

10  
7

TESIS  
4848  
(2002)

**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGIA  
TESIS DOCTORAL**



**LA NECESIDAD DE CREAR UN SISTEMA QUE  
GENERE CAMBIOS QUE ACOMPAÑEN A LOS CAMBIOS  
QUE SE PRODUCEN ANTE LA JUBILACION**

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Doctorando: Lic. Alicia B. Araujo  
Padrino: Prof. Lic. Jorge Gaetano**

## INDICE GENERAL

I.	INTRODUCCION	1
	Referencias Bibliográficas	8
	Marco Teórico	11
	Enunciación de Hipótesis	11
	Definición de Variables	12
II.	DEFINICION DE POBLACION	15
II.A	Determinación de la Población	17
	Total de Jubilados y Pensionados	17
	Síntesis de los pasos para la obtención de Datos estadísticos	17
	Gráficos de Población	20
II.B	Entrevistas realizadas	30
	Síntesis del procedimiento seguido	30
II.B.1	Elección de la muestra	30
II.B.2	Metodo para medir la muestra	36

///.

II.B.3	<i>Interpretación de los resultados Generalidades</i>	39
	<i>Santa Fe</i>	41
	<i>Saldán - Córdoba</i>	44
	<i>Tanti - Córdoba</i>	48
	<i>Colonia Caroya - Córdoba</i>	51
	<i>Villa Allende - Córdoba</i>	54
	<i>Paraná - Entre Ríos</i>	57
	<i>Capital Federal</i>	60
	<i>Centro de Jubilados de AMIA</i>	63
II.C	<i>Entrevistas a personal no jubilado de una empresa</i>	66
	<i>Interpretación de los resultados Empresa</i>	68

UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

///.

///.

III.	VALIDACION	72
III.1.	Conclusiones de las entrevistas Jubilados	72
III.2.	Conclusiones teóricas	82
IV.	Necesidad de prevención	89
IV.1.	Generalidades de la empresa Argentina	89
IV.2.	Que se esta realizando en los EEUU	93
IV.3.	Estadísticas de salud	95
V.	JUSTIFICACION DE LA CREACION DE UN SISTEMA QUE GENERE CAMBIOS	100
	Preparación para la jubilación	100
	Como interesar a las empresas	101
	Características del plan Sistema terapeutico para la jubilacion anticipada	104
	Desarrollo del Sistema terapeutico	105
VI.	COMENTARIO FINAL	113

## INTRODUCCION

El tema surgió de la observación de:

- a) cómo reaccionaban las personas en la empresa donde me desempeñé durante 22 años.

La empresa comenzó a ofrecer la posibilidad de jubilarse, o retirarse antes de la edad exigida por la ley.

- b) también de la investigación a través de la Cátedra de Práctica de Psicología Laboral, donde me desempeñé como auxiliar extraordinario. En dicha Cátedra trabajábamos sobre las características, tipo de organización, manejo de los recursos humanos e inserción en el mercado de la Empresa Argentina. La empresa argentina generalmente es una empresa familiar, donde es muy difícil encontrar organizado un departamento de personal, que se ocupe anticipadamente del empleado que debe jubilarse.

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

En 1982, cuando estaba cursando mi último año de la licenciatura en Psicología y como materias prácticas había elegido Laboral y Educativa, la empresa donde trabajaba, anunció un plan de retiro especial.

Lo llamo especial, porque la empresa estaba otorgando una jubilación o retiro anticipado. Cubría dos tipos de situaciones laborales.

- a) para personal en condiciones de jubilarse y
- b) para personal que había prestado más de 20 años de servicios a la compañía, que le faltaba edad para la jubilación

Lo que estos planes ofrecían era: a los que estaban en condición de jubilarse, caso a) la empresa se hacía cargo del pago de aportes y haberes hasta la fecha de jubilación legal, mas beneficios, mas el ofrecimiento especial. Y para los que estaban en el caso b) solo les correspondía el ofrecimiento especial.

El ofrecimiento especial era que se les pagaría un sueldo, como si estuvieran en actividad, durante 4 años. Es decir 48 sueldos consecutivos ajustables según costo de vida.

El resultado de este plan fue: la mayoría de los empleados que aceptaron el plan eran los que estaban en la condición b) y no los que podían jubilarse.

Comencé allí a observar el fenómeno que se estaba produciendo.

Tratando de analizar 1) por qué, los empleados que estaban en la condición a), no habían podido dejar la empresa, me preguntaba, por qué estaban tan ligados a la misma. Siempre había escuchado que la gente no quería jubilarse por la reducción económica que esto significa, pero éste no era precisamente el caso en esta situación.

y 2) Por qué se debía este movimiento en la gente mas joven, ya que en la mayoría de los casos no tenían algo seguro en que trabajar. Me preguntaba qué harían, como les iría.

Me empezó a interesar el fenómeno desde dos vertientes: en el caso 1) desde el individuo, analizando qué pasaba con esa dependencia que se producía en el individuo con la empresa y cómo era que las empresas creaban esta dependencia.

Utilizando por un lado la lectura psicoanalítica, tomando a S. Freud, "...cuan numerosos son los fenómenos de dependencia en la relación humana normal, cuan escasa originalidad y cuan poco valor personal hallamos en ella y hasta qué punto se encuentra dominado

el individuo por las influencias de un alma colectiva..."<sup>1</sup>

Para entender mejor a las empresas, recurrí a bibliografía utilizada en la misma empresa, para los cursos de desarrollo y capacitación empresarial, repasando los conceptos sobre técnicas motivacionales, que tanto emplean en los cursos. "...si la remuneración es la normal para el la actividad y el cargo considerados, entonces es cuando los factores realmente motivadores son los que entran en juego. Es muy corriente que una persona motivada por su trabajo no quiera cambiar de empresa tan solo por una remuneración superior..".<sup>2</sup>

No había pasado un año, del plan cuando comenzaron a venir a la empresa algunas de las personas que se habían retirado (caso b). Algunas "pasaban a saludar" a los compañeros, otras a ofrecer algo que estaban vendiendo y otras a solicitarle al director alguna posibilidad de trabajo. Con muy pocas excepciones, no las observé muy satisfechas de haber tomado la decisión de retirarse. Al grupo de los que se habían jubilado, se los observaba mejor en los primeros tiempos a pesar de que dos de ellos se habían divorciado, luego de 40 años de casados. Esta situación me llamó mucho la atención.

En 1986 se esperaba el anuncio de otro plan similar, el personal estaba "inquieto", sin embargo la empresa recién a fines de 1986/87 ofreció un nuevo plan que fue únicamente para las personas que estaban muy cercanas a la jubilación (entre 60 y 64 años) Muy pocos aceptaron.

<sup>1</sup>S. Freud, *Psicología de las masas y análisis del yo*  
Obras Completas Tomo III, Biblioteca Nueva pp. 2593

<sup>2</sup>AAVV *Psicología y Técnica Empresarial*, Tomo 2, Ed. Nauta, Barcelona, España, 1979. Tomado de F. Herzberg, *Satisfacción e Insatisfacción en el trabajo*

Comencé allí a escuchar lo que estas personas argumentaban acerca de su decisión de continuar en la empresa. Algunos decían que no se sentían viejos como para jubilarse, otros que no tenían otra actividad y ahora nadie los tomaría ya no estaban en edad para conseguir otro trabajo, otros que realmente no sabrían que hacer con el tiempo libre y otros, que sus esposas no querían que se jubilasen.

Noté entonces, que el problema de la jubilación o retiro iba mas allá de lo individual (no era un problema exclusivo del empleado que tenía que jubilarse) empezó a interesarme que pasaba con esa señora a la que parecía afligirla el hecho de que su esposo finalizara su relación laboral. Tuve oportunidad de conversar con algunas de ellas y lo que manifestaban era variado: algunas expresaban su temor de que las cosas no fueran bien, "que sus hijos estaban estudiando todavía", otras que se habían acostumbrado a estar solas en la casa y que sabían que él en la casa se iba a aburrir, y comenzaría a entrometerse en sus tareas, que ella tenía organizada su vida de una manera", Otras (esposas de ejecutivos, en general) "que no deseaban pasar de ser las esposas de ejecutivos de una empresa líder a ser esposas de jubilados".

Debo aclarar que mi puesto en la empresa fue siempre administrativo, NO gerencial, y que toda esta información fue producto de una investigación a través de conversaciones con las Gerencias de Recursos Humanos y Capacitación y Desarrollo, por interés personal en el tema y por la necesidad de aliviar el sufrimiento de las personas con quienes había compartido muchos años de relación laboral.

En este medio tiempo también se jubilaron familiares y observé que el problema se repetía: hombres que no sabían que hacer con su tiempo, mujeres que protestaban por esta situación en su vida conyugal donde el dinero no alcanzaba y querían que sus maridos

encontraran un nuevo trabajo.

Esto me hizo pensar que la jubilación no puede ser improvisada, quiero decir que necesita un tiempo de preparación, tanto de la persona que se va a jubilar como de su familia. Provoca cambios importantes en la vida del trabajador a nivel individual, familiar y social.

Comenzó allí mi trabajo en el tema; pensando qué se podía hacer para acompañar al trabajador en este cambio de su situación.

Ya que si la jubilación provoca cambios en el individuo que parecen afectarlo también en su relación familiar. Y que a todo trabajador le va a llegar un día el momento en que se debe jubilarse es un problema que puede afectar sino a todos a un gran número de trabajadores. Pensé que debía haber una manera de prevenir esta situación.

Es aquí donde creo que se unen mi vocación por lo laboral y al mismo tiempo por lo preventivo terapéutico.

Recurrí a la bibliografía, y encontré que no existía a nivel local, nada escrito sobre el tema, o por lo menos lo suficientemente divulgado, lo que me entusiasmó mas en investigarlo.

Pienso que de la única manera que se puede acompañar al trabajador en este cambio de situación, es terapéuticamente.

Quedaba ahora elegir una metodología.

Decidí que pensaría la manera de ayudar al trabajador desde una metodología sistémica. Por supuesto que no debe ser la única.

Es la toma la noción de que el Terapeuta construye un modo de ver esto que esta viendo. Un modo de ver alternativo, con respecto a lo que dice la familia. Hablando con la familia el terapeuta va conociendo el lenguaje propio de la familia y va tratando de describir lo que les pasa de un modo que sea, agradable, mas adecuado, de dar menos culpas y que hace que la familia, al verse descrita de un modo diferente, puedan verse entre ellos de un modo diferente con la hipótesis o con la esperanza de que se traten de un modo

diferente a partir de esta nueva definición.

El terapeuta y la familia forman un sistema que es el sistema terapéutico. Se trabaja con tres nociones fundamentales : función del síntoma, interacciones y pautas de mantenimiento.

Utilizando conceptos sistémicos comencé a tratar de describir el problema de la jubilación con este modo de ver sistémico.

El trabajador forma con la empresa un sistema: trabajador-empresa y cuando llega la jubilación ese sistema se desintegra. Ya no está mas en esa función (trabajador) deja cumplir con su función activa participativa. El adquiere una diferenciación de si mismo con respecto a la gente que esta en su casa, con la gente que esta en la empresa. Quién es el ahora? y deja de ser el en la empresa y se transforma en alguien que está en la casa.

Esto le provoca desajustes a nivel familiar. Su familia, forma con el otro sistema, donde cada uno tenia funciones propias, donde se interactuaba de un modo, manteniendo así el equilibrio, cuando alguien incorpora al sistema algo que no diferente, provoca una movilización de todo el sistema, el sistema se desequilibra y entra en crisis.

Qué se podría hacer para intervenir preventivamente en esta situación. Una manera posible era tratando de averiguar las interacciones que se daban en el trabajo, es decir antes que se jubile, como interactuaba en esta relación con sus superiores, con sus subordinados, con sus compañeros. En definitiva la pregunta que me hacía era:

Que le daba el trabajo a él y que le daba él al trabajo.

Qué cambios se producían? y si esto ocurría, qué cambios se producían a nivel familiar? cuáles de ellos se repetían que pudieran ser tomados como variables a investigar?

Partí de estas premisas. Elegí 4 variables y realicé una investigación empírica.

En la hipótesis o en la esperanza de que si se pudieran conocer las interacciones anticipadamente se podría intervenir terapéuticamente haciendo una descripción diferente de la

situación, buscando formas alternativas que permitan una salida "mas sana" .

Y creo que para este tipo de intervenciones, el terapeuta sistémico lo puede ayudar.

Por eso se me ocurrió como nombre para mi tesis *La necesidad de crear un sistema* (terapeuta-familia) *que genere cambios* (construir juntos, nuevas alternativas) *que acompañen a los cambios que se van a producir.*

Pienso que el empleador también debe hacerse cargo de esta situación que genera el trabajo, pero no podemos pedirle que se haga cargo de una terapia familiar para todos sus empleados.

El nuevo desafío sería encontrar la manera de que se pueda intervenir en el sistema trabajador-empresa y en el sistema familiar del trabajador en forma grupal

Creo que si se pudieran comprobar los cambios que se producen, saber si estos se repiten o sea si se puede comprobar que si son predecibles, esto permitiría poder operar sobre ese sistema y predecir cómo funcionar sobre él , porque hay elementos con los que se cuenta.

Por supuesto de que cada uno va a tener su sutileza, su algo personal pero creo que puede ser muy interesante desde la perspectiva de tratar de encontrar metodologías alternativas de intervención grupal.

Voy a hacer un aporte en este tema a modo de apertura: de un camino donde creo que hay mucho para recorrer

I. 2) REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

*En primer lugar fui a la Biblioteca Nacional, allí de los únicos textos que disponen referidos al tema de la Jubilación, la toman desde el punto de vista legal. Solo un libro habla de la degradación económica.*

*En la biblioteca Lincoln tampoco existía bibliografía que se dedicara a la Jubilación en sus connotaciones psicológicas.*

AAVV *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*  
*Copywrite by President & Fellows of Harvard College.*  
*Editor Ralph F. Lewis*  
*Traducción: Publisher Mexico SA*  
*L. P. Bradford - Artículo N° 300*

AAVV *Psicología y Técnica Empresarial*  
*Copywrite 1979 Ediciones Nauta y Alta Dirección*  
*Copywrite para edición 1979, 1982 Plaza & Janes*  
*Edición a cargo de Guillermo B. Floria*