

## PREPARAR PARA LA JUBILACION O DESARROLLAR EL PERSONAL?

*Leonel Monroy*

Jubilarse es manifestar síntomas de vejez, decrepitud, impotencia? o por el contrario, goce pleno de las facultades humanas, capacidad para enfrentar la vida y asumir conscientemente la jornada que aún resta?

Es posible que no sea ni lo uno ni lo otro, o que tenga de lo uno y de lo otro, vamos a ver: al jubilarse una persona, se supone que lo hace a una edad avanzada, entonces, ya no se es joven ni pleno físicamente; parte de todas esas dotes han sido gastadas en el camino. Por otro lado jubilarse significa un rompimiento de tipo institucional mas que laboral o profesional. Es con la institución a la que me he adherido durante muchos años con la que rompo mi vínculo; mi profesión y mi saber quedan y puedo seguir actuando en el medio social si las circunstancias lo permiten.

Para algunos jubilarse significa, no hacer más aquello que se venía haciendo y en consecuencia cambiar de oficio o no hacer nada. Esto ya es sintomático y por aquí se pueden estudiar algunos de los problemas que están en la raíz del malestar laboral.

Para algunos otros la jubilación significa un desprendimiento que les causa pavor, una ruptura del cordón umbilical, un caer en la "nada", una pérdida de la identidad, un convertirse en sombras y fantasmas a quienes les falta su propia corporeidad. Esto ya puede ser patológico.

Hay algunos más afortunados que ven en la jubilación un medio para completar su realización y su desarrollo y tienen el suficiente empuje y convicción para aportarle significado y valor a su vida y a sus proyectos inmediatos. Desean y pueden completar brillantemente la jornada. Están preparados para ello.

Hay algunos más afortunados todavía que siguen trabajando en el mismo grupo pero a niveles de mayor responsabilidad, con visión más universal, con mayor espíritu de donación y de servicio, con mayor altruísmo. Estos, podríamos decir que han tenido un *continuom* de desarrollo. En ellos el desarrollo no se ha detenido, siempre ha estado en progreso evolutivo.

Lo anterior, aunque confieso, es una visión parcial, es enfocado desde la perspectiva del jubilado. Vamos a esbozar algunas de las posturas de la empresa ante el aspecto de la jubilación.

En algunos casos, para la empresa jubilar a alguien, significa poner término a una relación laboral que ha tenido aspectos desagradables: mal desempeño, ineficiencia, conflictos, incapacidad, etc.

En otros casos significa posibilidad de "sangre nueva" en la empresa. Esto tiene su contraparte en la pregunta ¿por qué la sangre vieja no permanece lo suficientemente vitalizada para seguir nutriendo al organismo empresarial?

En otros casos significa, una pérdida dolorosa, pues el que se jubila sigue siendo valioso para la empresa y es posible, indudablemente, que ella haya contribuido a hacerlo valioso; estos casos son escasos, pero suficientemente relevantes para comprender el papel de las instituciones en el desarrollo del personal.

En este artículo no vamos a discutir los aspectos legales o económicos de la jubilación. Interesa al autor hacer unas observaciones sobre el papel de la empresa en la preparación de sus futuros jubilados y también delinearé algunas sugerencias que son del marco propio de las responsabilidades del empleado.

## LA EMPRESA CREADORA DE CIRCUNSTANCIAS PARA EL DESARROLLO

Si hay tantas formas de expresar el fenómeno de la jubilación ante los empleados y tantas otras de entenderla y manifestarla la empresa, podremos conjeturar que aunque disímiles y en conflicto unas con otras, no podríamos encontrar un patrón estandar de comportamiento empresarial. En realidad este es un juego en que la empresa pone sus granos y el empleado aporta otro tanto. La empresa básicamente es creadora de circunstancias y el empleado con sus circunstancias personales amalgama en su vida personal tanto las circunstancias empresariales como las suyas propias y de allí habrá siempre un hombre en proceso de desarrollo (retrasado, lento o avanzado).

No podemos pretender que la empresa haga del hombre lo que conciba la empresa y ojalá esta concepción fuese lo suficientemente buena, ética. Esto sería restarle al hombre libertad y autonomía para conducir su vida y su destino. La empresa no puede interferir los destinos individuales, ni hacer de su personal una masa homogénea y estandarizada. Sí puede y es su deber crear circunstancias óptimas para que cada cual según la expresión de su ser acoja aquello que es conducente a su desarrollo.

Preparar para la jubilación se sobreentiende como un deber empresarial y esta tarea, parece consecuente, hay que hacerla cada día, a lo largo de todos los años que una persona pase en la empresa, y abarca todas las actividades de administración de personal v. gr. selección, evaluación del desempeño, capacitación, etc., que encuadran el marco legal en que la empresa se relaciona con sus colaboradores.

Por eso cuando hablamos de preparar para la jubilación no lo enfocamos como una actividad que se cumple cuando se aproxima el fin de la vida laboral; por el contrario esto ha de tenerse en mente y como meta desde el principio. Preparar para la jubilación es concebir el desarrollo del personal, como una cuestión global, como objetivo empresarial.

De paso, cabe aquí la observación de que al igual que la empresa se fija sus metas de desarrollo social, económico, etc., debe, al hacerlo, plantearse cuál será el tipo de desarrollo de los colaboradores que va a facilitar la consecución de esos objetivos. En verdad el desarrollo del personal es un objetivo justificado por sí mismo que además contribuye a realizar otros objetivos empresariales.

Plantearse el fenómeno de la jubilación es estar haciendo evaluación empresarial permanente, es hasta cierto punto estar justificando socialmente la empresa; es mirar el presente con proyección hacia el futuro pero con visión histórica de lo que pasó. De todos modos las empresas son el resultado de los hombres que las conformaron y así seguirá siendo hasta que el mundo esté manejado por robots que pueden hacerlo todo, sin la participación humana.

## CIRCUNSTANCIAS EMPRESARIALES PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL

### El trabajo y su remuneración

La actividad que desarrolla una persona en una organización debe ser lo suficientemente motivante por sí sola para hacerle sentir que en ella él está expresando sus aptitudes, sus intereses y que esa actividad lo está

transformando cada día. El trabajo para que ocupe una posición digna del hombre debe contribuir a su crecimiento y a su desarrollo, debe facilitarle una comunión permanente con su “hacer” y con el resultado de ese “hacer”.

El trabajo lo hace el hombre y no el trabajo hace al hombre. Debemos concebir al hombre como el sujeto propio del trabajo<sup>1</sup>, es él el que lo crea y lo recrea; el que le da sentido y fin.

Concebir el trabajo como una mercancía es deteriorar el sentido del trabajo; es valorar al hombre en base al aporte neto en productividad que hace a la empresa.

Cuando pensemos qué es lo que el hombre gasta y usa al desarrollar una tarea, podremos darle un sentido distinto al trabajo y a la remuneración de éste.

Todo hombre usa, al trabajar, su conocimiento que como tal es diferenciado de acuerdo a la preparación y capacitación adquirida. En esto hay una diferenciación evidente entre uno y otro hombre. Pero es importante entender que el conocimiento por sí solo no basta para manifestarse; es necesario que el hombre mueva sus energías, su estado de ánimo, su siquismo, para hacer uso de eso que él posee como conocimiento. Podemos ver entonces que el conocimiento no se gasta al usarlo; el que se gasta es el hombre: su dotación física, biológica, síquica, todo lo cual él usa y “consume” al realizar una tarea manual, técnica o intelectual. Desde este punto de vista el trabajo de dos hombres en una organización puede estar diferenciado observando sus resultados, si estos son medibles o pesables o tangibles (tantas toneladas, tantas unidades, etc.), pero empieza a ser difícil de diferenciar cuando no hay instrumentos fiables que nos permitan medirlo, v. gr., el quehacer del vigilante, del aseo, del director de relaciones públicas, etc. Las preguntas serían: ¿quién contribuye más en la organización, el aseo, el vigilante, el gerente de mercadeo? ¿Quién se gasta más al trabajar? ¿Quién gasta más?

El dilema de la valoración del trabajo está planteado en estos dos términos. Quién contribuye y quién gasta y la solución en la mayor parte de las veces ha caído del lado del que se supone, “física o imaginariamente”, que contribuye más a la empresa aunado a esto con el agregado de su conocimiento y educación (quién ha estudiado más, quién sabe más).

---

(1) Juan Pablo II. *Laborem Exercens*.

Esta es en realidad una situación conflictiva para las organizaciones hoy día y las posturas que ante este dilema adoptan produce en la mayor parte de las veces “malestar empresarial”, apatía, desmotivación, fatiga síquica, problemas de comunicación, etc.

Al valorar el trabajo, una parte importante es el producto del trabajo que como tal puede ser objeto de intercambio y entrar al círculo del mercado y allí puede tener su precio. En este sentido el producto del trabajo se puede “medir y valorar”. Pero otro aspecto importante y más significativo es que el trabajo en sí mismo no es el producto del trabajo sino el esfuerzo, la energía, la vida psíquica que se gasta en hacer una pequeña o gran contribución a la empresa. Esto no es posible medirlo, pero nadie lo puede negar y debería ser una idea recurrente para valorar las contribuciones de las personas en la empresa.

¿Quién gasta más su sistema nervioso, el vigilante o el jefe de sistemas? ¿Quién manifiesta más lealtad? Esta contraposición la hago no porque suponga que el trabajador de menor rango contribuya menos o más o que se “gaste” menos o más. Es con fines de señalar cuán difícil es la valoración de las contribuciones de las personas en la empresa y cómo la historia del trabajo muestra que ha decidido en gran parte categorizar a partir de hechos tangibles, visibles o pesables, pero ha faltado la visión de lo que realmente está detrás del trabajo: el espíritu del hombre aportando su plenitud, creciendo y/o a veces deteriorándose.

Una visión más plena del hombre en relación con el trabajo podría enriquecer el quehacer empresarial en este sentido.

### Las políticas de personal

Reflejan la concepción que la empresa tiene del hombre y del trabajo y de las relaciones de éste con su trabajo. Proveen un marco legal y ético para el tratamiento de las situaciones surgidas de la relación del hombre con su trabajo y con otros hombres: su jefe, subalterno, compañeros, etc.

Las políticas de personal dan una imagen de la realidad del clima, de la moral en la empresa o bien de las intenciones o tendencias que delinean su comportamiento futuro.

Buenas políticas de personal pueden ser entonces el marco de referencia para la actuación de las personas de la empresa y tácita o abiertamente exigen renovación y cambio de actitudes en quienes las aplican.

Las políticas de personal incluyendo aquí aspectos de salarios, selección, evaluación del desempeño, llamadas de atención, capacitación, etc., pueden y deben ser generadoras de desarrollo: estimularlo, promoverlo, exigirlo. Deben proveerle al que las aplica una visión de aquello que quiere la empresa y la imagen a la cual ella aspira.

Por buenas políticas entendemos aquellas que reflejen una concepción más integrada del hombre, que expresen mayor confianza en las posibilidades de desarrollo de las personas. Que muestren a la empresa como un organismo social creciendo armónicamente, que contemplen fundamentales principios éticos y que provean así un marco de referencia que permita encuadrar la acción de todos los colaboradores de la empresa.

Políticas tales deben provenir de una armonía. Deben permitir a cada uno de los colaboradores avanzar hacia grados mayores de conciencia y libertad. Deben mostrar el "hacia dónde vamos" y visualizar en la práctica que la empresa se prepara cada día para alcanzar esa meta; políticas creativas que trasluzcan el hombre nuevo que puede ser cada uno de los colaboradores y que apunten hacia el futuro.

Las políticas son para la empresa lo que a nivel de las personas constituye el credo de fe y el móvil que guía la acción. Por ello hay que ser celoso en cuidarlas si tienen estas cualidades o ser acuciosos en crearlas y dinamizarlas pues los tiempos modernos exigen cambios y renovación a las organizaciones.

Considerar al hombre como centro de la empresa y de la actividad productiva puede hacer germinar pensamientos éticos que se traduzcan en políticas y sean un parámetro para la acción. Reflexiones como ésta hacen falta al empresario, al dirigente, si quiere seguir siendo gestor en los tiempos modernos.

### **Relación jefe-subalterno, carácter pedagógico**

El papel de jefe se ha mirado casi siempre como el de aquél que logra que los colaboradores a su cargo realicen y cumplan sus funciones y este es en general el patrón de medida para él y sus colaboradores. Desde el enfoque de este artículo interesa el cómo se da esta relación pues ella revela la capacidad del jefe para orientar y contribuir al desarrollo del subordinado.

Pensar en el colaborador no como un medio a través del cual se consiguen resultados empresariales sino como un fin en sí mismo que creciendo y potenciando sus facultades puede contribuir a que la organización progrese y evolucione.

Creer que el hombre a quien dirijo además de estar allí para realizar una tarea específica es alguien que no surge casuísticamente como miembro de mi grupo, sino que está allí para confrontarme, para exigirme, para darme parte de sus valores y capacidad en el camino de mi propia realización, es una concepción que ayuda a que la dirección se humanice. Todos nos valemos de todos y de un modo u otro el personaje que está a nuestro lado nos está ayudando a pulirnos a decantar asperezas, a mejorar nuestro carácter, o en últimas si aprovecho suficientemente la relación, a conocernos más. Por ello digo que los colaboradores de un jefe no surgen por azar. Siempre hay una relación más profunda que lo que la mera apariencia revela.

Las relaciones jefe-colaborador deben tener el carácter de crecimiento, no de explotación; de orientación y guía, no de distractor; deben basarse en la creencia de que quien sabe más y puede más debe servir y ayudar más; de que la relación de trabajo es una oportunidad para impulsar las potencias propias y las de los que me colaboran. Es creer que las tareas que se hacen nos ayudan a transformarnos y que como jefe puedo contribuir a que mis colaboradores tengan relación grata con el trabajo, con el ambiente de la empresa.

Todo lo anterior sustenta la convicción de que la relación jefe-subalterno es una relación pedagógica, no económica ni mercantil sino eminentemente educadora. Es difícil concebirla así cuando hemos estado acostumbrados a expropiar el resultado del trabajo de otro y cargarlo a nuestra cuenta como una realización personal, reconociendo por ello un salario, agregando en otras una felicitación y a veces sintiéndonos mal por la capacidad manifiesta del que nos colabora. . . sin embargo tenemos que empezar a concebir a la empresa como una comunidad educativa en la el hombre logra madurez y libertad personal, armonía y equilibrio interior, confianza y aplomo ante la vida. Una comunidad educativa que realiza los mejores valores humanos y los pone en circulación en el medio social a través de su personal. Una comunidad educativa en la que el hombre continúa su desarrollo y aún a veces lo transforma aportándole sentido y dirección a su vida.

Suponer que el trabajo es algo tedioso y que continuará siéndolo es resultado de la miopía con que se ha visto el papel significativo que éste guarda en la vida del hombre.

Creer que el hombre viene a la empresa a trabajar porque necesita un salario y establecer un sistema de relaciones laborales, contractuales que respondan a esa creencia es desconocer a la empresa como un organismo social donde las relaciones, el sentido de pertenencia, la posibilidad de expresar las facultades el anhelo de superación y el establecimiento de

la propia confianza en sí mismo manifiestan el carácter de comunidad para el desarrollo que ella encarna.

Podríamos preguntarnos si es muy peregrina la idea de que la empresa puede y debe ser una comunidad educativa y si, como en toda comunidad educativa, aquél que posee la autoridad debe ser el más educado.

En verdad el jefe en los tiempos actuales y en el futuro tiene una gran responsabilidad: contribuir con su pensar sin prejuicios ni estereotipos, con su capacidad de juicio, con su capacidad para hacer aquello que es bueno para el hombre, a que el hombre en la empresa o en cualquier lugar en que desarrolle su trabajo sienta que está creciendo y que el ambiente que lo rodea, empezando por su jefe, es constructivo y edificante. Esto lo realiza el jefe concibiendo su función en gran parte con el carácter respetable de una relación pedagógica.

La capacitación: concebida como el ejercicio que permite el desarrollo de las aptitudes e intereses en función de los puestos de trabajo existentes, la capacitación cumple una función esencial tanto para el desarrollo de la organización como para el de sus colaboradores. Requiere por lo tanto una detección adecuada de las aptitudes y habilidades de las personas. Es una función que está apoyada en un buen trabajo de selección de personal, siendo ésta la garantía para una adecuada ubicación de las personas en la organización y para una orientación adecuada de su desarrollo futuro.

De paso vale la pena anotar que la función de selección provee las condiciones mínimas esenciales para el desarrollo futuro de los colaboradores y debería quedar tácito o claro, en la mente de los empleadores que vinculan una persona a una organización, que esta vinculación exige de por sí condiciones y circunstancias que permitan potenciar al máximo lo que cada colaborador trae como base para su desarrollo.

La capacitación requiere pues un estudio de las aptitudes actuales del colaborador en relación con su puesto de trabajo o con otros similares que pueda ocupar. Cuando la capacitación se orienta a desarrollar aptitudes potenciales en función de cargos de mayor responsabilidad estamos entrando propiamente en el terreno del desarrollo del personal. Todo lo anterior significa que en las organizaciones, alguien, el jefe, el psicólogo, el jefe de personal, etc., debe ocuparse de mirar prospectivamente y en forma permanente el desempeño de cada persona con unos eficientes indicadores que proyecten su desarrollo futuro. Es aquí donde la organización se puede equivocar porque ni puede ser una acción unilateral decidida por la instancia responsable de ello, ni tampoco puede surgir espontáneamente del individuo; debe ser más bien consecuencia del intercambio de la organización y el individuo de modo tal que surjan los compromisos mutuos en base a limitaciones y posibilidades.



La capacitación es uno de los factores importantes para el desarrollo de las organizaciones, pero debe superar sus propias limitaciones en lo referente a la preparación para los puestos de trabajo y trascender a la preparación para mayores responsabilidades, para una comprensión más global de la empresa, una visión más plena de la vida. Así se encamina verdaderamente a la dimensión de desarrollo.

La capacitación es instrumental, útil y pragmática; el desarrollo rebasa y supera estas categorías.

De nuevo: preparar para la jubilación o desarrollar el personal?

Después de los planteamientos anteriores doy a entender que es imposible preparar a alguien para algo, cuando se han perdido las facultades que lo hacían posible, o cuando no se “adiestró”, durante su vida anterior en el desarrollo de esas facultades que le exigirá la nueva etapa.

Es importante comprender que el desarrollo humano requiere por lo menos una sucesión progresiva de experiencias y que las últimas están apoyadas en las anteriores; o sea el desarrollo es evolutivo, progresivo: a mayor edad se puede ser más maduro, emocional, social, intelectualmente si, y es importante, ha habido preocupación, circunstancias y disposición para asimilar conscientemente las experiencias pasadas. De lo contrario el desarrollo se estanca y puede “involucionar”.

Preparar para la jubilación es algo que no se puede hacer en la jornada final de la vida; es algo que hay que empezar desde que el colaborador ingresa a la empresa. Es algo que ya debería venir abonado cuando el colaborador se hace miembro de la empresa. En última instancia es el juego entre sociedad (familia, escuela, educación), organización (trabajo, grupo social, comunidad laboral) y otra vez sociedad (familia, comunidad, autoridad ejercida en base al conocimiento y a la sabiduría), el que está implícito en el decurso de la vida humana y del cual es responsable parcialmente la organización laboral.

Un dilema empresarial puede girar alrededor de la pregunta ¿cómo ingresó el colaborador y cómo salió al jubilarse?

¿Qué trae y qué lleva al completarse el círculo sociedad, organización, sociedad? Este es un dilema que tiene mucho que ver con la responsabilidad social de la empresa.

## Caracterización de la edad de jubilación

Alrededor de la edad de los cincuenta años los seres humanos van declinando en la pendiente de sus aptitudes físicas, pero si ha habido un desarrollo armónico e integral de sus potencialidades psíquicas, anímicas, espirituales, esta etapa no puede llevar a la decrepitud e impotencia; por el contrario la sociedad reclama el aporte sabio de personas que la pueden orientar y guiar en su destino. Esta puede ser una sana y eficaz conclusión de una vida adecuadamente desarrollada.

A esta edad las personas pueden mirar las cosas y sucesos con mayor desapasionamiento, con mayor altruismo, con mayor objetividad; posiblemente ya no persiguen fines personales sino que ven el efecto que su acción pueda causar en el conjunto total. Son capaces de mirar globalmente y aportar soluciones integrales.

La declinación física puede continuar pues se está sujeto a una ley biológica (hasta que se encuentre la fuente de la eterna juventud), pero las facultades síquicas, especialmente el pensamiento puede seguir madurando. Es con éste que el hombre se perpetúa y trasciende las limitaciones de su tiempo y época. Se puede llegar así a la “venerable sabiduría del anciano” (en este caso hombre maduro) a quien se consulta y de quien se nutre la gente joven.

Cuando el desarrollo de las personas se ha visto alterado, es posible que se vea la entrada en la vejez con temor, con pánico y que se haga todo lo posible por no enfrentarla adecuadamente; es decir no se está preparado para ella. De ahí que sobrevengan reacciones como la de querer aparentar juventud, plenitud física, capacidad para asumir responsabilidades sin la suficiente preparación. Es el conflicto para enfrentar lo nuevo y aceptar otros papeles lo que causa problemas en esta etapa. Por otra parte consideremos que cada día nuestra sociedad está menos preparada para darle un “estatuto” de seguridad y bienestar a la vejez. El cambio que paulatinamente se ha venido dando de una sociedad agrícola a una sociedad industrial ha desplazado el carácter patriarcal del anciano condenándolo a un ser sin valor, sin uso y sin identidad. Estos son asuntos de los que tendrá que ocuparse muy pronto nuestra sociedad, pues son consecuencias que debe afrontar el desarrollo industrial, antes de que se conviertan en problema.

### Qué se puede hacer?

Además de las actividades formalmente establecidas en la función de personal: adecuada selección, buena ubicación, entrenamiento y capacitación para el puesto de trabajo, reubicaciones oportunas cuando se requieran

y de las diversas acciones que se derivan del campo de las relaciones industriales: políticas de personal y salarios adecuados, seguridad industrial, informaciones y comunicaciones, prestaciones sociales, etc., etc., todo esto mejorado en calidad con una visión prospectiva, se pueden considerar también las actividades de formación en disciplinas o artes distintas a las que la persona ejerce dentro de la empresa: la asistencia a carreras formales en las universidades o en centros de educación superior intermedia, o técnica y también el desarrollo de habilidades potenciales en el campo del arte: pintura, modelado, cerámica, manualidades, música, etc., etc.

Estas últimas, las actividades artísticas, proveen al ser humano de experiencias que tienen que ver con su desarrollo cualitativo y que ennoblecen su acción. Enriquecen por lo tanto el ejercicio profesional haciendo al hombre más pleno e integrado y proveen un medio para ocupar en forma adecuada el tiempo libre del que se dispone trabajando en forma creativa. Recordemos que jubilarse es entrar en una etapa de ocio remunerado, pero para que no se convierta en soledad y en empobrecimiento personal hay que llenarlo de una manera creativa. El arte en sus múltiples expresiones contribuye a cumplir ese cometido.

#### El mundo fuera de la organización

Para un gran sector del personal que pertenece a una organización el mundo externo en cuanto a actividad y ejercicio de sus facultades personales está vedado. La empresa absorbe gran parte de sus fuerzas y energía al igual que sus contribuciones y es posible que lleguen a la edad de la jubilación sin haber actuado profesional o vocacionalmente fuera de ella.

Es un mundo que desconocen y al cual se le puede temer cuando se está cercano a la jubilación. La persona no ha hecho los tanteos y ensayos necesarios para ver cómo y en qué forma podría actuar eficazmente en el mundo externo a la empresa. Le cuesta trabajo ubicar su valor personal en un contexto distinto a la organización en la que trabaja y permanece así en relación simbiótica con ésta.

Parece ser necesario entonces crear a través del ejercicio laboral —un espacio (tiempo y actividad) que le permita al trabajador asomarse al mundo laboral externo, a la sociedad y encontrar allí la fuente de sus restantes posibilidades que inviten al desarrollo de vocaciones olvidadas, de aptitudes no desarrolladas, o anhelos de realización no satisfechos.

Este espacio podríamos darle el nombre de "sabático" y podría referirse a un año continuo, unos meses, etc., que se le brindarían al colaborador como una prestación "supra especial" para que ubique su quehacer futuro.

Podemos pensar entonces que todo colaborador que tenga 10 o más años en la empresa adquiere este derecho y que la modalidad puede ser única o acordada con la empresa, o bien se toma un año completo a partir de los 15 años laborales o bien un mes cada año hasta completar los doce meses.

Sería una especie de licencia remunerada, total o parcialmente, y todo esto con una adecuada orientación y asesoría por parte de un funcionario de la empresa adscrito a la oficina de personal. Después de ese tiempo el colaborador se reintegraría normalmente a la empresa. La modalidad y procedimientos para aplicar esta idea pueden ser variados pero lo sustancial aquí es la idea: permitirle al colaborador tener una experiencia profesional o vocacional fuera de la empresa que le habilite para una comprensión mayor del contorno social y que le permita identificar posibilidades de acción futura de modo que se encuentre más confiado y maduro al enfrentarse a la jubilación y que la asuma con plenitud.

La idea anterior puede ser mas detallada y eso lo dejo a la inquietud de los lectores, podría ser objeto de ampliación en un futuro si encuentra resonancia.

#### En conclusión:

Preparar para la jubilación es algo que está relacionado con el desarrollo del personal. Si éste es preocupación de las organizaciones la preparación surgirá como un flujo continuo de las actividades de desarrollo de personal. Si se ha descuidado, las acciones para preparar a los jubilados tendrán pobreza en su eficacia. Sin embargo, aún así algo se puede hacer, aunque sólo persiga ocupar el espacio ocioso del jubilado.

Preparar para la jubilación está inscrita dentro de las funciones relativas a la responsabilidad social de la empresa, pero puede también ser una actividad conjunta entre empresa y estado que implica definir la cuota de participación de cada uno.

Finalmente preparar para la jubilación es entender que las organizaciones, todas, son conjuntamente educadoras del ser humano y que cada uno, el hombre, la organización y la sociedad, tiene su nivel y dimensión de responsabilidad en ese proceso.