



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

# La esfera universitaria hoy: retos, proyectos de investigación y transferencia de conocimiento

Coords.

Tatiana Hidalgo Marí

Francisco Javier Herrero Gutiérrez

María del Carmen Rodríguez Rodríguez

*Dykinson, S.L.*

LA ESFERA UNIVERSITARIA HOY:  
RETOS, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN  
Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

---

LA ESFERA UNIVERSITARIA HOY:  
RETOS, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

---

Coords.

TATIANA HIDALGO MARÍ  
FRANCISCO JAVIER HERRERO GUTIÉRREZ  
MARÍA DEL CARMEN RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

*Dykinson, S.L.*

2023

LA ESFERA UNIVERSITARIA HOY: RETOS, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Diseño de cubierta y maquetación: Francisco Anaya Benítez

© de los textos: los autores

© de la presente edición: Dykinson S.L.

Madrid - 2023

N.º 135 de la colección Conocimiento Contemporáneo

1ª edición, 2023

ISBN: 978-84-1170-301-7

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.

# ¿QUÉ OCURRE EN EL TRANSITO A LA JUBILACIÓN? OPORTUNIDADES PARA EL BIENESTAR Y LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO

---

ELENA QUEVEDO  
*Universidad de Deusto*

FERNANDO DÍEZ  
*Universidad de Deusto*

ELENE IGOA  
*Universidad de Deusto*

## 1. INTRODUCCIÓN

La jubilación es una etapa importante en la vida del trabajador en activo ya que, suele haber cambios drásticos en su actividad diaria (Helal et al., 2021). La literatura señala que parte de la población jubilada tiene problemas en la adaptación del día a día por falta de planificación previa dentro del relevo generacional (Pilipiec et al., 2021).

En las organizaciones de educación superior se lleva a cabo un relevo generacional que tiene dificultades, sobre todo en la transmisión del conocimiento, recogándose cinco factores: (1) falta de políticas y mecanismos de recompensa (2) ausencia de recursos específicos, (3) escasez de financiamiento y tiempo para la investigación, (4) cambios frecuentes en la posición de liderazgo, (5) falta de una cultura de intercambio de conocimientos y (6) vínculos débiles entre la industria y la academia para llevar a cabo la transferencia o el intercambio de conocimientos (Ramayah et al, 2013).

No obstante, también se dan ventajas en el proceso de gestión del como la mejora de los servicios de enseñanza, el desarrollo curricular y la planificación de la administración (Ahmad, et al., 2017). Las personas que tengan una cultura de intercambio de conocimientos serán más rápidas

para facilitar la comunicación entre colegas, serán mejores en la toma de decisiones, la resolución de problemas y el trabajo en equipo y también tendrán mejores relaciones interpersonales, y mayor percepción de bienestar y sentido (Trivellas, et al., 2015).

La velocidad de la sociedad occidental hacen del día a día de las personas que trabajan en instituciones educativas entren en un bucle donde la ocupación es un aspecto importante, sobre todo si la ocupación da sentido al propósito de la vida de las personas que trabajan. En este sentido, la universidad es una organización donde las personas que trabajan en ella parten de cierta vocación y por lo tanto hay un sentido hacia la vida que se refleja en la actividad profesional de una persona profesional de educación superior.

Si la profesional esta llena de sentido vital, la jubilación puede ser un momento muy relevante para la persona (Frankl, 1985). Si se jubila y la actividad se deja de hacer por completo, tendría que encontrar otras actividades que le diesen sentido a su vida y que ayudasen al bienestar de las personas que se jubilan.

En el transito a la jubilación, es dónde muchas veces se va resolviendo esa transformación de sentido para entrar en la nueva etapa que viene en la vida con sentido, con objetivos, con energía vital y con una forma de relación que armonice la vida.

Las relaciones interpersonales y la calidad de estas relaciones son un aspecto fundamental junto con el sentido vital, de acercar a las personas a niveles de bienestar óptimos.

La interacción ente las personas jubiladas, o en tránsito hacia la jubilación dentro de las organizaciones puede ayudar a este colectivo en la adaptación de su nueva vida y su bienestar (Sammarra, 2017). Además, se da el efecto en sentido contrario Si un proceso de relevo generacional, de jubilación, no se lleva a cabo correctamente, la organización pierde conocimientos, habilidades específicas y competitividad en el mercado (Semdley, 2017).

## 1.2. HUMANIDAD COMPARTIDA EN LAS RELACIONES

El ser humano no es un ser aislado, estamos en continua relación, y las relaciones que tenemos en las instituciones de educación superior, de alguna manera condicionan la transmisión de conocimiento, de saber hacer, y en un plano mas profundo de sentir que las personas estamos acompañadas.

Las personas en relación con otras, si las relaciones son de cuidado y calidad, aumenta la percepción de bienestar subjetivo. Al conectar con otra persona desde la humanidad compartida, la persona puede sentir que no está sola y que tiene la capacidad de resonar con el otro, empatizar y reconocer que lo que le une es mas importante que lo que le separa. La empatía es fundamental en las instituciones de educación superior, y mas si cabe con personas en transito a la jubilación (Araya, 2019)

La humanidad compartida conecta a las personas independientemente de la edad, sexo, aportación institucional, puesto de trabajo o nacionalidad. Hace referencia a las similitudes de las personas mas que a las diferencias que hay entre ellas, y por lo tanto, rescata un mismo destino y sentido en la vida último y un mismo anhelo, el bienestar propio y de los demás (Araya, 2019).

Invita a trascender de una mirada individualista y acercarse al otro desde una mirada compasiva (Nef, 2012). Al contrario que el edadismo, cualquier forma de discriminación social por cuestión de edad, y en este caso, en las instituciones de educación superior.

La gratitud y la mirada al otro como ser humano, desde la humanidad compartida, desde una mirada compasiva que promueva la colaboración, la calma, el saber que cómo humanidad, el aporte de las personas en transito a la jubilación es tan importante como el de cualquier otra persona (Brito & Araya, 2023).

El sentido vital de las personas en tránsito a la jubilación si se construye con personas impulsa al compromiso, a la acción, a la implicación y a la satisfacción (Ishida, 2012).

La implementación de procesos de traspaso generacional es fundamental, y hacerlo desde la humanidad compartida. El intercambio y la

transferencia de conocimientos brindan satisfacción laboral a los empleados, estabilidad de liderazgo, retención de conocimientos y aseguran que no se pierdan conocimientos teóricos o prácticos (Bano, 2020). Sin duda, los planes de sucesión, la comunicación, y las estrategias de relevo generacional basadas en humanidad compartida, son necesarios para el éxito y el bienestar de las personas que trabajan en ellas y para aquellas personas que están dispuestos a jubilarse en los años siguientes.

### 1.3. LOS SISTEMAS DE REGULACIÓN EMOCIONAL Y SU IMPORTANCIA EN EL BIENESTAR

La literatura tiene varias definiciones de las emociones, no obstante, se recoge la de Ekman (Gilbert, 2014) que la define más como una reacción involuntaria e la conducta ante una amenaza, teniendo en cuenta que esta amenaza puede ser real o imaginaria provocada por el pensamiento. Además, se recoge en la definición que la emoción está influida por una valoración automática que se realiza porque está ocurriendo algo relevante para el bienestar.

Las emociones según Gilbert (2014), están organizadas en tres sistemas de regulación. Los sistemas de regulación emocional.

El sistema de alarma o sistema de amenaza Tiene una función protectora y salvaguarda la supervivencia y la de los seres queridos. Por lo tanto, busca vivir y se activa tanto por situaciones de amenaza reales como imaginarias.

El sistema de logro, es el que activa los objetivos y mueve a las personas a conseguirlos. En este sistema se regulan los deseos, y por el sistema de incentivos y de búsqueda de recursos y este sistema está dominado por la dopamina. En este sistema el rasgo característico es querer más y querer mejor, por eso impulsa hacia los objetivos. Ayuda a las personas en las instituciones a alcanzar las metas deseadas y a buscar un sentido en la labor diaria.

Sin embargo, puede ser peligroso porque se rige por la dopamina, y busca formas de seguir consiguiendo sin parar.

El tercer sistema de regulación emocional es el sistema de calma. Este sistema ayuda a equilibrar los anteriores y es central en el generar sensaciones de bienestar y satisfacción.

Este es el sistema relacionado con las endorfinas y los opiáceos naturales del cerebro y junto a ellas la vasopresina y la oxitocina que servirán para los efectos relajantes del amor, el cariño, el sentirse acompañada una persona y segura, y sentimientos de cercanía con los demás.

Sin duda el equilibrio entre los tres sistemas de regulación emocional puede acompañar procesos donde se comparta el conocimiento y se generen redes para la construcción conjunta en las instituciones educativas, integrando a las personas en proceso de jubilación y construyendo con el aporte fundamental que pueden realizar.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS

Para llevar a cabo este estudio, se establecieron dos preguntas de investigación, que posteriormente se transformaron en los objetivos del estudio. La primera pregunta hace referencia a las actividades que realizan las personas que se han jubilado en el contexto universitario, y con qué emociones viven en el proceso de jubilación, ambas cuestiones relacionadas con el bienestar de la persona. La segunda pregunta hace relación a poder escuchar a las personas que se jubilan y saber si les hubiera gustado seguir colaborando con la universidad.

Los objetivos planteados son los siguientes:

- Objetivo (O1) identificar qué actividades hacen las personas que se han jubilado en el contexto de la enseñanza superior para sustituir el tiempo que pasaban trabajando.
- Objetivo (O2) saber si les hubiera gustado seguir colaborando con su institución una vez jubilados.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo este estudio, se obtuvieron datos cualitativos.

Los datos cuantitativos se refieren a las preguntas abiertas sobre las actividades que realizan tras la jubilación, y preguntas abiertas sobre emociones que han vivido en el proceso. Además de pregunta cerrada sobre si les hubiera gustado seguir colaborando con la universidad.

Este cuestionario que aglutina toda la información, fue pasado a las personas que participan en el estudio, y fue pasado una sola vez.

#### 3.2 PARTICIPANTES

La muestra que participa en este estudio ha sido de 75 personas que actualmente están jubiladas o que van a jubilarse en los siguientes años. No obstante, las 79 personas son el 25 % de la muestra invitada. La explicación puede apuntar hacia la dificultad de que las personas ya jubiladas conserven o utilicen el mail institucional.

De las personas que han participado en el estudio, el 63,38% de los participantes eran del sexo masculino y el 36,62 de sexo femenino. La edad media de la muestra fue de 64,7 años.

El 80,28 de la muestra es personal docente investigador y el 19,72 es personal de administración y servicios.

#### 3.3 INSTRUMENTOS

Para llevar a cabo este estudio se creó un cuestionario ad-hoc a través de Qualtrics. Este cuestionario tiene diferentes secciones que cubren diferentes temas como el proceso de jubilación en la organización, la transferencia de conocimiento, las emociones durante la jubilación, las actividades que se realizan después de la jubilación, la disposición a seguir colaborando, los procesos de mentoring y la retención del talento.

Para llevar a cabo este estudio en concreto, se ha utilizado los datos referidos a las actividades que se realizan después de la jubilación, las

emociones vividas en el proceso de jubilación y la disposición a seguir colaborando con la universidad una vez jubilada la persona.

### 3.4 DISEÑO

El diseño del presente estudio es un diseño no experimental porque no hay análisis de una variable independiente de control y no realizamos ningún tipo de intervención. Recogemos datos para conocer el estado de las personas que están cerca de la jubilación o que se han jubilado, en el entorno universitario, pero no realizamos ningún tipo de contraste con grupo de control, o comparación con otras organizaciones educativas. Se trata de un estudio en el caso concreto de una universidad privada en España.

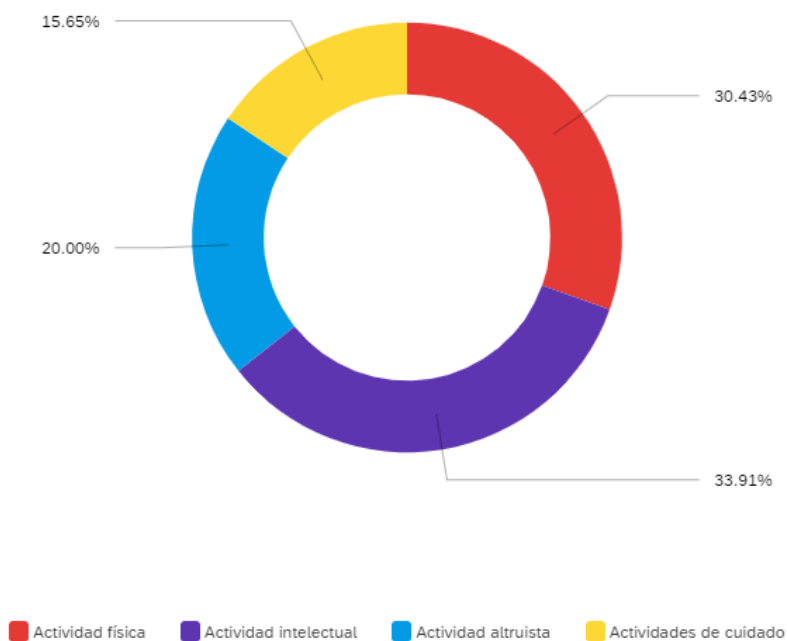
## 4. RESULTADOS

En relación a los resultados del estudio, se diferencian las dos preguntas de investigación que van acorde a los objetivos planteados.

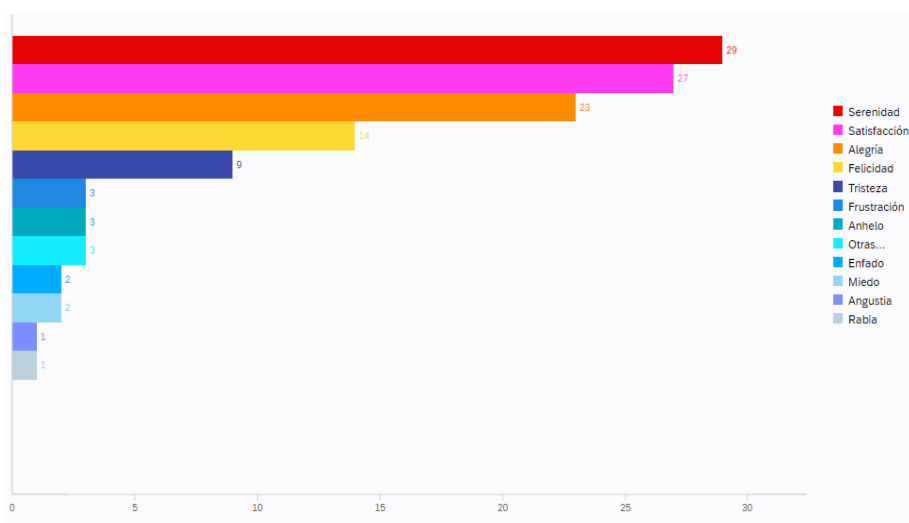
Los resultados obtenidos con relación a la primera pregunta de investigación, y primer objetivo marcado, respecto a las actividades que realizan las personas que se han jubilado tras su etapa laboral en la enseñanza superior, apuntan que el 33,03% de los participantes manifiesta que les gustaría tener algún tipo de actividad intelectual, mientras que el 30,03% expresan que les gustaría aumentar su actividad física, el 20,18% mencionan que les gustaría realizar actividades altruistas, y, al 16,51% quieren realizar actividades de cuidado. (ver Figura I)

También respecto a la primera pregunta de investigación, los resultados a la cuestión sobre las emociones que ha vivido o viven las personas en el proceso de jubilación, el 80% de las emociones señaladas son emociones positivas como la serenidad, satisfacción, alegría y felicidad, mientras que el 20% son emociones consideradas negativas como la tristeza, frustración, anhelo, enfado, rabia, miedo y angustia (ver Figura II)

**FIGURA 1.** actividades que realizan cuando las personas se jubilan

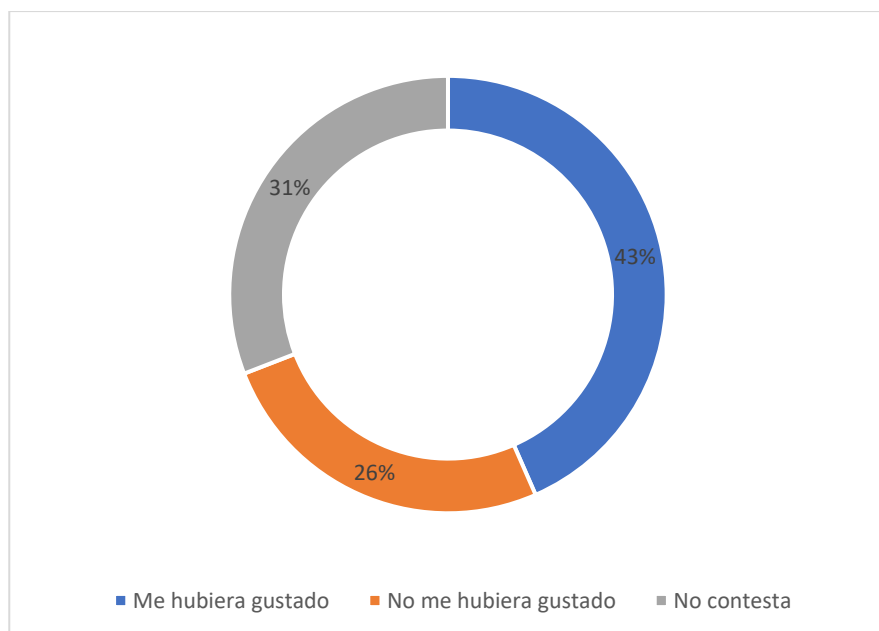


**FIGURA 2.** Emociones que han vivido o vien en el proceso de jubilación



Finalmente, respecto a la segunda pregunta de investigación y en respuesta al segundo objetivo planteado, sobre si les hubiera gustado seguir colaborando con la institución una vez jubiladas las personas, a 43% le hubiera gustado seguir colaborando con la Universidad, mientras que al 26% no le hubiera gustado seguir colaborando, y el 31% no sabe (ver figura III)

**FIGURA 3.** Posibilidad de seguir colaborando



## 5. DISCUSIÓN

La discusión de los resultados, y mirando hacia la primera pregunta de investigación, es de vital importancia para el bienestar de las personas que se defina un propósito de vida, algo que haga que las inquietudes y ganas de vivir tengan una dirección y que está dirección de un sentido a la vida.

El 100% de las personas que han respondido a la encuesta parece que tienen una actividad que hace que sigan en activo. Es interesante contrastarlo con el perfil de las personas que trabajan en la Universidad,

siendo una institución que trabaja con personas y con el conocimiento, parece que la reflexión en cuanto al propósito de seguir en activo está asegurada. Ahora bien, el tipo de actividad es importante para el bienestar personal en esta nueva etapa en la vida.

El bienestar se define en 5 parámetros (Vazquez et Al., 2009), la nutrición, la preparación física, la calidad del sueño, las relaciones interpersonales y la actitud ante la vida y ante las demás personas. De los parámetros del bienestar el 30,035 de la muestra apunta hacia a actividad física, el cuidado del cuerpo en la edad adulta es fundamental para tener una esperanza de vida saludable y el 16,51% actividades altruistas, que tienen que ver con aspectos relacionados con las relaciones interpersonales y la actitud ante la vida. Las relaciones personales de calidad, sentirse que se sirve a alguien o algún propósito mayor, son aspectos fundamentales que dan sentido a la existencia.

Ahora bien, la actividad intelectual, elegida por 33,03% puede ser un aspecto relevante si se realiza en interacción social, con otras personas, compartiendo, construyendo de forma conjunta, en términos de la Unesco en su último informe sobre el propósito de la educación, construyendo juntos. Colaborar en actividades intelectuales puede convertirse en una labor social, altruista, de bienestar personal y social, y sin duda un aporte a la sociedad de personas con alta capacidad intelectual y con actitud para seguir construyendo a nivel social.

Las actividades altruistas elegidas por el 20,18% si se combinan con actividades intelectuales, elegidas por el 33,03%, hace suponer que mas de la mitad de las personas que han respondido al cuestionario podría realidad actividades que proporcionase una ayuda social importante, y un aporte intelectual, y que se podrían realidad cuidando que no se realicen en soledad, sino mas bien aumentando la calidad y cantidad de las relaciones sociales y por lo tanto apoyando el bienestar de las personas que están en edad de jubilación.

Las actividades de autocuidado elegidas por el 16,51% de la muestra ponen de manifiesto la importancia que cobra el cuidado personal en esta etapa de la vida. Sin duda, el deterioro físico es una inquietud en esta edad y se pasa de tener el foco hacia el trabajo, hacia fuera de uno

mismo, para tenerlo más hacia dentro, con una mirada distinta, de cuidado. Es interesante observar, como es se transita en esta nueva etapa de jubilación de la mirada más externa a una mirada más interna de cuidado. Las actividades de autocuidado pueden dirigirse a la parte más física (33% de la muestra) y de autocuidado en otras vertientes como es el trabajo con la meditación, el cuidado del sueño, los viajes, compartir más tiempo con amistades y familiares, etc. Faltaría indagar en las personas que han respondido al cuestionario a que actividades de autocuidado se refieren y relacionarlas con los parámetros del bienestar personal, si hubiera o no una relación directa.

Respecto a las emociones que viven las personas que participan en el estudio en el proceso de jubilación, y teniendo en cuenta que el 80% de las emociones señaladas son emociones positivas como la serenidad, satisfacción, alegría y felicidad, mientras que el 20% son emociones consideradas negativas como la tristeza, frustración, anhelo, enfado, rabia, miedo y angustia.

Los sistemas de gestión emocional según Gilbert (2014) se concretan en tres. El sistema de alarma o amenaza tiene como misión protegernos ante amenazas, y es en este sistema donde vivimos emociones de miedo, angustia, rabia, frustración, como las apuntadas por el 20% de la muestra. Este sistema de amenaza se activa no sólo con la vivencia de algún peligro, sino también con pensar que puede ocurrir. Genera cortisol, y es un sistema que las personas podemos activar con la vivencia de las emociones descritas anteriormente. Posiblemente, el 20% de las emociones vividas tienen que ver con este sistema y pueden activarse ante situaciones que consideren injustas, situaciones de miedo al futuro, nueva etapa personal que se activa tras la jubilación, o resentimientos ante personas o la propia institución.

Respecto al segundo sistema que señala Gilbert, el sistema de calma, incluye emociones como la satisfacción, la alegría, la felicidad, la serenidad, señaladas por el 80% de la muestra. Este sistema es necesario para la regulación emocional y su propósito es la calma y la satisfacción. Desde este sistema las relaciones interpersonales son nutritivas y generativas y se activan opiáceos como la oxitocina. La sensación de

bienestar se instala en el cuerpo y las relaciones interpersonales mejoran, esencial este aspecto para una vida con bienestar y satisfacción.

Sin embargo, el tercer sistema de gestión emocional señalado por Gilbert, el sistema de logro o búsqueda de recursos, esencial para generar dopamina, y que nos proporciona objetivos, y es impulsado por los deseos y requiere la energía necesaria para avanzar, el esfuerzo necesario para alcanzarlos, no se han dado emociones relacionadas con este sistema, quizás porque los objetivos estén relacionados con el sistema de calma, hacia el autocuidado y colaborar con instituciones altruistas, mas que hacia objetivos concretos muy marcados y cortoplacistas. Poder concretar algún objetivo en las actividades que se van a realizar tras la jubilación ayudaría a mantener activo el sistema de logro que tan activo está en las instituciones, y mantendría niveles de dopamina que ayudarían al esfuerzo para ir hacia ellos y conseguirlos.

Finalmente, y teniendo en cuenta que al 31% de los participantes les hubiera gustado seguir colaborando de alguna manera con la organización, podría ser interés aplicar este tipo de iniciativa dentro de los procesos de relevo generacional. Aprovechar que aproximadamente a un 60% le hubiera gustado o no responde a esta pregunta, podrían platearse colaboraciones relacionadas con el autocuidado, relaciones con temas altruistas, o quizás con actividades intelectuales que permitan aumentar la competitividad empresarial de la organización porque habría mayor espacio y tiempo para la transmisión de habilidades y conocimiento de puestos clave. A su vez, el hecho de que distintas generaciones convivan en un mismo contexto ayudaría a la interacción y al aprendizaje de distintas habilidades como pueden ser las TICs o las habilidades más específicas de un puesto de trabajo que solo se consiguen con la experiencia de una persona jubilada. Aumentaría los niveles de bienestar y equilibraría los sistemas de gestión emocional de amenaza, de logro y de calma.

## 6. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos y la discusión de los mismos permiten concluir a tres niveles diferenciados. Conclusiones que tienen que ver con el bienestar personal de las personas jubiladas o en proceso de jubilación,

conclusiones que miran a la institución y que apuntan hacia propuestas que la universidad puede tener en cuenta y conclusiones a considerar hacia el propio equipo que realiza este estudio para poder abordar futuras líneas de trabajo.

Respecto a las conclusiones que tienen que ver con el aumento del bienestar de las personas en proceso de jubilación o jubiladas:

Tener en cuenta que las características del bienestar son fundamentales para encontrar sentido a las actividades que se realicen. Tener un propósito en la vida y traccionar hacia ese propósito, poner foco y emoción hacia lo que se quiere conseguir y buscar los objetivos que den sentido a la vida. Todo ello, teniendo en cuenta que la mayoría de las personas pretende realizar actividades tras la jubilación, que estén puedan centrarse en lo que les va a dar mayor bienestar y una esperanza de vida saludable. Es decir, actividades que requieran movimiento (ejercicio físico) y también actividades intelectuales en interacción con otras personas que tengan inquietudes por seguir creciendo intelectualmente, seguir cuidándose y encontrar sentido a lo que realicen con actividades altruistas en parte y siempre con un aporte social reconocido. El sentido, cuando es comunitario alcanza mayores niveles de satisfacción y bienestar (Ishida, 2012).

Mirando los sistemas de regulación emocional (Gilbert, 2014), apuntar hacia el refuerzo del sistema de logro. Que las actividades que se realicen tengan un sentido, un propósito, un objetivo concreto, alcanzable, real, que impulse a la acción y ayude a levantar la tristeza y la angustia. Que estas actividades aporten cuidado, amabilidad y ternura, y que se realicen en interacción social, para nutrir las relaciones sociales. La amabilidad y la gratitud son dos características determinantes a nivel relacional y que mejoran las relaciones intra e interpersonales (Nef, 2014)

Respecto a las conclusiones que miran a la institución:

Tener en cuenta que un tanto por ciento elevado de las personas en proceso de jubilación o jubiladas les gustaría seguir colaborando. Los resultados que apuntan a que en las instituciones de educación superior existe una inquietud por seguir colaborando, por seguir realizándose como personas, por ir mas allá del mero aporte y entregar más a la

institución. Aprovechar para aumentar la competitividad del conocimiento que estas personas tienen y el saber hacer y estar. Analizar y proponer propuestas para cuidar a las personas en proceso de jubilación con un planteamiento estructurado, que tenga en cuenta sus intereses y los intereses de la organización y que permita dar sentido, encontrar un propósito en la vida de las personas que se jubilan. Y que la actividad se reconozca y se valide por parte de la institución. El cuidado de las personas a nivel social debería ser tenido en cuenta en instituciones que están en continuo contacto con la sociedad y que miran por el crecimiento y cuidado de la sociedad, como son las universidades. El cuidado de la persona, la empatía y habilitar puentes para seguir creciendo juntos. Por ejemplo, haciendo de mentores y proponiendo una cultura de intercambio de conocimiento, instituciones que crezcan en base a compartir.

Finalmente, conclusiones para el propio equipo que lleva a cabo el estudio, y que posibiliten futuras líneas de investigación:

Realizar entrevistas en profundidad a personas en proceso de jubilación para obtener datos que ayuden a profundizar detrás de las respuestas dadas al cuestionario.

Seguir colaborando con el departamento de Recursos Humanos y desarrollo de personas, para estrechar lazos que ayuden a crecer a la institución. Que las acciones que se propongan en el departamento tengan una base académica.

Poder contrastar y realizar un estudio mas amplio, y contrastar el aporte de este mismo estudio en otras universidades. En este sentido, se puede estudiar el fenómeno a nivel universidades privadas o comparar con las universidades públicas para entre todos realizar aportes significativos.

Por último, y no por ello menos relevante, cuidar a las personas que forman parte de la muestra y mostrar el propósito del estudio, el para qué, que haga que quienes participan sientan que la participación en el mismo, ya es un aporte.

## 7. AGRADECIMIENTOS/APOYOS

Agradecemos al departamento de Recursos humanos y desarrollo de personas con el que hemos llevado a cabo la investigación. Sin su implicación e interés no hubiera sido posible tener una muestra elevada en temas relacionados con el proceso de jubilación. Agradecemos también el contraste de los datos con este departamento, que dan una visión real de lo ocurrido en la universidad y a Vicerrectorado de innovación, calidad que abre las puertas para seguir investigando en esta línea.

## 8. REFERENCIAS

- Ahmad, N., Lodhi, M., Zaman, K. & Naseem, I. (2017). Knowledge management: a gateway for organizational performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 8 (3) 859-876. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0282-3>
- Araya, C. (2019). *Humanidad compartida*. Desclée De Bruger
- Bano, Y., (2020). The Critical Link Between Knowledge Management and Succession Management at Higher Education Institutions. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3588158>
- Helal, D., Nóbrega, C. & Lima, T. (2021). Retirement and organizations: perspectives and challenges for both workers and human resource management", *Working with Older People*, 25 (2), 141-152. <https://doi.org/10.1108/WWOP-04-2020-0014>
- Gilbert, P. (2014). *Terapia centrada en la compasión*. Desclée de Brouwer.
- Brito, G. y Araya, C. (2023). *Corazón calido, mente serena*. Sirio
- Frankl, V. (1985). *El hombre en busca del sentido*. Herder
- Ishida, R. (2012). Purpose in life (Ikigai), a frontal lobe function is a natural. *Psychology*, 3(03), 272.
- Nef, K. (2012). *Se amable contigo mismo. El arte de la flacidez hacia uno mismo*.
- Pilipiec, P., Groot, W., & Pavlova, M. (2021). The effect of an increase of the retirement age on the health, well-being, and labor force participation of older workers: a systematic literature review. *Journal of Population Ageing*, 14, 271-315. <https://doi.org/10.1007/s12062-020-09280-9>
- Sammarra, A., Profili, S., Maimone, F. & Gabrielli, G. (2017). Enhancing Knowledge Sharing in Age-Diverse Organizations: The Role of HRM Practices. *Age Diversity in the Workplace, Advanced Series in Management*, 17, 161-187. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120170000017009>

- Smedley, K. (2017). *Age matters: Employing, motivating and managing older employees*. Routledge.
- Ramayah, T., Yeap, J., & Ignatius, J. (2013). An empirical inquiry on knowledge sharing among academicians in higher learning institutions. *Minerva*, 51, 131-154. <https://doi.org/10.1007/s11024-013-9229-7>
- Trivellas, P., Akriovouli, Z., Tsifora, E., & Tsoutsas, P. (2015). The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance*, 19, 238-247. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00025-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00025-8)
- Vázquez, C., Hervás, G., Rahona, J. J., & Gómez, D. (2009). Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la Psicología Positiva. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud/Annuary of Clinical and Health Psychology*, 5, 15-28.