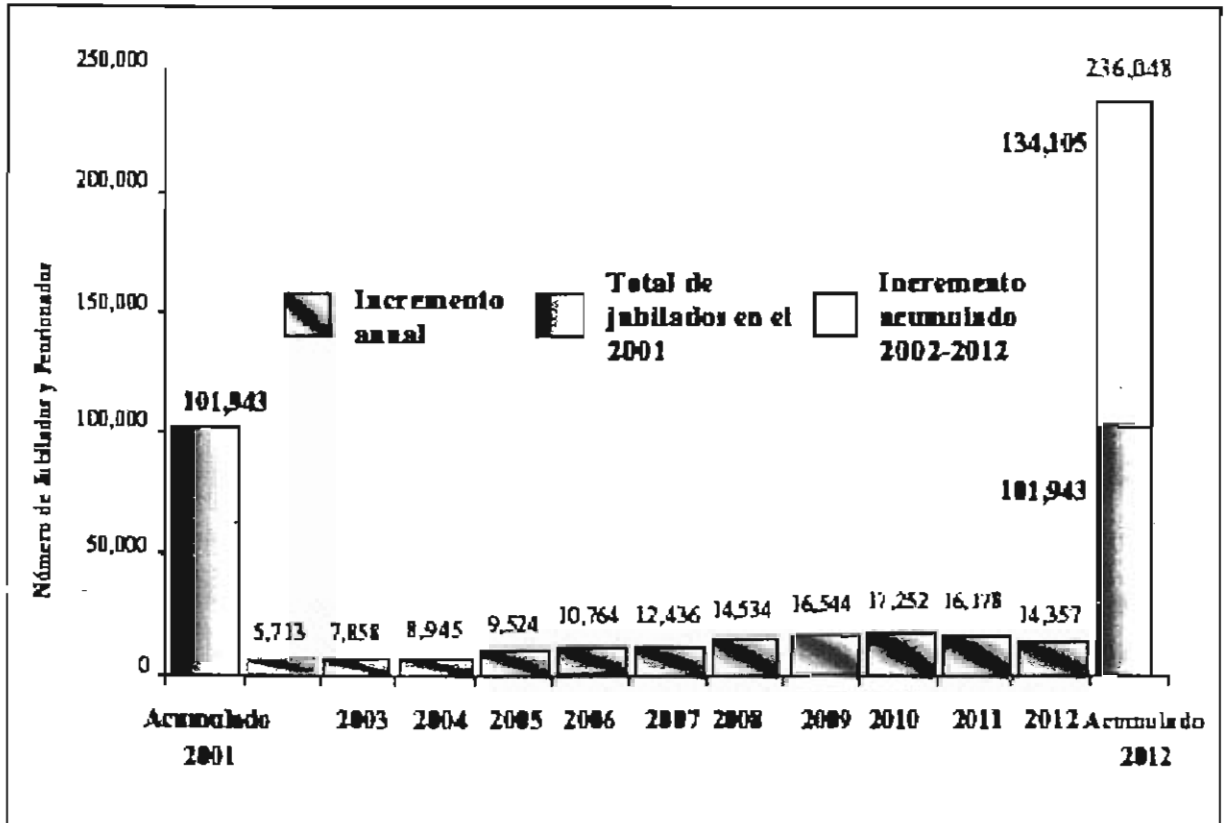
Wong Rebeca y María Lastra, Envejecimiento y salud en México, Revista Estudios demográficos y desarrollo urbano, Número 48, Volumen 16, Número 3, septiembre-diciembre, Colegio de México, 2001, pp. 519-543.

Wong Rebeca y Espinoza Mónica, Bienestar económico de la población de edad media y avanzada en México. Primeros resultados del Estudio Nacional de Salud y Envejecimiento en México, Redes de apoyo social de las personas mayores en América Latina y el Caribe, Serie Seminarios y Conferencias, Número 30, CEPAL, Santiago de Chile, 2003, pp. 57-83. (DE, 5 mayo 2005: [www.eclac.cl/publicaciones/Población](http://www.eclac.cl/publicaciones/Población)).

Yaraví, Gonzalo, Micro y pequeñas empresas en los distritos de México: La necesidad de un nuevo contexto institucional, Revista Sociológica, Economía informal, microempresas y estrategias de empleo, Universidad Autónoma Metropolitana, Año 13, Número 37, Mayo-agosto 1998, pp. 252-265.

## Anexo 1

### Jubilados y Pensionados del IMSS a Diciembre de 2001 y Proyección de Nuevos Jubilados y Pensionados a 2012





## Anexo 2

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración - División Posgrado

El objetivo del presente cuestionario es conocer la posibilidad de aprovechar las experiencias y conocimientos de las personas mayores jubiladas por medio de la reincorporación laboral. Favor de contestar las preguntas que se indican.

Edad \_\_\_\_\_ Sexo 1  F 2  M

Delegación en la que usted vive \_\_\_\_\_

1.- ¿Tiene limitaciones para desempeñar alguna actividad laboral?

No ¿Cuál?  Si \_\_\_\_\_  
Continuar Terminar

2.- ¿A que edad se jubiló?

3.- ¿Cuál fue el último puesto que ocupó?

1) Director General 2) Gerente de área 3) Jefe de área 4) Coordinador 5) Supervisor  
6) Técnico especializado 7) Empleado general 8) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4.- ¿Años de experiencia en el último puesto que ocupó?

1) menos de 5 años 2) 5 - 10 años 3) 10 - 15 4) 15 - 20 5) 20 a más

5.- ¿Cuál es el nivel máximo de estudios terminados?

1) Técnico 2) Licenciatura 3) Diplomado 4) Especialidad 5) Maestría 6) Doctorado

6.- ¿Cual es su profesión o carrera técnica?

1) Posgrado (diferentes áreas) ¿Cuál? \_\_\_\_\_ 4) Técnico ((diferentes áreas) ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
2) Licenciado (diferentes áreas) ¿Cuál? \_\_\_\_\_ 5) Especialidad ((diferentes áreas) ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
3) Ingeniero (diferentes áreas) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7.- ¿Durante el tiempo que laboró, en qué actividad se especializó?

8.- Marque Usted las 2 áreas donde tuvo mayor experiencia laboral y por cuantos años

Administración y finanzas \_\_\_\_\_ Años ( ) Ventas \_\_\_\_\_ Años ( )  
Producción \_\_\_\_\_ Años ( ) Mantenimiento \_\_\_\_\_ Años ( )  
Otra \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_ Años ( )

9.- ¿Mencione en qué actividad se considera Usted un experto (a)?

10.- ¿Depende económicamente de alguna persona?

1 Si            2 No            ¿De quién?

11.- ¿En promedio, a cuanto asciende su ingreso mensual?

1) 0 a 1,499    2) 1,500 a 2,999    3) 3,000 a 4,499    4) 4,500 a 5,999    5) 6,000 a más

12.- De las siguientes opciones indique en que rango se encuentra su gasto mensual?

1) 0 a 900    2) 1,000 a 1,999    3) 2,000 a 2,999    4) 3,000 a 3,999    5) 4,000 a 4,999    6) 5,000 a más

13.- ¿Qué preferiría realizar en estos momentos de su vida?

1) Trabajar    2) Descansar    3) Actividades sociales y recreativas    4) Actividades familiares  
5) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tan importante es para Usted, conseguir un trabajo en estos momentos?

1) Muy importante    2) Importante    3) Poco importante    4) Nada importante

15.- Enumere en orden de importancia del 1 al 4 en qué considera Usted que le ayudaría un trabajo

\_\_\_\_\_ Mejorar su condición económica  
\_\_\_\_\_ Le ayudaría a cansarse más  
\_\_\_\_\_ Sentirse socialmente aceptado  
\_\_\_\_\_ Ocupar su tiempo y distraerse

16.- ¿Qué tipo de trabajo le interesaría desempeñar?

1) Trabajo de tiempo completo (8 hrs)            2) Trabajo eventual (Usted decide horario)  
3) Trabajo de medio tiempo (5 hrs)            4) Trabajo por comisiones (Usted decide las horas)  
5) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

17.- De las opciones siguientes, enumere en orden de importancia del 1 al 6 bajo qué condiciones aceptaría reincorporarse nuevamente a una actividad laboral

\_\_\_\_\_ Horario establecido            \_\_\_\_\_ Horario flexible            \_\_\_\_\_ Trabajo de acuerdo a su condición física  
\_\_\_\_\_ Salario justo            \_\_\_\_\_ Contrato permanente            \_\_\_\_\_ Capacitación y entrenamiento

18.- ¿Usted tiene conocimiento de qué es la consultoría?

1 Si            2 No

19.- ¿Usted podría ser un consultor?

1 Si            2 No            ¿Por qué?

20.- ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación para manejar proyectos de consultoría?

1 Si            2 No

21.- ¿En qué condiciones preferiría participar en consultoría a empresas?

1) Con ayuda simbólica            2) Solo participación voluntaria            3) Con salario fijo  
4) Apoyo en especie            5) Pago por hora de trabajo            6) Pago por días trabajados

**¡Muchas gracias!**

### Anexo 3

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración - División Posgrado

Opinión de los empresarios respecto al servicio de consultoría por parte de jubilados.

El objetivo del presente cuestionario es conocer la opinión de los directivos de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en relación a la posibilidad de recibir consultoría por parte de personas mayores jubiladas. Favor de contestar las preguntas que se indican.

Empresa \_\_\_\_\_ Pequeña  Mediana

Puesto del entrevistado \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

1.- ¿Con qué frecuencia la empresa requiere consultoría externa para solucionar problemas?

- 1) Continuamente (1 vez al año)    2) Regularmente (cada 2 años)    3) Esporádicamente (cada 3 años)    4) Nunca (cada 0 años)

2.- Mencione las últimas áreas de la empresa en las cuales se realizó un servicio de consultoría.

3.- Mencione problemas específicos de su empresa que Usted considera que requieren de servicio de consultoría

4.- ¿En qué aspecto considera Usted que ayuda la consultoría externa a su empresa?

5.- ¿En qué áreas específicas y en qué grado, su empresa requiere apoyo externo para resolver problemas?

- |                            |             |             |          |          |
|----------------------------|-------------|-------------|----------|----------|
| 1) Administración general  | Elevado ( ) | Regular ( ) | Poco ( ) | Nada ( ) |
| 2) Producción              | Elevado ( ) | Regular ( ) | Poco ( ) | Nada ( ) |
| 3) Ventas                  | Elevado ( ) | Regular ( ) | Poco ( ) | Nada ( ) |
| 4) Operaciones             | Elevado ( ) | Regular ( ) | Poco ( ) | Nada ( ) |
| 5) Mantenimiento           | Elevado ( ) | Regular ( ) | Poco ( ) | Nada ( ) |
| 6) Otra _____ ¿Cuál? _____ | Elevado ( ) | Regular ( ) | Poco ( ) | Nada ( ) |

6.- ¿En qué niveles de la empresa considera factible requerir servicio de consultoría?

- 1) Altos mandos    2) Nivel de gerencia    3) Niveles medios    4) Niveles operativos    5) Ninguno    6) Todos los niveles

7.- ¿Existe algún inconveniente por parte de la empresa para solicitar consultoría?

- 1) Si    ¿Cuál? \_\_\_\_\_    2) No

8.- ¿Qué acciones toma la empresa cuando un empleado que lleva años en la empresa se jubila o renuncia?

- 1) Solicita a la persona que transmita sus conocimientos a los demás empleados  
2) Continúa en contacto con la persona (para solicitarle asesoría cuando se requiera)  
3) Se ocupa el puesto con otra persona  
4) Se busca la posibilidad de otra relación de trabajo (Honorarios, contrato eventual, etc.)  
5) otra \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

9.- ¿Considera Usted que las personas jubiladas a nivel técnico o profesionistas podrían contribuir a solucionar problemas concretos de su empresa?

- 1) Si                      2) No                      3) Tal vez

¿Por qué?

10- ¿Considera Usted que sería benéfico para su empresa aprovechar conocimientos y experiencias de personas jubiladas por medio de la consultoría?

- 1) Si                      2) No

¿Por qué?

11.- ¿Existe posibilidad que en su empresa se acepte recibir consultoría por parte de jubilados?

- 1) Si                      2) No                      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Si la respuesta es positiva, continuar con la siguiente pregunta, en caso contrario, terminar la encuesta.

12.- ¿Qué tipo de relación laboral propondría para los servicios de consultorías de las personas jubiladas?

- 1) Por proyecto    2) Contrato eventual    3) Contrato permanente    4) Honorarios    5) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

13.- ¿Cómo considera que debería realizarse el servicio de consultoría en su empresa?

- 1) Con participación de empleados de diferentes áreas  
2) Equipo mixto consultores/equipo específico de la empresa  
3) Dirección a cargo de la empresa  
4) Responsabilidad sólo de los consultores  
5) Otro ¿Cuál?

14.-En orden de importancia del 1 al 8 señale qué perfiles de asesores requiere la empresa

- \_\_\_ Profesionales  
\_\_\_ Con habilidad para detectar problemas  
\_\_\_ Conocimiento y experiencia en el área de competencia  
\_\_\_ Responsabilidad y compromiso  
\_\_\_ Confidencialidad  
\_\_\_ Haber participado en consultoría  
\_\_\_ Participación con la empresa  
\_\_\_ Capacidad analítica

15.- ¿La empresa solicitaría los servicios de consultoría que brinden personas jubiladas con tarifas accesibles en relación a las del mercado?

- 1) Si                      2) No                      3) Da lo mismo

16.- La empresa preferiría pagar los servicios de consultoría por

- a) Horas    b) Día    c) Proyecto    d) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por su participación!



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**OFICIO: PPCA/GA/2005**

**ASUNTO:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
Director General De Administración Escolar  
De Esta Universidad  
P r e s e n t e.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe De La Unidad De Administración Del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Sybii Isabel Segura Dallet**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. José Pablo Javier Licea Alcazar	Presidente
Dr. Raúl Mejía Estañol	Vocal
M.A. María Dolores Romeo Pérez	Secretario
Dr. Sergio Javier Jasso Villazul	Suplente
Dra. Luz María Montoya Pérez	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad Universitaria, D.F., 1 de agosto del 2005.  
El Coordinador Del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez