



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE
TRANSICIÓN A LA JUBILACIÓN EN PERSONAS MENORES DE 65 AÑOS

Amy Yesenia Lucero Ajquí

Guatemala de la Asunción, septiembre 2023

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares

Cc. Archivo

CODIPs. 1533-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)
Amy Yesenia Lucero Ajqui
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO NOVENO (29°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO NOVENO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Elementos de la Cultura organizacional y proceso de transición a la jubilación en personas menores de 65 años”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

Amy Yesenia Lucero Ajqui

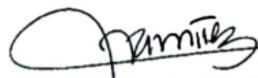
Registro Académico: 201115392

CUI: 2096148460101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada **Julia Alicia Ramirez Orizabal** de de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 336-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)
Amy Yesenia Lucero Ajquí
Maestrante

Licenciada (o) Lucero Ajquí:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"Elementos de la Cultura organizacional y proceso de transición a la jubilación en personas menores de 65 años"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Mariano González
Director en funciones

**Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas**



c.c archivo
Yerna

Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante LUCERO AJQUÍ, AMY YESENIA con carné 201115392, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título “Elementos de la Cultura organizacional y proceso de transición a la jubilación en personas menores de 65 años”.

Atentamente,




Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo # 7980
Diplomado en Proceso Terapéutico
Maestría en Prevención y Atención
Integral de Conductas Adictivas

M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Amy Yesenia Lucero Ajquí

Licenciada en Psicología

Colegiada 14,678

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: GENERALIDADES	4
1.1 Línea de investigación	4
1.2 Planteamiento del problema	4
1.3 Justificación	7
1.4 Alcances	9
1.5 Objetivos.....	10
1.5.1 General	10
1.5.2 Objetivos específicos	10
1.6 Definición de variables.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Vejez o envejecimiento	14
2.1.1 Erick Erikson y sus aportes sobre la teoría psicosocial.....	15
2.1.2 Aportes de la OMS sobre el envejecimiento	17
2.1.3 Envejecimiento saludable.....	20
2.2 Jubilación.....	21
2.2.1 Tendencias alrededor del mundo sobre la jubilación	22
2.2.2 Jubilación en Latinoamérica.....	23
2.2.3 Jubilación en Guatemala.....	23

2.3 Cultura organizacional	25
2.4 Cultura Organizacional según Cameron y Quinn.....	28
2.4.1 Cultura de clan.	28
2.4.2 Cultura adhocrática.	28
2.4.3 Cultura de mercado.....	29
2.4.4 Cultura jerárquica.	29
2.5 Escasez de datos históricos sobre integración de cultura organizacional y jubilación en Guatemala	29
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	31
3.1 Alcance y diseño de la investigación	31
3.2 Descripción de la muestra	31
3.3 Definición del instrumento.....	32
3.3.1 Confiabilidad / validez	33
3.3.2 Pilotaje	34
3.3.3 Elaboración de árbol de categorías.....	35
3.4 Procedimiento de investigación	36
3.4.1 Fase 1: Recolección de datos	36
3.4.2 Fase 2: Análisis de datos	37
3.5 Diseño y metodología estadística a utilizar.....	37
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO.....	38

4.1 Resultados de Trabajo de Campo	38
4.1.1 Análisis de Datos Demográficos.....	38
4.1.2 Jubilación y satisfacción personal: Aspectos positivos.....	39
4.1.3 Jubilación y satisfacción personal: Aspectos negativos	40
4.1.4 Jubilación y economía: Aspectos positivos	41
4.1.5 Jubilación y economía: Aspectos negativos.....	43
4.1.6 Cultura Organizacional y Comportamiento Organizacional: Aspectos positivos	44
4.1.7 Cultura Organizacional y Comportamiento Organizacional: Aspectos negativos.....	46
4.1.8 Datos adicionales: Giros de negocio de la muestra y perspectivas sobre transición a la jubilación y cultura organizacional en Guatemala	48
4.2 Escala de Medición: Resultados Generales	49
4.3 Discusión	51
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
5.1 Conclusiones	54
5.2 Recomendaciones	56
CAPITULO 6: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	58
6.1 Análisis de Participantes.....	58
6.2 Análisis de Problemas	60
6.3 Árbol de problemas.....	62

6.4 Análisis contextual y diagnóstico	63
6.5 Análisis de objetivos, objetivos de la intervención	64
6.6 Árbol de Objetivos.....	65
6.7 Objetivo general:.....	66
6.8 Objetivos específicos:.....	66
6.9 Análisis de opciones	66
6.10 Marco conceptual.....	70
6.11 Matriz del proyecto (marco lógico).....	72
6.12 Presupuesto.....	94
6.13 Cronograma	96
6.14 Evaluación del Proyecto	104
7. REFERENCIAS	106
8. ANEXOS	116

INTRODUCCIÓN

¿Qué viene a la mente cuando se habla de retiro por edad en una organización? Para muchos, es una nueva fase que les ha permitido descansar y emprender nuevos proyectos o conocimientos; para otros, la palabra se ha relacionado con una pérdida o adiós definitivo, donde se ha tenido que renunciar a tantas cosas como compañeros de trabajo, el puesto actual que se tuvo, o aquel trabajo o empresa a la que le se le dedicó tanto tiempo y esfuerzo a lo largo de los años y es que ser una persona laboralmente activa, proporciona una fuerte sensación de pertenencia con la organización para la cual labore (Chiavenato, 2004), generando a su vez, fuertes vínculos psicológicos.

Durante mucho tiempo, la jubilación ha sido conocida como la salida de un individuo de un trabajo que le aportaba o brindaba una remuneración (Denton y Spencer, 2009; Shultz y Wang, 2011; Wang y Shi, 2014) y de manera casi automática, se encontraba relacionada con la vejez. Hoy en día, a pesar de sus varias definiciones, ha sido considerada como una etapa de transición en la vida del ser humano.

Existen diversos estudios e investigaciones sobre cómo la jubilación ha impactado en la salud física o mental de una persona, así como sus efectos en cada fase o ámbito, tales como familiar, social o laboral, entre otros. Sin embargo, pese a contar con un listado de las posibles “ventajas o consecuencias” que afronta una persona al jubilarse, aún no ha existido suficiente información sobre cómo una persona vive el proceso previo a la jubilación dentro de su organización y cómo ha actuado esta última en pro

de este grupo específico, desde una de sus construcciones más importantes: su cultura organizacional.

Se dice que la cultura organizacional “es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008), por consiguiente, una cultura organizacional se ha considerado como el “corazón de la empresa” y a pesar de su complejidad, su construcción puede ser fundamental para el éxito o fracaso del entorno y de manera en que se realicen las cosas. Hoy en día, una cultura no es rígida sino cambiante, en movimiento y por consiguiente ha buscado adaptarse a los cambios que el entorno le proporcione. Es aquí donde recae la importancia de generar cambios positivos en la manera en que las personas de su organización verán la jubilación, cuando esta llegue.

Este estudio buscó una aproximación teórica sobre cómo influye la cultura organizacional de una empresa en ello, así como la identificación de acciones o medidas adoptadas actualmente por parte de las organizaciones hacia sus colaboradores más antiguos y próximos a jubilarse.

Para ello se realizó una amplia revisión bibliográfica y documental sobre el tema en bibliotecas digitales tales como EBSCO, Google Scholar, Biblioteca Virtual de la USAC y Biblat, entre otros. Dicha revisión fue realizada en material en español y en inglés para considerar estudios no solamente dentro de Guatemala o Latinoamérica, sino también en otras partes del mundo.

Dicha investigación partió de un enfoque cuantitativo, con un diseño transversal y no experimental, descriptivo. Por su parte, el método de investigación consistió en la realización de un cuestionario con las dos variables de estudio y preguntas con base a los indicadores, alineados siempre al mismo objeto de estudio.

Sus resultados conllevaron a recopilar todos aquellos factores que fuesen significativos e impactaran de manera positiva en las personas próximas a jubilarse y enfatizó en la importancia de un abordaje desde la cultura organizacional de la empresa para apoyar e influir positivamente con este proceso de transición que marcará la vida de estas personas.

CAPITULO 1: GENERALIDADES

1.1 Línea de investigación

Considerando como referencia la Guía para la Elaboración del Trabajo de Graduación y Líneas de Investigación del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC (2021), exclusivamente para Programas de Maestría en Arte, el presente trabajo se ubica dentro del área de Psicología del Trabajo, en la línea de investigación enfocada a la autorrealización y enajenación, considerando como primer punto la transición a la jubilación como un proceso que incide en la salud física y sobre todo mental de las personas que la viven.

Así mismo, este informe hace aborda también la cultura organizacional como una de las fuentes prioritarias para que las personas que sean jubiladas y cuenten con menos de 65 años, no sufran impactos negativos durante este proceso de transición.

1.2 Planteamiento del problema

¿Qué viene a la mente cuando se habla de retiro por edad en una organización? Algunos, como parte de su inconsciente colectivo, podrán asociarlo con la vejez, con una figura arquetípica equivalente a una persona con sabiduría, experiencia o conocimientos. (Boeree, 2006). Para otros, como Erick Erikson (1997), edad, en especial la vejez, es parte de un ciclo vital en la vida del ser humano, (p. 38) y que, si

bien él no estudia el ámbito laboral propiamente, indica que la etapa de la vejez se encuentra cargada de connotaciones culturales y vale la pena ser estudiada.

Existen varios factores que valen la pena abordar cuando se trata de la vejez y la organización, uno de ellos es la jubilación y el ámbito laboral y es que si bien existen estudios sobre qué es cultura organizacional o qué es jubilación, en Guatemala no se cuenta con información objetiva sobre la integración de ambas y de cómo influye la cultura de una empresa en las personas que atraviesan esta etapa, es decir, aquellas menores de 65 años.

Se dice que el proceso de jubilación para una persona laboralmente activa es inevitable pero no siempre suele ser del todo ameno para quienes lo viven, y es que un guatemalteco promedio ya es parte de la población económicamente activa desde los 18 años, o incluso antes (INE, 2019).

Existen muchas personas que dan significado a su vida a través de su dedicación y abnegación al trabajo. (Nichols, 2014), y es que existen personas quienes ven la jubilación como una nueva fase que les permitirá descansar y emprender nuevos proyectos o conocimientos; pero para otros, la palabra se relaciona con una pérdida o adiós definitivo, donde se debe renunciar a tantas cosas como compañeros de trabajo, el puesto actual que se tenga, o aquel trabajo o empresa a la que le han dedicado tanto tiempo y esfuerzo a lo largo de los años y es que ser una persona laboralmente activa, proporciona una fuerte sensación de pertenencia con la organización para la cual labore (Chiavenato, 2004), generando a su vez, fuertes vínculos psicológicos.

Por otra parte, viéndolo siempre desde el panorama laboral, también se habla del protocolo o procedimiento que una empresa realiza al momento de contar con una persona próxima a jubilarse o bien la papelería necesaria para que sus colaboradores con mayor edad puedan ser elegibles a la pensión por jubilación y acceder a dicho beneficio o derecho, como es el caso de Guatemala.

Sin embargo, a pesar de todo lo que ya se conoce sobre procedimientos para adquirir o no una pensión por jubilación, poco se habla de cómo las empresas en Guatemala abordan esta transición previa a la jubilación con sus colaboradores desde una perspectiva que impacte positivamente desde el corazón de la empresa, es decir, desde la cultura organizacional.

Es aquí donde se formulan las siguientes preguntas para dar una mejor orientación y delimitar esta investigación:

Pregunta general 1

¿Es la cultura organizacional de una empresa, un factor influyente en las personas próximas a ser jubiladas y sean menores de 65 años?

Pregunta específica 1.1

¿Existe algún tipo de aspectos que se esté tomando en cuenta por parte de los empleadores hacia sus colaboradores previo a cumplir 65 años y jubilarse?

Pregunta específica 1.2

¿Es posible conocer los aspectos, conductas, prácticas, creencias, experiencia y perspectiva, entre otros sobre la jubilación dentro del entorno cultural de una empresa?

Pregunta específica 1.3

¿Se pueden extraer factores que atiendan a las necesidades de las personas próximas a jubilarse dentro de la organización?

La muestra para el presente estudio es una no probabilística, la cual constó del apoyo de varias organizaciones privadas en la Ciudad de Guatemala, quienes proporcionaron una muestra de colaboradores activos, subdivididos en dos grupos, el primero de 45 a 55 años y el segundo de 56 a 65 años. En total, la aplicación de este instrumento se realizó a un mínimo de 30 personas.

1.3 Justificación

La Constitución de la República de Guatemala habla sobre la protección a la persona o individuo (1985, art. 1), la cual incluye también al adulto y adulto mayor. Si se habla específicamente sobre jubilación, se tienen dos leyes, una específicamente para el sector público y otra para el privado.

El Decreto Número 63-88 del Congreso de la República de Guatemala (1998) el que describe las regulaciones de “Ley de Clases Pasivas del Estado”, hace énfasis en todas aquellas prestaciones que serán proporcionadas por parte del Estado a las

personas o colaboradores que estén en proceso de jubilación. Por su parte, al hacer mención de la población del sector privado, quien, al cumplir con requisitos específicos por parte del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS (2003), el cual permite una persona pueda jubilarse y contar con una pensión por vejez.

A pesar de contar con documentos sobre estos temas que son conocidos por la población guatemalteca en general, no se cuenta con datos sobre acciones que las empresas realicen en pro de sus trabajadores en esta edad desde un enfoque organizacional, específicamente desde su cultura organizacional.

Es por ello que, se buscó a través de esta investigación el ahondar más sobre esta temática, identificando primero todos aquellos factores que han influido en las personas menores de 65 años, no estén jubiladas aún y sean parte de una organización. Asimismo, posterior a estudiar los indicadores sobre cada uno de ellos, accionar ante esta problemática, es decir, una planeación estratégica que permitiese conocer desde una perspectiva distinta la organización, superar paradigmas, transformar su cultura, así como adoptar nuevas prácticas laborales que fortaleciesen el valor y la personalidad de la empresa, para que consecutivamente, las personas próximas a jubilación sean beneficiadas y vivan esta transición de la manera más satisfactoria posible.

1.4 Alcances

La presente investigación se basó en un diseño transversal, no experimental descriptivo, por lo que es parte de un enfoque cuantitativo y contó con un alcance descriptivo. Se utilizó este enfoque y metodología con el fin de tener una aproximación más medible y un panorama más objetivo de los resultados que puedan recopilarse durante el trayecto del análisis de datos.

Existieron ciertas limitaciones o desafíos previstos al realizar este proyecto, siendo uno de los mayores, el contar con una organización que abriera sus puertas para realizar la aplicación del instrumento y a su vez contara con personas mayores de 45 años, pero menores de 65 laborando.

Se hizo la solicitud verbal a diez empresas privadas y un organismo público, de los cuales el organismo público y una empresa privada indicaron podrían evaluar la solicitud, 8 de ellas remarcaron que su personal es oscila entre los 20 y 35 años y lamentablemente ya no contratan o cuentan con personas mayores de 40 años con ellos, debido al tipo de trabajo o giro de negocio. Asimismo, una de esas diez empresas privadas, posterior a su aprobación, decidió cancelar la autorización y participación debido a nuevos cambios en las políticas internas.

Otro reto identificado al momento de llevar a cabo este proceso fue el proporcionar este instrumento de manera virtual a las personas en este rango de edad, debido a la pandemia por COVID-19. Muchas personas que aceptaron su participación en el

estudio, sentían temor al llenar la encuesta por no contar con esas habilidades o competencias tecnológicas y necesitaron de instrucciones o acompañamiento adicional. Este se realizó de la manera más objetiva y transparente posible, para evitar que mi intervención influyera en las respuestas que ellos colocasen y se generara un sesgo en los resultados finales.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Describir los elementos de la Cultura organizacional en las personas menores de 65 años y que se encuentran en el proceso de transición a la jubilación, de varias organizaciones privadas en la Ciudad de Guatemala.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar acciones o medidas adoptadas actualmente por parte de las empresas hacia sus colaboradores próximos a jubilarse, de varias organizaciones privadas en la Ciudad de Guatemala.
- Determinar los factores positivos y negativos que se realizan dentro de la cultura organizacional hacia colaboradores próximos a jubilarse, de varias organizaciones privadas en la Ciudad de Guatemala.

- Seleccionar los factores que repercuten de manera positiva en los colaboradores próximos a jubilarse, de varias organizaciones privadas en la Ciudad de Guatemala

1.6 Definición de variables

Cultura organizacional

Ésta es considerada como la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros (Hofstede et al. 2010). La cultura es una construcción y comprende valores compartidos, hábitos, usos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. (Chiavenato, 2004)

Jubilación

Ella se define como salida de un individuo de un trabajo remunerado (Denton y Spencer, 2009; Shultz y Wang, 2011; Wang y Shi, 2014) y se encuentra relacionada con el envejecimiento o cumplimiento de una edad específica. De acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la jubilación se encuentra catalogada como parte de un sistema de seguridad social, ya que, además de considerarse como un derecho humano, que responde a riesgos o necesidades sociales de la persona, garantiza que el individuo tenga acceso a la atención médica o servicios de salud, así como la seguridad de un ingreso a lo largo de todo el ciclo de la vida. (1989)

Si bien la OIT cuenta con datos y normas internacionales sobre la jubilación, estas han sido formuladas para que puedan ser adaptadas e incorporadas a la legislación de cada país, como es el caso de Guatemala, que incluyó y ratificó en 2003 este aspecto como parte del *Reglamento sobre Protección Relativa a Invalidez, Vejez y Sobrevivencia*, en el Acuerdo de Junta Directiva No. 1124 del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Guatemala es el país más poblado de Centroamérica, y es que, para 2018, la población total ascendía a más de 17.8 millones de habitantes; sin embargo, este dato es incierto ya que solamente 14,901,286 millones pudieron ser censados a nivel nacional. (INE, 2018). Los datos y registros, que se presentan a lo largo de este trabajo harán alusión a este último censo. Con estos datos, se registra que 18.37 % de guatemaltecos tienen entre los 40 y 64 años de edad, incluyendo hombres y mujeres por igual (Tabla 1).

Tabla 1

Características generales de la población. Grupos por edad

Edad	Población Total	
	Total	Porcentaje
40-44	759,562	5.09 %
45-49	621,421	4.17 %
50-54	532,999	3.57 %
55-59	453,096	3.04 %
60-64	370,964	2.48 %
Total	2,738,042	18.37 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE y el XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda 2018, Guatemala.

Las personas adultas mayores, no solo en Guatemala sino alrededor del mundo, son parte de una población vulnerable, ya que atraviesan diversos cambios a lo largo de este período o transición. Estos cambios son tanto físicos y psicológicos como también

sociales; y en este último punto, se incluye su desempeño en el ámbito laboral porque son parte del sector económicamente activo o lo han sido en algún momento.

Por consiguiente, se consideró pertinente iniciar este apartado con una conceptualización de lo que significa esta fase de transición en la vida, la cual se denomina comúnmente «vejez» o «envejecimiento», con el fin de conocer el trasfondo del enfoque central en esta investigación, la «jubilación». Luego, como siguiente y último punto se definirá el concepto de «cultura organizacional».

2.1 Vejez o envejecimiento

La edad es un término utilizado por la sociedad para organizarse a sí misma y a sus miembros (Covey, 1992, p. 325). Cada país cuenta con edades establecidas para definir a una persona adolescente, adulta o adulta mayor, pero para entender cómo ha surgido esta conceptualización, es importante conocer y profundizar un poco sobre ello a través de la historia.

El cristianismo, por ejemplo, enfatiza la importancia de la longevidad, especialmente, en su Antiguo Testamento, en figuras tales como Adán, Abraham o Moisés, quienes alcanzaron grandes edades y vivieron realizando buenas obras y en rectitud. Se considera que, tanto el Antiguo como Nuevo Testamento, se centraban más en la importancia de la edad funcional que cronológica y visualizaban, en ocasiones, cuerpo y alma de manera independiente. (p. 326)

La cultura griega, por su parte, produjo escritos específicamente sobre el envejecimiento. Grandes filósofos, como Aristóteles y Platón, brindaron aportes a la concepción de la vida del ser humano. Asimismo, algunos otros, como Pitágoras y Diógenes, dividieron la vida del ser humano en cuatro edades, de las cuales se deducía que la vejez iniciaba alrededor de los sesenta u ochenta años. Hipócrates, por su parte, la dividió en muchas etapas, considerando el inicio de la vejez a partir de los cincuenta y seis años (De Beauvoir, 1972).

Esta percepción perduró a través de la historia y, siglos más tarde, Santo Tomás de Aquino (1225 – 1274), Escoto y otros intelectuales del Renacimiento desarrollaron sus ideas del envejecimiento, a partir de cada uno de los filósofos previamente mencionados (Stem & Cassirer, 1946).

Atravesando la época moderna y colonial, se van creando diversos conceptos, referentes a las edades en que podría o no situarse la vejez. John Demos, por ejemplo, descubrió que, en Nueva Inglaterra, ya se situaba la vejez a los sesenta años (1986), y los hombres eran excluidos del servicio paramilitar a partir de esa edad. Demos también descubrió que, a pesar de su edad cronológica, la condición física importaba para definir o no la vejez de un individuo.

Es por ello que, a partir de este período, se puede decir que la vejez comienza cuando una persona se ha retirado de sus labores o de la sociedad. (Covey, 1992, p. 329).

2.1.1 Erick Erikson y sus aportes sobre la teoría psicosocial

Erik Erikson (1902-1994) es considerado como uno de los psicólogos sociales y humanistas más reconocidos del siglo XX, debido a sus aportes sobre el desarrollo del ser humano, que era visto como «una serie de fases de desarrollo» (Zalenski & Raspa, 2016, p. 1)

Su teoría consiste en ocho etapas que son:

Etapas psicosociales del desarrollo humano según Erik Erikson

Etapa	Virtud	Edad	Características
Confianza básica vs. desconfianza	Esperanza	Nacimiento a 12-18 meses	Sensación de desconfianza hacia el mundo.
Autonomía vs. vergüenza	Voluntad	12-18 meses a tres años	Equilibrio entre independencia y duda y vergüenza.
Iniciativa vs. culpa	Propósito	3 a 6 años	Iniciativa cuando intenta nuevas cosas. No se abruma por el fracaso.
Industria vs. inferioridad	Competencia	6 años a pubertad	Aprende habilidades de la cultura o enfrenta sentimientos de inferioridad.
Identidad vs. confusión de identidad	Fidelidad	Pubertad a adultez joven	El adolescente debe terminar el propio sentido del yo.
Intimidad vs. aislamiento	Amor	Adultez joven	Realiza compromisos con otros. Si no tiene éxito, puede sufrir aislamiento y ensimismamiento.
Generatividad vs. estancamiento	Cuidado	Adultez media	Preocupación por establecer y guiar a la siguiente generación, de lo contrario, siente poca valía personal.
Integridad vs. desesperanza	Sabiduría	Vejez	Logra un sentido de aceptación de la propia vida, de lo contrario, cae en la desesperanza.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Papalia, Sterns, Feldman, & Camp, 2009, p. 40)

Siguiendo con su teoría, Erikson indica que el lograr un equilibrio en cada etapa permite la resolución de esa fase y que si, por el contrario, no puede ser solucionada, no se tendrá un desarrollo sano y la persona seguirá luchando con o contra esta. (Papalia, Sterns, Feldman, & Camp, 2009, p. 40) Asimismo, Erikson «sugiere que el período final de la vida puede ser una etapa significativa» en el ser humano (Zalenski & Raspa, 2016, p. 2).

De estas ocho etapas previamente descritas, vale la pena resaltar dos de ellas. La primera, *Generatividad vs. Estancamiento*, es en la que las personas llegan a la edad adulta y tienen una visualización sobre qué legado desean dejar a las generaciones futuras. Sin bien este aspecto de generatividad abarca la reproducción como parte de la supervivencia y la enseñanza que ellos puedan proporcionar sobre su cultura, también se incluyen todas aquellas actividades como enseñanzas, tutorías u otros, que generan valor a las personas y futuras generaciones (Syed, & McLean, 2017, p. 5).

Por su parte, también se hace mención de la última etapa, *Integridad vs. Desesperanza*, en la que el individuo se enfoca más en el ser que en el hacer y busca hacer una retrospectiva de si su pasado ha valido la pena o bien si ha hecho las cosas de manera adecuada (p. 5).

2.1.2 Aportes de la OMS sobre el envejecimiento

Según la Organización Mundial de la Salud, OMS, (2015) existen cuatro desafíos que deben ser revisados y analizados sobre el envejecimiento:

a. Diversidad a la vejez.

Abarca dos estados en las personas de mayor edad, el de salud y los funcionales, los cuales se ven reflejados a través de los años, en las modificaciones físicas que puedan surgir durante la vida. Este tipo de población cuenta con una gran diversidad de barreras que impiden que puedan continuar aportando a la sociedad, porque tienen como limitante su edad o el deterioro de sus habilidades cognitivas, motrices y factores conductuales, entre otros, lo que incide en que ellos necesiten apoyo para realizar tareas diversas (p. 7).

b. Impacto de la inequidad

Este indica que no son únicamente los aspectos físicos los que influyen en la salud de un individuo sino también los sociales. Esto es, hasta cierto punto, una alteración inevitable, ya que, al nacer, no se elige la cultura o familia en la que se pertenecerá, ni el color de tez, cabello, el sexo biológico, la educación y formación durante los primeros años, niñez y adolescencia. Aunque conforme los años la persona adquiera su personalidad y tome decisiones de una manera más independiente, estos primeros años influenciarán toda su trayectoria (p. 9).

c. Estereotipos anticuados y nuevas experiencias

Existen paradigmas hacia las personas de tercera edad y, en ocasiones, son colocados en categorías a través de la generalización errónea (Butler, 1980). Por lo que, a su

vez, se piensa que son etapas o categorías ya establecidas y que no pueden ser modificadas, como la temporalidad o número de años laborados, el límite edad y la futura jubilación de la persona que haya culminado su período laboral después de un número de años en específico (Holly, 2014).

Este tipo de supuestos o construcciones sociales se basan en lo visible u observable, por lo que la persona que está en estos rangos de edad va perdiendo ciertos grados de autonomía y productividad (Levy, Ashman, & Dror, 2000), y esto genera efectos negativos en la persona, tanto física como mentalmente, y afecta su crecimiento personal (OMS, 2015, p. 11).

d. Cambios a nivel mundial

Hoy se ve que el mundo se encuentra en constante transición, trayendo consigo avances de todo tipo. Esto representa para la población de edad mayor un proceso de acoplamiento al entorno, que necesita tener y que la sociedad le solicita. Polivka (2001) y Arxex & Murphy (2012) describen la globalización como un proceso de transformación y mejora en todo ámbito, incluyendo el laboral, donde las personas que ocuparon puestos de trabajo tradicionales y sin cambio alguno por muchos años, ahora se ven orientados por sus empleadores a ser parte de esta transición, la cual es totalmente inevitable y, hasta cierto punto, necesaria para el éxito de una empresa.

Adicionalmente, también se observa que las personas de avanzada edad tienden a vivir solos o solas. Un ejemplo de ello son algunos países de Europa, donde un

porcentaje mayor al 25 % de mujeres actualmente viven por su propia cuenta y son mayores de 65 años (Central Statistics Office, 2016).

Una perspectiva arraigada a los derechos humanos de las personas mayores, permite que las personas de este grupo vulnerable puedan ser escuchadas, sus derechos sean resguardados y se promueva la igualdad (OMG, 2015, p. 16)

Existen varias necesidades o puntos importantes que deben ser considerados para esta población:

- Tener en cuenta la heterogeneidad de las experiencias en la vejez y asegurar la pertinencia de las estrategias para todas las personas mayores, independientemente de su estado de salud.
- Ocuparse de las necesidades que subyacen en esta diversidad.
- Evitar los estereotipos y prejuicios discriminatorios por motivos de edad.
- Empoderar a las personas mayores para que se adapten a los desafíos que enfrentan y al cambio social que acompaña el envejecimiento de la población y para que influya en ellos.
- Tener en cuenta los entornos en que viven las personas mayores.
- Considerar la salud desde la perspectiva de la trayectoria de funcionamiento de la persona mayor (p. 29).

2.1.3 Envejecimiento saludable

La OMS (2015) define este término como «el proceso de fomentar y mantener la capacidad funcional que permite el bienestar de la vejez». Toma en cuenta las capacidades funcionales y se subdividen en tres aspectos: la capacidad intrínseca, el entorno y las interacciones que se tengan con el resto de individuos (p.30)

Se dice que un gran número de personas puede aspirar a vivir después de los 60 años en la actualidad (UN DESA, 2007, p. 17), por la notable reducción en las personas mayores. Esto genera una gran oportunidad para que las personas en este rango de edad tengan esa la posibilidad y el acceso para contribuir con su conocimiento, experiencia y aportes en cada una de las esferas en que ellos se encuentran, como lo es el ámbito personal, familiar, laboral o social en general.

2.2 Jubilación

Durante mucho tiempo, la jubilación era conocida como la salida de un individuo de un trabajo remunerado (Denton y Spencer, 2009; Shultz y Wang, 2011; Wang y Shi, 2014) y se encontraba estrechamente relacionada con la vejez. A pesar que este concepto aún se encuentra socialmente aceptado y aún se hace uso de él, la falta del consenso sobre el término «vejez», o envejecimiento, así como los cambios en la sociedad o expectativas individuales, se han fortalecido a través de los años. (Helal, Nóbrega & Lima, s.f.)

La jubilación es una etapa de transición de la vida y, si bien para algunos puede ser una experiencia agradable y placentera, para otros es una fase poco agradable

(Osborne, 2012), y es que suele ser asociada con esa sensación de inutilidad, aburrimiento, inseguridad y aislamiento social, debido a la pérdida de vínculos sociales en el trabajo, entre muchos otros factores, convirtiéndose así en un fenómeno ambiguo (Roesler, 2014; Ekerdt, 2010) y que genera cierta incomodidad en el individuo que la vive.

2.2.1 Tendencias alrededor del mundo sobre la jubilación

Según estándares internacionales, Japón cuenta con una tasa de empleo elevada, en relación a aquellos trabajadores comprendidos entre 55 a 64 años, esto incluye hombres y mujeres (Higo, Schröder & Yamada, 2016). Esto significa que, en este país, la mayoría de sus trabajadores permanecen más tiempo activos en el sector laboral, a diferencia de los demás países industrializados o poblados en el resto del mundo (Williamson & Higo, 2009).

Sobre esto, Seike & Yamada (2004) establecen que este fenómeno se debe a que la tasa de pensión por jubilación es muy baja, en comparación con los fuertes incentivos que reciben al ser parte del sector económicamente activo, por lo que se les impulsa a mantenerse laborando el mayor tiempo posible. Aunado a ello, los adultos mayores en Japón, especialmente los hombres, tienen fuertes razones intrínsecas para continuar trabajando, mientras su salud y otros factores lo permitan (Weiss et al. 2005).

El modelo sobre el trabajo y la jubilación ha sido tradicionalista, lo cual conlleva a que existan indicadores que visualizan la jubilación como un costo y no una inversión que contribuye al bienestar de estas personas. (OMG, 2015, p. 19)

La OMG ha hecho énfasis en cómo un análisis que tome en consideración los beneficios de la jubilación permitiría replantear los objetivos, realizar las adaptaciones necesarias para minimizar costos y verlo como una inversión (p. 20).

2.2.2 Jubilación en Latinoamérica

Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el período de envejecimiento de la población en América Latina se encuentra en aumento y se tiene previsto que para 2050 aumente un 25.4% más (2018, p. 24)

Se han realizado diversos análisis para identificar el motivo del aumento en la tasa de participación laboral, no solo en Latinoamérica sino alrededor del mundo y una de las medidas destacadas es el aumento de la edad de jubilación (CEPAL, 2018, p. 22), tal como sucede en Guatemala que ahora maneja una edad promedio de 60 a 62 años (IGSS, 2018)

2.2.3 Jubilación en Guatemala

Existen dos tipos de jubilaciones en Guatemala, una es la que otorga el Estado propiamente a los trabajadores del Organismo Legislativo, Ejecutivo y Judicial, Corte

de Constitucionalidad, Tribunal Supremo Electoral o entidades descentralizadas o autónomas del Estado exclusivamente y se encuentra detallada en el Decreto número 63-68 de la *Ley de Clases Pasivas del Estado* (1988). La segunda, por su parte incluye a los trabajadores del sector privado, quienes al contribuir al Régimen de Seguridad Social del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) se vuelven afiliados y elegibles para aplicar a la oportunidad de asegurarse y recibir una pensión para ellos o bien sus familias por medio del Programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia (IVS), esto se encuentra ratificado en *Reglamento sobre Protección Relativa a Invalidez, Vejez y Sobrevivencia*, en el Acuerdo de Junta Directiva No. 1124 (2003)

Para que un trabajador pueda jubilarse debe tener 60 años ya cumplidos como mínimo o 62 años para las personas que se afiliaron al sistema de pensiones a partir del 1 de enero de 2011 (CEPAL, 2018, p. 44) y 240 cuotas o contribuciones ya pagadas (este aspecto se estableció a partir del 1 de junio de 2014), equivalente a 20 años de contribución social (p. 11)

La edad establecida para solicitar la pensión es de 60 años o más, es decir que, si la persona ya ha cumplido 60 años y no ha hecho su gestión, la puede hacer posteriormente, siempre que haya a esas 240 cuotas. Si una persona termina de pagar esas 240 cuotas antes de los 60, deberá esperar hasta cumplir esa edad y seguir trabajando mientras tanto. (p. 13)

Existen casos en los cuales una persona no llena uno de esos dos requisitos, principalmente el de no tener las cuotas completas por diversos factores como

renuncia, despido, falta de una nueva oportunidad laboral debido a la edad, situación económica, etc., el IGSS da la opción de convertirse en un «contribuyente voluntario» (p. 22), pagando un 5.5% de contribución, tomando como base la última contribución que ésta persona haya hecho al Seguro Social, para poder llegar a las 240 cuotas, si no las tenía en el momento que haya dejado de trabajar y eso le dará cobertura para que solicite después su jubilación por vejez al Seguro Social y pueda acceder a este beneficio.

El porcentaje que reciben las personas que acceden a este beneficio, es por medio de un cálculo interno que realiza el seguro social dependiendo de las cuotas que ha dado la persona, por lo que no puede excederse de Q7,200.00, aunque haya contribuido la mayoría de años con un monto de Q20,000.00. (Sarat, 2016)

En este sentido, y tomando en cuenta la población que corresponde al último censo en Guatemala, se dice que un 33.37% de esa población (equivalente a 9,928,561 millones de guatemaltecos) ya pertenece al sector económicamente activo e inactivo a partir de los 15 años, de las cuales 167,466 indican ser personas ya jubiladas. (INE, 2018).

Si bien se cuenta con este y otros números generales, los datos estadísticos que el INE ha realizado no permiten conocer a gran escala un índice exacto sobre la edad en que estas personas fueron jubiladas, el tipo de empresa o giro de negocio a la cual pertenecían u otras generalidades sobre su proceso de jubilación.

2.3 Cultura organizacional

La cultura no es ajena, es decir, hay formas de entenderla, medirla e implementarla para que se adecúe a la organización. No es solamente algo que sucede, sino que necesita adaptarse y encajar con la misma.

La mayoría de autores que aborda la cultura organizacional se enfoca en el ámbito interno, sin embargo, Edgar Schein (1990) hace una separación en ello, indicando que existen tres grandes categorías. Existen niveles y, entre los más profundos, se encuentran los de los supuestos básicos y las creencias compartidas por colaboradores de una empresa. También hace énfasis en que existe un proceso de autorregulación interno el cual permite adaptarse a lo externo. En una organización más grande, este proceso de autorregulación se hace de una manera más dirigida, ya que la organización es más amplia.

Su modelo consiste en una pirámide invertida, la que consta de tres niveles:

«*Los supuestos*», que se refieren a la parte más profunda de la organización. Son aquellas ideas compartidas sobre una conducta social, que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna. Al momento en que los supuestos son integrados en la dinámica del ambiente de trabajo, son difíciles de reconocer desde el interior porque ya se actúa así y llegan a asumirse por las personas o miembros del equipo de manera automática, por lo que se van convirtiendo en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos, que son asumidos de manera inconsciente y tomados como verdaderos. En los nuevos miembros, como es el caso de colaboradores de nuevo ingreso, reciben este tipo de experiencias a través de sus

líderes o bien por medio de la socialización de su equipo cuando se les comunica que «las cosas se trabajan así en la empresa» o «aquí lo hacemos así». Los supuestos son clave para comprender y modificar la cultura en una organización y tienden a ser difíciles de reconocer.

«*Los valores adoptados*» son las razones para explicar lo que se hace y se encuentran relacionados con los valores organizacionales, mas no son lo mismo ya que los primeros abarcan reglas, normas de comportamiento y racionalizaciones.

«*Los dispositivos o artefactos*» son todos los elementos tangibles que identifican a una organización, tales como estructuras, ambiente físico, procesos organizacionales, productos, servicios, formas de expresión verbal, artes, visuales e incluso chistes. Su significado no se descifra con claridad, a pesar de ser realmente fáciles de observar.

Por el contrario, corrientes de investigación tales como la de Fey y Denison (2003:688) incluyen una caracterización de atributos tales como *involucramiento*, el cual abarca el cómo las organizaciones desarrollan las habilidades humanas de sus equipos (Becker, 1964; Lwler, 1996; Likert, 1961); *consistencia*, que son todas aquellas normas del comportamiento cimentadas en valores esenciales y su liderazgo (Block, 1991); *adaptabilidad*, ya que incluye la adaptación interna y externa, la capacidad de aprender de los errores, adquirir experiencia y buscar un cambio o (Nadler, 1998; Senge, 1990; Stalk, 1988) y la *misión*, que incluye “sentido del propósito y dirección, definen metas y objetivos estratégicos y expresan una visión del futuro” (Mintzberg, 1987, 1994; Ohmae, 1982; Hamel y Parlad, 1994).

2.4 Cultura Organizacional según Cameron y Quinn

Cameron y Quinn (2006), proponen una metodología muy utilizada sobre la cultura organizacional, la cual se encuentra basada en un modelo que consta de cuatro tipos de cultura, dividido en dos dimensiones, siendo el primero “Flexibilidad y discreción” y el segundo “Orientación interna e integración” o bien “Orientación externa y diferenciación” (p. 125).

2.4.1 Cultura de clan.

Permite ver a la empresa como un ambiente o lugar cálido, amistoso y que brinda la apertura para compartir entre sí, como una familia. “Los líderes de la organización se consideran mentores y figuras paternas” (p.125). La organización es unida por la lealtad o la tradición. Se dice que el compromiso de sus miembros es alto y el éxito de la organización se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de su equipo o las personas en general.

2.4.2 Cultura adhocrática.

Las personas identifican su organización como un lugar creativo y dinámico. Buscan ser creativos o asumir riesgos, y se dice que sus líderes también ejercen la misma función. Busca la innovación y el constante crecimiento. El éxito institucional se basa en buscar ser líderes en el mercado por medio de sus nuevos productos o servicios.

2.4.3 Cultura de mercado.

Es una cultura orientada a resultados y a realizar un trabajo bien hecho (p. 126). Se dice que las personas o empresas de este tipo de cultura son personas altamente competitivas y buscan el ganar reputación, participando y posicionándose en el mercado. Se hace énfasis en el control del trabajo realizados y una estabilidad de la estructura organizacional.

2.4.4 Cultura jerárquica.

Se caracteriza por ser una cultura enfocada en la estructura, procedimientos y lineamientos a seguir. Las reglas y seguimiento a procesos juegan un papel importante. El éxito se define en entrega precisa de resultados, planificaciones y el mantener bajos costos. Busca “entregar un puesto de trabajo estable, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones”. (p. 127)

2.5 Escasez de datos históricos sobre integración de cultura organizacional y jubilación en Guatemala

A nivel latinoamericano se encuentran diversos estudios de cómo las actitudes de los empleados en proceso de jubilación repercuten en su desempeño, (Advincula, 2018) así como estudios a nivel nacional sobre efectos en la psique del individuo que pasa por una jubilación (Canel & Aguilar, 2006) o las actitudes que ellos tengan posterior a

cumplirlo, tales como depresión (Cabrera, 2019), aislamiento o incluso suicidio, pero existe poca o nula información de las organizaciones como fuentes clave para el apoyo o acompañamiento de las personas que trabajaron para ellos, algunos por mucho tiempo y otros menor cantidad de años, por lo que quedan escasos los estudios sobre el abordaje o factores que influyan en esta etapa tan importante en la vida del guatemalteco.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Alcance y diseño de la investigación

La presente investigación se basó en un diseño transversal, no experimental descriptivo, por lo que es parte de un enfoque cuantitativo. Este alcance y diseño ha sido utilizado con el fin de tener una aproximación más medible y un panorama más objetivo de los resultados que puedan recopilarse durante el trayecto del análisis de datos y números.

Existieron ciertas limitaciones o desafíos previstos al realizar este proyecto, siendo uno de ellos la situación que viven todas las organizaciones en la actualidad por la pandemia (Covid-19). También se consideró un reto el obtener la muestra deseada debido a los criterios para la misma, tales como que se encontraran laboralmente activas en la edad requerida para la muestra. Otra de las limitantes identificadas y confirmadas ha sido la falta de dominio en las personas participantes en relación a competencias tecnológicas y/o acceso a internet para la aplicación del instrumento de manera virtual, ya que por distanciamiento social no era factible realizarlo de manera presencial.

3.2 Descripción de la muestra

La muestra del presente estudio es una no probabilística, la cual inicialmente buscaba el apoyo de tres organizaciones privadas de la ciudad, que el número de hombres y

mujeres que se encontrasen próximos a la jubilación, y con ello contar con dos subgrupos de la muestra, el primero de 45 a 55 años y el segundo de 56 a 65 años.

Debido a las eventualidades y limitantes en esta fase, se consideraron 25 personas de manera aleatoria y pertenecientes a distintas organizaciones y giros de negocio, para darle continuidad a la aplicación este instrumento de manera exitosa.

3.3 Definición del instrumento

Para el desarrollo y realización del estudio, se utilizó la encuesta desarrollada y utilizada en el estudio de Contreras, López & Muñoz (2012), ya que su objeto de estudio, variables y metodología utilizada se acopla al contexto de la presente investigación.

Originalmente, este instrumento constó 30 enunciados que expresan opiniones tanto favorables como no favorables en relación a la jubilación. Para adaptación al presente estudio, los enunciados se redujeron a 20 y se realizaron ciertos ajustes a los mismos para que se encontraran alineados a las variables de esta investigación. Las respuestas se midieron con base a una escala de Likert de 1 a 4, siendo 1 *totalmente de acuerdo*; 2 *de acuerdo*, 3 *en desacuerdo*; y 4 *totalmente en desacuerdo*. Cuenta con una baremación latinoamericana, ya que fue definido a partir de los requisitos de validez y aprobación necesarios por parte de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia.

Se cuenta con aval de los autores para consulta o reproducción o todos los usos correspondientes que tengan finalidad académica, como es el caso de la utilización del instrumento previamente utilizado para este trabajo de investigación.

3.3.1 Confiabilidad / validez

La fiabilidad y validez de dicho instrumento se ha demostrado satisfactoria y válida según el estudio de Contreras, López & Muñoz (2012, p. 54), por lo que avala su utilización.

Para el análisis de los resultados se toma como base el índice de satisfacción a través de las respuestas obtenidas en cada sección, tanto en el aspecto positivo y negativo. En el caso de medición de confiabilidad de dicho instrumento, por ser una escala tipo Likert, se sometieron los resultados a dos métodos de confiabilidad, el sugerido por los autores, el cual consiste en tomar cada una de las opciones de respuesta con un peso porcentual; *Totalmente de acuerdo* = 100%; *De acuerdo* = 75%; *Desacuerdo* = 50% y *Totalmente en desacuerdo* = 25%, categorizadas en 11 preguntas que incluyeron factores positivos y 9 que incluyeron factores negativos, esto con el fin de conocer el índice de satisfacción o insatisfacción sobre las variables, sub-variables e indicadores planteados en dicho instrumento.

3.3.2 Pilotaje

Previo a su aplicación y validación oficial, se realizó una prueba piloto de este instrumento con una muestra conformada por cinco personas, quienes cumplieron con los siguientes criterios: tener entre 45 a 65 años, encontrarse laboralmente activos en una empresa privada y aún no jubilados.

Se cronometró el tiempo estimado de la aplicación y duración de las personas para realizarlo, el cual fue de 10 a 24 minutos. Se evaluó la redacción, ortografía, gramática, comprensión de cada uno de los enunciados y claridad del cuestionario en general y se pidió a cada uno de los participantes brindaran sus aportes, sugerencias o recomendaciones sobre ello. Posteriormente, se realizaron los ajustes necesarios, acorde a los criterios de análisis mencionados, los cuales fueron mínimos. Las cinco personas participantes en la prueba piloto confirmaron que se cumplía con los puntos a evaluar en esta fase.

3.3.3 Elaboración de árbol de categorías

Cultura organizacional y proceso de transición a la jubilación en personas menores de 65 años

Objeto Estudio	VARIABLES	Sub-variables	Indicadores	Tipo de enunciado	Preguntas
Transición a la jubilación	Cultura organizacional	Comportamiento organizacional	Experiencias / conocimiento compartido	Positivo	1. La jubilación significa dejar un legado o huella en la empresa para la cual se labora.
				Positivo	2. En el ámbito laboral, considero que el proceso de jubilación permite asumir nuevos retos y responsabilidades.
				Positivo	3. La jubilación es gratificante porque significa que ya se cumplió con el tiempo laboral en una organización.
				Positivo	4. En mi empresa, se valora el conocimiento y experiencia de las personas en edades de 45 a 65 años.
				Positivo	5. La jubilación es algo natural que sucede en las organizaciones.
				Negativo	6. Solo tiene prestigio aquel que trabaja y produce. El jubilado se convierte en un marginado y es excluido de la empresa.
				Negativo	7. Al jubilarse, una persona deja de ser útil para la empresa en la cual laboró.
				Negativo	8. El trabajo es lo único que hace sentir vivo a una persona.
				Negativo	9. Cuando las personas se jubilan, se alejan de sus compañeros de trabajo y pierden contacto con ellos.
				Positivo	10. Las empresas preparan e informan a las personas antes de su proceso de jubilación.
	Jubilación	Economía	Seguridad económica	Positivo	11. Los ingresos recibidos en la jubilación son suficientes para vivir de manera adecuada.
				Positivo	12. La jubilación permite tener seguridad económica.
				Negativo	13. El dinero que reciben las personas jubiladas no alcanza para cubrir los gastos personales y/o familiares.
				Negativo	14. La jubilación es sinónimo de disminución de ingresos.
		Satisfacción personal	Adaptación al cambio	Positivo	15. Al jubilarse una persona puede llevar una vida más tranquila y serena.
				Positivo	16. Considero que estaré listo/a para mi proceso de jubilación, cuando este llegue.
				Positivo	17. La jubilación permite llevar a cabo muchos proyectos que uno había postergado por las exigencias del trabajo.
				Negativo	18. La jubilación impide que una persona siga desarrollándose personal y profesionalmente.
				Negativo	19. Una persona sólo debería jubilarse cuando ya no desee trabajar más.
				Negativo	20. Las personas se aburren al jubilarse porque no saben qué hacer con tanto tiempo libre.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de variables y objeto de estudio en la investigación (2020)

3.4 Procedimiento de investigación

El procedimiento y análisis de datos constó de las siguientes fases:

3.4.1 Fase 1: Recolección de datos

Ya que la fase de aplicación sufrió ciertos cambios radicales debido a las limitantes descritas previamente, no fue posible continuar con la metodología inicialmente planteada; sin embargo, el proceso alterno fue de igual manera satisfactorio y gratificante.

Esta nueva fase contó con el apoyo de 25 colaboradores activos de distintas empresas u organizaciones, quienes voluntariamente decidieron participar en la misma. Primero, se consultó con ellos sobre su edad, que fuesen colaboradores activos y no estuviesen jubilados, luego se les hizo una breve explicación sobre el objeto de estudio y compartió el instrumento de forma digital para que fuese llenado por la persona desde su celular, Tablet, laptop o PC.

Cada persona envió sus respuestas en un tiempo aproximado de 10 a 25 minutos. Posterior a su aplicación, algunos de ellos extendieron sus comentarios de felicitación de manera verbal o escrita (por vías alternas al instrumento) por abordar un tema como este y tener interés en el mismo.

3.4.2 Fase 2: Análisis de datos

Para el análisis estadístico de los datos se hizo uso de Microsoft Excel en Windows. Se calcularon los enunciados por variable, haciendo separación entre los enunciados positivos y negativos. Todas las variables son de análisis descriptivo y fueron evaluadas según las medidas respectivas.

3.5 Diseño y metodología estadística a utilizar

A través del diseño de investigación descriptiva, se pudo obtener una recopilación de datos que permitiese un análisis descriptivo de las principales variables de estudio en esta investigación. Se hizo uso de un diagrama de frecuencias o gráficas de velocímetro para identificar el número de veces o tipo de frecuencia con que aparece cada valor de las variables para ayudar a la comprensión de los datos obtenidos en resultados finales, con el fin de describir, explicar y validar los resultados, a la vez de organizar los resultados de una manera objetiva y medible para su validación.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO

4.1 Resultados de Trabajo de Campo

4.1.1 Análisis de Datos Demográficos

La muestra total y final constó de 25 personas entre 45 y 65 años de edad, pertenecientes a diferentes sectores y giros de negocio, los cuales están divididos en las siguientes categorías demográficas (Tablas 1, 2 y 3):

Tabla 1

Datos demográficos: Edad. Muestra total de 25 personas.

Edad	Total	Porcentaje
45 - 55	16	64%
56 - 65	9	36%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, 2020-2021.

Tabla 2

Datos demográficos: Género. Muestra total de 25 personas.

Edad	Total	Porcentaje
Femenino	12	48%
Masculino	13	52%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, 2020-2021.

Tabla 3

Datos demográficos: Temporalidad en empresa actual. Muestra total de 25 personas.

Edad	Total	Porcentaje
7 meses a 3 años	1	4%
3 a 5 años	4	16%
6 años en adelante	20	80%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, 2020-2021.

4.1.2 Jubilación y satisfacción personal: Aspectos positivos

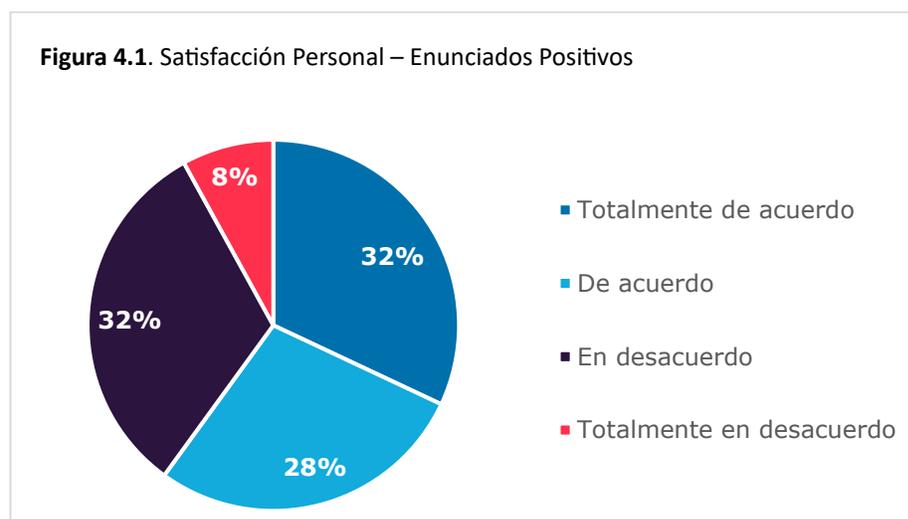
Ante la sub-variable de satisfacción personal en la jubilación, considerando aspectos positivos únicamente, se obtuvo un porcentaje total de 71% (Tabla 4), lo cual indica que si bien un 29% aún no se encuentra del todo listo para este proceso de transición (pregunta 16), un 64% considera que la jubilación les permitirá llevar una vida más tranquila (pregunta 15). Sobre este apartado, destaca la pregunta 16, (Figura 4.1).

Tabla 4

Satisfacción Personal - Enunciados Positivos. Porcentaje total: 71%

Pregunta No.	Índice	Porcentaje
15	0.64	64%
16	0.71	71%
17	0.77	77%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, 2020-2021.



Nota: Esta gráfica muestra la pregunta n=16 de la encuesta, la cual consulta si la persona considera que estará lista para su proceso de jubilación, cuando éste llegue.

Ya que el trabajo implica productividad, exigencias físicas y sociales, el llevar a cabo esa transición a jubilación implica abandono de obligaciones, responsabilidades y todo lo que esto conlleva, y es que tal como describen Dychtwald, Erickson, & Morison (2004), indicando que muchas personas mayores o próximas a jubilares, siempre querrán seguir trabajando, lo cual se refleja en los resultados.

4.1.3 Jubilación y satisfacción personal: Aspectos negativos

Ante la misma sub-variable, pero considerando ahora aspectos negativos únicamente, se obtuvo un porcentaje de insatisfacción total de 61% (Tabla 5), lo cual indica que, si bien un 60% considera que la jubilación no sería un impedimento para el crecimiento personal y profesional, tal como lo demuestra la pregunta 18, sería de igual manera aburrido contar con demasiado tiempo libre (pregunta 20). Por su parte un 67% considera que las personas deberían jubilarse únicamente cuando ya no deseen trabajar y no precisamente cuando se llegue a una edad específica. Sobre este apartado, destaca la pregunta 20, (Gráfica 4.2).

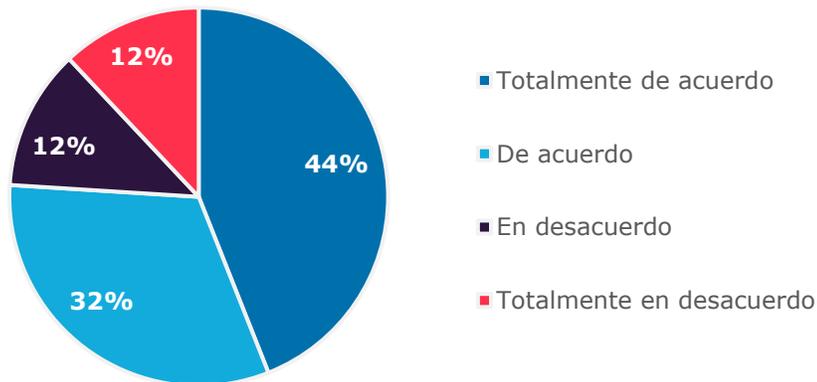
Tabla 5

Satisfacción Personal - Enunciados Negativos. Porcentaje total: 61%

Pregunta No.	Índice	Porcentaje
18	0.4	40%
19	0.67	67%
20	0.77	77%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, 2020-2021.

Figura 4.2. Satisfacción Personal – Enunciados Negativos



Nota: Esta gráfica muestra la pregunta n=20 de la encuesta, haciendo alusión a que las personas se aburren rápido al jubilarse porque no saben qué hacer con tanto tiempo libre. Las personas encuestadas respondieron al respecto tal y como se detalla en el promedio de la gráfica.

El tiempo libre, tal como se demuestra en la gráfica, tiende a ser un problema y es que más de un 76% no sabe qué hacer con tanto tiempo libre. El trabajar les permite establecer una agenda ocupada, llena de actividades que llenan su jornada diaria, y el estar en la contraparte y tener este tipo de espacios, representa un tiempo de ocio para ellos. Sin embargo ¿quién dice que el tiempo de ocio no puede ser bien aprovechado? Y es que “muchos trabajadores que inician o manejan negocios o intentan avanzar en sus carreras profesionales tienen poco tiempo de ocio.” Papalia, Sterns, Feldman, & Camp, (2009).

4.1.4 Jubilación y economía: Aspectos positivos

Realizando un análisis de la sub-variable de economía, y tomando en cuenta los aspectos positivos de la misma, se obtuvo un porcentaje de satisfacción total de 54%

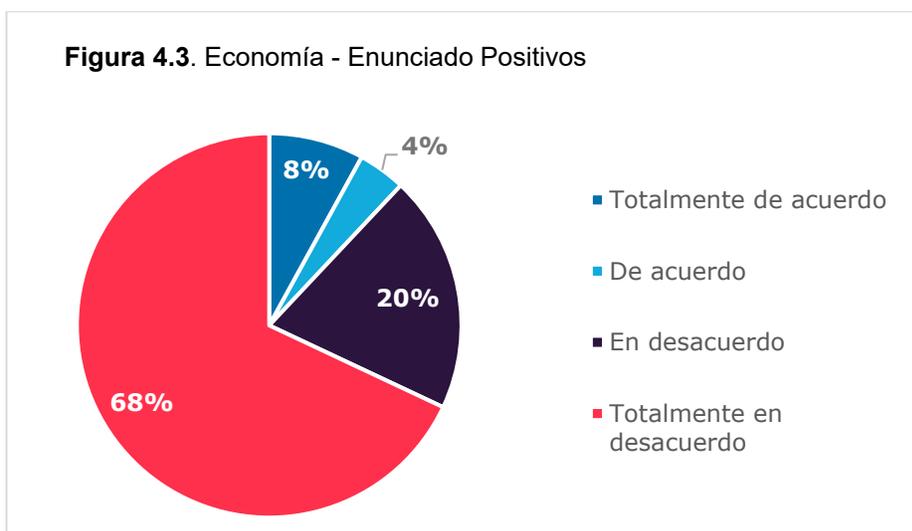
(Tabla 6). Los participantes de este estudio consideran que la jubilación no les garantiza tener seguridad económica y a su vez, les sería insuficiente para vivir de manera adecuada. Se destaca en este punto la pregunta 12 (Gráfica 4.3).

Tabla 6

Economía- Enunciados Positivos. Porcentaje total: 54%

Pregunta No.	Índice	Porcentaje
11	0.7	70%
12	0.38	38%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, 2020-2021.



Nota: Esta gráfica muestra la pregunta n=12 de la encuesta, haciendo alusión al pago por pensión que reciben los jubilados por parte del IGSS, indicando que éste es suficiente para vivir de manera adecuada.

La manera de vivir o calidad de vida de las personas, tal como lo reflejan los resultados, hace mención que el salario por pensión que se recibe en la actualidad no es suficiente para vivir. Tal como dice Papalia, Sterns, Feldman, & Camp (2009), en muchos casos, como en Estados Unidos. por ejemplo, el 80% de los jubilados toma o acepta su jubilación y algunos vuelven a trabajar en otro lugar luego de jubilarse. Puede que esto

se derive a la costumbre, pero también, como lo reflejan los resultados, se deriva a la necesidad económica y el impacto en sus ingresos.

4.1.5 Jubilación y economía: Aspectos negativos

Ante la misma sub-variable, pero considerando ahora aspectos negativos, se obtuvo un porcentaje de insatisfacción total de 88% (Tabla 7). Un gran porcentaje de la muestra evaluada considera que el ingreso económico por jubilación no les alcanzaría para cubrir gastos personales o familiares, por lo que impactaría de gran manera en su presupuesto. Este es un factor negativo y que las personas, según el estudio, asocian cuando de jubilación y disminución de ingresos se trata ya que, según el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS (2018), este monto que reciben usualmente no puede excederse de Q. 7,200.00. Sobre este apartado, se hace énfasis en la pregunta 14 (Gráfica 4.4).

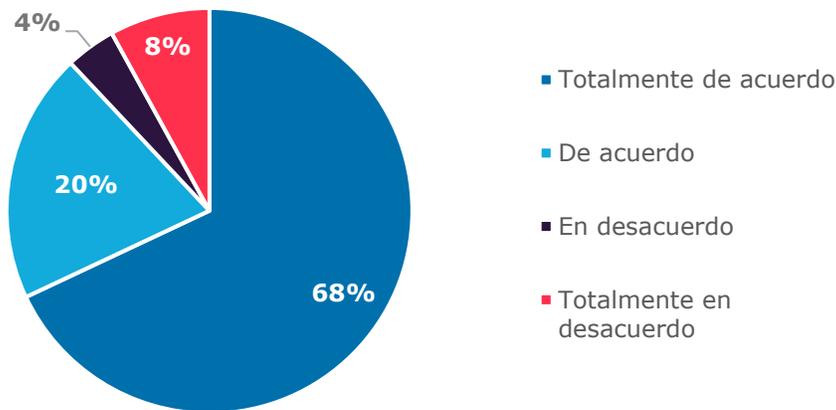
Tabla 7

Economía - Enunciados Negativos. Porcentaje total: 88%

Pregunta No.	Índice	Porcentaje
13	0.89	89%
14	0.87	87%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, 2020-2021.

Figura 4.4. Economía - Enunciado Negativos



Nota: La gráfica muestra la pregunta n=14 de la encuesta, la cual hace alusión que la jubilación es sinónimo de disminución de ingresos.

4.1.6 Cultura Organizacional y Comportamiento Organizacional: Aspectos positivos

Considerando aspectos positivos sobre el comportamiento organizacional, se obtuvo una escala de satisfacción total para esta fase de 69% (Tabla 8). Tal como lo demuestra la pregunta 1, un 81% considera que la jubilación es sinónimo de dejar una huella positiva en la empresa para la cual se ha laborado; a su vez, un 54% considera que organizaciones no brindan ese acompañamiento necesario a colaboradores antes de este proceso tan importante (pregunta 10), lo cual hace énfasis en la importancia de contar con un programa informativo que permita que los colaboradores próximos a jubilación puedan dejar un legado para la empresa y evitar esta transición de manera abrupta, y es que según Guevara (2013), la planeación juega un papel importante, ya

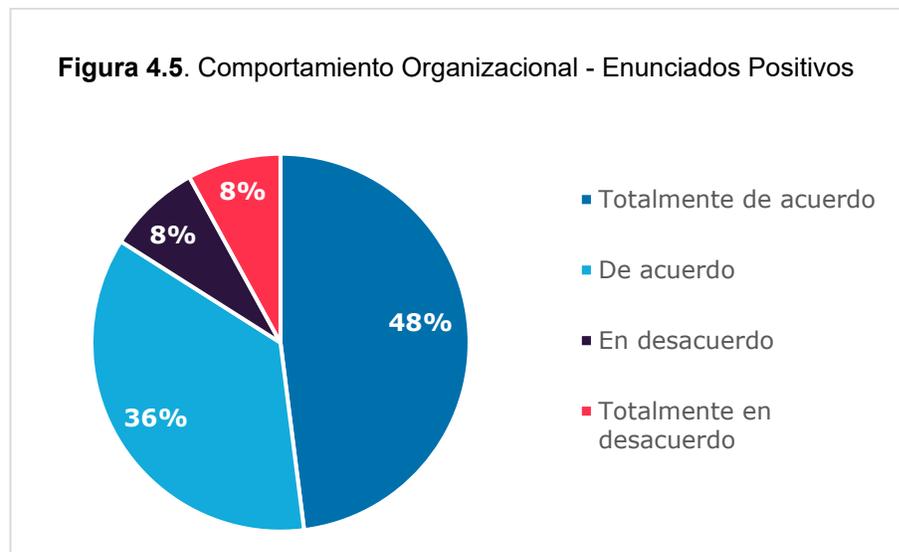
que “para disfrutar del retiro es imprescindible prepararse para ello”. Sobre esta sección se hace énfasis en las preguntas 1 y 10 (Gráfica 4.5 y 4.6).

Tabla 8

Comportamiento Organizacional - Enunciados Positivos. Porcentaje total: 69%

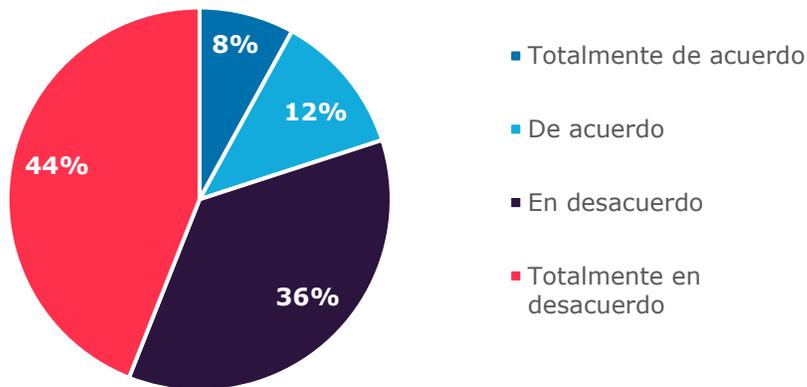
Pregunta No.	Índice	Porcentaje
1	0.81	81%
2	0.84	84%
3	0.79	79%
4	0.6	60%
5	0.63	63%
10	0.46	46%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, 2020-2021.



Nota: La gráfica muestra la pregunta n=1 de la encuesta, haciendo el cuestionamiento si la jubilación significa dejar un legado o huella en la empresa para la cual se labora.

Figura 4.6. Comportamiento Organizacional - Enunciados Positivos



Nota: La gráfica muestra la pregunta n=10 de la encuesta, cuestionando a los evaluados sobre si las empresas preparan, informan y apoyan a las personas antes de su proceso de jubilación.

4.1.7 Cultura Organizacional y Comportamiento Organizacional: Aspectos negativos

Considerando la misma sub-variable, pero ahora con factores que inciden en su insatisfacción, se obtuvo un porcentaje total de 65% (Tabla 9). Las respuestas fueron diversas y es que un 69% considera que el trabajo es sinónimo de sentirse vivo/a (pregunta 8); por su parte, un 63% considera que el encontrarse activo en el mundo laboral genera prestigio y sentido de pertenencia, y solo un 37% difiere de este punto. Sobre esta sección se ha destacado la pregunta 8 (Gráfica 4.7).

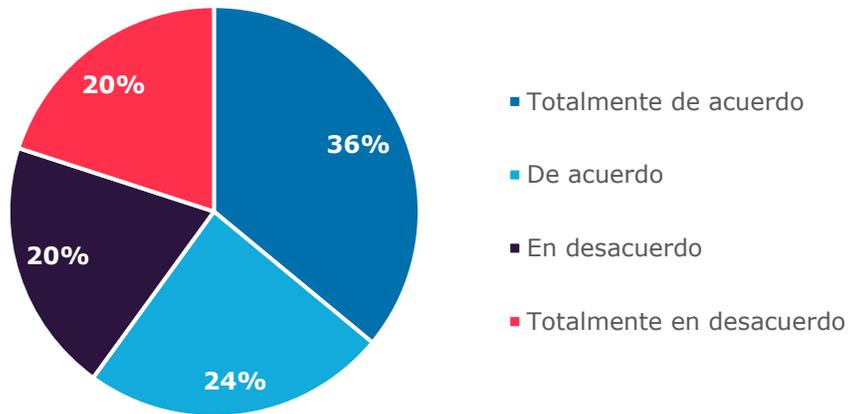
Tabla 9

Comportamiento Organizacional - Enunciados Negativos. Porcentaje total: 65%

Pregunta No.	Índice	Porcentaje
6	0.63	63%
7	0.63	63%
8	0.69	69%
9	0.66	66%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, 2020-2021.

Figura 4.7. Comportamiento Organizacional - Enunciados Negativos



Nota: La gráfica muestra la pregunta n=8 de la encuesta, cuestionando si las personas consideran que trabajo es lo único que hace sentir vivo a una persona.

Con respecto al hecho de sentirse vivo mientras se trabaja, Guevara (2013), brinda sus aportes indicando que la actitud de rechazo a una vida luego de jubilarse “se percibe sin sentido, debido a la importancia que reviste el trabajo para la sociedad y las personas en general”, con esta gráfica si bien más de un 60% se encuentra total o parcialmente de acuerdo en este enunciado, sí existe un 40% que piensa lo contrario y sí afirma que el sentirse vivo no depende únicamente de si se trabaja o no.

4.1.8 Datos adicionales: Giros de negocio de la muestra y perspectivas sobre transición a la jubilación y cultura organizacional en Guatemala

Las áreas o giros de negocio de las personas participantes en la encuesta fueron: tecnología y telecomunicaciones, ventas o distribución/producción de libros, educación, deportes, construcción (ejecución de obras o proyectos), asesoría consultoría financiera, BPO o call center e industria alimentaria, entre otros.

Al final de la encuesta, se brindó un espacio libre para que pudiesen responder a esta interrogante: “¿Cómo considera que su empresa apoya a los colaboradores en edades de 45 a 65 años que aún no estén jubilados? ¿Tiene alguna sugerencia o aporte que le gustaría recomendar? Puede anotarlas en este espacio:”, siendo algunos de los comentarios los descritos a continuación:

Comentario No. 1

“Deberían crear un área, donde ayuden a las personas que estén próximas a jubilarse, dándoles charlas sobre este proceso y hacerlos sentir que aún son útiles a la sociedad, que pueden llevar a cabo, proyectos como poner algún negocio o trabajar en alguna empresa dando algunas asesorías.”

Comentario No. 2

“Según lo observado en la empresa donde laboro, una persona comprendida entre los 60 -70 años, ya es factor de riesgo para la empresa. Ésta opta por despedirlos, mas no jubilar los.”

Comentario No. 3

“No negando el trabajo por ser una persona de la tercera edad.”

Comentario No. 4

“Mi empresa no apoya mucho a las personas de cierta edad para laborar en la misma, se necesita fortalecer más a las personas entrando a los 45, la mayoría de las empresas tienen capacitaciones para los jóvenes pero no para los adultos, fueron personas que dejaron conocimientos a la institución y no los reconocen, eso provoca que muchos se sientan inútiles al jubilarse porque en su vida días que productiva como le llaman en mi trabajo ya no se les toma en cuenta o nadie les agradece de alguna forma algún legado dejado a la institución.”

Comentario No. 5

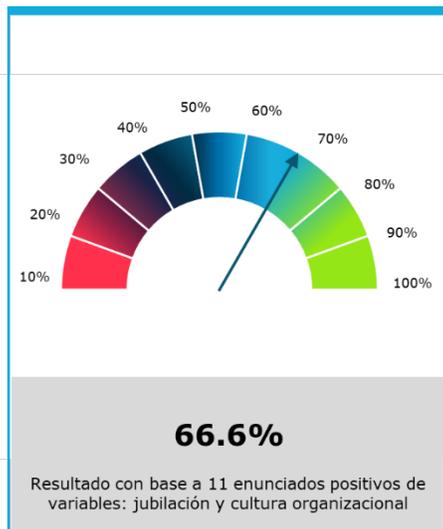
“No conozco empresa alguna que apoye a los colaboradores que están en proceso de jubilarse, y solo el estado tiene jubilación, cualquier otra persona solo lo puede hacer a través del Igss siempre que haya cumplido con sus 240 cuotas.”

4.2 Escala de Medición: Resultados Generales

Posterior a la evaluación y análisis de cada uno de los aspectos, la escala de medición sobre la satisfacción en torno a la transición a la jubilación y cultura organizacional es de 66.6%. (Gráfica 4.8) Por su parte, los aspectos que influyen negativamente generan un porcentaje de insatisfacción de 69.0% en la muestra participante (Gráfica 4.9). Con

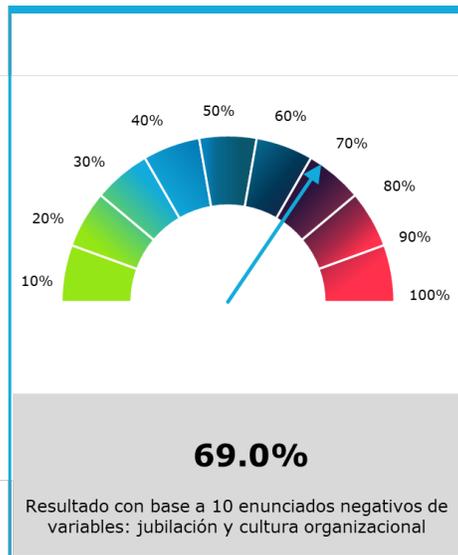
respecto a este resultado total, se evidencia que las personas encuestadas sí mantienen una mirada positiva sobre la jubilación a futuro en relación a planes, sentido de vida, legado que puedan dejar hacia su empresa, aunque se sienten insatisfechas con aquellos factores que de una u otra manera son inevitables al momento de jubilarse, tales como la disminución de ingresos. Esta información ha sido de valiosa utilidad ya que permiten realizar un análisis más profundo que permitan conocer perspectiva, conclusiones y alineación de recomendaciones o propuesta.

Figura 4.8. Escala de Medición: Enunciados Positivos



Nota: La gráfica muestra refleja el índice de porcentaje de satisfacción total en relación a los aspectos evaluados de la jubilación y la cultura organizacional.

Figura 4.8. Escala de Medición: Enunciados Negativos



Nota: La gráfica muestra refleja el índice de porcentaje de insatisfacción total en relación a los aspectos evaluados de jubilación y la cultura organizacional.

4.3 Discusión

Posterior al análisis de resultados generales obtenidos en la investigación, principalmente con los enunciados enfocados al comportamiento organizacional, se ha identificado que existen varios factores que influyen en la transición a la jubilación de una persona, siendo uno de ellos la cultura organizacional donde el colaborador trabaja en la actualidad (preguntas 1-9 de la encuesta)

Al realizar una comparación con otros estudios, se puede apreciar que, en el caso de Canchila, López & Muñoz (2017), obtuvieron un índice de satisfacción general del 55%, evidenciando de esa manera más actitudes neutras que negativas con los trabajadores colombianos encuestados. El presente estudio, tampoco se encuentra muy alejado de

este número ya que se obtuvo un índice de satisfacción total de 66%, lo que demuestra que la población guatemalteca, vive una realidad muy parecida este primer país latinoamericano.

Por su parte, el análisis de resultados presentado por Mallol, & et al. (2003), detalla que la jubilación es relacionada con el “descanso u ocio”. A pesar que el presente estudio, a diferencia del de Mallol, es descriptivo, los resultados demuestran que en la sección de Satisfacción Personal – Aspectos Negativos, pregunta No. 20, las personas encuestadas consideran que tienen visualizado qué realizar con todo el tiempo libre que una jubilación proporciona, es decir, ese tiempo de descanso, lo que evidencia existe homogeneidad en ambas. Cabe resaltar que hubiese valido la pena conocer un poco más a profundidad sobre qué significa descanso para cada uno de los estudios, ya que, si bien para algunos puede significar un tiempo de ocio, para otros es una oportunidad para descubrir e invertir mejor el tiempo que está por venir.

Sobre esta perspectiva de abordaje y manera en que cada persona vive su período previo a la jubilación, Martínez, Lozano, Ancizu & et al. (2003) consideran que la forma en que se “vive la prejubilación y las dificultades que el sujeto pueda experimentar a la hora de plantearse nuevos retos, depende en gran manera de los recursos que disponga, así como de otras variables macroeconómicas.”

Para concluir, los resultados obtenidos, principalmente pregunta 10 que se encuentra dentro de la sección del comportamiento organizacional, resalta que existe una necesidad de informar, preparar y guiar a sus colaboradores previo al proceso de

jubilación. Con este punto, a pesar que ninguno de los estudios realiza un análisis considerando estos factores, el estudio realizado por Canchila, López & Muñoz (2017) hace énfasis en la importancia de las empresas generen estrategias de apoyo para sus colaboradores, previo a jubilarse.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Posterior al análisis de los datos obtenidos en el estudio de esta investigación se concluye que:

- La cultura organizacional de una organización es un factor clave que puede inferir positiva o negativamente en el proceso o transición a la jubilación de un individuo. El estudio demostró que un alto porcentaje de las personas evaluadas identifica aspectos tanto positivos como negativos en la jubilación, y a su vez, reconocen que es algo natural en todas organizaciones, por lo que consideran que ésta puede ser una oportunidad para dejar un legado o huella para su empresa actual.
- La manera en que los colaboradores de 45 a 65 años se sientan o perciban su entorno respecto a la jubilación, depende de gran manera de las actitudes positivas o negativas que su organización le ha transmitido o proyectado desde siempre, es una construcción que se ha ido integrando a la psique del individuo.
- Se observó que las personas comprendidas entre 45 a 65 años cuentan con un alto sentido de pertenencia hacia la organización para la cual laboran. Con este punto se concluye que los colaboradores basan una gran parte de su identidad en el trabajo o empresa a la que pertenecen y al momento de retirarse por jubilación, pueden experimentar un proceso de pérdida, desapego o desvinculación no solo con la empresa, sino también con su cultura, costumbres o hábitos, entre otros. El experimentar este cambio de orden cultural, la eliminación de su rutina u horario, modificación de sus ingresos económicos, el

ya no dedicarse al trabajo o rol que desempeñaban, la falta de comunicación o convivencia con sus compañeros de trabajo e incluso la pérdida de su espacio laboral físico, son factores de riesgo que pueden impactar o influir negativamente en la vida de una persona próxima a jubilarse, si ésta no se encuentra preparada para dicha transición.

- Existe cierta tendencia a “no sentirse totalmente preparado/a” cuando el momento de jubilarse llegue, y es que los colaboradores entre 45 a 65 años no perciben apoyo o preparación necesaria por parte de sus empleadores actuales, que les faciliten su adaptación a esta fase.
- A pesar de su compromiso y alto sentido de pertenencia a la cultura organizacional de su empresa actual, las personas comprendidas en las edades previamente mencionadas, consideran que sus organizaciones no valoran del todo su conocimiento y experiencia, por lo que existen brechas que necesitan ser fortalecidas en este aspecto por parte de las empresas en Guatemala.
- Posterior a identificar y describir todos estos aspectos, se concluye entonces que las personas entre 45 a 65 años se encuentran fuertemente comprometidas con la empresa, tienen un alto sentido de pertenencia con la misma y ven cómo su experiencia y conocimientos han contribuido al alcance de metas, logros y objetivos organizacionales. Se considera que todos estos factores positivos pueden ser el punto de partida para la consecución de una propuesta de intervención ante esta problemática.

5.2 Recomendaciones

- El reconocer que la jubilación es un proceso natural de la vida laboral y sobretodo, el estar preparados para ese momento, requiere de un trabajo preventivo que permita disminuir los factores de riesgo que pudiesen influir negativamente en el individuo, así como fortalecer todos aquellos aspectos que ayuden a que la persona se sienta valorada durante el proceso. Esto permitirá que la persona próxima a su jubilación, no perciba esta fase como una separación o desvinculación disruptiva, sino como una oportunidad para retomar planes, replantear objetivos y alcance de metas, así como de mejorar aspectos positivos que contribuyan a su desarrollo integral y calidad de vida.
- Se recomienda que las empresas trabajen en conjunto con sus áreas o departamentos de Recursos Humanos para conocer y determinar todos aquellos lineamientos, incorporación de talento humano, políticas internas, debilidades, fortalezas actuales que influyan en los colaboradores próximos a la jubilación o mayores de 45 años, con el fin de determinar qué importancia se tiene actualmente, qué ideas y nuevas estrategias se pueden dar a conocer o hasta qué punto se pueden realizar modificaciones y mejoras en los mismos.
- Implementar dos planes de preparación y desarrollo a los colaboradores, uno de 45 a 55 años y el otro de 56 a 65 años, no para hacer énfasis en su edad o antigüedad como algo perjudicial, sino al contrario, como una respuesta a la preocupación en formar y adaptar un nuevo enfoque a la cultura organizacional de una empresa.
- Dicha planificación pretende la construcción e incorporación de nuevas conductas a nivel organizacional, donde todos, principalmente las personas de

45 a 65 años se sientan tranquilas, apoyadas y apreciadas; asimismo, busca fomentar un ambiente de auto-conocimiento, empoderamiento y en su momento desvinculación o jubilación sana. Se pretende o recomienda que esta fase sea una recompensa o muestra de agradecimiento por parte de las organizaciones, por su larga trayectoria y por una etapa laboral próxima a ser cumplida.

- Previo a realizar dicho plan de desarrollo y sin importar el tipo de entidad o giro de negocio de la empresa, se recomienda realizar una evaluación de la cultura existente con el fin de conocer el estado actual de la cultura, cómo piensan los miembros de la organización, así como analizar todas aquellas dimensiones, costumbres, hábitos, ventajas o limitaciones que ya se posean dentro de la misma y faciliten la estructura de dicho plan.

CAPITULO 6: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

“Preparación para transición a la jubilación”

Programa para colaboradores de 45 a 65 años para facilitar elementos estratégicos y de acompañamiento que integren nuevos conocimientos y experiencias con el fin de prepararlos y acompañarlos durante su transición a la jubilación.

6.1 Análisis de Participantes

Los resultados previamente obtenidos, fueron de gran utilidad para conocer índices de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores entre 45 a 65 años ante el tema de la jubilación, así como factores, creencias o perspectivas. También se determinó que la cultura organizacional de una empresa también juega un papel importante para adoptar nuevas prácticas en torno a la jubilación.

Por consiguiente, posterior a conocer dichos resultados, surge la necesidad de crear la siguiente propuesta, la cual ha sido diseñada con un enfoque integral en el que se consideran varias personas o entidades puedan involucradas y beneficiadas, siendo ellos las organizaciones públicas y privadas, el colaborador, así como familias de los colaboradores elegibles, entre otras entidades, las cuales son descritas a continuación:

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Colaboradores comprendidos entre 45 y 65 años	<p>Mayor preparación y acompañamiento durante la transición a la jubilación.</p> <p>Inclusión social y laboral con este grupo vulnerable.</p> <p>Se espera que los colaboradores se sientan cómodos en una cultura laboral que resalte la importancia su experiencia y conocimientos y años dedicados a la labor en esa institución.</p> <p>Oportunidades de inversión para de un futuro financiero mucho más sólido.</p>	<p>Resistencia al cambio.</p> <p>Falta de interés en participar en programa.</p> <p>Temor a perder su trabajo al momento que una empresa hable sobre la jubilación.</p>	<p>Reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia. Acuerdo de Junta Directiva No. 1124. Guatemala</p> <p>Ley del Programa de Aporte Económico del Adulto Mayor, Decreto Número 85 – 2005</p> <p>Reformas a la Ley del Programa de Aporte Económico del Adulto Mayor, Decreto Número 36 - 2005</p>
Empresas privadas de Guatemala	<p>Estrategia para atraer y retener colaboradores.</p> <p>Fortalecimiento en alcance y cumplimiento de objetivos organizacionales.</p> <p>Promover actitudes socialmente responsables dentro de la empresa.</p>	<p>Limitaciones en fases del programa propuesto.</p> <p>Cambios en presupuesto recomendado versus el aprobado debido a limitaciones financieras.</p> <p>Falta de participación e involucramiento por parte de directores, gerentes o involucrados.</p>	<p>Ministerio de Trabajo y Previsión Social</p> <p>Ley del Programa de Aporte Económico del Adulto Mayor, Decreto Número 36 – 2005</p> <p>Reformas a la Ley del Programa de Aporte Económico del Adulto Mayor, Decreto Número 36 - 2005</p>

	Fortalecimiento de cultura organizacional. Mejoramiento de imagen corporativa ante la sociedad.	Existe límite en tiempo aprobado para llevar a cabo las actividades.	
--	--	--	--

6.2 Análisis de Problemas

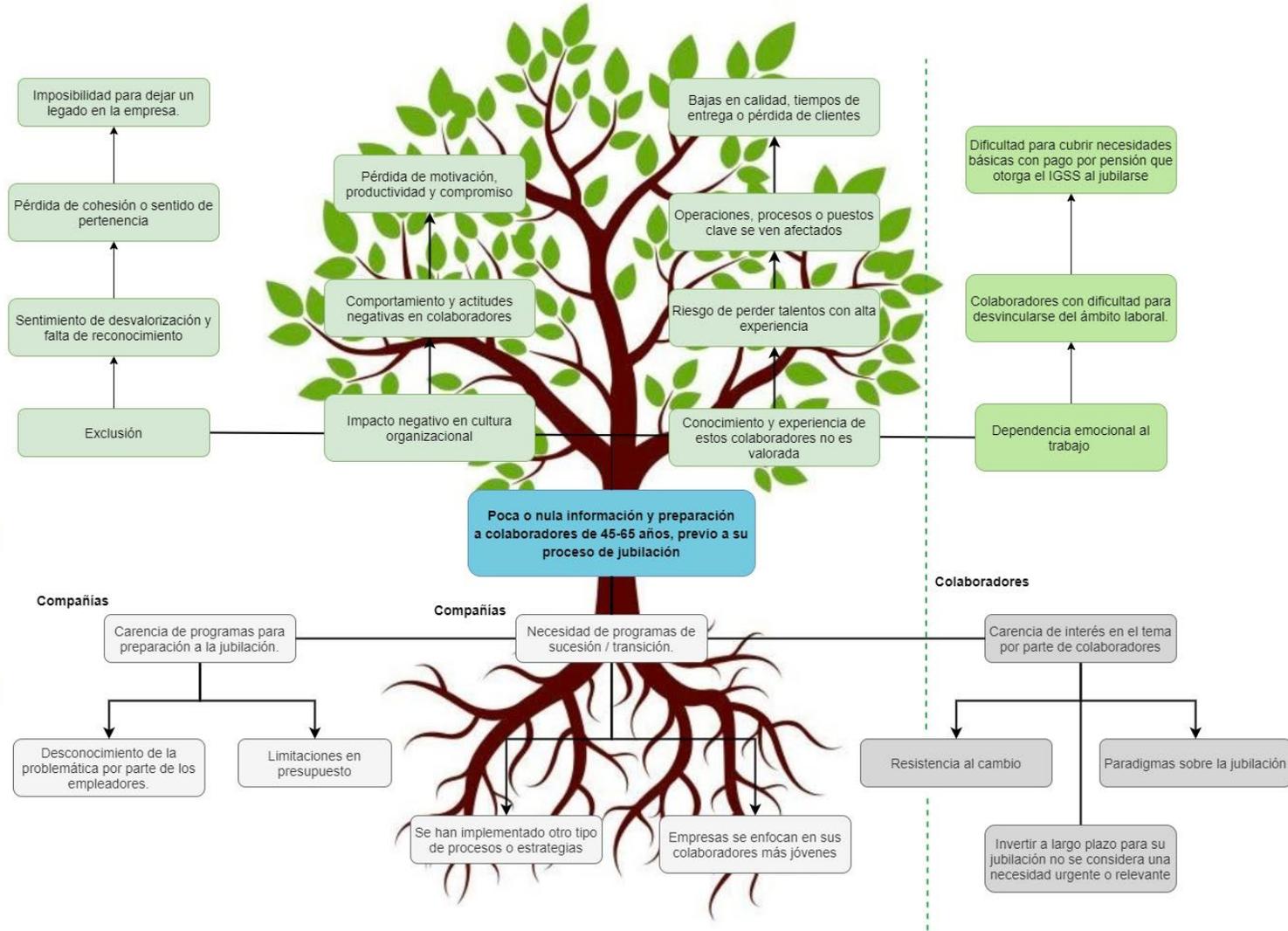
Con el fin de tener una comprensión clara del panorama e identificar los aspectos negativos de la problemática principal obtenida en esta investigación, se estableció una relación causa y efecto entre los problemas observados, donde se identificó el más grande de ellos, y es que, en la actualidad, las empresas en Guatemala no proporcionan acompañamiento durante el proceso de transición a la jubilación a sus colaboradores comprendidos en edades de 45 a 65 años. Este resultado obtenido fue doblemente remarcado por los participantes del estudio donde comentan su perspectiva sobre este tema, la percepción de su realidad actual en las organizaciones donde laboran y hacen especial énfasis en la necesidad de recibir ese apoyo por parte de sus empleadores.

Entre las principales causas de la problemática se reconoce la carencia de un programa de preparación y acompañamiento para este grupo de colaboradores, la falta de un plan de sucesión o transición de procesos por parte de las empresas, pero también se considera existe cierta falta de interés sobre la preparación a esta etapa

por parte de algunas personas y es que aún se cuentan con ciertos paradigmas que conllevan el ser una persona jubilada para la sociedad guatemalteca. Una descripción más completa sobre el árbol de problemas, sus posibles causas y consecuencias es descrita a continuación:

6.3 Árbol de problemas

Consecuencias



Fuente: Elaboración propia

6.4 Análisis contextual y diagnóstico

Posterior al análisis de los factores identificados, se identifica que las empresas o instituciones tanto públicas como privadas serían uno de los participantes clave ya que se considera una de las causas en la falta de un programa de acompañamiento se encuentra arraigado en el desconocimiento de dicha problemática para esta población, así como brechas en el presupuesto de la organización.

Por su parte, las personas comprendidas entre edades de 45 a 65 años son parte de los involucrados para la consecución de esta fase ya que ellos aluden que sus empresas no consideran importante o relevante la experiencia que ellos poseen hasta a la fecha, por lo que se encuentra desvalorizada. En este punto se identifica la necesidad de contar con un plan de sucesión que influya tanto en los colaboradores que tendrán la oportunidad de compartir su amplia experiencia y conocimientos con personas de reciente ingreso o menor tiempo que ellos, así como al mismo tiempo ser de beneficio para la empresa y es que si un colaborador con un puesto o rol clave se retira de la empresa y nunca se contó con un plan de sucesión para esa persona, el proceso de aprendizaje para la persona que le reemplace será mucho más grande, impactando así otras áreas de la organización.

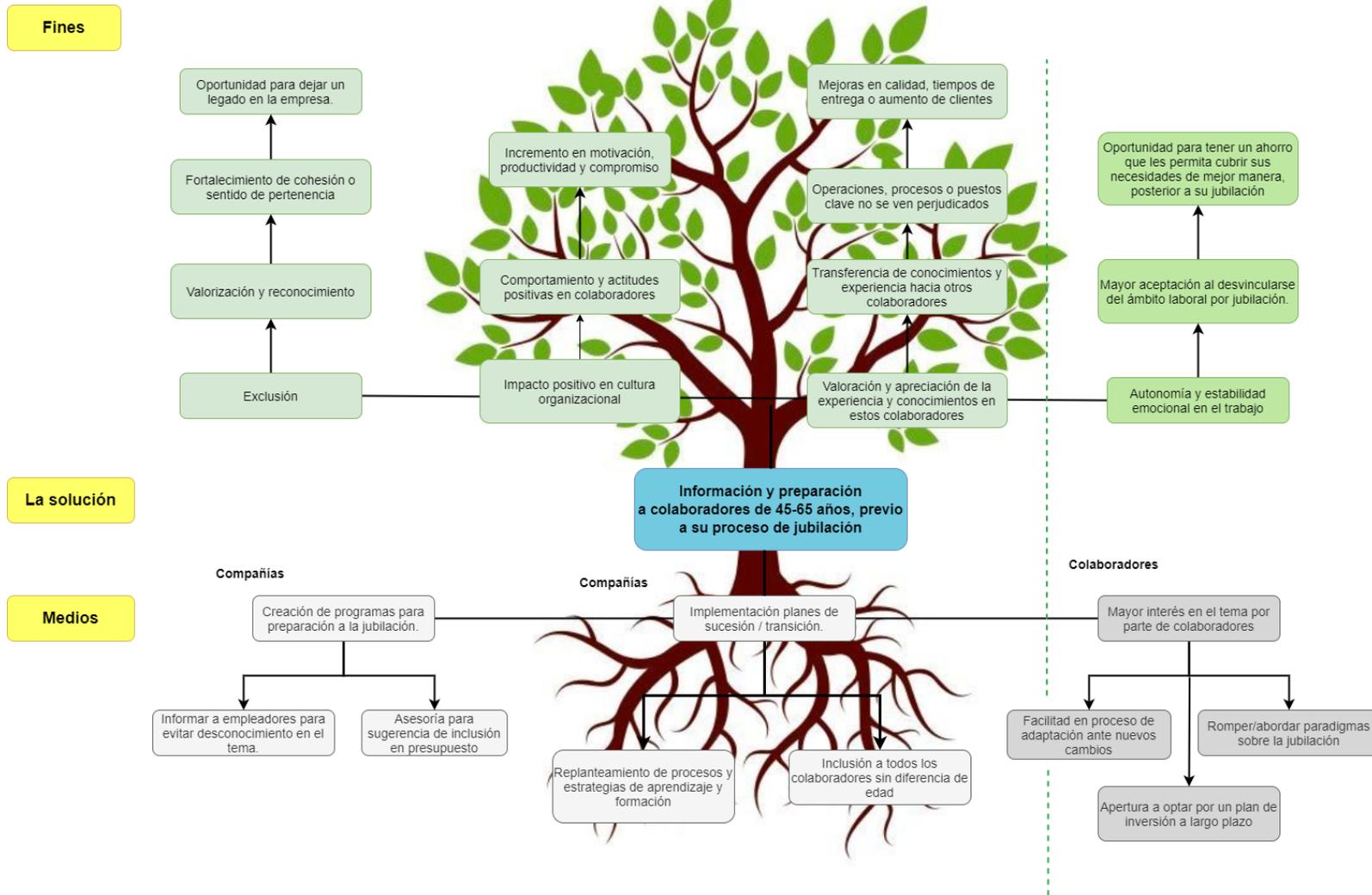
Por su parte, al realizar un enfoque contextual que incluya a los colaboradores únicamente, se identifica la necesidad de romper paradigmas en torno a la jubilación y es que se considera la resistencia al cambio o a la apertura de opciones en pro de su futura jubilación podría repercutir en el problema identificado.

6.5 Análisis de objetivos, objetivos de la intervención

En consecución al análisis de causas y efectos en la problemática, se ha llevado a cabo la formulación de acciones claras y manejables que describan la situación en el futuro al momento de dar una solución a los problemas identificados, describiendo así los fines y medios.

Las situaciones negativas identificadas en el árbol de problemas se han convertido entonces a soluciones, es decir objetivos alcanzables, tal como se describe a continuación:

6.6 Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración propia

6.7 Objetivo general:

Proponer un programa de información y preparación de transición a la jubilación en colaboradores de 45 a 65 años.

6.8 Objetivos específicos:

- Facilitar componentes informativos hacia colaboradores seleccionados sobre el proceso de jubilación para el futuro.
- Integrar elementos de acompañamiento para la transición a la jubilación que influyan positivamente en la salud mental del colaborador.
- Desarrollar la integración de nuevos beneficios exclusivos para colaboradores próximos a jubilarse.
- Propiciar estrategias de sucesión que faciliten la incorporación de conocimientos y experiencia en colaboradores próximos a jubilarse hacia el resto del equipo.

6.9 Análisis de opciones

El árbol de objetivos ha sido la base para identificar tres posibles opciones o alternativas que sintetizen posibles vías de solución ante esta problemática, así como la mejor estrategia de implementación a seguir:

	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Propuesta	Elaboración de un programa de preparación para colaboradores próximos a jubilarse.	Elaboración de un programa de inclusión para colaboradores de 45 a 65 años.	Considerar un programa que aborde planes de inversión a largo plazo para colaboradores.
Objetivos	<p>Proponer el diseño de un programa de jubilación que brinde estrategias de pre-incorporación a esta fase.</p> <p>Honrar la experiencia de los colaboradores más antiguos o próximos a jubilarse.</p>	Atraer, capacitar y desarrollar personas mayores de 45 años con la finalidad de promover la inclusión y eliminar barreras que debiliten la cultura.	Proponer un programa que incluya planes de pensión e inversión para colaboradores de 45 a 65 años con apoyo de una entidad bancaria o financiera con la que se pueda genera un acuerdo.

Con cada una de las alternativas, se realizó el siguiente análisis con el fin de determinar la más funcional para los involucrados:

Alternativas	Opción 1	Opción 2	Opción 3
	Elaboración de un programa de preparación para colaboradores próximos a jubilarse.	Elaboración de un programa de inclusión para colaboradores de 45 a 65 años.	Considerar un programa que aborde planes de inversión a largo plazo para colaboradores.
Recursos Materiales	Mobiliario y equipo de la empresa	Mobiliario y equipo	Presupuesto anual estimado para beneficios
Recursos Humanos	Contratación de un consultor(a) que brinde la asesoría para la incorporación del programa.	<p>Contratación de un consultor(a) que brinde la asesoría para la incorporación del programa.</p> <p>Colaboradores activos de 45 a 65 años.</p>	Contratación de un consultor(a) que brinde la asesoría para la incorporación del programa.

	Colaboradores activos de 45 a 65 años.		Convenio con institución bancario u organización que provea el servicio. Colaboradores activos de 45 a 65 años.
Tiempo estimado para el logro de los objetivos	1-5 años +	5 años	5 años +
Riesgos	Algunas personas podrían no estar interesadas en el programa, por lo que impediría se cumpla el objetivo. Apoyo financiero para presupuesto destinado a programa.	Personas que se desean contratar cumplen con edad, mas no con el resto de requisitos o filtros iniciales en atracción de talento. Resistencia al cambio al desarrollar las personas en nuevas competencias o enseñarles sobre nuevos procesos. Apoyo financiero para presupuesto destinado a programa.	Únicamente algunas instituciones bancarias proveen el servicio por lo que, si la empresa no trabaja con ellos, podría generar conflicto de intereses. Apoyo financiero para presupuesto destinado a programa.
Probabilidades para el logro de los objetivos	Altas. De contar con la aprobación de presupuesto para las distintas áreas, se permitirá un mejor alcance de esta propuesta.	Media. El abordaje del programa puede inferir en cambio procesos, tales como perfiles o descriptores de puestos o modificación en políticas internas, entre otros. Alta. El presupuesto aprobado incide en la consecución del objetivo.	Media. La inversión para este proyecto es mucho mayor y las entidades en Guatemala que brindan apoyo a empresas con planes de retiro es muy limitada, por lo que podría incidir en un riesgo durante su ejecución.
Vinculación con los beneficiarios	Se benefician las empresas al fortalecer la cultura	Se benefician las empresas ya que el contar con este tipo de	Se benefician las empresas ya que el contar con este tipo de

	<p>organizacional de los colaboradores tanto de los nuevos y especialmente de los más antiguos.</p> <p>Se benefician las empresas ya que el contar con este tipo de prácticas socialmente responsables, las cuales no son del todo conocidas pero importantes, influye positivamente en la imagen de la misma.</p> <p>Se benefician los colaboradores de 45 a 65 años al reforzar su sentido de pertenencia con la organización y contar con todas las herramientas o recursos necesarios que le permitan una transición a la jubilación adecuada.</p> <p>Se benefician las familias de los colaboradores ya que a largo plazo, cuando esta persona se jubile, podrá abordar esta fase de una mejor manera sin perjudicar o impactar negativamente con sus grupos sociales.</p>	<p>prácticas y estrategias socialmente responsables, las cuales no son del todo utilizadas pero importantes, influye positivamente en la imagen de la misma.</p> <p>Se benefician las personas de 45 a 65 años ya que fortalece la inclusión de este grupo y limita las barreras establecidas por la sociedad.</p> <p>Se benefician las familias de los colaboradores ya que esta persona permitirá aportar con sus ingresos a su grupo social más cercano, ellos.</p>	<p>prácticas y estrategias socialmente responsables, ya que no todas las empresas públicas o privadas cuentan con uno, por lo que influye positivamente en la imagen de la misma.</p> <p>Se benefician las personas de 45 a 65 años ya que les permite invertir en su futuro financiero.</p> <p>Se benefician las familias de los colaboradores ya que contarán con respaldo económico por parte de la persona, cuando ésta se jubile.</p> <p>Se beneficia la entidad bancaria que sea parte del programa.</p>
--	---	--	--

6.10 Marco conceptual

La transición a la jubilación puede ser difícil de navegar, (Tacchino, 2017) y es que por un lado, existen soluciones institucionales que brindan lo mínimo necesario para los jubilados y por otro, existen empresas que organizan este tipo de programas para sus empleados, considerando los beneficios a largo plazo, tal como lo son programas que incluyen aspectos de responsabilidad social y están dirigidos a sus colaboradores más antiguos, los cuales a su vez también brindan beneficios (Olejnik & Stefańska, 2018)

Olejnik & Stefańska (2018) hace un estudio en el que consideran que las siguientes entidades suelen ser las responsables del seguro de jubilación:

1. El Estado
2. Cada colaborador, individualmente
3. El empleador, es decir, las empresas

Sin embargo, siempre que una persona se jubila, “salen por la puerta habilidades, conocimientos, experiencias y relaciones”, (Dychtwald, Erickson, & Morison, 2004) y este conjunto de elementos definitivamente es difícil de reemplazar, y es que el despedir a las personas por la puerta principal después de años de dedicación que ellos hayan dado a la empresa no suele ser del todo justo. (p. 11)

En países como Francia, los Programas de Preparación para la Jubilación (PPR) se implementaron a fines de la década de 1980, en la mayoría de los casos por organismos públicos, con el objetivo de brindar apoyo social a los futuros jubilados

(França, Menezes, Bendassolli y Macedo, 2013). En general, los RPP tienen como objetivo apoyar al trabajador en la decisión trabajo-jubilación y el proceso de transición. Por su parte, siguiendo este último punto del estudio, GAO Reports (2017) concluye que nueve de 16 profesionales entrevistados coinciden que las empresas que tienen a colaboradores altamente calificados o con experiencia, conocimientos y competencias específicas, tienen más razones para retenerlos por medio de una jubilación gradual ya que serían difíciles de reemplazar.

Según Dychtwald, Erickson, & Morison, (2004) si las compañías “desean conquistar los corazones y las mentes” de las generaciones con colaboradores mayores, deben partir con varios puntos o áreas, entre ellas el ambiente y cultura organizacional y en sus prácticas de gestión humana (p. 5), tales como capacitaciones, flexibilidades de trabajo, programas o beneficios adicionales que incluyan fondos de pensión corporativos y nuevos enfoques que permitan que ellos se sientan mucho más motivados, identificados con su empresa y productivos.

Un estudio por GAO Reports (2017), las empresas o corporaciones más grandes son las que tiene más probabilidades de ofrecer programas de jubilación, entre ellas se encuentran las de consultoría, educación, tecnología.

Pero un programa de jubilación no necesariamente debe realizarse únicamente con grandes corporaciones o giros de negocio y es que numerosos proyectos de investigación y trabajos realizados en los últimos años para grandes, medianas y

pequeñas empresas han puesto su atención en el impacto que genera la jubilación en sus trabajadores. (Martínez, 2003)

Por este y otros factores es que los programas de pensión existentes y tradicionales ya no son suficientes, tal como lo resalta Dychtwald, Erickson, & Morison, (2004) y es que varias empresas se han preocupado en desarrollar nuevos programas en que los colaboradores más antiguos puedan seguir aportando y a su vez honrar esos años de experiencia y dedicación con la compañía a través de beneficios o incentivos exclusivos para ellos. (p. 7)

Las empresas inteligentes encontrarán formas de persuadir y captar empleados que posean una mayor edad y resaltar esas habilidades, años de experiencia y competencias en pro del alcance de objetivos de la organización. (p.11)

Por consiguiente, el estudio de cada una de estas fuentes y autores resalta que la inversión hacia un plan de jubilación hacia el trabajador les ayuda a prepararse para una mejor adaptación a esta fase, por lo que impacta de manera positiva y abre un mundo de nuevas posibilidades, tanto para el trabajador, la empresa y sus pares.

6.11 Matriz del proyecto (marco lógico)

La matriz de implementación para este proyecto cuenta con una descripción detallada de acciones que incluyen una manera para el cumplimiento de cada actividad en el programa, así como el cumplimiento y alcance de objetivos.

Este brinda a las partes interesadas una visión contextualizada de la propuesta. La siguiente matriz se encuentra abierta a cambios, dependiendo de las necesidades, políticas o lineamientos de cada empresa. Cada una de estas fases o condiciones de la matriz parte desde cero, es decir desde un panorama en el que no exista ningún tipo de beneficio o programa como tal.

Fin		Proponer un programa de información y preparación de transición a la jubilación en colaboradores de 45 a 65 años.			
Propósito		Consecución y alcance de iniciativas que sean de beneficio a los colaboradores previo y posterior a su jubilación.			
Componente		Plan de Información Sobre Jubilación Facilitar componentes informativos hacia colaboradores seleccionados sobre el proceso de jubilación para el futuro.			
No.	Actividad	Descripción	Indicadores IVO	Medios de Verificación	Supuestos
1.1	Análisis del programa y planeación				
1.1.1	Diagnóstico e investigación inicial.	Realizar un diagnóstico general que incluya aspectos tales como giro de negocio de la organización u entidad, objetivos comerciales, valores, aspectos de la cultura y cantidad de colaboradores elegibles para el programa, entre otros.	Alineación a objetivos organizacionales. Mejor comprensión del panorama y cultura actual de la empresa que permita atender de mejor manera a sus necesidades	Página web de la empresa. Documento proporcionado o por la compañía con información requerida.	Privacidad de la información por políticas de la empresa.
1.1.2	Coordinación reunión directiva inicial.	Llevar a cabo la coordinación de agenda con los directores,	Confirmación reunión inicial. Contar con fecha y horario	Constancia con confirmación	Solicitud para reagendar reunión. Cancelación de

		gerentes o representantes de la empresa para presentación de programa.	específico para presentación oficial a la empresa, previo a su implementación.	física o digital de la reunión.	reunión. Falta de participación por parte de los directores, gerentes o representantes.
1.1.3	Presentación oficial de programa.	Presentación oficial de la propuesta de programa, donde se describirá propósito u objetivos, alcance, resultados requeridos, etc. Aquí se conocerán las personas involucradas, nivel de autoridad, interés; se consultará si se han contado con proyectos similares en el pasado, obstáculos, riesgos u otros aspectos. También se aprovechará para conocer temas que no pudieron esclarecerse durante el diagnóstico inicial, tales como estimado de colaboradores beneficiados,	Aprobación y e inicio de fase inicial. Posterior a una negociación, se acuerda fecha para dar inicio a esta fase del programa.	Documento que establezca inicio de fase de proyecto, aprobado por los participantes o representante de la compañía.	Directores o gerentes soliciten nueva fecha para una nueva reunión o para confirmar decisión. Alguno de los aspectos tratados en reunión no fue solventada en su totalidad e impida su aprobación.

		expectativas por parte de la compañía u otros. Asimismo, se permitirán discutir alcances, temporalidad, costos, y otros puntos relevantes.			
1.1.4	Integración de comité	Formar un comité de 5-10 personas, quienes estarán involucrados en el proyecto. Ellos deben reunir los criterios y competencias mínimas para promover, cumplir con las actividades y expectativas del proyecto. Las responsabilidades y objetivos del comité debe estar claramente definidos.	Conformación de equipo para comité. Se cuenta con personas que cumplan criterios. Esta participación es voluntaria. La selección puede ser de manera democrática por los líderes de equipo o departamentos.	Listado completo de personas que conformarán el equipo	Disponibilidad de tiempo en jornada laboral. Uno o varios participantes seleccionados no deseen participar.
1.1.5	Comunicación interna 1	Se comunica a todo el <i>headcount</i> por medio de un correo, publicación en intranet o medios de comunicación que posea la empresa, lanzando una campaña de expectativa para	Generación curiosidad e interés	Recepción de correo, publicación interna, confirmación de visibilidad de esta fase.	Colaboradores no lean comunicaciones internas. Si se realiza en un espacio físico de la empresa, que éste no se encuentre en un lugar visible o no sea notado por los colaboradores.

		conocimiento de todos en la empresa.			
1.1.6	Invitación y convocatoria	Utilizando el listado final, se envía invitación al colaborador comprendido entre 45 y 65 años para una breve reunión individual de 10-20 minutos. Se busca que la persona conozca del programa, así como escuchar su punto de vista sobre el mismo. Aunque las sesiones no serán obligatorias, se resalta la importancia de su participación y asistencia en cada una de ellas.	Establecimiento de diálogo y pre-confirmación asistencia	El colaborador pre-confirma su asistencia para las sesiones	Resistencia en participar por tener la percepción de que la empresa desea desvincularle desde ya. Colaborador se encuentre ausente o fuera de labores en ese momento por vacaciones, suspensión u otro.
1.1.7	Comunicación interna 2	Envío a todo el <i>headcount</i> o publicación vía correo, intranet o medio que se utilice para comunicados generales, lanzando una campaña de expectativa para conocimiento de todos en la empresa.	Comunicación y visibilidad de programa a toda la compañía	Recepción de correo, publicación interna, confirmación de visibilidad de esta fase.	Colaboradores no lean comunicaciones internas. Si se realiza en un espacio físico de la empresa, que éste no se encuentre en un lugar visible o no sea notado por los colaboradores.

1.1. 8	Invitación a conferencista Ministerio de Trabajo	Contacto a oficinas administrativas del MINTRAB para presentar solicitud e invitación para participación en sesión. Esta solicitud incluye fecha y horario de realización.	Aceptación de participación en conferencia	Constancia de confirmación y participación con datos y contacto.	Rechazo de solicitud. Cambios en fecha solicitada.
1.1. 9	Invitación a conferencista IGSS	Contacto a oficinas administrativas del IGSS para presentar solicitud e invitación para participación en sesión. Esta solicitud incluye fecha y horario de realización.	Aceptación de participación en conferencia	Constancia de confirmación y participación con datos y contacto.	Rechazo de solicitud. Cambios en fecha solicitada.
1.2	Implementación de fase del programa				
1.2. 1	Sesión 1: Conociendo sobre la jubilación	Compartir generalidades sobre jubilación. Este aspecto abarca conocer definiciones de jubilación, quiénes se jubilan, qué es la jubilación en Guatemala.	Conocimiento aspectos de la jubilación	Agenda y programa individual para cada colaborador	Agenda y programa individual
1.2. 2	Sesión 2: Rompiendo mitos sobre la jubilación	Esclarecimiento de paradigmas sobre jubilación	Obtención de información objetiva y verídica sobre jubilación para el	Agenda y programa individual para cada colaborador	

			colaborador guatemalteco		
1.2.3	Sesión 3: IGSS y pensión por jubilación	Representante de IGSS brinda charla sobre condiciones y requisitos para ser elegible a una pensión por vejez. Se tendrá espacio para resolución de dudas.	Obtención de información objetiva y verídica sobre proces y requisitos de jubilación para el colaborador guatemalteco	Agenda y programa individual para cada colaborador	
1.3	Evaluación y cierre				
1.3.1	Evaluación de comprensión de contenido	Se brinda una evaluación digital para que puedan llenar. Abarca preguntas generales de las tres sesiones para identificar comprensión de conocimientos. Es anónima.	Evaluación y comprensión de conocimientos adquiridos	Evaluación en Google Forms, Microsoft Office 365 u otra plataforma autorizada.	Dificultad para realizar evaluación en plataforma digital. Desinterés en contestar evaluación, lo cual impactaría en resultados de comprensión de contenido.
1.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido	Se brinda una encuesta digital para que puedan llenar. Se brindan preguntas para conocer su experiencia en las tres sesiones o conferencias impartidas. Es anónima.	Conocimiento de opinión sobre esta fase del programa	Encuesta en Google Forms, Microsoft Office 365 u otra plataforma autorizada.	Dificultad para realizar encuesta en plataforma digital. Desinterés en ofrecer retroalimentación , lo cual impactaría en resultados de satisfacción de fase realizada.
Fases 1.1.1 al 1.1.7 no serán realizadas si ya fueron incorporadas o aprobadas previamente.					

Componente		Jubilación y Salud Mental Integrar elementos de acompañamiento para la transición a la jubilación que influyan positivamente en la salud mental del colaborador.			
No.	Actividad	Descripción	Indicadores IVO	Medios de Verificación	Supuestos
2.1		Análisis del programa y planeación			
2.1.1	Diagnóstico e investigación inicial.	Realizar un diagnóstico general que incluya aspectos tales como giro de negocio de la organización u entidad, objetivos comerciales, valores, aspectos de la cultura y cantidad de colaboradores elegibles para el programa, entre otros.	Alineación a objetivos organizacionales. Mejor comprensión del panorama y cultura actual de la empresa que permita atender de mejor manera a sus necesidades	Página web de la empresa. Documento proporcionado por la compañía con información requerida.	Privacidad de la información por políticas de la empresa.
2.1.2	Coordinación reunión directiva inicial.	Llevar a cabo la coordinación de agenda con los directores, gerentes o representantes de la empresa para presentación de programa.	Confirmación reunión inicial. Contar con fecha y horario específico para presentación oficial a la empresa, previo a su implementación	Constancia con confirmación física o digital de la reunión.	Solicitud para reagendar reunión. Cancelación de reunión. Falta de participación por parte de los directores, gerentes o representantes.
2.1.3	Presentación oficial de programa.	Presentación oficial de la propuesta de programa, donde se describirá propósito u objetivos, alcance, resultados requeridos, etc. Acá se conocerán	Aprobación y e inicio de fase inicial. Posterior a una negociación, se acuerda fecha para dar inicio a esta fase del programa.	Documento que establezca inicio de fase de proyecto, aprobado por los participantes o	Directores o gerentes soliciten nueva fecha para una nueva reunión o para confirmar decisión. Alguno de los aspectos

		<p>las personas involucradas, nivel de autoridad, interés; se consultará si se han contado con proyectos similares en el pasado, obstáculos, riesgos u otros aspectos. También se aprovechará para conocer temas que no pudieron esclarecerse durante el diagnóstico inicial, tales como estimado de colaboradores beneficiados, expectativas por parte de la compañía u otros. Asimismo, se permitirán discutir alcances, temporalidad, costos, y otros puntos relevantes.</p>		representante de la compañía.	tratados en reunión no fue solventada en su totalidad e impida su aprobación.
2.1.4	Integración de comité	<p>Formar un comité de 5-10 personas, quienes estarán involucrados en el proyecto. Ellos deben reunir los criterios y competencias mínimas para promover, cumplir con las actividades y expectativas del</p>	<p>Conformación de equipo para comité. Se cuenta con personas que cumplan criterios. Esta participación es voluntaria. La selección puede ser de manera democrática</p>	<p>Listado completo de personas que conformarán el equipo</p>	<p>Disponibilidad de tiempo en jornada laboral. Uno o varios participantes seleccionados no deseen participar.</p>

		proyecto. Las responsabilidades y objetivos del comité debe estar claramente definidos.	por los líderes de equipo o departamentos.		
2.1.5	Comunicación interna 1	Se comunica a todo el <i>headcount</i> por medio de un correo, publicación en intranet o medios de comunicación que posea la empresa, lanzando una campaña de expectativa para conocimiento de todos en la empresa.	Generación curiosidad e interés	Recepción de correo, publicación interna, confirmación de visibilidad de esta fase.	Colaboradores no lean comunicaciones internas. Si se realiza en un espacio físico de la empresa, que éste no se encuentre en un lugar visible o no sea notado por los colaboradores.
2.1.6	Invitación y convocatoria	Utilizando el listado final, se envía invitación al colaborador comprendido entre 45 y 65 años para una breve reunión individual de 10-20 minutos. Se busca que la persona conozca del programa, así como escuchar su punto de vista sobre el mismo. Aunque las sesiones no serán obligatorias, se resalta la importancia de su participación y	Establecimiento de diálogo y pre-confirmación asistencia	El colaborador pre-confirma su asistencia para las sesiones	Resistencia en participar por tener la percepción de que la empresa desea desvincularle desde ya. Colaborador se encuentre ausente o fuera de labores en ese momento por vacaciones, suspensión u otro.

		asistencia en cada una de ellas.			
2.1.7	Comunicación interna 2	Envío a todo el <i>headcount</i> o publicación vía correo, intranet o medio que se utilice para comunicados generales, lanzando una campaña de expectativa para conocimiento de todos en la empresa.	Comunicación y visibilidad de programa a toda la compañía	Recepción de correo, publicación interna, confirmación de visibilidad de esta fase.	Colaboradores no lean comunicaciones internas. Si se realiza en un espacio físico de la empresa, que éste no se encuentre en un lugar visible o no sea notado por los colaboradores.
2.1.8	Invitación a conferencista(s) para impartir temas	Coordinar invitación con uno o varios especialistas de salud mental para facilitar el contenido de los diferentes talleres.	Aceptación de participación en conferencia	Constancia de confirmación y participación con datos y contacto.	Rechazo de solicitud. Cambios en fecha solicitada.
2.2	Implementación de fase del programa				
2.2.1	Taller 1: La mente en conflicto: ¿por qué jubilarme?	Temas por abordar: ¿Por qué jubilarme? ¿Estaré listo para esta fase?	Actividad de integración para fortalecimiento, aumento de motivación y aceptación. Creación de espacios para compartir ideas y pensamientos sobre el tema. Conocimiento de nuevas perspectivas sobre el tema.	Análisis de factores individuales positivos y negativos. Identificación y adecuación de contenidos para esta actividad.	Poca o nula participación en taller. Discusiones o conflictos entre integrantes (colaboradores). Contenido a compartir deficiente, generando brechas en objetivo para cumplimiento del mismo.

2.2. 2	Taller 2: Mis grupos sociales y jubilación	Temas por abordar: Familia y jubilación Amigos/compañeros de trabajo y jubilación	Actividad de integración para fortalecimiento, aumento de motivación y aceptación. Creación de espacios para compartir ideas y pensamientos sobre el tema. Conocimiento de nuevas perspectivas sobre el tema.	Análisis de factores individuales positivos y negativos. Identificación y adecuación de contenidos para esta actividad.	Poca o nula participación en taller. Discusiones o conflictos entre integrantes (colaboradores). Contenido a compartir deficiente, generando brechas en objetivo para cumplimiento del mismo.
2.2. 3	Taller 3: Jubilación y calidad de vida	Temas por abordar: Calidad de vida posterior a la jubilación. Alcance de objetivos previo y posterior a la jubilación Actividades y proyectos posterior a la jubilación	Actividad de integración para fortalecimiento, aumento de motivación y aceptación. Creación de espacios para compartir ideas y pensamientos sobre el tema. Conocimiento de nuevas perspectivas sobre el tema.	Análisis de factores individuales positivos y negativos. Identificación y adecuación de contenidos para esta actividad.	Poca o nula participación en taller. Discusiones o conflictos entre integrantes (colaboradores). Contenido a compartir deficiente, generando brechas en objetivo para cumplimiento del mismo.
2.3	Evaluación y cierre				
2.3. 1	Evaluación de comprensión de contenido	Se brinda una evaluación digital para que puedan llenar. Abarca preguntas generales de las tres sesiones para identificar	Evaluación y comprensión de conocimientos adquiridos	Evaluación en Google Forms, Microsoft Office 365 u otra plataforma autorizada.	Dificultad para realizar evaluación en plataforma digital. Desinterés en contestar evaluación, lo

		comprensión de conocimientos. Es anónima.			cual impactaría en resultados de comprensión de contenido.
2.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido	Se brinda una encuesta digital para que puedan llenar. Se brindan preguntas para conocer su experiencia en las tres sesiones o conferencias impartidas. Es anónima.	Conocimiento de opinión sobre esta fase del programa	Encuesta en Google Forms, Microsoft Office 365 u otra plataforma autorizada.	Dificultad para realizar encuesta en plataforma digital. Desinterés en ofrecer retroalimentación, lo cual impactaría en resultados de satisfacción de fase realizada.
Fases 2.1.1 al 2.1.7 no serán realizadas si ya fueron incorporadas o aprobadas previamente.					

Componentes		Beneficios Exclusivos Pre-Jubilación Desarrollar la integración de nuevos beneficios exclusivos para colaboradores próximos a jubilarse.			
No.	Actividad	Descripción	Indicadores IVO	Medios de Verificación	Supuestos
3.1	Análisis del programa y planeación				
3.1.1	Diagnóstico e investigación inicial.	Realizar un diagnóstico general que incluya aspectos tales como giro de negocio de la organización u entidad, objetivos comerciales, valores, aspectos de la cultura y cantidad de colaboradores	Alineación a objetivos organizacionales . Mejor comprensión del panorama y cultura actual de la empresa que permita atender de mejor manera a sus necesidades	Página web de la empresa. Documento proporcionado por la compañía con información requerida.	Privacidad de la información por políticas de la empresa.

		elegibles para el programa, entre otros.			
3.1.2	Coordinación reunión directiva inicial.	Llevar a cabo la coordinación de agenda con los directores, gerentes o representantes de la empresa para presentación de programa.	Confirmación reunión inicial. Contar con fecha y horario específico para presentación oficial a la empresa, previo a su implementación.	Constancia con confirmación física o digital de la reunión.	Solicitud para reagendar reunión. Cancelación de reunión. Falta de participación por parte de los directores, gerentes o representantes.
3.1.4	Presentación oficial de programa.	Presentación oficial de la propuesta de programa, donde se describirá propósito u objetivos, alcance, resultados requeridos, etc. Aquí se conocerán las personas involucradas, nivel de autoridad, interés; se consultará si se han contado con proyectos similares en el pasado, obstáculos, riesgos u otros aspectos. También se aprovechará para conocer temas que no pudieron	Aprobación y e inicio de fase inicial. Posterior a una negociación, se acuerda fecha para dar inicio a esta fase del programa.	Documento que establezca inicio de fase de proyecto, aprobado por los participantes o representante de la compañía.	Directores o gerentes soliciten nueva fecha para una nueva reunión o para confirmar decisión. Alguno de los aspectos tratados en reunión no fue solventada en su totalidad e impida su aprobación.

		esclarecerse durante el diagnóstico inicial, tales como estimado de colaboradores beneficiados, expectativas por parte de la compañía u otros. Asimismo, se permitirán discutir alcances, temporalidad, costos, y otros puntos relevantes.			
3.1. 3	Envío de solicitud aprobación de beneficio y presupuesto	Por ser un nuevo beneficio, y posterior a la aprobación de directores y equipo gerencial, la solicitud sobre presupuesto será trasladado al departamento de finanzas para aprobación final. Esta actividad podría contar con variaciones en su consecución, dependiendo de las políticas o normas que la empresa posea.	Aprobación presupuesto e incorporación de nuevo beneficio.	Análisis de estudio y presupuesto firmado y/o aprobado por departamento financiero.	Rechazo de solicitud. Aprobación de presupuesto menor al establecido.
3.1. 5	Integración de comité	Formar un comité de 5-10 personas, quienes estarán	Conformación de equipo para comité. Se cuenta con	Listado completo de personas que	Disponibilidad de tiempo en jornada laboral. Uno o varios

		involucrados en el proyecto. Ellos deben reunir los criterios y competencias mínimas para promover, cumplir con las actividades y expectativas del proyecto. Las responsabilidades y objetivos del comité debe estar claramente definidos.	personas que cumplan criterios. Esta participación es voluntaria. La selección puede ser de manera democrática por los líderes de equipo o departamentos.	conformarán el equipo	participantes seleccionados no deseen participar.
3.1.6	Comunicación interna 1	Se comunica a todo el <i>headcount</i> por medio de un correo, publicación en intranet o medios de comunicación que posea la empresa, lanzando una campaña de expectativa para conocimiento de todos en la empresa.	Generación curiosidad e interés	Recepción de correo, publicación interna, confirmación de visibilidad de esta fase.	Colaboradores no lean comunicaciones internas. Si se realiza en un espacio físico de la empresa, que éste no se encuentre en un lugar visible o no sea notado por los colaboradores.
3.1.7	Invitación y convocatoria	Utilizando el listado final, se envía invitación al colaborador comprendido entre 45 y 65 años para una breve reunión individual de 10-	Establecimiento de diálogo y pre-confirmación asistencia	El colaborador pre-confirma su asistencia para las sesiones	Resistencia en participar por tener la percepción de que la empresa desea desvincularle desde ya. Colaborador se

		20 minutos. Se busca que la persona conozca del programa, así como escuchar su punto de vista sobre el mismo. Aunque las sesiones no serán obligatorias, se resalta la importancia de su participación y asistencia en cada una de ellas.			encuentre ausente o fuera de labores en ese momento por vacaciones, suspensión u otro.
3.1.8	Comunicación interna 2	Envío a todo el <i>headcount</i> o publicación vía correo, intranet o medio que se utilice para comunicados generales, lanzando una campaña de expectativa para conocimiento de todos en la empresa.	Comunicación y visibilidad de programa a toda la compañía	Recepción de correo, publicación interna, confirmación de visibilidad de esta fase.	Colaboradores no lean comunicaciones internas. Si se realiza en un espacio físico de la empresa, que éste no se encuentre en un lugar visible o no sea notado por los colaboradores.
3.1.9	Invitación a conferencista para impartir temas	Coordinar invitación con un especialista en finanzas para abordar el tema.	Aceptación de participación en conferencia	Constancia de confirmación y participación con datos y contacto.	Rechazo de solicitud. Cambios en fecha solicitada.
3.2	Implementación de fase del programa				
3.2.1	Contratación desarrolladores web	Se procede a convocar y contratar dos			

		programadores con quienes se trabajará la propuesta de la plataforma. Estas personas tendrán contrato por un año, el cual puede continuar extendiéndose. Si la empresa ya cuenta con ellos, se les proporcionarán la información de solicitud para plataforma, cumpliendo con todos los estándares de seguridad.			
3.2. 2	Sesión 1: Finanzas personales.	Temas por abordar: ¿Cómo está su salud financiera? Cálculo y monitoreo de finanzas. Fortalecimiento de plan de finanzas personales.	Mejora en toma de decisiones en salud financiera por jubilación	Análisis de factores financieros positivos y negativos de cada colaborador. Identificación y adecuación de contenidos para esta fase.	Poca o nula participación en taller. Discusiones o conflictos entre integrantes (colaboradores). Contenido a compartir deficiente, generando brechas en objetivo para cumplimiento del mismo.
3.2. 3	Sesión 2: Beneficio exclusivo previo a jubilación	En esta sesión se hará una explicación del nuevo beneficio donde se especificarán	Inversión y ahorro adicional para jubilación	Presentación visual de programa, se entregará una copia a cada colaborador.	Poca participación de las personas. Colaboradores próximos a jubilarse (menos

		<p>puntos tales como:</p> <p>Elegibilidad para aplicar (colaboradores de 45 a 65 años)</p> <p>Explicación sobre beneficio donde se explica que será una inversión para ayudarles a crear un fondo de pensión adicional, el cual consiste en un descuento opcional del 2%, 5% o 10% mensual. Este será cargado a un portal y cada colaborador tendrá un usuario y contraseña para acceder y llevar un registro de su ahorro e inversión.</p> <p>Cada individuo podrá hacer retiro de este fondo únicamente al retirarse de la empresa por jubilación, se contarán con excepciones.</p> <p>Se explicará que este beneficio es</p>		<p>Formulario de solicitud y aceptación de beneficio.</p> <p>Requiere firma física o digital de colaborador para archivos.</p>	<p>de 12 meses para su jubilación), por lo que no podrán hacer uso completo de este beneficio y el ahorro no se verá reflejado de gran manera.</p>
--	--	---	--	--	--

		gratuito, ya que a pesar que falten muchos años para su jubilación la empresa desea reforzar su compromiso en el bienestar de su personal más antiguo, a mediano y largo plazo.			
3.3	Evaluación y cierre				
3.3.1	Evaluación y seguimiento	Realizar una evaluación de la plataforma, programa en general donde se determinen cambios o ajustes a realizar, eficacia y otros aspectos a evaluar. Esta se realizará en los primeros seis meses, luego a los 12 meses, dos años, cinco años, 10-20 años, posterior a su implementación.	Eficacia de plataforma y beneficio	Matriz de evaluación para plataformas tecnológicas	Dificultades en mantenimiento. Falta de presupuesto para consecución.
3.3.6	Encuesta de satisfacción de contenido	Se brinda una encuesta digital para que puedan llenar. Se brindan preguntas para conocer su experiencia posterior a los	Conocimiento de opinión sobre beneficio	Encuesta en Google Forms, Microsoft Office 365 u otra plataforma autorizada.	Dificultad para realizar encuesta en plataforma digital. Desinterés en ofrecer retroalimentación, lo cual impactaría en

		primeros seis meses de uso. Es anónima.			resultados de satisfacción de fase realizada.
Fases 3.1.1 al 3.1.8 no serán realizadas si ya fueron incorporadas o aprobadas previamente.					

Componente		Plan de Sucesión para Pre-Jubilados Propiciar estrategias de sucesión que faciliten la incorporación de conocimientos y experiencia en colaboradores próximos a jubilarse hacia el resto del equipo.			
No.	Actividad	Descripción	Indicadores IVO	Medios de Verificación	Supuestos
4.1	Análisis y planeación de plan de sucesión				
4.1.1	Identificación puestos clave	Utilizando el organigrama de la empresa, descriptores de puesto y perspectivas de la organización, se realiza un análisis de los puestos críticos dentro de la organización y quiénes de ellos se encuentran comprendidos en edades de 45-65 años.	Listado de puestos clave	Matriz y evaluación de puestos	Empresa no cuenta con descriptores de puesto actualizados.
4.1.2	Adaptación/mejoras en puestos clave	Identificar si existen necesidades de adaptación a las exigencias actuales. En esta sección se conversará con el colaborador en puesto clave	Mejoras en puesto y atribuciones	Matriz y evaluación de puestos	Falta de información necesaria por parte de colabor sobre su puesto actual. Renuencia en participación

		para validar este punto			del colaborador.
4.2	Implementación de fase del programa				
4.2.1	<i>Mentoring</i>	El colaborador <i>senior</i> o en puesto clave realizará transmisión de conocimientos y <i>mentoring</i> a personas seleccionadas, facilitando el desarrollo y aprendizaje de la persona y potencializando su talento para el rol. Dependiendo del rol o tipo de atribuciones, pueden ser horas semanales, un 20% de tiempo compartido.	Alineación de conocimientos	Plan o formato de medición que incluya % de transición de conocimientos, efectividad en cada fase	Resistencia en colaborador de 45 a 65 años en enseñar a otra persona sobre su rol
4.2.2	Otorgar incentivo/reconocimiento colaboradores seleccionados	Se brinda un reconocimiento al colaborador <i>senior</i> o en puesto clave	Reconocimiento y logro	Incentivos que posea la empresa y sean elegibles para colaborador	No se identifica algún supuesto para esta fase por el momento.
4.3	Evaluación y cierre				
4.3.1	Evaluación de comprensión de contenido para colaborador que ha aprendido del nuevo rol	Se brinda una evaluación digital para que puedan llenar. Puede ser un <i>assessment center</i>	Evaluación y comprensión de conocimientos adquiridos	Evaluación en Google Forms, Microsoft Office 365 u otra	Dificultad para realizar evaluación en plataforma digital. Desinterés en contestar

				plataforma autorizada.	evaluación, lo cual impactaría en resultados de comprensión de contenido.
4.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido para colaborador en puesto clave y colaborador en nuevo rol	Se brinda una encuesta digital para que puedan llenar. Se brindan preguntas para conocer su experiencia sobre la fase del programa.	Conocimiento de opinión sobre esta fase del programa	Encuesta en Google Forms, Microsoft Office 365 u otra plataforma autorizada.	Dificultad para realizar encuesta en plataforma digital. Desinterés en ofrecer retroalimentación, lo cual impactaría en resultados de satisfacción de fase realizada.

6.12 Presupuesto

Para la ejecución exitosa de este programa, la estimación de los costos es totalmente importante. Por consiguiente, se realiza un análisis total de los costos, el cual puede variar dependiendo de los recursos que ya posea la organización, cantidad de colaboradores elegibles para el programa, así como donativos o financiamientos que sean proporcionados por parte de instituciones ajenas a la empresa:

	Cantidad	Individual / Unitario	Mensual	Anual / Total
Financieros				
Contratación programador web	1		Q 11,000.00	Q 132,000.00
Coordinador de proyecto	1		Q 8,200.00	Q 98,400.00
Contratación conferencistas (MINTRAB, IGSS, conferencista financiero)	3	Q 4,000.00		Q 12,000.00
Humanos				
Capacitación 15 personas Dos horas a la semana (con base a salario mínimo no agrícola, Q11.61 por hora)	15		Q 1,393.20	Q 16,718.40
Apoyo 10 integrantes del comité Cuatro horas a la semana (con base a salario mínimo no agrícola, Q11.61 por hora)	10		Q 928.80	Q 11,145.60
Materiales				
Tablets Lenovo para colaboradores participantes	15	Q 1,410.00		Q 21,150.00
Microsoft Office 365	15	Q 1,400.00		Q 21,000.00
Laptop	1	Q 8,200.00		Q 8,200.00
Software para portal web	1	Q 7,800.00		Q 7,800.00
Mantenimiento portal web	1	Q 450.00		Q 5,400.00
Servicio internet inalámbrico	1		Q 350.00	Q 4,200.00
Dominio y seguridad de portal web	1	Q 1,550.00		Q 1,550.00
Libretas decoradas	10	Q 80.00		Q 800.00
Marcadores de colores	5	Q 42.55		Q 212.75
Resaltadores	5	Q 41.90		Q 209.50
Resma de papel	5	Q 34.00		Q 170.00
Engrapadora	1	Q 27.67		Q 27.67
Caja de bolígrafos Bic, color negro	1	Q 19.90		Q 19.90
Cinta de empaque o masking tape	1	Q 9.53		Q 9.53

Costo Total Q 341,013.35

Visualización mensual: cronograma con ampliación por trimestre.

Fase del Programa	No.	Actividad	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan de Información Sobre Jubilación Facilitar componentes Informativos hacia colaboradores seleccionados sobre el proceso de jubilación para el futuro.	1.1	Análisis del programa y planeación	█																							
	1.1.1	Diagnóstico e investigación inicial.	█																							
	1.1.2	Coordinación reunión directiva inicial.		█																						
	1.1.3	Presentación oficial de programa.			█																					
	1.1.4	Integración de comité				█																				
	1.1.5	Comunicación interna 1					█																			
	1.1.6	Invitación y convocatoria						█																		
	1.1.7	Comunicación interna 2							█																	
	1.1.8	Invitación a conferencia Ministerio de Trabajo								█																
	1.1.9	Invitación a conferencia IGSS									█															
	1.2	Implementación de fase del programa																								
	1.2.1	Sesión 1: Conociendo sobre la jubilación																								
	1.2.2	Sesión 2: Rompiendo mitos sobre la jubilación																								
1.2.3	Sesión 3: IGSS y pensión por jubilación																									
1.3	Evaluación y cierre																									
1.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																									
1.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																									
Jubilación y Salud Mental Integrar elementos de acompañamiento para la transición a la jubilación que influyan positivamente en la salud mental del colaborador.	2.1	Análisis del programa y planeación																								
	2.1.1	Diagnóstico e investigación inicial.																								
	2.1.2	Coordinación reunión directiva inicial.																								
	2.1.3	Presentación oficial de programa.																								
	2.1.4	Integración de comité																								
	2.1.5	Comunicación interna 1																								
	2.1.6	Invitación y convocatoria																								
	2.1.7	Comunicación interna 2																								
	2.1.8	Invitación a conferencia(s) para impartir temas																								
	2.2	Implementación de fase del programa																								
	2.2.1	Taller 1: La mente en conflicto: ¿por qué jubilarme?																								
	2.2.2	Taller 2: Mis grupos sociales y jubilación																								
	2.2.3	Taller 3: Jubilación y calidad de vida																								
2.3	Evaluación y cierre																									
2.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																									
2.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																									
Beneficios Exclusivos Pre-Jubilación Desarrollar la integración de nuevos beneficios exclusivos para colaboradores próximos a jubilarse.	3.1	Análisis del programa y planeación																								
	3.1.1	Diagnóstico e investigación inicial.																								
	3.1.2	Coordinación reunión directiva inicial.																								
	3.1.4	Presentación oficial de programa.																								
	3.1.3	Envío de solicitud aprobación de beneficio y presupuesto																								
	3.1.5	Integración de comité																								
	3.1.6	Comunicación interna 1																								
	3.1.7	Invitación y convocatoria																								
	3.1.8	Comunicación interna 2																								
	3.1.9	Invitación a conferencia para impartir temas																								
	3.2	Implementación de fase del programa																								
	3.2.1	Contratación desarrolladores web																								
	3.2.2	Sesión 1: Finanzas personales.																								
3.2.3	Sesión 2: Beneficio exclusivo previo a jubilación																									
3.3	Evaluación y cierre																									
3.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																									
3.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																									
Plan de Sucesión para Pre-Jubilados Propiciar estrategias de sucesión que faciliten la incorporación de conocimientos y experiencia en colaboradores próximos a jubilarse hacia el resto del equipo.	4.1	Análisis y planeación de plan de sucesión																								
	4.1.1	Identificación puestos clave																								
	4.1.2	Adaptación/mejoras en puestos clave																								
	4.2	Implementación de fase del programa																								
	4.2.1	Mentoring																								
	4.2.2	Otorgar incentivo/reconocimiento																								
4.3	Evaluación y cierre																									
4.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																									
4.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																									
Seguimiento Continuo (De acuerdo a avances del programa)	5.1	Seguimiento Continuo																								
	5.1.1	Evaluación y seguimiento primer año																								
	5.1.2	Evaluación y seguimiento dos años																								
	5.1.3	Evaluación y seguimiento cinco años																								
	5.1.4	Evaluación y seguimiento 10-20 años																								

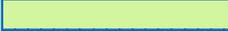
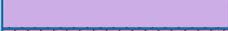
Fase del Programa	No.	Actividad	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan de Información Sobre Jubilación Facilitar componentes informativos hacia colaboradores seleccionados sobre el proceso de jubilación para el futuro.	1.1	Análisis del programa y planeación																								
	1.1.1	Diagnóstico e investigación inicial.																								
	1.1.2	Coordinación reunión directiva inicial.																								
	1.1.3	Presentación oficial de programa.																								
	1.1.4	Integración de comité																								
	1.1.5	Comunicación interna 1																								
	1.1.6	Invitación y convocatoria																								
	1.1.7	Comunicación interna 2																								
	1.1.8	Invitación a conferencista Ministerio de Trabajo																								
	1.1.9	Invitación a conferencista IGSS																								
	1.2	Implementación de fase del programa																								
	1.2.1	Sesión 1: Conociendo sobre la jubilación																								
	1.2.2	Sesión 2: Rompiendo mitos sobre la jubilación																								
	1.2.3	Sesión 3: IGSS y pensión por jubilación																								
1.3	Evaluación y cierre																									
1.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																									
1.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																									
Jubilación y Salud Mental Integrar elementos de acompañamiento para la transición a la jubilación que influyan positivamente en la salud mental del colaborador.	2.1	Análisis del programa y planeación																								
	2.1.1	Diagnóstico e investigación inicial.																								
	2.1.2	Coordinación reunión directiva inicial.																								
	2.1.3	Presentación oficial de programa.																								
	2.1.4	Integración de comité																								
	2.1.5	Comunicación interna 1																								
	2.1.6	Invitación y convocatoria																								
	2.1.7	Comunicación interna 2																								
	2.1.8	Invitación a conferencista(s) para impartir temas																								
	2.2	Implementación de fase del programa																								
	2.2.1	Taller 1: La mente en conflicto: ¿por qué jubilarme?																								
	2.2.2	Taller 2: Mis grupos sociales y jubilación																								
	2.2.3	Taller 3: Jubilación y calidad de vida																								
	2.3	Evaluación y cierre																								
2.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																									
2.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																									
Beneficios Exclusivos Pre-Jubilación Desarrollar la integración de nuevos beneficios exclusivos para colaboradores próximos a jubilarse.	3.1	Análisis del programa y planeación																								
	3.1.1	Diagnóstico e investigación inicial.																								
	3.1.2	Coordinación reunión directiva inicial.																								
	3.1.4	Presentación oficial de programa.																								
	3.1.3	Envío de solicitud aprobación de beneficio y presupuesto																								
	3.1.5	Integración de comité																								
	3.1.6	Comunicación interna 1																								
	3.1.7	Invitación y convocatoria																								
	3.1.8	Comunicación interna 2																								
	3.1.9	Invitación a conferencista para impartir temas																								
	3.2	Implementación de fase del programa																								
	3.2.1	Contratación desarrolladores web																								
	3.2.2	Sesión 1: Finanzas personales.																								
	3.2.3	Sesión 2: Beneficio exclusivo previo a jubilación																								
3.3	Evaluación y cierre																									
3.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																									
3.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																									
Plan de Sucesión para Pre-Jubilados Propiciar estrategias de sucesión que faciliten la incorporación de conocimientos y experiencia en colaboradores próximos a jubilarse hacia el resto del equipo.	4.1	Análisis y planeación de plan de sucesión																								
	4.1.1	Identificación puestos clave																								
	4.1.2	Adaptación/mejoras en puestos clave																								
	4.2	Implementación de fase del programa																								
	4.2.1	Mentoring																								
	4.2.2	Otorgar incentivo/reconocimiento																								
4.3	Evaluación y cierre																									
4.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																									
4.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																									
Seguimiento Continuo (De acuerdo a avance del programa)	5.1	Seguimiento Continuo																								
	5.1.1	Evaluación y seguimiento primer año																								
	5.1.2	Evaluación y seguimiento dos años																								
	5.1.3	Evaluación y seguimiento cinco años																								
	5.1.4	Evaluación y seguimiento 10-20 años																								

Visualización semanal: cronograma con ampliación por trimestre.

Fase del Programa	No.	Actividad	Enero				Febrero				Marzo							
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4				
Plan de Información Sobre Jubilación Facilitar componentes informativos hacia colaboradores seleccionados sobre el proceso de jubilación para el futuro.	1.1	Análisis del programa y planeación																
	1.1.1	Diagnóstico e investigación inicial																
	1.1.2	Coordinación reunión directa inicial																
	1.1.3	Presentación oficial de programa																
	1.1.4	Integración de comité																
	1.1.5	Comunicación interna 1																
	1.1.6	Invitación y convocatoria																
	1.1.7	Comunicación interna 2																
	1.1.8	Invitación a conferencia Ministerio de Trabajo																
	1.1.9	Invitación a conferencia ISSA																
	1.2	Implementación de fase del programa																
	1.2.1	Sesión 1: Conociendo sobre la jubilación																
	1.2.2	Sesión 2: Rompiendo mitos sobre la jubilación																
	1.2.3	Sesión 3: ISSA y pensión por jubilación																
1.3	Evaluación y cierre																	
1.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																	
1.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																	
Jubilación y Salud Mental Integrar elementos de acompañamiento para la transición a la jubilación que influyan positivamente en la calidad mental del colaborador.	2.1	Análisis del programa y planeación																
	2.1.1	Diagnóstico e investigación inicial																
	2.1.2	Coordinación reunión directa inicial																
	2.1.3	Presentación oficial de programa																
	2.1.4	Integración de comité																
	2.1.5	Comunicación interna 1																
	2.1.6	Invitación y convocatoria																
	2.1.7	Comunicación interna 2																
	2.1.8	Invitación a conferencia(s) para impartir temas																
	2.2	Implementación de fase del programa																
	2.2.1	Taller 1: La mente es confiable: ¿por qué jubilarse?																
	2.2.2	Taller 2: Mis grupos sociales y jubilación																
	2.2.3	Taller 3: Jubilación y calidad de vida																
	2.3	Evaluación y cierre																
2.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																	
2.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																	
Beneficios Exclusivos Pre-Jubilación Desarrollar la integración de nuevos beneficios exclusivos para colaboradores próximos a jubilarse.	3.1	Análisis del programa y planeación																
	3.1.1	Diagnóstico e investigación inicial																
	3.1.2	Coordinación reunión directa inicial																
	3.1.4	Presentación oficial de programa																
	3.1.3	Envío de solicitud aprobación de beneficio y presupuesto																
	3.1.5	Integración de comité																
	3.1.6	Comunicación interna 1																
	3.1.7	Invitación y convocatoria																
	3.1.8	Comunicación interna 2																
	3.1.9	Invitación a conferencia para impartir temas																
	3.2	Implementación de fase del programa																
	3.2.1	Contratación decanoladores web																
	3.2.2	Sesión 1: Finanzas personales																
	3.2.3	Sesión 2: Beneficio exclusivo previo a jubilación																
3.3	Evaluación y cierre																	
3.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																	
3.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																	
Plan de Sucesión para Pre-Jubilados Propiciar estrategias de sucesión que faciliten la incorporación de conocimientos y experiencia en colaboradores próximos a jubilarse cada el resto del equipo.	4.1	Análisis y planeación de plan de sucesión																
	4.1.1	Identificación puestos clave																
	4.1.2	Adaptación y mejoras en puestos clave																
	4.2	Implementación de fase del programa																
	4.2.1	Neurolog																
	4.2.2	Organizar incentivos/conocimiento colaboradores seleccionados																
4.3	Evaluación y cierre																	
4.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																	
4.3.2	Encuesta satisfacción de contenido																	
Seguimiento Continuo (de acuerdo a avances del programa)	5.1	Seguimiento Continuo																
	5.1.1	Evaluación y seguimiento primer año																
	5.1.2	Evaluación y seguimiento dos años																
	5.1.3	Evaluación y seguimiento cinco años																
5.1.4	Evaluación y seguimiento 10-20 años																	

Fase del Programa	No.	Actividad	Abril				Mayo				Junio												
			Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4						
			Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Plan de Información Sobre Jubilación Recibir componentes informativos hacia colaboradores seleccionados sobre el proceso de jubilación para el futuro.	1.1	Análisis del programa y planeación																					
	1.1.1	Diagnóstico e investigación social.																					
	1.1.2	Coordinación reunión directiva social.																					
	1.1.3	Presentación oficial de programa.																					
	1.1.4	Integración de comité																					
	1.1.5	Comunicación interna 1																					
	1.1.6	Invitación y convocatorias																					
	1.1.7	Comunicación interna 2																					
	1.1.8	Invitación a conferencista Ministerio de Trabajo																					
	1.1.9	Invitación a conferencista ISSA																					
	1.2	Implementación de fase del programa																					
	1.2.1	Sesión 1: Conociendo sobre la jubilación																					
	1.2.2	Sesión 2: Acompañando ritos sobre la jubilación																					
1.2.3	Sesión 3: ISSA y pensión por jubilación																						
1.3	Evaluación y cierre																						
1.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																						
1.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																						
Jubilación y Salud Mental Integrar elementos de acompañamiento para la transición a la jubilación que influyen positivamente en la salud mental del colaborador.	2.1	Análisis del programa y planeación																					
	2.1.1	Diagnóstico e investigación social.																					
	2.1.2	Coordinación reunión directiva social.																					
	2.1.3	Presentación oficial de programa.																					
	2.1.4	Integración de comité																					
	2.1.5	Comunicación interna 1																					
	2.1.6	Invitación y convocatorias																					
	2.1.7	Comunicación interna 2																					
	2.1.8	Invitación a conferencista(s) para impartir temas																					
	2.2	Implementación de fase del programa																					
	2.2.1	Taller 1: La mente es confiable: ¿por qué jubilarme?																					
	2.2.2	Taller 2: Mis grupos sociales y jubilación																					
	2.2.3	Taller 3: Jubilación y calidad de vida																					
2.3	Evaluación y cierre																						
2.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																						
2.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																						
Beneficios Exclusivos Pre-Jubilación Desarrollar la integración de nuevos beneficios exclusivos para colaboradores próximos a jubilarse.	3.1	Análisis del programa y planeación																					
	3.1.1	Diagnóstico e investigación social.																					
	3.1.2	Coordinación reunión directiva social.																					
	3.1.3	Presentación oficial de programa.																					
	3.1.4	Envío de solicitud aprobación de beneficio y presupuesto																					
	3.1.5	Integración de comité																					
	3.1.6	Comunicación interna 1																					
	3.1.7	Invitación y convocatorias																					
	3.1.8	Comunicación interna 2																					
	3.1.9	Invitación a conferencista para impartir temas																					
	3.2	Implementación de fase del programa																					
	3.2.1	Contratación desarrolladores web																					
	3.2.2	Sesión 1: Finanzas personales.																					
3.2.3	Sesión 2: Beneficio exclusivo previo a jubilación																						
3.3	Evaluación y cierre																						
3.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																						
3.3.2	Encuesta de satisfacción de contenido																						
Plan de Sucesión para Pre-Jubilados Proponer estrategias de sucesión que faciliten la incorporación de conocimientos y experiencia en colaboradores próximos a jubilarse hacia el resto del equipo.	4.1	Análisis y planeación de plan de sucesión																					
	4.1.1	Identificación puestos clave																					
	4.1.2	Adaptación/requisitos en puestos clave																					
	4.2	Implementación de fase del programa																					
	4.2.1	Reclutamiento																					
4.2.2	Organizar incentivo/motivación colaboradores seleccionados																						
4.3	Evaluación y cierre																						
4.3.1	Evaluación de comprensión de contenido																						
4.3.2	Encuesta satisfacción de contenido																						
Seguimiento Continuo (De acuerdo a avance del programa)	5.1	Seguimiento Continuo																					
	5.1.1	Evaluación y seguimiento primer año																					
	5.1.2	Evaluación y seguimiento dos años																					
	5.1.3	Evaluación y seguimiento cinco años																					
5.1.4	Evaluación y seguimiento 10-20 años																						

Distribución por secciones:

Color y Patrón	Involucrado
	Organizador
	Colaborador
	Organizador
	Colaborador
	Organizador
	Colaborador
	Organizador y Manager
	Organizador, Recursos Humanos y Colaborador
	Organizador y Colaborador
	Colaborador

6.14 Evaluación del Proyecto

Fase	Indicadores o aspectos a evaluar	Periodicidad	Responsables
Evaluación de Análisis y Planeación	Identificación de involucrados.	Previo a iniciar proyecto.	- Coordinador del proyecto
	La estimación de inversión se encuentra claramente definida y cuantificada.	Previo a iniciar proyecto.	- Coordinador del proyecto - Participantes o involucrados
	Se expresan los beneficios que el programa brinda a la organización, colaboradores y sociedad.	Previo a iniciar proyecto.	- Coordinador del proyecto - Participantes o involucrados
	Los costos en el presupuesto se encuentran definidos, cuantificados y alineados con la organización.	Previo a iniciar proyecto.	- Coordinador del proyecto - Participantes o involucrados
	Los integrantes involucrados en el comité son suficientes y poseen las competencias necesarias.	Previo a iniciar proyecto.	- Coordinador del proyecto
Evaluación de Implementación	El comité lleva a cabo las funciones y tareas asignadas.	Una vez a la semana durante el primer trimestre y una vez al mes en el resto del año.	- Coordinador del proyecto
	Se recibe el apoyo e involucramiento esperado de la organización.	Trimestral y al finalizar cada fase del programa.	- Coordinador del proyecto. - Directores o gerentes de la empresa, RH.
	Los profesionales involucrados han demostrado las competencias necesarias para impartir temática.	Durante la ejecución de la actividad correspondiente.	- Coordinador del proyecto.
	El programa está siendo realizado de acuerdo al cronograma establecido.	Semanal y trimestral.	- Coordinador del proyecto. - Comité asignado.

	Los participantes desarrollan las conductas esperadas durante cada fase.	Mensual y al finalizar cada fase.	- Coordinador del proyecto.
	El mantenimiento del portal para fondo de pensión es adecuado y se realiza periódicamente.	Mensual	- Coordinador del proyecto. - Desarrollador web
Evaluación de Cierre	Los participantes desarrollan las conductas esperadas posterior a cada fase.	Trimestral	- Coordinador del proyecto.
	Los colaboradores de 45 a 65 años están satisfechos con los procedimientos del programa.	Trimestral	- Coordinador del proyecto.
	La comprensión de contenido responde a resultados esperados.	Trimestral y anual	- Coordinador del proyecto.
	Se demuestra que los beneficios son mayores a los costos.	Anual	- Coordinador del proyecto. - Directores o gerentes de la empresa, RH.

7. REFERENCIAS

- Advincula, M. G. J. (2018). Actitudes hacia la jubilación y desempeño laboral en los trabajadores de las entidades públicas de Tingo María. *RevIA*, 6(1).
- Alfano, V., & Maffettone, P. (2021). No Country for Old (Poor) Men: Fairness and Public Pensions. *Political Studies Review*, 19(1), 137–147. <https://doi.org/10.1177/1478929919887865>
- Anderson, K. H., Burkhauser, R. V., & Quinn, J. F. (1986). Do Retirement Dreams Come True? The Effect of Unanticipated Events on Retirement Plans. *ILR Review*, 39(4), 518–526. doi:10.1177/001979398603900405
- Armstrong, A. (2021). Common Misconceptions About Retirement Planning for Women. *Journal of Financial Planning*, 34(5), 75–77.
- Armstrong, A. (2021). Retirement Planning for Women. *Journal of Financial Planning*, 34(2), 52–54.
- Arxex, S., & Murphy, J. (2012). *The symbolism of globalization, development, and aging*. Dordrecht: Springer. Retrieved from <http://www.springer.com/us/book/9781461445074>
- Atalay, K., & Barrett, G. F. (2015). The Impact of Age Pension Eligibility Age on Retirement and Program Dependence: Evidence from an Australian Experiment. *Review of Economics & Statistics*, 97(1), 71–87. https://doi.org/10.1162/REST_a_00443
- Boeree, C. G. (2006). *Carl Jung 1875-1961. Personality Theories*. Retrieved from http://www.iacat.com:8000/tests/creatividad/Documentos/Test2._Lectura._Teorias_de_la_personalidad_de_Carl_Jung.pdf

- Bojazi, G., & Beam Tacchino, K. (2016). Strategies for Overcoming the Risks Associated with Aging. *Journal of Financial Service Professionals*, 70(4), 7–12.
- Butler, R. (1980). Ageism: a foreword. (2, Ed.) *The Journal of Social Issues*, 36, 8-11. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x>
- Cabrera Mackepeace, M., & Machuca Mejía, J. M. (2019). *Prevalencia de la depresión y los factores asociados en adultos mayores residentes del hogar Fray Rodrigo de la Cruz, Antigua Guatemala, Sacatepéquez* (Doctoral dissertation).
- Camacho, H., Cámara, L., & Cascante, R. &. (2001). *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. (F. CIDEAL, Ed.) Madrid, España: Acciones de Desarrollo y Cooperación CIDEAL.
- Canchila, L., López, L., & Muñoz, J. (2017). *Actitudes frente a la jubilación de los empleados de una empresa manufacturera en la ciudad de Bogotá*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Canel Pocón, L. L., & Aguilar Montoya, M. A. (2006). *El proceso de la jubilación afecta la autoestima en trabajadores del Instituto Nacional de Electrificación INDE, en oficinas centrales y subestación Guatemala sur* (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala).
- Casey, B. (1995). Maintaining Prosperity in an Ageing Society: the OECD study on the policy implications of ageing. <https://www.oecd.org/els/public-pensions/2428694.pdf>.
- Central Statistics Office. (2016). *Ageing in Ireland*. Dublin. Retrieved from <https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/ep/p->

- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, B. (2004). It's time to retire retirement. *Public Policy and Aging Report*, 14(3), 1-28.
- Ekerdt, D. (2010). Frontiers of research on work and retirement. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 65(1), 69–80
- Estes, C. L., & Dicarlo, N. B. (2019). The Right to Work and the Right to Retire: A Political Economy Perspective on Precarity: Corporate control of the labor market has led to older workers' loss of economic security and opportunity. *Generations*, 43(3), 29–34.
- Esteve, M. N., & Manzanares Muñoz, N. (2016). Trayectoria hacia la jubilación: condicionantes y consecuencias. *Quaderns of Psicologia*, 18(1), 7–20. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1296>
- Gerontologist*. 23, 538-545
- Guevara, M. (2013). Preparación para la jubilación: diseño de un programa de acompañamiento psicológico. *Visión Gerencial*. (1),103-122. Recopilado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545895003>
- Helal, D., Nóbrega, C., & de Lima, T. Retirement and Organizations: perspectives and challenges for both workers and Human Resource Management¹.
- Higo, M., Schröder, H., & Yamada, A. (2016). Japan: determinants of retirement in a hyper-aged society. *In Delaying Retirement* (pp. 241-268). Palgrave Macmillan, London.
- Holly, K. (2014). *Why great entrepreneurs are older than you think*. Recuperado de: Forbes Tech: <http://www.forbes.com/sites/>
- Hopkins, J., & Littell, D. A. (2015). Retirement Income Planning Literacy in America. (cover story). *Journal of Financial Planning*, 28(10), 22–28.

- Huijs, J., Houtman, I., Taris, T., & Blonk, R. (2019). Effect of a participative action intervention program on reducing mental retirement. *BMC Public Health*, 19(1), 194. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-6522-x>
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS (2018). *Reglamento sobre protección relativa a invalidez, vejez y sobrevivencia*. Acuerdo de Junta Directiva No. 1124. Guatemala
- Instituto Nacional de Estadística Guatemala, INE. (2018). Encuestas Nacional de Empleos e Ingresos. Recuperado de <https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2018/12/17/20181217134954aE63D8ky7MoFhXG3MgBOYfWXBzsEFBGD.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística Guatemala, INE. (2018). XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda. Recuperado de <https://www.censopoblacion.gt/>
- Kebric, R. (1983). Aging in Pliny's Letters: A View from the Second Century A.D. *The*
- Kozak, B. (2018). Phased Retirement Programs as Part of an Age-Friendly Business Strategy. *Benefits Law Journal*, 31(4), 57–78.
- Langone, A. (2019). What Pro Athletes Can Teach Us About Retirement. *Money*, 48(4), 58–63.
- Leandro-França, C., Giardini Murta, S., Hershey, D. A., & Barbosa Martins, L. (2016). Evaluation of retirement planning programs: A qualitative analysis of methodologies and efficacy. *Educational Gerontology*, 42(7), 497–512. <https://doi.org/10.1080/03601277.2016.1156380>
- Levy, B., Ashman, O., & Dror, I. (2000). To be or not to be: the effects of aging stereotypes on the will to live. (3, Ed.) *Omega (Westport)*, 40, 409. [doi:dx.doi.org/10.2190/Y2GE-BVYQ-NF0E-83VR](https://doi.org/10.2190/Y2GE-BVYQ-NF0E-83VR) PMID: 12557880

- Limsiri, P., & Adsakul, S. (2020). Attitude towards Retirement Age Extension Program between Two Different Generations. *International Journal of Recent Research Aspects*, 7(2), 6–13.
- Mackenzie, K. (2017). A Case for Incorporating Financial Wellness into Your Retirement Planning Practice. *Journal of Financial Service Professionals*, 71(3), 49–52.
- Madrid, A., & Garcés de los Fayos, E. (2000). La preparación para la jubilación: Revisión de los factores psicológicos y sociales que inciden en un mejor ajuste emocional al final del desempeño laboral. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16716109.pdf>.
- Mallol, E., Posada, F., Grau, J. & et al. (2003). *Significados asociados a la jubilación e influencia con la actividad de ocio y la ética del trabajo*. *Revista Multidisciplinar de Gerontología*, 13(1), 15-22.
- Martínez, P., Lozano, J., Ancizu, I. & et al. (2003). *Repercusiones psicológicas y sociales de la prejubilación*. *Psicothema*, 15(1), 49-53.
- Merton, R. (2014). The Crisis in Retirement Planning. *Harvard Business Review*, 92(7/8), 42–50.
- NBER: Education Programs Help With Retirement Decisionmaking. (2013). *Managing 401(k) Plans*, 21(8), 12–13.
- Nichols, M. (2014). *Crisis de los 40 años: Cómo sentirse bien y vivir en plenitud*. (Segunda edición). Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.
- Njenga, J. K. (2016). Challenges Immigrants Face as They Plan for Retirement. *Journal of Financial Service Professionals*, 70(4), 28–33.
- Organización Mundial de la Salud -OMS-. (2015). Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud. Recuperado de

https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186466/9789240694873_spa.pdf?sequence=1

Osborne JW. Psychological effects of the transition to retirement. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*. 2012; 46(1):45-48.

Osborne, T. M. (2019). Retirement: Issues, Benefits and Developments. SNOVA.

Papalia, D., Sterns, H., Feldman, R., & Camp, C. (2009). *Desarrollo del adulto y la vejez* (Tercera edición ed.). Mexico, D. F.: The McGraw-Hill Companies.

Polivka, L. (2001). Globalization, population, aging, and ethics. (3, Ed.) 6, 147-163. doi: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1011312300122>

Ponce Laguardia, T. M., Ramos Rangel, Y., Suárez Iglesias, D., & RodríguezGutiérrez, R. (2009). Diseño de un Programa Educativo de Preparación Para La Jubilación en Jubilados (as) de Santa Isabel de Las Lajas. <https://www.redalyc.org/pdf/5121/512156324008.pdf>.

Poudel-Tandukar, K., Nanri, A., Mizoue, & et al. (2011). Japan Public Health Center-based Prospective Study Group. Differences in suicide risk according to living arrangements in Japanese men and women—the Japan Public Health Center-based (JPHC) prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 131(1-3), 113-109: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jad.2010.11.027> PMID: 21168916

Principal. (2 C.E., January 2017). Culturally Relevant Program Drives Retirement Savings among Hispanic Workers. Business Wire (English).

Psicologia: Reflexão e CríticaPsychology: Research and Review. (2018). Correction to: Retirement preparation program: evaluation of results. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 31(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s41155-018-0091-2>

- Purdon, E. (2018). Redefining Retirement Planning. *Journal of Financial Service Professionals*, 72(5), 12–16.
- Rappaport, A. M. (2018). Phased Retirement: A Solution for Employers and Employees? *Benefits Magazine*, 55(7), 14–20.
- Retirement Planning During COVID. (2021). *Kiplinger's Personal Finance*, 75(2), 58–59.
- Roesler, V. (2014). Posso me aposentar “de verdade”. *¿E agora?* Curitiba: Alteridade.
- Sanchez-Gomez, M., Belloch, I., Ortiz, M. & et al. (2020). Jubilación ¿Existen actividades que faciliten la transición? *Agora de Salut.* (Vol VII, p. 167-174) <http://dx.doi.org/10.6035/AgoraSalut.2020.7.17>
- Schein, E. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Senecal, M. (2014). Customized Program for Retirement Plans. *Advisor Today*, 109(6), 13.
- Shultz, K., & Wang, M. (2011). Psychological Perspectives on the Changing Nature of Retirement. *American Psychologist*, 66(3), 170-179.
- Social Security Programs and Retirement around the World: Working Longer. (2019). *NBER Reporter*, 4, 46.
- Stem, K. & Cassirer, T. (1946) A Gerontological Treatise of the Renaissance. *American Journal of Psychiatry*. 102, p. 770-773
- Syed, M., & McLean, K. C. (2017). Erikson's theory of psychosocial development.
- Tacchino, K. B. (2017). Taking Your Retirement Planning Practice to the Next Level. *Journal of Financial Service Professionals*, 71(5), 8–11.

- Tacchino, K. B. (2019). The Role of a Retirement Plan Specialist. *Journal of Financial Service Professionals*, 73(2), 6–12.
- Timmermann, S. (2016). Life Planning and Retirement Planning: Where Do They Intersect? *Journal of Financial Service Professionals*, 70(1), 33–36.
- Timmermann, S. (2017). Aging Alone: Helping Singles and People without Children Plan for Retirement. *Journal of Financial Service Professionals*, 71(3), 30–33.
- Tortenbecker, R. (2020). Governmental Plans--Plan Design Options and Considerations: There are many challenges and potential opportunities for a governmental employer in designing a retirement program. It is important to note the various considerations and industry trends when adopting a plan. *Journal of Pension Benefits: Issues in Administration*, 27(4), 53–56.
- United Nations Department of Social and Economic Affairs. (2007). *World Economic and Social Survey 2007: development in an ageing world*. New York. Retrieved from <http://www.un.org/en/development/desa/policy/>
- Universidad de San Carlos de Guatemala, Departamento de Estudios de Postgrado. (2021). *Guía para la Elaboración del Trabajo de Graduación y Líneas de Investigación en Postrado*. Programas de Maestría en Arte. Guatemala. Edición 2021
- Wang, M., & Shi, J. (2014). Psychological research on retirement. *Annu Rev Psychol*. 65, 209-33.
- Weiss, R. S., Bass, S. A., Heimovitz, H. K., & Oka, M. (2005). Japan's silver human resource centers and participant well-being. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 20(1), 47–66.

- Wilkins, R. (2016). Retirement Security: National and International Efforts to Expand Coverage. Nova Science Publishers, Inc.
- Williamson, J. B., & Higo, M. (2009). Why Japanese workers remain in the labor force so long: Lessons for the United States? *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 24(4), 321–337.
- Zalenski, R. & Raspa, R. (2016). Facing death: palliative care, Erik Erikson, and the final stage of life. *Journal of palliative medicine*, 19(8), 804-805.
- Zhu, T. (2013). Conflict management between employees from different departments: Contribution of organizational identification and controversy (Master's thesis, Lingnan University, Hong Kong). Recuperado de http://dx.doi.org/10.14793/mgt_etd.24

8. ANEXOS

Encuesta:

Cultura organizacional y proceso de transición a la jubilación en personas menores de 65 años
<p>Descripción general de la investigación</p> <p>Esta encuesta tiene como objetivo determinar cómo influye la cultura organizacional de una empresa en las personas menores de 65 años que se encuentren en el proceso de transición a la jubilación. La misma podrá ser realizada por hombres o mujeres en un rango de edad entre 45 a 65 años y se encuentren laboralmente activos.</p>
<p>Confidencialidad y resguardo de la información</p> <p>La información personal obtenida mediante la realización de este cuestionario será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de Amy Lucero. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante en todas las entrevistas individuales o reuniones grupales de diálogo. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.</p> <p>Su participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que si en algún momento no desea continuar puede hacerlo sin problema alguno.</p> <p>Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Álvarez García, colegiado 3817 y la Mtra. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido, colegiado 570, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.</p>

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Para ello, puede escribir a: amylicero413@gmail.com. Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global.

De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a:
maestriagho@psicousac.edu.gt / galvarez@psicousac.edu.gt

Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo no continuar en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.

Estoy de acuerdo en participar

No estoy de acuerdo en participar

Indicaciones generales

Esta encuesta tiene como objetivo determinar cómo influye la cultura organizacional de una empresa en las personas menores de 65 años que se encuentren en el proceso de transición a la jubilación. Se recomienda contestar con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas a estas afirmaciones.

La encuesta consta de 20 enunciados de los cuales usted deberá marcar la respuesta que más se identifique de acuerdo con las siguientes opciones:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Totalmente en desacuerdo

Edad:

45 – 55

56 - 65

Género:

Femenino

Masculino					
No binario					
Tipo de empresa o sector al que pertenece:					
Bancos					
BPO o Call Center					
Construcción: Ejecución de obras o proyectos					
Energía Eléctrica					
Industria Alimentaria					
Restaurantes					
Tecnología y telecomunicaciones					
Otros					
Tiempo de laborar en la empresa:					
1 a 6 meses					
7 meses a 3 años					
3 a 5 años					
6 años en adelante					
No.	Enunciado	1	2	3	4
1.	La jubilación significa dejar un legado o huella en la empresa para la cual se labora.				
2.	En el ámbito laboral, considero que el proceso de jubilación permite asumir nuevos retos y responsabilidades.				
3.	La jubilación es gratificante porque significa que ya se cumplió con el tiempo laboral en una organización.				
4.	Las empresas valoran el conocimiento y experiencia de las personas en edades de 45 a 65 años.				
5.	La jubilación es algo natural que sucede en las empresas.				

6.	Solo tiene prestigio aquel que trabaja y produce. El jubilado se convierte en un marginado y es excluido de la empresa.				
7.	Al jubilarse, una persona deja de ser útil para la empresa en la cual laboró				
8.	El trabajo es lo único que hace sentir vivo a una persona.				
9.	Cuando las personas se jubilan, se alejan de sus compañeros de trabajo y pierden contacto con ellos.				
10.	Las empresas preparan, informan y apoyan a las personas antes de su proceso de jubilación.				
11.	La jubilación permite tener seguridad económica.				
12.	El pago por pensión que reciben los jubilados por parte del IGSS es suficiente para vivir de manera adecuada.				
13.	El dinero que reciben las personas jubiladas no alcanza para cubrir los gastos personales y/o familiares.				
14.	La jubilación es sinónimo de disminución de ingresos.				
15.	Al jubilarse una persona puede llevar una vida más tranquila y serena.				
16.	Considero que estaré listo/a para mi proceso de jubilación, cuando éste llegue.				
17.	La jubilación permite que una persona lleve a cabo proyectos que había postergado o aplazado por las exigencias del trabajo.				
18.	La jubilación impide que una persona siga desarrollándose personal y profesionalmente.				
19.	Una persona sólo debería jubilarse cuando ya no desee trabajar más.				
20.	Las personas se aburren al jubilarse porque no saben qué hacer con tanto tiempo libre.				

¿Cómo considera que su empresa apoya a los colaboradores en edades de 45 a 65 años que aún no estén jubilados? ¿Tiene alguna sugerencia o aporte que le gustaría recomendar? Puede anotarlas en este espacio: