



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y
POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO**

TÍTULO:

**Programa de Retiro Productivo del Personal de una
Compañía Multinacional de la Ciudad de Guayaquil: Una
lectura desde el Desarrollo Humano a la Gestión del Talento
humano**

AUTORA

Diana Lissette Paredes Viteri

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**

TUTORA:

Lcda. Paola Mejía Ospina, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Diana Lissette, Paredes Viteri**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciada en Trabajo Social y Desarrollo Humano**.

TUTORA

Lcda. Paola Mejía Ospina, Mgs.

REVISOR

Lcda. Vilma St. Omer Navarro, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Lcda. Sandra Mendoza Vera

Guayaquil, a los 25 días del mes de Septiembre del año 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Diana Lissette Paredes Viteri**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**Programa de Retiro Productivo del Personal de una Compañía Multinacional de la Ciudad de Guayaquil: Una lectura desde el desarrollo humano a la gestión del talento humano**” previo a la obtención del Título de **Licenciada en Trabajo Social**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 25 días del mes de Septiembre del año 2015

AUTORA

Diana Lissette Paredes Viteri



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO

AUTORIZACIÓN

Yo, **Diana Lissette Paredes Viteri**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Programa de Retiro Productivo del Personal de una Compañía Multinacional de la Ciudad de Guayaquil: Una lectura desde el desarrollo humano a la gestión del talento humano**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de Septiembre del año 2015

AUTORA

Diana Lissette Paredes Viteri

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la fortaleza ante la adversidad, a mi familia por el apoyo incondicional durante toda mi carrera universitaria, a todas y cada una de las docentes de la carrera que sembraron en mí el amor hacia el Trabajo Social como profesión y como forma de vida.

Diana Paredes Viteri

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi familia, es especial a Don Lucho y Doña Gladys, mis amados padres; quienes con su esfuerzo de toda la vida me han enseñado a luchar por todo aquello que deseo alcanzar, a mis amigas por su apoyo constante y a Bolívar por ser mi compañero y soporte en este proceso.

Diana Paredes Viteri

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**Lcda. Paola Mejía Ospina, Mgs.
TUTORA**

**Lcda. Vilma St. Omer Navarro, Mgs.
OPONENTE**

**Lcda. Sandra Mendoza Vera
DIRECTOR DE LA CARRERA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO**

CALIFICACIÓN

**Lcda. Paola Mejía Ospina, Mgs.
TUTORA**

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1 Antecedentes del problema	5
1.1.1. Formulación del Problema.....	8
1.2. Descripción del Problema de Intervención	9
1.2.1. Justificación de la descripción de la selección del Problema	30
1.2.2. Objetivo de la Investigación	30
CAPITULO II	31
MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	31
2.1. Teorías del Desarrollo Humano	31
1.1.1. Teoría del Desarrollo Psicosocial de Erik Erikson	32
1.1.1.1. Principales características de la Teoría del desarrollo Psicosocial de Erik Erikson	32
1.1.1.2. La Adulthood tardía o Vejez.....	35
1.1.1.3. La Jubilación	49
1.1.2. Teoría Ecológica de Bronfenbrenner	52
1.2. Las organizaciones y la Administración de Recursos Humanos	56
1.2.1. La Gestión del Talento Humano	57
1.2.1.1. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas	58
1.2.1.2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano	58
1.2.1.3. Los seis procesos de la Gestión del talento humano	59
1.2.1.4. Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de asesoría (staff)	59
1.2.1.5. Ausentismo.....	61
1.2.1.6. Cultura organizacional.....	61
1.2.1.7. Recompensas Organizacionales	62
1.2.1.8. Higiene laboral	64
1.2.2. La Motivación Humana.....	65
1.2.2.1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow	66
1.2.2.2. La teoría de los dos factores de Herzberg	67
1.3. Marco de Referencia Profesional.....	69

1.3.1. La intervención profesional del trabajador social en la problemática de la vejez.....	69
1.3.1.1. La intervención preventiva desde el Trabajo Social en los conflictos surgidos en la jubilación.....	71
1.3.1.1.1. La jubilación de la mujer	73
1.3.1.1.2. Factores determinantes para la adaptación a la jubilación ..	74
1.3.1.1.3. Principales conflictos entorno a la Jubilación	75
1.3.1.1.4. La prevención como pilar fundamental de intervención social	79
CAPITULO III	84
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA	84
3.1 Contexto Socio-Político del Proyecto	84
3.1.1 Análisis de la Realidad Internacional.....	84
3.2 Análisis de la realidad Latinoamericana.....	95
3.3 Análisis de la realidad nacional y regional	98
3.4 Mapeo normativo y estratégico.....	104
3.5 Contexto Institucional.....	110
CAPITULO IV.....	114
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA	114
4.1. Enfoque de investigación.....	114
4.2. Nivel de investigación	114
4.3. Método de investigación	115
4.4. Universo, muestra y muestreo.....	115
4.5. Proceso de recolección y análisis de la información.....	116
4.6. Proceso metodológico	117
CAPITULO V.....	124
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA.....	124
5.1. Caracterización de la población participante	124
5.2. Diagnóstico de la problemática a intervenir	129
5.2.1. Definiciones	129
5.2.2. Análisis del problema.....	131
5.2.2.1. Análisis de factores que generan el problema	131
5.2.2.1.1. Causa Directa 1: Gestión de Talento Humano no contempla necesidades de grupo de colaboradores jubilables.	131

4.1.2.1.2. Causa Directa 2: No existe una cultura de jubilación al interior de la compañía.....	132
4.1.2.1.3. Causa Directa 3: Líderes y jefaturas excluyen en tareas y proyectos al personal jubilables.....	133
4.1.2.1.4. Causa Directa 4: Políticas de recursos humanos no contemplan preparación para jubilación.....	134
4.1.2.1.5. Causa Directa 5: Desconocimiento respecto a jubilación (ley y procedimiento).....	136
4.2.2.1.1. Causa Directa 6: Los colaboradores jubilables tienen restricciones y limitaciones en esfuerzo físico y temas de salud.....	136
CAPITULO VI.....	139
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL.....	139
6.1. Objetivos de la propuesta.....	139
6.2. Análisis de Impactos, Factibilidad y Sostenibilidad.....	141
6.2.1. Impacto Social.....	141
6.2.2. Impacto Equidad.....	141
6.2.3. Impacto Ambiental.....	142
6.2.4. Factibilidad Técnica.....	142
6.2.5. Factibilidad Financiera.....	143
6.2.6. Factibilidad Política.....	143
6.2.7. Análisis de Factibilidad.....	143
6.3. Plan de Acción.....	144
6.4. Presupuesto del Proyecto.....	158
6.5. Sistema de Gestión y Evaluación de la Propuesta.....	159
6.5.1. Organigrama del Proyecto.....	159
6.5.2. Descripción de Funciones del equipo del Proyecto.....	159
6.5.3. Flujograma del proceso clave.....	162
BIBLIOGRAFÍA.....	163

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plan anual 2014 – Programas de Bienestar.....	12
Tabla 2: Cambios en los Sistemas Reproductivos - Edad Madura	45
Tabla 3: Definición de sistemas según Urie Bronfenbrenner	53
Tabla 4: Distribución del aporte personal y patronal - IESS.....	107
Tabla 5: Estructura del departamento de Recursos Humanos - Compañía multinacional de producción Ecuador	112
Tabla 6: Estructura orgánica Compañía multinacional de producción Ecuador - Compañía multinacional de producción Ecuador.....	113
Tabla 7: Técnicas e Instrumentos utilizados	116
Tabla 8: Etapas de la identificación del Problemas.....	117
Tabla 9: Impacto Social	121
Tabla 10: Factibilidad Técnica	122
Tabla 11: Sostenibilidad.....	122
Tabla 12: Fase I de la Ruta de Ejecución	153
Tabla 13: Fase II de la Ruta de Ejecución	154
Tabla 14: Fase III de la Ruta de Ejecución	155
Tabla 15: Fase IV de la Ruta de Ejecución.....	157
Tabla 16: Presupuesto del Proyecto	158
Tabla 17: Organigrama del Proyecto	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Población total por grupos por edades año 2014	13
Gráfico 2: Imparcialidad - Encuesta de Clima ISC 2014	15
Gráfico 3: Trabajo en Equipo - Encuesta de Clima ISC 2014	16
Gráfico 4: Reconocimiento / Motivación - Encuesta de Clima ISC 2014.....	17
Gráfico 5: Diagnósticos Recurrentes - Información Institución 2014.....	21
Gráfico 6: Elegibilidad para jubilación social IESS - Información Institución 2014.....	23
Gráfico 7: Ausentismo por tipo - Información Institución 2014.....	25
Gráfico 8: Número de días de ausentismo por año - Información Institución 2014.....	26
Gráfico 9: Ausencias por enfermedad tendencia de 5 años - Grupo de colaboradores jubilables	27
Gráfico 10: Productividad vs Número de personas jubilables de 5 años	28
Gráfico 11: Satisfacción General - Encuesta de Clima ISC 2014	29
Gráfico 12: Colaboradores por Cargos – Departamento de Producción año 2014.....	124
Gráfico 13: Colaboradores jubilables por Cargos – Departamento de Producción año 2014.....	125
Gráfico 14: Colaboradores jubilables por grupos de edades – Departamento de Producción año 2014.....	126
Gráfico 15: Colaboradores jubilables por sexo – Área de Producción año 2014.....	127
Gráfico 16: Estado civil colaboradores jubilables – Área de Producción año 2014.....	128

RESUMEN

El proyecto titulado “**Programa de Retiro Productivo del Personal de una Compañía Multinacional de la Ciudad de Guayaquil: Una lectura desde el Desarrollo Humano a la Gestión del Talento Humano**”, constituye una propuesta de intervención social en el ámbito laboral, previo a la obtención del título de Licenciatura en Trabajo Social y Desarrollo Humano.

Este proyecto nace del interés de destacar la importancia del ser humano y su desarrollo pleno en cada una de sus etapas dentro del ámbito laboral, y así mismo resaltar la responsabilidad ineludible que tiene la compañía de garantizar ese desarrollo y potenciar sus capacidades a través de la gestión de talento humano dirigido a sus trabajadores.

Desde la investigación diagnóstica realizada se identificaron factores personales, socio-económicos, familiares e institucionales, que se dan en las interacciones al interior de la compañía, condicionantes de un adecuado desarrollo de los colaboradores durante su vida laboral, y su incidencia tanto en el ámbito laboral como familiar.

La propuesta tiene objeto Fomentar una cultura de retiro con enfoque Eco-productivo a través de la gestión de talento humano que existe en la compañía, volviéndola incluyente y con un enfoque de desarrollo humano, creando una visión de retiro desde el punto de vista productivo, como parte de la vida laboral y como retribución al esfuerzo y compromiso durante los años de servicio, partiendo de asumir el rol fundamental que juega la compañía como garantía en todo el proceso.

Para la estructuración del presente proyecto se tomó como punto de partida la referencia teórica con el fin de fundamentar el objeto de interés y definir la

ruta teórico-metodológica para conocer los fenómenos que se presentan entorno a la jubilación y todo lo que esto implica, desde lecturas comprensibles que engloban el rol de Trabajador Social en el contexto empresarial.

En consecuencia, el marco de referencia teórico se ha estructurado a partir del abordaje del desarrollo humano, desde dos enfoques de distintos autores que aporta a la comprensión de la problemática estudiada; el primer enfoque es el Psicodinámico, basado en estudios del desarrollo de la personalidad, a través de la **Teoría del Desarrollo Psicosocial de Erik Erikson**, y el segundo enfoque es el Ecológico Sistémico, basado en el estudio del desarrollo humano en relación al entorno, a través de la **Perspectiva del Ciclo Vital de Urie Bronfenbrenner**.

Según la teoría del desarrollo psicosocial, Erik Erikson afirma que cada una de las etapas del ciclo vital se ven determinadas por un conflicto que permite el desarrollo individual. Cuando la persona logra resolver cada uno de los conflictos, crece psicológicamente. En la resolución de estos conflictos la persona halla un gran potencial para el crecimiento, pero por otra parte también podemos encontrar un gran potencial para el fracaso si no se logra superar el conflicto propio de esa etapa vital. (Erikson, 1956)

En el segundo enfoque se considera el aporte teórico de la teoría Ecológica del Desarrollo Humano, que permite la comprensión del ser humano en la interacción con su ambiente, ya que según Bronfenbrenner, la orientación ecológica en la intervención comunitaria tiene por objeto de trabajo la interacción de la persona y su ambiente. A la persona se la ve en permanente desarrollo y se concibe éste como un cambio perdurable en el modo en que una persona percibe su ambiente y se relaciona con él. (Bronfenbrenner, 1987)

Atada a la comprensión del ser humano en cada uno de sus subsistemas, el estudio de los ambientes en los que se desenvuelve es de vital importancia para comprender su realidad y de la incidencia en su desarrollo.

En cuanto a la organización y la administración de Recursos Humanos, se consideró el enfoque de Chiavenato en relación a la importancia de la gestión de talento humano al interior de una organización, quien afirma que: La Administración de Recursos Humanos se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones, más aún significa administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve la Administración de Recursos Humanos. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

De igual manera, el presente proyecto se acoge a las normativas ecuatorianas vigentes y posiciona al colaborador como sujeto de derechos; dentro del marco estratégico, este proyecto ha sido fundamentado en el Plan Nacional Buen Vivir 2014 – 2017, la Constitución de la República, el Código de Relaciones Laborales, la Ley de Seguridad Social y normativas organizacionales de la compañía.

Por otro lado, el presente proyecto se enmarca en una empresa multinacional de producción, ubicada en la ciudad de Guayaquil, de la cual no se hará referencia al nombre por política de confidencialidad y privacidad. La compañía multinacional, se dedica a la elaboración de productos de higiene derivados del papel, como papel higiénico, servilletas, toallas de cocina, pañales entre otros; cuenta con varios centros de operación en el país.

Como visión corporativa la compañía busca “Ser una compañía líder con crecimiento y rentabilidad sustentable, asumiendo el compromiso de ser los mejores en todo lo que hacemos, con un equipo de personas con mentalidad ganadora y orgullosa de pertenecer a la compañía”. (Kimberly Clark , 2015)

En virtud del principio de generar un equipo de personas con mentalidad ganadora y comprometidas con la compañía, se promueve desde la gestión

de talento humano el reconocimiento de la importancia de preparación y capacitación del ser humano en cada una de las etapas de su vida laboral, la potencialización de sus capacidades y promueve el desarrollo del ser humano en cada una de sus etapas, cabe recalcar que a pesar de esto, en ciertos aspectos la misión de la compañía no está siendo cumplida, ya que a partir del diagnóstico realizado, se evidencian problemáticas que son causadas por la fragmentación en el abordaje del colaborador como sujeto en desarrollo y la exclusión de la jubilación como parte de los procesos a direccionar desde la gestión de Talento Humano, generando a consecuencia sentimientos de inequidad, baja productividad y falta de compromiso en los equipos de trabajo.

A partir de estos hallazgos, el presente proyecto reconoce la situación problema y propone una ruta de soluciones, cuya ejecución y responsabilidad es de la Gestión de Talento Humano, específicamente por el área de Bienestar Laboral encabezado por las Trabajadoras Sociales.

Palabras Claves: Retiro Laboral, Jubilación, Adultez Tardía, Vejez, Gestión de Talento Humano, Desarrollo Humano.

INTRODUCCIÓN

La jubilación es relacionada con la vejez, ya que representa el inicio de la última etapa del ciclo vida del ser humano, por esto es percibida de forma negativa y existen muchos estereotipos en torno a ella.

Se evidencian muchos efectos naturales que vienen de la mano de la finalización de la vida laboral para el ser humano, como por ejemplo la disminución de los ingresos económicos fijos provenientes del trabajo, el sentimiento de inutilidad respecto a ocupar un lugar productivo que exige culturalmente la sociedad, el rol de proveedor en la familia y el exceso de tiempo libre que inicia posterior al retiro. (Lozano, 2009)

Luego de analizar todos estos factores determinantes, es de vital importancia asumir todos estos cambios a través de la educación, es decir garantizar la capacitación y orientación al colaborador, con la finalidad de que se prepare para asumir positivamente el retiro de la vida laboral. Para la mayoría de personas, el trabajo representa la fuente de actividad y gratificación porque les permite obtener dinero, sentirse útiles y satisfechos con ellos mismo y con los demás, garantiza el círculo social en el que se desenvuelven de manera cotidiana y determina el estilo de vida individual y familiar. Al asumir la jubilación el colaborador se ve en la obligación de realizar ajustes en su vida, que sin duda involucran directa o indirectamente a su grupo familiar, por lo que estos pasan a jugar un papel muy significativo en este proceso. (Lozano, 2009)

Para todos los colaboradores la jubilación representa un momento trascendental en su vida, ya que permite disponer de tiempo para emprender actividades nuevas que habían sido pospuestas por la falta de tiempo durante su vida laboral, sin embargo conlleva también a una serie de cambios drásticos que al no ser manejados de un modo adecuado podrían convertirse en una etapa negativa tanto para ellos como para sus familias.

Es indispensable tener presente que los colaboradores que se acogen a un proceso de jubilación, tienen que enfrentar también simultáneamente todos los cambios que vienen de la mano del inicio de la vejez intermedia o tardía, que los obliga a modificar o ceder en parte el control de su vida, al empezar a depender de una pensión, de su grupo familiar o en algunos casos de instituciones, lo que podría repercutir en la pérdida de su autoestima. (Eroles, 2001)

Los colaboradores jubilados deben enfrentar temores ante la pérdida, soledad, inutilidad, status social, los cuales debe ser canalizados y trabajados desde el conocimiento pleno de los cambios que se presentan, para evitar que estos sentimientos negativos afecten su salud, sus relaciones interpersonales y terminen alejándolos de su círculo social. (Lozano, 2009)

El presente proyecto nace de la necesidad de liderar un proceso de preparación para la jubilación laboral del personal de una compañía multinacional de producción; a través de la incorporación del retiro laboral en la Gestión de Talento Humano, que promueva el desarrollo de los colaboradores brindando las garantías y herramientas necesarias para enfrentar el proceso de retiro con una visión Eco-productiva; involucrando al colaborador y a su entorno familiar, considerando las dificultades propias que se presentan a partir del retiro o cese de la vida laboral.

Este proyecto se planteó con base en el trabajo de campo y las necesidades detectadas en un grupo de colaboradores cuyo rango de edad oscila entre los 50 y 74 años de edad, y como resultado final se presenta la **“Incorporación del retiro laboral a la gestión de talento humano de una compañía multinacional de producción de la ciudad de Guayaquil, a través de la intervención preventiva del trabajador social”**, dirigido a todos los colaboradores jubilables de la compañía.

Esta propuesta de investigación-intervención pretende crear un programa de retiro laboral, liderado por la Gestión de Talento Humano, atractivo para los colaboradores de compañía; dirigido al personal que cumple con los requisitos para acceder a una jubilación patronal según la legislación ecuatoriana vigente. A través de este programa se busca crear en todos los trabajadores, desde el inicio de su vida laboral en la compañía, una visión productiva de la jubilación, que sea percibida como un beneficio más allá del cumplimiento de la ley.

Se ha evidenciado que en la cultura ecuatoriana, específicamente en los colaboradores de la Compañía Multinacional de Producción, no existe dentro de la gestión de talento humano un programa que brinde capacitación respecto a la jubilación como parte del proceso laboral, por lo que existe resistencia y desconocimiento en torno al tema, lo que ha generado que muchos colaboradores continúen laborando, desempeñando funciones no acordes a su etapa de vida, siendo proclives a afectaciones y deterioro de su salud física y psicológica, y elevando los factores de riesgo de accidentes y lesiones más que nada en el área operativa.

Para los colaboradores de Compañía multinacional de producción, asumir el rol de jubilado implica la reestructuración de su rutina y expectativas de vida, supone la necesidad de desarrollar nuevos comportamientos y actividades, trazar nuevas metas a corto, mediano y largo plazo, buscar la garantía de su sustento y el de sus familias. Para lograr cubrir estas necesidades detectadas se ha conformado este programa con tres componentes de interés de los colaboradores: 1) Soporte y acompañamiento emocional individual y familiar antes, durante y después del retiro; 2) Componente económico compuesto por los beneficios garantizados por el marco legal vigente y por los que otorga la compañía como incentivo; 3) Capacitación y asesoría financiera en administración y emprendimientos, con la finalidad de brindar las herramientas necesarias para generar fuentes de ingresos y administración sostenibles.

Para el desarrollo y éxito de este proyecto deben estar involucrados y comprometidos los siguientes actores: los directivos de la compañía, los jefes y líderes de las distintas áreas, los colaboradores en general, los colaboradores jubilables y el entorno familiar. La interacción de los actores, su involucramiento y participación activa asegurarán el éxito del proyecto.

Este proceso es de gran aporte a la organización ya que genera confianza en el resto de los colaboradores que permanece laborando, debido a que es la garantía de que en algún momento todo su esfuerzo será retribuido con el acompañamiento a una nueva etapa productiva, que inicia posterior a la jubilación.

El presente proyecto será asumido en la institucionalización a través del programa de “Retiro Productivo”, con la finalidad de fortalecer Gestión de talento Humano, generando cambios organizacionales que potencien la participación activa y la inclusión del personal en cada una de las etapas de vida laboral, en la construcción de modelos de gestión organizacional con enfoque de desarrollo humano, lo que de manera natural posibilita la capacitación del personal en implementaciones de nuevos procesos y estar a la vanguardia de nuevos retos.

Estos cambios organizacionales deben ser asumidos como referentes de intervención del profesional del campo social, quien en su ejercicio profesional debe impulsar la participación con una visión y enfoque incluyente.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

Para lograr conocer la situación actual de la compañía multinacional de producción, se realizó una investigación diagnóstica, la misma que nos permite evidenciar las situaciones que se presentan.

Según Rovere (1993):

“La investigación diagnóstica supone un análisis de situaciones. El análisis de situaciones es un momento complejo que nos desafía a conocer lo que está sucediendo en una determinada representación de la realidad, que denominamos situación, incluyendo lo que está sucediendo sobre y dentro de los límites de esa realidad. La investigación diagnóstica como momento privilegiado de articulación entre conocimiento e intervención, contiene en su definición, las complejas relaciones entre sujetos (actores), prácticas (acción) y escenarios (estructura)”. (Rovere, 1993)

Es entonces que a través de la investigación diagnóstica se pudo conocer las distintas problemáticas que se presentan al interior de la compañía a través de los actores, acciones y estructura organizacional. Este análisis permitió a su vez realizar una priorización de problemas y la jerarquización de los mismos, identificación de actores involucrados y definición de los distintos escenarios en los que se presentan.

La presente investigación se llevó a cabo en una compañía multinacional que se dedica a la elaboración de productos de higiene derivados del papel, como papel higiénico, servilletas, toallas de cocina, pañales entre otros; cuenta con varios centros de operación en el país, para el caso del presente proyecto la investigación diagnóstica se realizó en la sede principal, ubicada en la ciudad de Guayaquil, específicamente en el departamento de Producción, que pertenece al área de Operaciones de la compañía, donde se realiza el proceso de la elaboración de los productos.

El área de Operaciones de la compañía, está distribuida en tres departamentos: Producción, Calidad y Mantenimiento, con un total de 276 colaboradores que interactúan en 4 grupos de rotación de aproximadamente 60 personas.

De los tres departamentos mencionados, el departamento de producción es el más grande debido a que cuenta con alrededor del 74% del total de personas del área de Operaciones, es decir un total de 205 colaboradores, compuesto de la siguiente manera: 1 jefe, 5 supervisores, 115 operadores de máquina y 84 auxiliares de línea.

Entre el área de mantenimiento y calidad hay 58 colaboradores: 2 jefes, 9 coordinadores, 25 técnicos y 22 asistentes.

De las 205 personas que laboran en el departamento de Producción, existen 27 colaboradores que tienen entre 25 y 40 años de antigüedad dentro de la compañía, cuyas edades van desde los 54 hasta los 74 años, seguido de este grupo, hay 21 colaboradores que tienen entre 20 y 24 años de antigüedad y 42 a 71 años de edad, ambos grupo de colaboradores se encuentran entre la adultez intermedia y la adultez tardía o vejez, por lo que enfrentan cambios y desafíos, tanto físicos como emocionales, propios de estas etapas, los mismos que tienen repercusión directa en el desempeño de sus funciones al interior del departamento.

Ambos grupos pertenecientes al departamento de Producción, trabajan en las máquinas y desempeñan funciones de operación en las distintas etapas del proceso de producción.

Parte de las funciones principales que desempeñan tanto los operadores de máquinas como los auxiliares de línea, consiste en programar las máquinas de acuerdo al plan de producción, es decir configurar las máquinas de acuerdo a los diferentes conteos y presentaciones, peso/metraje y especificaciones técnicas para cada orden de trabajo.

Durante su jornada realizan cambios y reemplazos de bobinas (materia prima), organización de productos terminados, verificación de productos dentro de los estándares, empaquetado y embalaje de los mismos, adicional a tareas de housekeeping (limpieza).

Para realizar su trabajo reciben herramientas necesarias; uniformes y botas de seguridad de acuerdo a las normas de BPM¹, con las características técnicas requeridas para el tipo de trabajo que desempeñan, reciben una dotación completa anual para cada día de la semana.

Los colaboradores del departamento de producción trabajan divididos en 4 grupos, completando un total de 8 horas diarias, con un sistema de rotación continuo denominado “Dos por dos”, que consiste en rotar dos días en cada horario, es decir que cada grupo trabaja dos días en el horario de la mañana, luego dos días en el horario de la tarde, dos días en el horario de la noche y dos días libres consecutivos.

En este sistema de rotación se han identificado dificultades, en cuanto al cumplimiento de las metas propuestas para la producción, principalmente en la rotación nocturna, específicamente en colaboradores considerados dentro de adultez intermedia y tardía, evidenciado a través de alto índice de ausentismo focalizado en el grupo antes mencionado, que para el presente análisis ha sido denominado “grupo de colaboradores jubilables”.

A través de entrevistas abiertas individuales con los colaboradores y supervisores del departamento de producción; grupos focales e información institucional, se pudo evidenciar problemáticas como:

- **Alto índice de ausentismo:** faltas y permisos por temas de salud, conflictos personales y familiares que generan ausencias de entre 6 – 8 personas por cada turno, esto genera malestar ya que se debe buscar cubrir esas posiciones, por lo que muchos trabajadores desempeñan sus

¹ BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

funciones y las de sus compañeros que ausentes, por lo que sienten sobre carga laboral. (Supervisor de producción, 2015).

- **Deterioro en la salud física y emocional:** Colaboradores jubilables presentan deterioro físico y emocional en su salud. (Dispensario Médico Cía., 2015),
- **Desmotivación:** Se evidencia desmotivación en colaboradores jubilables en cuanto al trabajo en equipo y la consecución de las metas y objetivos trazados para el área. (Supervisor de producción, 2015).
- **Bajo desempeño e insatisfacción:** Existe insatisfacción respecto al desempeño de los equipos, debido al incumplimiento de metas propuestas debido a que en los distintos turnos no están los equipos completos, y eso resulta un limitante al momento de operar la máquina y realizar distintas tareas. (Colaborador grupo 2, 2015)
- **Limitaciones físicas:** Limitaciones físicas propias de la edad en los colaboradores de jubilables, hace que se sientan excluidos y discriminados, por parte de los supervisores y sus compañeros.
- **Gestión de Talento Humano de la compañía es excluyente:** Los colaboradores jubilables, afirman tener conocimiento de la existencia y ejecución de programas de Bienestar Laboral como parte de la gestión de Talento Humano pero no sienten que sus necesidades estén siendo consideradas dentro de su gestión.
- **Evaluación de desempeño exigente:** Es cada vez más exigente en cuanto a tiempos y recursos, que colocan en posición de desventaja a los colaboradores jubilables frente al resto de sus compañeros.
- **Limitadas oportunidades de crecimiento dentro del área,** limitado flujo generacional, genera insatisfacción en los colaboradores del área.

1.1.1. Formulación del Problema

Para la identificación del problema a intervenir se realizó una investigación diagnóstica que partió de preguntas iniciales como:

Pregunta General:

- ¿Cómo se abordan desde la Gestión de Talento Humano las necesidades y requerimientos de los colaboradores del departamento de producción que están cercanos al término de su vida laboral?

Preguntas Específicas:

Respecto al grupo de colaboradores del departamento de producción que están cercanos al término de su vida laboral:

- ¿Cuáles son los factores individuales, socio-económicos y familiares del colaborador como ser humano, del departamento de producción que están cercanos al término de su vida laboral?
- ¿Cómo se desarrollan dentro del departamento de producción las interacciones dentro del contexto organizacional colaboradores que están cercanos al término de su vida laboral?
- ¿Cuáles son los posibles efectos en su escenario familiar, que generan en los colaboradores, sus familias, la compañía y la sociedad, llegar al término de la vida laboral?

Estas interrogantes permitieron la identificación del problema objeto de intervención, sus causas y consecuencias, para poder describirlo de mejor manera.

1.2. Descripción del Problema de Intervención

A continuación se menciona el problema central: “Enfoque reduccionista de la Gestión del Talento Humano que genera fragmentación en el abordaje del colaborador como ser en desarrollo y exclusión de la jubilación como parte de los procesos a direccionar desde la Gestión de Talento Humano de la compañía”.

Es importante para la comprensión del problema central identificar los componentes del mismo, en este caso dentro del ámbito de la organización la importancia que tiene el colaborador y su desarrollo, la misma que debe verse

reflejada en la gestión de talento Humano, cuya razón de ser es velar por su bienestar.

Respecto a esto, se puede agregar que la Gestión del Talento Humano en las organizaciones permite la colaboración de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, es decir que la Gestión de Talento Humano debe enfocarse en incentivar la realización personal y colectiva, a través garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización y los de cada trabajador, bajo la creencia de que las personas pueden incrementar sus fortalezas y habilidades en una organización dependiendo de la manera en que se perciban reconocidas.

Es entonces que la Administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia de la organización garantizando la satisfacción de sus colaboradores y la autorealización a través de su desempeño dentro de la compañía. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Chiavenato menciona que entre los procesos que se manejan a través de la Gestión de Talento Humano, se encuentra la compensación de personas, que es donde se engloban todos los beneficios que la compañía otorga, tanto en términos monetarios como no monetarios, obligatorios y espontáneos, los mismos que buscan incentivar y satisfacer las necesidades individuales de los colaboradores. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Por otro lado, la jubilación forma parte de la vida laboral de las persona, constituye un proceso administrativo en el cual un trabajador se retira de la vida laboral tras haber alcanzado los requisitos establecidos en cuanto a edad y antigüedad, para pasar a obtener un prestación monetaria por el resto de su vida". (Agulló, 2001).

Sin embargo menciona Lozano (2009), que este proceso provoca cambios sociales, económicos y familiares en la vida de las personas adultas, a sus

contenidos económicos se añaden significados sociales como entrar en la población activa o abandonarla, con un conjunto de efectos derivados, como la reducción de ingresos, iniciar el papel de pasivo económico, aumento del tiempo disponible, entre otros. (Lozano, 2009)

En consecuencia, la intervención de la organización a través de la Gestión de Talento Humano cobra mucha importancia en la atención y acompañamiento en este proceso.

Por tanto el abordaje de la jubilación como etapa del ciclo evolutivo del ser humano, y los conflictos que se generan para los colaboradores, recobra importancia dentro de la presente investigación.

A partir de la investigación diagnóstica realizada, se pudo identificar la relación causal entre el problema central, la misma que se detalla a continuación:

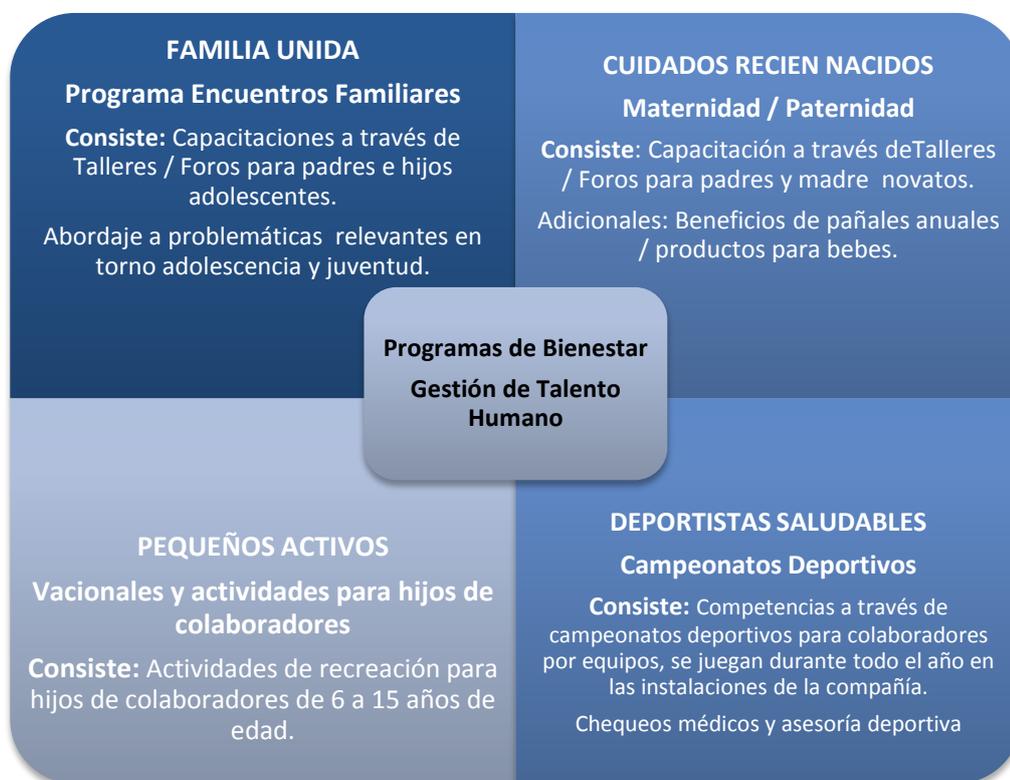
CAUSAS

❖ Causa Directa 1: Gestión de Talento Humano no contempla necesidades de grupo de colaboradores jubilables.

En relación con este punto y la información institucional del departamento de Talento Humano, se pudo evidenciar que los programas que son ejecutados tienen foco en la población adulta temprana, que ocupa el mayor porcentaje de su población, cuyos programas y beneficios apoyan a problemáticas y necesidades evidenciadas para este grupo específico, invisibilizando las necesidades del grupo de colaboradores jubilables que conforman una minoría frente a la población total.

A continuación el resumen del Plan 2014 de Programas de Bienestar:

Tabla 1: Plan anual 2014 – Programas de Bienestar
Gestión de Talento Humano

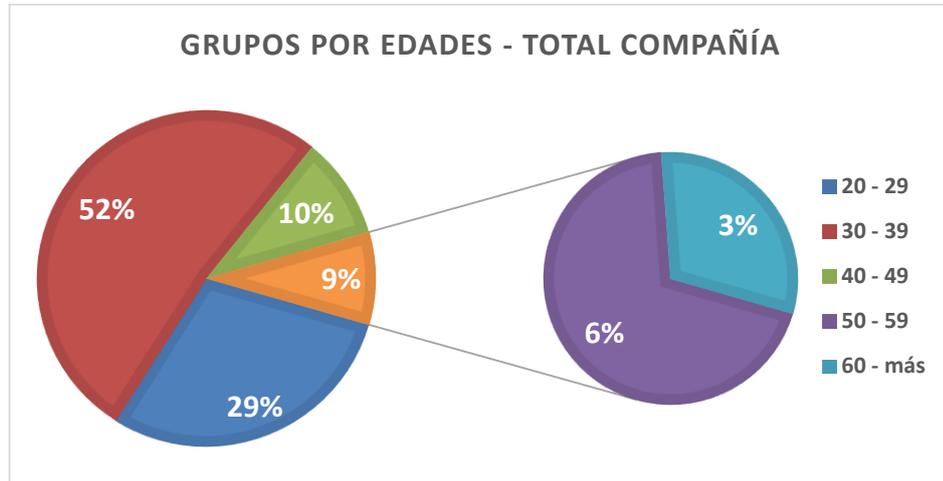


Elaborado: Diana Paredes Viteri
Fecha: 2014 – 2015
Fuente: Pan anual 2014 – 2015 Talento Humano

Como se puede observar en el Plan Anual 2014 de Programas de Bienestar (Tabla 1), implementados y ejecutados durante el año 2014, se puede evidenciar que todos los programas recogen necesidades de colaboradores y sus familias, evidenciando interés de generar espacios de interacción y fortalecer vínculos familia-compañía, pero los beneficiarios de estos programas son los colaboradores, sus cónyuges e hijos en edades escolares, abordando problemáticas propias de dichas etapas, si bien estos programas son de interés de la gran mayoría de la población de la compañía, resultan espacios limitantes para los colaboradores en edad de jubilación, ya que en su mayoría cuentan con hijos en edad adulta, muchos de ellos tienen nietos, cuyos intereses y necesidades no se ven reflejadas en dichos programas, por lo que resulta excluyente.

Para mayor comprensión de la distribución por edades de los colaboradores de la compañía, a continuación detalle de los grupos por edades total de la compañía:

Gráfico 1: Población total por grupos por edades año 2014



Elaborado: Diana Paredes Viteri

Fecha: 2014 – 2015

Fuente: Información institución 2014 – Talento Humano

Como se puede observar en el Gráfico No. 1, el 91% de la población total de la compañía está entre los 20 y 49 años de edad considerados como edad adulta temprana, y tan solo el 9% del total son colaboradores que están entre los 50 a 74 años considerados como edad adulta intermedia y tardía o vejez.

Este 9% conformado por 74 personas, no están siendo considerados en el abordaje de la Gestión de Talento Humano vigente, las necesidades y problemáticas propias de su desarrollo personal y laboral están siendo excluidas e invisibilizadas frente a las necesidades del resto de la población.

El retiro laboral, hasta el momento no ha sido considerado como parte del desarrollo laboral, no se ha considerado la importancia del abordaje oportuno. Esto genera las siguientes causas:

- 1.1. *No ha existido un abordaje de las necesidades respecto a la jubilación.*

1.2. *Los programas de bienestar están dirigidos exclusivamente a la población en adultez temprana.*

❖ **Causa Directa 2: No existe una cultura de jubilación al interior de la compañía**

Dentro de la cultura de la compañía, debe existir una visión de desarrollo del ser humano en cada una de sus etapas, como garantía de la calidad de vida personal y laboral a través de la satisfacción de las necesidades propias que se generan en cada una de dichas etapas, las mismas que no pueden ser desconocidas en la Gestión de Talento Humano.

Respecto a esto, Chiavenato (2002):

En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas técnicas, entre otras, en este sentido todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural. La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Este enfoque reduccionista genera la siguiente causa:

1.1. *Colaboradores jubilables se perciben excluidos de la gestión de talento humano de la compañía en la que han prestado sus servicios gran parte de su vida laboral.*

❖ **Causa Directa 3: Líderes y jefaturas excluyen en tareas y proyectos al personal jubilables.**

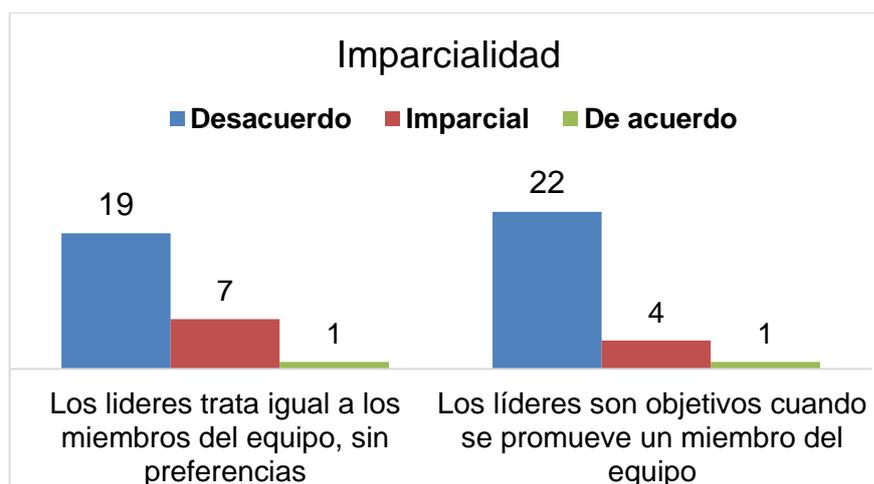
La compañía multinacional de producción cuenta con una herramienta para la medición de clima laboral, que es aplicada de forma anual a través de una encuesta que recoge distintos puntos de interés, esta encuesta denominada ISC (Índice de Satisfacción Cultural), permite conocer/medir los niveles de

satisfacción, compromiso y motivación de los equipos. Para el presente análisis se toma la información correspondiente al grupo de colaboradores jubilables, cuyos resultados evidencian importantes insumos; se toma del total de puntos abordado en la encuesta de clima ISC, los puntos de interés para el presente estudio: Imparcialidad, Cooperación/Trabajo en Equipo, y Reconocimiento /Motivación.

En el instrumento aplicado, se establecen afirmaciones relacionadas al tema a conocer, las mismas a la que los colaboradores deben responder en escala de tres opciones: “Desacuerdo”, “Imparcial” y “De Acuerdo”, para la medición el ideal es alcanzar la mayor cantidad de puntos calificados como “De Acuerdo”, que corresponderían a Satisfacción del encuestado, en consecuencia todos los puntos críticos a trabajar son los marcados como “Desacuerdo” e “Imparcial”.

A continuación análisis de la percepción del grupo de colaboradores jubilables en cuanto a Imparcialidad, Cooperación-Trabajo en Equipo y Reconocimiento-Motivación.

Gráfico 2: Imparcialidad - Encuesta de Clima ISC 2014



Elaborado: Diana Paredes Viteri

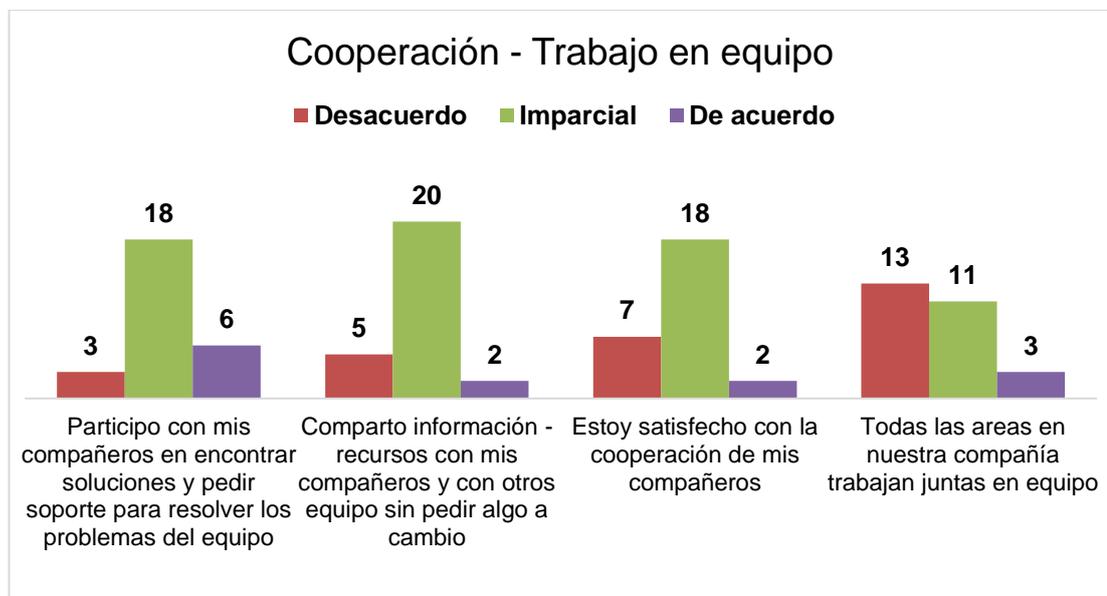
Fecha: 2014 – 2015

Fuente: Encuesta de clima ISC 2014 – Talento Humano

Como se puede evidenciar en el Gráfico No. 2: Imparcialidad, existe una alta percepción de parcialidad en cuanto al liderazgo de los equipos, evidencia que perciben que las promociones dentro de los equipos no son objetivos y existen preferencias marcadas. (Producción, 2015)

La misma va atada a la percepción de que los líderes excluyen de tareas y proyectos al grupo de colaboradores jubilables, debido a que presentan limitaciones en el desempeño de sus funciones, lo que genera demoras en el cumplimiento de metas. (Producción, 2015)

Gráfico 3: Trabajo en Equipo - Encuesta de Clima ISC 2014



Elaborado: Diana Paredes Viteri

Fecha: 2014 – 2015

Fuente: Encuesta de clima ISC 2014 – Talento Humano

En el Gráfico No. 3: Cooperación/Trabajo en Equipo, se puede visualizar en el grupo de colaboradores jubilables se muestran insatisfechos respecto al trabajo en equipo, cooperación y participación en la resolución de situaciones problemas que surgen en el desempeño cotidiano, esto como parte de la percepción de exclusión en las tareas y funciones asignadas, cuya

participación se limita debido a las propias limitaciones y las dificultades respecto al liderazgo de los equipos.

Gráfico 4: Reconocimiento / Motivación - Encuesta de Clima ISC 2014



Elaborado: Diana Paredes Viteri
 Fecha: 2014 – 2015
 Fuente: Encuesta de clima ISC 2014 – Talento Humano

El en gráfico No. 4: Reconociendo / Motivación, se representa la motivación del grupo a través del reconocimiento propio de su trabajo, compañeros y líderes, se mantiene la imparcialidad, lo que se evidencia como desmotivación.

A la afirmación “Reconozco a mi líder y compañeros cuando realizan un buen trabajo”, y “Mis compañeros reconocen cuando hago un buen trabajo”, 10 colaboradores se mostraron Imparciales y 7 en desacuerdo, mientras que a la afirmación “Los líderes reconocen públicamente al personal por su esfuerzo y buen desempeño”, 9 personas se mostraron imparciales mientras que 17 en desacuerdo.

En el análisis se puede concluir que este grupo siente que no están siendo reconocidos por sus equipos de trabajo y se evidencia inconformidad con el liderazgo en cuando a reconocimiento y motivación.

Encuanto al desempeño Chiavenato (2002) afirma: Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. En complemento propone como principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados las siguientes:

- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.
- La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.
 1. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo.
 2. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Estas situaciones detectadas generan las siguientes causas:

3.1. Altas exigencias a los Líderes enfocado a resultados, dejando a un lado las necesidades de los colaboradores jubilables.

3.2. Líderes y jefes no han sido capacitados respecto al manejo de colaboradores jubilables y sus necesidades.

❖ Causa Directa 4: Políticas de recursos humanos no contemplan preparación para jubilación

La jubilación forma parte del proceso de vida laboral, constituye el término de la vida laboral, por lo que al igual que inicio de toda etapa amerita una preparación previa, de igual forma el ser humano necesita prepararse para la

jubilación con la finalidad de adaptarse de manera positiva a los cambios que vienen dentro de esta etapa, y mitigar los posibles problemas que se podrían presentar.

La autora Lozano (2009), hace énfasis en que la preparación para la jubilación puede prevenir la aparición de la dependencia, pues se presenta como un instrumento eficiente de prevención de aquellas enfermedades cuya patología es modificable por un cambio en el estilo de vida después de la jubilación, ya que los efectos perniciosos que puede causar la nueva etapa vital aumentan generalmente cuando ésta se produce de forma anticipada y no prevista, debido a que provoca un cambio brusco en las vidas de las personas. Por tanto, la jubilación requiere una adaptación a la nueva etapa donde sus consecuencias negativas disminuyen con el fomento de estrategias como la organización del tiempo libre, actividades alternativas, búsqueda de nuevas relaciones sociales, cuidado de la salud, etc. (Lozano, 2009)

Los medios para afrontar el nuevo rol incluyen principalmente, cursos y actividades de preparación para la jubilación. La preparación para la jubilación constituye un proceso de información-formación para que las personas jubilables asuman su nuevo rol positivamente: beneficia a los interesados y a la sociedad, minimiza costes sanitarios y sociales y mejora la salud física, psíquica y social de la persona. Los cursos de preparación para la jubilación tienen como objetivo adaptar el individuo a la nueva situación de jubilado, reduciendo los sentimientos de frustración y promocionando una mayor motivación para realización de actividades extra laborales. (Lozano, 2009)

La falta de esta preparación genera las siguientes causas:

3.1. El desarrollo de los trabajadores dentro de la compañía no contempla preparación para el retiro laboral.

3.2. La compañía no ofrece garantías para la preparación al retiro laboral de los colaboradores cuando llegan a cumplir requisitos para jubilación.

❖ **Causa Directa 5: Desconocimiento respecto a jubilación (ley y procedimiento)**

Para el abordaje de esta etapa es indispensable el conocimiento del marco normativo relacionado a la jubilación; prestaciones y beneficios legales de la misma, de acuerdo al contexto internacional, nacional e institucional.

Tal como señala Lefrancois (2001):

Para compensar la pérdida de ingresos que se deriva del cese laboral, al beneficiario de la jubilación se le reconoce una prestación económica que suele consistir en una renta mensual. La prestación es vitalicia y sólo se extingue con la muerte del interesado. El monto de la prestación puede basarse en diferentes criterios: por ejemplo, con el criterio actuarial, se establece en relación a la cantidad y monto de las cotizaciones realizadas; con un criterio de sustitución, se establece a partir de un determinado porcentaje del monto de los ingresos durante la vida laboral. (Lefrancois, 2001)

En el contexto normativo nacional en el que se desarrolla el presente proyecto, el tipo de jubilación que se aborda es la patronal, que es de tipo contributiva, es decir se realiza un cálculo actuarial en base al tiempo trabajado, el nivel de ingresos y la esperanza de vida, es decir que de acuerdo al marco normativo la compañía debe cancelar los valores correspondientes por concepto de jubilación a través de un monto global o una pensión mensual vitalicia, cabe recalcar que la jubilación pública es adicional a este monto, se maneja de forma independiente y por ende tiene otros requisitos para su acceso.

El desconocimiento de este marco legal, genera la siguiente causa:

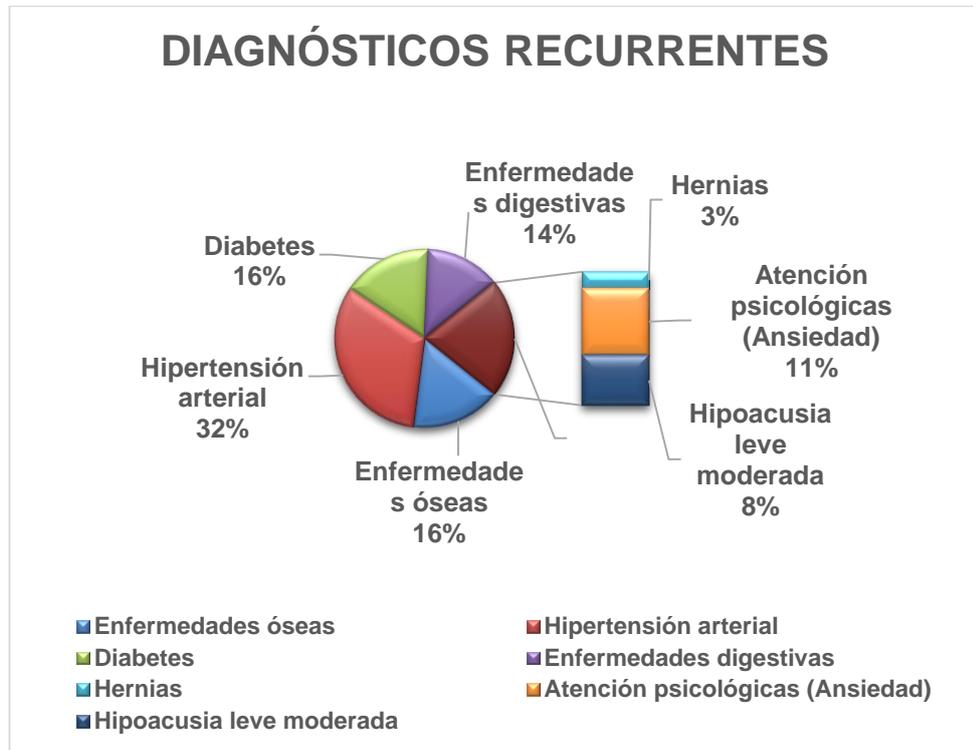
4.1. La jubilación no es considerada por los colaboradores como un beneficio de los colaboradores

❖ **Causa Directa 6: Los colaboradores jubilables tienen restricciones y limitaciones en esfuerzo físico y temas de salud.**

El grupo de colaboradores jubilables presenta limitaciones y restricciones de orden médico, debido a que presentan enfermedades comunes en estas

etapas, cuyo control y evolución favorable dependen de los cuidados y la atención que se le preste.

Gráfico 5: Diagnósticos Recurrentes - Información Institución 2014



Elaborado: Diana Paredes Viteri

Fecha: 2014 – 2015

Fuente: Información institucional 2014 – Talento Humano

De acuerdo a la información proporcionada por el dispensario médico, los diagnósticos recurrentes son los que se mencionan en el Gráfico No. 5, por lo que los cuidados y seguimiento en cada uno de ellos amerita ser atendidos y considerados en su rol cotidiano dentro de la compañía. La presencia de dichos diagnósticos genera limitaciones en cuanto a las tareas y funciones asignadas, sin duda hay funciones que no pueden ser desempeñadas por los colaboradores jubilables debido a que representan un riesgo o la posibilidad de agravar su diagnóstico. Si bien no todos los diagnósticos evidenciados en el gráfico anterior se encuentran en grado crítico, de acuerdo con el reporte del Dispensario Médico de la compañía, es importante precautelar la salud del

grupo a través de la restricción de ciertas tareas como: movimientos repetitivos, esfuerzos físicos prolongados, entre otras.

Gil (2005), afirma que la Aduldez tardía o Vejez comienzan a los 65 años aproximadamente y se caracteriza por un declive gradual del funcionamiento de todos los sistemas corporales de la persona. (Gil, 2005).

Es esta etapa se rigen muchos cambios físicos que ocurren antes en algunas personas y después en otras, pero es inevitable. Todos los sistemas del organismo envejecen e incluso en condiciones genéticas y ambientales óptimas, aunque no con la misma rapidez, el envejecimiento es gradual y los sistemas físicos poseen una gran capacidad de reserva. El aspecto físico cambia; las canas, la piel vieja, el cambio de postura y las arrugas se deben al uso de ciertos músculos, pérdida de tejido adiposo subcutáneo y en parte, a la reducción de elasticidad de la piel (Papalia, 2005)

El desconocimiento de estas limitaciones, permite definir la siguiente causa:

5.1. Los colaboradores jubilables presentan deterioro en su salud física y emocional.

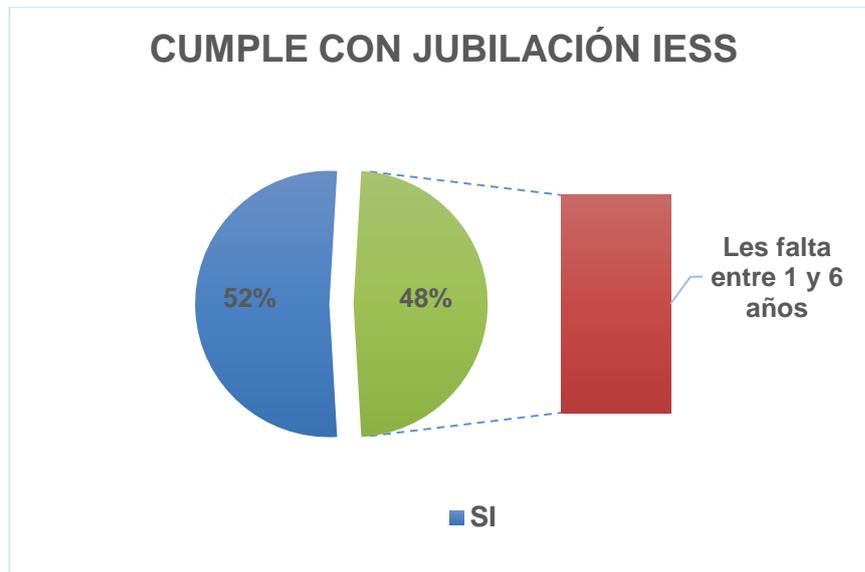
❖ **Causa Directa 7: Los colaboradores jubilables, menores a 60 años no pueden acceder a la jubilación del IESS.**

Desde el punto de vista de los colaboradores jubilables, la jubilación patronal (compañía) es importante sin embargo la jubilación social (IESS) también lo es, ya que con esta jubilación ellos reciben, además de una pensión monetaria, prestaciones gratuitas a través de atenciones médicas ambulatorias y hospitalarias, medicina continua, rehabilitación entre otras, es decir que se constituye en un beneficio complementario.

Los requisitos para acceder a la jubilación patronal es la antigüedad (25 años de servicio), mientras que la jubilación social (IESS) exige años de aportación y edad mínima (60 años). Cabe recalcar que si bien una parte del grupo de

jubilables cumplen con los requisitos para acceder a ambas, 13 de ellos no cumplen con la edad mínima requerida para acceder a la jubilación social.

Gráfico 6: Elegibilidad para jubilación social IESS - Información Institución 2014



Elaborado: Diana Paredes Viteri

Fecha: 2014 – 2015

Fuente: Información institucional 2014 – Talento Humano

La Jubilación dentro del marco normativo ecuatoriano establece dos tipos, una patronal (responsabilidad de la compañía) y otro social (responsabilidad de instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS), en cada una de ellas los requisitos varían. De acuerdo al marco legal, el 52% de los colaboradores jubilables cumple con los requisitos para acceder a ambas jubilaciones, mientras que el 48% solo puede acceder a la jubilación patronal. Esto genera preocupación y resistencia por parte de los colaboradores. A continuación detalle de requisitos de ambas jubilaciones:

De acuerdo al **Código de Relaciones laborales ecuatoriano (2015)**, la jubilación patronal y sus requisitos garantiza el acceso a una jubilación a cargo del patrono, siempre que el colaborador tenga una antigüedad de 25 años de servicio o más, y en el caso de despido intempestivo debe tener más de 20 años y menos de 25 años. (Código de trabajo, 2005)

Las organizaciones están obligadas a pagar los montos establecidos en el Código de Relaciones laborales respecto a la jubilación patronal, siempre que el colaborador cumpla los requisitos para ser elegible, podrá solicitar el colaborador que se realice un pago mensualizado o un monto global según considere y apegándose a lo establecido.

Respecto a la **Jubilación Social, a cargo de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**, tendrán derecho a una pensión vitalicia ordinaria de vejez, los afiliados que hayan cumplido 60 años de edad y un mínimo de 360 imposiciones mensuales (30 años) o un mínimo de 480 imposiciones mensuales (40 años) sin límite de edad; o en el caso de afiliados de 70 años de edad, podrán acceder a la jubilación, siempre que registre un mínimo de ciento 120 imposiciones mensuales (10 años). (Ley de Seguridad Social)

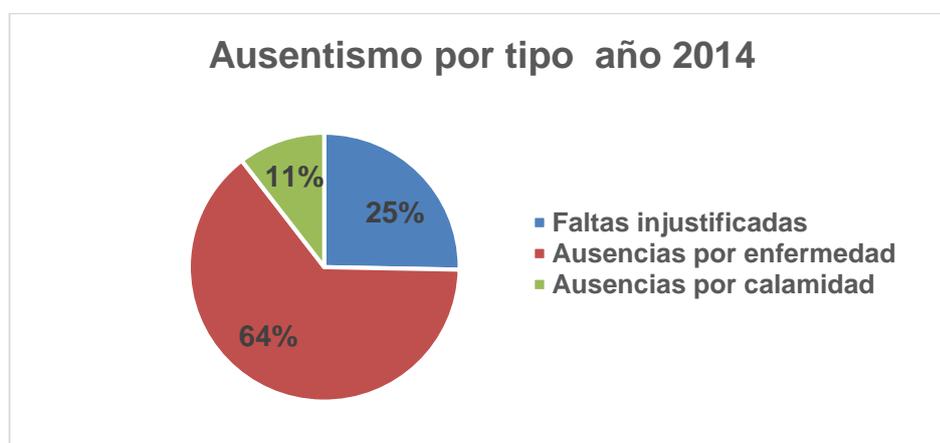
De acuerdo a la jubilación social, a cargo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el jubilado recibirá asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y de rehabilitación en las unidades médicas del IESS, serán beneficiarios de acciones integrales de fomento y promoción de la salud, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades no profesionales, recuperación y rehabilitación de la salud individual.

Conforme a lo establecido en el Gráfico No. 6, 48% de colaboradores que no pueden acceder a la jubilación por el IESS, basan su preocupación principal en las atenciones médicas que se garantizan a través de esta jubilación, a la que no podrían acceder hasta completar los requisitos mínimos, en este caso cumplir mínimo 60 años de edad, según la información institucional les falta entre 1 y 6 años para poder acceder a dicha jubilación.

EFFECTOS Y CONSECUENCIAS

- ❖ **Consecuencia 1: Alto índice de ausentismo en el área focalizado en grupo de colaboradores jubilables.**

Gráfico 7: Ausentismo por tipo - Información Institución 2014



Elaborado: Diana Paredes Viteri

Fecha: 2014 – 2015

Fuente: Información institucional 2014 – Talento Humano

A través del Gráfico No. 7, se puede observar los tipos de permisos más recurrentes que se registran en el grupo de colaboradores jubilables del departamento de producción de la compañía, el porcentaje más elevado es el de ausencias por enfermedad, cuyos diagnósticos frecuentes se pueden evidenciar en el Gráfico No. 5: Diagnósticos Recurrentes.

Las ausencias por enfermedad representan el 64% de las ausencias registradas, mientras que 25% corresponde a faltas injustificadas y el 11% a ausencias por motivo de calamidad doméstica. De la información recabada a través de la información institucional, los motivos frecuentes de las ausencias por calamidad doméstica, corresponden a problemas familiares y conflictos personales varios, que no son justificados a tiempo ni con los soportes requeridos.

Gráfico 8: Número de días de ausentismo por año - Información Institución 2014



Elaborado: Diana Paredes Viteri

Fecha: 2014 – 2015

Fuente: Información institucional 2014 – Talento Humano

Como se puede observar en el Gráfico No. 8, en el grupo de colaboradores jubilables hay un alto porcentaje de ausencias por enfermedad, calamidad e injustificadas, los mismos que representan un total de 1221 días durante el año 2014, cabe recalcar que estas ausencias engloban estos tres motivos detallados.

Esta alta cantidad de ausencias generan:

- Equipos incompletos para la operación
- Sobrecarga laboral en el resto del equipo, quienes deben de suplir la ausencia para lograr cumplir la producción.
- Falta de alineación de procesos de la compañía ya que no participan en reuniones ni actividades organizacionales.

❖ Consecuencia 2: Colaboradores jubilables presentan deterioro de salud física y emocional

De acuerdo a las estadísticas que registra el Dispensario médico de la compañía de los últimos 5 años, se puede evidenciar una creciente tendencia en registros de permisos por enfermedad del grupo de colaboradores jubilables.

Gráfico 9: Ausencias por enfermedad tendencia de 5 años - Grupo de colaboradores jubilables



Elaborado: Diana Paredes Viteri

Fecha: 2014 – 2015

Fuente: Información institucional 2014 – Talento Humano

A través del Gráfico No. 9, se puede evidenciar el aumento de días de permiso por enfermedad, considerando desde el año 2010 hasta el 2014, donde claramente existe un aumento considerable en cuanto a días de ausencias, cabe recalcar que están incluidos en el total de permisos desde 1 día hasta permisos extendidos de 30 días por incapacidad mayor, registradas en el grupo de colaboradores jubilables.

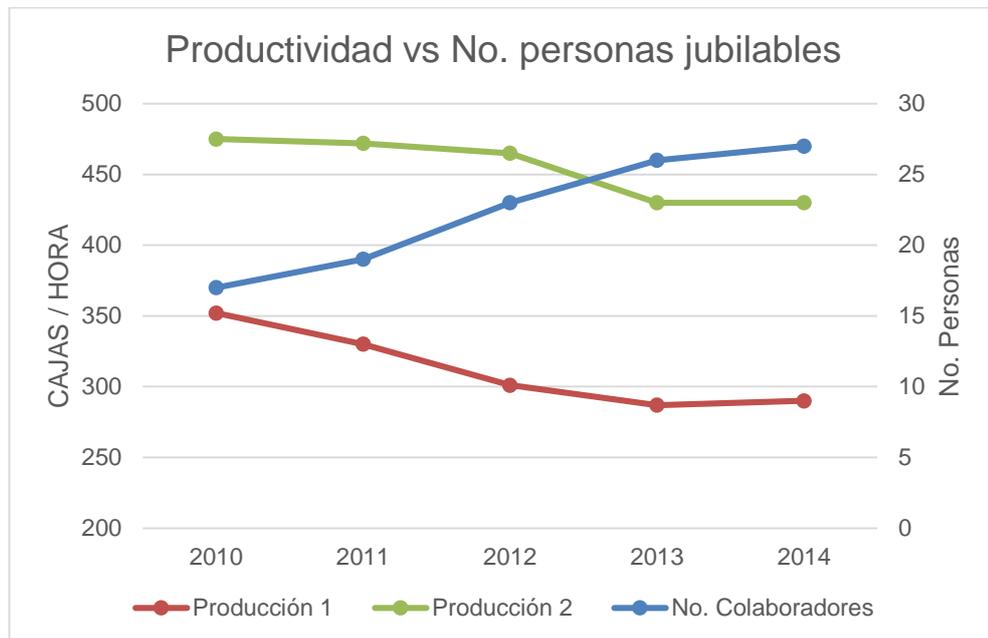
Este deterioro en la salud genera:

- Presencia de agotamiento físico y emocional en el grupo de colaboradores jubilables.

❖ Consecuencia 3: Baja productividad en el grupo de colaboradores jubilables del departamento de producción de la compañía

Se pudo recopilar información de los últimos 5 años, correspondientes a dos líneas de producción relevantes del departamento, que evidencian la tendencia de la productividad en relación a la cantidad de personas jubilables por años.

Gráfico 10: Productividad vs Número de personas jubilables de 5 años



Elaborado: Diana Paredes Viteri

Fecha: 2014 – 2015

Fuente: Información institucional 2014 – Talento Humano

Como se puede observar en el Gráfico No. 10, con el aumento de personas jubilables la productividad decrece del 2010 al 2012, manteniéndose estable al 2014, cabe recalcar que el objetivo del departamento es el aumento de la productividad, lo que no se ha podido conseguir en este grupo de colaboradores.

La baja productividad en la compañía genera:

- Desmotivación en el grupo de Colaboradores jubilables.
- Preocupación y estrés en el grupo de Colaboradores jubilables
- Agotamiento y frustración en el grupo de Colaboradores jubilables

❖ Consecuencia 4: Malestar y desmotivación en grupo de colaboradores jubilables genera insatisfacción

A través del análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta de clima Organizacional 2014, denominada ISC (Índice de Satisfacción Cultural), se

toma del total de puntos abordado en la encuesta de clima, los puntos de interés para el presente estudio: Satisfacción General.

En el instrumento aplicado, se evalúa en escala de tres opciones: “Desacuerdo”, “Imparcial” y “De Acuerdo”, para la medición el ideal es alcanzar la mayor cantidad de punto calificados como “De Acuerdo”, que corresponderían a Satisfacción del encuestado, en consecuencia todos los puntos críticos a trabajar son los marcados como “Desacuerdo” e “Imparcial”.

Gráfico 11: Satisfacción General - Encuesta de Clima ISC 2014



Elaborado: Diana Paredes Viteri
Fecha: 2014 – 2015
Fuente: Encuesta de clima ISC 2014 – Talento Humano

En cuanto a la Satisfacción General respecto a la compañía y al trabajo, en el Gráfico No. 11, a la afirmación “Disfruto de mi trabajo”, 20 personas del grupo de colaboradores jubilables responde como Imparcial, la misma que para el análisis es considera una opción de que debe ser reforzada; respecto a la segunda afirmación “Me siento orgulloso de trabajar en la compañía”, 12 personas del grupo de colaboradores jubilables responde como Imparcial, lo que evidencia insatisfacción en este grupo de colaboradores, tan solo 5

personas afirman disfrutar de su trabajo y 15 de ellos estar orgullosas de trabajar en la compañía.

Esto genera en los colaboradores:

- Resistencia a los cambios por parte de los colaboradores de jubilables.

1.2.1. Justificación de la descripción de la selección del Problema

Se inicia con la selección del problema central “Enfoque reduccionista de la Gestión del Talento Humano que genera fragmentación en el abordaje del colaborador como ser en desarrollo y exclusión de la jubilación como parte de los procesos a direccionar desde la Gestión de Talento Humano de la compañía”, cuya importancia radica que fortalecer y posicionar la gestión de talento humano que existe en la compañía con enfoque en el desarrollo de todos los colaboradores, en cada una de sus etapas dentro de la compañía, garantizando la satisfacción de las necesidades propias de cada una de ellas, en este caso el de la jubilación o retiro laboral como parte importante de la vida laboral de los trabajadores.

Para esto es necesario considerar el desarrollo humano como eje fundamental de todas las acciones que la compañía emprenda a favor de sus colaboradores.

1.2.2. Objetivo de la Investigación

OBJETIVO GENERAL

- Identificar las condiciones humanas, del contexto organizacional y familiar de los colaboradores jubilables de una compañía multinacional de la ciudad de Guayaquil, con el fin de diseñar estrategias de intervención del departamento de Talento que aporte soluciones a las mismas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las condiciones individuales, socio-económicas y familiares de los colaboradores en jubilables del área de producción de una compañía multinacional de la ciudad de Guayaquil.
- Analizar las condiciones laborales de los colaboradores jubilables del área de producción de una compañía multinacional de la ciudad de Guayaquil.
- Conocer y analizar la relación causa – efecto que genera el término de la vida laboral en los colaboradores jubilables, sus familias, la compañía y la sociedad.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1. Teorías del Desarrollo Humano

Este proyecto de investigación inicia abordando el desarrollo humano a través de las teorías del desarrollo, abarcando dos enfoques de distintos autores que aportan a la comprensión de la problemática abordada.

El primer enfoque es el Psicodinámico, basado en estudios del desarrollo de la personalidad, a través de la **Teoría del Desarrollo Psicosocial de Erik Erikson**, y el segundo enfoque es el Ecológico Sistémico, basado en el estudio del desarrollo humano en relación al entorno, a través de la **Perspectiva del Ciclo Vital de Urie Bronfenbrenner**.

1.1.1. Teoría del Desarrollo Psicosocial de Erik Erikson

El desarrollo humano es inseparable del contexto ambiental en el que se desarrolla una persona, esta teoría propone que todos los aspectos del desarrollo están interconectados, así que ningún aspecto del desarrollo puede aislarse de los demás y comprenderse de manera independiente, por ende el concepto de desarrollo humano nos lleva a visualizar a la persona desde lo individual hasta lo colectivo; considerando la influencia del medio económico, entorno social, naturaleza y el nivel educativo con el que se desenvuelve cada individuo. (Erikson, 1956)

Entonces podemos entender al desarrollo humano como un proceso que implica cambios constantes y mejoramiento continuo en todos los aspectos de la persona, que buscan garantizar la calidad de vida y la satisfacción de necesidades para la potencialización de sus capacidades, por ende el desarrollo humano se articula con el ciclo de vida, debido a que las características de cada etapa determinan la siguiente.

En la Psicología Evolutiva, también llamada Psicología del Desarrollo, la Teoría del Desarrollo Psicosocial de Erikson es una de las teorías más extendidas y aceptadas. A continuación se describen los fundamentos más relevantes para la presente investigación de la teoría de Erikson, así como se describe las etapas y sus conflictos.

1.1.1.1. Principales características de la Teoría del desarrollo Psicosocial de Erik Erikson

Según Erikson (1956), cada una de las etapas vitales da pie al desarrollo de una serie de competencias. Si en cada una de las nuevas etapas de la vida, la persona ha logrado la competencia correspondiente a ese momento vital, esa persona experimentará una sensación de dominio que se conceptualiza como fuerza del ego. Haber adquirido la competencia ayuda a resolver las metas que se presentarán durante la siguiente etapa vital. (Erikson, 1956)

El mismo autor plantea que cada una de las etapas se ven determinadas por un conflicto que permite el desarrollo individual. Cuando la persona logra resolver cada uno de los conflictos, crece psicológicamente. En la resolución de estos conflictos la persona halla un gran potencial para el crecimiento, pero por otra parte también podemos encontrar un gran potencial para el fracaso si no se logra superar el conflicto propio de esa etapa vital. (Erikson, 1956)

Erikson en su teoría, desarrolla y describe 8 estadios psicosociales, atados al ciclo vital del ser humano, va detallando en cada una de las etapas desde el nacimiento hasta la muerte, lo que el ser humano debería enfrentar de forma positiva para lograr un desarrollo adecuado: 1. Confianza – Desconfianza (0-18 meses), 2. Autonomía vs Vergüenza y duda (18 meses – 3 años), 3. Iniciativa vs Culpa (3 – 5 años), 4. Laboriosidad vs Inferioridad (6-7 hasta 12 años), 5. Exploración de la Identidad vs. Difusión de Identidad (Adolescencia), 6. Intimidad frente al aislamiento (20 – 40 años), **7. Generatividad frente a estancamiento (40 – 60 años) y 8. Integridad del yo frente a desesperación (60 años hasta la muerte).**

En estas dos últimas etapas podemos encontrar información de interés del grupo de estudio, ya que por sus rangos de edad se encuentran definidos en estas dos etapas de su ciclo vital, por este motivo brindan gran conocimiento de los conflictos propios a los que se enfrentan y las a través de esto comprender la importancia del abordaje para su desarrollo.

De acuerdo a esto, Erikson amplía, que en la etapa **7. Generatividad frente a estancamiento**, que se da entre los 40 y 60 años de edad del ser humano, la persona dedica su tiempo a su familia. Se prioriza la búsqueda de equilibrio entre la productividad y el estancamiento; una productividad que está vinculada al futuro, al porvenir de los suyos y de las próximas generaciones, es la búsqueda de sentirse necesitado por los demás, ser y sentirse útil. El estancamiento es esa pregunta que se hace el individuo: qué es lo que hace aquí sino sirve para nada; se siente estancado y no logra canalizar su esfuerzo para poder ofrecer algo a los suyos o al mundo.

Respecto a la etapa **8. Integridad del yo frente a desesperación**, que engloba desde los 60 años hasta la muerte, el ser humano atraviesa una etapa muy difícil, ya que el individuo deja de ser productivo, o al menos no produce tanto como era capaz anteriormente. Una etapa en la que la vida y la forma de vivir se ven alteradas totalmente, los amigos y familiares fallecen, tiene que afrontar los duelos que causa la vejez, tanto en el propio cuerpo como en el de los demás.

Según Erikson, en la última etapa de la vida los adultos tiene la tarea de contemplar lo que ha sido su vida con coherencia, esto consiste en aceptar la vida y las decisiones que han tomado considerando que lo han hecho de la mejor manera posible, el éxito de esta etapa dará como resultado la integridad del ego. (Erikson, 1956)

Conseguir la integridad del ego, significa haber superado la desesperación propia de esta etapa, es entonces que la persona encuentra la fortaleza propia de su edad, la misma que puede ser denominada como sabiduría; a través de la sabiduría se aceptan la etapa con las condiciones propias. (Erikson, 1956)

Según Erikson, los adultos que han alcanzado el éxito, superando de manera positiva los conflictos surgidos en cada una de las siete crisis previas cuentan con un significado mucho más ampliado de sus vidas, en cambio quienes no consiguieron superarlos, llegan a esta etapa de forma negativa ya que no logran las limitaciones propias y siguen añorando enmendar el pasado. (Erikson, 1956)

Esta última etapa definida por Erikson como Integridad Vs Desesperación, constituye en sí misma la última etapa del ciclo vital del ser humano, lo que nos lleva a profundizar en la definición de Adulthood Tardía o Vejez, sus características y manifestaciones, considerando el reconocimiento de las mismas el grupo de estudio de esta investigación.

Esta etapa parece ser la más difícil de todas, ya que conlleva un distanciamiento social, desde un sentimiento de inutilidad; todo esto evidentemente en el marco de nuestra sociedad ya que aparecen las enfermedades, las preocupaciones relativas a la muerte; los amigos y familiares mueren, la pareja muere. Es necesario familiarizar con la muerte y asumirla como un proceso normal que forma parte del ciclo vital de todo ser humano.

1.1.1.2. La Adulthood tardía o Vejez

La Adulthood tardía o Vejez inicia a los 65 años caracterizándose por un deterioro paulatino de los sistemas corporales. (Gil, 2005).

Para comprender el ciclo de vida, es necesario comprender las etapas en que se desarrolla el ser humano a lo largo de su vida. Según Papalia (2005), el desarrollo inicia en la niñez temprana (3 - 6 años), niñez intermedia (7 – 11 años), adolescencia (12 - 21), edad adulta temprano (22 – 45 años), edad adulta intermedia (46 – 65 años) y edad adulta tardía o vejez (65 en adelante). (Papalia, 2005)

En el libro del fisiólogo Alberto Halper plantea: que el envejecimiento no es similar de persona a persona ni de órgano a órgano. La persona envejece en función de cómo haya vivido: si la vida ha sido creativa, sociable, autónoma, el senescente mantendrá estas características. (Alberto Halper, 1780)

En sintonía con lo expuesto, la Adulthood Tardía o La vejez, es una etapa más de la vida, al igual que la niñez y la juventud, y el envejecimiento es un proceso en constante evolución. (Guerrini, 2010). La vejez es una etapa en el ciclo de la vida en la cual las personas poseen menos control de lo que les ocurre que en otras etapas del desarrollo, y en la cual se confrontan una serie de eventos, que pueden verse como positivos o negativos, dependiendo de muchos factores. Por ejemplo, el retiro del empleo con la consiguiente jubilación, para algunas personas puede ser visto como algo positivo y para otras como algo negativo.

Guerrini (2010) afirma:

Es por este motivo que independientemente de que los eventos sean positivos o negativos, debe ocurrir un ajuste a los cambios si los individuos quieren alcanzar un nivel de satisfacción en cualquier etapa de su ciclo de vida. Muchas personas de mayor edad están satisfechas con su vejez y la entienden como una extensión de su pasado, sin embargo existen muchos prejuicios entorno a la vejez, como cualquier otro prejuicio, son adquiridos durante la infancia y luego se van asentando y racionalizando durante el resto de la vida, esto se debe a que se relaciona vejez con enfermedad, se comporta como una profecía autopredictiva que termina por internalizarse en los propios viejos. Pero si una persona llega a vieja, es porque no ha sufrido grandes enfermedades. Esa asociación entre vejez y enfermedad es falsa, ya que la enfermedad puede estar asociada a cualquier edad de la vida. (Guerrini, 2010)

Con estas consideraciones, el grupo de colaboradores jubilables conformado por 27 personas, se encuentran entre 54 y 74 años de edad, por lo que se podría considerar que la gran mayoría de ellos está entrando a la etapa de adultez tardía o vejez, por lo que se vuelve vital el conocimiento de esta etapa de vida, las características y consideraciones al respecto.

Otro de los agravantes que se presentan en la vejez es el distanciamiento social, que se presenta como una consecuencia del desapego individual que suele ocurrir en la vejez, conectado con la falta de oportunidades que brinda la sociedad y el escaso interés que manifiesta por las contribuciones de los viejos. Según Salvarezza, el desapego no es ni natural ni inevitable, y cuando ocurre es por la falta de oportunidades que la sociedad brinda a los viejos para que puedan seguir ejerciendo sus roles sociales con un buen grado de compromiso. (Salvarezza, 2002)

Es entonces que la insatisfacción y la angustia sólo sobrevendrán en aquellas personas que permanezcan inmersas en una situación competitiva con el recuerdo de sí mismos cuando jóvenes. El secreto del buen envejecer estará dado por la capacidad que tenga el sujeto de aceptar y acompañar estas inevitables declinaciones sin insistir en mantenerse joven a cualquier precio.

Esto no quiere decir que se renuncie, sino que hay que mantener una lucha activa para tratar de obtener el máximo de satisfacción con el máximo de las fuerzas de que se disponga en cada momento. (Guerrini, 2010)

Los vínculos familiares en la vejez

Por otro lado, Liliana Barg considera que la familia puede ofrecer el marco como estructura estable de sostén y vínculos con otros, el afecto, la permanencia, el refugio hacia adentro, en el mundo privado, son propios de la familia, en esta etapa la familia juega un papel muy importante como soporte en el proceso del adulto tardío. (Barg, 2004)

Considerando esto, Eroles (2001) afirma que la familia hace dos cosas: asegura la supervivencia física y construye lo esencialmente humano del hombre. La familia es el contexto natural para crecer y para recibir auxilio, es un grupo natural que en el curso del tiempo ha elaborado pautas de interacción. Estas constituyen la estructura familiar que, a su vez, rige el funcionamiento de los miembros de la familia, define su gama de conductas y facilita su interacción recíproca. (Eroles, 2001).

Efectivamente la familia es poderosa por su influencia perdurable en la vida de los seres humanos, es el primer grupo con el cual entramos en contacto al nacer, y dentro del cual permaneceremos toda o la mayor parte de nuestra vida. La familia influye en el proceso de nuestra socialización y desarrollo de nuestra personalidad. Hasta el momento, ninguna otra institución humana o social ha logrado suplir el funcionamiento de la familia, sobre todo en la satisfacción de las necesidades biológicas y afectivas de los individuos. (Guerrini, 2010)

Por otro lado, las personas pueden debilitarse social, física y emocionalmente si no reciben o perciben señales de amparo de sus seres significativos, que los hagan sentir seguros y valiosos. Los sistemas de apoyo informales son recursos esenciales en la provisión de asistencia afectiva y financiera, ayudas

en las tareas del diario vivir. Esta dedicación y cooperación emana de sentimientos afectivos y de un sentido de solidaridad. Las relaciones con la familia de procreación (esposa, esposo, hijos) se encuentran entre las más vitales y esenciales. A mayor edad, más vital la relación. Las relaciones maritales son una prioridad para las personas de mayor edad, seguidas por las relaciones con los hijos/as. La convivencia familiar y el sistema de apoyo de la familia es una de las fuentes de mayor satisfacción y valía para la persona de mayor edad. (Guerrini, 2010)

Es entonces que en esta etapa, la incapacidad o impedimentos para llevar una vida independiente, hacen imperativo que la familia asuma un rol más activo en la provisión de cuidados, este rol asumido por la familia evita la institucionalización, la misma que debería ser la última opción a considerar si existe un red familiar que puede ser soporte y apoyo en estos casos.

En relación a esto, en los últimos años la estructura familiar ha experimentado una serie de cambios socio-demográficos que podrían arriesgar la provisión de ayuda informal familiar que necesita el adulto, considerando una serie de factores de diversa índole y la multiplicidad de funciones que desempeñan, conllevan a que los familiares que proveen el cuidado deban soportar un grado elevado de tensión. Pero a veces, debido a las múltiples obligaciones que tienen los familiares que se ocupan de los ancianos, se opta por la institucionalización, aunque el anciano pueda valerse por sus propios medios. (Eroles, 2001)

Sin embargo, muchas de las familias con personas ancianas con incapacidad hacen esfuerzos cuantiosos para mantenerlas en la comunidad. La familia sostiene el peso mayor en la prestación de cuidados y servicios al anciano o anciana y representa el factor principal para reducir la posibilidad de institucionalización en caso de estar incapacitadas o enfermas. El colocar a la persona anciana en un asilo debería ser el último recurso utilizado por las familias. En general, las familias que internan sus miembros ancianos en las instituciones de larga duración han agotado todas las opciones, padecen toda

clase de crisis (económicas, sociales y personales) en este proceso y tomaron la decisión final con gran resistencia. (Guerrini, 2010)

Respeto al cuidado de las familias, Guerrini (2010) menciona que el sentido de deber filial se mantiene como un valor fuerte en las familias latinoamericanas, y motiva a los hijos e hijas para responder a sus padres que requieren cuidados, independientemente de la expectativa de algún tipo de recompensas. El compromiso, el amor incondicional y la reciprocidad integran el cimiento de la relación de padres ancianos y sus hijos. (Guerrini, 2010). La protección familiar puede ser combinada o servir de refuerzo a otros apoyos informales provistos por amigos, vecinos o grupos comunales, así como la asistencia formal que proveen instituciones especializadas o las entidades voluntarias.

En conclusión, las relaciones familiares tienen gran importancia en la adultez tardía, ya que se ha comprobado que la salud física y psicológica se incrementa en personas cuyos lazos afectivos familiares son fuertes, en comparación con personas que por algún motivo tienen que vivir solos o institucionalizados.

Resiliencia y vejez

Dada las condiciones de vulnerabilidad a la que enfrentan los adultos en la vejez, se vuelve indispensable desarrollar la resiliencia como herramienta fundamental de superación. Al referirnos a la Resiliencia en la vejez, podemos agregar que “El enfoque de la resiliencia permite reconocer y potenciar aquellos recursos personales e interpersonales que protegen el desarrollo de las personas y su capacidad constructiva, aún durante su envejecimiento” (Guerrini, 2010).

Los seres humanos tenemos la capacidad para devenir resilientes y poder enfrentar los eventos negativos y las situaciones de adversidad que nos afectan. Entendemos por resiliencia la capacidad de los seres humanos de

superar los efectos de una adversidad a la que están sometidos e incluso, de salir fortalecidos de la situación. Y en este proceso necesitamos del otro como punto de apoyo para la superación de esa adversidad, si partimos de lo que las personas jubilables tienen, podremos trabajar no sólo buscando recursos institucionales, sino también aprovechando los recursos vinculares que serán los que apunten a lograr algunas transformaciones y modificaciones en la vida cotidiana de ellos y de sus familias. (Guerrini, 2010)

Cabe recalcar que los factores favorecedores de resiliencia individual son la autoestima, la autoconfianza, los vínculos afectivos amigables, los lugares y personas que posibilitan contención, una visión optimista de la vida, todo lo que favorezca la posibilidad de desarrollar responsabilidad y la capacidad de tomar decisiones, en la medida en que el desarrollo personal lo permita. Los factores obstaculizadores de resiliencia individual son la falta de vínculos afectivos, la falta de inserción social, la carencia de objetivos de vida alentadores, y lo opuesto a cada uno de los puntos favorecedores de la resiliencia.

Por otra parte, las investigaciones gerontológicas muestran que los ancianos que no desarrollan ninguna actividad se enferman más y mueren más jóvenes que los que se mantienen dinámicos y conservan o establecen nuevas redes vecinales o grupos de pares y familiares. Se deduce, entonces, que uno de los factores de riesgo principales del deterioro de la calidad de vida en la vejez es el aislamiento social, ligado a la exclusión y al rechazo. (Guerrini, 2010)

Es entonces que la resiliencia como herramienta de superación propia, brinda la posibilidad en sí misma de afrontar situaciones de crisis y superarlas a través del crecimiento personal, por lo que recobra especial importancia al enfrentar el proceso de retiro laboral, para lo cual debe ser abordado con un enfoque optimista buscando el reconocer y potencializar recursos personales e interpersonales con la finalidad de asumir el cambio de la mejor manera posible.

En relación con acontecimientos que se enfrentan en esta etapa de vida: la salida del sistema laboral o retiro, cuando es experimentada como un acontecimiento de derrumbe, que afecta no sólo por la reducción o pérdida del poder adquisitivo, sino también por la pérdida del poder cultural, ya que los aleja del circuito productivo en su sentido más amplio. Los adultos más afectados con los efectos negativos son los que se encuentran sin familia nuclear, desvinculados de parientes y sin haber logrado cultivar una red de amigos, otros casos de derrumbe comienzan a partir de la viudez, ante la enfermedad y muerte del cónyuge, lo cual deja en soledad y sin lazos establecidos al otro miembro de la pareja. (Guerrini, 2010)

Por lo tanto es recomendable en esta etapa, la actividad y la recreación en los adultos mayores, como objetivo principal de una educación permanente que prioriza en cada actividad la apropiación que el adulto mayor pueda realizar de sus aprendizajes significativos para el uso de su tiempo libre. Haciendo uso creativo del tiempo libre, el adulto mayor pretende asegurar las condiciones necesarias para fomentar su desarrollo y la búsqueda de su plenitud, favoreciendo el encuentro consigo mismo y con sus potencialidades, con el fin de incidir favorablemente en su calidad de vida. Las sucesivas pérdidas que el paso del tiempo supone en todos los órdenes implican para el ser humano un desafío: aprender a compensar las pérdidas con ganancias, valorando y reforzando lo que no necesariamente se pierde: la dimensión imaginario-simbólica en la cual se asienta el acceso a la sabiduría en la vejez. (Guerrini, 2010)

Como conclusión, la vida está signada por la muerte, pero la muerte es inherente a la vida, no a la vejez, por esto la vejez debe ubicarse del lado de la vida, no de la muerte. En el envejecer, cuando las redes naturales comienzan a achicarse y decrecer, para estar resiliente es fundamental el proceso interactivo entre el sujeto envejeciente y su medio. A esta edad se pone en juego la importancia de contar con otro significativo, tanto sea un

nuevo compañero, un cuidador o una mascota, a través de los cuales poder sentirse reconocido o necesitado por algo o alguien que otorgará sentido al levantarse cada día y organizar la rutina diaria. (Guerrini, 2010)

Desarrollo físico y Cognoscitivo

Es entonces que, en la adultez tardía o vejez se rigen muchos cambios físicos, ocurre antes en algunas personas y después en otras, pero es inevitable. Todos los sistemas del organismo envejecen e incluso en condiciones genéticas y ambientales óptimas, aunque no con la misma rapidez, el envejecimiento es gradual y los sistemas físicos poseen una gran capacidad de reserva.

El aspecto físico cambia; Las canas, la piel vieja, el cambio de postura y las arrugas se deben al uso de ciertos músculos, pérdida de tejido adiposo subcutáneo y en parte, a la reducción de elasticidad de la piel (Rossman, 1977)

A continuación, se detallan según Papalia (2005), los principales cambios que se presentan físicamente en la adultez tardía:

- Cambios en la masa de los órganos

La masa de algunos órganos como el hígado, el bazo o el páncreas pueden ir experimentando una disminución a través de los años, lo que no siempre se correlaciona con disminución de la funcionalidad, excepto en condiciones críticas, como un ejercicio extenuante en el caso del corazón, deshidratación o sobre-hidratación extrema en el caso del riñón. En la función renal sí hay una baja constante, por eso se calcula la creatinina de acuerdo a la edad; el flujo sanguíneo renal y la velocidad de filtración glomerular van bajando proporcionalmente de acuerdo a los años. (Papalia, 2005)

- **Cambios pulmonares**

Hay disminución de la distensibilidad torácica y aumento del volumen residual. El volumen de cierre de la vía aérea pequeña aumenta, el volumen residual aumenta en ambos sexos y la capacidad vital disminuye, o sea, la capacidad pulmonar total es menor. (Papalia, 2005)

- **Cambios cardiovasculares**

Aumenta la presión de pulso, por el endurecimiento de las arterias; es por eso que el pulso se siente más "lleno", pega más fuerte cuando lo palpamos. Hay una tendencia a la hipertensión sistólica; hoy día se sabe que la hipertensión sistólica aislada del anciano debe ser tratada, ya que si bien es un cambio fisiológico debido al aumento de la impedancia aórtica, tiene riesgo cardiovascular. (Papalia, 2005)

- **Cambios funcionales globales**

Los cambios fisiológicos descritos se traducen en cambios funcionales globales, que es lo que ocupa a los geriatras. Estos cambios se manifiestan en las actividades de la vida diaria: caminar, transferirse, ir al baño, hacerse el aseo personal, comer. Curiosamente, caminar es la actividad que más se altera, junto al aseo y las transferencias; el baño un poco menos; comer no se altera tanto. (Papalia, 2005)

- **Desarrollo físico - Cambios fisiológicos genéticos**

La mayoría de personas de edad madura son capaces de aceptar y entender los cambios que se presentan en la apariencia, a nivel sensorial, motor y sistémico, capacidades reproductivas y sexuales. (Papalia, 2005)

- **Funcionamiento sensorial y psicomotor**

De la edad adulta temprana a los años de madurez, los cambios sensoriales y motores son casi imperceptibles. Los problemas visuales relacionados con la edad ocurren en 5 áreas visión cercanas, dinámica (leer señales en movimiento) sensibilidad a la luz, búsqueda visual

(localización de una señal) velocidad de procesamiento de la información visual. Una pérdida gradual de la audición se acelera a partir de los 50, esta condición denominada presbiacucia, normalmente se limita a sonidos de tonos más altos que a los usados en el habla. (Kline y Scialfa, 1996). La pérdida de la audición en los hombres es dos veces más rápida que en las mujeres. (Papalia, 2005).

La sensibilidad al gusto y al olfato por lo general empieza a declinar en la edad madura, como las papilas gustativas se vuelven menos sensibles y disminuye el número de células olfatorias, las comidas pueden parecer más insulsas. Las mujeres tienden a retener esos sentidos más que los hombres, sin embargo existen diferencias individuales. Los adultos empiezan a perder la sensibilidad al tacto después de los 45, y al dolor después de los 50. La fuerza y la coordinación disminuye de forma gradual desde su punto máximo después de los 20, cierta pérdida de fuerza muscular es perceptible para los 45 años; de 10 a 15% de la fuerza máxima ha desaparecido para los 60 años, pérdida de fibra muscular reemplazada por grasa. (Papalia, 2005)

- **Cambios estructurales y sistémicos - Cambio en la apariencia**

Piel menos firme y suave quinta o sexta década, a medida que las capas de grasa se vuelven más delgadas, el cabello se vuelve más fino, debido a la disminución de la melanina se tiende a encanecer, la gente transpira menos, aumenta de peso, pierde estatura debido al encogimiento de los discos intervertebrales.

Densidad ósea alcanza su máximo entre los 20 y los 30, a partir de entonces, la gente experimenta cierta pérdida ósea neta a medida que se absorbe más calcio del que se reemplaza, lo que ocasiona que los huesos se vuelvan más delgados y quebradizos. La pérdida ósea se acelera en los 50 y 60, en las mujeres es dos veces más rápida que en los hombres. (Papalia, 2005)

- **Sexuales y reproducción**

La sexualidad no es solo un distintivo de la juventud. Aunque ambos sexos experimentan pérdidas en la capacidad reproductiva en algún momento de la edad adulta intermedia; las mujeres se vuelven incapaces de concebir un hijo y la fertilidad de los hombres empieza a disminuir, el disfrute sexual se mantiene a lo largo de la vida adulta. (Papalia, 2005)

Tabla 2: Cambios en los Sistemas Reproductivos - Edad Madura

Cambios	Cambios en los sistemas reproductivos durante la edad madura	
	MUJER	HOMBRE
Cambios hormonales	Disminución del estrógeno y la progesterona	Disminución de la testosterona
Síntomas	Bochornos, resequedad vaginal, disfunción urinaria	No determinados
Cambios sexuales	Excitación menos intensa, orgasmos menos frecuentes y más rápidos.	Pérdida de la excitación psicológica, erecciones menos frecuentes, orgasmos más lentos, recuperación más larga entre eyaculaciones, mayor riesgo de disfunción eréctil.
Capacidad reproductiva	Termina	Continúa; sin embargo, puede ocurrir algún decremento en la fertilidad

Fuente: Cambios en los sistemas reproductivos según Diane Papalia 2005.

La Menopausia

La menopausia se define como el cese permanente de la menstruación y tiene correlaciones fisiológicas, con la declinación de la secreción de estrógenos por pérdida de la función folicular. Este término se confunde muchas veces con el climaterio.

Esto suele ocurrir entre los 45 y 55 años de edad. La menopausia se produce cuando la mujer no tiene su período menstrual por 12 meses seguidos.

Este proceso se inicia varios años antes del último período, cuando el ciclo (o período menstrual) empieza a ser menos regular. La disminución en los niveles de las hormonas estrógeno y progesterona causa cambios en su menstruación. Estas hormonas son importantes para mantener en buen estado de salud la vagina y el útero, lo mismo que para los ciclos menstruales normales y para un embarazo exitoso. El estrógeno también ayuda a la buena salud de los huesos y a que las mujeres mantengan un buen nivel de colesterol en la sangre.

Síntomas:

- Ciclos menstruales irregulares
- Algunos de los síntomas más comunes son similares a los del embarazo, e incluyen mareos (también llamados bochornos), sudores, palpitaciones, vértigos.
- Sequedad vaginal.
- Dolor durante el coito (Dispareunia).
- Cambios emocionales.
- Cambios en la figura corporal y obesidad. La menopausia se relaciona con cambios metabólicos que suelen producir un incremento en la grasa corporal.
- Osteoporosis.

En el proceso de la menopausia, los cambios se van dando en distintas edades dependiendo el sexo, circunstancias sociales y de personalidad de cada ser humano. Los cambios en el rol parental dependen de la perspectiva de cada padre dentro de su familia, en muchos casos en las mujeres mayores se produce un cambio cuando los hijos se hacen mayores de edad y se vuelven más independientes de la familia o tienen hijos y eso hace que ellas se den cuenta que están entrando a una etapa distinta y de mayor madurez.

Por otro lado, los varones no toman en cuenta las valoraciones sociales como en el caso de la mujer y van aceptando los signos de cambio tanto en ellos mismos como en la familia. De esta manera, cuando los hijos empiezan a crecer los padres pierden su función educativa, se reduce el número de miembros en la unidad familiar y eso modifica el sistema de relaciones y decrecen las tareas domésticas produciendo cambios dentro de los roles familiares. Además, aparecen situaciones de déficit en las relaciones como por ejemplo en la soledad y la pérdida de redes sociales porque los hijos se han ido de la casa, por los divorcios, por la muerte de algunos familiares, porque se quedaron viudos o pasan a ser abuelos.

En este proceso, también se toma en cuenta la conciencia de lo que ha sido el trabajo profesional, se empiezan a producir sentimientos de autorrealización o de frustración, ya que las personas buscan darle sentido a su presente, pero en la vejez el futuro no puede dar sentido al presente y se les hace difícil ver el pasado y el presente como lo único que han logrado. (Papalia, 2005)

La Andropausia

La andropausia o menopausia masculina, es el proceso por el cual las capacidades sexuales del hombre disminuyen con la edad al igual que otras funciones orgánicas.

Al igual que la mujer tiene su climaterio (la menopausia) por el cual no puede tener más descendencia, el hombre va perdiendo potencia sexual, pero sin ciclos tan marcados ni pérdidas tan significativas. La actividad sexual del hombre no está marcada por períodos regulares como en el caso de la mujer, pudiendo tener hijos en cualquier momento por la producción de espermatozoides. Tampoco presenta un punto límite preciso. Un hombre puede tener la capacidad de procrear hasta muy avanzada edad. En algunos hombres esta función puede mantenerse hasta pasados los 70 años e incluso no perderse con el tiempo, dependiendo de cada caso.

Síntomas

- Irritabilidad
- Insomnio o fatiga
- Depresión
- Nerviosismo, ansiedad
- Libido reducida
- Potencia sexual reducida
- Fuerza y volumen de la eyaculación reducidos
- Dolores y achaques
- Deterioro óseo
- Cabellos secos y piel seca y arrugada
- Problemas circulatorios
- Sudoración mayormente durante la noche

Ya que se han mencionado los aspectos físicos durante el envejecimiento, también es muy marcado los cambios en la cognición; el deterioro de la memoria no es tan generalizado, ni tan grave en todos los ancianos, muchos de los problemas de los ancianos no constituyen una consecuencia inevitable del envejecimiento, son efectos de problemas que se presentan como depresión, sedentarismo, aislamiento. Con la vejez se ve afectado el desempeño mental y físico, pérdida de memoria, en algunos casos la pérdida de gran parte de redes neuronales y muerte de estas, pueden provocar demencias. (Papalia, 2005)

Se ha mencionado un panorama general acerca de los cambios en esta etapa de la vida, por consecuencia de esto, el anciano en la sociedad se ve muchas veces inútil, torpe, relacionándolo con las limitaciones que se generan. Biológicamente, el inicio de la vejez puede coincidir con el término del crecimiento, después del cual sigue la edad adulta, la madurez y finalmente la senescencia, que no es un término despectivo, sino una forma del idioma de expresar lo que ocurre con el paso de los años. Socialmente, coincide con la jubilación.

1.1.1.3. La Jubilación

Para poder comprender el proceso de jubilación, se plantea la definición según Ma. Silveria Agulló, “La jubilación como acto administrativo a través del cual un colaborador cesa de sus labores, al cumplir los requisitos exigidos para poder jubilarse, pase a recibir una pensión mensual vitalicia, en reemplazo del sueldo que percibía por su trabajo”. (Agulló, 2001)

La jubilación puede darse de forma contributiva y no contributiva, la modalidad contributiva se refiere todos los aportes que el colaborador ha efectuado al sistema mediante sus aportaciones y las de sus patronos, y la modalidad no contributiva es la que beneficia a aquellas personas que no han cotizado el mínimo suficiente para beneficiarse y generar derechos de forma contributiva.

Una de las situaciones más relevantes en los matrimonios es enfrentar la jubilación más que nada del hombre, ya que esto implica hallarse sin empleo y si el contacto diario de su círculo social. Las esposas tienen que adaptarse a la nueva rutina, considerando la presencia de su esposo en casa todo el día. En cambio cuando se habla de la jubilación en la mujer, en muchos casos implica la pérdida de su independencia. (Guerrini, 2010)

Es así que en la pirámide poblacional de la OMS se observa que en los grupos de edad sobre los 60 años, la pirámide se va agrandando, porque cada vez hay más gente en este tramo de edad: ésa es la perspectiva para el 2050. (Organización mundial de la salud, 2010)

Características principales

A través de la jubilación, el colaborador recibe una pensión mensual vitalicia, con la finalidad de compensar la pérdida de sus ingresos mensuales. El monto de la pensión por lo general se basa en relación a la cantidad y monto de las

cotizaciones realizadas y según el marco legal vigente para cada país. (Lefrancois, 2001)

En el contexto normativo nacional e institucional en el que se desarrolla el presente proyecto, el tipo de jubilación que se aborda es la patronal, que es de tipo contributiva, es decir se realiza un cálculo actuarial en base al tiempo trabajado, el nivel de ingresos y la esperanza de vida, es decir que de acuerdo al marco normativo la compañía debe cancelar los valores correspondientes por concepto de jubilación a través de un monto global o una pensión mensual vitalicia, cabe recalcar que la jubilación pública es adicional a este monto, se maneja de forma independiente y por ende tiene otros requisitos para su acceso.

Según el marco normativo vigente, en el Ecuador la jubilación pública exige como requisitos para acceder: mínimo 60 años de edad y 360 aportaciones (30 años), 70 años de edad y mínimo 120 aportaciones (10 años), y sin límite de edad para quienes hayan aportado con 480 aportaciones (40 años). (Ley de Seguridad Social)

Parece existir una coincidencia generalizada en que la jubilación marca un momento trascendental para la vida de una persona y un cambio cualitativo que le afecta en todos sus aspectos. Su vida ya no se organiza a través del trabajo, sino del tiempo libre. Quizás los dos aspectos más significativos sean la disminución de los ingresos económicos, que en algunos casos pueden hacer que el jubilado tenga que depender de algún descendiente u otro familiar o institución, y por otra que el individuo al jubilarse sienta que ha perdido su función social. El trabajo además de ser un medio de subsistencia, ofrece otra serie de elementos como organización del tiempo y del espacio, status, contactos sociales, actividad e identidad personal.

El problema y la desventaja del hombre actual es que no ha hecho durante su vida más que trabajar y la mayoría de las veces en tareas alienantes no

escogidas vocacionalmente. No es normal que se le haya enseñado al ser humano una adecuada preparación para utilizar el ocio y tiempo libre con una visión creativa. A si vemos como el tiempo recobrado con la jubilación no supone para una gran mayoría de personas de la tercera edad, un tesoro que venga a enriquecer su existencia sino un interrogante desalentador. (Bourliere, 1982)

Uno de los bienes principales de que dispone el jubilado es el tiempo, del que carecía en su vida activa, pero este tiempo no es oro para el si no sabe cómo utilizarlo. Y en este punto nos enfrentamos al primer problema que se le plantean muchos jubilados o personas próximas a jubilarse, que no se encuentran preparadas para disponer de ese tiempo. Si el tiempo en blanco, sin hacer nada, es fuente de ociosidad en toda edad, durante la tercera edad es puerta abierta a procesos psíquicos y físicos indeseables, a sedentarismos anquilosantes² y otros males, que pueden anular a la persona jubilable. Dar contenido a ese tiempo libre consistirá en vivirlo de forma creativa, de manera que facilite la autorrealización personal, favorezca la salud y propicie la participación en la dinámica social. Por ello, la ocupación del tiempo es uno de los principales insumos que se debe manejar en el proceso de jubilación.

Ciencias que Revisan los Procesos De Envejecimiento

La psicogerontología tiene como objetivo general optimizar el proceso de adaptación al envejecimiento tanto con intervenciones sobre las necesidades del propio sujeto mayor, como de su entorno familiar y social; y el término ha surgido de la necesidad de investigar más sobre los procesos de envejecimiento, ya que hay cada vez más ancianos, ha resultado eficaz el ampliar el campo de investigación sobre los adultos mayores, para darles un trato y atención que merecen, y ha sido de especial interés para los psicólogos. A la par con la Psicogerontología, existen la Gerontología que es el estudio de los ancianos y el proceso de envejecimiento y la Geriátrica, que

² Anquilosar: Disminuir o perder la movilidad en una articulación

es la rama de la medicina que estudia los procesos de envejecimiento y las condiciones médicas relacionadas con la edad.

Gerontología

La necesidad de atender al ser humano tanto en la adultez temprana como en la adultez temprana y adultez tardía, da paso a la Gerontología como la ciencia que se dedica a estudiar los diversos aspectos de la vejez y el envejecimiento de una población, tales como el psicológico, social, económico y hasta cultural. (Rodríguez, 2002)

La gerontología tiene un doble objetivo:

Cuantitativo: La prolongación de la vida (dar más años a la vida, retardar la muerte).

Cualitativo: La mejora de la calidad de vida de las personas mayores (dar más vida a los años).

Engloba a ciencias como la geriatría, la gerontología social, la biología del envejecimiento, la psicología del envejecimiento, y a todas aquellas ciencias y disciplinas que tienen por objeto el estudio científico del envejecimiento, cualesquiera que sean los contenidos, variables o factores que incluyan, tanto si se refieren al envejecimiento individual o social. (Rodríguez, 2002)

1.1.2. Teoría Ecológica de Bronfenbrenner

Urie Bronfenbrenner, propone una perspectiva ecológica del desarrollo de la conducta. Esta teoría concibe al ambiente ecológico como un conjunto de sistemas en diferentes niveles, cada sistema contiene al otro. Bronfenbrenner denomina a esos niveles el microsistema, el mesosistema, el exosistema y el macrosistema. (Bronfenbrenner, 1987)

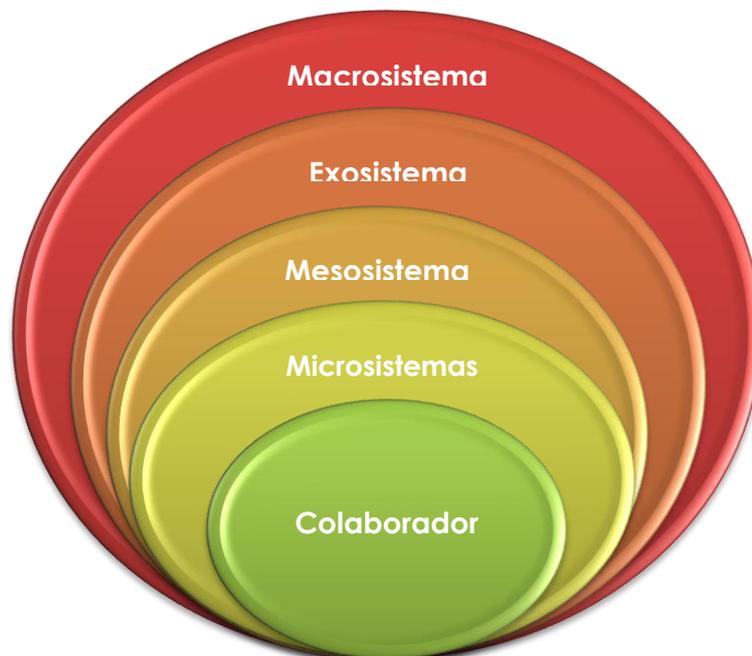
El microsistema constituye el nivel más inmediato en el que se desarrolla el individuo (usualmente la familia); el mesosistema comprende las interrelaciones de dos o más entornos en los que la persona en desarrollo participa activamente; al exosistema lo integran contextos más amplios que

no incluyen a la persona como sujeto activo; finalmente, al macrosistema lo configuran la cultura y la subcultura en la que se desenvuelve la persona y todos los individuos de su sociedad. Todos los niveles propuestos por el modelo ecológico dependen y se modifican unos a otros, por lo es indispensable que exista un comunicación entre ellos y una participación conjunta.

Los distintos ambientes que están definidos en el modelo ecológico son sistemas en los cuales el ser humano forma parte como un elemento más. Dentro de los sistemas existen aspectos físicos que son también elementos en interacción, cuya importancia debe ser evidenciada en la intervención comunitaria.

La perspectiva ecosistémica nos permite conocer las interacciones entre los microsistemas de las personas y, por tanto, dónde y cómo surgen las redes de apoyo social, como funcionan y qué papel podemos jugar los profesionales en y con ellas (Garbarino, 1985)

A continuación describiremos cada uno de estos sistemas.



Fuente: Sistemas Ambientales propuestos en la Teoría o Modelo Ecológico de Bronfenbrenner (1990)

Tabla 3: Definición de sistemas según Urie Bronfenbrenner

Sistema Ambiental	Descripción	Personas o escenarios influyentes
Microsistema	Constituye el nivel más inmediato en el que se desarrolla el individuo. El ambiente en el que el individuo pasa más tiempo	Familia Pares Escuela Vecindario
Mesosistema	Comprende las interrelaciones de dos o más entornos en los que la persona en desarrollo participa activamente, es decir, vínculos entre microsistemas	Relación entre la familia y la escuela Relación entre la familia y los amigos
Exosistema	Lo integran contextos más amplios que no incluyen a la persona como sujeto activo, pero que sus decisiones o acciones influyen en él	El consejo superior de la escuela La Junta de Acción Comunal del barrio
Macrosistema	Lo configuran la cultura y la subcultura en la que se desenvuelve la persona y todos los individuos de su sociedad	Valores Costumbres

Fuente: Sistemas Ambientales propuestos en la Teoría o Modelo Ecológico de Bronfenbrenner (1990)

Considerando esto, el enfoque sistémico permite la comprensión del hombre y su interacción con su entorno lo constituye como un ser biopsicosocial, a con este enfoque se pueden plantear alternativas de solución a través de la identificación de los sistemas en los que se desarrolla el ser humano en búsqueda del mejoramiento de su calidad de vida.

El sistema ecológico propuesto por Bronfenbrenner (1979) es dinámico, más que estático, y los procesos que influyen en el desarrollo son continuos e interactivos. Las características multivariadas, multisistémicas y dinámicas de este modelo son útiles para comprender las complejas influencias que configuran el desarrollo. Sin embargo, a pesar de su complejidad, el modelo no especifica los mecanismos exactos a través de los cuales los múltiples

factores influyen interactivamente en el desarrollo. Así, aunque el modelo proporciona un marco general para la intervención, la especificación de intervenciones ecológicas dirigidas a todos los niveles de los sistemas interactivos, ha promovido desafíos interesantes.

Este enfoque nos permite identificar los sistemas en los cuales se desenvuelven los colaboradores jubilables, en especial los microsistemas que posee cada uno de los ellos, considerando el fortalecimiento de los mismos como redes de apoyo fundamentales en este proceso.

Siguiendo con este enfoque, el retiro laboral o jubilación genera en el individuo una modificación en los sistemas y subsistemas en los que se desarrolla, ya que cambia el medio en el que desempeña gran parte de su función social, como es su trabajo; cambia su rutina, sus planes y propósitos, todos los sistemas se modifican en función de una nueva etapa. Aplicando este enfoque al grupo de colaboradores jubilables, podemos identificar oportunidades de intervención a través del conocimiento, fortalecimiento e involucramiento de sus microsistemas.

Según lo planteado por Bronfenbrenner, los microsistemas son los más cercanos al individuo y constituyen el nivel más inmediato, en el caso del colaborador elegible, se podría decir entonces de manera general que el microsistema en el que podemos intervenir es la familia, ya que constituyen una red de apoyo fundamental tanto en la etapa del ciclo vital en el que se encuentra como en el proceso de retiro laboral, el siguiente nivel denominado como mesosistema consiste en las interrelaciones con el entorno, podríamos mencionar que las interacciones que se dan con la organización constituye su mesosistema, el exosistema la compañía, la comunidad, incluye las instituciones mediadoras entre los niveles de la cultura y el individual además de la compañía, la iglesia, los medios de comunicación, las instituciones recreativas y los organismos de seguridad.

La compañía constituye un lugar muy importante dentro del exosistema, ya que han permanecido en ella gran parte de su vida y ha contribuido a su desarrollo intelectual, emocional y social, finalmente el macrosistema comprende el contexto más amplio y remite a las formas de organización social, los sistemas de creencias y los estilos de vida que prevalecen en la cultura de cada individuo.

1.2. Las organizaciones y la Administración de Recursos Humanos

El ser humano es eminentemente social e interactivo, no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. (Barnard, 1971)

La Administración de Recursos Humanos se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones, más aún significa administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve la Administración de Recursos Humanos. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

La Gestión de Talento Humano existe debido a que existen personas y organizaciones, es entonces que las organizaciones aprovechan los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas para un mismo objetivo, es decir que sin personas no existirían las organizaciones y no sería necesaria la Gestión de Talento Humano, en consecuencia las organizaciones dependen irremediablemente de las personas para realizar las proceso y producir, alcanzar objetivos propuestos.

Bajo esta premisa no se puede separar el comportamiento de las personas y de la organización, ya que las personas trabajan en función de la organización a la que forman parte. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

La visión estratégica de las organizaciones constituye en la consideración de socios a quienes forman parte de ella, de esta manera empodera a todos quienes representan recursos fundamentales para su funcionamiento, tales como: proveedores, accionistas, colaboradores clientes y consumidores. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Los trabajadores como socios principales aportan con sus esfuerzos, conocimientos, capacidades y habilidades, como cualquier socio esperan obtener un retorno, de acuerdo a esto el autor afirma, que el socio más íntimo de la organización es el empleado. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

1.2.1. La Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato la Gestión de Talento Humano puede tener tres significados diferentes (Chiavenato, 2002):

1. Recursos Humanos como departamento, área que brinda asesoría o prestador de servicios a otras áreas de la compañía.
2. Recursos Humanos como facilidades de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta sus procesos con los colaboradores (reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial).
3. Recursos Humanos como quehacer: consituye a los profesionales que en cargos relacionados con recursos humanos.

Considerando estas tres definiciones que presenta el autor, se podría decir que existe una mezcla de las tres en el interior de la compañía multinacional de producción, resaltando más la función de ejecución de prácticas de

recursos humanos o procesos de administración de personas, siendo la función de staff o asesoría la que se evidencia con menor intensidad, se podría decir que Recursos Humanos dentro de la compañía sigue estando centralizado y aún no se ha reforzado las funciones de administradores de personal a los líderes de la compañía, quienes son lo que manejan al personal directamente, esta podría ser una oportunidad de mejora dentro del presente proyecto de investigación.

1.2.1.1. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

La gestión del talento humano se basa en tres premisas importantes:

1. Los colaboradores son seres humanos con personalidad y conocimientos necesarios para aportar a la organización.
2. Los colaboradores con agentes activos.
3. Socios organizacionales a través de la inversión de esfuerzo y compromiso y esperan ser retribuidos a través de sus salarios, incentivos y desarrollo.

1.2.1.2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Los colaboradores pueden fortalecerse dentro de la organización dependiendo de cómo se perciban tratados, la Administración de Recursos Humanos contribuye a la eficacia a través de:

1. La función de Recursos Humanos es ayudar a la organización a conseguir el cumplimiento de sus metas y objetivos.
2. Potencializar la fuerza laboral que posee la organización y volverla competitiva.
3. Generar empleados motivados y entrenados, garantizar la satisfacción de sus empleados a través de la recompensa a su esfuerzo, con una remuneración justa, beneficios e incentivos.
4. Garantizar la satisfacción y realización de sus empleados, esto genera compromiso y mayor productividad para la organización, la

satisfacción de los colaboradores representa el éxito de la organización.

5. Garantizar y mantener la calidad de vida de los colaboradores a través de un ambiente de trabajo saludable, tareas dignificantes, horas de trabajo adecuadas, autonomía para poder considerar la organización un lugar deseable para trabajar. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

1.2.1.3. Los seis procesos de la Gestión del talento humano

Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal.

Aplicación de personas, división de cargos y salarios.

Compensación de las personas, división de beneficios sociales: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales. (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

Desarrollo de personas, División de capacitación: Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

Evaluación de personas, división de personal. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

1.2.1.4. Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de asesoría (staff)

La función de la Administración de Recursos Humanos debe garantizar la responsabilidad de la administración de personas a los supervisores y gerentes, quienes son lo que están obligados a direccionar y canalizar a sus equipos, para lo cual deben de estar capacitados para poder hacerlo,

entonces la función de la Administración de Recursos Humanos es asesorarlos y brindarles las herramientas necesarias para que lo puedan hacer de manera correcta. Cada colaborador necesita tener claro su nivel de reporte, debe tener un solo gerente responsable. Por esta razón la administración del personal es responsabilidad de cada líder, quien debe recibir la orientación respecto de las políticas y procedimientos de la organización.

Existen tres maneras de reducir el conflicto entre línea y staff

1. Demostrar al gerente de línea los beneficios de emplear programas de Recursos Humanos.
2. Asignar responsabilidad de algunas decisiones de RH exclusivamente a los gerentes de línea y la de otras exclusivamente a los especialistas de RH.
2. Entrenar a ambos bandos, gerentes de línea y especialistas de RH como trabajar juntos y tomar decisiones conjuntas. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Factores que intervienen en la planeación de Recursos Humanos

Los atrasos y faltas al trabajo, muchas veces son manifestaciones de falta de compromiso de los colaboradores, quienes por temas personales o por enfermedad se ausentan de sus puestos de trabajo, lo que repercute en ausentismo, a toda estas ausencias se suman las vacaciones que son un derecho cuyo goce es anual.

El tema del ausentismo cobra mucha importancia dentro de la compañía considerando que tiene alta incidencia en la productividad del área de Producción de la compañía multinacional, ya que al evidenciar ausencias frecuentes en temas médicos (justificados o no), es necesario establecer medidas de control al respecto a través del conocimiento de la problemática con el fin de generar propuestas de mejora que se ajusten a la realidad del grupo de colaboradores, en el caso del grupo de colaboradores jubilables, se pudo evidenciar un alto nivel de ausentismo con por temas médicos, seguido de ausencias personales y faltas injustificadas.

1.2.1.5. Ausentismo

Todas las ausencias registradas a través de faltas o retrasos se evidencian a través del ausentismo de la compañía, el índice de ausentismo es relativo a la ausencia del trabajador en su puesto de trabajo.

Para calcular el *costo total de las ausencias*, se incluyen los días de trabajo perdidos por cualquier motivo (por ejemplo, días de vacaciones, enfermedades, maternidad, accidentes de trabajo y licencias de toda índole). También se pueden calcular las ausencias que los empleados pueden controlar personalmente (faltas o retrasos por motivos particulares, perfectamente evitables). El índice de ausentismo puede ser mensual o anual. Por ejemplo, si el índice de ausentismo mensual es 3%, la organización cuenta con 97% de su fuerza laboral en ese período. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

1.2.1.6. Cultura organizacional

En las organizaciones cuando se habla cultura se hace referencia al modo de vida de la organización, el mismo que se evidencia a través ideas, creencias, costumbres, entre otras. Entonces podemos afirmar que todos los seres humanos forman parte de algún sistema cultural. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

La cultura organizacional evidencia aspectos que se pueden percibir con facilidad, como políticas, métodos y procedimientos.

Principales factores que afectan el desempeño en el cargo:

Importancia de la evaluación del desempeño

Con respecto al desempeño, es importante que los colaboradores reciban una retroalimentación con respecto a su desempeño, ya que a través de una correcta retroalimentación, el colaborador puede saber como esta siendo visto su trabajo e incluso cuales son sus oportunidades de mejora. Entre las razones más importantes de la evaluación de desempeño de los colaboradores son:

Es un medio para dar a conocer al colaborador como es percibido su trabajo, cuales son las expectativas en cuanto a su comportamiento, habilidades y conocimientos.

Garantiza que los colaboradores sepan como están siendo vistos por sus superiores e incluso sus pares.

Para que sea realmente valiosa la evaluación de desempeño debe generar beneficios tanto a la compañía como a los colaboradores; es decir debe constar de los siguientes elementos:

1. La retroalimentación debe enfocarse al colaborador que desempeña el cargo.
2. La retroalimentación debe ser objetiva en cuanto al desempeño, dejando a un lado percepciones subjetivas, resaltando la diferencia existente entre empeño y desempeño. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

1.2.1.7. Recompensas Organizacionales

La satisfacción de los socios está directamente relacionada al cumplimiento de la recompensa establecida por la organización, pues todos los socios estarán dispuestos a invertir sus esfuerzos y su trabajo en la medida de que reciban un retorno y el resultado esperado.

Los componentes de la remuneración: Remuneración o salario:

1. Incentivos salariales: Constituyen todos los programas que buscan compensar el trabajo de los colaboradores a través de bonificaciones e incentivos entre otros.
2. Beneficios: Conocidos también como remuneración emocional o no monetaria, constituyen beneficios varios como vacaciones, expresos, alimentación entre otros. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Clases de beneficio sociales

- Beneficios legales exigidos por la legislación laboral o de seguridad social.
- Beneficios espontáneos: no son exigidos por la ley son concebidos por mera liberalidad de las empresas, se denominan beneficios marginales (fringe Benefits) o beneficios voluntarios, incluyen: bonificaciones, restaurantes o cafeterías, transporte, seguro de vida colectivo, préstamo a los empleados,

asistencia medico hospitalaria, complementación de jubilación.
(Chiavenato, Idalberto, 2002)

En cuanto a la naturaleza:

- Beneficios monetarios: Constituyen beneficios económicos en dinero.
- Beneficios no monetarios: Son beneficios emocionales o servicios que la compañía otorga de manera voluntaria a sus colaboradores. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

En cuanto a los objetivos: los planes de beneficios se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios.

- Beneficios recreativos: servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre.
- Planes supletorios: servicios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida, incluyen: transporte, restaurante, estacionamiento privado, horario móvil de trabajo, cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados, agencia bancaria en el sitio de trabajo, etc. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Las organizaciones deben tomar en cuenta ciertos criterios importantes para el diseño de planes de beneficios para sus colaboradores, entre los cuales el principio es el retorno de la inversión y el principio de mutua responsabilidad.

1. El principio del retorno de la inversión destaca que todo beneficio se debe conceder a los empleados, si trae algún retorno a la organización, el cual se puede evaluar en términos de aumento de la productividad, elevación de la moral, mejoramiento de la calidad, retención de talentos o cualquier otro indicador de relevancia para la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Movimientos del personal

Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de las personas que transitan a lo largo de la estructura de la organización. Se trata de un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones, transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y despidos. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Separaciones por jubilación

Se trata de un movimiento de salida de la organización, el cual se presenta cuando las personas alcanzan la edad límite o el tiempo laborado suficiente para jubilarse y abandonan la organización. Esta separación genera una oportunidad para que otras personas sean transferidas o ascendidas y requiere que la organización prepare y proporcione los sustitutos adecuados. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

1.2.1.8. Higiene laboral

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1. Ambiente físico de trabajo, que implica:

Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad

Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.

Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

2. Ambiente psicológico de trabajo, incluye:

Relaciones humanas agradables

Tipo de actividad agradable y motivadora

Estilo de gerencia democrática y participativa

Eliminación de posibles fuentes de stress

3. Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

Máquinas y equipos adecuados a las características humanas

Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas

Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano

4. Salud ocupacional:

Una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Dentro de las organizaciones se vuelve imprescindible entender la conducta de las personas, la misma que depende de muchos factores tanto internos

como externos. Los factores internos pueden ser la personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc. Los factores externos son los que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etc.

A través de este enfoque resalta la importancia de garantizar la higiene laboral, considerando dentro de este punto los ambientes tanto físicos como psicológicos para el trabajo, entendiendo que de esta manera los colaboradores pueden desarrollarse de manera óptima, la importancia de la salud ocupacional comprendida en mitigar los riesgos que pueden existir en el trabajo y proteger a los colaboradores de ser afectados por el estrés, para esto se vuelve indispensable conocer la realidad de los individuos y la organización.

1.2.2. La Motivación Humana

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación.

Para comprender la conducta humana es necesario conocer la motivación, podemos definir como motivo todo lo que hace o determina la actuación de una persona. (Rosenzweig, 1970)

La motivación humana es cíclica, ya que la satisfacción de ciertas necesidades es temporal. La satisfacción de necesidades u continua resolución de problemas es el proceso continuo de la conducta humana.

La motivación están relacionada a la satisfacción de las necesidades humanas, una de las teorías más reconocidas sobre las necesidades humana es la Abraham Maslow, quien establece una jerarquía de necesidades.

1.2.2.1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow

La Teoría de las necesidades se basan en que el comportamiento humano se basa en motivos que residen en el propio individuo, algunas de de forma conscientes y otras inconscientes.

Según Maslow, respecto a la conducta humana, las necesidades están ordenadas en una pirámide, cuyas necesidades mas básicas y recurrentes , conocidas también como primarias, están ubicadas en la base, y a medida que va subiendo se van encontrando las necesidades más intelectuales y secundarias.

1. Necesidades fisiológicas: Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo, cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.
2. Necesidades de seguridad: Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona.
3. Necesidades sociales: Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad.
4. Necesidades de aprecio: Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y

desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. (Maslow)

En el análisis de las necesidades descritas se puede inferir que las necesidades primarias pueden ser satisfechas a través de factores externos como alimento, dinero entre otras, mientras que las necesidades más elevadas de autorrealización solo pueden ser satisfechas a través de factores internos como autoreconocimiento, sentimientos de realización personal, las mismas que no pueden ser controladas por otras personas ni factores externos.

Adicional las necesidades primarias una vez que han sido satisfechas ya no generan influencia en la conducta del ser humano, a diferencia de las necesidades de autorrealización que mientras más se obtiene la persona siempre deseará más.

Esta teoría representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta de las personas y para la Administración de Recursos Humanos, cuyo entendimiento permite garantizar los medios para satisfacer las necesidades de cada persona.

1.2.2.2. La teoría de los dos factores de Herzberg

Es interesante mencionar que mientras la teoría que expone Maslow muestra una perspectiva introvertida de la conducta humana, Herzberg establece una teoría extrvertida, basada en el ambiente externo a la persona, en el caso de las organizaciones puede ser entendida de la siguiente manera:

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores: Factores higiénicos y Factores motivacionales. (Herzberg, 1959)

a) *Factores higiénicos*. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevarla satisfacción de manera sustancial y duradera.

Pero si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama *factores de insatisfacción*. (Herzberg, 1959)

b) *Factores motivacionales*. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo.

Si los *factores motivacionales* son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan *factores de satisfacción*. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente). (Herzberg, 1959)

En conclusión, según esta teoría, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a garantizar los factores higiénicos considerando evitar la

insatisfacción en sus colaboradores en relación a las condiciones del lugar del trabajo (condiciones físicas y ambientales, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, entre otros), y generar satisfacción a través de garantizar los factores motivacionales (sentimientos de realización, crecimiento, reconocimiento profesional, tareas y actividades que ofrecen desafío entre otros).

1.3. Marco de Referencia Profesional

1.3.1. La intervención profesional del trabajador social en la problemática de la vejez

Según lo expresa Sánchez Salgado (2005): “La intervención es la acción de interceder del profesional con la intención de inducir cambios en alguna parte del sistema humano o del proceso social”.

En el campo del Trabajo Social el propósito básico de la intervención profesional es mejorar el funcionamiento objetivo y subjetivo entre el individuo y su ambiente, es decir el funcionamiento físico y social más visible y los sentimientos o estados afectivos. Por lo tanto, el trabajador social no pretende controlar al individuo sino entenderlo en toda su complejidad según interactúa con su ambiente.

El principio óptimo que debe dirigir la práctica gerontológica es la idea de que cada individuo debe tener la oportunidad de ejecutar su potencial, de vivir una vida potencialmente satisfactoria y socialmente deseable. La relación entre la persona y el profesional se desarrolla en el proceso de dirigir y completar una tarea. La relación progresa mediante una comunicación efectiva entre la persona y el profesional. Una relación profesional debe contribuir a mejorar el funcionamiento del individuo. El profesional que aspira servir de ayuda a otros debe tener un conocimiento de sí mismo, de sus fortalezas y debilidades personales que puedan impedir el trabajo efectivo con otros. Es importante

que conozca sus percepciones y actitudes hacia los grupos y personas con quienes va a intervenir. No sólo debe estar alerta ante sus limitaciones sino también tener disposición para el cambio.

Continúa diciendo (Salgado, 2005)

Es importante que el profesional que trabaje con la persona anciana posea una información general con respecto a las características de esta población como un todo, y que esté alerta a la diversidad. No existen características que puedan ser aplicadas uniformemente a esta población, ya que poseen variedad de necesidades y problemas sociales. Las personas traen a su mayor edad un caudal de experiencias, condiciones de salud y actitudes, diversos patrones de comportamiento y estilos de vida y una gran variabilidad en niveles de funcionamiento físico y emocional. (Salgado, 2005)

Aunque la mayoría de las personas que sobrepasan los 60 años funcionan relativamente bien y llevan una vida activa, un número considerable de ellas experimentan problemas de índole social, emocional o económica que requieren de una intervención profesional. Por lo tanto, ésta es diferente con ancianos saludables que con ancianos frágiles y dependientes. La intervención en este sector poblacional no debe estar focalizada hacia cambios en la personalidad del anciano, sino a ayudarlos a resolver problemas situacionales; el profesional debe mediar para hacerlos útiles tal como son, debe estar disponible para ofrecer asesoría, dirección y apoyo. (Salgado, 2005)

La acción del profesional puede ir dirigida al individuo, su familia o su comunidad. La prioridad debe ser mantener a la persona adulto mayor funcionando al máximo dentro de su comunidad, aumentando su propia estima, la confianza en sí misma, su autonomía y fortaleciendo la identidad individual.

En conclusión el rol principal del profesional trabajador social debe ser ayudar al adulto mayor, a mantener niveles óptimos de funcionamiento dentro de las limitaciones propias de esta etapa de vida.

1.3.1.1. La intervención preventiva desde el Trabajo Social en los conflictos surgidos en la jubilación

Esther Bódalo Lozano cuenta con un Diplomado en Trabajo Social, es licenciada y doctora en Sociología, profesora ayudante en la Universidad de Murcia (España), presenta una investigación basada en los conflictos que se presentan entorno a la jubilación y destaca la importancia de la intervención preventiva del trabajador social, brindando un importante aporte al proceso de investigación del presente proyecto.

Su trabajo de investigación tiene como objetivo primordial la exposición de la intervención social desde la perspectiva del Trabajo Social en los conflictos que surgen tras la jubilación, realiza una distinción entre sexos y los elementos determinantes que pueden influir en proceso de adaptación al laboral; reúne y sintetiza los conflictos más importantes en función de un análisis bibliográfico, distinguiendo en: conflictos sociales, económicos, de salud, interrelacionales y emocionales, y finalmente destaca la importancia del Trabajo Social en la preparación a la jubilación como elemento de prevención de diversos problemas y/o patologías. (Lozano, 2009)

Resalta la falta de procesos que preparen a las personas para asumir la jubilación, planteando que en nuestra sociedad actual existen un serie de cambios importantes los cuales se planifican y preparan, como la entrada en la escuela, el cambio en el estado civil, ingreso en el trabajo, etc. En todos ellos existen prácticas habituales para que la transición sea más fácil para el individuo y la sociedad, además de servicios que pueden ser utilizados, lo cual no existe en el paso del trabajo a la jubilación. Por lo que esta transición

constituye en la sociedad contemporánea el mayor cambio no planificado en la vida de las personas en el siglo XXI. La jubilación provoca cambios sociales, económicos y familiares en la vida de las personas adultas. (Lozano, 2009)

Advierte que a consecuencia de la falta de adaptación a estas transformaciones, las personas pueden caer en la pasividad, soledad, angustia, aburrimiento y a la carencia de expectativas. Asegura que para saber enfrentarse a esta nueva etapa, se ha demostrado efectivo organizar programas de “Preparación Para la Jubilación”. (Lozano, 2009)

Resalta que la prevención ofrece una mayor calidad de vida al jubilado, a la familia y a la comunidad y libera aptitudes y tiempo que el jubilado puede utilizar en actividades no lucrativas, comunitarias, sindicales, espirituales, etc. (Lozano, 2009)

La necesidad adaptativa del jubilado requiere el transcurso y superación de las fases del proceso descritas por Atchley (1975)⁴, entre las que se distinguen:

- 1. Prejubilación:** Se caracteriza por fantasías anticipatorias que el trabajador construye sobre cómo será su vida de jubilado mientras todavía se encuentra en activo.
- 2. Jubilación:** Se inicia una vez que se ha hecho efectivo el retiro y puede experimentarse de tres maneras posibles: como un período de euforia y liberación asociada al abandono de las obligaciones laborales (luna de miel), como la simple continuidad con las actividades de ocio previas a las que se les dedica más tiempo o simplemente como un período de relax y descanso asociado al abandono de las obligaciones laborales.
- 3. Desencanto:** Refleja un desencanto, al comprobar que la realidad del día a día como jubilado no se corresponde con las fantasías iniciales.
- 4. Reorientación:** Se asume y construye una visión más realista de lo que supone la jubilación, abandonando progresivamente tanto las fantasías excesivamente positivas como negativas y desplegando una perspectiva

más ajustada a la realidad en cuanto a las posibilidades y limitaciones sociales y económicas que conlleva la jubilación.

5. Estabilidad: Esta fase se alcanza cuando las personas logran cierta acomodación emocional y ajuste conductual a su rol de jubilado.

En otras palabras, para algunos se presenta como una liberación de la actividad laboral u oportunidad esperada para dedicarse a las actividades no realizadas por falta de tiempo como consecuencia del trabajo, pero para otros, la salida del mercado de trabajo “puede suponer para muchos varones la caída en un abismo donde de repente les faltan todos los referentes con que forjaron desde tempranamente el sentido de sus vidas”. Por otra parte, también admite la infra valorización de la jubilación para algunos ya que, “supone el ingreso en un grupo de pasivos para quien carece de significado”. (Lozano, 2009)

1.3.1.1.1. La jubilación de la mujer

Destaca que la incorporación de la mujer al mercado de trabajo hace que la jubilación no sea un acontecimiento únicamente masculino. El impacto del retiro para las trabajadoras jubiladas oscila entre “la liberación del trabajo pasado y la aceptación de la jubilación”, con la influencia al igual que para los varones, de variables como el estado de salud, relaciones, nivel de ingresos, entre otras.

Evidencia que mientras que para el hombre puede suponer una alarmante y arriesgada desocupación, para la mujer es una reducción de la anterior sobrecarga de compatibilizar actividades, debido a que “ellas continúan realizando las mismas actividades que tenían”, y los varones sufren más la ruptura con sus rutinas cotidianas como uno de los problemas de jubilación. De esta forma, distingue contrastes entre género respecto a las actividades realizadas durante la jubilación. (Lozano, 2009)

Las mujeres en relación a los varones, pueden experimentar que nunca se jubilan, debido a que aunque hayan trabajado también fuera de casa, no han dejado nunca sus roles de amas de casa, madres y ahora abuelas, entonces la jubilación es inexistente para las amas de casa, puesto que a diferencia de las personas jubiladas, siempre han trabajado y continuarán haciéndolo. Por ende, no se puede hablar de jubilación para estos casos

1.3.1.1.2. Factores determinantes para la adaptación a la jubilación

Señala que la vivencia de la jubilación depende en gran medida de la concurrencia de múltiples variables, entre las que se destaca:

- a) **Género:** las mujeres generalmente se adaptan mejor al cambio que produce la jubilación debido a la sincronización previa de las actividades del hogar, familia y trabajo.
- b) **Estado civil y formas de convivencia:** mayoritariamente son los casados quienes se acomodan mejor al periodo anterior y posterior a la jubilación, así como los que viven solos presenta menor nivel de satisfacción ante la misma.
- c) **Categoría laboral:** generalmente las personas con ocupaciones más altas expresaban más razones positivas ante la jubilación.
- d) **Apoyo social** (percepción de las relaciones sociales, red social, actividades realizadas con la red social): a mayor apoyo social y/o red social sólida mejor adaptación y jubilación satisfactoria.
- e) **Ingresos económicos:** si los ingresos económicos son percibidos como apropiados por la persona, la jubilación se percibe satisfactoriamente.
- f) **Salud:** Una buena salud puede influir en una mejor adaptación a la jubilación. Además, puede llegar a determinar la salida precaria del mercado de trabajo en caso de deterioro de la misma.
- g) **Nivel educativo:** a mayor nivel educativo mejor adaptación. La formación es considerado un recurso de facilitación y mejora de la transición hacia la jubilación

- h) **Variables de personalidad** (neuroticismo, extraversión, etc.). La importancia de los procesos cognitivos, emocionales, relacionales tanto en la preparación para la jubilación como para el afrontamiento de la misma, para conseguir una adaptación satisfactoria.
- i) **Planificación** y forma en la que tiene lugar la jubilación: si se produce de forma inesperada o como consecuencia de la ocurrencia de algún suceso negativo (por ejemplo, la enfermedad de un cónyuge, tener personas dependientes a su cargo) la adaptación a la situación será negativa. Asimismo, la planificación de la jubilación y de las actividades a realizar durante este periodo favorece la adaptación al mismo.

Señala en su investigación los principales conflictos que deben asumir los jubilados como parte del proceso:

1.3.1.1.3. Principales conflictos entorno a la Jubilación

a) Conflictos sociales

La desvalorización de la vejez y la ridiculización del pasado, al imperar en nuestra sociedad valores de juventud (rapidez, competitividad, etc.), puesto que se tiende a relegar a los viejos el desempeño de papeles poco funcionales. Incluso, siguen estando operantes los prejuicios o estereotipos en contra de la vejez, en especial en relación a su capacidad de trabajo, rigidez, fragilidad, etc.

Asimismo, señala diferentes investigaciones otras problemáticas de la jubilación en el ámbito social, una de las cuales hace referencia a la desorganización de la vida, refiriéndonos a la planificación de las actividades diarias una vez retirado del trabajo, significa a veces un trauma para los recién jubilados el hecho de verse de repente frente a todo el tiempo del mundo y sin ninguna actividad claramente definida a la que dedicarlo. Se detecta por tanto, la necesidad de concienciación del cambio y de reorganización de las actividades y quehaceres diarios como medio de prevención del retiro

prolongado, hastío constante y/o percepción de soledad, como consecuencia de excesiva e inesperada disposición de tiempo libre que puede afectar a los múltiples aspectos de la vida de una persona. (Lozano, 2009).

La aceptación del rol del jubilado (principalmente por él mismo), es un requisito para la prevención de futuros conflictos, la jubilación por ende, ocasiona un nuevo estatus en la sociedad, constituyendo un cambio vital.

Sostiene que es imprescindible el apoyo social como elemento restaurador, recibido por parte de familia, amigos y determinadas organizaciones, que previenen el aislamiento, soledad, desvinculación social. (Lozano, 2009)

b) Conflictos Económicos

Agrega que la posición económica resultante de la jubilación es una de las principales preocupaciones sociales. La expulsión de la actividad profesional del individuo y la sustitución de salario por pensión, ocasiona una perturbación en la concepción económica del jubilado y de la unidad familiar. Señala que la cuantía que alcanzan las pensiones suele guardar una estrecha relación con el estatus del trabajo realizado por las personas, así como con su nivel educativo. Por tanto, la satisfacción en mayor o menor medida de la jubilación queda determinada por el poder adquisitivo del jubilado.

Es obvio pensar que si se produce una reducción importante del poder adquisitivo como consecuencia de la salida del mercado laboral, se verá reflejado en la calidad de vida del jubilado. (Lozano, 2009)

c) Conflictos o problemas de Salud

Recalca que en el ciclo vital de una persona existen determinadas etapas o acontecimientos que aumentan o perturban el nivel de estrés, incluidas las de origen psicosocial entre las que se encuentra la jubilación.

En segundo lugar, el estado de salud de las personas puede considerarse como señala factor capaz de precipitar o bien retrasar el momento de la jubilación, al mismo tiempo que propicia o restringe la práctica de determinadas actividades, incluso, la cantidad de contactos sociales. Es resultado, continuando de que la salud/enfermedad en estas edades se caracterice por una pluripatología. Aunque puede variar entre las etapas de la jubilación. (Lozano, 2009)

En el ámbito de la salud del jubilado tampoco olvidamos los conflictos psicológicos. El retiro o jubilación obligatoria e inopinada puede ocasionar tal impacto que provoque múltiples secuelas psicológicas. Entre los problemas psicológicos que destaca encontramos: problemas de ajuste personal, de integración y de pérdida de sentido de la identidad, sobre todo en aquellas personas cuya identidad se asienta preferentemente en su identidad de trabajador. Existe además, un nexo entre el bienestar psicológico y el nivel de salud. De esta forma, los jubilados más satisfechos con su situación son los que padecen menos enfermedades o perciben mejor salud. (Lozano, 2009)

d) Conflictos Interrelacionales

Señala entre los conflictos interrelaciones los surgidos con la familia, amigos, vecinos, etc., como consecuencia de la nueva situación de jubilado. Con la jubilación, cambian todas las relaciones de la familia, ya que la desvinculación del mercado de trabajo, se sustituye por el incremento del tiempo de dedicación a la familia.

Consecuentemente, esta nueva situación conlleva el riesgo de aumentar los problemas y conflictos surgidos en el ámbito familiar, debido a que el hogar es el ámbito en el que se presentan mayores situaciones conflictivas. (Lozano, 2009).

Otro de los problemas a nivel relacional que señala, es el denomina abuelos canguros. Esta situación origina en muchos casos determinados conflictos de roles y de criterios en cuanto a la crianza de los nietos, que desorientan o confunden tanto a los propios abuelos, como a los padres y a los nietos.

También ocurre que aunque los abuelos no sean cuidadores de los nietos, pueden darse situaciones de control y de directividad de los abuelos hacia la forma y criterios de crianza de los padres sobre los nietos.

Otro aspecto motivador de conflictos que detalla es el espacio doméstico. Es decir, la mujer cuando se jubila pierde uno de sus trabajos, pues casi siempre suele compaginar labores del hogar con actividad profesional, pero la jubilación del marido puede provocar en ésta, la sensación de invasión, haciendo necesario la negociación sobre espacios, tiempo, relaciones en el hogar y reparticiones de las tareas domésticas con el fin de prevenir conflictos. (Lozano, 2009)

En los cursos de preparación para la jubilación una de las quejas más notables de las esposas es la invasión del hogar por parte de los jubilados; ya que no asisten a su puesto de trabajo y ocupaban el hogar sin realizar ninguna función específica, impidiendo que la mujer realizara las actividades domésticas habituales de cualquier edad.

Igualmente, otra de las circunstancias negativas derivadas de la jubilación es la reducción de las redes sociales. Parte de la naturaleza de las relaciones sociales provienen del ámbito laboral, el cese de la actividad profesional condiciona irremediablemente la calidad de éstas, produciendo cambios, disminución y en ocasiones, la ruptura total. (Lozano, 2009)

e) Conflictos emocionales

Entre las consecuencias negativas que puede derivar la jubilación sobre el estado emocional de las personas, priman sentimientos de estrés, depresión, sentimiento de pérdida de valor personal, aburrimiento, disminución del control sobre uno mismo, soledad, aislamiento, baja autoestima, etc. Incluso el retorno al hogar, sobre todo en los varones jubilados, puede acarrear problemas de pérdida de identidad, además de temores como el miedo a la dependencia o la pérdida de memoria. Es probable que esta aproximación a los conflictos de las personas jubiladas no corresponda con la realidad de

todas y cada una de ellas, sin embargo se pretende una pincelada de los componentes sociales que han ido cobrando importancia y despertando el interés en las diferentes investigaciones en cuanto al tema del retiro laboral. (Lozano, 2009)

La tradición e historia del Trabajo Social ha demostrado su especial interés de intervención en el campo de la Gerontología, como se plasma en los principios expuestos de la Federación Internacional del Trabajo Social (1996): “Las personas mayores tienen el potencial de contribuir significativamente a la sociedad y a sus respectivas comunidades, su sabiduría y experiencia pueden ser utilizadas productivamente”. Además reclama el bienestar y la protección a los mayores mediante la promulgación de políticas sociales capaces de ofrecer una calidad de vida aceptable para que permanezcan de forma integrada y satisfactoria en la comunidad, evitando cualquier forma de vejación: “Es necesario el desarrollo de políticas sociales y económicas, la implementación de programas y servicios, iniciativas sociales e investigaciones que contribuyan a intensificar la participación de las personas mayores en la comunidad y aseguren el respeto de los derechos humanos y de la dignidad hasta el final de sus vidas”. (Lozano, 2009)

El trabajo social con familias ya supone una parte sistémica y esencial de la intervención con personas mayores, pues entre sus principales fines, pretende capacitar a sus miembros para que proporcionen, conforme sus posibilidades, ayuda y apoyo necesarios en cada situación. No obstante, el trabajador social también colabora en el mantenimiento o mejora en la medida de lo posible, de la salud física y emocional de las personas mayores, con el fin de que puedan obtener una mayor calidad de vida. (Lozano, 2009)

1.3.1.1.4. La prevención como pilar fundamental de intervención social

En su investigación la autora hace énfasis en que la preparación para la jubilación puede prevenir la aparición de la dependencia pues se presenta

como un instrumento eficiente de prevención de aquellas enfermedades cuya patología es modificable por un cambio en el estilo de vida después de la jubilación, ya que los efectos perniciosos que puede causar la nueva etapa vital aumentan generalmente cuando ésta se produce de forma anticipada y no prevista, debido a que provoca un cambio brusco en las vidas de las personas. Por tanto, la jubilación requiere una adaptación a la nueva etapa donde sus consecuencias negativas disminuyen con el fomento de estrategias como la organización del tiempo libre, actividades alternativas, búsqueda de nuevas relaciones sociales, cuidado de la salud, etc. (Lozano, 2009)

Los medios para afrontar el nuevo rol incluyen principalmente, cursos y actividades de preparación para la jubilación. La preparación para la jubilación constituye un proceso de información-formación para que las personas jubilables asuman su nuevo rol positivamente: beneficia a los interesados y a la sociedad, minimiza costes sanitarios y sociales y mejora la salud física, psíquica y social de la persona. Los cursos de preparación para la jubilación tienen como objetivo adaptar el individuo a la nueva situación de jubilado, reduciendo los sentimientos de frustración y promocionando una mayor motivación para realización de actividades extra laborales. (Lozano, 2009)

Finalmente, en el seno organizacional también se reconoce los efectos de la jubilación (tanto en el individuo como en la empresa), y por tanto, la necesidad de una preparación como medio de prevención de consecuencias perjudiciales. Hace referencia actuaciones para la prevención de los factores desfavorecedores y conflictos presentados anteriormente, que pueden surgir en la etapa vital del paso a la jubilación. Todas constituyen herramientas comunes empleadas por los trabajadores sociales:

- **Sesiones informativas:** Tienen como fin suministrar información sobre hechos importantes para el jubilado como son las pensiones, los servicios sanitarios y sociales, impuestos, desgravaciones, descuentos, actividades comunitarias de todo tipo, asociaciones y recursos, etc., y pueden apoyarse en medios audiovisuales y en

material escrito especialmente preparado donde debe incluirse la temática de la Educación para la salud. (Lozano, 2009)

- **Trabajo individual o en pareja.** Se puede optar por una o ambas modalidades, sin embargo, la asistencia de la pareja u otro miembro del entorno del jubilado que se haya visto afectado pero el cambio de la jubilación, considerando que la jubilación no sólo afecta a la persona jubilada sino además, a terceras personas, por ejemplo, convivientes en el medio familiar, puede ayudar a generar acuerdos o pactos entre las partes para mejorar la vida en común y prevenir futuras conflictos. No obstante en muchas ocasiones resulta complicado coordinar actividades con la pareja, por lo que quedan limitadas, por lo que también se ofrece una oportunidad para generar nuevas redes o vínculos en espacios comunes y actividades alternativas.
- **Ocupación del tiempo libre:** mediante actividades físicas, recreativas, turísticas, culturales, de aprendizaje social o intelectuales. Liberarse de obligaciones les permite reestructurar su tiempo y actividades dedicadas al ocio y voluntariado, la familia y amigos, y otros grupos. Cualquier tipo de actividad con un fin y unos objetivos a cumplir tiene su papel en la Preparación para la Jubilación, permite aprovechar la mente, ejercitar el cuerpo, explorar nuevas actividades y disfrutar de un saludable ocio, pero se diferencian en niveles de participación según diversos factores como pueden ser: las posibilidades físicas o mentales de cada persona, la limitación o accesibilidad del espacio, del tiempo, del presupuesto disponible.
- **Casos prácticos.** La forma más sencilla será sobre el material informativo aplicable a un sujeto planteado por el informador pero mucho mejor sugerido por los asistentes, referidos a su persona, ya que comienza de esta forma la participación. Lo más importante de un caso práctico puede ser tanto el proceso de análisis como la conclusión que no tiene que ser necesariamente única.
- **Dinámica de grupos.** Una técnica generalizada donde se pueden incluir: mesas redondas, charlas coloquios, talleres, grupos de

familiares, etc., y permite explorar realidades complejas en las que se da la oportunidad de participar a todos los miembros generando la diversidad de opiniones y el debate.

- **Juego de roles.** Está técnica permite a los participantes experimentar una situación a nivel físico y emocional, no sólo intelectualmente, pues facilita la percepción de las acciones desarrolladas, comprensión de sus dilemas, empatizar con los demás y con el tipo de decisiones que deben adoptar en relación con cada uno. De este modo, al adelantar la experiencia a un espacio controlado, los jubilados experimenten situaciones posibles en su nuevo estado: relaciones de ayuda, prestaciones, tiempo disponible, relación familiar, etc., y generando así, una estrategia con el fin de analizar las diferentes soluciones.
- **Cuestionamientos de autoevaluación y retroalimentación** sobre temas específicos con el fin de conocer la situación individual o de grupo para luego intervenir sobre el mismo, por ejemplo: la valoración sobre la propia salud, factores de riesgo, etc. Consiste en completar cuestionarios entregados por un especialista, para que luego sean analizados permitiendo extraer unas conclusiones generales sobre el grupo, de las que luego surgirán recomendaciones u observaciones pertinentes.
- **Consultas individuales y por parejas.** Permiten plantear a un profesional de forma privada, preguntas específicas, individuales o de la pareja, sobre temas abordados en las sesiones, por ejemplo; salud, vivienda, vida sexual, economía, relaciones, práctica religiosa, medicación, etc., que pueden ser la base de una decisión importante para el que la formula.

En general cualquier programa o curso de preparación a la jubilación debe al menos tener los siguientes contenidos: la autonomía como valor fundamental, autoexamen de salud, práctica de la actividad física, nutrición, sueño, vida sexual, medicación y estilo de vida saludable. (Lozano, 2009)

Como conclusión afirma que la actuación del trabajador social es imprescindible para el éxito del programa, como figura coordinadora y evaluadora durante el desarrollo de las sesiones. También ofrece la intervención a escala individual pues la jubilación, impide generalizaciones, constituyendo una realidad insólita y compleja para cada persona.

Recoge las principales prácticas del Trabajo Social con personas mayores, de donde se extraen las actuaciones aplicables de esta disciplina en su intervención en materia de la nueva problemática social de la jubilación:

- **Intervención en la dinámica familiar:** detectar necesidades, ofrecer apoyo emocional y técnico al jubilado y a sus familiares, promover la organización reestructurada de la convivencia acorde al enfrentamiento ante los nuevos cambios vitales, prevenir y reducir el conflicto interrelacional y fortalecer vínculos.
- **Intervención social** de acuerdo al nivel de autonomía y/o dependencia de cada caso: desarrollar actividades como información, orientación, formación en materia de Educación para la salud, derivación y/o tramitación de prestaciones y otros recursos necesarios, además de colaborar de forma multidisciplinar con los servicios socio sanitarios disponibles (instituciones sanitarias, asociaciones, etc.), facilitando la accesibilidad a los mismos.
- **Intervención con las redes de apoyo social:** potenciar habilidades sociales, facilitar y reforzar la comunicación, optimizar y movilizar el uso adecuado de los recursos disponibles además de analizar las necesidades reales y promover la implantación de los necesarios.

Ante los posibles conflictos y las nuevas dificultades acaecidas del enfrentamiento a la situación desconocida, la intervención desde el Trabajo Social consiste en aplicar una variedad de técnicas para contribuir a la aceptación de los novedosos cambios producidos en la nueva etapa vital, así como el logro de la integración comunitaria y obtención del máximo bienestar social de los jubilados. Se ofrece por tanto, a los jubilados, futuros jubilados y

familiares, un conocimiento práctico, participación y toma de decisiones sobre la nueva etapa de su vida. (Lozano, 2009)

CAPITULO III

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Contexto Socio-Político del Proyecto

3.1.1 Análisis de la Realidad Internacional

A nivel mundial el acceso a la jubilación es limitado, según cifras de la OIT, aproximadamente menos de la mitad del total de personas en edad de jubilación en el mundo no perciben una pensión, y quienes si la reciben es inadecuada. (Organización internacional del trabajo, 2014)

A nivel mundial entre las principales causas de los problemas que tienen a enfrentar respecto a la jubilación de la población adulta mayor en los distintos países, son los cambios demográficos, específicamente en el desequilibrio existente entre la disminución de las tasas de fecundidad y el aumento de las tasas de longevidad evidenciado en los últimos años a través de censos poblacionales.

Dichos cambios demográficos a los que se enfrentan la mayoría de países, los obliga a revisar sus políticas de pensiones, tanto en países desarrollados como en países en desarrollo.

Los cambios demográficos que inciden en las políticas de pensiones, están determinados por el equilibrio que debería de existir entre la tasa de fecundidad y la prolongación de la longevidad en la población, conforme se prolonga la vida y disminuyen las tasas de fecundidad, en consecuencia aumenta el porcentaje de población en edad de jubilación.

En el Reino Unido, el porcentaje de personas de más de 65 años con respecto a las de 20 a 65 años casi se duplicará para 2050; y en Corea podría cuadruplicarse. (Adair Turner, 2006)

Esto evidencia una tendencia que muestra que la población adulta mayor seguirá creciendo en comparación a la población activa laboral, cuyos aportes soportan las políticas de pensiones en países que tienen sistemas de pensiones estatales en régimen de reparto, es decir en el que los aportes de los trabajadores financian las pensiones.

Respecto a esto, Adair Turner menciona:

Los países con sistemas de pensiones estatales en régimen de reparto (en el que los aportes de los trabajadores financian las pensiones), deberán hacer algunos ajustes, por ejemplo: incrementar los niveles impositivos o los aportes obligatorios para pagar las pensiones estatales, reducir el monto de las pensiones en función de los ingresos medios de la sociedad o elevar la edad de jubilación. No obstante, el paso a un sistema de pensiones privadas en régimen de capitalización (en el que los trabajadores ahorran parte de sus salarios y tras la jubilación viven de los fondos acumulados) no es la mejor respuesta a este reto demográfico. (Adair Turner, 2006)

A través de estas especificaciones se puede deducir que los distintos países se enfrentan al crecimiento de la población adulta mayor que debe ingresar al sistema de pensiones, en el caso de los países cuyo sistema de pensiones funciona en régimen de reparto deben garantizar este acceso, considerando cambios sustentables en el manejo; propone como ejemplos la reducción del monto de las pensiones en función de los ingresos medios de la sociedad o elevar la edad de jubilación, considerando en esta última que si población mundial tiene una esperanza de vida mayor entonces su etapa productiva se prolonga.

Fecundidad e inmigración

El envejecimiento en el mundo plantea retos a los regímenes de pensiones, tanto de reparto como de capitalización, por lo que en el mercado mundial de capitales, la economía de los regímenes de capitalización depende de la

demografía mundial, mientras que la de los regímenes de reparto depende de la demografía nacional (Adair Turner, 2006).

Respecto a los cambios demográficos en los países:

Si el único cambio demográfico fuera el aumento de la longevidad, no se plantearían grandes problemas a la hora de diseñar las políticas de pensiones, si la longevidad aumenta y la fecundidad permanece estable, el equilibrio de los regímenes de reparto se mantendría prolongando de forma proporcional la edad de jubilación (manteniendo constante el porcentaje de tiempo que pasamos trabajando y el que estamos jubilados), un problema más grave es el descenso de la fecundidad. (Adair Turner, 2006)

Considerando esto, los países con tasas de fecundidad bajas tendrán que enfrentar importantes retos, por ejemplo en el caso de Corea, Italia y Japón cuyas tasas de fecundidad son menores 1.4, se podría considerar como una alternativa de solución que se permita la inmigración a gran escala o las tasas de fecundidad aumenten.

A continuación se detalla algunos países con sus respectivas tasas de fecundidad:

En el caso de Corea (1.2), Italia (1.4) y Japón (1.4) deberán adoptar algunas medidas, como considerar, aumentar el porcentaje del PIB destinado al financiamiento de las pensiones estatales, elevar la edad de jubilación más que proporcionalmente con respecto al incremento de la esperanza de vida, o reducir el monto de las pensiones con respecto a los ingresos medios. (Adair Turner, 2006)

Como se puede evidenciar en estos datos, en países con bajas tasa de fecundidad se deberían considerar opciones como elevar la edad de jubilación más que proporcionalmente con respecto al incremento de la esperanza de vida, o reducir el monto de las pensiones con respecto a los ingresos medios.

En otros países, el equilibrio adecuado debe reflejar también los sistemas iniciales y las culturas políticas, pero, en todos ellos, la elevación proporcional de la edad de jubilación parece una medida adecuada ante el aumento de la

longevidad. También todos los sistemas, aunque en distinto grado, tendrán que hacer otros ajustes aún más difíciles si las tasas de fecundidad bajan a niveles de reemplazo o inferiores.

Las consecuencias que se pueden evidenciar respecto al limitado acceso a la jubilación en el mundo, es que el trabajo se vuelve indefinido, en condiciones inadecuadas y aceptando una remuneración injusta.

LA OIT agrega también que:

El gasto público en pensiones oscila desde el 0 al 2 por ciento del PBI en países de bajos ingresos, al 11 por ciento del PBI en países de ingresos elevados de Europa Occidental. En promedio, los países gastan 3.3 por ciento de su PBI en pensiones para adultos mayores. (OIT, 2014)

La falta de cobertura y las dificultades de acceso tendrán que ser suplidas a través de pensiones no contributivas o pensiones sociales. Las pensiones no contributivas, son aquellas que no requieren la cotización previa a la seguridad social. Se pueden considerar como pensiones sociales.

De manera general, la modalidad de pensiones contributiva es financiada por todas las imposiciones o aportes en el sistema por parte de los trabajadores y los empleadores, a diferencia de la modalidad no contributiva que va destinada a aquellos que no han aportado la cantidad suficiente para acceder al beneficio de la jubilación a través de la modalidad antes mencionada.

Cuando se hace referencia al acceso a la jubilación esto implica una pensión vitalicia y debe garantizar el acceso a atención en temas médicos, que resultan de mucha importancia para hombres y mujeres en esta etapa de la vida.

La Protección Social

Garantizar el acceso a la protección social genera un impacto positivo tanto para el desarrollo económico como social de un país; es por este motivo que

muchos países de ingresos medios están ampliando la protección como estrategia dirigida a impulsar el crecimiento económico.

A su vez, en países como Argentina, Bolivia, Chile, Hungría, Kazajistán y Polonia se está revirtiendo la privatización de los sistemas de pensiones que se llevaron a cabo en los años 1980 y 1990 porque eran demasiado caros y no ampliaban la cobertura de las pensiones. La renacionalización total o parcial de estos sistemas tiene por objetivo reducir los costos fiscales, mejorar la cobertura de las pensiones y la seguridad de ingreso de las personas en la jubilables. (OIT, 2014)

La reforma y modificación de la seguridad social en los distintos países, no es una tarea sencilla, sino más bien compleja; podemos observar que se han llevado a cabo en muchos países en los últimos años, evidenciando carencias y limitaciones en las coberturas de las mismas. Esto afecta especialmente a los sistemas de pensiones de vejez que han sufrido adaptaciones y cambios fundamentando en reformas paramétricas.

Para conocer y entender dichas adaptaciones y reformas en las pensiones de la seguridad social que han pasado de ser públicas a total o parcialmente privatizadas, se deben analizar los resultados evidenciados a través de ventajas y defectos, entre ellos los más relevantes son el caso de países particularmente de América Latina y Europa Central y Oriental., entre 1980 y 2008, como es el caso de Chile, Argentina, Bolivia y Hungría. Estos países cambiaron los sistemas públicos tipificados por la prestación definida, a la capitalización plena con cuentas individuales y administración privada con fines lucro.

El caso de Chile en 1981, fue el primero y modelo a seguir y terminando con Rumania en 2008, 23 países realizaron algún tipo de privatización de pensiones, 13 de ellos en América Latina y diez en Europa Central y Oriental. (Carmelo Mesa-Lago , 2013)

El Banco Mundial (1994) publicó un libro que promovió las reformas y prestó apoyo financiero y técnico a muchos países. La mayoría de las reformas estructurales se iniciaron y llevaron a cabo en América Latina y posteriormente

en Europa Central y Orienta (Müller, 2003; Mesa-Lago, 2008), pero reformas parciales fueron aplicadas en Europa Occidental, implementadas en algunos países africanos y asiáticos, y abrogadas en otros países occidentales industrializados.

En el caso de Chile y Bolivia cerraron el sistema público y lo remplazaron por el sistema privado, pero Bolivia obligó a todos los asegurados a cambiarse mientras que Chile les dio un periodo corto para decidir si quedarse en el sistema público o moverse al sistema privado –la afiliación a éste era obligatoria, en ambos países, para todos los nuevos ingresos en la población económicamente activa. (Carmelo Mesa-Lago , 2013)

En el caso de Argentina y Hungría siguieron un enfoque “mixto” pero también con diferencias. En Argentina el sistema público no fue cerrado y se creó un nuevo sistema con dos pilares: el primero público otorgaba una pensión básica y el segundo (privado o público) concedía una pensión complementaria. (Carmelo Mesa-Lago , 2013)

En Hungría, el sistema público puro inicialmente fue cerrado para nuevos participantes y se establecieron los dos pilares: el primero, público que pagaba una pensión proporcional en vez de básica y el segundo, sólo privado que se esperaba que concediera una pensión complementaria estrictamente basada en el saldo de las cuentas individuales (esta pensión nunca fue pagada porque virtualmente se cerró el pilar privado en 2011); más adelante fue posible regresar al sistema público y nuevos participantes podían optar por él, pero luego los nuevos fueron obligados a afiliarse al pilar privado. (Carmelo Mesa-Lago , 2013)

La mayoría de las reformas adoptadas por estos países se evidenció de forma exitosa el fortalecimiento de la relación entre la cotización y el nivel de las pensiones, es decir que existía cierta equivalencia, mejoró la eficiencia de las cuentas individuales, acortaba el procesamiento de las prestaciones y lograba una acumulación de capital sustancial en los fondos de pensiones, así como

retornos de capital entre razonables y altos en América Latina. (Carmelo Mesa-Lago , 2013)

Por otro lado, las reformas estructurales adolecían de importantes defectos de diseño e implementación:

- a. La premisa de un paradigma aplicable a todos los países, independientemente de sus diferencias económico-sociales-políticas, funcionó en algunos y no en otros.
- b. El sistema privado se dirigía a un mercado laboral urbano formal, pero en muchos países de América Latina predominaba el sector informal rural, por lo que la mayoría de la fuerza laboral fue excluida (no en Europa Central y Oriental).
- c. Las reformas presupusieron efectos que en gran parte no ocurrieron: la cobertura se estancó o cayó, la competencia no funcionó adecuadamente en la gran mayoría de los países (especialmente en los pequeños), los gastos administrativos eran altos, la equidad de género se erosionó (los sistemas privados normalmente carecen de solidaridad social).
- d. La mayoría de las reformas descuidó el pilar primero o cero para proporcionar pensiones no contributivas o de asistencia social a los pobres (no tanto en Europa Central y Oriental).
- e. La premisa de que la propiedad de las cuentas individuales y la administración privada impedirían la intrusión del Estado y la política demostró ser falsa en Argentina, donde el gobierno presionó a las administradoras de pensiones a invertir en deuda pública provocando una pérdida del fondo en la crisis interna de 2001-2002 (eventualmente el Estado nacionalizó los fondos privados en Argentina, Bolivia y Hungría).
- f. La supresión o reducción sustancial de las cotizaciones al sistema público generó costos de transición altos y más largos que lo previsto e indujo a un costo fiscal y niveles de deudas insostenibles, que en Chile todavía eran 4.7% del PIB en 2010, 30 años después de la reforma, aunque considerablemente menos en Bolivia y Hungría (Se ha sostenido que el costo fiscal a largo plazo habría sido mayor sin la reforma).
- g. La crisis financiera de 2007-2009 redujo considerablemente el capital acumulado y su retorno en los sistemas privados, dando pie a la crítica y deteniendo las reformas estructurales —aunque hubo una recuperación posterior, algunos países usaron dichas pérdidas para justificar la reforma. (Carmelo Mesa-Lago , 2013)

Fracasos iniciales en el diseño de los sistemas privados y el desempeño posterior a su implementación llevaron a correcciones (reformas parciales), por ejemplo, en Argentina (2003-2007), Bolivia (2007-2008) y Hungría (2000-

2009) pero ellas no resolvieron los problemas fundamentales que fueron agravados por la crisis financiera global.

En 2008, dos países de América Latina implementaron re-reformas de sus sistemas privados con diversos enfoques. Chile mantuvo pero mejoró dicho sistema: extendió la cobertura de los pobres y la población de bajo ingreso, infundió solidaridad social, aumentó las pensiones y reforzó la equidad de género. Argentina cerró el sistema privado y transfirió todos sus fondos y asegurados al sistema público. En 2010, Bolivia y Hungría siguieron el enfoque argentino y nacionalizaron el pilar privado.

Entre los principales problemas detectados en el funcionamiento de dichas reformas se detalla:

La seguridad social: Ya que al privatizar los sistemas de pensiones, quedan excluidos los trabajadores informales y población pobre, ya que los sistemas privados carecen de solidaridad social endógena, partiendo de que la cuenta individual pertenece al trabajador asegurado y no se comparte con otros.

Equidad de género: Los sistemas públicos atenúan las desigualdades de género; casi ninguno en América Latina ha aumentado el número de años de cotización para obtener la pensión mínima, hay transferencias de hombres a mujeres, y utilizan tablas unisex para calcular las pensiones. Por el contrario, los sistemas privados acentúan las desigualdades de género, además de las creadas por el mercado de trabajo.

Rol del Estado y supervisión: Bajo la privatización, el Estado cumpliría un “rol subsidiario” al mercado, pero en la práctica, éste tiene un papel clave incluso en países como Chile donde la inmensa mayoría de asegurados está en el sistema privado: la afiliación y las cotizaciones son obligatorias para los empleados asalariados; el gobierno regula, supervisa y garantiza el sistema y financia el costo fiscal de la reforma durante la transición.

Sostenibilidad financiera: La reforma estructural abolió la cotización del empleador y la transfirió al trabajador que paga el 10% sobre el salario/ingreso imponible para el depósito en la cuenta individual, más todas las comisiones. (Carmelo Mesa-Lago , 2013)

Una reforma estructural cierra total o parcialmente un sistema de pensiones público mientras que una reforma paramétrica preserva el sistema público con medidas para hacerlo financieramente viable en el largo plazo.

Respecto a la evolución de los sistemas de pensiones en los distintos países, se detalla la tendencia de la privatización y las consecuencias de estos cambios:

En la evolución del manejo de los sistemas de pensiones en los distintos países se puede evidenciar desde una perspectiva política-social la construcción en la región los llamados “Estados Sociales de Derecho” que pretendían ser un modelo del Estado de Bienestar al estilo europeo, se crearon así, proyectos de desarrollo social, que promocionaban la educación, la salud y la protección laboral. De esta manera, se inició en el continente la construcción de los Sistemas de Seguridad Social. (Undurraga Gonzalo, 1998)

Los sistemas de protección social sólidos son esenciales para la recuperación económica, el desarrollo inclusivo y la justicia social.

Considerando todos estos aspecto tanto de los sistemas públicos como privados, se pueden evidenciar aspectos positivos y negativos en cada uno de ellos, pero los más relevantes es la cobertura de toda la población de cada país, buscando garantizar la subsistencia de modo adecuado a cada sector, en este caso garantizando en los sistemas la seguridad social, la equidad de género y fundamentado en la sostenibilidad financiera.

De acuerdo con el Banco Mundial:

Las pensiones no contributivas van dirigidas principalmente a tres grupos sociales: los pobres crónicos, los trabajadores del sector informal que están en riesgo de volverse pobres si dejan de trabajar, y los trabajadores del sector formal que están cubiertos por la seguridad social, pero que no cumplen con el tiempo de cotización requerido. (Banco Mundial , 2005)

A nivel mundial el aumento significativo de las pensiones no contributivas o sociales, se relaciona con la baja cobertura del sistema contributivo y la necesidad evidenciada a través de los adultos mayores que están fuera de los sistemas contributivos. En países desarrollados la cobertura es mucho más

amplia pero sin embargo más de la mitad de la población laboral está descubierta.

La falta de cobertura de la seguridad social ha llevado a los principales organismos internacionales a proponer esquemas no contributivos para la población adulta mayor.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) incluyó:

Como resultado de la Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, celebrada en Madrid en 2002, un punto sobre los ingresos mínimos para las personas mayores donde establece como una de las medidas “considerar la posibilidad de establecer, cuando proceda, un sistema de pensiones y prestaciones por discapacidad que no requieran aportaciones de los interesados.” Así también, ha señalado que “los regímenes de asistencia social se convierten en una opción importante no sólo para una simple ampliación de la cobertura, sino también a fin de mejorar el impacto de la seguridad social en la reducción de la pobreza de grupos particularmente vulnerables como son aquellos excluidos del mercado laboral formal o que, por razones de discapacidad e invalidez, no pueden contar con un ingreso en el mundo laboral.” (OIT, 2014)

Por ende la seguridad social en los estados debe garantizar la protección ante contingencias como enfermedad, riesgos de trabajo, invalidez, desempleo, jubilación o retiro y muerte; por este motivo sería ideal que toda la población estuviera cubierta y gozara del acceso a las atenciones y coberturas.

Esping-Anderson (1990), propone un esquema donde se pueden identificar tres grandes modelos de bienestar, que enmarcan también el caso específico de la seguridad social:

El modelo universal: El Estado asegura un determinado nivel de bienestar para los ciudadanos, el financiamiento se logra a través de impuestos generales. Se evidencia en los países escandinavos.

El modelo residual: Considera que cada persona deberá adquirir en el mercado los bienes sociales como: educación, salud y seguridad social, utilizando sus propios recursos. El Estado interviene únicamente

cuando las personas no cuentan con los recursos suficientes para conseguir estos bienes, por lo que los beneficios adoptan el carácter de asistencia social.

El modelo Ocupacional: Se considera cuando el acceso a la seguridad social está determinado por las características de inserción en el mercado laboral, ya sea a través de un trabajo formal o informal, o en determinado sector de la economía. Este modelo excluye a segmentos importantes de la población. (Esping-Anderson , 1990)

En países de baja cobertura de protección social, las pensiones mínimas no logran impedir la pobreza en la vejez, estas pensiones mínimas garantizadas son otorgadas a quienes en los sistemas contributivos no reflejan el mínimo necesario.

Estos modelos detallados clasifican las distintas formas de prestaciones de la seguridad social en los distintos países del mundo, el éxito de cualquiera de ella dependerá de muchos factores sociales, culturales y económicos de la población.

Según el informe de las naciones:

El aumento del envejecimiento de la población a nivel internacional hace que la discusión de la provisión de protección social para los adultos mayores se convierta en un tema prioritario. El número de personas de 60 años y más pasará de 600 millones en el 2000 a casi 2000 millones en el 2050, la cantidad de personas pasará del 10 al 21% de la población mundial, con un crecimiento particular en los países en desarrollo y, específicamente, en América Latina (Naciones Unidas, 2000).

Como se puede evidenciar en los distintos países, la gran preocupación en cuanto al acceso y cobertura del sistema de pensiones, se han tomado distintas decisiones las mismas que han estado sujetas a revisión y adaptaciones constantes, mejorando sus coberturas en función de las necesidades de la población.

3.2 Análisis de la realidad Latinoamericana

La problemática del acceso a la jubilación que padece la mayoría de la población de adultos mayores, genera situaciones de carencia y pobreza en la que se ven inmersos al transcurrir sus años productivos, limitando sus derechos y coartando sus libertades como grupos de la población que amerita una atención prioritaria por parte del estado.

La oficina regional de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para el continente americano destaca que el 98% de los niños llega a cumplir el año de vida cuando cien años atrás sólo lo hacía el 75%. A pesar de las mejoras alcanzadas en este último siglo para mejorar la salud de los ciudadanos y prolongar la esperanza de vida, advierte de que en algunos países persisten las desigualdades que pueden amenazar estos avances. (Organización mundial de la salud, 2010)

El organismo detalla que a pesar de los avances e inversiones que se han realizado en América Latina, aún el 46% de los habitantes no tiene seguro médico, de una población aproximada de 274 millones de habitantes de América Latina y el Caribe. (Organización mundial de la salud, 2010)

Los avances en términos de salud y prevención han logrado mejorar y elevar la esperanza de vida de la población de Latinoamérica en el último siglo, lo que da cuenta de que cada vez la población vive más años de forma saludable, lo que le permite disfrutar de su desarrollo a plenitud, en términos de vitalidad, esto también representa un reto para los distintos países, cuyos objetivos deben enfocarse en garantizar a este gran grupo de la población el acceso a la protección social en todas sus dimensiones.

Las diferencias existentes de la esperanza de vida entre países es muy notable entre países de ingresos altos y bajos de América Latina, así como en las poblaciones rurales, que tienen más difícil el acceso a los servicios de salud. La Organización Panamericana de la Salud señala que, la esperanza de vida en Chile está en 79,2 años, mientras que en Bolivia es de 66,8 años, es decir 12,4 años menos. (Organización Panamericana de la Salud , 2010)

Es importante recalcar que los cambios demográficos que se están dando con los años, señalan:

Entre los retos que señala la organización están "los cambios demográficos, el crecimiento de la población, la urbanización y el envejecimiento".

Si a principios del siglo XX la población en América era de 194 millones de personas, en 2010 superó los 940 millones y se estima que para 2020 ascenderá a unos 1.027 millones, equivalente al 13,4% de la población mundial. (Organización mundial de la salud, 2010)

Llegar a la vejez sin jubilación es uno de los problemas de América Latina, por lo que muchos deben seguir trabajando aún después de edades razonables y otros dependen de sus familiares para subsistir.

Según cifras del Banco mundial, encontramos que en América Latina hay aproximadamente 290 millones de personas en edad de trabajar. El 55% de ellos, es decir, 160 millones, no contribuyen a ningún sistema de pensiones. (Banco Mundial , 2005).

En Latinoamérica los adultos mayores en edad de jubilación, dejar de percibir sus ingresos debido a que cesan de sus trabajo, se ven obligados a depender de familiares o utilizar sus ahorros como medio de subsistencia, apelar a las familias tiene un impacto económico sobre todo si son de recursos limitados, que deben dedicar parte de sus ingresos al cuidado de los adultos mayores.

Considerando las grandes brechas existentes en América latina respecto al acceso a los sistemas de pensiones, el Banco Mundial a través de un informe en el año 2014, señala:

Estos vientos a favor de la economía global convencieron a los gobiernos latinoamericanos de la necesidad de establecer reformas en los sistemas de pensiones, y el resultado fue que alrededor de 11 millones de adultos mayores de 65 años que estaban excluidos de los sistemas de pensiones accedieron a algún beneficio. (El Banco Mundial, 2014)

Según datos del banco mundial:

Durante las décadas del 80 y 90, la mayoría de los sistemas de pensiones de América Latina fueron objeto de reformas destinadas a mejorar su sustentabilidad financiera, aunque desde hace algunos años los esfuerzos han estado dirigidos a lograr una mayor inclusión, a partir de programas tales como la expansión de las pensiones no contributivas o la flexibilización de los requisitos de acceso a los sistemas tradicionales de pensiones contributivas. (El Banco Mundial, 2014)

La tendencia respecto al aumento de la esperanza de vida de la población mundial, lo que vuelve un tema de relevancia la revisión de los sistemas de protección social y las dificultades respecto a la jubilación, exige una revisión de los procesos.

En América Latina se puede evidenciar que existe un cambio en la visión respecto a las pensiones jubilares, contempladas como un herramienta de inclusión, para que todo ese cambio de concepción y oportunidades se vea reflejada en el tiempo es necesario manejarlo con un enfoque sostenible.

En los países de América Latina la esperanza de vida oscila entre los 65 a 70 años como promedio, en algunos casos algunos llegan a los 75 y 78 y por tanto sus edades están entre los 55 a 58 las mujeres y los 60 a 65 los hombres.

Mercer, señala el amplio incremento en la edad de jubilación en seguridad social, mientras los gobiernos trabajan para reducir los costos de seguridad social como respuesta al incremento de la longevidad. La investigación de Mercer – presentada en diciembre 2007- analizó los cambios en la edad normal de jubilación (ENJ) en 47 países. (Mercer, 2007)

El incremento en los costos de seguridad social y la disminución en las tasas de mortalidad están provocando cambios en la jubilación, por lo que muchos gobiernos están optando por el incremento en la edad de jubilación como respuesta. Los gobiernos consideran cada vez más al sector privado para

complementar el beneficio de seguridad social, presionando aún más los recursos de los empleadores.

A continuación se detalla datos de los países de América Latina en cuanto a los requisitos mínimos para acceder a la jubilación:

Argentina: Edad de jubilación: Mujeres 60, Hombres 65. Años de servicio: 30.

Brasil: Edad de retiro: Mujeres 60, Hombres 65. Jubilación por tiempo de servicio: 25 años para Mujeres, 30 para Hombres.

Cuba: Edad de jubilación: Mujeres 60, Hombres 65. Años de servicio: 30

Paraguay: Edad de jubilación: Mujeres 55, Hombres 60.

Uruguay: Edad de jubilación: Mujeres y Hombres: 60 años. Años de servicio: 35. Jubilación por jubilables: Mujeres y Hombres: 70 años.

Chile: edad de jubilación: Mujeres 60 y Hombres 65 años.

Colombia: Actualmente es de mujeres 55 y hombres 60, pero en 2014 subirá a 57 y 62 respectivamente.

Venezuela: Actualmente es de 55 las mujeres y 60 años los hombres.

En la mayoría de países se observa mucha similitud respecto a la edad de jubilación y los años de servicio que deben cumplir para acceder, en la mayoría de caso están entre los 60 y 65 años de edad y 30 años de servicio, lo que respecto a la esperando de vida promedio de la población de los países de América latina da un rango de alrededor de 15 años posteriores a la jubilación, años que deberían contar con las garantías necesarias para afrontar esta etapa, es decir acceso a una pensión digna y protección social que asegure servicio médicos.

3.3 Análisis de la realidad nacional y regional

Para poder conocer mejor y entender la realidad de la población del Ecuador, es necesario empezar por detallar la esperanza de vida de la población; según datos del INEC en el año 2012 la **esperanza de vida en Ecuador** subió hasta llegar a 76,19 años. Ese año la **esperanza de vida de las mujeres** fue de 79,15 años, mayor que la de los hombres que fue de 73,38 años. Esto quiere

decir que sus habitantes tienen una esperanza media-alta, en lo que respecta al resto de los países. (INEC, 2012)

Al analizar la evolución que ha tenido la Esperanza de Vida en Ecuador en los últimos años, vemos que ha subido respecto a 2011 en el que fue de 75,92 años, y respecto al 2002, en el que estaba en 73,99 años.

En el Ecuador según el último censo de población y vivienda realizado en el año 2010, posee aproximadamente 14'483.499 habitantes, de los cuales el 28,9% se encuentra ocupados en el seguro social, es decir que son trabajadores que aportan al sistema del IESS, la edad media de la población ecuatoriana es de 28,4 años y el 12.5% de la población corresponde a adultos mayores jubilados. (INEC, 2010)

Según cifras del INEC en el año 2010:

En el Ecuador hay 940.905 adultos mayores (personas de más de 65 años), representan alrededor del 6,5% de la población total. De la población adulta mayor, el 53% son mujeres y el 47% son hombres. De acuerdo a la información censal (INEC, Censo de Población y Vivienda 2010) las condiciones socioeconómicas en las que viven en nuestro país son en su mayoría deficitarias, el 45% de estas personas, es decir, un total de 424892, se encuentran bajo la línea de pobreza. En Ecuador, en pobreza están 250302 y en pobreza extrema 174590 personas. El 11% de los adultos mayores vive solo, esta proporción aumenta en la costa ecuatoriana (12,4%); mientras que los adultos mayores que viven acompañados en su mayoría viven con hijo (49%), nieto (16%) y esposo o compañero (15%).

A pesar de que un 81% de los adultos mayores dicen estar satisfechos con su vida el 28% menciona sentirse desamparado, 38% siente a veces que su vida está vacía y el 46% piensa que algo malo le puede suceder.

La satisfacción en la vida en el adulto mayor ecuatoriano aumenta considerablemente cuando vive acompañado de alguien (satisfechos con la vida que viven solos: 73%, satisfechos con la vida que viven acompañados: 83%). El 69% de los adultos mayores han requerido atención médica los últimos 4 meses, mayoritariamente utilizan hospitales, subcentros de salud y consultorios particulares. El 28% de los casos son ellos mismos los que se pagan los gastos de la consulta médica, mientras que en un 21% los paga el hijo o hija. Las

enfermedades más comunes en el área urbana son: osteoporosis (19%), diabetes (13%), problemas del corazón (13%) y enfermedades pulmonares (8%).

El 42% de los adultos mayores no trabaja y mayoritariamente su nivel de educación es el nivel primario. A pesar de que desean trabajar los hombres mencionan que dejaron de trabajar por: problemas de salud (50%), jubilación por edad (23%), y su familia no quiere que trabaje (8%). En el caso de las mujeres dejan de trabajar debido a: problemas de salud (50%), su familia no quiere que trabaje (20%) y jubilación por edad (8%). (INEC, 2010)

Como se puede evidenciar, la población de adultos mayores en el Ecuador representa el 9,3% de la población total, el 42% de ellos no trabaja, dentro de este grupo solo el 23% hombres han podido acceder al proceso de jubilación y tan solo el 8 % de las mujeres.

En el Ecuador en la actualidad existen dos tipos de jubilación, la jubilación a través del sistema de pensiones del Instituto de Seguridad Social generada a través de los apartes al sistema y la jubilación patronal detallada en el Código de Relaciones laborales ecuatoriano vigente, que es una pensión vitalicia o monto global que reciben de su empleador los trabajadores que por 25 años o más prestaron sus servicios de manera continua o ininterrumpida.

La jubilación es un derecho que adquiere el trabajador a través de sus años de servicio, todo trabajador que aporta al sistema podrá acceder a jubilarse a través del IESS y recibir una pensión vitalicia adicional a la protección social, en cuanto al derecho de la jubilación patronal, la ley otorga este beneficio a quienes han trabajado para el mismo empleador por un lapso de 25 años. Para quienes han trabajado durante el tiempo establecido en la misma organización podrán beneficiarse de ambas jubilaciones al término y cese de su vida laboral.

La jubilación es administrada por el Instituto de Seguridad Social (IESS), que es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de

la República, tiene por objeto la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional. (Ley de seguridad social).

El Ministerio de Inclusión Económica y Social crea una política pública para la población adulta mayor con un enfoque de derechos, centrando el envejecimiento como una opción de ciudadanía activa y positiva, para la consecución de esto define tres ejes de política pública:

Inclusión y participación social, considerando a los adultos mayores como actores del cambio social;

Protección social, que asegura una protección destinada a prevenir o reducir la pobreza, vulnerabilidad y la exclusión social;

Atención y cuidado, a través de la operación de servicios y centros gerontológicos, de administración directa, o gestionados por convenios de cooperación. (MIES, 2010)

Bono de Desarrollo Humano – Adultos Mayores

El gobierno a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), otorga bonos a personas y grupos considerados de riesgo, entre ellos a los adultos mayores, que se encuentran expuestos a la pobreza y que no cuentan con aportaciones al sistema de jubilación por el IESS.

Estos bonos son conocidos como “Bono de Desarrollo Humano”, este bono es una entrega monetaria de USD 50 mensuales (2014), que el Estado otorga a personas de escasos recursos económicos para mejorar su calidad de vida.

Son beneficiarios de este bono, entre otros los adultos mayores de acuerdo al siguiente detalle: “Los adultos mayores que no reciben ninguna pensión.- en este caso el bono busca un aseguramiento mínimo para aquellos adultos mayores que se encuentran en situación de pobreza”. (MIES , 2012)

Subsecretaría de Atención Intergeneracional
Políticas para el adulto mayor

El objetivo general de la política del MIES para atender a la población adulta mayor es el de promover un envejecimiento inclusivo e integrado, social y económicamente.

Logros 2013

Dirección de Población Adulta Mayor

Subsecretaría de Aseguramiento no Contributivo

La política a cargo de esta dirección está en función a las transferencias monetarias, esto es Bono de Desarrollo Humano y pensiones, cuyo fin es el de garantizar a los núcleos familiares un consumo mínimo, incorporando a su vez el cumplimiento de la corresponsabilidad en los hogares receptores.

Así se cumple con las disposiciones contempladas en la Constitución, en relación a la protección a los adultos mayores y personas con discapacidad y principalmente en lo concerniente al piso de protección.

Este gran desafío obliga al Estado ecuatoriano a replantearse el tema de la seguridad social en términos de universalidad del aseguramiento social, rompiendo con la visión tradición al sujeta al empleo en el mercado de trabajo, lo que implica dos grandes retos: 1) atenderla demanda cada vez mayor de la cobertura y exigencia en la calidad de los servicios sociales; y, 2) contemplar las prestaciones en todas las modalidades de trabajo y tipologías ocupacionales, además de establecer mecanismos de protección bajo una visión de solidaridad integral.

Exige además, entre otras medidas, un estricto control al aseguramiento obligatorio, así como mecanismos de vinculación con modelos no contributivos o semi-contributivos y sobretodo de acciones que permitan

sostener la movilidad social como condición importante para avanzar hacia la universalidad de este derecho.

Bonos y Pensiones

Para diciembre del 2013 se registraron 1 717 491 personas habilitadas para el pago del Bono de Desarrollo Humano (BDH) y pensiones, las cuales están divididas de la siguiente manera: BDH 1 026 114, adultos mayores 569 144 y personas con discapacidad 122 233.

Personas habilitadas por tipo de subsidio

De las personas habilitadas al pago de bono y pensiones, el 78% son mujeres y el 22% son hombres. Se tiene la siguiente distribución por tipo de subsidio: El caso de los Usuarios BDH el 94% son mujeres y el 6% hombres, esto debido a que el enfoque del Bono es dirigido a las madres jefas de hogar, pero existen ciertas excepciones en las que se entrega a los padres en el caso de que no exista una madre en el hogar.

De los adultos mayores esta proporción se encuentra en 56% mujeres y el 44% hombres.

Para los adultos con discapacidad y menores de edad con discapacidad la proporción es 58% hombres y el 42% mujeres.

Las personas habilitadas están concentradas a nivel nacional en un 60% en áreas urbanas y en un 40% en áreas rurales.

La mayor concentración de personas habilitadas está en la región costa, donde se ubican el 55% de los habilitados. Por otra parte, las dos etnias más relevantes son los mestizos (65%), y los indígenas (13%).

Personas habilitadas al pago del BDH y pensiones por Zona

La pensión para adultos mayores es un mecanismo que protege un nivel mínimo de consumo de las personas de 65 años de edad en adelante, que no se encuentran como afiliados o pensionistas en el IESS, ISSFA e ISSPOL y que no constan como usuarios de Bono Joaquín Gallegos Lara.

Esta transferencia constituye un mecanismo de seguridad no contributiva.

3.4 Mapeo normativo y estratégico

A través de la Constitución 2008 se logró priorizar la atención a las personas durante su ciclo vital, reafirmó la responsabilidad del Estado de garantizar los derechos en especial para la población considerada como de atención prioritaria; donde entran en este grupo los niños, niñas, adolescentes y población adulta mayor; redefinió el rol concurrente del Estado y la sociedad en el cuidado y la protección familiar.

Considerar a las personas en cada una de las etapas de su vida implica, superar las concepciones tradicionales, valorar y reconocer la identidad propia, necesidades e intereses de cada persona en cada etapa.

El Ecuador se rige por la normativa máxima que es la Constitución de la República, como país constitucional de derecho. Podemos encontrar las garantías respecto al derecho de las personas y de los grupos de atención prioritaria, como lo son los adultos mayores, a continuación se detallan los artículos relacionados a los derechos garantizados para todos los ecuatorianos para asegurar calidad de vida.

Capítulo tercero

Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria

Art. 35.- Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. (Constitución, 2008)

En el marco de la constitucional el estado deberá garantizar a las personas adultas el acceso y goce beneficios detallados a continuación:

Art. 36.- Las personas adultas mayores recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado, en especial en los

campos de inclusión social y económica, y protección contra la violencia. Se considerarán personas adultas mayores aquellas personas que hayan cumplido los sesenta y cinco años de edad.

Art. 37.- El Estado garantizará a las personas adultas mayores los siguientes derechos:

2. La atención gratuita y especializada de salud, así como el acceso gratuito a medicinas.
3. El trabajo remunerado, en función de sus capacidades, para lo cual tomará en cuenta sus limitaciones.
4. La jubilación universal.
5. El acceso a una vivienda que asegure una vida digna, con respeto a su opinión y consentimiento. (Constitución, 2008)

Art. 38.- El Estado establecerá políticas públicas y programas de atención a las personas adultas mayores, que tendrán en cuenta las diferencias específicas entre áreas urbanas y rurales, las inequidades de género, la etnia, la cultura y las diferencias propias de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades; asimismo, fomentará el mayor grado posible de autonomía personal y participación en la definición y ejecución de estas políticas.

Considerando este marco legal, como la normativa que rige los sistemas de protección social, que establece la consideración a los adultos mayores como sujetos de atención prioritaria, se evidencia la necesidad de llevar a cabo este proyecto de creación de un programa de “Retiro Productivo”, considerando el retiro laboral como un suceso de gran impacto en la vida de las personas, se debe abordar desde una perspectiva legal y social, por ende todas las políticas y programas que se implementen al interior de la compañía deben enmarcarse bajo las políticas de seguridad social, resaltando la importancia que tiene el correcto manejo de este proceso de transición debe ser trabajado bajo la concepción de los derechos que consagra la constitución de la república del Ecuador.

En el diseño de este programa de “Retiro Productivo” se resalta lo detallado en la Constitución de la República del Ecuador, respeto a las personas adultas mayores como sujetos de atención prioritaria y especializada tanto en el ámbito público y privado; se debe garantizar el acceso y goce beneficios como atención en salud, trabajo con remuneración justo respetando sus capacidades y limitaciones propias de dicha etapa de vida y garantizando el acceso a la jubilación.

El plan de Desarrollo Humano de la compañía multinacional de producción Ecuador, ha sido diseñado considerando como eje fundamental el cumplimiento y garantía de los derechos de los colaboradores; a través del Plan Nacional del Buen Vivir a nivel nacional, se da cumplimiento a lo que manda la Constitución, donde se define: “El Buen Vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. No es buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito”. (Plan Nacional de Buen Vivir, 2013-2017)

Parte fundamental del programa de “Retiro Productivo” es garantizar el acceso y cobertura del sistema de protección social (IESS) de los colaboradores, según el marco legal; para garantizar la jubilación social, se consideran aquellos colaboradores que no hayan cumplido los requisitos como edad o imposiciones al sistema de pensiones del IESS asegurar la continuidad a través de la garantía de afiliación de forma independiente durante el tiempo restante, esto constituye asesoría y capacitación en el manejo del sistema personal por parte del colaborador una vez que haya cesado de sus funciones para la compañía.

La ley de seguridad social define al jubilado como:

Toda persona que ha cumplido los requisitos de tiempo de imposiciones y edad de retiro, o padece una lesión permanente, física, o mental, total o parcial, y percibe una pensión regular del Estado o del Seguro Social, o una renta vitalicia de una compañía aseguradora, por condición de vejez o invalidez. (Ley de Seguridad Social)

El jubilado recibirá asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y de rehabilitación en las unidades médicas del IESS, serán beneficiarios de acciones integrales de fomento y promoción de la salud, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades no profesionales, recuperación y rehabilitación de la salud individual.

Se acreditará derecho vitalicio a jubilación ordinaria de vejez cuando el afiliado haya cumplido sesenta (60) años de edad y un mínimo de trescientos sesenta (360) imposiciones mensuales o un mínimo de cuatrocientos ochenta (480) imposiciones mensuales sin límite de edad.

A partir del año 2006, la edad mínima de retiro para la jubilación ordinaria de vejez, a excepción de la jubilación por tener cuatrocientos ochenta (480) imposiciones mensuales, no podrá ser inferior a sesenta (60) años en ningún caso; y, en ese mismo año se la podrá modificar de acuerdo a la expectativa de vida promedio de toda la población de esa edad, para que el período de duración de la pensión por jubilación ordinaria de vejez, referencialmente alcance quince (15) años en promedio. (Ley de Seguridad Social)

Jubilación por jubilables

Se podrá acreditar derecho a jubilación por jubilables cuando el asegurado: hubiere cumplido setenta (70) años de edad, siempre que registre un mínimo de ciento veinte (120) imposiciones mensuales, aún cuando se encontrare en actividad a la fecha de aprobación de su solicitud de jubilación; o, hubiere cumplido sesenta y cinco (65) años de edad, siempre que registre un mínimo de ciento ochenta (180) imposiciones mensuales, y demuestre ante el IESS que ha permanecido cesante durante ciento veinte (120) días consecutivos, por lo menos, a la fecha de presentación de la solicitud de jubilación. (Ley de Seguridad Social)

Financiamiento

En todos los casos comprendidos en este Capítulo, el IESS cubrirá el sesenta por ciento (60%) de la pensión respectiva, y el Estado continuará financiando obligatoriamente el cuarenta por ciento (40%) restante; pero, en cualquier circunstancia, el IESS otorgará la prestación completa. (Ley de Seguridad Social)

El aporte de los trabajadores del sector privado bajo relación de dependencia, así como de los miembros del clero secular:

Tabla 4: Distribución del aporte personal y patronal - IESS

CONCEPTO	PERSONAL	PATRONAL	TOTAL
SEGURO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y MUERTE	6.64	3.10	9.74

(12 pensiones mensuales, decimotercera, decimocuarta y auxilios funerales)			
Ley orgánica de discapacidades LOD	0.10	0.00	0.10
SEGURO DE SALUD (Enfermedad y maternidad del Seguro General, subsidio económico del seguro general, atenciones de salud por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, órtesis y prótesis)	0.00	5.71	5.71
SEGURO DE RIESGOS DEL TRABAJO (Subsidios, indemnizaciones, 12 pensiones mensuales, decimotercera, decimocuarta, promoción y prevención)	0.00	0.55	0.55
SEGURO DE CESANTÍA	2.00	1.00	3.00
SEGURO SOCIAL CAMPESINO	0.35	0.35	0.70
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	0.36	0.44	0.80
TOTAL	9.45	11.15	20.60

Fuente: Ley de Seguridad Social

El Código de Relaciones laborales ecuatoriano, respecto a la jubilación patronal y sus requisitos garantiza el acceso a una jubilación a cargo del patrono, constituye un beneficio de los trabajadores y obreros, siempre y cuando este sujeto al cumplimiento de los requisitos establecidos, consta y se detalla en un marco legal para el funcionamiento y regulación del sector privado, el mismo que establece:

Que el colaborador debe estar amparado al Código de Relaciones laborales, debe mantener una antigüedad de 25 años de servicio o más, y en el caso de despido intempestivo debe tener más de 20 años y menos de 25 años, para lo cual aplica el Art. 188, inciso séptimo del Código de Relaciones laborales relativo a la jubilación patronal proporcional.

Art. 188.- Indemnización por despido intempestivo.- El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio y según la siguiente escala:

Hasta tres años de servicio, con el valor correspondiente a tres meses de remuneración; y, De más de tres años, con el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que en ningún caso ese valor exceda de veinte y cinco meses de remuneración.

La fracción de un año se considerará como año completo.

El cálculo de estas indemnizaciones se hará en base de la remuneración que hubiere estado percibiendo el trabajador al momento del despido, sin perjuicio de pagar las bonificaciones a las que se alude en el caso del artículo 185 de este Código.

En el caso del trabajador que hubiere cumplido veinte años, y menos de veinticinco años de trabajo, continuada o interrumpidamente, adicionalmente tendrá derecho a la parte proporcional de la jubilación patronal, de acuerdo con las normas de este Código.

Las indemnizaciones por despido, previstas en este artículo, podrán ser mejoradas por mutuo acuerdo entre las partes, mas no por los Tribunales de Conciliación y Arbitraje. (Código de trabajo, 2015)

La jubilación patronal es un derecho establecido en el Código de Relaciones laborales ecuatoriano, a través del cual el trabajador que ha cumplido con los requisitos detallados a continuación, puede acceder un monto global o una pensión mensual vitalicia a cargo de su empleador.

Art. 216.- Los trabajadores que por veinticinco años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores de acuerdo con las siguientes reglas:

Las organizaciones están obligadas a pagar los montos establecidos en el Código de Relaciones laborales respecto a la jubilación patronal, siempre que el colaborador cumpla los requisitos para ser elegible, podrá solicitar el colaborador que se realice un pago mensualizado o un monto global según considera y apegándose lo establecido en los artículos detallados del Código de Relaciones laborales ecuatoriano vigente en la actualidad.

Todo el marco legal vigente que regula los derechos de los trabajadores, las modalidades del trabajo y sus condiciones, los planes de bienestar

establecidos por el estado a través del plan del “Buen Vivir” y la ley de seguridad social, han sido considerados de manera fundamental dentro del diseño del presente programa de “Retiro Productivo”, con la finalidad de que sea coherente, viable y sostenible, además de que brinde las garantías necesarias para los colaboradores de la compañía multinacional de producción Ecuador.

3.5 Contexto Institucional

1. Identificación del Proyecto

1.1. Responsables de la implementación del proyecto

El área de Bienestar & Beneficios, conformado por las trabajadoras sociales.

1.2. Ubicación del proyecto

Provincia: Guayas

Ciudad: Guayaquil

1.3. Duración del proyecto

1 año

1.4. Período

2014-2015

1.5. Hoja de vida de la institución

Es una compañía multinacional industrial, fundada en el año 1872 en los Estados Unidos, con la finalidad de producir y crear productos de consumo y uso industrial para la higiene y limpieza personal. En la actualidad sus marcas cuentan con consumidores en los diferentes países alrededor del mundo.

Productos para la Protección Infantil, Femenina y Adulta, Papeles Higiénicos, Faciales, Servilletas, Toallas de Cocina, Papeles Finos para impresión y escritura, Papeles para uso Institucional y ropa Hospitalaria, entre otros, satisfacen las necesidades de los consumidores de Colombia, Perú, Venezuela, Ecuador y Bolivia. (Kimberly Clark , 2015)

En Ecuador, Compañía multinacional de producción cuenta con una planta ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la que se produce papel higiénico y pañales, y una sucursal en la ciudad de Quito donde funciona una oficina administrativa enfocada a temas comerciales.

Cuenta con un equipo humano de 699 colaboradores distribuidos entre personal administrativo y personal operativo.

El área operativa está dividida en el área de operaciones que corresponde a la planta de producción y dos centros de distribución, ubicados en la ciudad de Guayaquil.

1.6. Valores

- Autenticidad
- Responsabilidad
- Innovación
- Dedicación

1.7. Competencias / Comportamientos empresariales

- Construir confianza
- Tomar decisiones
- Ganar consistentemente
- Pensar como cliente
- Mejorar continuamente
- Construir talento

1.8. Visión

“Ser una compañía líder con crecimiento y rentabilidad sustentable, asumiendo el compromiso de ser los mejores en todo lo que hacemos, con un equipo de personas con mentalidad ganadora y orgullosa de pertenecer a la compañía”.

La compañía multinacional de producción en su estructura de recursos humanos rige todos sus programas bajo la Gestión de Talento Humano, cuyas políticas y lineamientos están diseñados para garantizar e institucionalizar los beneficios que la compañía brinda a sus todos sus colaboradores, los mismo que son ejecutados a través de los distintos programas de Bienestar liderados por el equipo de Trabajadoras Sociales.

El área de Talento Humano está conformada por: el área de Compensaciones y Beneficios (Nómina y Trabajo Social), Servicios de Salud (Dispensario Médico), Atracción de personal (Selección), Capacitación de Talento y Servicios Generales (Eventos organizacionales, limpieza y servicios varios). El área de Compensaciones y Beneficios, es donde se desempeña el área de Trabajo Social.

A continuación se muestra gráficamente la estructura del departamento de Recursos Humanos con todas sus áreas.

Tabla 5: Estructura del departamento de Recursos Humanos - Compañía multinacional de producción Ecuador

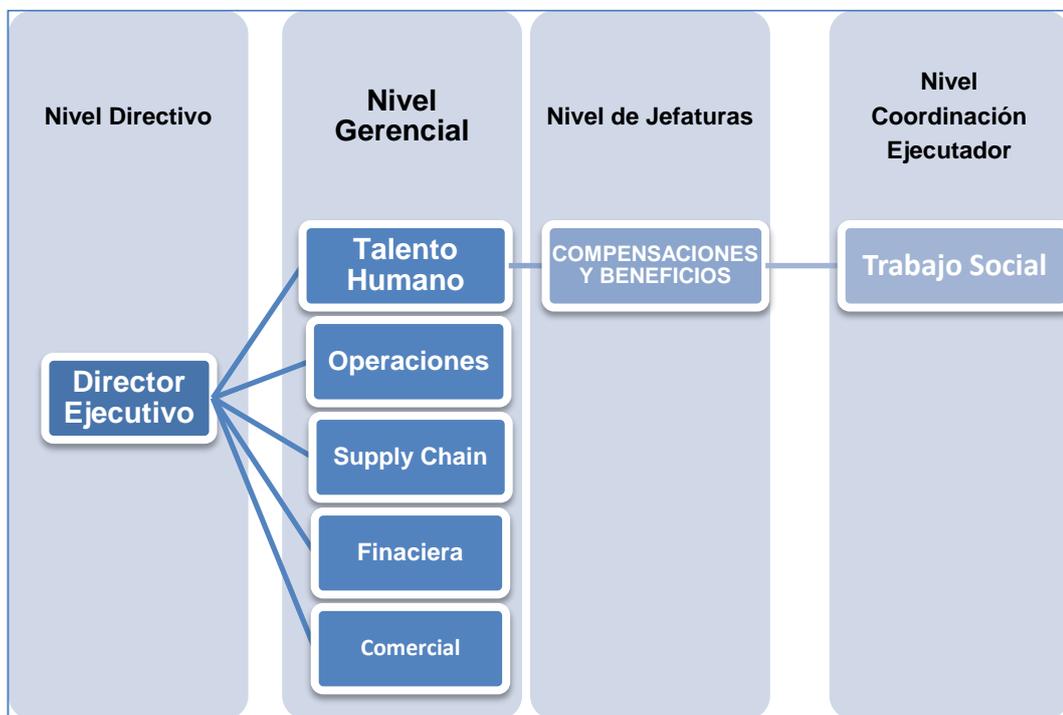


Fuente: Estructura orgánica Compañía multinacional de producción Ecuador

La compañía multinacional de producción está dividida en cuatro niveles según su estructura orgánica: Nivel directivo conformado por la directora ejecutiva, nivel gerencial conformado por todas las gerencias de la organización, nivel de jefaturas confirmado por todos los jefes y líderes de cada área y nivel de coordinación y ejecución en el cual se encuentran todas las áreas de apoyo y ejecución operativas.

A continuación se detalla gráficamente la estructura orgánica de la compañía multinacional de producción.

Tabla 6: Estructura orgánica Compañía multinacional de producción Ecuador - Compañía multinacional de producción Ecuador



Fuente: Estructura orgánica Compañía multinacional de producción Ecuador

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

4.1. Enfoque de investigación

La identificación del problema objeto de intervención del presente proyecto se realizó a través de una investigación diagnóstica, entendida como un tipo de investigación empírica, es decir que basada en la evidencia, que nos permitió entender hechos e interacciones entre actores, acciones y estructuras.

“La investigación diagnóstica supone un análisis de situaciones. El análisis de situaciones es un momento complejo que nos desafía a conocer lo que está sucediendo en una determinada representación de la realidad, que denominamos situación, incluyendo lo que está sucediendo sobre y dentro de los límites de esa realidad. La investigación diagnóstica como momento privilegiado de articulación entre conocimiento e intervención, contiene en su definición, las complejas relaciones entre sujetos (actores), prácticas (acción) y escenarios (estructura)”. (Rovere, 1993)

Es entonces que a través de la investigación diagnóstica se pudo conocer las distintas problemáticas que se presentan al interior de la compañía este análisis permitió a su vez realizar una priorización de problemas, identificación de actores involucrados y definición de los distintos escenarios en los que se presentan.

4.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación que se utilizó es de nivel descriptivo, que consiste en la caracterización de un hecho.

Respecto a la investigación descriptiva, (Sabino, 1986):

La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su interés principal es descubrir las características de conjuntos homogéneos de fenómenos,

a través de criterios sistemáticos que permitan evidenciar su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”. (Sabino, 1986)

Ezequiel Ander-Egg respecto a la investigación descriptiva precisa:

“Los estudios formulativos o exploratorios y los estudios descriptivos son los dos niveles en los que habitualmente han de trabajar quienes están preocupados por la acción, puesto que permiten elaborar un marco de estudio a partir del cual se deduce una problemática ulterior, o bien formular un diagnóstico con el fin de conocer carencias esenciales y sugerir una acción posterior”. **(Ander-Egg, 1977)**

Es entonces que a través de este proceso e identificación se recopila la información relevante para conocer los fenómenos que existen al interior de la compañía para poder crear una propuesta en favor de brindar alternativas de solución acertadas en cuanto al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población estudiada.

4.3. Método de investigación

Para la presente investigación se utilizó la metodología ZOPP, que busca el desarrollo integrado a través del desarrollo social al igual que el desarrollo económico. Promueve la participación de los agentes involucrados bajo la forma de una población activamente comprometida en la planificación e implementación (Fernández, 1989).

Este método busca lograr un proceso de reflexión conjunta, la comprensión de todos los involucrados de la meta a lograr, partiendo del conocimiento de la problemática que busca ser resuelta y la definición de las acciones, cuyo objetivo principal es propiciar la participación. (Fernández, 1989).

4.4. Universo, muestra y muestreo

El universo, el objeto de estudio de esta investigación estuvo constituido por 276 colaboradores que pertenecen en la nómina del área de Producción de la compañía multinacional de producción ubicada en la ciudad de Guayaquil.

La muestra estuvo constituida por 27 colaboradores que cumplen con el requisito de tener una antigüedad igual o mayor a 25 años laborando dentro de la compañía, requisito establecido en el marco legal ecuatoriano para acceder a una jubilación patronal, todos pertenecientes al área de Producción de la compañía, de los cuales se extraerá la información requerida para esta investigación.

4.5. Proceso de recolección y análisis de la información

A continuación se detallan las técnicas e instrumentos utilizadas y aplicados en la compañía multinacional de producción, para la recopilación de información.

Tabla 7: Técnicas e Instrumentos utilizados

TÉCNICA	INSTRUMENTO	POBLACIÓN
Entrevista Estructurada	Guía de entrevista	Se realizó a 27 colaboradores jubilables del área de Producción de la compañía multinacional de producción.
		Se realizó a los 4 supervisores del área (líderes de los colaboradores jubilables)
Encuesta	Ficha Socioeconómicas	Se realizó a 27 colaboradores jubilables del área de Producción de la compañía multinacional de producción.
Grupo Focal	Guía de Pautas	Se realizó a 27 colaboradores jubilables del área de Producción de la compañía multinacional de producción.
Revisión documental	Guía revisión	Información de la institución como informes, estadísticas, políticas, encuesta de clima, entre otras.

4.6. Proceso metodológico

Con la recopilación de la información se procedió a elaborar la Matriz de Descripción de Problemas, para el procesamiento a través de la metodología ZOOP, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 8: Etapas de la identificación del Problemas

MOMENTOS Del proceso de planificación	PROCESO	ACTIVIDADES
Identificación	Diagnóstico	1. Matriz de Descripción de Problemas: Identifica situaciones. (Anexo:1)
		2. Matriz de Vester: Establecer relaciones intercausalidad. (Anexo:2)
		3. Plano Cartesiano. Jerarquizarlo. (Anexo:3)
		4. Árbol de problemas (Anexo:4)
		5. Árbol de Objetivos (Anexo:5)
		6. Matriz de análisis de alternativas: Evaluación de factibilidad. (Anexo:6)
		7. Diagrama de estrategias. (Anexo:7)
		8. Mapa de Actores: Identificar actores y de sus relaciones.(Anexo:8)
		9. Mapa de Actores: Identificar actores y de sus relaciones.(Anexo:9 y Anexo:10)

Estas actividades constituyen el soporte técnico que respaldan la propuesta; los mismos que se detallan a continuación:

La matriz de descripción de los problemas se elaboró de con la información recopilada y la aplicación de los instrumentos aplicados en la compañía.

Anexo 1: Matriz de Descripción de Problemas

No.	PROBLEMA	DESCRIPCIÓN (Significado)	EVIDENCIA
1			
2			
3			

Al momento de aplicar esta matriz, se tienen los problemas que aún no han sido interrelacionados, una vez que se ha completado esta matriz, se realiza la ponderación de todas las situaciones detalladas en la Matriz de Vester o estructural.

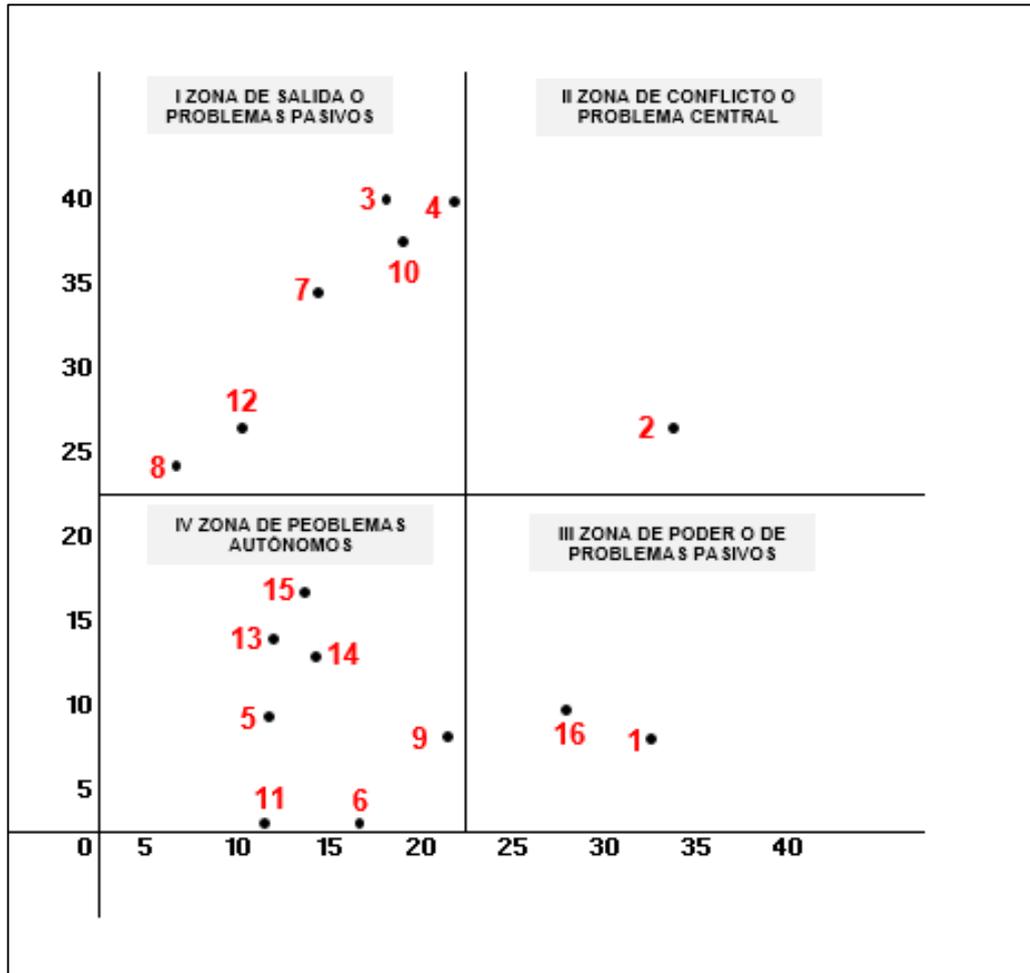
A través de la aplicación de la Matriz de Vester, se puede identificar sus relaciones y el grado de dependencia o influencia que poseen entre sí, definiendo el grado de causa o consecuencia que tiene cada problema entre sí.

Anexo 2: Matriz de Vester o Estructural

No.	PROBLEMA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total Causalidad
1																		
2																		
3																		

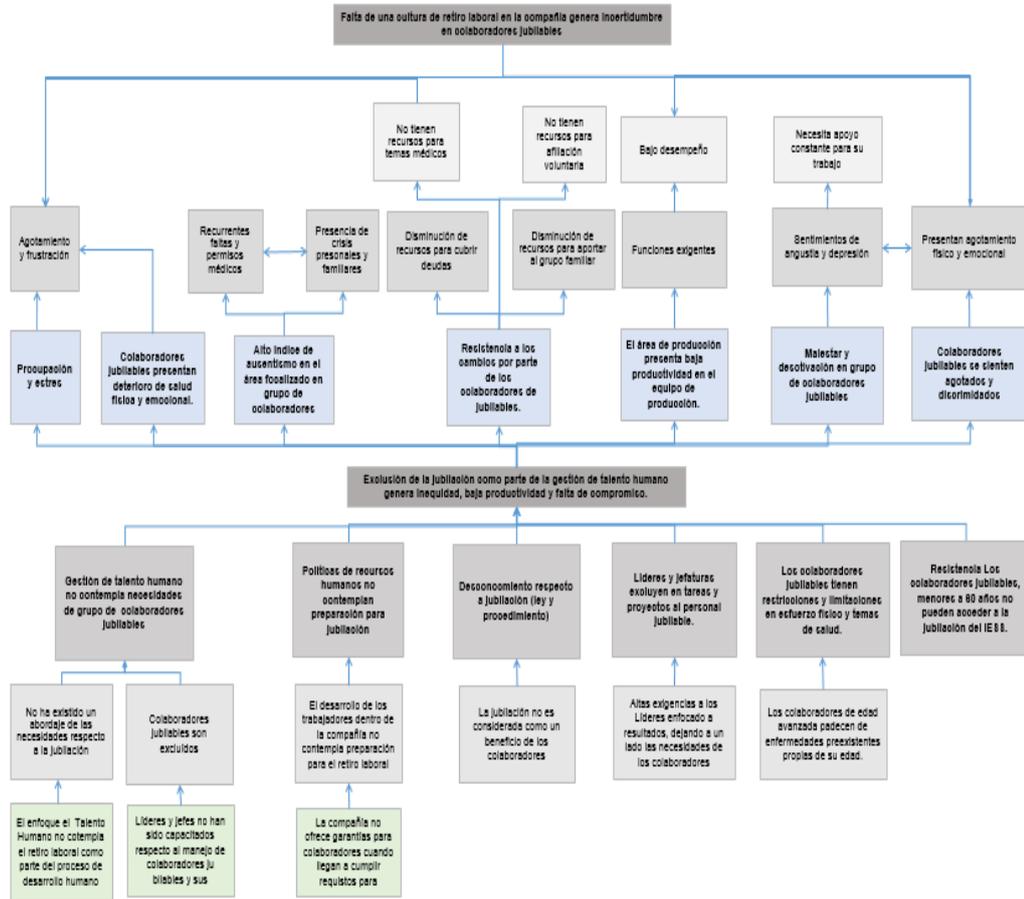
La finalidad de esta matriz es jerarquizar el problema de acuerdo con su grado de causalidad o dependencia, de acuerdo a esto se ubican los problemas en un plano cartesiano, los mismos que se deben ubicar según el resultado de su valoración.

Anexo 3: Plano Cartesiano



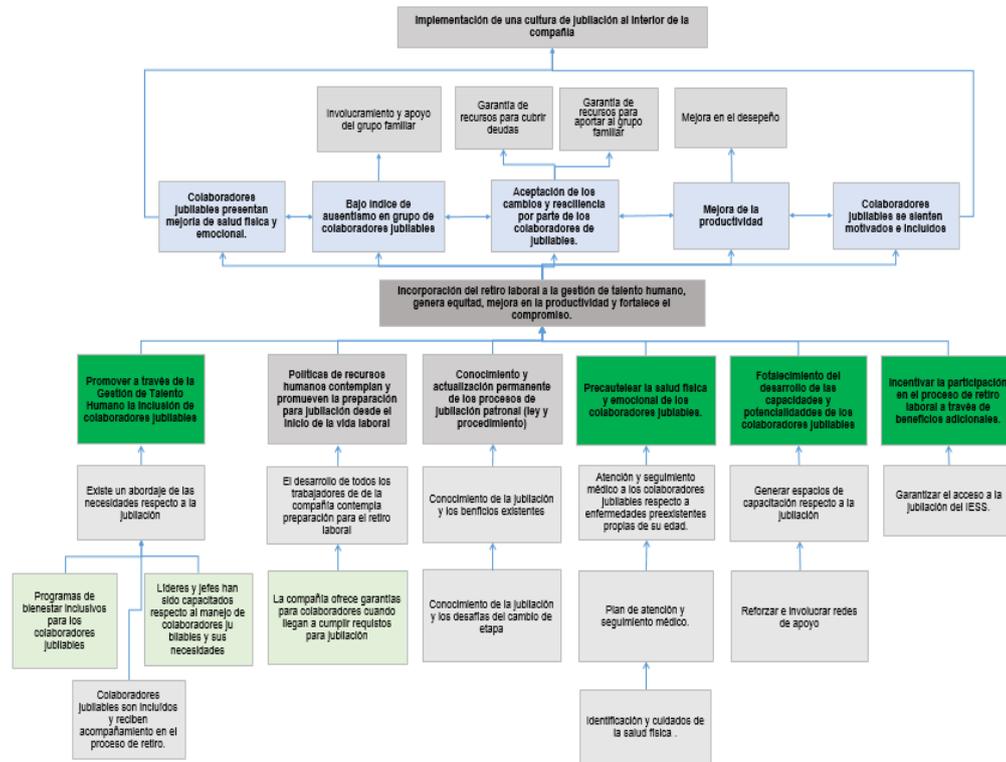
Una vez definido el problema central en el plano cartesiano, se elabora la Matriz de Árbol de Problemas, colocando problema central en la parte de abajo y las consecuencias en la parte de arriba de la matriz, la lectura de esta matriz se hace desde las causas que generan el problema central hacia las consecuencias que se producen del problema central.

Anexo 4: Árbol de Problemas



Una vez que se ha finalizado el Arbol del problema, se procede a realizar el árbol de objetivo, colocando en el centro el propósito o finalidad del proyecto, abajo se escribe los objetivos y en la parte de arriba se escribe la finalidad del proyecto.

Anexo 5: Árbol de Objetivos



Con estos insumos se elabora la matriz de Alternativas y el Diagrama de objetivos, la misma que se elabora con códigos establecidos a través de preguntas para la ponderación de la matriz.

Tabla 9: Impacto Social

Cód.	Impacto Social
IP 1	¿Contribuye el objetivo a aspectos sociales, culturales y a la sociedad que han sido analizadas para todos los principales subgrupos de beneficiarios?
Cód.	Impacto Equidad
IE 1	¿Contribuye el objetivo a la igualdad entre mujeres y hombres?
Cód.	Impacto Ambiental
IA 1	¿Influye el objetivo en un alto impacto ambiental?

Tabla 10: Factibilidad Técnica

Cód.	Factibilidad Técnica
FT 1	¿Serán capaces de implementar el objetivo a los socios y los organismos encargados de la ejecución?
FT 2	¿Se cuenta con profesionales para realizar este objetivo?
Cód.	Factibilidad Financiera
FF 1	¿La institución decidirá financiar este objetivo?
FF 2	¿Hay pruebas de que los recursos financieros estarán disponibles?
Cód.	Factibilidad Política
FP 1	¿Están conformes los objetivos del proyecto con los objetivos políticos más amplios de fomento de derechos humanos, de democratización y la reducción de la pobreza?

Tabla 11: Sostenibilidad

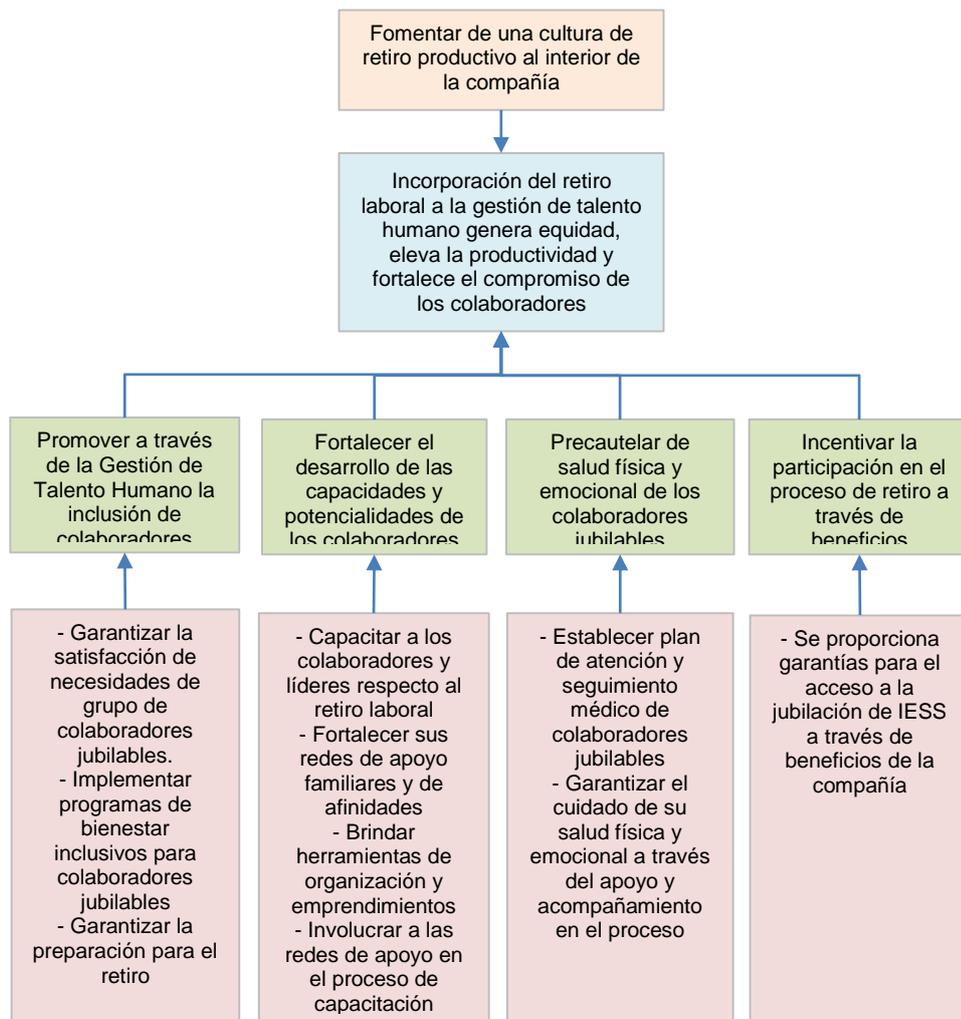
Cód.	Sostenibilidad
S1	¿Habrà una apropiación adecuada del objetivo por los grupo meta/ beneficiarios?
S2	¿Tendrán las autoridades competentes una política de apoyo durante la ejecución y tras la realización del proyecto?
S3	¿Se preservará el medioambiente durante y después de la ejecución del proyecto?
S4	¿Habrà apoyo tanto de recursos humano y económico para este objetivo?

Anexo 6: Matriz de Análisis de Alternativas

NO	OBJETIVOS	IMPACTO			FACTIBILIDAD					SOSTENIBILIDAD				TOTAL
		SOCIAL	EQUIDAD	AMBIENTAL	TÉCNICA		FINACIERA		POLÍTICA	S1	S2	S3	S4	
		IS 1	IE 1	IA 1	FT 1	FT 2	FF 1	FF2	FP 1	S1	S2	S3	S4	
1	Garantizar la satisfacción de necesidades de grupo de colaboradores jubilables	4	1	1	3	3	4	3	3	4	3	3	4	36
2	Realizar un abordaje de las necesidades respecto a la jubilación	3	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	24
3	Implementar programas de bienestar que contemplen la jubilación	4	1	1	3	3	4	3	3	4	3	3	3	35

Una vez que se ha realizado la matriz de Análisis de Alternativas, se toman las alternativas con mayor puntaje para la realización del Diagrama de Estrategias, en este caso se consideró todas las que obtuvieron una puntuación igual o mayor a 35.

Anexo 7: Matriz de Diagrama de Estrategias



CAPITULO V

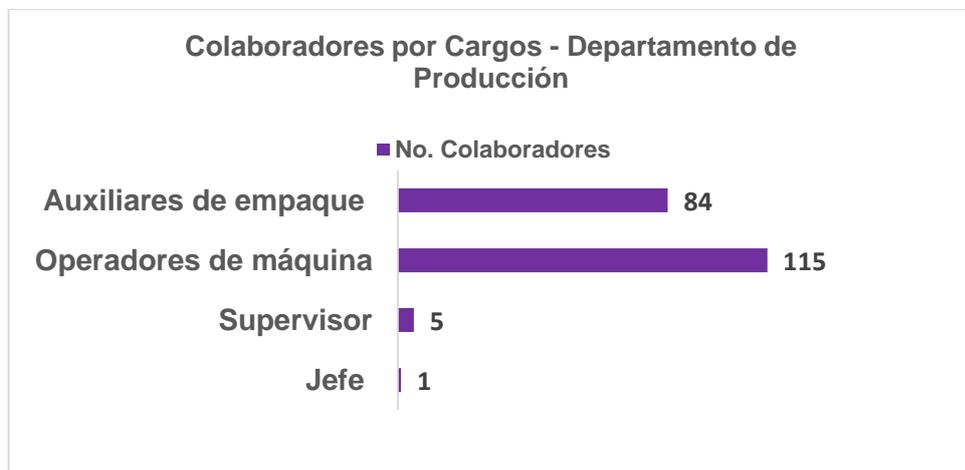
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

5.1. Caracterización de la población participante

La presente investigación diagnóstica, se realizó específicamente en el departamento de Producción de la Compañía Multinacional, este departamento maneja los procesos de producción del papel, elaboración y embalaje, siendo el área que emplea el 73% de los colaboradores que registran igual o mayor a 25 años de antigüedad laborando en la compañía, por lo que para mayor comprensión en el análisis han sido denominados como “grupo de colaboradores jubilables”.

El área de Producción está distribuida de la siguiente forma, según se detalla en el gráfico a continuación:

Gráfico 12: Colaboradores por Cargos – Departamento de Producción año 2014

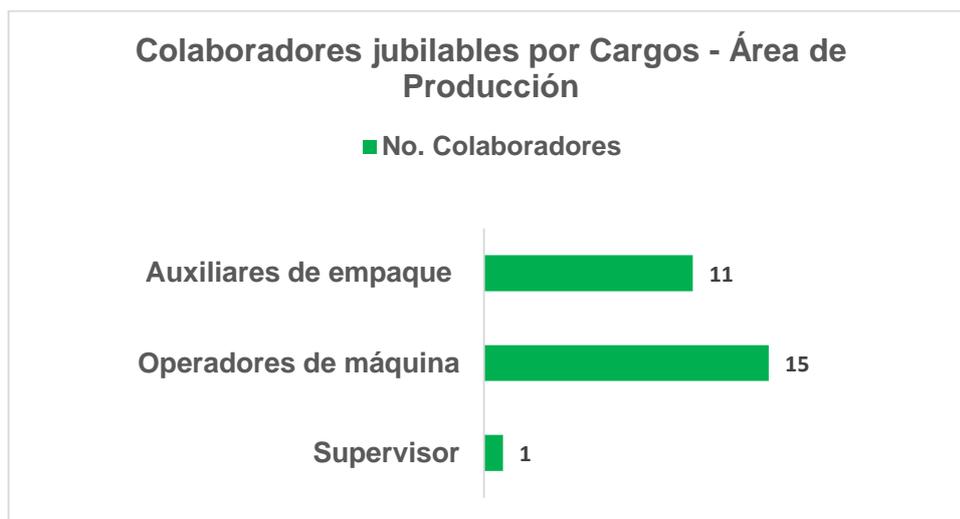


Elaborado: Diana Paredes Viteri
Fecha: 2014 – 2015
Fuente: Información institucional – Talento Humano

Como se puede evidenciar en el Gráfico No.12, el departamento está dividido en cuatro cargos: Auxiliares de empaque, Operadores de máquina, supervisores y jefe.

Dentro del área de Producción, el grupo de colaboradores jubilables representa el 13% del total de colaboradores. Los mismos que están distribuidos de la siguiente manera según los cargos que desempeñan:

Gráfico 13: Colaboradores jubilables por Cargos – Departamento de Producción año 2014

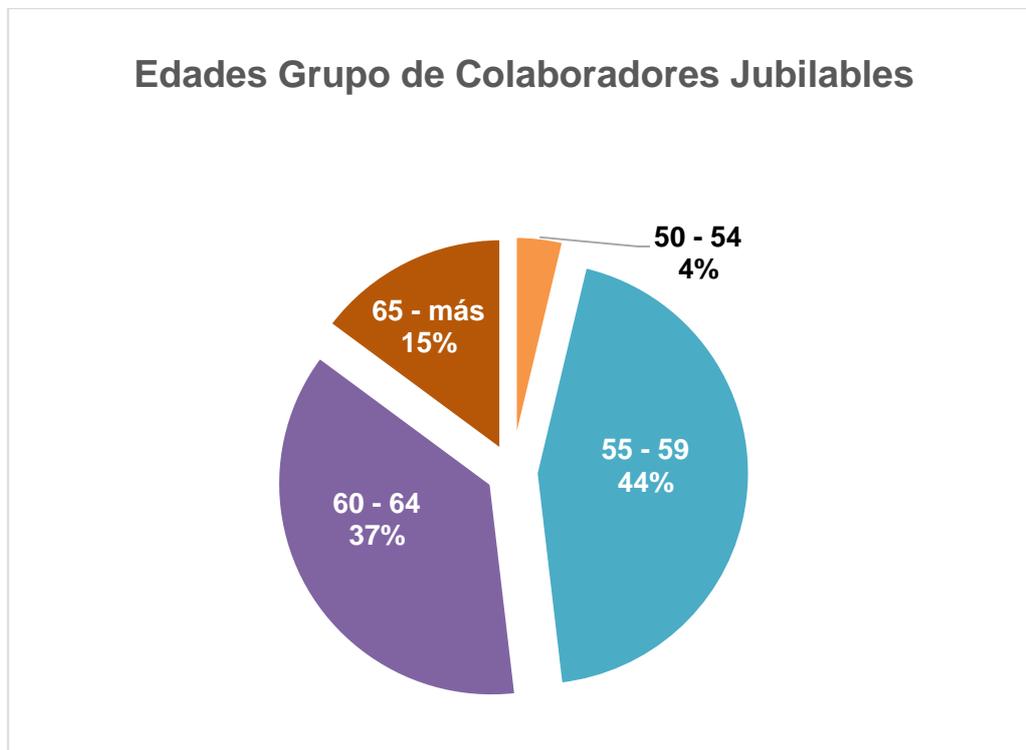


Elaborado: Diana Paredes Viteri
Fecha: 2014 – 2015
Fuente: Información institucional – Talento Humano

Como se puede apreciar en el Gráfico No.13, la mayoría de ellos desempeñan el cargo de Auxiliares de empaque y Operadores de Máquina, es decir el 96% del grupo desempeñan cargos operativos.

Como ya fue mencionado, todo el grupo está conformado por colaboradores con antigüedad igual o mayor a 25 años, pero es importante conocer los rangos de edades de este grupo de colaboradores, para poder identificar en que etapa del ciclo vital se encuentran e identificar cuáles son los posibles conflictos que estén atravesando como parte de esta etapa, a continuación detalle del grupo de colaboradores jubilables distribuidos por grupos de edad:

**Gráfico 14: Colaboradores jubilables por grupos de edades –
Departamento de Producción año 2014**



Elaborado: Diana Paredes Viteri

Fecha: 2014 – 2015

Fuente: Información institucional – Talento Humano

Como se puede observar en el Gráfico No. 14, el grupo de colaboradores jubilables tiene entre 50 y 74 años de edad, el 48% está entre los 50 y 59 años, mientras que el 42% pasa de los 60 años en adelante.

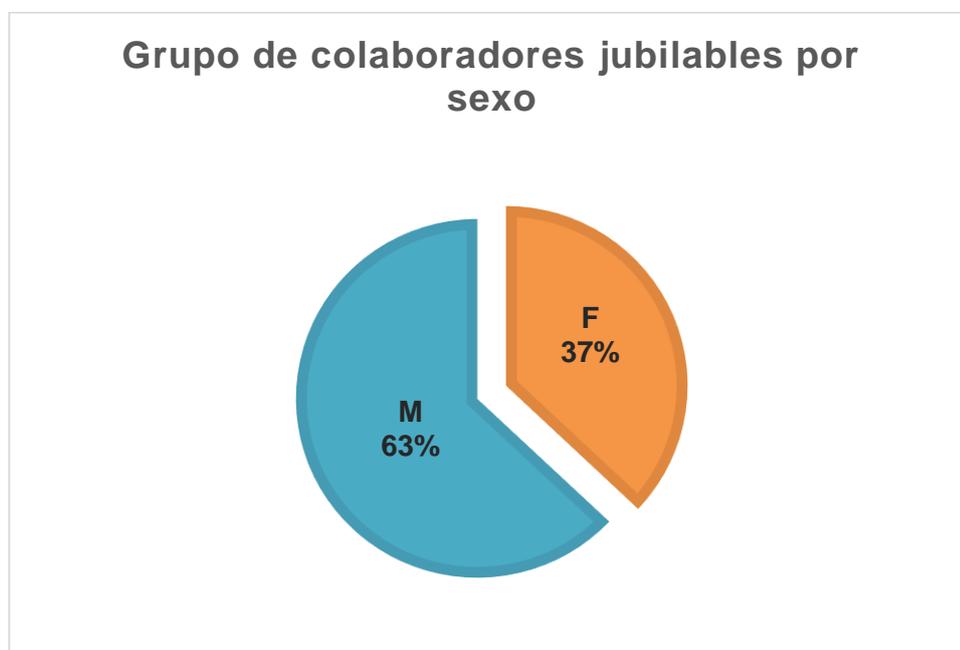
A través de esta grafica podemos entender que este grupo de colaboradores se encuentra atravesando la adultez temprana y adultez tardía o vejez, por lo que es de vital importante el conocimiento de esta etapa del ciclo de desarrollo y el correcto abordaje de la misma desde el conocimiento teórico científico como base de la intervención.

Para comprender el ciclo de vida, es necesario comprender las etapas en que se desarrolla el ser humano a lo largo de su vida. Según Diana Papalia (2005), el desarrollo inicia en la niñez temprana (3 - 6 años), niñez intermedia (7 – 11 años), adolescencia (12 - 21), edad adulta temprano (22 – 45 años), edad

adulta intermedia (46 – 65 años) y edad adulta tardía o vejez (65 en adelante). (Papalia, 2005)

Para caracterizar al grupo, se los divide por sexo, con la finalidad de identificar las posibles diferencias en cuanto las necesidades y expectativas por cada género.

Gráfico 15: Colaboradores jubilables por sexo – Área de Producción año 2014



Elaborado: Diana Paredes Viteri
Fecha: 2014 – 2015
Fuente: Información institucional – Talento Humano

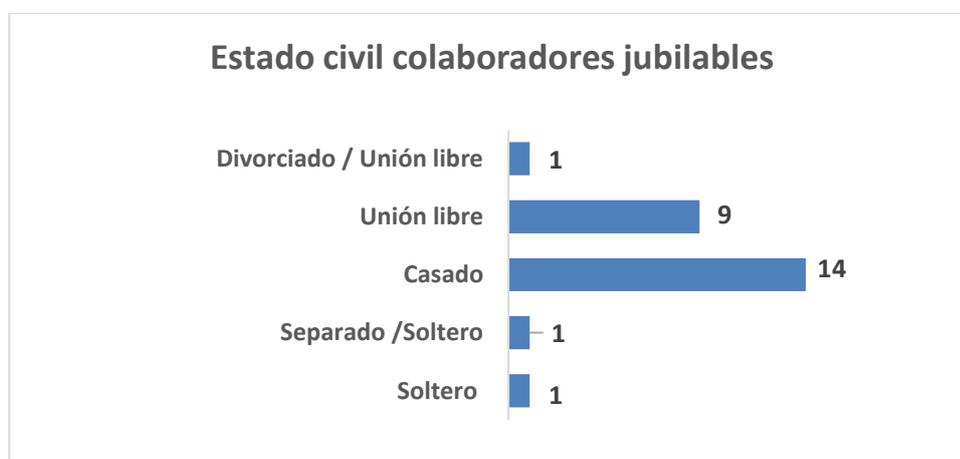
Del total de colaboradores jubilables, 10 son mujeres y 17 son hombres, de manera general se evidencia un grupo homogéneo entre hombres y mujeres, lo que facilita el abordaje.

Según Esther Lozano (2009), el impacto del retiro para las trabajadoras jubiladas oscila entre “la liberación del trabajo pasado y la aceptación de la jubilación”, con la influencia al igual que para los varones, de variables como el estado de salud, relaciones, nivel de ingresos, entre otras. Evidencia que mientras que para el hombre puede suponer una alarmante y arriesgada

desocupación, para la mujer es una reducción de la anterior sobrecarga de compatibilizar actividades, debido a que “ellas continúan realizando las mismas actividades que tenían”, y los varones sufren más la ruptura con sus rutinas cotidianas como uno de los problemas de jubilación. De esta forma, distingue contrastes entre género respecto a las actividades realizadas durante la jubilación. (Lozano, 2009)

Las mujeres en relación a los varones, pueden experimentar que nunca se jubilan, debido a que aunque hayan trabajado también fuera de casa, no han dejado nunca sus roles de amas de casa, madres y ahora abuelas, entonces la jubilación es inexistente para las amas de casa, puesto que a diferencia de las personas jubiladas, siempre han trabajado y continuarán haciéndolo. Por ende, no se puede hablar de jubilación para estos casos.

Gráfico 16: Estado civil colaboradores jubilables – Área de Producción año 2014



Elaborado: Diana Paredes Viteri

Fecha: 2014 – 2015

Fuente: Información institucional – Talento Humano

En cuanto al estado civil del grupo de colaboradores jubilables, se puede observar en el gráfico, que el 89% de ellos tienen una relación de pareja

estable (52% casado y 37% unión libre), del total dos de ellos manifiestan estar solteros y no tener una relación sentimental actualmente.

Según asegura Ma. Eugenia Guerrini (2010), los adultos más afectados con los efectos negativos del retiro laboral son los que se encuentran sin familia nuclear, desvinculados de parientes y sin haber logrado cultivar una red de amigos, otros casos de derrumbe comienzan a partir de la viudez, ante la enfermedad y muerte del cónyuge, lo cual deja en soledad y sin lazos establecidos al otro miembro de la pareja. (Guerrini, 2010)

5.2. Diagnóstico de la problemática a intervenir

Para poder establecer el problema de intervención se realizó una matriz de descripción de problemas percibidos, posterior a eso se realizó la ponderación a través de la matriz de Vester y finalmente se colocó dichos totales en el plano cartesiano dando como resultado el problema centro, las causas y consecuencias, base de este trabajo. (Ver Anexos 1, 2 y 3).

5.2.1. Definiciones

Jubilación o Retiro laboral

La jubilación o retiro es la separación de la persona de las actividades y obligaciones laborales, luego de haber cumplido con los requisitos de edad y cotización, lo cual le permite cesar en la prestación de sus servicios para acogerse al beneficio de la pensión con carácter vitalicio. (Bourliere, 1982)

Desde la perspectiva social, podemos decir que la jubilación abre paso a cambiar de actividades o funciones, que muchas veces es rutinaria y estricta, para iniciar otras más libres y acordes a la disponibilidad de tiempo y aptitudes de la persona.

Esta situación trae consigo grandes cambios, no solo en cuanto a la esfera laboral, sino que repercute en el ámbito familiar, económico, social e individual. (Bourliere, 1982)

También podemos mencionar que el retiro es una etapa más en la vida laboral, en que se interrumpe la carrera laboral por completo, el sustento mensual proviene de una pensión o jubilación, que puede ser otorgado por el Estado o bien por la empresa privada contratada por el individuo, se presenta por lo general al inicio o en la vejez.

La forma en que las personas se adapten a la situación de jubilado o retirado, va a depender de varios factores; uno de ellos es el nivel de preparación para este acontecimiento y también las características de personalidad, como la flexibilidad para aceptar las nuevas situaciones, los niveles de iniciativas y la claridad para la elaboración y ampliación del proyecto de vida.

Según Ma. Silveria Agulló (2001), la jubilación es un acto administrativo por el que un trabajador activo, ya sea por cuenta propia o por decisión ajena, pasa a una situación pasiva o de inactividad laboral, tras haber alcanzado la edad máxima para trabajar o bien la edad a partir de la cual se le permite legalmente abandonar la vida laboral y obtener una prestación monetaria por el resto de su vida. (Agulló, 2001)

Vejez

La Adulterez Tardía o La vejez, es una etapa más de la vida, al igual que la niñez y la juventud, y el envejecimiento es un proceso en constante evolución. (Guerrini, 2010) La vejez es una etapa en el ciclo de la vida en la cual las personas poseen menos control de lo que les ocurre que en otras etapas del desarrollo, y en la cual se confrontan una serie de eventos, que pueden verse como positivos o negativos, dependiendo de muchos factores.

4.1.2. Análisis del problema

A través del análisis se establece como problema a trabajar: **“Enfoque reduccionista de la Gestión del Talento Humano que genera fragmentación en el abordaje del colaborador como ser en desarrollo y exclusión de la jubilación como parte de los procesos a direccionar desde la Gestión de Talento Humano de la compañía”**, es entonces que se procede a analizarlas causas y consecuencias que son generadas por este problema. (Ver Anexo: 4)

5.2.2.1. Análisis de factores que generan el problema

4.1.2.1.1. Causa Directa 1: Gestión de Talento Humano no contempla necesidades de grupo de colaboradores jubilables.

En relación con este punto y la información institucional del departamento de Talento Humano, se pudo evidenciar que los programas que son ejecutados tienen foco en la población adulta temprana, que ocupa el mayor porcentaje de su población, cuyos programas y beneficios apoyan a problemáticas y necesidades evidenciadas para este grupo específico.

A través de la revisión y análisis de los programas de bienestar implementados y ejecutados durante el año 2014 (Cuadro No.1), se puede evidenciar que recogen necesidades de colaboradores y sus familias a través de beneficios orientados a atender necesidades propias de colaboradores en edad adulta temprano, invisibilizando las necesidades del grupo de colaboradores en edad de jubilación por ser considerados minoría frente al total de población del área, por lo que resulta excluyente.

El 91% de la población total de la compañía está entre los 20 y 49 años de edad y tan solo el 9% del total son colaboradores cuyas edades van desde los 50 a 74 años. Este grupo de colaboradores conformados 74 personas, no están siendo considerados en el abordaje de la Gestión de Talento Humano vigente, las necesidades y problemáticas propias de su desarrollo personal y

laboral están siendo excluidas e invisibilidad frente a las necesidades del resto de la población.

El retiro laboral, hasta el momento no ha sido considerado como parte del desarrollo laboral, no se ha considerado la importancia del abordaje oportuno. Este genera las siguientes causas:

- 1.3. *No ha existido un abordaje de las necesidades respecto a la jubilación.*
- 1.4. *Los programas de bienestar están dirigidos a gran parte de la población en adultez temprana.*

4.1.2.1.2. Causa Directa 2: No existe una cultura de jubilación al interior de la compañía

Dentro de la cultura de la compañía, debe existir una visión de desarrollo del ser humano en cada una de sus etapas, como garantía de la calidad de vida personal y laboral a través de la satisfacción de las necesidades propias que se generan en cada una de dichas etapas, las mismas que no pueden ser desconocidas en la Gestión de Talento Humano.

Respecto a esto, Chiavenato afirma que el conjunto de hábitos, costumbres y creencias, el modo de vida todo esto representa la cultura organizacional, la misma que se evidencia a través de normas, actitudes, creencias compartidas. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Este enfoque reduccionista genera la siguiente causa:

- 1.4. *Colaboradores jubilables se perciben excluidos de la gestión de talento humano de la compañía en la que han prestado sus servicios gran parte de su vida laboral.*

4.1.2.1.3. Causa Directa 3: Líderes y jefaturas excluyen en tareas y proyectos al personal jubilables.

A través del análisis de los resultados de la aplicación de una encuesta de clima Organizacional 2014, denominada ISC (Índice de Satisfacción Cultural), mediante la cual la compañía busca conocer/medir los niveles de satisfacción, compromiso y motivación de los equipos, se toma para el análisis la información correspondiente al grupo de colaboradores jubilables, cuyos resultados evidencian importantes insumos para el presente análisis.

Como se puede evidenciar en el Gráfico No. 2 – Imparcialidad, existe una alta percepción de parcialidad en el liderazgo en el grupo de colaboradores jubilables, promociones dentro de los equipos no son objetivos y existen preferencias marcadas entre los miembros del equipo.

La misma va atada a la percepción de que los líderes excluyen de tareas y proyectos al grupo de colaboradores jubilables, debido a que presentan limitaciones en el desempeño de sus funciones, lo que genera demoras en el cumplimiento de metas.

En el Gráfico No. 3 – Cooperación/Trabajo en Equipo, se puede visualizar en el grupo de colaboradores jubilables se muestran insatisfechos respecto al trabajo en equipo, cooperación y participación en la resolución de situaciones problemas que surgen en el desempeño cotidiano, esto como parte de la percepción de exclusión en las tareas y funciones asignadas, cuya participación se limita debido a las propias limitaciones y las dificultades respecto al liderazgo de los equipos.

El en gráfico No. 5 – Reconociendo / Motivación, se representa la motivación del grupo a través del reconocimiento propio de su trabajo, compañeros y líderes, se mantiene la imparcialidad, lo que se evidencia como desmotivación.

En el análisis se puede concluir que este grupo siente que no están siendo reconocidos por sus equipos de trabajo y se evidencia inconformidad con el liderazgo en cuando a reconocimiento y motivación.

En cuanto al desempeño Chiavenato (2002) afirma que todos los colaboradores necesitan recibir de forma oportuna retroalimentación respecto a su trabajo, con la finalidad de poder conocer como está siendo percibido sus trabajo por sus jefes. Las organizaciones evalúan el desempeño de sus trabajadores a través de una retroalimentación correcta y oportuna considerando las las ventajas que esto proporciona:

- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.
- La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.
La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo.
La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. (Chiavenato, Idalberto, 2002)

Estas situaciones detectadas generan las siguientes causas:

3.1. Altas exigencias a los Líderes enfocado a resultados, dejando a un lado las necesidades de los colaboradores

3.2. Líderes y jefes no han sido capacitados respecto al manejo de colaboradores jubilables y sus necesidades.

4.1.2.1.4. Causa Directa 4: Políticas de recursos humanos no contemplan preparación para jubilación

La jubilación forma parte del proceso de vida laboral, constituye el término de la vida laboral, por lo que al igual que inicio de toda etapa amerita una preparación previa, de igual forma el ser humano necesita prepararse para la

jubilación con la finalidad de adaptarse de manera positiva a los cambios que vienen dentro de esta etapa, y mitigar los posibles problema que se podrían presentar.

La autora Esther Lozano (2009) en su investigación hace énfasis en que la preparación para la jubilación puede prevenir la aparición de la dependencia pues se presenta como un instrumento eficiente de prevención de aquellas enfermedades cuya patología es modificable por un cambio en el estilo de vida después de la jubilación, ya que los efectos perniciosos que puede causar la nueva etapa vital aumentan generalmente cuando ésta se produce de forma anticipada y no prevista, debido a que provoca un cambio brusco en las vidas de las personas. Por tanto, la jubilación requiere una adaptación a la nueva etapa donde sus consecuencias negativas disminuyen con el fomento de estrategias como la organización del tiempo libre, actividades alternativas, búsqueda de nuevas relaciones sociales, cuidado de la salud, etc. (Lozano, 2009)

Los medios para afrontar el nuevo rol incluyen principalmente, cursos y actividades de preparación para la jubilación. La preparación para la jubilación constituye un proceso de información-formación para que las personas jubilables asuman su nuevo rol positivamente: beneficia a los interesados y a la sociedad, minimiza costes sanitarios y sociales y mejora la salud física, psíquica y social de la persona. Los cursos de preparación para la jubilación tienen como objetivo adaptar el individuo a la nueva situación de jubilado, reduciendo los sentimientos de frustración y promocionando una mayor motivación para realización de actividades extra laborales. (Lozano, 2009)

La falta de esta preparación genera las siguientes causas:

3.1. El desarrollo de los trabajadores dentro de la compañía no contempla preparación para el retiro laboral

3.2. La compañía no ofrece garantías para colaboradores cuando llegan a cumplir requisitos para jubilación

4.1.2.1.5. Causa Directa 5: Desconocimiento respecto a jubilación (ley y procedimiento)

Para el abordaje de esta etapa es indispensable el conocimiento del marco normativo relacionado a la jubilación; prestaciones y beneficios legales de la misma, de acuerdo al contexto internacional, nacional e institucional.

Guy R. Lefrancois (2001) señala que al beneficiario de la jubilación se le otorga, posterior al cese de sus labores, una pensión mensual vitalicia como compensación de la pérdida o disminución de los ingresos mensuales producto de sus años de trabajo, el monto de la pensión jubilar puede ser calculado en base a diferentes cálculos de acuerdo al marco legal de cada país.

En el contexto normativo nacional en el que se desarrolla el presente proyecto, el tipo de jubilación que se aborda es la patronal, que es de tipo contributiva, es decir se realiza un cálculo actuarial en base al tiempo trabajado, el nivel de ingresos y la esperanza de vida, es decir que de acuerdo al marco normativo la compañía debe cancelar los valores correspondientes por concepto de jubilación a través de un monto global o una pensión mensual vitalicia, cabe recalcar que la jubilación pública es adicional a este monto, se maneja de forma independiente y por ende tiene otros requisitos para su acceso.

El desconocimiento de este marco legal, genera la siguiente causa:

4.2. La jubilación no es considerada como un beneficio de los colaboradores

4.2.2.1.1. Causa Directa 6: Los colaboradores jubilables tienen restricciones y limitaciones en esfuerzo físico y temas de salud.

De acuerdo a la información proporcionada por el dispensario médico, los diagnósticos recurrentes son los que se mencionan en el Gráfico No. 6, por lo

que los cuidados y seguimiento en cada uno de ellos amerita ser atendidos y considerados en su rol cotidiano dentro de la compañía. La presencia de dichos diagnósticos genera limitaciones en cuanto a las tareas y funciones asignadas, sin dudas hay funciones que no pueden ser desempeñadas por los colaboradores jubilables debido a que representan un riesgo o la posibilidad de agravar su diagnóstico, si bien no todos los diagnósticos evidenciados en el gráfico anterior se encuentran en grado crítico, es importante precautelar la salud del grupo a través de la restricción de ciertas tareas como: movimientos repetitivos, esfuerzos físicos prolongados, entre otras.

Ronald Gil (2005), afirma que la Adultez tardía comienza a los 65 años caracterizándose por una pérdida progresiva de la actividad de los sistemas. (Gil, 2005).

En la adultez tardía o vejez se rigen muchos cambios físicos, ocurre antes en algunas personas y después en otras, pero es inevitable. Todos los sistemas del organismo envejecen e incluso en condiciones genéticas y ambientales óptimas, aunque no con la misma rapidez, el envejecimiento es gradual y los sistemas físicos poseen una gran capacidad de reserva. El aspecto físico cambia; Las canas, la piel vieja, el cambio de postura y las arrugas se deben al uso de ciertos músculos, pérdida de tejido adiposo subcutáneo y en parte, a la reducción de elasticidad de la piel (Papalia, 2005)

El desconocimiento de estas limitaciones, genera la siguiente causa:

5.1. Los colaboradores jubilables presentan deterioro en su salud física y emocional.

4.2.2.1.2. Causa Directa 7: Los colaboradores jubilables, menores a 60 años no pueden acceder a la jubilación del IESS.

La Jubilación dentro del marco normativo ecuatoriano establece dos tipos, una patronal (responsabilidad de la compañía) y otro social (responsabilidad de

instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS), en cada una de ellas los requisitos varían. De acuerdo al marco legal, el 52% de los colaboradores jubilables cumple con los requisitos para acceder a ambas jubilaciones, mientras que el 48% solo puede acceder a la jubilación patronal. Esto genera preocupación y resistencia por parte de los colaboradores. A continuación detalle de requisitos de ambas jubilaciones:

De acuerdo al **Código de Relaciones laborales ecuatoriano (2015)**, respecto a la jubilación patronal y sus requisitos garantiza el acceso a una jubilación a cargo del patrono, siempre que el colaborador tenga una antigüedad de 25 años de servicio o más, y en el caso de despido intempestivo debe tener más de 20 años y menos de 25 años, (Art. 188, inciso séptimo del Código de Relaciones laborales relativo a la jubilación patronal proporcional), establece que la jubilación patronal es un derecho garantizado en el Código de Relaciones laborales ecuatoriano, a través del cual el trabajador que ha cumplido con los requisitos detallados, puede acceder un monto global o una pensión mensual vitalicia a cargo de su empleador. (Código de trabajo, 2005)

Las organizaciones están obligadas a pagar los montos establecidos en el Código de Relaciones laborales respecto a la jubilación patronal, siempre que el colaborador cumpla los requisitos para ser elegible, podrá solicitar el colaborador que se realice un pago mensualizado o un monto global según considera y apegándose lo establecido.

Respecto a la **Jubilación Social, a cargo de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**, tendrán derecho a una pensión vitalicia ordinaria de vejez, los afiliados que que tengan 60 años de edad y hayan cumplido un mínimo de 360 aportaciones mensuales (30 años) o un mínimo de 480 aportaciones mensuales (40 años) sin límite de edad; o en el caso de que tengan 70 años de edad, podrán acceder a la jubilación si registran un mínimo de ciento 120 aportaciones mensuales (10 años). (Ley de Seguridad Social)

De acuerdo a la jubilación social, a cargo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el jubilado podrá recibir atención médica, hospitalaria, medicamentos y rehabilitación en los centros y subcentros del IESS, diagnóstico y tratamiento de enfermedades.

Conforme a lo establecido, 48% de colaboradores que no pueden acceder a la jubilación por el IESS, basan su preocupación principal en las atenciones médicas que se garantizan a través de la jubilación, la misma a la que no podrían acceder hasta completar los requisitos mínimos, en este caso cumplir mínimo 60 años de edad, según la información institucional les falta entre 1 y 6 años para poder acceder a dicha jubilación.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

6.1. Objetivos de la propuesta

Los objetivos planteados para la ejecución de la presente propuesta son los siguientes:

Objetivo a largo Plazo

- Fomentar una cultura de retiro con enfoque productivo en la compañía, a través de la intervención preventiva del trabajador social como estrategia fundamental de la Gestión de Talento Humano.

Objetivo General

- Incorporar la preparación para la jubilación a los procesos de la Gestión de Talento Humano a través de la creación de un programa de retiro laboral con enfoque ECO-productivo.

Objetivos Específico 1: Promover la inclusión de los colaboradores jubilables a través de la Gestión de Talento Humano.

Los objetivos indirectos que aportaría para este objetivo son:

- 1.1. Garantizar la satisfacción de necesidades de grupo de colaboradores jubilables.
- 1.2. Implementar programas de bienestar inclusivos para colaboradores jubilables.
- 1.3. Garantizar la preparación para el retiro laboral.

Objetivo Específico 2: Fortalecer el desarrollo de las capacidades y potencialidades en retiro laboral de los colaboradores jubilables.

Los objetivos indirectos que aportaría para este objetivo son:

- 2.1. Capacitar a los colaboradores y líderes respecto al retiro laboral e involucrar redes de apoyo
- 2.2. Fortalecer e involucrar sus redes de apoyo familiares y de afinidades
- 2.3. Brindar herramientas de organización y emprendimientos

Objetivo Específico 3: Precautelar la salud física y emocional de los colaboradores jubilables.

Los objetivos indirectos que aportaría para este objetivo son:

- 3.1. Establecer un plan de atención y seguimiento médico a los colaboradores jubilables respecto a enfermedades preexistentes propias de su edad.
- 3.2. Garantizar el cuidado de su salud física y emocional a través del apoyo y acompañamiento en el proceso.

Objetivo Específico 4: Incentivar la participación en el proceso de retiro a través de beneficios adicionales.

Los objetivos indirectos que aportaría para este objetivo son:

- 4.1. Proporcionar garantías para el acceso a la jubilación de IESS a través de beneficios de la compañía.

6.2. Análisis de Impactos, Factibilidad y Sostenibilidad

6.2.1. Impacto Social

La medición e importancia del impacto social de la gestión al interior de la organización da lugar a la Responsabilidad Social de la compañía, es entonces que podemos definir la Responsabilidad Social como el deber u obligación que tienen gerentes y empleados sobre de tomar decisiones que protejan, fortalezcan y promuevan el bienestar de los grupos de interés y de la sociedad en general. (Celma, 2012).

Hace referencia al conjunto de actividades responsables que realiza la compañía para garantizar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores y de la comunidad, entonces podemos afirmar que para la compañía garantizar el bienestar de su colaboradores es una obligación como parte de Responsabilidad Social.

Respecto a la compañía multinacional de producción, de acuerdo a las causas detalladas se puede observar que prevalece un enfoque reduccionista de la Gestión de Talento Humano que genera la exclusión de la jubilación como parte del desarrollo de los colaboradores del departamento de Producción, como resultado se enfrenta a problemáticas como alto ausentismo, baja productividad, desmotivación y deterioro en la salud física y emocional de los colaboradores jubilables.

6.2.2. Impacto Equidad

La tendencia a juzgar con imparcialidad y haciendo uso de la razón también se conoce como equidad. Esta disposición se propone a otorgar a cada sujeto lo que se merece sin exceder o disminuir.

En el contexto del presente proyecto, a través de la equidad se busca otorgar a través de los derechos propios del ser humano en desarrollo en cada una de sus etapas, de acuerdo a las necesidades que se presentan, entendiendo las características propias de cada etapa, buscando con un enfoque

incluyente y de justicia permitir la participación y el desarrollo de las capacidades y potencialidades de cada individuo, conocimiento su la realidad, sus necesidades y logrando garantizara través de esto la satisfacción de todos los colaboradores de la compañía.

La Equidad permite garantizar de manera justa el acceso a todos los colaboradores a desarrollarse plenamente y a sentirse incluidos; siendo considerados en igualdad de condiciones y en consideración de las diferencias propias de cada grupo, en el caso de equidad de género entre hombres y mujeres, considerando estas diferencias en el abordaje de la jubilación. Cabe recalcar que el desarrollo del presente proyecto ha sido trabajado en consideración y atención de las necesidades tanto de hombres como mujeres trabajadoras, sus cónyuges y familiares, proporcionando insumos valiosos para el abordaje individual y abordaje de las necesidades.

6.2.3. Impacto Ambiental

El presente proyecto es orden social, no provee un impacto ambiental negativo, se considera que no afecta al medio ambiente, no implica construcciones físicas, ni obras que dañen el medio ambiente.

6.2.4. Factibilidad Técnica

El Personal destinado para el abordaje e implementación del presente proyecto posee la experiencia técnica requerida para diseñar, implementar, ejecutar y mantener el proyecto. Cuentan con las capacidades técnicas requeridas por cada alternativa del diseño que se está considerando. La empresa también cuenta con recursos tecnológicos y espacios para llevar a cabo el proyecto.

6.2.5. Factibilidad Financiera

El proyecto que se propone la incorporación del retiro laboral a la gestión de Talento Humano de la compañía, es factible económicamente, considerando que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia o retorno que se genera, ya que la falta de preparación un proceso de jubilación genera altos niveles de ausentismo, afecta la productividad, genera desmotivación y pone en riesgo la salud física y emocional de los colaboradores jubilables. La compañía multinacional ha destinado un presupuesto a la ejecución del proyecto.

6.2.6. Factibilidad Política

La Jubilación, tanto patronal como social, es un derecho establecido dentro del marco legal ecuatoriano, en consecuencia la compañía se acoge a este marco legal para el desarrollo e implementación del presente proyecto como apoyo al desarrollo humano. Por tanto, a través de las normas que regula el país es factible la propuesta.

6.2.7. Análisis de Factibilidad

Podría ser sostenible ya que las autoridades de la institución, están invirtiendo en proyectos relacionados a mejorar el clima organizacional. Por otra parte, tendría una mayor apropiación de los trabajadores del área de almacenamiento, son los principales afectados. Aquí es importante referirse que hay políticas que nos da apoyo durante la ejecución y tras la realización del proyecto. Cabe señalar que se preservará el medioambiente durante y después de la ejecución del proyecto.

6.3. Plan de Acción

La principal propuesta de prevista para el plan de acción es la intervención preventiva del Trabajador Social ante la problemática de la jubilación, considerando a través de la prevención como una oportunidad de mitigar los efectos y conflictos propios de esta etapa para los colaboradores, con el fin de capacitar y brindar herramientas que potencialicen las capacidades del grupo de colaboradores jubilables y los líderes del departamento de Producción de la compañía multinacional.

Según lo expresa Sánchez Salgado (2005): “La intervención es la acción de interceder del profesional con la intención de inducir cambios en alguna parte del sistema humano o del proceso social”. (Salgado, 2005)

En el campo del Trabajo Social el propósito básico de la intervención profesional es mejorar el funcionamiento objetivo y subjetivo entre el individuo y su ambiente, es decir el funcionamiento físico y social más visible y los sentimientos o estados afectivos. Por lo tanto, el trabajador social no pretende controlar al individuo sino entenderlo en toda su complejidad según interactúa con su ambiente. La acción del profesional debe ir dirigida al individuo, su familia y su comunidad. La prioridad debe ser mantener a la persona adulto mayor funcionando al máximo dentro de su comunidad, aumentando su propia estima, la confianza en sí misma, su autonomía y fortaleciendo la identidad individual (Salgado, 2005)

La prevención ofrece una mayor calidad de vida al jubilado, a la familia y a la comunidad, ya que fortalece redes de apoyo y garantiza la satisfacción de las necesidades propias de la etapa facilitando la aceptación del individuo.

La jubilación y su abordaje debe considerar variables como:

- Estado civil y formas de convivencia: mayoritariamente son los casados quienes se acomodan mejor al periodo anterior y posterior a la jubilación,

así como los que viven solos presenta menor nivel de satisfacción ante la misma.

- Categoría laboral: generalmente las personas con ocupaciones más altas expresaban más razones positivas ante la jubilación.
- Apoyo social (percepción de las relaciones sociales, red social, actividades realizadas con la red social): a mayor apoyo social y/o red social sólida mejor adaptación y jubilación satisfactoria.
- Ingresos económicos: si los ingresos económicos son percibidos como apropiados por la persona, la jubilación se percibe satisfactoriamente.
- Salud: Una buena salud puede influir en una mejor adaptación a la jubilación. Además, puede llegar a determinar la salida precaria del mercado de trabajo en caso de deterioro de la misma.
- Nivel educativo: a mayor nivel educativo mejor adaptación. La formación es considerado un recurso de facilitación y mejora de la transición hacia la jubilación
- Variables de personalidad (neuroticismo, extraversión, etc.). La importancia de los procesos cognitivos, emocionales, relacionales tanto en la preparación para la jubilación como para el afrontamiento de la misma, para conseguir una adaptación satisfactoria.
- Planificación y forma en la que tiene lugar la jubilación: si se produce de forma inesperada o como consecuencia de la ocurrencia de algún suceso negativo (por ejemplo, la enfermedad de un cónyuge, tener personas dependientes a su cargo) la adaptación a la situación será negativa. Asimismo, la planificación de la jubilación y de las actividades a realizar durante este periodo favorece la adaptación al mismo.

Los principales conflictos que se presentan en el proceso de Jubilación puede dividirse en:

Conflictos sociales

La desvalorización de la vejez, prejuicios o estereotipos en contra de la vejez, en especial en relación a su capacidad de trabajo, rigidez, fragilidad, etc.

La aceptación del rol del jubilado (principalmente por él mismo), es un requisito para la prevención de futuros conflictos, la jubilación ocasiona un nuevo estatus en la sociedad, constituyendo un cambio vital por lo que es imprescindible el apoyo social como elemento restaurador.

Conflictos Económicos

La expulsión de la actividad profesional del individuo y la sustitución de salario por pensión, ocasiona una perturbación en la concepción económica del jubilado y de la unidad familiar, la satisfacción en mayor o menor medida de la jubilación queda determinada por el poder adquisitivo del jubilado.

Conflictos o problemas de Salud

En el ciclo vital de una persona existen determinadas etapas o acontecimientos que aumentan o perturban el nivel de estrés, incluidas las de origen psicosocial entre las que se encuentra la jubilación. El retiro o jubilación obligatoria e inopinada puede ocasionar tal impacto que provoque múltiples secuelas psicológicas. Entre los problemas psicológicos que destaca: problemas de ajuste personal, de integración y de pérdida de sentido de la identidad, sobre todo en aquellas personas cuya identidad se asienta preferentemente en su identidad de trabajador. Existe además, un nexo entre el bienestar psicológico y el nivel de salud. De esta forma, los jubilados más satisfechos con su situación son los que padecen menos enfermedades o perciben mejor salud. (Lozano, 2009)

Conflictos Interrelacionales

Los conflictos interrelaciones los surgidos con la familia, amigos, vecinos, etc., como consecuencia de la nueva situación de jubilado. Con la jubilación, cambian todas las relaciones de la familia, ya que la desvinculación del mercado de trabajo, se sustituye por el incremento del tiempo de dedicación a la familia.

Consecuentemente, esta nueva situación conlleva el riesgo de aumentar los problemas y conflictos surgidos en el ámbito familiar, debido a que el hogar es el ámbito en el que se presentan mayores situaciones conflictivas. (Lozano, 2009)

Conflictos emocionales

Entre las consecuencias negativas que puede derivar la jubilación sobre el estado emocional de las personas, priman sentimientos de estrés, depresión, sentimiento de pérdida de valor personal, aburrimiento, disminución del control sobre uno mismo, soledad, aislamiento, baja autoestima, etc. Incluso el retorno al hogar, sobre todo en los varones jubilados, puede acarrear problemas de pérdida de identidad, además de temores como el miedo a la dependencia o la pérdida de memoria.

El trabajo social con familias ya supone una parte sistémica y esencial de la intervención con personas mayores, pues entre sus principales fines, pretende capacitar a sus miembros para que proporcionen, conforme sus posibilidades, ayuda y apoyo necesarios en cada situación. No obstante, el trabajador social también colabora en el mantenimiento o mejora en la medida de lo posible, de la salud física y emocional de las personas mayores, con el fin de que puedan obtener una mayor calidad de vida. (Lozano, 2009)

La prevención como pilar fundamental de intervención social

La preparación para la jubilación puede prevenir la aparición de la dependencia pues se presenta como un instrumento eficiente de prevención de aquellas enfermedades cuya patología es modificable por un cambio en el estilo de vida después de la jubilación, ya que los efectos perniciosos que puede causar la nueva etapa vital aumentan generalmente cuando ésta se produce de forma anticipada y no prevista, debido a que provoca un cambio brusco en las vidas de las personas. Por tanto, la jubilación requiere una adaptación a la nueva etapa donde sus consecuencias negativas disminuyen

con el fomento de estrategias como la organización del tiempo libre, actividades alternativas, búsqueda de nuevas relaciones sociales, cuidado de la salud, etc. (Lozano, 2009)

Los medios para afrontar el nuevo rol incluyen cursos y actividades de preparación para la jubilación. La preparación para la jubilación constituye un proceso de información-formación para que las personas jubilables asuman su nuevo rol positivamente: beneficia a los interesados y a la sociedad, minimiza costes sanitarios y sociales y mejora la salud física, psíquica y social de la persona. Los cursos de preparación para la jubilación tienen como objetivo adaptar el individuo a la nueva situación de jubilado, reduciendo los sentimientos de frustración y promocionando una mayor motivación para realización de actividades extra laborales. (Lozano, 2009)

Finalmente, en el seno organizacional también se reconoce los efectos de la jubilación (tanto en el individuo como en la empresa), y por tanto, la necesidad de una preparación como medio de prevención de consecuencias perjudiciales. Hace referencia actuaciones para la prevención de los factores desfavorecedores y conflictos presentados anteriormente, que pueden surgir en la etapa vital del paso a la jubilación. Todas constituyen herramientas comunes empleadas por los trabajadores sociales:

- Sesiones informativas: Tienen como fin suministrar información sobre hechos importantes para el jubilado como son las pensiones, los servicios sanitarios y sociales, impuestos, desgravaciones, descuentos, actividades comunitarias de todo tipo, asociaciones y recursos, etc., y pueden apoyarse en medios audiovisuales y en material escrito especialmente preparado donde debe incluirse la temática de la Educación para la salud. (Lozano, 2009)
- Trabajo individual o en pareja. Se puede optar por una o ambas modalidades, sin embargo, la asistencia de la pareja u otro miembro del entorno del jubilado que se haya visto afectado pero el cambio de la jubilación, considerando que la jubilación no sólo afecta a la persona

jubilada sino además, a terceras personas, por ejemplo, convivientes en el medio familiar, puede ayudar a generar acuerdos o pactos entre las partes para mejorar la vida en común y prevenir futuras conflictos. No obstante en muchas ocasiones resulta complicado coordinar actividades con la pareja, por lo que quedan limitadas, por lo que también se ofrece una oportunidad para generar nuevas redes o vínculos en espacios comunes y actividades alternativas.

- Ocupación del tiempo libre: mediante actividades físicas, recreativas, turísticas, culturales, de aprendizaje social o intelectuales. Liberarse de obligaciones les permite reestructurar su tiempo y actividades dedicadas al ocio y voluntariado, la familia y amigos, y otros grupos. Cualquier tipo de actividad con un fin y unos objetivos a cumplir tiene su papel en la Preparación para la Jubilación, permite aprovechar la mente, ejercitar el cuerpo, explorar nuevas actividades y disfrutar de un saludable ocio, pero se diferencian en niveles de participación según diversos factores como pueden ser: las posibilidades físicas o mentales de cada persona, la limitación o accesibilidad del espacio, del tiempo, del presupuesto disponible.
- Casos prácticos. La forma más sencilla será sobre el material informativo aplicable a un sujeto planteado por el informador pero mucho mejor sugerido por los asistentes, referidos a su persona, ya que comienza de esta forma la participación. Lo más importante de un caso práctico puede ser tanto el proceso de análisis como la conclusión que no tiene que ser necesariamente única.
- Dinámica de grupos. Una técnica generalizada donde se pueden incluir: mesas redondas, charlas coloquios, talleres, grupos de familiares, etc., y permite explorar realidades complejas en las que se da la oportunidad de participar a todos los miembros generando la diversidad de opiniones y el debate.
- Juego de roles. Está técnica permite a los participantes experimentar una situación a nivel físico y emocional, no sólo intelectualmente, pues facilita la percepción de las acciones desarrolladas, comprensión de

sus dilemas, empatizar con los demás y con el tipo de decisiones que deben adoptar en relación con cada uno. De este modo, al adelantar la experiencia a un espacio controlado, los jubilados experimenten situaciones posibles en su nuevo estado: relaciones de ayuda, prestaciones, tiempo disponible, relación familiar, etc., y generando así, una estrategia con el fin de analizar las diferentes soluciones.

- Cuestionamientos de autoevaluación y retroalimentación sobre temas específicos con el fin de conocer la situación individual o de grupo para luego intervenir sobre el mismo, por ejemplo: la valoración sobre la propia salud, factores de riesgo, etc. Consiste en completar cuestionarios entregados por un especialista, para que luego sean analizados permitiendo extraer unas conclusiones generales sobre el grupo, de las que luego surgirán recomendaciones u observaciones pertinentes.
- Consultas individuales y por parejas. Permiten plantear a un profesional de forma privada, preguntas específicas, individuales o de la pareja, sobre temas abordados en las sesiones, por ejemplo; salud, vivienda, vida sexual, economía, relaciones, práctica religiosa, medicación, etc., que pueden ser la base de una decisión importante para el que la formula.

En general cualquier programa o curso de preparación a la jubilación debe al menos tener los siguientes contenidos: la autonomía como valor fundamental, autoexamen de salud, práctica de la actividad física, nutrición, sueño, vida sexual, medicación y estilo de vida saludable. (Lozano, 2009)

Tipos de Intervención Social

- Intervención en la dinámica familiar: detectar necesidades, ofrecer apoyo emocional y técnico al jubilado y a sus familiares, promover la organización reestructurada de la convivencia acorde al enfrentamiento ante los nuevos cambios vitales, prevenir y reducir el conflicto interrelacional y fortalecer vínculos.

- Intervención social de acuerdo al nivel de autonomía y/o dependencia de cada caso: desarrollar actividades como información, orientación, formación en materia de Educación para la salud, derivación y/o tramitación de prestaciones y otros recursos necesarios, además de colaborar de forma multidisciplinar con los servicios socio sanitarios disponibles (instituciones sanitarias, asociaciones, etc.), facilitando la accesibilidad a los mismos.
- Intervención con las redes de apoyo social: potenciar habilidades sociales, facilitar y reforzar la comunicación, optimizar y movilizar el uso adecuado de los recursos disponibles además de analizar las necesidades reales y promover la implantación de los necesarios.

Ante los posibles conflictos y las nuevas dificultades acaecidas del enfrentamiento a la situación desconocida, la intervención desde el Trabajo Social consiste en aplicar una variedad de técnicas para contribuir a la aceptación de los novedosos cambios producidos en la nueva etapa vital, así como el logro de la integración comunitaria y obtención del máximo bienestar social de los jubilados. Se ofrece por tanto, a los jubilados, futuros jubilados y familiares, un conocimiento práctico, participación y toma de decisiones sobre la nueva etapa de su vida.

Para la ejecución se han considerado 4 fases, en donde predomina el rol del Trabajador Social y su contribución significativa a la organización.

La propuesta de intervención presentada genera significativos aportes para la práctica profesional del Trabajador Social, cuyo eje central es el enfoque de derechos y de desarrollo humano.

Fase 1: Sensibilización

Objetivo: Promover la inclusión de los colaboradores jubilables a través de la Gestión de Talento Humano.

Fase 2: Capacitación

Objetivo: Fortalecer el desarrollo de las capacidades y potencialidades en retiro laboral de los colaboradores jubilables.

Fase 3: Salud Física y Emocional

Objetivo 1: Precautelar la salud física y emocional de los colaboradores jubilables

Objetivo 2: Incentivar la participación en el proceso de retiro a través de beneficios adicionales.

Fase 4: Evaluación

Objetivo: Establecer mecanismos de control que permitan la mejora continua e innovación del programa

Duración

La duración de este proyecto es de 1 año previo a la jubilación.

Tabla 12: Fase I de la Ruta de Ejecución								
PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE RETIRO LABORAL								
Información General del Proyecto								
Objetivo General		Incorporar la preparación para la jubilación a los procesos de la Gestión de Talento Humano a través de la creación de un programa de retiro laboral con enfoque ECO-productivo.						
FASE I								
Nombre		Sensibilización						
Objetivo		Promover la inclusión de los colaboradores jubilables a través de la Gestión de Talento Humano.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATÉGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES PARTICIPANTES	SECTORES A INVOLUCRAR	RECURSOS	FECHA LÍMITE PARA SU EJECUCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
1.1. Garantizar la satisfacción de necesidades de grupo de colaboradores jubilables.	Intervención preventiva del Trabajador Social a través de la Gestión de Talento Humano	1.1.1. Implementación de horario central para colaboradores jubilables (Lunes a viernes 08h00 - 17h00) / Eliminación de la rotación 1.1.2. Redefinición de funciones para colaboradores jubilables (Entrenamientos y acompañamiento a colaboradores nuevos en etapa de inducción en procesos de operación de máquinas) 1.1.3. Creación de rutas no lineales de expresos para colaboradores jubilables y personal vulnerable. 1.1.4. Campaña de comunicación de beneficios preferenciales	*Grupo de colaboradores jubilables *Líderes del área (Supervisor de producción, Jefe de producción) *Departamento de Talento Humano y Trabajo Social	Organización	*Presupuesto para ruta no lineal (Expresos) / *Carteleras	4 semanas	*Documento de Registro de programación de turnos producción (Horarios) / *Afiches-Carteleras/ *Informes de rutas (expresos)	*Grupo de colaboradores jubilables *Líderes del área (Supervisor de producción, Jefe de producción) *Departamento de Talento Humano y Trabajo Social
1.2. Implementar programas de bienestar inclusivos para colaboradores jubilables.		1.2.1. Diseño de programas de atención adultos mayores y cuidados 1.2.2. Abordaje de la Adulterez Tardía: Talleres de pareja (2 sábados al mes) 1.2.3. Reuniones de discusión colaboradores y cónyuges a través de grupos focales 1.2.4. Diseño de campaña de sensibilización en cuanto la Adulterez tardía y cuidados	*Grupo de colaboradores jubilables *Cónyuges *Departamento de Talento Humano y Trabajo Social	Organización	*Presupuesto expositor	4 semanas	*Fotos, videos, registros de asistencias, insumos grupos focales	Trabajadora social
1.3. Garantizar la preparación para el retiro laboral.		1.3.1 Diseñar el plan de capacitación: carga horaria y temas de interés del grupo de colaboradores jubilables. 1.3.2 Campaña de comunicación y expectativa: El retiro parte de la vida laboral	*Departamento de Talento Humano y Trabajo Social	Organización	Salas de la compañía / carteleras	1 semana	Plan de Capacitación: Necesidad de capacitación	Trabajadora social

Tabla 13: Fase II de la Ruta de Ejecución								
PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE RETIRO LABORAL								
Información General del Proyecto								
Objetivo General		Incorporar la preparación para la jubilación a los procesos de la Gestión de Talento Humano a través de la creación de un programa de retiro laboral con enfoque ECO-productivo.						
FASE II								
Nombre		Capacitación						
Objetivo		Fortalecer el desarrollo de las capacidades y potencialidades en retiro laboral de los colaboradores jubilables.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATÉGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES PARTICIPANTES	SECTORES A INVOLUCRAR	RECURSOS	FECHA LÍMITE PARA SU EJECUCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
2.1. Capacitar a los colaboradores y líderes respecto al retiro laboral e involucrar redes de apoyo	Intervención preventiva del Trabajador Social a través de la Gestión de Talento Humano	2.1.1. Capacitación Marco Legal vigente - Jubilación Patronal (Taller 16 H) 2.1.2. Capacitación Ley de Seguridad Social (Jubilación IESS) (Taller 16 H) 2.1.3. Campaña visual de requisitos y beneficios	*Grupo de colaboradores jubilables *Líderes del área (Supervisor de producción, Jefe de producción) *Departamento de Talento Humano y Trabajo Social	Organización	Salas de la compañía / Trabajadora social	4 semanas	*Fotos, videos, registros de asistencias *Afiches-Carteleras	Trabajadora social
2.2. Fortalecer e involucrar sus redes de apoyo familiares y de afinidades		2.2.1. Día de integración "Almuerzos Familiares" (Colaborador, cónyuge e hijos) (Sesión 6H) 2.2.2. Talleres "Familia Unida": Reconstrucción de lazos y el perdón (Colaborador, cónyuge e hijos) (Sesión 6H)	*Grupo de colaboradores jubilables *Cónyuges e hijos *Departamento de Talento Humano y Trabajo Social	Organización	Presupuesto Expositor externo / Salas de conferencias compañía	2 semanas	*Fotos, videos, registros de asistencias	Trabajadora social
2.3. Brindar herramientas de organización y emprendimientos		2.3.1. Taller vivencial "Cambio de vida" testimonios (8H) 2.3.2. Taller práctico habilidades y destrezas (8H) 2.3.3. Taller práctico finanzas personales (8H) 2.3.4. Feria Micro emprendimientos - Fundación Huancavilca 2.3.5. Diseño de un plan de vida (Corto, mediano y largo plazo)	*Grupo de colaboradores jubilables *Cónyuges e hijos *Departamento de Talento Humano y Trabajo Social	Organización	Presupuesto Expositor externo / Salas de conferencias compañía y jardín	1 semana	*Fotos, videos, registros de asistencias	Trabajadora social

Tabla 14: Fase III de la Ruta de Ejecución								
PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE RETIRO LABORAL								
Información General del Proyecto								
Objetivo General		Incorporar la preparación para la jubilación a los procesos de la Gestión de Talento Humano a través de la creación de un programa de retiro laboral con enfoque ECO-productivo.						
FASE III								
Nombre		Salud física y emocional						
Objetivo 1		Precautelar la salud física y emocional de los colaboradores jubilables.						
Objetivo 2		Incentivar la participación en el proceso de retiro a través de beneficios adicionales.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATÉGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES PARTICIPANTES	SECTORES A INVOLUCRAR	RECURSOS	FECHA LÍMITE PARA SU EJECUCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
3.1. Establecer un plan de atención y seguimiento médico a los colaboradores jubilables respecto a enfermedades preexistentes propias de su edad.	Intervención preventiva del Trabajador Social a través de la Gestión de Talento Humano	3.1.1. Actualización de fichas medicas de seguimiento: con detalle de diagnósticos, restricciones y recomendaciones. Seguimiento semanal 3.1.2. Establecer citas previas al dispensario de la compañía para evaluar y dar seguimiento efectivo de evolución 3.1.3. Establecer cadena de atención de especialistas médicos (Dependiendo de cada diagnostico) y solicitar información de evolución 3.1.4. Campaña de Salud y Cuidado Gerontológico 3.1.5. Gestionar participación de instituciones privadas y públicas de la salud en feria de cuidados de salud en adultos mayores. 3.1.6. Feria Semana del Cuidado: Adulter Tardía (tips y recomendaciones en temas de salud relacionados a esta etapa) abierta a la asistencia de cónyuges	*Grupo de colaboradores jubilables *Cónyuges e hijos *Dispensario médico *Departamento de Talento Humano y Trabajo Social *Instituciones privadas y públicas de servicios médicos	Organización		4 semanas	*Fotos, videos, registros de asistencias	Trabajadora social - Médico Ocupacional
3.2. Garantizar el cuidado de su salud física y emocional a través del apoyo y acompañamiento en el proceso		3.2.1. Acompañamiento y asesoría de Trabajo Social en el proceso legal y registros de jubilación (Despejar dudas e inquietudes en todo el proceso administrativo de retiro)	*Grupo de colaboradores jubilables *Departamento de Talento Humano y Trabajo Social	Organización		4 semanas	*Registros de atenciones y asesorías	Trabajadora social

<p>3.3. Proporcionar garantías para el acceso a la jubilación de IESS a través de beneficios de la compañía.</p>	<p>3.3.1. Revisión de paquete de bonificación económica a incluir en el monto de jubilación patronal. (Aprobaciones) 3.3.2. Gestionar el cálculo y acreditación de valores correspondientes a aportes mensuales al IESS por los años faltantes para cumplir la edad mínima. (60 años) 3.3.4. Realizar avisos de salida al sistema del IESS *Iniciar solicitudes de jubilación a través del sistema del IESS 3.3.5. Solicitudes de cálculos actuariales de montos de jubilación patronal 3.3.6. Revisión y presentación individual de montos (Para cada jubilable) 3.3.7. Generación de actas de finiquito 3.3.8. Exámenes médicos post ocupacionales 3.3.9. Notarización de actas 3.3.10. Evento de reconocimiento (Cena de retiro y gratificación de fidelidad por parte de la compañía)</p>	<p>*Grupo de colaboradores jubilables *Líderes del área (Supervisor de producción, Jefe de producción) *Directivos de la compañía *Departamento de Talento Humano y Trabajo Social</p>	<p>Organización</p>		<p>4 semanas</p>	<p>*Cálculos actuariales, actas de finiquito, avisos de salida IESS</p>	<p>Trabajadora social, Coordinador de nómina, Abogado laboral (Cía.)</p>
--	---	--	---------------------	--	------------------	---	--

Tabla 15: Fase IV de la Ruta de Ejecución

PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE RETIRO LABORAL								
Información General del Proyecto								
Objetivo General		Incorporar la preparación para la jubilación a los procesos de la Gestión de Talento Humano a través de la creación de un programa de retiro laboral con enfoque ECO-productivo.						
FASE IV								
Nombre		Evaluación						
Objetivo		Establecer mecanismos de control que permitan la mejora continua e innovación del programa						
OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATÉGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES PARTICIPANTES	SECTORES A INVOLUCRAR	RECURSOS	FECHA LÍMITE PARA SU EJECUCIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
4.1. Establecer prácticas exitosas y oportunidades de mejora dentro del proceso	Intervención preventiva del Trabajador Social a través de la Gestión de Talento Humano	4.1.1. Elaborar y presentar informe de cierre del proyecto 4.1.2. Elaborar y presentar informe de presupuesto y recursos utilizados	Trabajadora Social	Organización	Informe de cierre / Informe de presupuesto y recursos		Informe de cierre / Informe de presupuesto y recursos	Trabajadora social
4.2. Garantizar la permanencia del proyecto en el tiempo		4.2.1. Definir y programar reuniones de seguimiento posterior al retiro con el grupo de colaboradores jubilados 4.2.2. Recopilación y documentación de testimonios de éxito a mediano y largo plazo	*Grupo de colaboradores jubilables *Departamento de Talento Humano y Trabajo Social	Organización	Entrevistas / Encuestas / Salas de la compañía		Registros de asistencias	Trabajadora social

6.4. Presupuesto del Proyecto

El valor presupuestado para la consecución de los objetivos definidos para el presente proyecto, se ha cuantificado en **\$ 48.576,00** dólares americanos. En el detalle observamos que la empresa cuenta **\$ 28.704,00** dólares, lo que corresponde al 59% de los recursos que requiere el proyecto; mientras que el valor solicitado asciende a **\$ 19.872,00** dólares que representa el 41% del valor. Este valor será proporcionado por la Directiva General de la compañía Multinacional de Producción.

En los montos detallados se les incluyó el 10% por concepto de imprevistos y el 4% de inflación de nuestro país en referencia al costo de vida referente al año 2014.

Tabla 16: Presupuesto del Proyecto

FASES		TOTAL	PROPIO	SOLICITADO
FASE I	Sensibilización	\$5,000.00	\$1,000.00	\$4,000.00
	Promover la inclusión de los colaboradores jubilables a través de la Gestión de Talento Humano.			
FASE II	Capacitación	\$18,000.00	\$15,000.00	\$3,000.00
	Fortalecer el desarrollo de las capacidades y potencialidades en retiro laboral de los colaboradores jubilables.			
FASE III	Salud Física y Emocional - Efectivización Retiro Laboral	\$20,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
	Precautelar la salud física y emocional de los colaboradores jubilables.			
	Incentivar la participación en el proceso de retiro a través de beneficios adicionales.			
FASE IV	Evaluación	\$1,000.00	\$0.00	\$1,000.00
	Establecer mecanismos de control que permitan la mejora continua e innovación del programa			
	SUBTOTAL	\$44,000.00	\$26,000.00	\$18,000.00
	10% Imprevistos	\$4,400.00	\$2,600.00	\$1,800.00
	4% Inflación Anual	\$176.00	\$104.00	\$72.00
	TOTAL PROYECTO	\$48,576.00	\$28,704.00	\$19,872.00

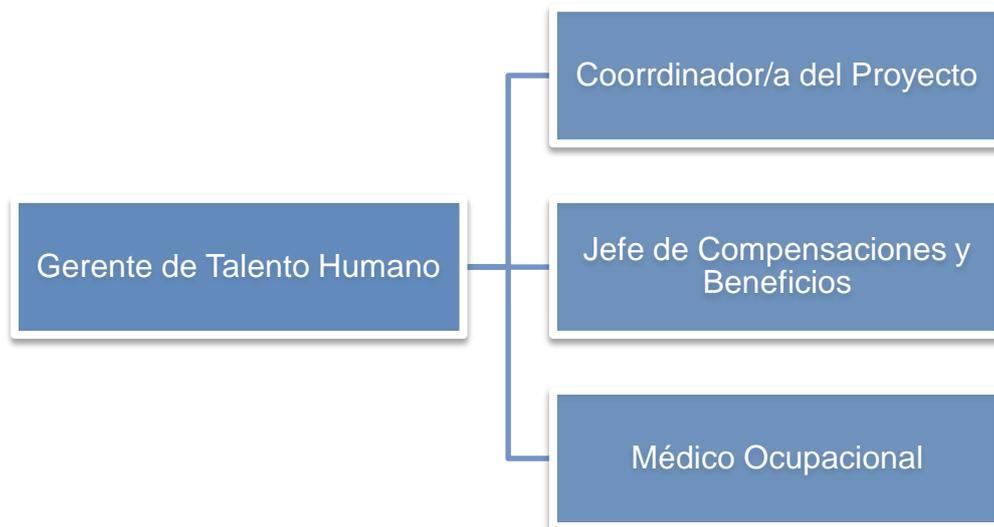
59%

41%

6.5. Sistema de Gestión y Evaluación de la Propuesta

6.5.1. Organigrama del Proyecto

Tabla 17: Organigrama del Proyecto



Elaborado: Diana Paredes Viteri

Fecha: 2014 – 2015

Fuente: Organigrama del Proyecto – Talento Humano

6.5.2. Descripción de Funciones del equipo del Proyecto

El equipo del proyecto estará conformado por 4 cargos/profesionales: 1 Coordinador del Proyecto; 2 Trabajadores/as Social, 1 Médico Ocupacional.

▪ Coordinador/a del Proyecto

Perfil:

- Profesional Titulado en Trabajo Social y Desarrollo Humano.
- Experiencia mínima de 2 años en diseño, implementación y evaluación de proyectos sociales.

Conocimiento:

- Profesional con enfoque de Desarrollo Humano, con conocimiento y dominio de marco legal vigente.

- Experiencia en manejo de procesos de intervención familiar y gestión interinstitucional.

Competencias:

- Orientación a Resultados
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo

Funciones:

- Coordinar las actividades programadas en el Proyecto de acuerdo al cronograma y presupuesto definido en cumplimiento con los objetivos y resultados propuestos.
- Garantizar el cumplimiento con la normatividad del proyecto, incluyendo la rendición de informes narrativos y financieros a la Organización.
- Desarrollar, coordinar y/o dar seguimiento a la realización de materiales de los objetivos y actividades.

▪ **Trabajador/a Social**

Perfil:

- Profesional Titulado en Trabajo Social y Desarrollo Humano
- Experiencia mínima de 2 años en el ámbito de laboral.

Conocimiento:

- Amplios conocimientos en las leyes de relaciones laborales como el Código de Trabajo.
- Profesional con experiencia en intervención con familias, y conocimiento de modelos y métodos de trabajo con familias y mujeres, con enfoque de género.

Competencias:

- Proactiva, propositiva e innovadora
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.

Función:

- Elaboración de un plan de trabajo
- Aplicación de técnicas de investigación-diagnóstica

- Ejecución de las entrevistas domiciliarias
- Diseñar programas y proyectos de desarrollo social
- Liderar los equipos interdisciplinarios que trabajan por el mejoramiento de la calidad de vida.
- Realizar investigaciones sociales que contribuyen a identificar e interpretar las causas de los fenómenos
- Sociales que se presentan en la institución planteando alternativas de solución a las mismas.

▪ **Médico/a de Salud Ocupacional**

Perfil:

- Profesional titulado/a en Medicina Laboral / Ocupacional
- Experiencia 5 años

Conocimientos:

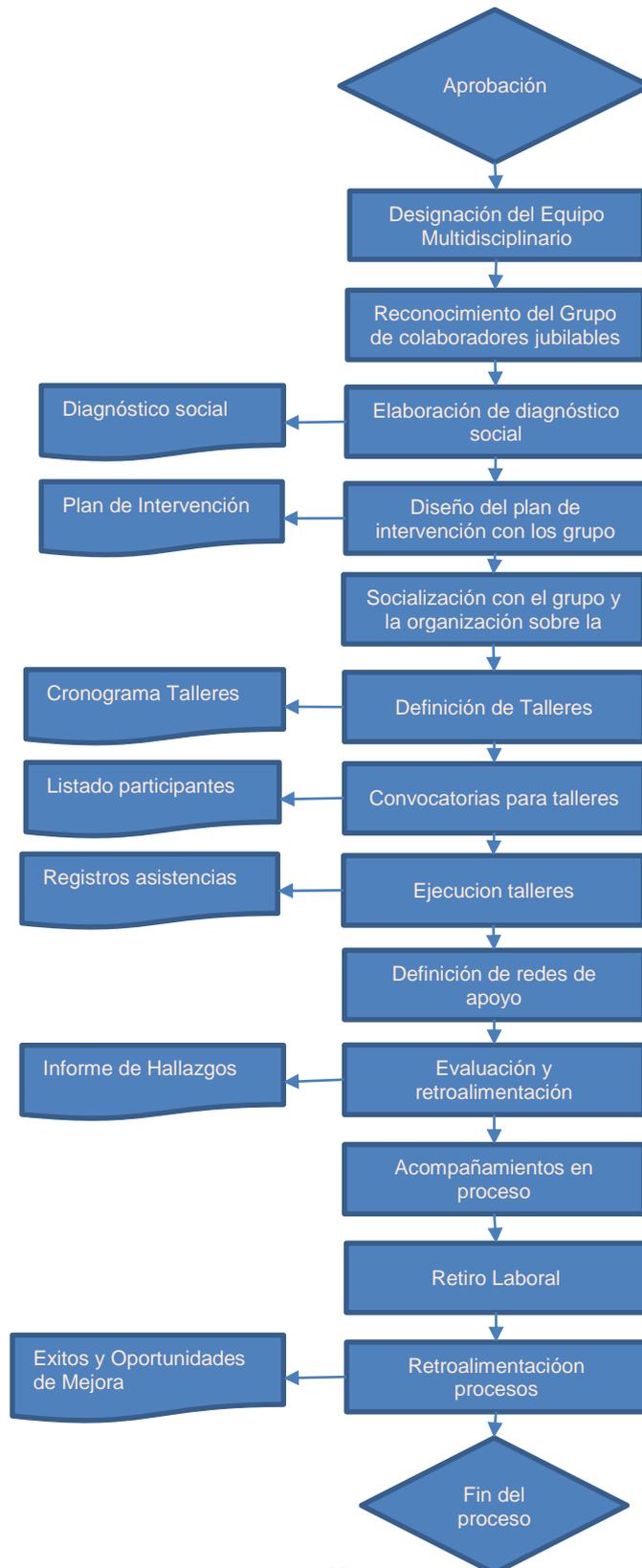
- Capacidad de resolución de enfermedades o situaciones de emergencia
- Atención médica, preventiva, curativa y de rehabilitación
- Conocimiento de Ley de Salud Pública, IESS

Funciones:

- Participar en el diagnóstico y pronóstico del estado de salud de la Institución
- Liderar los programas de adiestramiento en materia de seguridad industrial y salud ocupacional
- Diseñar y elaborar planes, programas, proyectos de Salud preventiva e indicadores de salud preventiva

6.5.3. Flujograma del proceso clave

Esta parte del proyecto se presenta el Flujograma del proceso del proyecto



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberto Haler. (1780).
- Adair Turner. (2006). Los retos de las pensiones en el mundo de la tercera edad. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2006/09/pdf/turner.pdf>
- Agulló, M. S. (2001). Envejecimiento y Jubilación.
- Altman, H. (1985). Comportamiento de las organizaciones.
- Altman, R. M. (1989). Comportamientos en las organizaciones. México.
- Ander-Egg, E. (1977). Tipos de investigación .
- Baltes. (2006). Teoría del Desarrollo Humano.
- Banco Mundial . (2005). Indermit S. Gill, Truman Packard y Juan Yermo,. *Keeping the Promises of Social Security in the americans*.
- Barg, L. (2004). Los vínculos familiares en la vejez.
- Barnard, C. (1971). Las Organizaciones. Sao Paulo.
- Bourliere, F. (1982). Geriatria y Gerontología. 73.
- Bronfenbrenner, U. (1987). Modelo Ecológico del Desarrollo Humano.
- Candamil, M. d., & Mario, L. (2004). *Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencis Social*. Manizales-Colombia : Editorial Universidad de Caldas.
- Carmelo Mesa-Lago . (10 de 2013). Re-formas de sistemas de pensiones privatizadas en el mundo. págs. 43-209.
- Cavavaugh, K. y. (2011). Teoría del Desarrollo Humano.
- Celma, D. (2012). *Impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de Análisis para Catalunya : <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/77757/tdcb.pdf;jsessionid=1601C3381847C0D310B4A1FE93480328.tdx1?sequence=2>
- Chiavenato, I. (2002).
- Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano.
- Código de trabajo. (2005). *Codificación del Código de trabajo ecuatoriano*. Guayaquil.
- Código de trabajo. (2015). *Código de Trabajo*. Guayaquil.
- Comisión Europea . (2002). *Guía de Gestión del Cciclo de Proyecto* .

- Constitución. (2008). Constitución de la republica del ecuador.
- Constitución de la Republica del Ecuador. (2008). Constitución de la republica del ecuador.
- Constitución del Ecuador. (2008).
- Contreras, E. (1999). *Desarrollo humano, trabajo y adolescencia*. Recuperado el 27 de enero de 2015, de Un abordaje conceptual para la comprensión de la salud integral del adolescente: http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-41851999000100009&script=sci_arttext
- El Banco Mundial. (13 de Marzo de 2014). *Latinoamerica: Crece el número e jubilados con derecho a una pensión*. Obtenido de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org>
- Erik Erikson. (1950). La teoría psicosocial.
- Erikson, E. (1956). Psicología del Desarrollo Psicosocial.
- Eroles. (2001). Rol de la familia en la vejez.
- Escalada, M. (2004). *El diagnóstico Social*. Proceso de conocimiento e intervención profesional: Espacio Editorial. Buenos Aires. Recuperado el 27 de enero de 2015, de Proceso de conocimiento e intervención profesional.
- Esping-Anderson . (1990). *Modelos de Bienestar*.
- Fernández, J. M. (1989). *Planficación de Proyectos Orientado a Objetivos:el Método Zopp*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/viewFile/CUTS8989110115A/8637>
- Gil, R. (2005). *Gobierno Nacional de Venezuela*. Obtenido de <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/psicologia/Tema8.html>
- Gosta Esping-Andersen. (1990). The three worlds of welfare capitalism. En G. Esping-Andersen. New jersey .
- Guerrini, M. E. (2010). La vejez, su abordaje desde trabajo social.
- Herzberg, F. (1959). La Teoría de los dos factores.
- Hodgetts, R. M. (1983). Comportamiento de las organizaciones.
- INEC. (2010). *CENSO NACIONAL* .
- INEC. (2012). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Informe de Gestión MIES. (2013). *Informe de Gestión*.
- Kairos, R. (2010). España.

- Kalish, R. (1983). La vejez. En *Perspectivas sobre el desarrollo humano* . Madrid.
- Kimberly Clark . (2015). Plan estratégico: Visión .
- Kline y Scialfa. (1996).
- Lefrancois, G. R. (2001). El ciclo de la vida.
- Lehr, Ursula. (1988). Proceso de Aprendizaje del envejecimiento. En U. Lehr, *Psicología de la senectud*. Barcelona .
- León, D. (1999). *Estadística como apoyo a la investigación* . Recuperado el 24 de febrero de 2014, de <http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Muestreo.pdf>
- Ley de Seguridad Social . (s.f.).
- Ley de seguridad social . (s.f.). *Art. 16* .
- Lozano, E. B. (2009). La Intervención preventiva desde Trabajo Social en los conflictos surgidos en la jubilación. Murcia .
- Ma. Pilar Cantero Vicente. (s.f.). Psicología del desarrollo humano: del nacimiento a la vejez. Obtenido de <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/5330.pdf>
- Machado, J. (Caracas de 2009). *Diagnóstico Participativo* . Recuperado el 27 de enero de 2015, de Escuela de Formación para la Organización Comunitaria: http://escueladeformacion.com.ve/uploaded/materiales/Diagnostico_Participativo.pdf
- Maslow. (s.f.). Necesidades Humanas.
- Mercer. (2007). Servicios Internacionales de Retiro.
- MIES . (2012). *Bono de Desarrollo Humano*.
- MIES. (2010). *Norma Técnica Población Adulta Mayor*.
- MIES. (2013). *Informe Técnico - Ministerio de Inclusión Económica y Social* .
- Moragas. (2006). Preparación para la Jubilación.
- Muñoz, D. (2006). *Nuevas Formas de Representación Social: Una Investigación Exploratoria-Descriptiva del Fenómeno del Graffiti Hip Hop en Santiago*. Recuperado el 24 de febrero de 2014, de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/munoz_d/sources/munoz_d.pdf
- Naciones Unidas. (2000). Informe de la segunda asamblea mundial sobre el envejecimiento. 5-6.
- OIT. (1991). Administración de la seguridad social .

- OIT. (29 de septiembre de 2014). *Protección social para las personas de edad*. Obtenido de OIT: <http://www.ilo.org/>
- Organización internacional del trabajo. (30 de septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.ilo.org>
- Organización mundial de la salud. (2010).
- Organización Panamericana de la Salud . (2010).
- Papalia, D. E. (2005). *Desarrollo Humano*.
- Phillipson, C. (1990). *Prospectiva de la preparación para la jubilación*. Barcelona.
- Plan Nacional de Buen Vivir. (2013-2017).
- Robbins, S. P. (s.f.). *Comportamientos organizacionales*.
- Rodríguez, M. (2002). *Gerontología: La ciencia de la vejez*.
- Rosenzweig, K. F. (1970). *Organization and management*. Tokyo.
- Rossmann, I. (1977). *Desarrollo físico y Cognoscitivo*.
- Rovere, M. (1993). *La Investigación Diagnóstica*.
- Sabino. (1986). *Tipos de investigación: Investigación Descriptiva*.
- Salgado, S. (2005). *Trabajo Social en la Vejez*.
- Salvarezza. (2002). *Distanciamiento social en la vejez*.
- statistics, S. P. (s.f.).
- Subdirección General de Programación. (octubre de 2000). *Gerencia de Planeación Hidráulica*. Recuperado el 29 de enero de 2015, de Planeación de Proyectos orientada a objetivos Método ZOOP: www.jjponline.com/marcologico/resumido.html
- Terry, W. (2000). *Manual del Empowerment*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Trujillo, À. (Junio de 2004). *El diagnóstico participativo como herramienta para la elaboración de proyectos educativos*. Recuperado el 27 de enero de 2015, de http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17575/2/articulo_4.pdf
- Undurraga Gonzalo. (1998). pág. 49.
- Wikipedia . (19 de noviembre de 2014). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Jubilaci%C3%B3n>