



# La jubilación en Venezuela: Un enfoque teórico

## *The retirement in Venezuela: A theoretical approach*

MARÍA EMILIA GUEVARA<sup>1</sup>

[guevaram@usb.ve](mailto:guevaram@usb.ve)

Universidad Simón Bolívar

Recibido: 29/10/2009

Aceptado: 21/12/2009

### Resumen

La presente investigación contextualiza el fenómeno de la jubilación, describiendo cada uno de los aspectos inherentes a este proceso desde un enfoque netamente teórico. La Jubilación en Venezuela está ligada indudablemente al sector público, al tiempo de servicio como empleado público y a la recepción de una compensación económica por éste concepto. No obstante, la percepción que posee la mayoría de los trabajadores hacia este hecho normal es negativa, a pesar de que la jubilación es una fase más en el desarrollo laboral de un individuo. Asimismo, se explican los distintos tipos y el proceso de la jubilación de manera general, así como los aspectos que determinan una mejor o peor adaptación a este nuevo rol. Para finalizar, se enfatiza la planificación de la jubilación como una responsabilidad compartida por el trabajador y la organización, a través de programas de prejubilación, como herramienta para minimizar los impactos negativos del retiro por jubilación.

**Palabras clave:** Jubilación, prejubilación, programa de jubilación, sector público.

---

<sup>1</sup> T.S.U. en Administración Hotelera. Universidad Simón Bolívar, Sede del Litoral. Licenciada en Administración, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, UNEFA (en proceso de elaboración de Trabajo de Grado). Profesora a tiempo integral Universidad Simón Bolívar, Sede del Litoral.



## Abstract

The present study contextualizes the phenomenon of retirement, describing each aspect inherent in this process, from a purely theoretical approach. Retirement in Venezuela is undoubtedly linked to the public sector, while in public service employment and receipt of financial compensation for this concept. However, the perceptions that own the majority of workers to this fact is usually negative, although retirement is a further stage in the development work of an individual. It explains the different types and the retirement process in general, and the aspects that determine a better or worse adaptation to this new role. Finally, the report emphasizes the retirement planning as a responsibility shared by the worker and the organization, through early retirement programs as a tool to minimize the negative impacts of retirements.

**Key words:** Retirement, early retirement, retirement program, public sector.

## Introducción

En la actualidad se vive una época muy dinámica, signada por cambios constantes en todas las áreas del saber, los cuales se han generado principalmente por el manejo masivo de la información, los avances tecnológicos y la globalización e internacionalización de los factores productivos, lo que ha repercutido en la manera de gerenciar las organización y por ende en la forma de gestionar el talento humano.

Así como ha evolucionado a través del paso del tiempo el pensamiento administrativo en la gestión del talento humano, así mismo se ha venido desarrollando esta actividad y sus implicaciones dentro de las empresas, por lo que se han creado áreas funcionales encargadas de velar por la adecuada articulación de cada uno de sus componentes, entre los que destacan reclutamiento y selección, desarrollo y capacitación, planificación y auditoría de personal.

La forma de organizar internamente la función de gestión de talento humano variará de una empresa a otra y la misma dependerá de varios



factores, entre los cuales están la naturaleza de la misma, los objetivos organizacionales, el diseño funcional, los niveles jerárquicos, entre otros.

Revisando las diversas formas de plantear y distribuir las funciones inherentes al manejo del talento humano, se evidencia que están diseñadas sólo para atender los requerimientos inmediatos, velar por la adecuada realización de las actividades, cumplir las necesidades; en fin, están dirigidas al personal activo de las instituciones.

No obstante, ni en la teoría ni en la práctica existe una unidad funcional dedicada a atender a aquellos empleados que han sido desvinculados por las instituciones a través del proceso llamado retiro por jubilación.

Por otra parte, y con base en la realidad en instituciones venezolanas, específicamente en el sector público existe un tipo de personal que, aunque no se encuentra trabajando activamente, aún mantiene vínculos con ésta, como lo es el personal jubilado.

En este sentido, “la jubilación es la situación en la que se encuentra el individuo tras el cese absoluto en el ejercicio de su profesión, con derecho, en la mayoría de los casos, a una compensación económica” (Leturia, Yan-guas y Leturia, 1994:39).

Con base en la legislación y realidad venezolana existen dos figuras en las cuales los trabajadores en situación de retiro mantienen nexos económicos con las instituciones, que son las pensiones y jubilaciones. En éstas existen diferencias importantes, las cuales vale la pena mencionar para mejor comprensión.

La jubilación aparece estrechamente ligada a trabajadores del sector público, a instituciones pertenecientes a la administración pública centralizada o descentralizada, al tiempo de servicio como funcionario o servidor público.

Por el contrario, la pensión se asocia al envejecimiento o a la ocurrencia de la muerte del trabajador antes de alcanzar el derecho a la jubilación, o a la ocurrencia de enfermedad o accidente incapacitante o invalidante.

En este sentido vale la pena mencionar que en Venezuela existen diversos regímenes jubilatorios y pensionales que se han fundamentado



con el transcurrir de los años; esta situación ha generado una heterogeneidad y multiplicidad de sistemas, unos más generosos y amplios que otros, que actúan de forma paralela dentro del sistema de seguridad social, entre los que destacan: a) el Régimen de Previsión Social de las Fuerzas Armadas (IPSFSA); b) los regímenes de Jubilación de los profesores universitarios y del personal administrativo; c) El Régimen de Jubilaciones y Pensiones de los Funcionarios de la Administración Pública Nacional, de los Estados y de los Municipios, entre otros; estando la mayoría a cargo del fisco nacional.

De todo esto se desprende que en el contexto venezolano la jubilación se refiere al retiro del individuo del campo laboral, por lo tanto implica un grado de desvinculación de la institución en la cual se desarrolló por un período de tiempo determinado.

Esta desvinculación no es completa, debido a que aunque se mantienen nexos económicos con la institución donde tradicionalmente se trabajó, también existen lazos sentimentales de filiación con la misma, que frecuentemente derivan de las experiencias vividas en el transcurso de su vida laboral.

Es por esta razón que en esta etapa la mayoría de los jubilados aún necesita atención por parte de sus antiguos empleadores, no sólo a través de la prestación económica o la asignación de ciertos beneficios sociales acordados en las convenciones colectivas, sino también en otras áreas de vital importancia para mantener o mejorar el nivel de vida que tenían antes de jubilarse.

Este es el contexto en el cual el personal activo de desenvuelve, situación que impacta negativamente, entre otros factores, la decisión de programar y planificar el retiro por jubilación.

## La jubilación

La jubilación, desde el punto de vista organizacional, es un área prácticamente inexplorada, sólo tomada en cuenta al momento de estudiar las separaciones o desvinculaciones en las empresas y, sobre todo, la incidencia de ésta en los movimientos del personal.



En este sentido, está considerada como “un movimiento de salida de la organización, el cual se presenta cuando las personas alcanzan la edad límite o el tiempo laborado suficiente para jubilarse y abandonan la organización” (Chiavenato, 2007:358).

La jubilación está considerada como un tipo de separación que genera oportunidades para otros empleados, como es el caso de las transferencias y los ascensos, lo que requiere que la unidad de talento humano de la empresa planifique, capacite y proporcione a los individuos idóneos para ocupar estos cargos.

Sin embargo, este tema sólo se aborda desde un enfoque organizacional, en la literatura especializada abandonando la perspectiva individual de las personas involucradas.

En este sentido, la jubilación desde el punto de vista laboral está considerada como “el cese institucional reglamentado del ejercicio de una actividad profesional remunerada; en definitiva, el paso del trabajo al no trabajo” (López, 1992:100).

Vale la pena mencionar que el retiro del mercado laboral no implica la pérdida de capacidades ni habilidades por parte de la persona involucrada; al contrario, actualmente se considera que es una etapa en la cual se pueden obtener nuevos aprendizajes que ayuden al individuo a adaptarse de una manera más óptima a este nuevo ciclo de vida.

Sin embargo, esta separación involucra cambios importantes en diversos ámbitos de la vida de una persona; por lo tanto, la jubilación como etapa final de la vida laboral se convierte en una situación contradictoria y a la vez específica para cada persona: “esta nueva situación no se puede considerar como un evento simple, sino complejo, debido a los numerosos factores que inciden en este hecho...” (Velázquez, 1999:165); estos factores pueden ser de orden económico, familiar, psicológico, cronológico, entre otros.

La jubilación tiene un significado diferente para cada persona. Ello es debido a que las personas somos diferentes, así como el contexto que envuelve el proceso de jubilación. De ahí que no deba extrañarnos que

mientras unos la perciben desde una perspectiva negativa, otros la vivencian positivamente.

Entre los factores negativos que son tomados en cuenta al momento de decidir acogerse al beneficio de la jubilación se encuentran la reducción del salario, la pérdida de contactos sociales, la adaptación a un nuevo rol y el advenimiento de la vejez. En cambio, entre los aspectos positivos están la libertad para dedicarse a otras actividades productivas, tiempo para compartir y dedicar a las familias, en fin, comenzar a disfrutar del merecido descanso después de tanto tiempo inserto en el mercado laboral.

No cabe duda de que la jubilación implica un gran impacto en la forma de vivir de las personas, y ésta suele afectarlas de una u otra manera a través de varios aspectos para los individuos implicados.

## Tipos de Jubilación

Del fenómeno estudiado “se desprenden los tipos de jubilación existentes” (Velázquez, 1999:165), es decir, los diversos enfoques que comprenden esta situación, ajustados a la realidad venezolana.

1. **Jubilación voluntaria:** sucede cuando la persona decide el momento en el cual ésta se va a producir, y está condicionada por la antigüedad en la empresa, las expectativas futuras hacia otra actividad, la influencia familiar, entre otras.
2. **Jubilación forzosa:** ésta se produce cuando es impuesta al trabajador por parte de la empresa sin ofrecer alternativa alguna y se debe a diversas razones, entre las que se encuentra el haber cumplido con los requisitos reglamentarios para tal fin, cierre de empresa, reestructuraciones, entre otras.
3. **Jubilación normal:** al cumplirse con los requisitos legales establecidos para el caso. En Venezuela y con base en el Régimen de Jubilaciones y Pensiones de los Funcionarios de la Administración Pública Nacional, de los Estados y de los Municipios, es una com-



binación de edad (55 mujeres y 60 hombres,) y años de servicios (35 años para ambos). Vale la pena acotar que, debido a la existencia de diversos regímenes jubilatorios en el sector público, los requisitos pueden variar de una institución a otra; sin embargo mantendrán ciertas condiciones similares.

4. **Jubilación anticipada:** cuando se produce antes de lo establecido por el marco legal que rige la materia en Venezuela. Esta decisión puede estar influenciada por diversas causas como reestructuraciones en la administración pública, cambios de ramo, cambios de razón social, situaciones especiales, incapacidad física, ente otras.
5. **Jubilación retrasada:** cuando el propio trabajador, la empresa o ambos demoran el momento de la jubilación.

## Fases del proceso de jubilación

Como se ha expresado en reiteradas oportunidades, la jubilación es un hecho importante en el normal desenvolvimiento del ciclo de vida de las personas, debido a la “relevancia que tiene la interacción persona-trabajo en el desarrollo psicológico” (Madrid y Garcés de los Fayos, 2000, p. 88).

Por tal motivo, es de suma importancia la preparación de las personas próximas a jubilarse, debido a la diversidad de factores que intervienen en “las diferentes fases del proceso” (Velázquez, 1999, p. 166), las cuales se detallan a continuación:

1. **Primera fase:** Comienza aproximadamente 10 años antes de la jubilación. En este período la persona comienza a preocuparse por el momento y por los factores personales y organizacionales que puedan influir en el proceso. La misma a su vez se subdivide en dos:
  - a) **la prejubilación:** en esta etapa los trabajadores vislumbran la posibilidad, la cual puede ser remota (en un lapso de 10 años) o próxima (5 años aproximadamente), así mismo, está impreg-

nada de ideas románticas y fantasiosas con respecto al hecho; además está influenciado por factores ajenos a él.

- b) **la preparación a la jubilación:** son programas formativos ofrecidos a los empleados con la finalidad de afrontar este cambio de rol con el menor impacto negativo posible.

2. **Segunda fase:** Esta etapa se presenta durante la jubilación y la misma se subdivide en:

- a) **adaptación:** suele ocupar los primeros meses. Durante este período la persona puede encontrarse desconcertada debido a la ausencia del trabajo, las relaciones sociales laborales, extrañando su anterior estilo de vida; aparte se siente desbordada por la cantidad de tiempo libre que tiene;
- b) **congratulación:** es un momento en el que se emprende una serie de actividades que el trabajo impedía realizar, así como la puesta en marcha de otro tipo de actividades productivas;
- c) **estabilización:** es la etapa que comienza luego del primer año y se extiende hasta la dependencia donde el jubilado puede optar por un disfrute pasivo de su tiempo de ocio o bien, buscar activamente ocupaciones que sustituyan a las que poseía cuando trabajaba.
- d) **dependencia:** esta fase se extiende hasta el final del ciclo vital, y se inicia cuando el jubilado pasa del estatus de persona sana al de persona con limitaciones, que necesita ayuda o en cualquier situación que impida el desarrollo de una actividad independiente.

Por otra parte, Atchley (1971) citado por Bueno y Buz (2006) comenta que la jubilación es un proceso en el cual pueden distinguirse las siguientes fases:

- 1. **La prejubilación:** en esta etapa la persona próxima a jubilarse se inclina a pensar sobre la idea de jubilarse. La persona juguetea





con la idea de jubilarse, se establecen ciertas expectativas o fantasías que posteriormente, van a dar lugar a frustraciones por su irrealidad. En esta fase se debe preparar la persona planeando su vida en jubilación. Algunas empresas ofrecen cursos de preparación en los que se tratan temas como el envejecimiento, los hábitos saludables de vida, la utilización del tiempo libre.

2. **La jubilación:** es una etapa en la que se dan diferentes tipos de vivencias. La persona aprovecha para tratar de hacer todo lo que no pudo hacer antes, a este período se le conoce como luna de miel. También puede dedicar su tiempo a continuar con las actividades de ocio planificadas, cambiando únicamente el tiempo que se le dedica. O bien descansar y relajarse.
3. **El desencanto y la depresión:** en ella la persona se siente frustrada, descontenta, porque sus fantasías sobre la jubilación no se cumplen, no sabe hacer uso de su nueva libertad o surgen problemas económicos o de salud.
4. **Reorientación:** en esta fase la persona se esfuerza por construir percepciones más realistas y por desarrollar unas rutinas aceptables y abiertas. Durante esta etapa, el individuo comprende que la jubilación es un nuevo estilo de vida, con unos roles nuevos que deben irse asumiendo.
5. **Estabilidad:** en esta última etapa de la jubilación, se logra mantener el ajuste entre la actitud hacia la jubilación y las posibilidades reales.
6. **Finalización:** es la última etapa no de la jubilación sino de la vida.

Vale la pena acotar que estas etapas o fases no deben ser consideradas como pasos fijos e inalterables en el ciclo vital de los jubilados, es necesario recordar que todas las personas son distintas y que existen muchos factores que influyen en la percepción y diferenciación del proceso de un individuo a otro.

No obstante, es una tendencia que está en proceso de cambio, ya que anteriormente las investigaciones en el área se centraban en lo que se

consideraba una secuencia de fases predecibles; ahora la jubilación es vista como un proceso, donde la edad establecida en la que ocurre ha perdido sentido y las diferencias de género son evidentes en la decisión, abandonándose la idea de que ésta sigue una secuencia ordenada por etapas (Kail y Cavanaugh, 2006:589).

Para finalizar, es preciso hacer mención que el contexto en el que Atchley formuló esta teoría (década de los años 70) era totalmente distinto al actual, al igual que la sociedad a la cual estaba dirigida, por lo tanto “hoy se acepta ampliamente que no todas las personas pasan por las mismas etapas ni necesariamente en el mismo orden” (Bueno y Buz, 2006:5).

## Factores y actitudes determinantes para la jubilación

El binomio individuo-trabajo es completamente necesario para el desarrollo normal del ser humano. La mayor parte de la vida adulta de una persona transcurre inmersa en el campo laboral, por lo que la separación del mismo es un momento sumamente difícil.

En este sentido, “la actitud con que la persona enfrenta la salida del mercado laboral predispone hacia su mejor o peor adaptación a la jubilación” (Bueno y Buz, 2006:6).

Pero no solamente es la actitud la que juega un papel importante en esta situación, también existe una serie de factores que determinan en mayor o menor grado la adaptabilidad a este nuevo rol, “la forma como se entienda esta nueva situación marcará el comportamiento posterior de la persona” (Madrid y Garcés de los Fayos, 2000:89).

De acuerdo con Reitzes y Mutran (2004) citados por Bueno y Buz (2006), existen ciertos factores que determinan la actitud de las personas hacia la jubilación; asimismo hacen una distinción entre estas variables en dos: los socio-demográficos y los psicosociales. Entre los primeros se describen los siguientes:

1. **Género:** las diferencias en la historia laboral, en el estatus adquirido, en las experiencias generales de la vida, entre otros, pueden afectar



las decisiones, la planificación y el ajuste a la jubilación de modo diferente en hombres y mujeres, ya que se presupone que para las mujeres mayores la jubilación no implica un cambio tan brusco como para los hombres.

2. **Estado civil:** la situación que proporciona el estar casado constituye un aspecto muy importante en la transición a la jubilación y en toda la etapa en sí misma. La mayoría de las personas casadas se ajusta mejor a este proceso y muestra mayor satisfacción posterior. “Las personas casadas suelen tener tras la jubilación, una mayor satisfacción moral y vital, mejor salud física y psicológica, y mayor apoyo social” (Madrid y Garcés de los Fayos, 2000:90).
3. **Nivel educativo:** este juega un papel muy importante al momento del ajuste a la jubilación. Se considera que mientras más alto es el nivel educativo, mejor suele ser la adaptación a la jubilación ya que suele planificarse con antelación el paso a esta nueva situación.
4. **Ingresos económicos:** este es uno de los factores más importante que influyen en la mejor adaptación a la jubilación. Ingresos inadecuados y problemas financieros se asocian con insatisfacción; por el contrario, disponer de recursos económicos adecuados, junto con apoyo social importante, buen estado de salud, predisponen a afrontar este proceso vital de modo satisfactorio. Las percepciones de las personas que se van a jubilar sobre su posición económica y las preocupaciones respecto a su futuro nivel de vida, son claves en el ajuste y en la decisión de jubilarse.
5. **Categoría y factores laborales:** la pérdida del rol de trabajador es más problemática para aquellos jubilados que estaban en puestos de poco prestigio que para los que ocupaban puestos de reconocimiento personal y profesional, ya que estos últimos una vez jubilados mantienen mayor contacto con grupos profesionales, se implican más en trabajos a tiempo parcial, entre otros, lo que hace aumentar sus niveles de satisfacción vital. Asimismo, los factores laborales, como el estrés o la falta de promoción, influyen en la decisión de jubilarse. Si los trabajos tienen características no

muy agradables, los trabajadores suelen estar más dispuestos a tomar la decisión de jubilarse.

Asimismo, entre las condiciones psicosociales que influyen en la adaptación a la jubilación se encuentran:

1. **Estado de salud:** existe poca evidencia en este sentido, ya que la salud en este momento de la vida se relaciona con los comportamientos y estilos de vida previos a la jubilación, de hecho “los investigadores han comprobado pequeñas correlaciones, pero sus datos sugieren que en vez de afirmar que la jubilación cause un declive de la salud, la relación probablemente podría ser inversa” (Velázquez, 1999:175).
2. **La personalidad:** aunque el carácter de una persona puede ser clave en la adaptación a la jubilación, no ha sido muy estudiado en relación con este proceso. En este sentido y de acuerdo con lo expuesto por Buz y Bueno (2006), se pueden tomar en cuenta cuatro tipologías, a saber:
  - a. **Neuroticismo:** son más propensos a experimentar emociones negativas y comportamientos no adaptativos en situaciones como la jubilación.
  - b. **Extraversión:** son personas más activas, socialmente comprometidas y poseen un gran control en el trato diario con personas e instituciones, son más felices y se adaptan rápidamente a esta nueva condición.
  - c. **Autoeficacia:** son personas que se sienten menos amenazadas por los cambios y transformaciones de este nuevo rol, ya que utilizan sus conocimientos para planificar cada fase.
  - d. **Autocontrol:** el *locus* de control interno se ha asociado a cualidades positivas, mayores niveles de autoestima y menor estrés ante cambios en la vida, mayor satisfacción y mejor funcionamiento psicológico en la jubilación.



3. **Apoyo social:** recibir apoyo de las personas relevantes (familia, amigos, compañeros, etc.) durante este proceso y posterior a éste conlleva una mejor adaptación, ya que el individuo “tiene que construir un nuevo sentido de identidad; para ello, contar con apoyo de compañeros, familiares y amigos es fundamental puesto que facilita este proceso” (Bueno y Buz, 2006:9).

Así como los factores socio-demográficos y psicosociales son considerados elementos clave y predictivos para los trabajadores al momento de acogerse al beneficio de la jubilación, así mismo son importantes las actitudes que poseen las personas acerca de este hecho.

La persona que se jubila puede aceptar su situación sin más, puede intentar cambiarla, puede renunciar a sus intereses, puede aislarse de sus relaciones sociales, etc. Todos estos comportamientos provocan que la adaptación sea más o menos problemática (Bueno y Buz, 2006:6).

En este sentido, las actitudes hacia la jubilación son muy variadas Agulló-Tomás (2001) citado por Bueno y Buz (2006), a partir de un análisis discursivo sobre la jubilación las reduce a cinco: rechazo, aceptación, liberación, oportunidad y ambivalencia, las cuales se explican a continuación:

1. **Rechazo:** la vida en este nuevo rol se percibe sin sentido, ya que se piensa que no se puede mantener el estatus ni el nivel de vida previos a la jubilación; además se asocia este nuevo rol con el envejecimiento; este tipo de actitud tiene el riesgo de provocar aburrimiento y apatía por la falta de expectativas, proyectos y actividades con las que llenar el tiempo que antes se dedicaba al trabajo.
2. **Aceptación:** actitud conformista y resignada. Se acepta la jubilación como algo inevitable, como una etapa más a la que debe enfrentarse.
3. **Liberación:** es cuando se piensa que la jubilación es un premio al trabajo realizado; las desventajas de este enfoque es que tiende a provocar aburrimiento y apatía por la falta de expectativas, proyectos u actividades con las cuales llenar el tiempo libre.

4. **Oportunidad:** la persona desea la jubilación, ya que con ella viene la oportunidad de realizar actividades y poner en marcha proyectos que no se habían podido realizar por estar inmerso en el trabajo. Es el enfoque más positivo que se tiene, ya que permite iniciar tareas nuevas y enriquecedoras que no se habían podido iniciar hasta los momentos.
5. **Ambivalencia:** consiste en mantener conjuntamente varias de las actitudes anteriores.

Para finalizar, como se ha evidenciado anteriormente, las consecuencias de la jubilación pueden ser positivas o negativas, afectan al individuo en muchas facetas: económico, social, psicológico, relacional; por lo tanto, la actitud que se mantenga frente a ésta dependerá en gran medida de la preparación y la planificación que se haya efectuado para este cambio en la vida de las personas; de allí la importancia de los programas y planes de preparación para la jubilación.

Para conseguir un buen ajuste en el camino hacia la jubilación hay que mirar hacia delante intentando planificar los años de vida venideros. Toda medida preventiva debería partir de esta premisa. Para ello, la preparación de los trabajadores próximos a la jubilación mediante acciones educativas es la mejor opción.

## Programas de prejubilación

Como se ha manifestado a lo largo de la presente investigación, la preparación para la jubilación es de vital importancia para la posterior adaptación a esta nueva etapa, es por esto que de acuerdo con Dressler y Varela (2004) basándose en un estudio realizado en varias organizaciones, expresan que ciertas “empresas indicaron que ofrecían asesoría formal previa a la jubilación, con el objetivo de facilitar la transición hacia esta fase de la vida” (p. 257).

En este sentido la planeación juega un papel importante, ya que para poder disfrutar del retiro es imprescindible prepararse para ello, prestando



la debida atención a la salud, finanzas y relaciones interpersonales en la vida adulta. Es por esta razón que Bohlander (2008) expresa lo siguiente:

Aunque la mayoría de las organizaciones grandes cuentan con programas de prerretiro, por desgracia muchos participantes en esos programas se encuentran muy cerca de su retiro real. Por consiguiente, cada persona es responsable de planear con tiempo, de modo que pueda preparar el escenario para un retiro saludable y satisfactorio, lo más libre posible de preocupaciones (en especial aquellas que se podrían haber evitado o minimizado antes) (p. 204).

La finalidad de estos programas para prejubilaciones es ayudar a los empleados a ser más conscientes con los tipos de ajustes que deben hacer cuando llegue el retiro; entre los arreglos que deben hacerse están “vivir con un ingreso fijo reducido y manejar los problemas de la pérdida de prestigio y conflictos familiares, así como la inactividad que el retiro puede crear” (Bohlander, 2008:240).

Desde un enfoque organizacional, la unidad encargada del manejo del personal por tradición es la que está a cargo de los programas de prejubilaciones, siendo el objetivo primordial “facilitar la transición hacia esta fase de la vida” (Dressler y Valera, 2004:257); entre las prácticas más comunes se encuentran: asesoría para el tiempo libre, inversiones financieras, salud y atención psicológica.

Estos programas deben estar dirigidos a mitigar los efectos negativos inherentes al proceso, facilitando el cambio de rol de trabajador activo a retirado, “manteniendo su identidad personal, su autoestima y adecuando su proyecto de vida a la nueva situación” (Bueno y Buz, 2006:11).

Como se ha venido evidenciando en el transcurso de esta investigación, el tránsito de la vida laboral activa a la jubilación es un momento importante para las personas y sus familiares, es por esta razón que las empresas deberían brindar la oportunidad de ayudarles a afrontarlo para aumentar las probabilidades de ajuste a esta situación.



Los programas de prejubilación ofrecen esta oportunidad a través de la capacitación una vez más, es a través de la educación como se puede cumplir con este fin.

## Conclusiones

Es evidente que la jubilación es un paso trascendental en la vida de un trabajador, debido a la importancia que representa el trabajo para el desarrollo integral en la vida de un individuo.

La jubilación puede tener diversos significados, los cuales pueden ser positivos o negativos y varían de una persona a otra, dependiendo en gran medida de las percepciones individuales y de ciertas circunstancias tales como las personales, económicas y sociales, las cuales en la mayoría de los casos son un reflejo del nivel de vida que se venía manteniendo antes de este cambio en el ciclo vital de los individuos.

Es por esta razón que los empleados considerados prejubilados deben planificar con antelación este cambio en su ritmo de vida, siendo en mayor medida responsables de su futura adaptación.

De igual manera, las organizaciones deben ser corresponsables en esta fase de prejubilación, ofreciendo mecanismos y oportunidades para que el empleado se prepare adecuadamente, minimizando de esta manera las consecuencias negativas que podrían acarrear los individuos en esta transición.

Debido a las consideraciones anteriores, los programas de prejubilación deben ser considerados por las organizaciones como una inversión necesaria, dentro de los planes de desarrollo de carrera para el talento humano, el cual redundará en beneficio de ambas figuras.





## Referencias

- BOHLANDER, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning. Editores, pp. 205-209, 240, 489-491.
- BUENO, B. y BUZ, J. (2006). *Jubilación y tiempo libre en la vejez*. Madrid: Portal Mayores, Informes Portal Mayores, nº 65. Lecciones de Gerontología, IX [Fecha de publicación: 16/10/2006].
- CHIAVENATO, I. (2004). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- DRESSLER, G. y VARELA, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. (2ª. ed.). México: Editorial Prentice Hall, pp. 254-257.
- FEBRES, C. y otros (2002). *La reforma en la seguridad social en Venezuela: Bases y perspectivas. Venezuela. Salud de los trabajadores*. Vol. 10. Edición Nº 1 y 2.
- KAIL, R. y CAVANAUGH, J. (2006). *Desarrollo humano*. (3ª. ed.). Editorial Thompson.
- LÓPEZ, J. (1992). *Jubilación: opción o imposición social*. Madrid: Reis 60/92, pp. 91-126.
- MADRID, A. y 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". Madrid: *Anales de Psicología*, año/vol. 16, número 001. pp. 87-99.
- VELÁZQUEZ, Manuel (1999). "La jubilación activa". Madrid. *Revista Escuela Abierta*, 3, pp. 163-182.