COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO



Escenarios contemporáneos de innovación educativa

Coords.
Silvia Díaz-Cid
Rafa Ramiro Martínez
Natalia González-Valdés

Dykinson, S.L.

Escenarios Contemporáneos de Innovación Educativa



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

ESCENARIOS CONTEMPORÁNEOS PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

Coord.

SILVIA DÍAZ-CID
RAFA RAMIRO
NATALIA GONZÁLEZ-VALDÉS

Dykinson, S.L.

2026

Esta obra se distribuye bajo licencia
Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)

La Editorial Dykinson autoriza a incluir esta obra en repositorios institucionales de acceso abierto para facilitar su difusión. Al tratarse de una obra colectiva, cada autor únicamente podrá incluir el o los capítulos de su autoría.

ESCENARIOS CONTEMPORÁNEOS PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA

Diseño de cubierta: Rafa Ramiro
Maquetación: Francisco Anaya Benítez
© de los textos: los autores
© de la presente edición: Dykinson S.L.
Madrid 2026

N.º 311 de la colección Conocimiento Contemporáneo
1ª edición, 2026

ISBN: 979-13-7006-948-3

NOTA EDITORIAL: Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de Dykinson S.L, ni de los editores o coordinadores de la obra. Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que aportan a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos adecuados para incluir material previamente publicado en otro lugar. Dykinson S.L no asume ninguna responsabilidad por posibles infracciones a los derechos de autor, actos de plagio u otras formas de responsabilidad relacionadas con los contenidos de la obra. En caso de disputas legales que surjan debido a dichas infracciones, los autores serán los únicos responsables.

MAS ALLÁ DE LA JUBILACIÓN. CONTINUIDAD, COMPROMISO, Y SENTIDO DE PERTENENCIA

ELENA QUEVEDO TORRIENTES
Universidad de Deusto

FERNANDO DÍEZ
Universidad de Deusto

ELENE IGOA IRAOLA
Universidad de Deusto

1. INTRODUCCIÓN

Tras el progresivo envejecimiento de las plantillas universitarias y el aumento de las jubilaciones, las instituciones de educación superior se enfrentan a un reto crucial, mantener el compromiso de las personas en edad de jubilación, y conservar el conocimiento organizativo. En un contexto marcado por rápidos cambios sociales, tecnológicos y profesionales, las universidades deben preparar el relevo generacional y asegurar que le conocimiento se va trasladando a las nuevas generaciones, así cómo la experiencia en las formas de hacer. El pensamiento crítico, para que una sociedad se desarrolle puede entrelazar distintas generaciones, de tal forma que vaya calando en profundidad en las nuevas contrataciones universitarias, tanto al profesorado, el personal de investigación como el personal de administración y servicios.

Al mismo tiempo, la creciente preocupación por la preservación del conocimiento institucional y por la continuidad del compromiso profesional tras la jubilación ha situado este tema en el centro del debate académico. La transición hacia la jubilación no debería entenderse únicamente como un cierre laboral, sino como una oportunidad para fortalecer la colaboración intergeneracional, promover la transferencia de saberes y mantener el sentido de pertenencia a la comunidad universitaria. Explorar cómo se vive este proceso y qué condiciones facilitan la continuidad

del vínculo constituye un paso necesario para diseñar políticas más humanas, inclusivas y sostenibles dentro de la Educación Superior.

En este marco, la reflexión sobre el papel que pueden desempeñar las personas jubiladas dentro de la universidad adquiere una relevancia creciente. La experiencia acumulada durante décadas de docencia, investigación y gestión constituye un recurso difícilmente sustituible, especialmente en instituciones que aspiran a consolidar una cultura organizativa sólida y orientada al aprendizaje continuo. Reconocer el valor de estas trayectorias y generar espacios que permitan su participación activa no solo contribuye a preservar el capital intelectual, sino que también favorece una transición generacional más equilibrada, en la que el conocimiento fluye de manera natural entre quienes se incorporan y quienes van terminando carrera profesional.

Este capítulo presenta y analiza los resultados de una investigación orientada a comprender cómo viven las personas universitarias su transición hacia la jubilación y qué factores influyen en su deseo de mantener algún tipo de colaboración con la institución. A partir de un enfoque que combina dimensiones emocionales, organizativas y relacionales, se examinan las percepciones del personal próximo a la jubilación y se identifican las condiciones que favorecen o dificultan la continuidad del compromiso profesional. El análisis permite situar la jubilación no solo como un proceso administrativo, sino como un fenómeno complejo que afecta a la identidad, al sentido de pertenencia y a la transmisión del conocimiento dentro de la comunidad universitaria. Asimismo, el capítulo profundiza en el papel que desempeñan las estructuras institucionales en la configuración de esta experiencia. La existencia o ausencia de mecanismos formales de acompañamiento, programas de transferencia de conocimiento o figuras de colaboración post-jubilación influye de manera significativa en la forma en que las personas perciben su futuro vínculo con la universidad

El objetivo principal de este estudio es analizar la continuidad del compromiso profesional y las posibles formas de colaboración post-jubilación en el contexto universitario, atendiendo tanto a los factores emocionales que influyen en la vivencia de la jubilación como al papel que desempeña el apoyo institucional en este proceso. A través de esta

mirada, se busca comprender qué condiciones favorecen que las personas próximas a la jubilación mantengan su vínculo con la universidad y cómo pueden diseñarse estrategias que faciliten la transferencia de conocimiento, la participación activa y el fortalecimiento del sentido de pertenencia más allá de la etapa laboral activa.

El capítulo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se plantea el marco teórico, revisando el significado del compromiso institucional de las personas en edad de jubilación, los factores que favorecen o dificultan ese compromiso, el sentido de pertenencia, así como posibles formas de colaboración tras la jubilación. En segundo lugar, se describe el diseño metodológico del estudio, incluyendo el contexto, los participantes y los instrumentos utilizados para la recopilación de datos. En tercer lugar, se presentan y analizan los principales resultados. Finalmente, la discusión destaca las implicaciones de los hallazgos, identifica las limitaciones y describe las líneas de investigación futuras.

1.1. Envejecimiento, jubilación y educación superior

El progresivo envejecimiento de las plantillas universitarias constituye una tendencia ampliamente documentada en los sistemas de educación superior europeos. El aumento de la esperanza de vida, la prolongación de las trayectorias profesionales y los cambios en las políticas de contratación han generado un escenario en el que una parte significativa del personal académico y de administración se aproxima simultáneamente a la edad de jubilación. Según señala Teichler (2017), este fenómeno no solo transforma la estructura demográfica de las universidades, sino que también plantea desafíos estratégicos relacionados con la renovación del talento, la sostenibilidad institucional y la preservación del conocimiento acumulado.

En este contexto, la jubilación adquiere una relevancia particular, ya que implica la salida de profesionales con una larga trayectoria en docencia, investigación y gestión universitaria. La literatura ha advertido que la pérdida de este capital intelectual puede afectar a la continuidad de proyectos, a la cohesión de los equipos y a la transmisión de prácticas consolidadas que forman parte del saber tácito de la institución. Como señalan Droege y Hoobler (2003), el conocimiento organizativo

no reside únicamente en documentos o procedimientos formales, sino en las relaciones, rutinas y experiencias que las personas desarrollan a lo largo de su carrera. Su salida sin mecanismos adecuados de transferencia puede generar vacíos difíciles de suplir.

Al mismo tiempo, el envejecimiento de las plantillas invita a repensar el papel de las personas próximas a la jubilación dentro de la comunidad universitaria. La etapa final de la vida laboral no debe entenderse únicamente como un proceso de desvinculación, sino como una fase en la que pueden mantenerse formas de participación valiosas para la institución. Calo (2008) destaca que las organizaciones que reconocen el potencial de los trabajadores sénior y diseñan estrategias para integrar su experiencia logran reducir la pérdida de conocimiento y fortalecer la continuidad generacional. En el ámbito universitario, esta perspectiva resulta especialmente pertinente debido a la naturaleza altamente especializada del trabajo académico.

El contexto universitario presenta particularidades que hacen del envejecimiento un fenómeno aún más complejo. La identidad profesional del personal docente e investigador suele estar estrechamente vinculada a la institución, a las redes académicas y a los proyectos de largo recorrido, lo que convierte la jubilación en un proceso emocionalmente significativo. Además, la coexistencia de generaciones con diferentes trayectorias, expectativas y competencias tecnológicas exige modelos de gestión que favorezcan la colaboración intergeneracional y la adaptación mutua. Como apunta Topa (2018), las instituciones que abordan el envejecimiento desde una perspectiva están mejor preparadas para afrontar los retos de la transición generacional y para aprovechar las oportunidades que esta ofrece.

1.2. COMPROMISO EN LA ETAPA PRE Y POST JUBILACIÓN

El compromiso profesional en la etapa previa a la jubilación constituye un elemento clave para comprender cómo las personas académicas afrontan su transición hacia la jubilación. La literatura muestra que, en las universidades, la identidad profesional está profundamente vinculada a la trayectoria académica, a las redes de colaboración y al sentido de pertenencia institucional. Un informe elaborado en la Universidad

de Maastricht (2019) destaca que las personas académicas experimentan la jubilación como un proceso ambivalente, en el que el deseo de continuar contribuyendo convive con la percepción de pérdida de rol y de reconocimiento. Esta complejidad emocional influye directamente en el nivel de compromiso que mantienen durante los últimos años de actividad laboral.

Además, el ámbito universitario, la continuidad del compromiso tras la jubilación se ha analizado desde modelos que describen la transición como un proceso en fases. Fishman (2018) propone el modelo DRR (Departure, Redefinition, Re-engagement) para explicar cómo el personal profesional y de apoyo redefine su relación con la institución una vez jubilado, subrayando que la fase de re-engagement depende en gran medida de las oportunidades reales de colaboración que la universidad ofrezca. Este enfoque resulta especialmente útil para comprender por qué algunas personas jubiladas mantienen un vínculo activo con la institución mientras otras se desvinculan por completo.

La investigación también apunta a que la posibilidad de continuar colaborando tras la jubilación depende de factores estructurales y culturales. Un estudio sobre universidades inglesas George y Maguire (2021) señala que la eliminación de la edad obligatoria de jubilación ha permitido que muchas personas académicas opten por "stay on", es decir, continuar trabajando más allá de la edad prevista, motivados por su compromiso con la docencia y la investigación, así como por el deseo de seguir aportando su experiencia al departamento. Sin embargo, este mismo estudio advierte que la permanencia prolongada puede generar tensiones en los procesos de renovación generacional si no se gestiona adecuadamente.

Finalmente, la literatura internacional subraya que el compromiso post-jubilación no es solo una cuestión individual, sino también institucional. Un informe reciente del TIAA Institute (2025) muestra que, aunque las universidades reconocen el valor de sus jubilados, el contacto regular y las oportunidades de participación estructurada siguen siendo poco frecuentes, lo que limita el potencial de colaboración mutua. Este hallazgo refuerza la idea de que el compromiso post-jubilación requiere políticas claras, programas de acompañamiento y mecanismos

formales que permitan a las personas jubiladas seguir contribuyendo de manera significativa a la vida universitaria.

1.3. SENTIDO DE PERTENENCIA Y DIMENSIÓN EMOCIONAL EN LA JUBILACIÓN

El sentido de pertenencia constituye un elemento central en la experiencia de quienes desarrollan su carrera en la universidad, ya que la identidad académica se construye a través de la participación en comunidades de práctica, redes de investigación y vínculos institucionales de larga duración. La jubilación, por tanto, no implica únicamente el cese de la actividad laboral, sino también una transformación profunda de la identidad social y profesional. Miron et al. (2021) muestran que el tránsito hacia la jubilación académica supone un desafío identitario significativo, puesto que obliga a renegociar el lugar que ocupa la persona en la comunidad universitaria y a redefinir su sentido de pertenencia.

Desde una perspectiva emocional, la jubilación puede vivirse como un proceso ambivalente en el que coexisten sentimientos de satisfacción por la trayectoria realizada y emociones de pérdida vinculadas a la desvinculación institucional. Fitchett (2024) subraya que, para muchos académicos, el retiro supone enfrentarse a la desaparición de rutinas, roles y espacios de reconocimiento que han estructurado su vida durante décadas, lo que puede generar incertidumbre, nostalgia o incluso amenaza identitaria. Esta dimensión emocional es especialmente relevante en el ámbito universitario, donde la identidad profesional suele estar estrechamente ligada al trabajo intelectual y a la pertenencia a una comunidad académica.

Asimismo, la literatura destaca que la transición hacia la jubilación implica un proceso de reestructuración del yo, en el que las personas deben integrar nuevas formas de significado y reorganizar su vida personal y profesional. Crary et al. (2025) explican que la jubilación requiere un trabajo psicológico de redefinición del proyecto vital, en el que se reconfiguran roles, prioridades y vínculos sociales, especialmente aquellos relacionados con la institución universitaria. Este proceso puede resultar más o menos fluido en función del apoyo recibido, de la

claridad de las oportunidades de participación post-jubilación y del reconocimiento institucional.

El sentido de pertenencia tras la jubilación depende en gran medida de la posibilidad de mantener vínculos significativos con la comunidad universitaria. La continuidad en actividades académicas, la participación en redes de investigación o la colaboración en proyectos institucionales contribuyen a sostener la identidad profesional y a mitigar el impacto emocional de la jubilación. Cuando las universidades ofrecen espacios de participación y reconocimiento, la jubilación puede vivirse como una transición positiva y enriquecedora; en cambio, la ausencia de mecanismos de continuidad puede intensificar sentimientos de desconexión o pérdida. Por ello, comprender la dimensión emocional y relacional de la jubilación resulta fundamental para diseñar políticas que favorezcan una transición más humana, acompañada y coherente con la cultura universitaria

1.4. APOYO INSTITUCIONAL Y POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA JUBILACIÓN

El apoyo institucional desempeña un papel decisivo en la forma en que el personal universitario vive su transición hacia la jubilación. Las universidades que desarrollan políticas claras, programas de acompañamiento y mecanismos de comunicación específicos facilitan una transición más planificada y emocionalmente saludable. Wang y Shultz (2010) destacan que la calidad del apoyo organizativo influye directamente en el ajuste psicológico al retiro, especialmente en profesiones donde la identidad está fuertemente vinculada al rol laboral, como ocurre en la academia. En este sentido, la anticipación, la información y la orientación personalizada se convierten en herramientas clave para reducir la incertidumbre y fortalecer la percepción de continuidad.

Además del acompañamiento individual, las políticas institucionales de gestión del envejecimiento laboral son fundamentales para garantizar una transición ordenada y sostenible. Kooij et al. (2013) subrayan que las organizaciones que adoptan estrategias proactivas —como la planificación del relevo generacional, la adaptación de tareas o la creación de roles puente— logran mantener el compromiso del personal sénior y minimizar la pérdida de conocimiento crítico. En el contexto

universitario, estas medidas resultan especialmente relevantes debido a la naturaleza altamente especializada del trabajo académico y a la importancia de preservar la memoria institucional.

La literatura también señala que las oportunidades de participación post-jubilación influyen en la percepción de apoyo institucional y en el deseo de mantener el vínculo con la universidad. Estudios sobre políticas de "bridge employment" (estrategias para facilitar transiciones laborales) muestran que la posibilidad de continuar colaborando en proyectos, impartir docencia puntual o participar en actividades de mentoría contribuye a sostener el sentido de pertenencia y a mitigar el impacto emocional de la jubilación. Londoño-Moreno (2023) evidencian que estas formas de empleo transicional no solo benefician a las personas jubiladas, sino que también fortalecen la continuidad organizativa y facilitan la transferencia de conocimiento entre generaciones.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de esta investigación es analizar la continuidad del compromiso y las posibles formas de colaboración post-jubilación en el contexto universitario, atendiendo a los factores emocionales, el apoyo institucional y las oportunidades percibidas para seguir contribuyendo tras la jubilación.

Además, el capítulo busca:

(a) Explorar el compromiso en la etapa pre y post jubilación.

(b) Analizar los factores que influyen en el sentido de pertenencia y la dimensión emocional en esta etapa de la vida.

(c) Identificar políticas de gestión de jubilación y apoyo institucional.

A través de este objetivo, el capítulo pretende proporcionar evidencia sobre la posibilidad real de llevar a cabo un proceso de jubilación donde se dé un compromiso real por parte de la organización y el personal, de apoyo mutuo, crecimiento y gestión del conocimiento.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El estudio se llevó a cabo en la Universidad de Deusto con una muestra de 79 participantes (edad media: 64,7 años), compuesta por personal docente e investigador, administrativo y de servicios, y personal investigador. La muestra es un 25% de los cuestionarios enviados vía mail a la cuenta electrónica que figuraba en la institución como modo de comunicación, puesto que parte de las personas que se enviaron los cuestionarios ya estaban jubiladas. Otra parte estaba en proceso de jubilación. De los 79 participantes, el 63,38% son hombres y el 36,62 mujeres. De las 79 personas que participan el 40% estaba en ese momento ya jubilada, y el 60 % en proceso de jubilación.

Se utilizó un cuestionario estructurado en seis bloques: datos personales, proceso de jubilación, transferencia del conocimiento, emociones vividas, inteligencia emocional y resiliencia. Los datos cuantitativos de estos seis bloques se complementaron con respuestas abiertas sobre motivaciones y obstáculos percibidos para continuar vinculados a la institución.

3.2. Instrumentos

Los datos se recopilaron mediante un cuestionario estructurado con seis apartados diferenciados: datos personales, proceso de jubilación, transferencia del conocimiento, emociones vividas, inteligencia emocional y resiliencia. El instrumento se diseñó para captar la percepción de las personas en pre y post jubilación.

El cuestionario constaba de dos secciones. La primera cuantitativa mediante escala tipo Likert y la segunda cualitativa, con preguntas abiertas para captar la percepción de las emociones vividas en el proceso pre y post jubilación, así como la vivencia del proceso.

El uso de elementos cuantitativos y cualitativos permitió una comprensión más completa de las percepciones de las personas en pre o post jubilación. Este enfoque combinado se consideró apropiado para

explorar el compromiso, el sentido de pertenencia, y el proceso en sí de pre u post jubilación.

3.3 Análisis de datos

El análisis de datos siguió un enfoque descriptivo y exploratorio, acorde con los objetivos del estudio y la naturaleza del diseño de la investigación. Los datos cuantitativos obtenidos de las preguntas cerradas del cuestionario se analizaron mediante estadística descriptiva, incluyendo frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones típicas, para resumir las percepciones generales de las personas que han participado en la muestra en esta etapa de la vida.

Los datos cualitativos derivados de las respuestas a cuestionarios abiertos se analizaron mediante un análisis de contenido temático. Los comentarios de las personas en la etapa de pre y post jubilación se revisaron, y agruparon para un mejor análisis. Este proceso permitió identificar patrones que se repiten en las distintas personas.

La integración de análisis cuantitativos y cualitativos permitió una interpretación de los resultados, proporcionando tanto una visión general de lo que ocurre con esta etapa de la vida y como se lleva a cabo en la organización, así como aspectos más específicos y particulares.

4. RESULTADOS

Los resultados del estudio revelan que el 74% de las personas encuestadas manifiesta su deseo de seguir colaborando con la universidad tras la jubilación. Aunque se valora como positivo el acompañamiento recibido más de la mitad señala la falta de vías que estén estructuradas para seguir colaborando y manteniendo una implicación.

4.1. Compromiso en la etapa pre y post jubilación

Los resultados cualitativos muestran como un 74% de los encuestados manifestó su deseo de seguir colaborando con la universidad tras la jubilación. Si bien el 66 % valora positivamente el acompañamiento general recibido, más de la mitad (54%) señala la falta de vías estructuradas para mantener la implicación con la universidad.

El 90% de las personas que han respondido les gustan/gustaban las tareas que han realizado en la universidad, y el 87% que las relaciones con las personas del departamento eran muy positivas.

Con respecto a las respuestas cualitativas se destaca la satisfacción con el trabajo realizado, no tanto con el proceso de jubilación.

4.2. El sentido de pertenencia y la dimensión emocional

En cuanto al sentido de pertenencia el 74% de las personas les gustaría o hubiera gustado seguir colaborando con la universidad, con un alto sentido de pertenencia a la institución y una vocación por el trabajo sobre todo las personas que pertenecen al ámbito de docencia e investigación (80,28%)

Con respecto a la dimensión emocional, las emociones predominantes en el proceso de jubilación fueron positivas (80%), especialmente satisfacción, serenidad y alegría, aunque también se identifican sentimientos de pérdida o desconexión, enfado rabia o tristeza (20%). El apoyo informal de los compañeros parece que es muy relevante puesto que obtuvo una valoración más alta que el acompañamiento institucional.

4.3. Políticas de gestión de jubilación y apoyo institucional

Si bien el 66 % valora positivamente el acompañamiento general recibido, Respecto al apoyo institucional más de la mitad (54%) señala la falta de vías estructuradas de apoyo al proceso de jubilación, compromiso e implicación para que se traslade el conocimiento y se quede en la institución.

Un 77% señala que sería necesario que en la institución se desarrollasen estructuras de colaboración y participación para seguir colaborando con la universidad una vez que se hayan jubilado, mecanismos formales que establezcan lazos de colaboración.

En las respuestas cualitativas señalan que es una pena que el conocimiento se vaya con las personas una vez jubiladas por no tener establecidos procedimientos que acompañen en ese sentido.

5. DISCUSIÓN

Los resultados del estudio muestran que la transición hacia la jubilación en el ámbito universitario se caracteriza por una fuerte continuidad del compromiso profesional, lo que coincide con lo señalado por la Universidad de Maastricht (2019). El hecho de que el 74% de las personas encuestadas desee seguir colaborando con la universidad tras su jubilación evidencia que la identidad académica no se disuelve con la jubilación, sino que permanece como un elemento central de la trayectoria vital. Esta continuidad se relaciona con la satisfacción con las tareas realizadas (90%) y con las relaciones departamentales (87%), lo que refuerza la idea de que la experiencia universitaria genera vínculos duraderos y significativos.

Este compromiso sostenido se alinea con el modelo DRR de Fishman (2018), especialmente en lo relativo a la fase de re-engagement. Los datos muestran que existe una clara disposición a mantener la implicación con la institución, pero que esta continuidad depende de la existencia de oportunidades reales de colaboración. La percepción de falta de vías estructuradas para seguir participando (54%) sugiere que la transición no es únicamente un proceso individual, sino que está condicionada por la capacidad institucional para ofrecer roles, espacios y mecanismos de participación post-jubilación.

Los hallazgos también dialogan con el estudio de George y Maguire (2021), que destaca cómo la eliminación de la edad obligatoria de jubilación en universidades inglesas ha permitido que muchas personas opten por "stay on". Aunque la normativa no es el foco central, sí se observa que la motivación para continuar vinculados está presente, pero no siempre encuentra un marco institucional que la canalice. La tensión entre deseo de continuidad y falta de estructuras formales aparece como un elemento clave que puede influir en la satisfacción con el proceso de jubilación.

En relación con el sentido de pertenencia, los resultados muestran que este constituye un eje fundamental de la experiencia académica. El 74% de las personas encuestadas expresa que les gustaría o les hubiera gustado seguir colaborando con la universidad, lo que coincide con lo

planteado por Miron et al. (2021) sobre la importancia de la identidad social en la transición hacia la jubilación. La vocación especialmente marcada entre el personal docente e investigador (80,28%) refuerza la idea de que la identidad profesional en la universidad se construye a través de la participación en comunidades de práctica y redes de investigación.

La dimensión emocional de la jubilación también se refleja en los resultados. Aunque predominan emociones positivas como satisfacción, serenidad y alegría (80%), un 20% de las personas identifica sentimientos de pérdida, desconexión o tristeza. Esta ambivalencia coincide con lo descrito por Fitchett (2024), quien señala que la jubilación académica implica enfrentarse a la desaparición de rutinas y roles que han estructurado la vida profesional durante décadas. La coexistencia de emociones positivas y negativas muestra que la jubilación no es un evento puntual, sino un proceso emocional complejo.El apoyo informal de los compañeros emerge como un elemento especialmente relevante, siendo valorado incluso por encima del acompañamiento institucional. Este hallazgo se relaciona con lo planteado por Crary et al. (2025), quienes destacan que la transición hacia la jubilación implica un proceso de reestructuración del yo en el que los vínculos sociales desempeñan un papel fundamental.

La importancia del apoyo entre iguales sugiere que la comunidad académica sigue siendo un espacio de referencia incluso en los momentos de salida de la institución.En cuanto al apoyo institucional, los resultados muestran una valoración positiva general (66%), pero también una clara percepción de insuficiencia en cuanto a mecanismos formales de acompañamiento y continuidad. Más de la mitad de las personas encuestadas (54%) señala la falta de vías estructuradas para mantener la implicación tras la jubilación, lo que coincide con las conclusiones del TIAA Institute (2025), que advierte que muchas universidades reconocen el valor de sus jubilados, pero no cuentan con programas sólidos de participación post-retiro.

La demanda de estructuras formales de colaboración es especialmente significativa: un 77% considera necesario que la institución desarrolle mecanismos que permitan seguir colaborando una vez jubilados. Este

resultado se alinea con lo planteado por Kooij et al. (2013), quienes subrayan la importancia de estrategias proactivas de gestión del envejecimiento laboral, como roles puente, adaptación de tareas o planificación del relevo generacional. La ausencia de estas estructuras puede generar la sensación de que el conocimiento acumulado se pierde con la jubilación, tal como señalan las respuestas cualitativas.

La preocupación por la pérdida de conocimiento institucional es un elemento recurrente en los testimonios recogidos. Las personas encuestadas expresan que "es una pena que el conocimiento se vaya con las personas una vez jubiladas", lo que refuerza la necesidad de políticas que faciliten la transferencia de saberes. Este aspecto conecta directamente con la literatura sobre continuidad organizativa y con la importancia de preservar la memoria institucional en contextos altamente especializados como el universitario.

En conjunto, los resultados muestran que la universidad cuenta con un capital humano altamente comprometido, con un fuerte sentido de pertenencia y con una clara disposición a seguir contribuyendo tras la jubilación. Sin embargo, la falta de estructuras formales de acompañamiento y participación limita la posibilidad de aprovechar este potencial. La discusión sugiere que, para favorecer una transición más humana, coherente y sostenible, es necesario desarrollar políticas institucionales que reconozcan la complejidad emocional del retiro, faciliten la continuidad del compromiso y garanticen la transferencia del conocimiento acumulado.

6. CONCLUSIONES

Los resultados del estudio permiten concluir que la jubilación en el ámbito universitario es un proceso complejo en el que se entrelazan factores identitarios, emocionales e institucionales. La elevada proporción de personas que desean seguir colaborando tras su jubilación muestra que el compromiso profesional no desaparece con la finalización de la vida laboral, sino que se transforma y busca nuevas formas de expresión. Este hallazgo confirma que la identidad académica y el sentido de pertenencia siguen siendo elementos centrales incluso en la etapa

post-jubilación, lo que subraya la importancia de que las universidades reconozcan y canalicen este potencial.

Asimismo, el estudio evidencia que la dimensión emocional de la jubilación está marcada por una ambivalencia significativa. Aunque predominan emociones positivas como satisfacción o serenidad, también emergen sentimientos de pérdida o desconexión que pueden afectar al bienestar durante la transición. La importancia del apoyo informal entre compañeros, valorado incluso por encima del acompañamiento institucional, sugiere que la comunidad académica desempeña un papel clave en la vivencia emocional del retiro. Esto refuerza la necesidad de fortalecer redes de apoyo y mecanismos de reconocimiento que acompañen a las personas en esta etapa.

En relación con el apoyo institucional, los resultados muestran una valoración positiva general, pero también una clara percepción de insuficiencia en cuanto a estructuras formales de continuidad. La falta de vías organizadas para seguir colaborando tras la jubilación y la preocupación por la pérdida de conocimiento institucional indican que las políticas actuales no son suficientes para responder a las necesidades del personal sénior. La demanda mayoritaria de mecanismos formales de participación revela una oportunidad estratégica para las universidades: aprovechar la experiencia acumulada y garantizar una transición más ordenada y sostenible.

No obstante, el estudio presenta algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta. La muestra, no es representativa para todo el ámbito universitario, es en un contexto determinado, podría ampliarse para incluir una mayor diversidad de perfiles, áreas de conocimiento y trayectorias profesionales. Además, el uso combinado de datos cuantitativos y cualitativos ofrece una visión rica, pero sería conveniente profundizar en entrevistas en profundidad o estudios longitudinales que permitan comprender mejor la evolución del compromiso y del bienestar emocional antes, durante y después de la jubilación. También sería útil explorar cómo influyen variables como el género, la antigüedad o el tipo de contrato en la experiencia del retiro.

A partir de estas limitaciones, se abren diversas líneas de investigación futuras. Sería pertinente analizar comparativamente cómo gestionan la jubilación distintas universidades o sistemas de educación superior, identificando buenas prácticas transferibles. También resultaría valioso estudiar el impacto de programas específicos de mentoría, roles puente o figuras de profesorado emérito en la continuidad del compromiso y en la transferencia de conocimiento. Finalmente, se sugiere investigar cómo las políticas institucionales pueden contribuir a una jubilación más humana, acompañada y coherente con la cultura universitaria, integrando la voz de las personas jubiladas en el diseño de estas estrategias.

7. REFERENCIAS

Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. Public Personnel Management, 37(4), 403–416. https://doi.org/ghbrqh

Crary, M., Parise, M., & Wethington, E. (2025). Self redefinition in the transition to retirement: Psychological adjustment and identity reconstruction. The Gerontologist, 65(1), 12–23. https://doi.org/qmvg

Droege, S. B., & Hoobler, J. M. (2003). Employee turnover and tacit knowledge diffusion: A network perspective. Journal of Managerial Issues, 15(1), 50–64. https://www.jstor.org/stable/40604414

Fichett (2024). La transición hacia la jubilación academica. Revista Sudafricana de ciencias. Vol. 120, Numero 7-8. https://doi.org/qmvh

Fishman, R. (2018). Planning for retirement: The DRR model (Departure, Redefinition, Re-engagement). En el libroPersonal y profesional apoyo en Educación Superior. TIAA Institute. https://doi.org/qmvr

George, R. y Maguire, M. (2021). La permanencia de los académicos tras la jubilación en los departamentos de educación de las universidades inglesas: oportunidades, amenazas y políticas de empleo.British Journal of Educational Studies , 69 (4), 453–470. https://doi.org/qmvk

Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2013). Beyond chronological age: Examining the role of future time perspective, perceived organizational support, and age norms in explaining motivation to continue working. Journal of Vocational Behavior, 83(3), 275–284. https://doi.org/gfgvxz

Londoño-Moreno, A. M., Díaz-Bambula, F., & Rentería-Pérez, E. (2023). Trabajos puente como formas de trabajar en la jubilación. Revista Guillermo de Ockham, 21(2), 577-589. https://doi.org/qmvm

Miron, A. M., Branscombe, N. R., & Biernat, M. (2021). Identity and retirement: Social identity processes in the transition out of work. Current Opinion in Psychology, 43, 120–125. https://doi.org/qmvn

Teichler, U. (2017). Higher education systems: Conceptual frameworks, comparative perspectives, empirical findings. Sense Publishers. https://doi.org/qmvp

Topa, G., Depolo, M., & Alcover, C. M. (2018). Early retirement: A meta-analysis of its antecedent and subsequent correlates. Frontiers in Psychology, 8, 2157. https://doi.org/gctx9x

TIAA Institute. (2025). Higher education faculty retirement and engagement: Patterns, challenges, and opportunities. TIAA Institute. (Informe sobre continuidad del compromiso y participación de personal jubilado en universidades estadounidenses.)

University of Maastricht. (2019). Retirement transitions in academia: Experiences of senior staff approaching retirement. Maastricht University Press. (Informe institucional sobre vivencias y compromiso del personal académico en la etapa pre jubilación.)

Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. Journal of Management, 36(1), 172–206. https://doi.org/dvtvsd