

**IMPACTOS PERCIBIDOS POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS  
DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN DESPUÉS DE SU PARTICIPACIÓN  
EN EL PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN LABORAL ASISTIDA EN EL AÑO 2017**

CARMEN ALICIA CAMPO PEREIRA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

ESPECIALIZACIÓN EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2018

**IMPACTOS PERCIBIDOS POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS  
DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN DESPUÉS DE SU PARTICIPACIÓN  
EN EL PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN LABORAL ASISTIDA EN EL AÑO 2017**

CARMEN ALICIA CAMPO PEREIRA

Monografía para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesora Temática

Natalia Gómez Cardona

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

MEDELLÍN

2018

## AGRADECIMIENTOS

“Los problemas de la senectud no comienzan cuando uno se jubila, sino cuando a uno se le etiqueta como trabajador viejo”.

Úrsula Lerh y Hans Thomas

Un especial agradecimiento a mis hijos, que son mi impulso para aprender y entender que para adquirir conocimiento no hay límite. También agradezco inmensamente a la profesora Natalia Gómez, quién con su paciencia, dedicación y conocimiento fue mi guía en este nuevo logro.

Por último, un sincero agradecimiento al grupo de funcionarios de Empresas Públicas de Medellín, que brindaron su aporte desde la experiencia y participación en el programa de pre pensionados, para hacer posible esta investigación.

## TABLA DE CONTENIDOS

1. TITULO .....	7
RESUMEN.....	8
PALABRAS CLAVE.....	8
ABSTRACT.....	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2.1. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN.....	10-21
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
4. OBJETIVOS.....	21
4.1. GENERAL.....	21
4.2. ESPECÍFICOS.....	21-22
5. JUSTIFICACIÓN.....	22-26
6. MARCO METODOLOGICO.....	26
6.1. TIPO DE ESTUDIO.....	26

6.2. ENFOQUE.....	27
6.2.1. CUALITATIVO .....	27-28
6.2.2. DISEÑO FENOMENOLÓGICO.....	29
6.2.3. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	29
6.2.3.1. EXPECTATIVAS.....	29
6.2.3.2. PERCEPCIONES.....	29
6.2.3.3. ASPECTOS POSITIVOS.....	30
6.2.3.4. ASPECTOS NEGATIVOS.....	30
6.2.3.5. IMPACTOS.....	30
6.2.3.6. RECOMENDACIONES DE LOS ASISTENTES.....	30
6.3. PROCEDIMIENTO.....	30-31
6.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	31
7. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	32
7.1. FUENTE PRIMARIA.....	32
7.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	32
7.3. TECNICAS E INSTRUMENTOS .....	32
7.3.1. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA .....	32-34

7.3.2. ATLAS TI.....	34
8. FICHA TÉCNICA.....	34
9. MARCO REFERENCIAL.....	35
9.1. MARCO CONCEPTUAL.....	35
9.1.1. PREJUBILACIÓN.....	35
9.1.2. JUBILACIÓN .....	35-36
9.1.3. PREPARACIÓN PARA LA JUBILACIÓN .....	36-37
9.1.4. PLANES O PROGRAMAS DE R. L. A.....	37-38
9.1.5. VEJEZ.....	38-39
9.2. MARCO HISTÓRICO .....	39-41
9.3. MARCO CONTEXTUAL.....	41-43
10. MARCO TEÓRICO.....	43-48
11. TEORIAS SOBRE LA JUBILACIÓN .....	48-49
12. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	49
12.1. EXPECTATIVAS .....	49
12.2. PERCEPCIONES .....	50
12.3. ASPECTOS POSITIVOS .....	50-52
12.4. ASPECTOS NEGATIVOS.....	52-53
12.5. IMPACTOS.....	53-54
12.6. RECOMENDACIONES DE LOS ASISTENTES.....	54
12.6.1. EN CUANTO A TIEMPO.....	54
12.6.2. ESPACIO FÍSICO.....	54

12.6.3. ACTIVIDADES.....	55-56
12.6.4. REFRIGERIO .....	56
12.6.5. PRESENCIA DE UN DIRECTIVO DE EPM.....	56
12.6.6. SEGUIMIENTO .....	56-57
13. CONCLUSIONES.....	57-60
14. RECOMENDACIONES .....	60-62
15. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	63-65
16. ANEXOS.....	66
16.1. CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	66-68
16.2. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	68

## **1. TITULO**

IMPACTOS PERCIBIDOS POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DE EMPRESAS  
PÚBLICAS DE MEDELLÍN DESPUÉS DE SU PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA  
DE DESVINCULACIÓN LABORAL ASISTIDA EN EL AÑO 2017



## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue conocer los impactos percibidos por los funcionarios de Empresas Públicas de Medellín después de su participación en el Programa de Retiro Laboral Asistido en el año 2017, teniendo en cuenta que el proceso de jubilación trae consigo posibles cambios psicosociales y emocionales que implican ajustes, ante los cuales no siempre se está preparado. Es por esto que, un programa de preparación ante dicha etapa se vuelve una oportunidad para asumir dicha transición de manera positiva y optimista, especialmente cuando se está en una sociedad que exige nuevos retos. Esta investigación tuvo un carácter descriptivo y cualitativo, es decir, centrado en las apreciaciones y opiniones de 15 funcionarios que estuvieron en el programa, los cuales eran de diferentes áreas para garantizar la objetividad y variedad en la información. Se utilizó como fuente de información una entrevista semiestructurada, a partir de la cual y después del análisis, se identificaron aspectos de mejora y se definen recomendaciones en pro de mantener el programa dentro de la organización, no sólo como parte de un sistema de beneficios y cumplimiento a una política de gobierno; sino además como una oportunidad de capacitación y formación previa a la jubilación, que brinda un entrenamiento psicológico, en el cual las personas de manera consciente y voluntaria asumen dicha etapa como proceso de cambio esencial en frente a los diferentes ciclos de vida.

**Palabras clave:** Prejubilación, Jubilación, Vejez, Planes de Retiro, Preparación para la jubilación.

## ABSTRACT

The objective of this research was to know the impacts perceived by the employees of Empresas públicas de Medellín, after their participation in the Assisted labor retirement program in the 2017, taking into account that the retirement process brings with it possible psychosocial and emotional changes that they involved adjustment, before which you are not always prepared. This is why, a preparation program before this stage becomes an opportunity to assume this transition on a positive and optimistic way, specially when you are in a society that demands new challenges every day

. This research was descriptive and qualitative, focused in the perceptions and opinions of 15 employees of different areas who participated on the program. A semistructured interview was used as a source of information, from which and after the analysis, aspects of improvement were identified and recommendations were defined in order to maintain the program within the organization, not only as a part of a benefits system and a compliance with a government policy, but also as an opportunity for training retirement, which provides psychological training, in which people assume this stage as a process of essential change in front of different life cycles.

**Key words:** Pre- retirement, retirement, old age, retirement programs, Preparation for the retirement.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN:**

Las sociedades y en especial las organizaciones, a través de programas de educación y de formación, prestan gran atención a la preparación de las personas para su ingreso en el mundo profesional y laboral; sin embargo, aún no se ha tomado la debida conciencia en relación a la importancia que tiene la transición de la vida laboral a la jubilación o retiro laboral. Crego (2004), expresa que este tema como tal no presenta una normativa jurídica en nuestro medio, que no existen investigaciones amplias y reconocidas en la literatura, sino que muchos conceptos sobre jubilación y prejubilación, se explican desde el ámbito de las ciencias sociales, por lo tanto, asegura el autor, que es raro encontrar estudios o aportes integrados a una investigación sistemática en la que haya suficiente información bibliográfica, que permita obtener una continuidad en el tiempo.

Si pensamos en el concepto de desarrollo de carrera, la jubilación o retiro laboral podría ser una etapa más de la misma, considerando que en la vida profesional de las personas, así como en la vida personal, suceden diversos y constantes cambios.

La etapa de jubilación puede ser definida entonces como un cambio, una transición, que implica dejar atrás un rol laboral y, por consiguiente, requiere contar con la capacidad de

reestructurar un sin número de funciones y actividades personales. Según Crego, la etapa de jubilación es, además de un evento organizacional y sociológico, una experiencia humana en la que aparecen implicadas la toma de decisiones, las actitudes, el desempeño de roles, la construcción de identidades, la salud física y psicológica, etc., y que igualmente entraña una serie de impactos, de nuevo no sólo sobre la organización y la sociedad, sino directamente sobre la persona y sus vínculos sociales.

El retiro laboral contiene dos aspectos significativos, por una parte, la disminución del nivel de ingresos y, por otra, que la persona al jubilarse siente que ha perdido o disminuido su función social, de allí que el trabajo, además de ser un medio de subsistencia, ofrece otra serie de importantes elementos como la organización del tiempo y del espacio, status, contactos sociales, actividad e identidad personal.

Uno de los pilares de identidad más fuertes de las personas, es la actividad laboral que realiza y el lugar donde la lleva a cabo, esto para indicar que, el empleo ocupa un lugar importante de identidad en la vida de las personas. De igual forma, existe una valorización social de pertenencia a la organización, por lo tanto, cuanto mayor es el prestigio de la empresa mayor es el de la persona.

Cuando se quiebra una estructura tan fuerte como la red laboral que se conforma, ya que no es sólo el trabajo, sino la disciplina cotidiana, la convivencia con los compañeros, el aprendizaje, las rutinas de trabajo y demás, sobreviene generalmente una crisis. Si esta crisis es asumida como oportunidad, los efectos a corto y mediano plazo pueden ser menores, por lo tanto, la forma en que las personas se adapten a la situación de jubilado o retirado, va a depender de

varios factores; uno de ellos es el nivel de preparación para este acontecimiento y también las características de personalidad, como la flexibilidad para aceptar las nuevas situaciones, los niveles de iniciativa y la claridad para la elaboración y ampliación del proyecto de vida.

Dicho cambio puede llegar a desencadenar un desborde de preocupación, por la incertidumbre que esto genera, llevando a las personas a plantear preguntas relacionadas con tener el dinero suficiente para mantener el mismo ritmo de vida, aburrimiento en dicho estado, sensación de inutilidad e incluso, perder identidad en ausencia de un trabajo, lo que termina en un cambio de rol, tanto a nivel personal como familiar y social; siendo estos planteamientos motivo de inseguridad y angustia respecto al futuro.

Sin embargo, lo importante es tomar este momento de crisis como una oportunidad, tal como se mencionó anteriormente, que permita explotar la creatividad y dedicarse de lleno a realizar actividades que generen placer y motivación y en las que se puedan volcar las experiencias adquiridas a través de los años. Por ello es indispensable hacer un repaso de las propias vivencias, de los conocimientos acumulados, de las experiencias y del rol que se ha desempeñado como empleado, y desde ahí, comenzar a analizar el sentimiento de pérdida que hace que esta etapa sea percibida como negativa, para, poder así comenzar a planificar y proyectar nuevos espacios desde las motivaciones y potencialidades que cada persona posee.

¿Qué hago ahora? Es la pregunta que suelen hacerse quienes transitan por este momento. Son muchas las actividades que se pueden hacer luego del retiro laboral. El incentivo varía según la vocación y motivación de cada persona.

La jubilación debe ser percibida entonces, como un momento más del devenir de las personas. Es un camino casi tan largo como el de la trayectoria laboral, marcado no sólo por pérdidas, sino también por grandes posibilidades para el desarrollo y crecimiento personal. La clave está en la posibilidad de transformar las amenazas en oportunidades, poner en marcha nuevos caminos adaptativos, imaginar proyectos personales, lo cual implica el desafío de participar activamente en ellos, con el fin de vivir esta etapa como un punto de partida, que al igual que el trabajo, aporta experiencias y vivencias de diversa índole.

Generación de proyectos, la búsqueda de nuevos intereses, iniciar un emprendimiento, hobbies, voluntariado o el resurgimiento de aquellas actividades que quedaron relegadas en pro del trabajo, son algunas de las alternativas posibles, aspectos que pueden adquirirse y fortalecerse a través de un programa asistido, en el cual todas estas opciones sean contempladas y puedan marcar una ruta de inicio a una nueva vida.

Teniendo en cuenta los aportes de algunos autores Meléndez, J.C y otros, de la Universidad de Valencia, quienes han estudiado la problemática del retiro laboral en cuanto a la adaptación que ello suscita en las personas al concluir dicha etapa de su vida, es necesario mencionar la definición que le dan al concepto de adaptación, la cual puede entenderse, como aquella capacidad del individuo para ajustarse al medio y a sus condiciones físicas, psíquicas y sociales, de tal forma que dicha condición le permita encajar en el mundo y aceptar con mayor equilibrio emocional el período de retiro o cese laboral.

Según Kim y Moen (2001, 2002), los individuos pueden tener diferentes tiempos adaptativos ante un cambio vital como es la jubilación, frente a lo cual expresan que sería

probable encontrar que un promedio alto de personas, medio año después de su jubilación han podido conseguir adaptarse a su nueva condición de vida.

Con los párrafos anteriores se confirma que la transición a la etapa de jubilación, conlleva al encuentro de situaciones nuevas, que requieren adaptación, debido a los cambios que ello suscita, en los cuales se hace oportuno un proceso de acompañamiento, que brinde nuevas alternativas para facilitar el afrontar con éxito las demandas del medio, evitando de esta forma apreciaciones de inutilidad en las personas, ante una sociedad en la cual es necesario adaptarse con oportunidad.

Preparar a las personas para el retiro laboral por motivo de jubilación es una práctica que va en aumento en las organizaciones, en Medellín, aunque el dato no es amplio, se tiene registro de empresas del sector privado como Grupo Nutresa, Colanta, Grupo Familia y algunas universidades a nivel nacional como la Universidad Tecnológica de Pereira, convirtiéndose este tema en un reto importante para las áreas de Gestión Humana.

Cuando un trabajador está próximo a jubilarse, es normal que en las empresas busquen con antelación su reemplazo y en el mejor de los casos en su último día de trabajo, le hagan un reconocimiento por el tiempo dedicado. Hoy en día, hay organizaciones que van más allá de esto, de entregar al empleado una carta, en donde se le comunica que, en cumplimiento de la normatividad laboral, el recibir su primera mesada pensional es justa causa para dar por terminado el contrato. Dichas organizaciones ven a sus trabajadores como su activo más valioso, por lo que crean programas enfocados a la preparación para el retiro laboral de aquellos que están próximos a jubilarse y la integración de los ya jubilados.

---

Estos programas generalmente contienen una serie de actividades de capacitación, recreación, ayuda psicológica y emocional, que permite a los trabajadores asimilar de forma positiva este cambio de etapa a la que se enfrentan.

Cabe anotar que las personas próximas a pensionarse, sufren una serie de cambios en su vida, el sólo hecho de dejar de trabajar modifica los hábitos que ha tenido a lo largo del tiempo, por ejemplo, despertar a una hora determinada, realizar una actividad en las mañanas, desplazarse a su lugar de trabajo, relacionarse con sus compañeros, regresar a su casa en el mismo horario después de culminar su jornada laboral. El dejar de hacer repentinamente lo que tenía como costumbre no es fácil, para algunos puede significar una gran pérdida, para otros, gran satisfacción, pero la realidad es que adaptarse a un cambio siempre conlleva un esfuerzo.

Es frecuente que las personas próximas a jubilarse o recientemente jubiladas presenten estados de depresión porque no se sienten útiles, no quieren sentirse viejos y no saben qué hacer con su tiempo libre, lo que puede interferir en la participación activa de las actividades que realice la empresa dentro de su programa para el retiro laboral, por eso es importante que quien lo lidere tenga la formación y la competencia que permita darle un adecuado manejo, para que éste tenga el impacto esperado, buscando que el programa como tal establezca un punto de inicio sólido de cada persona hacia los nuevos retos que tiene en su nueva vida. El saber entablar dicho cambio de una manera sólida y efectiva lleva a que los nuevos procesos sean asumidos de una manera clara por parte de las personas, asegurando un mayor éxito del mismo. Pulido (2007).



Ayudar a las personas en la transición a la etapa de jubilación, constituye un recurso valioso para potenciar su crecimiento y desarrollo personal, que las lleve a gozar de una adecuada calidad de vida y sostener relaciones sociales que fortalezcan su autoestima y les permita adaptarse e integrarse fácilmente. Es una formadora labor que las organizaciones, en los programas de gestión humana, pueden llevar a cabo por los beneficios que esto aporta a la vida personal de cada uno de los empleados y al de sus familias.

Todo lo anterior lleva a concluir que, psicológicamente se evidencia una serie de fenómenos en la etapa previa a la jubilación que pueden llevar a desestabilizar a la persona y a tener sensaciones de preocupación, sentimiento de inutilidad, depresión y ansiedad, asociado a otros factores como problemas económicos, familiares, sociales y de salud, lo que podría definirse como vacío existencial, en el cual se generan en la persona sentimientos o cuestionamientos relacionados con la existencia, atravesando este momento con una emocionalidad, posiblemente desconocida, ya que siempre había estado viviendo cierta rutina de trabajo y vida que le eran estables. Frankl (1990).

Por tal motivo, un programa de desvinculación asistida previa a la jubilación, puede ser una intervención profesional que ofrece herramientas formativas para facilitar una mayor y apropiada preparación y adaptación al medio, partiendo de un acercamiento y entendimiento de la crisis vital por la cual atraviesan las personas cuando pasan de una etapa a otra en el transcurso de su vida, especialmente cuando finalizan su período laboral.

Se conoce en el medio relativamente poco sobre los programas de retiro laboral asistido, no obstante, y como se expresó anteriormente, existe mayor consciencia a nivel organizacional

para ofrecer este tipo de programas de preparación, pensando en la salud mental de sus empleados, mientras estén en la organización y después, al momento del retiro definitivo.

Empresas como la Fundación Universitaria del Área Andina de Pereira, tiene un programa de preparación para sus empleados próximos a desvincularse laboralmente, con el propósito de reducir los efectos negativos que puede tener ese proceso, abordando cuatro dimensiones: dimensión social, dimensión emocional, dimensión familiar y dimensión profesional. La población del programa es de 35 empleados. El programa está encaminado a conocer a cada persona hacia los nuevos retos que tienen trazados en su nueva vida. El saber entender el cambio de una manera efectiva lleva a que dichos propósitos se asuman de forma favorable y clara, asegurando así, un mayor aprendizaje y éxito de los mismos. Rossy y Velásquez (2017).

Dentro del diseño del proceso, se pretende minimizar el impacto de las decisiones de la universidad, de forma que no representen sentimientos en contra por las situaciones vividas. Adicionalmente, genera un cambio de actitud y manejo frente a su familia u otras personas cercanas. Puede observarse y de acuerdo a la revisión realizada, que para la Universidad, el programa está enmarcado dentro de la responsabilidad social empresarial, que busca básicamente generar una nueva cultura en la que el ser humano es el baluarte de la organización y por ende acompañar su proceso de desvinculación como contribución a un estado de salud adecuado, tanto físico como mental, y a unas condiciones saludables de trabajo para quienes continúan siendo parte de la universidad y para los que deben partir, pensando en asegurar el respeto a la dignidad humana y a los derechos humanos fundamentales.

El programa aporta herramientas para que las personas incrementen la asertividad y la resiliencia frente a la situación de retiro laboral. Dicho programa, si bien obtuvo excelentes resultados, entre ellos, generar un estado de conciencia de la universidad frente a los empleados, comprendiendo y atendiendo el dolor que genera la pérdida de la vinculación laboral, no contempla un seguimiento posterior, en el cual se evalúen los impactos y la validación del aprendizaje adquirido durante el proceso de formación. El proceso como tal incluye un análisis de personalidad, es decir, una identificación de fortalezas, aspectos por mejorar, intereses personales y motivacionales, trabajo bajo presión ante situaciones adversas, impacto emocional por la desvinculación, proyecto de vida y ocupación posterior y; con base en el proceso, recomendaciones individuales para las 13 personas que finalizaron el programa. La realización de un proceso personalizado facilitó que cada participante tomara consciencia del impacto emocional generado por la desvinculación, contemplara nuevas condiciones laborales de su proyecto de vida y eligiera una ocupación probable en la cual podría desempeñarse nuevamente.

En el reporte final de resultados llama la atención, porque tras el cierre del proceso, tres de las trece personas (equivalentes al 23.1%) lograron una nueva vinculación laboral de acuerdo con su perfil y las fortalezas descritas. Otros cinco (equivalente al 38,5%) manifestaron haber “sanado” su relación con la Universidad (entidad de despido) como producto del proceso realizado. Lo que permite indicar que el proceso personalizado facilita en cada persona mayor nivel de introspección y reconocimiento de sus capacidades, personales, laborales y motivacionales; no obstante, y pese a estos resultados no se evidencian registros de la evaluación del programa después de finalizado.

En el año 2007 Empresas Públicas de Medellín inicia el Programa de Desvinculación Laboral Asistida, en el cual, en un comienzo la asistencia de los funcionarios fue poco significativa, a causa de las inquietudes que generaba hablar de jubilación y por ende partir de la organización hacia una nueva vida; además no existía una preparación adecuada que con antelación motivara a la participación de las personas para el programa. Teniendo en cuenta, y como se ha mencionado, diseñar e implementar un programa de retiro laboral implica una preparación con antelación, que lleve a las personas a disminuir los temores frente al tema, situación que año tras año, la organización Empresas Públicas de Medellín, a través de los programas de comunicación y gestión del cambio, ha avanzado, obteniendo una percepción diferente y motivadora hacia el programa como tal, por parte de los funcionarios, independiente del rol que ejerzan.

Cada año se invita el cien por ciento de los funcionarios al programa, los cuales deben cumplir los requisitos de ley frente a la jubilación. En promedio son 250 personas invitadas, pero sólo 75 de ellas inician y finalizan el proceso formativo. El grupo es dividido en dos subgrupos, en aras de propiciar la participación e intervención de las personas frente a las diferentes temáticas que se tratan, entre ellos: disposición al cambio, finanzas, proyecto de vida y utilización del tiempo libre. Dichos temas son impartidos a través de charlas taller, convivencias, reflexiones, trabajos en grupo y lectura de documentos.

Luego de haber hecho mención del Programa de Desvinculación Asistida en Empresas Públicas de Medellín, es necesario anotar, que dicho tema se convirtió en objeto de estudio. El interés de abordarlo, es básicamente porque, así como en otras entidades no se tiene registro de seguimiento y retroalimentación después de realizado, este programa particularmente, tampoco

lo tiene, ante lo cual se espera, y después de conocerlo en su amplio espectro, sugerir un seguimiento y plantear recomendaciones de mejora a futuro, basado en las versiones obtenidas de los mismos funcionarios que participaron en el programa durante el año 2017.

Cabe decir, que desde un interés formativo y como aporte de la psicología organizacional a los programas de gestión del talento humano, el retiro laboral, como programa asistido, estructurado y con fines de acople y adaptación a un proyecto de vida nueva, suscita interés, en especial, evaluar los impactos o percepciones que deja el programa en las personas que asisten a él e identificar beneficios y aprendizajes cuando se ha recibido información teórica y práctica en asuntos relacionados con la asunción de una nueva vida, enfocado en las cuatro vertientes establecidas.

Se buscará básicamente identificar aquellos aspectos de mayor impacto que deja el programa en los funcionarios que voluntariamente asisten a él, de acuerdo a las vertientes que son foco de atención: salud, finanzas, gestión del cambio y proyecto de vida, máxime cuando hoy el gobierno pretende promover a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la inclusión de la preparación a la jubilación dentro de los programas regulares de Bienestar Social en las entidades públicas y del sector privado, de acuerdo a lo establecido en el artículo 262 parágrafo c de la ley 100 de 1993.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿QUÉ IMPACTOS SON PERCIBIDOS POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN DESPUÉS DE SU PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN LABORAL ASISTIDA EN EL AÑO 2017?

### **4. OBJETIVOS**

#### **4.1. GENERAL**

Conocer los impactos percibidos por parte de los funcionarios de Empresas Públicas de Medellín, después de su participación en el programa de desvinculación laboral asistida en el año 2017

#### **4.2. ESPECÍFICOS**

Reconocer las expectativas de los funcionarios, antes de participar en el programa de desvinculación laboral asistida en el año 2017.

Conocer los impactos que perciben los funcionarios de Empresas Públicas de Medellín de acuerdo a la vertiente salud, finanzas, proyecto de vida y gestión del cambio del programa de desvinculación asistida en el año 2017.

Identificar aspectos positivos y negativos del programa de desvinculación asistida en los funcionarios de Empresas Públicas de Medellín en el año 2017.

Identificar sugerencias y recomendaciones por parte de los funcionarios del programa de retiro laboral asistido, desde sus propias apreciaciones.

Proponer acciones de mejora al programa de desvinculación laboral asistida en el año 2017, de acuerdo a los hallazgos identificados.

## **5. JUSTIFICACIÓN**

El trabajo constituye en nuestro medio económico, una forma de vinculación social y económica de carácter vital, de allí que su posible pérdida, especialmente cuando es repentina o no se está preparado para ella, puede traer consigo una serie de reacciones negativas, cambios, transformaciones y estados psicológicos que dificultan la adaptación y en muchos casos, la calidad de vida de las personas que la experimentan.

Puede decirse que, quien pierde el empleo, pierde en ocasiones, y de forma brusca, el estado de seguridad, ya que dicha pérdida puede representar dificultades de orden económico, que contraen a su vez desacoples y reacciones desfavorables al interior de la familia, tensiones, relaciones frías y distantes, tanto con la pareja como con los hijos, hostilidad en los que le rodean, pérdida de prestigio y con frecuencia, pérdida de autoestima, entendida esta, como la suma de todo aquello que se puede llamar cuerpo, pensamientos, sentimientos, entorno familiar y reconocimiento social, es decir, el aprecio personal o sentimiento necesario para que la vida tenga sentido (Maslow 1968). Todo ello para expresar que la pérdida del trabajo es considerada por los especialistas como uno de los más fuertes y perturbadores eventos vitales (López 1997).

Dentro de las políticas de Gobierno Colombiano se pretende promover a través del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social la inclusión de la preparación a la jubilación dentro de los programas regulares de Bienestar Social en las entidades públicas y del sector privado, de acuerdo a lo establecido en el artículo 262 parágrafo C de la ley 100 de 1993. Por todo esto, una política de desvinculación laboral se convierte en una propuesta organizacional que propenderá por dignificar y valorar a las personas antes de partir de dicha institución, en especial si se trata de la preparación para la jubilación, tema en el cual se centrará este estudio.

Una manera de considerar, facilitar y valorar la situación de los empleados en su proceso de jubilación es mediante un programa de desvinculación, que debe brindar estrategias para la búsqueda de un nuevo proyecto de vida, ya sea laboral o de emprendimiento personal, teniendo en cuenta los intereses de cada persona frente a su visión de futuro.

Vale la pena anotar que un plan o programa de desvinculación laboral se define como un conjunto de acciones, que posibilitan el retiro del servidor de la entidad, con beneficio para la persona y para el ambiente organizacional, en el que se mantiene las relaciones entre la organización y el empleado desvinculado, a través de una gestión adecuada que permita tratar la crisis causada por la pérdida del trabajo y en lo posible su reubicación laboral en otra entidad pública o privada, de acuerdo al interés o motivación individual de cada persona, tal como se mencionó en el párrafo anterior.



Dicho programa debe tener como objetivos, entre ellos, mejorar la calidad de vida de las personas durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada o programada. También deberá aportar un significado diferente al acto de desvinculación, el cual debe entenderse como un evento administrativo, parte de la vida laboral que culmina dentro de una organización determinada, y el cual debe ser guiado por personas de adecuado nivel de profesionalismo.

A través de los planes o programas de desvinculación asistida, las personas pueden detectar y conocer sus fortalezas y debilidades, de esta forma tendrán más herramientas a la hora de planificar su proyecto de vida extra laboral y desde luego prepararse a vivir con un nivel de calidad de vida deseable, en el cual indudablemente juega un rol importante el núcleo familiar.

Por las anteriores razones y argumentos, este estudio genera un interés particular de indagar y conocer a fondo el Programa de Retiro Laboral Asistido en Empresas Públicas de Medellín en el año 2017, el cual se lleva a cabo con personal vinculado. La muestra será, en la medida de lo posible con un grupo de participantes (15) que actualmente se encuentran en condición de prejubilados y realizaron el programa.

Será entonces importante, conocer las expectativas de los funcionarios antes de aceptar e ingresar a un programa de desvinculación laboral, identificar que herramientas a nivel individual, tienen para enfrentar un nuevo proyecto de vida, que tanto reconocimiento hay frente a fortalezas

y debilidades para partir de la organización hacia una nueva vida y específicamente, conocer los impactos que deja el programa en la mayoría de los asistentes, especialmente porque en la actualidad el programa lo asiste la empresa dos años antes de la jubilación, con actividades efectivas de alrededor de 4 meses; sin embargo, en el momento, no existe un proceso de seguimiento del programa para el segundo año, previo a la fecha de retiro.

De los hallazgos se espera analizar y establecer propuestas de mejora y cambio, que fortalezcan el programa como tal y pueda continuar, si las condiciones lo permiten, siendo un programa motivador de beneficio, tanto para el personal que cumple su ciclo laboral en la organización, como para los funcionarios que a futuro serán parte de él. Se trata entonces, de ofrecer herramientas prácticas y plantear interrogantes o aspectos por resolver o desarrollar como lineamientos futuros.

En conclusión, los programas de desvinculación asistida, deben permitir la reducción del impacto psicológico que tiene la jubilación en las personas, prepararlas para el estado pensional, que es una vida nueva o diferente de la que han llevado y de esta manera, se sientan lo suficientemente capacitadas para enfrentar los nuevos roles dentro de la sociedad, de igual forma puedan seguir aportando positivamente a esta y por ende a sus familias y así mismos, en concordancia con los nuevos enfoques, tendencias y planteamientos de la psicología organizacional.

Para terminar, vale la pena anotar otro beneficio adicional, el cual tiene que ver con la responsabilidad social empresarial que tiene la organización, frente a la cual ha sido y seguirá siendo una entidad reconocida en el medio, por pensar y contribuir al crecimiento y calidad de las personas de la comunidad, específicamente del Municipio de Medellín.

## **6. MARCO METODOLÓGICO:**

### **6.1. TIPO DE ESTUDIO**

#### **6.1.2. Descriptivo:**

El objetivo de un estudio descriptivo es, como su nombre lo indica, describir las características de un evento en particular en una población determinada. Permite analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes en un contexto particular; lo cual facilita que de ese fenómeno se consideren uno o más atributos y se establezcan algunas relaciones. Sampieri (2006).

La pregunta de este trabajo de investigación ¿cuáles son los impactos que perciben los funcionarios de Empresas Públicas de Medellín después de asistir al programa de Desvinculación Laboral Asistida durante el año 2017?, permite evidenciar que es un estudio descriptivo, debido a que integra información proveniente de los funcionarios a partir de una entrevista presencial y semiestructurada, las cuales arrojarán conceptos, percepciones y apreciaciones individuales de los participantes frente al programa en mención.

## **6.2 ENFOQUE:**

### **6.2.1. Cualitativo:**

En un estudio de investigación cualitativa se busca principalmente la comprensión de los motivos, creencias y comportamientos que están detrás de las acciones de la gente; por lo tanto, privilegia las técnicas de recolección de información que favorecen la relación intersubjetiva, la mirada desde el interior de los actores sociales que viven y participan de una realidad social o un fenómeno determinado.

Sampieri (2006), en el texto *Metodología de la Investigación*, expresa que, para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Sherman y Webb (1988), expresan que la preocupación de un investigador en un estudio cualitativo debe estar centrada en las vivencias de los participantes tal como fueron o son

sentidas y experimentadas. Para Patton (1980, 1990) los datos cualitativos son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

De lo expresado anteriormente puede decirse que este estudio sobre los impactos percibidos en los funcionarios de Empresas Públicas de Medellín, después de finalizar la participación en un programa de retiro laboral asistido en el año 2017, tendrá como eje principal las percepciones que arroje la entrevista semiestructurada, aplicada a 15 de ellos, convirtiéndose esta información en la fuente principal para realizar el análisis cualitativo de esta investigación; además a través de la entrevista se podrán conocer los aprendizajes de mayor relevancia en los participantes, adquiridos después de dicha experiencia.

En este estudio, a partir de las apreciaciones generales de los funcionarios, permitirá conocer los impactos que dejó a nivel social, financiero, gestión del cambio y proyecto de vida; vertientes propias del programa como tal y núcleo central de este estudio; así como también conocer cualitativamente las expectativas de los funcionarios antes de asistir al programa, identificar que percepciones se generan durante la realización, identificar sugerencias y recomendaciones para futuros años, provenientes de ellos mismos, sobre todo, si se adolece de un debido seguimiento y evaluación del programa, una vez terminado.

### **6.2.2. Diseño fenomenológico:**

Es importante tener en cuenta que este estudio es fenomenológico, ya que el interés central es conocer las expectativas y los impactos de los funcionarios de Empresas Públicas de Medellín después de haber asistido al programa de desvinculación laboral asistida en el año 2017, teniendo en cuenta las experiencias individuales, las percepciones sobre los temas desarrollados e indagar aquellos aspectos que tuvieron mayor significado durante la realización del programa, de acuerdo a los intereses, necesidades y expectativas de cada uno. Para ello se tendrá en cuenta las categorías de análisis, según las cuatro vertientes en las cuales está enfocado el programa. Las categorías estarán representadas en expectativas, percepciones, impactos, aspectos positivos versus negativos, recomendaciones y sugerencias del programa. Se analizarán las respuestas, teniendo presente los objetivos que busca esta investigación, de esta forma se podrá emitir conclusiones y plantear recomendaciones respectivas.

### **6.2.3. Categorías de análisis:**

En aras de tener una comprensión integral de la información recibida por parte de los asistentes al programa de retiro laboral, se hace necesario explicar un poco en qué consisten las categorías de análisis.

**6.2.3.1. Percepciones:** será aquella información que las personas procesan e interpretan de acuerdo a lo que ven o escuchan durante la realización del programa.

**6.2.3.2. Expectativas:** puede entenderse como aquello que las personas esperan de algo, lo cual genera ilusión y esperanza para que se produzca.

**6.2.3.3. Impactos:** para este estudio en particular, el impacto tiene una connotación de resultado, huella, aprendizaje, impronta, después de la evaluación realizada al final del programa.

**6.2.3.4. Aspectos positivos:** serán todos aquellos temas tratados que son rescatados como parte importante del programa y que generan satisfacción.

**6.2.3.5. Aspectos negativos:** serán aquellos aspectos que para algunos participantes no tuvieron el efecto de aprendizaje esperado o aspectos que sencillamente podrían pasarse por alto porque no llamaron la atención.

**6.2.3.6. Recomendaciones:** son todas aquellas sugerencias o aspectos positivos o negativos que las personas consideran que el programa debe mantener, añadir o eliminar.

### **6.3. Procedimiento:**

Para la elaboración de este trabajo se parte de la consecución de una base de datos, de la cual se extraen a conveniencia y aleatoriamente 15 funcionarios, que asistieron al programa de desvinculación asistida que brindó Empresas Públicas de Medellín en el año 2017. Inicialmente se contacta a los funcionarios por correo electrónico corporativo para tener un acercamiento formal al trabajo de investigación. De las personas que responden se contactan por teléfono para explicar la razón y objetivo de lo que se busca con el presente trabajo. Después, a través de un correo electrónico se invita formalmente a participar, anexando un archivo de consentimiento informado. En caso de algún cambio respecto a las 15 personas contactadas, por alguna situación especial de tiempo o interés, se retoma la base de datos para invitar otras

personas de forma que se conforme el grupo completo. Paso a seguir, es acordar con cada funcionario la entrevista semiestructurada, de 9 preguntas para un tiempo promedio de 35 minutos, teniendo en cuenta que es grabada. Durante la entrevista se habla sobre las percepciones frente al programa y el aprendizaje adquirido, de acuerdo a las cuatro vertientes de trabajo, que son el núcleo del programa. Dicha información se ingresa al Atlas Ti, herramienta que ayuda a consolidar la información en las principales categorías, de acuerdo a los objetivos enunciados previamente. Finalmente, definidas las categorías se analiza la información en términos de percepciones, expectativas, impactos, aspectos positivos y negativos, recomendaciones y demás; las cuales aportan y nutren el sentido de esta investigación.

#### **6.4. Población y muestra:**

La población objeto de estudio son 250 funcionarios de Empresas Públicas de Medellín, a quienes la organización invita al programa de Desvinculación Laboral Asistida, debido a que se encuentran en etapa pre-pensional y cumplen los requisitos para disfrutar de dicho privilegio. De los 250 funcionarios, alrededor de 75 personas manifiestan interés y se inscriben al programa, los demás, en muchas ocasiones no expresan deseo de participar, ya que dicen estar preparados para dicha etapa de la vida; otros manifiestan deseo de continuar en la organización, por lo tanto, no aceptan formación o preparación anticipada. Esta investigación centrará los resultados con una muestra poblacional de 15 funcionarios que asistieron al programa. Vale la pena mencionar que la elección de las personas fue aleatoria, a conveniencia, para obtener insumos objetivos, provenientes de personas de diversas áreas y dependencias que nutrirán el resultado final, de acuerdo a las apreciaciones y experiencias individuales.



## **7. Fuentes de información:**

### **7.1. Fuente primaria:**

Entrevista presencial y entrevista semiestructurada de 9 preguntas abiertas, aplicada a los 15 funcionarios que asistieron al Programa de Desvinculación Laboral Asistida en el año 2017.

### **7.2. Fuentes secundarias:**

Con el propósito de recopilar información de antecedentes, planteamiento del problema y justificación, fue necesario recurrir a bibliografía de tesis de pregrados y posgrados acerca del tema, también repositorios digitales de universidades como Universidad de Antioquia, San Buenaventura; así como revistas académicas e información en internet. Entre algunas revistas consultadas: Revista Humanitas de la facultad de psicología de Lima.

### **7.3. Técnicas e instrumentos:**

#### **7.3.1. Entrevista semiestructurada:**

El instrumento a utilizar para la obtención del análisis de la información es mediante la entrevista semiestructurada que consta de 9 preguntas abiertas, lo cual permitirá conocer las percepciones de los 15 funcionarios frente a los impactos en salud, finanzas, gestión del cambio y proyecto de vida durante la asistencia al Programa Desvinculación Laboral Asistida en el año 2017, corroborándose así el estudio cualitativo.

La entrevista, definida como una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos. Lázaro y Asensi (1987) definen la entrevista como una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar. En este estudio, la entrevista será semiestructurada, es decir flexible, dinámica y no directiva.

Atendiendo las recomendaciones de Miguel Martínez (1998), quien expresa que, en la entrevista semiestructurada se debe contar con una guía de entrevista, con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio y la literatura del tema, favoreciendo a un diálogo adecuado con el entrevistado y sin ruidos que entorpezcan la entrevista y la grabación. Se debe explicar al entrevistado los propósitos de la entrevista y solicitar autorización para grabar, tomar los datos personales que se consideren apropiados para los fines de la investigación, tener una actitud receptiva y sensible, sin mostrar desaprobación en los testimonios, seguir la guía de preguntas de manera que el entrevistado hable de manera libre y espontánea, si es necesario se modifica el orden y contenido de las preguntas acorde al proceso de la entrevista, sin interrumpir el curso del pensamiento del entrevistado y dar libertad de tratar otros temas que el entrevistador perciba relacionados con las preguntas, con prudencia y sin presión, invitar al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar aspectos relevantes para el propósito del estudio.

Todo lo anterior para asegurar que la información necesaria para el análisis será confiable y apropiada. En esta entrevista, la cual se observa cómoda y sencilla, permitirá al entrevistado expresar su punto de vista. Cada entrevista nutrirá objetivamente el resultado final, propulsor de mejoras y recomendaciones para futuros programas que se lleven a cabo en la organización con la misma finalidad.

### **7.3.2. Atlas ti:**

Como complemento al análisis de información se contará con el Atlas. ti, ya que es un programa de análisis de datos cualitativos asistidos por computadora, que permitirá asociar información de acuerdo a las conversaciones, grabaciones y escritos, que no pueden ser analizados con un enfoque estadístico, sino cualitativo. Es una herramienta completa que facilita el análisis de este estudio, ya que permite hacer la transcripción de la información a través de procesador de textos, permitiendo asociar información a las categorías de análisis definidas previamente. Lewis, (2004) y Hwang, (2008).

## **8. Ficha técnica:**

El Atlas. ti y la entrevista semiestructurada, ambos instrumentos permitirán la obtención de la información proveniente de los funcionarios directamente, quienes a través de la grabación dan sus aportes y percepciones frente al programa de desvinculación laboral asistida durante el año 2017 en Empresas Públicas de Medellín, en términos de impactos y aprendizajes de acuerdo a las vertientes establecidas.

## **9. MARCO REFERENCIAL:**

### **9.1. MARCO CONCEPTUAL**

Para abordar y conocer un programa de desvinculación laboral asistida, es fundamental saber que se deben cumplir unos requisitos básicos previos, (Crego 2004), en otros términos, de normativas institucionales, de carácter administrativo; por las cuales se rigen las organizaciones; sin embargo, conceptos como prejubilación, jubilación, preparación para la jubilación, planes de retiro y efectos psicosociales del envejecimiento, facilitan la comprensión de este amplio tema.

**9.1.1. Prejubilación:** término para referirse a aquellas personas en las que concurren dos circunstancias: cese definitivo de la actividad laboral antes de la edad de jubilación, establecida como normativa para un colectivo y, consiguientemente, no tienen derecho al cobro de pensión alguna de jubilación, ya sea anticipada u ordinaria (Crego 2004).

El concepto de prejubilación tiene efectos en el ámbito psicosocial, siendo poca la información bibliográfica que existe, ya que muchos estudios encontrados tienen estrecha relación con asuntos de orden jurídico, económico u organizacional, propiamente del campo de la gestión de recursos humanos (Gómez y Martí, 2003).

**9.1.2. Jubilación:**

La jubilación es algo más que una ley, va más allá de la prestación económica por haber trabajado. La jubilación es una separación, una desvinculación, que implica la interrupción de la vida laboral y la disponibilidad de más tiempo libre junto con (en la mayoría de los casos) la reducción del poder adquisitivo, ya que las pensiones suelen ser de menor valor económico que los ingresos a los que se está habituado.

**9.1.3. Preparación para la jubilación:** entendida como un proceso en el cual las personas contemplan su retiro laboral y de forma anticipada definen asuntos relacionados con las finanzas, la salud, la familia, el tiempo libre, los nuevos ajustes de vida que ello implica. Es una oportunidad para pensar, crear y materializar nuevas iniciativas, partiendo de la base que la jubilación conlleva una serie de cambios de tipo social, afectivo, emocional y económico que pueden afectar la calidad de vida de las personas, por lo tanto, mediante cursos o programas de preparación a dicha etapa, las personas pueden adquirir herramientas teóricas y prácticas que permiten un acercamiento y entendimiento de la crisis vital por la cual atraviesan cuando pasan de una etapa a otra en el transcurso de su vida, especialmente cuando finalizan su periodo laboral, reduciendo así los sentimientos de frustración y promoviendo una mayor motivación para la realización de actividades extra laborales.

De esta forma un programa de desvinculación laboral asistida, o plan de retiro se convierte en una alternativa importante a nivel organizacional, para aminorar las consecuencias negativas que el proceso de jubilación genera en las personas, especialmente por lo habitadas que están frente a la vida que llevan hasta el momento, generando, en muchas ocasiones,

disminución de las relaciones sociales con los compañeros de trabajo, cambios de rutina, espacios prolongados de inactividad y cambios a nivel familiar. Una adecuada preparación para la jubilación ofrece apoyo y actividades que amplíen las oportunidades de desarrollo y al mismo tiempo contribuyen a canalizar las experiencias adquiridas a lo largo de la vida hacia actividades significativas de trascendencia social. (Rodríguez, M. 2006).

#### **9.1.4. Planes o programas de retiro laboral asistido:**

La jubilación conlleva una serie de cambios en la vida de las personas, los cuales, a pesar de que la adaptación a estos cambios depende de diferentes variables, como cualquier otro cambio requiere una serie de actitudes, orientación y conocimiento para poder afrontarlo de manera satisfactoria, sin que conlleve, en la medida de lo posible, a un gran deterioro en la calidad de vida de la persona jubilada. Es por ello, por lo que se crean los programas de preparación para la jubilación, que buscan generar una serie de beneficios, constatados por diferentes expertos, entre ellos la socióloga y gerontóloga española, Trinidad Lorenzo (2008), quien en su investigación sobre la dependencia en las personas mayores, expresa “el ser humano es pues un ente bio-psico-social y como tal debe ser estudiado, teniendo en cuenta su pluralidad, no sólo en el tipo de envejecimiento, sino en los aspectos que conforman la realidad social de los mayores”. Beneficios que no deben ser ignorados porque pueden suponer un aumento de la calidad y la satisfacción de vida de las personas jubiladas, implicando de esta forma una mejoría generalizada de la sociedad.

De esta forma un programa de desvinculación laboral asistida, permite disminuir las consecuencias, en ocasiones negativas que genera el proceso de jubilación, especialmente por la tendencia del ser humano de habituarse o mantenerse en situaciones de seguridad y confort, generando, en muchas ocasiones, cambios de orden psicosocial, familiar y económicos. Un programa de desvinculación laboral debe contemplar la sensibilización y capacitación del personal de planta que está próximo al retiro del servicio, para ayudarlo a afrontar la situación de desempleo o cambio de vida con actitud positiva y para que desarrolle estrategias efectivas en busca de un nuevo cargo u ocupación, si así lo considera.

**9.1.5. Vejez:** el envejecimiento es un proceso dinámico normal de la vida humana, que va mucho más allá del campo biológico, psicológico, social y económico; de allí que dichos aspectos deban ser considerados en interrelación y evolución permanente. Es de anotar que este proceso debe anclarse a las realidades individuales, puesto que cada persona cuenta con su propia historia y de esta manera afrontará la vejez según las circunstancias personales del momento, de acuerdo a su biografía y personalidad previa.

El Ministerio de la Protección Social de Colombia, en su política nacional de envejecimiento y vejez, expresa “el envejecimiento es el conjunto de transformaciones y/o cambios que aparecen en el individuo a lo largo de la vida: es la consecuencia de la acción del tiempo sobre los seres vivos. Los cambios son bioquímicos, fisiológicos, morfológicos, sociales, psicológicos y funcionales”. El envejecimiento individual está determinado por las condiciones

sociales, económicas, ambientales, nutricionales y culturales en las que viven los seres humanos (Política nacional de envejecimiento y vejez 2007-2019).

## **9.2. MARCO HISTORICO:**

Es importante mencionar que los programas o planes de retiro también son conocidos en la literatura con el nombre de Outplacement, como una herramienta estratégica en las organizaciones (Tamayo 2005). De acuerdo con este autor la productividad no es el único fin de las empresas y en cambio también es relevante la forma cómo los empleados desvinculados por diferentes causas asumen y enfrentan su realidad de forma adaptativa, haciendo de esa situación oportunidades de cambio que no necesariamente tienen que ser vistos como limitante, sino como una opción de mejoramiento a nivel personal, laboral y profesional.

De acuerdo a la revisión realizada, existe poca información bibliográfica sobre los programas de desvinculación asistida y, básicamente la información que se encuentra permite demostrar que, el tema de desvinculación laboral, es hoy un concepto que está generando cada vez, mayor interés en las organizaciones, no sólo desde el ámbito ocupacional; sino también psicosocial. Es considerado como un proceso que debe impactar de forma favorable la vida de las personas, tanto a nivel social, como emocional y psicológico. Es así, como un plan de preparación para asumir la jubilación puede llegar a convertirse para las personas, en una respuesta positiva y adaptativa a las consecuencias propias de retiro laboral (Havighurst 1968).



En Colombia, estos programas se encuentran avalados por el gobierno. Se pretende promover a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la inclusión de la preparación a la jubilación dentro de los programas regulares de Bienestar Social en las entidades públicas y del sector privado, de acuerdo a lo establecido en el artículo 262 parágrafo c de la ley 100 de 1993. Existen en Medellín empresas que tienen incorporado en el sistema de beneficios, los programas de preparación para el retiro laboral, no obstante, es poca la información documentada. Organizaciones como Nutresa, Grupo Orbis, Bancolombia, Isagen, Intercolombia S.A, etc., son conscientes de este proceso de cambio y cuentan con un programa interno de desvinculación asistida; sin embargo, son programas de manejo institucional por lo tanto no se cuenta con información al respecto para lectura pública.

En términos generales, los programas de Outplacement, son un modelo de intervención anticipada, que cuenta con técnicas para reubicar a las personas cuando por fusiones, cambios o reestructuraciones en las organizaciones, se prescinde del personal. Dichos programas tienen como objetivo facilitar de manera positiva a la reinserción laboral, y que no se afecte el rendimiento profesional ni familiar de las personas, teniendo presente que, para muchas personas que enfrentan el proceso de retiro, se convierte en una de las etapas más enriquecedoras, desafiantes, productivas e importantes de la vida, el cual será más fácil si se cuenta con una orientación para verlo como una nueva etapa en el camino y la oportunidad para iniciar nuevas actividades cada vez más gratificantes, a las que no pudo acceder anteriormente, posiblemente por cuestiones laborales.

Para el coaching empresarial Juan Gregorio Vélez, es de fundamental importancia que las organizaciones trabajen en la preparación de sus empleados para los cambios estructurales.

Considera que el punto de partida es propiciar un proyecto de vida personal, en el que, a lo largo del tiempo de la persona en la organización, se le promueva el desarrollo integral de las cuatro dimensiones del ser humano: cuerpo, emociones, mente y espíritu. Es claro que cada persona asume, de forma diferente, su retiro laboral y que esto depende, como se dijo anteriormente, de las expectativas, estilo de vida y personalidad.

Universidades como UPB, Eafit de la ciudad de Medellín, tienen en su portafolio de servicios este tipo de programas que buscan enriquecer las experiencias adquiridas a lo largo de la vida y facilitar lazos para la transferencia intergeneracional de conocimientos. Específicamente en la Universidad Eafit, el programa “saberes de vida”, fue creado en el año 2001, como un espacio para que las personas adultas continúen apostándole al crecimiento, al desarrollo intelectual y social. Dentro del programa, el portafolio académico abarca temas que van desde las ciencias políticas, la filosofía, economía, música, etc. Este programa surge para proponer una nueva forma de vivir la vida adulta, en donde la educación es un estilo de vida de ser persona mayor, en donde se crece intelectualmente y se aprende a envejecer de forma vital, activa, plena y valorada, combatiendo la barrera del tiempo.

### **9.3. MARCO CONTEXTUAL:**

Actualmente el programa de desvinculación laboral asistida en Empresas Públicas de Medellín, acredita 11 años de funcionamiento. Es llevado a cabo por un proveedor externo; sin embargo, los lineamientos de trabajo como tal, son definidos por la organización. Es un proyecto que se hace anualmente y corresponde a la unidad de compensación y beneficios de la

Vicepresidencia de Gestión Humana, orientado a brindar herramientas de afrontamiento, teóricas y prácticas, a las personas que están próximas a jubilarse.

Dicho programa se realiza dos años antes de la fecha de retiro y su duración es de 4 meses aproximadamente, en los cuales se brinda información teórico práctica en temas relacionados con la salud, economía vs finanzas, la gestión del cambio y el proyecto de vida.

La vertiente salud busca atender asuntos relacionados con estilos de vida saludables, los cuales deben ser una constante en las personas, tanto a nivel nutricional como actividades de recreación, deporte y descanso.

Finanzas es un módulo que se orienta hacia la adecuada administración y manejo eficiente del dinero y todas sus variables: inversión, emprendimiento, manejo del dinero, etc.

Gestión del cambio, invita al reconocimiento de lo que se es, se hace y posibles maneras de ajustar cambios y nuevas adaptaciones en cuanto a tareas y retos futuros, fortaleciendo la seguridad y confianza en sí mismos. Consiste además en la toma de decisiones, que permite dejar una situación actual que no deseamos, para llegar a otra que es más adecuada para nosotros y nuestros objetivos a corto, medio y largo plazo. Gestionar el cambio es, en definitiva, plantearse estrategias que ayuden a pasar de una situación a otra con mayor garantía de éxito posible.

La vertiente de proyecto de vida, quizá un tema de gran impacto en el programa como tal, está íntimamente relacionada con el plan de lo que se desea hacer en la vida. Es aquello que cada persona se traza, con el fin de conseguir uno o varios propósitos para su existencia, en otras palabras, se asocia al concepto de auto realización personal, que lleva a las personas a definir conscientemente las opciones que puede tener para conducir su vida y alcanzar el destino que se propone. En otras palabras, es tener un por qué y un para qué de la existencia humana, otorgando así sentido al presente, porque de alguna manera se vive del presente, pero sin perder de vista que el futuro se construye día a día.

Dichos temas se ofrecen con actividades vivenciales y de participación constante, siendo los participantes los protagonistas de la construcción en dichas temáticas. La invitación es para todo funcionario que esté cumpliendo las normas de ley para su jubilación y que voluntariamente desee participar. Adicional a esto, el cierre del programa contempla una convivencia en la cual el grupo comparte entre si todas las experiencias y aprendizajes adquiridos durante el tiempo de formación, siendo esta una actividad mucho más abierta, donde se estrechan los lazos y vínculos de los asistentes para sus nuevos retos y desafíos futuros.

## **10. MARCO TEÓRICO**

El trabajo constituye en nuestra cultura económica una forma de vinculación social y económica de carácter vital. Su pérdida, especialmente cuando es repentina, trae consigo una serie de reacciones emocionales, en ocasiones, negativas para la persona que la experimenta.

Cuando una persona pierde el trabajo, automáticamente se ve alterado el estado de seguridad, generando de forma inmediata temores y, a veces dificultad, en los asuntos económicos, familiares, y sociales, de allí que puede verse, incluso afectada la estima de sí mismo.

Por todo esto, una política de desvinculación laboral a nivel organizacional es tan importante como la política de selección de personal. Ambos son momentos extremos en la vida laboral de una persona. Por un lado, la felicidad de un inicio laboral, lo cual genera un sentimiento de bienestar, de optimismo y tranquilidad; por otro, la desvalorización y miedo a lo incierto cuando es llamado para abandonar la empresa. Por lo tanto, es propio y responsabilidad de la organización, dar un tratamiento adecuado a este proceso vital de desvinculación laboral.

Las políticas de personal que piensan fundamentalmente en el apoyo a aquel colaborador que en contados meses debe cesar en las labores y emprender otro estilo de vida, son simultáneamente un mensaje que la organización le da a todos aquellos que continúan brindando sus servicios a la misma.

Vale la pena mencionar que una manera de contemplar la situación de los empleados que están próximos a desvincularse en calidad de jubilados, es mediante la implementación de programas de retiro laboral asistido, que ofrece a las personas estrategias para la búsqueda de

nuevos proyectos de vida, en ocasiones, laborales, bien sea como dependientes o independientes, de acuerdo con las aptitudes personales e intereses particulares de cada uno. Estos programas en general, suavizan los efectos que el retiro laboral puede generar; en los cuales debe existir un compromiso de doble dirección, persona vs organización.

Desde el punto de vista del empleado, el derecho a la formación permanente constituye una herramienta indispensable, favoreciendo a la adecuada adaptación a nuevas situaciones familiares y sociales.

No puede negarse que la jubilación es un hecho de índole jurídica, política y económica, que transforma la vida de las personas. Desde una perspectiva legal, supone una determinada prestación económica, llamada pensión, por la situación de finalización de la actividad laboral. La jubilación se enmarca dentro de los intereses del Mercado de Trabajo, y fue introducida como práctica general a finales del siglo XIX y principios del XX, respondiendo al objetivo de muchos empresarios de prescindir de trabajadores mayores con menor rendimiento.

Desde la perspectiva política, hay que enmarcar la jubilación en el concepto del actual Estado de Bienestar. A pesar de suponer un merecido descanso para la persona mayor, permite también una renovación de la fuerza laboral a través de la incorporación de personas jóvenes.

Por último, la jubilación también tiene un significado antropológico, convertido en producto social, como fórmula de transición o separación. Es una desvinculación obligada, puesto que los actuales jubilados no han sido educados para disponer y organizar su tiempo libre, la situación inicial, en muchos casos, es de desorientación individual afectando de manera importante a la salud y a las relaciones familiares (Lorenzo 2008).

El trabajo estructura la vida en relación con tiempos, actividades, relaciones, status, habilidades e identidad. La interrupción de la vida laboral produce una ruptura que requiere un proceso de adaptación por los cambios personales y sociales que se generan. Tanto la prejubilación como la jubilación suponen el tránsito de una actividad laboral integrada y activa hacia una situación que, en ocasiones, puede provocar efectos negativos, dependiendo de la preparación que la persona haya tenido previamente.

En los años 50 una persona a la edad de 65 años era considerada anciana, concepto que hoy en día se aplica a mayores de 80 años. Se entendía la jubilación como la entrada a la vejez, atribuyendo a ésta, características negativas; hoy la jubilación significa la llegada a una etapa de posibilidades de realización del ocio en un espacio de libertad, en el cual se puede avanzar, crear, disfrutar y aprender. Una adecuada preparación para la jubilación, en la que se ofrezca apoyo y formación para facilitar el proceso de adaptación a la nueva situación personal y social contribuirá a cubrir las carencias que a muchas personas podría ocasionar la inactividad laboral.

Una preparación que se transforme en un proceso que facilite la transición trabajo jubilación, podría ayudar a reducir posibles afecciones físicas y/o psicológicas que puedan surgir.

Los avances científicos y tecnológicos demuestran cada vez, que al mismo tiempo que aumenta la expectativa de vida, también aumenta la calidad de vida.

Vale la pena entonces preguntarnos “¿qué sentido tiene para una organización y una sociedad que exista una preparación para la jubilación?”

La preparación para la jubilación constituye una estrategia de protección social, esto para indicar que la jubilación va más allá de la prestación económica que recibe la persona luego de la jubilación. Proteger significa cuidar, preservar, amparar, apoyar y favorecer con el propósito de evitar o prevenir la aparición de situaciones que afecten la salud o pongan en peligro el bienestar de la persona (Rodríguez 2006).

Desde una perspectiva gerontológica, proteger es velar por el disfrute pleno de esta etapa de la vida, en la cual se goce de todos los derechos como persona, con respeto a su dignidad e historia de vida, así como su lugar en la sociedad.

Para finalizar una adecuada preparación para la jubilación invita a concebir acciones de diversa índole encaminadas a preservar y optimizar la calidad de vida de las personas, de esta manera podrá evitarse la aparición de discapacidades o retrasarlas, estimular la creatividad que contribuya a dar sentido a la vida, rescatar las capacidades funcionales que aún tengan posibilidad de desarrollo, promover la conservación de la autoestima y facilitar su integración



social y productividad personal; preservar la participación e interacción de las personas con el entorno familiar y social, promover una representación más positiva de la vejez como un ciclo con posibilidades y con experiencias y riquezas que pueden ser puestas a disposición de la sociedad y que es de inestimable valor; pero sobre todo, considerar la jubilación como un proceso de transición, en el cual se tenga una percepción de ganancia, diferente a la de pérdida, que hoy y por mucho tiempo se ha concebido.

Las acciones que se contemplen en los programas de preparación para la jubilación o planes de retiro deben encararse con un enfoque integral, teniendo en cuenta el equilibrio que se requiere, tanto físico, como psicológico, social y funcional, las cuales deben trascender a las familias y al entorno (Cruz 2006).

### **11. Teorías sobre la jubilación:**

De acuerdo a investigaciones sobre las consecuencias de la jubilación, existen dos teorías que priman en la literatura, una que respalda el francés Guillemard, denominada “Teoría de la Crisis” y otra defendida por Atchley en Estados Unidos denominada “Teoría de la Continuidad”.

La Teoría de la Crisis destaca los efectos negativos de la jubilación, ya que da importancia al trabajo como factor de integración social y reforzador de los sentimientos de integridad personal, siendo el trabajo la principal fuente de ingreso. Podría concluirse según este autor, que la jubilación pasa básicamente por tres rupturas: la desvalorización social, el acceso a

un tiempo libre vacío de contenido y la ausencia de socialización en este período de la vida. Dicha etapa influye además en la salud, generando alteraciones de orden emocional (depresión, ansiedad, etc.) o incluso puede desencadenar o agravar enfermedades. La teoría de la continuidad en cambio, se refiere a dicha crisis de identidad como a una parte solamente de la realidad, destacando la satisfacción que puede proporcionar el uso del tiempo libre, evitando la crisis de ruptura, la que estará condicionada a la preparación, no afectando la satisfacción con la vida. (Atchley 1972).

En conclusión, se encuentran diversos estudios que destacan la jubilación como cambio importante en el ciclo vital y de acuerdo a las características de la persona, a la preparación que haya tenido para su jubilación y otros factores como el entorno, la familia y los propósitos, determinarán o evitarán que la persona desarrolle dichas alteraciones en la salud y obtenga o no la confianza requerida para enfrentar el futuro, después del cese laboral.

## **12. Análisis de la información:**

**12.1.** Teniendo en cuenta la categoría de análisis, puede observarse como principales **expectativas** en las personas que asistieron al programa de desvinculación asistida en Empresas Públicas en el año 2017, lo siguiente:

En general, la mayoría de los asistentes expresaron que las principales **expectativas** estaban centradas en saber en qué consistía un programa de retiro laboral, adquirir aprendizajes nuevos que ayudarán a la toma de decisiones al momento de partir, cómo utilizar el tiempo libre, despejar incógnitas frente al tema de jubilación, conocer de temas que pudieran contribuir o

aportar para el cambio de vida y en especial, de qué forma la organización tenía contemplada la preparación de los prejubilados para facilitar en ellos un adecuado retiro, después de haber estado laborando un considerable número de años. Todas estas expectativas, relatan los asistentes, estaban rodeadas de temor y “susto” en algunos, ya que se tenía la claridad de que el momento había llegado, situación ante la cual no todos se percibían seguros y tranquilos.

**12.2.** Frente a las **percepciones**, es de anotar algunas apreciaciones relacionadas con el programa de retiro laboral como la oportunidad para aterrizar objetivos aplazados, tiempo para planear otras actividades diferentes a las profesionales; desconocimiento de lo que puede pasar en el futuro, temores y pena ante otros compañeros por estar en el programa, ya que para algunos es tachado de “los viejos de la empresa”; incertidumbre ante lo desconocido y finalmente percepciones asociadas a una pérdida más que a una ganancia al entrar al programa de pre jubilación. Una de las participantes expresó que este programa no debe ser percibido como una oportunidad para darse cuenta de lo que va a pasar cuando llegue la jubilación; sino por el contrario, una posibilidad para confirmar y asegurar planes previamente establecidos.

La percepción de felicidad fue otro aspecto nombrado, ya que en ocasiones se percibe la jubilación como aquella posibilidad de tiempo y recursos que permitirán felicidad y tranquilidad; aspectos que, por el contrario, deben estar instaurados en las personas como decisiones de vida, que no están precisamente atadas a una condición particular.

**12.3. Aspectos positivos:** se destaca del programa, el poder recibir una preparación previa a la jubilación, aspecto que Empresas Públicas de Medellín brinda a sus funcionarios, siendo una,

entre las pocas, organizaciones que brindan este servicio en nuestro medio. El enfoque de los temas tratados, teniendo en cuenta las cuatro vertientes de trabajo. Los temas relacionados con el ser y la proyección hacia el futuro. Algunas personas expresan que los temas de vida saludable son de fundamental importancia, debido a que los tiempos de trabajo disminuyen, por lo tanto, se corre el riesgo de incrementar la ingesta de alimentos, conllevando posiblemente a problemas de peso que pueden afectar la salud.

La conciencia entre tiempo y dinero es un aspecto resaltado positivamente, ya que en ocasiones al tener el trabajo se pierde la noción de cómo emplear el dinero y en la jubilación, los ingresos disminuyen, lo cual es una invitación a revisar, considerar y reestructurar para no afectar la economía general.

El ejercicio también es nombrado dentro de los aspectos positivos que se tratan dentro del programa, debido a la necesidad de mantener un equilibrio entre descanso, alimentación y bienestar.

Las relaciones interpersonales brotan como un elemento esencial en la preparación, debido a que el programa genera conciencia de cuidar las relaciones sociales y familiares e incrementar el vínculo que en muchos puede estar ausente, debido a las condiciones de trabajo a las que estuvieron expuestos algunos, durante muchos años, es decir, en centrales o regiones alejadas del núcleo familiar.

El tema financiero, llamó la atención de la mayoría de los asistentes, como una manera de planeación y orden en los gastos, siendo el curso un motivador de cambio y preparación al momento de la jubilación.

Vale la pena anotar que muchos participantes resaltan del programa la oportunidad de haber conformado grupos de compañeros que incluso no conocían, pese al tiempo de labor en la organización, con los cuales han podido compartir espacios de entretenimiento y conocimiento, con salidas y encuentros que han aportado un plus al aprendizaje y refuerzo de los temas tratados en el programa.

La salida de convivencia, expresan que fue un cierre excepcional de conocimiento y disfrute, el cual nunca olvidarán.

**12.4. Aspectos negativos:** en realidad mencionan pocos aspectos negativos, casi todos coinciden en la oportunidad y temas tratados del programa; sin embargo, es necesario nombrar algunos que pueden ser tenidos en cuenta como oportunidades de cambio para futuros programas. Expresan que hubo algunas actividades, entre ellas el control de peso y control de presión arterial, que llevaron demasiado tiempo. El tema de nutrición puede tener un enfoque práctico. La creación de huertas y actividades de campo (siembra, agricultura) fueron temas que trataron a “brochazos” por falta de tiempo. Las dinámicas o juegos (brincar, saltar), en algunas personas no es agradable, porque dicen que no comulga con las características de personalidad de

muchos de los asistentes o no están en capacidad de hacerlo. Otro aspecto para mejora, se centró en la incomodidad que genera que se les recuerde que están en una edad de adulto mayor o que están pesados y por lo tanto deben bajar de peso corporal. Expresiones que no fueron bien recibidas o tuvieron una interpretación diferente a lo esperado.

**12.5.** Como **Impactos**, algunos expresan que un gran impacto fue enfrentarse con el manejo financiero, ya que a través de este tema se toma mayor conciencia de cómo hacer uso de él, además son elementos esenciales para organizarse económicamente. Un asistente reconoce que la situación financiera depende de lo que cada uno quiera, es decir, cuidarse de que no todo deseo debe volverse una necesidad.

Para otras personas el tema de salud llamó fuertemente la atención, teniendo en cuenta que el ejercicio, en el cual hubo énfasis, es una forma de llevar a cabo una vida saludable. Reconocen la insistencia en el cuidado personal, el aseo, las buenas prácticas del autocuidado, la presentación personal y la disciplina para estar organizados es primordial, ya que en caso contrario el pronóstico de vida saludable puede ser corto.

Otro aspecto resaltado como impacto es comprender que la vida tiene etapas y se deben cumplir de la mejor manera, entendiendo que esa manera se logra con una sana alimentación, ejercicio y buenas relaciones con el entorno. Frente a estas relaciones o interacciones, muchos valoran la posibilidad de encontrar personas que están pasando o pasarán por una situación igual, y será definitivo que estén rodeados de personas con las cuales se puede compartir otros escenarios de vida, ya que compartir con otros es “mantener el espíritu vivo”.

Para finalizar, otro impacto que no puede desconocerse es el proyecto de vida, para algunos este tema fue de vital importancia. Algunos asistentes no tenían claramente definido su plan de vida y hoy pueden decir con tranquilidad y fundamento que lo comenzaron a contemplar a partir de estos aprendizajes, adquiridos en el programa, considerando las metas a mediano y a mayor plazo, en las cuales se involucra a la familia.

## **12.6. Recomendaciones de los asistentes:**

**12.6.1. En cuanto a tiempo:** expresan que es un programa que debe tener continuidad en la organización, debido a las enseñanzas y aprendizajes recibidos. Los asistentes coinciden en decir que el programa puede ser de mayor duración, ya que algunos temas, de gran importancia, se vieron de manera rápida, esto facilitaría profundizar en dichos temas. Agregan que, frente al tema del tiempo libre, se hizo hincapié en hacer buen uso de él, pero no se mostraron qué actividades se puede frecuentar, ya que para algunos puede haber desconocimiento de actividades que brindan los municipios, en cuanto a deporte, cultura y recreación.

**12.6.2. Espacio físico:** las condiciones en las cuales se brindó el programa fue en una universidad, lugar en el cual hubo momentos de interferencia, entre ellas: ruido, tráfico de personas y eventos que en ocasiones dificultaban la escucha e impedían la concentración en las diferentes actividades. También expresan, en especial las mujeres, que no había recursos de higiene en los baños y si había eran pocos (papel higiénico y jabón).

**12.6.3. Actividades:** respecto a las actividades, sugieren que, en algunos temas como nutrición, puede adquirirse el aprendizaje con mayor énfasis si son prácticos. Proponen clases magistrales de cocina con recetas sanas, rápidas y económicas. En esta parte refieren que sería importante que se haga alusión a los hobbies o actividades que las personas no hacen por no tener desarrolladas dichas habilidades. Recomiendan las sesiones de baile, ya que las pocas veces que se tuvieron generaron acercamientos y mucho disfrute, situación que ajustó mucho al grupo.

Respecto al tema de las pensiones, es un tema que debe estar incluido como módulo y no como tema complementario, por la importancia que posee dentro de las expectativas de las personas. La presentación de los programas de Comfama, ya que para muchos es desconocido, sobre todo porque al momento de jubilarse los beneficios de la organización dejan de contemplarse.

Tener cursos vivenciales de agricultura, huerta, jardinería y demás, es otra recomendación, debido a que la empresa puede tenerlos estructurados en Ancón y las personas pre pensionables pueden aprender antes de enfrentarse a la jubilación, pensando en que muchos hoy tienen o piensan adquirir finca para su descanso.

Mencionan además que las capacitaciones que hacen parte del programa de prejubilados, podrían empezar con más tiempo de anterioridad (3 años), de forma que las personas se vayan preparando para asumir este paso, en especial porque muchos se percibían temerosos y



angustiados por la cercanía para partir de la organización. Adicional a esto, expresan, que ello facilitaría comenzar a hacer plan de carrera o sucesión para ir entregando y responsabilizando a los que se quedan en la organización con las funciones y responsabilidades que ellos tienen en el momento. Agregan que dichos planes de entrega o sucesión, permiten transmitir un conocimiento basado en la experiencia de muchos años para garantizar empalmes, equilibrio y trazabilidad en las actividades y ejercicio profesional en las áreas.

**12.6.4. Refrigerios:** no se apreció satisfacción frente a estos, por lo tanto, algunos proponen que pueden ser más nutritivos y de mejor calidad, en coherencia con las recomendaciones que reciben de alimentarse bien.

**12.6.5. Presencia de un directivo de la organización:** esta recomendación surgió, debido a que algunos reconocen la importancia de tener eventualmente el acompañamiento por parte de las directivas, bien sea una mañana o compartir un tema particular, para fortalecer la cercanía que promueve la organización. Otros expresan que el programa debe ser asistido por una persona crítica de la empresa que cumpla un rol de veedor, lo cual permitiría confirmar que el proveedor si entregue lo que se pacta en un contrato, además de validar la calidad del producto que se recibe.

**12.6.6. Seguimiento:** esencial en un programa que tiene tanto auge e importancia dentro de los asistentes y la organización. Se recomienda un seguimiento, debido a que lo aprecian como una

manera de medir los impactos tanto de parte de la organización, que en este caso es quien lo programa, como el de sus asistentes. Dicho seguimiento permitiría mantener un contacto con la organización y los compañeros. Lo proponen como encuentros eventuales acordados con la empresa para reencuentros, es decir, los recientes pre pensionados con los anteriores y compartir espacios desde la vivencia, de esta forma crecer el grupo y generar contribuciones y apoyos colectivos que aseguren bienestar y continuidad del programa, además poder conocer los aprendizajes adquiridos en los diferentes temas que fueron foco de trabajo.

### **13. Conclusiones:**

El programa de desvinculación laboral que hoy asiste la organización, es resaltado como un programa integral, que aborda temas de orden práctico y del ser, el cual facilita la adaptación a una nueva vida de las personas que próximamente comenzarán a disfrutar el período de retiro laboral, debido a la preparación anticipada y consciente que los funcionarios aceptan.

Es valioso resaltar que este programa, busca preparar a las personas en la toma de decisiones importantes de vida, apoyados en información actualizada y confiable en temas estrechamente relacionados con los diferentes impactos sociales, personales y motivacionales, generados en la etapa de jubilación.

Este espacio de capacitación y formación previa a la jubilación, brinda un entrenamiento psicológico, en el cual las personas de manera consciente y voluntaria asumen dicha etapa como proceso de cambio esencial en frente a los diferentes ciclos de vida.

Llama la atención, que muchas de las expectativas expresadas por los funcionarios antes de iniciar el programa, estaban relacionadas con temores y miedos frente al futuro, pero al finalizar dichas actividades contempladas en el programa, permiten demostrar que dichos temores desaparecen o cambian, en su mayoría, por conceptos de aceptación, optimismo y confianza en sí mismos para afrontar con lucidez y madurez las diferentes consecuencias y experiencias que pueden llegarse a vivir en el momento de la jubilación, percibiendo este paso como una oportunidad nueva donde será necesario poner en práctica los aprendizajes obtenidos.

Los programas de preparación para la jubilación, en particular el de Empresas Públicas de Medellín, brinda la oportunidad de establecer lazos de amistad y vínculos en el grupo de las personas que asistieron, generando paz y tranquilidad al saber que todos han de vivir momentos y experiencias similares al momento de jubilarse, ante lo cual la actitud y la manera como se interprete la información externa dependerá cien por ciento su estado de bienestar.

Debe resaltarse que este programa asistido por Empresas Públicas de Medellín, brinda una excelente opción de interacción entre sus asistentes, es decir, que durante el programa y

frente a la realización de las diferentes actividades, todos sin distinción de cargo y posición jerárquica, disfrutaron y aprendieron conjuntamente.

El programa de desvinculación laboral de Empresas Públicas de Medellín, está altamente calificado por sus asistentes, en materia de conferencistas y temas abordados.

Para finalizar, es de esencial importancia concluir que las personas entrevistadas, ofrecen un agradecimiento enorme a la organización por tener contemplado dentro de sus políticas organizacionales y plan de beneficios, un programa de desvinculación laboral “tan maravilloso”, que brinda las herramientas teóricas y prácticas para abordar con la mejor actitud, tranquilidad y confianza un momento de cambio importante en la vida de cualquier persona, orientado al bienestar y calidad de vida de los colaboradores de la organización. Programa que permite, en últimas, mayor probabilidad de inserción en el campo laboral, cuando este es el deseo, o una mejor adaptación a la desvinculación laboral.

No puede dejarse a un lado, que un programa de desvinculación laboral debe ayudar a disminuir al mínimo posible el impacto emocional negativo a causa de la desvinculación laboral, a su vez, evitar si es posible, períodos de inactividad y lo más importante, implementar responsabilidad social empresarial con sus colaboradores, reconociendo que el talento humano es el principal activo estratégico del desarrollo organizacional.

El proceso de desvinculación laboral constituye en su mismo un compromiso moral que engrandece y realza los valores de la organización.

#### **14. RECOMENDACIONES:**

- Teniendo en cuenta los aportes y recomendaciones brindadas por los asistentes del programa de retiro laboral en Empresas Públicas de Medellín, se hace necesario recomendar a la organización, a través de los responsables de este programa, tener presente las observaciones registradas que permitirán a futuro generar mejoras, las cuales ayudarán, en la medida de lo posible, a conservar y mantener el programa dentro de las políticas misionales de la organización, ya que constituye un baluarte de aprendizaje y experiencias, que dignifican al colaborador como parte importante de la organización, llevándolo a incrementar el sentido de pertenencia, incluso cuando finalice el vínculo laboral; concepto que también se genera en las personas que aún están y estarán en la organización.
- Vale la pena anotar que este programa, gracias a los hallazgos encontrados, no goza de un seguimiento en el cual puedan evidenciarse impactos o aprendizajes posteriores al programa, situación que se menciona como una necesidad de mejoramiento que debe contemplarse, en aras de evaluar y proponer recomendaciones de forma y fondo por parte de los asistentes, que garanticen cada vez una mejor preparación hacia la desvinculación laboral.

- Es de vital importancia reconocer que para muchas personas que han pasado y pasarán por el proceso de cerrar una de las etapas más enriquecedoras, desafiantes, productivas e importantes de la vida como lo es el retiro laboral o jubilación, para ser específicos, dicho proceso siempre será más fácil, entendible y gratificante si se lleva a cabo con una adecuada y anticipada orientación, ya que de esta preparación dicho proceso podrá verse, seguramente, como una nueva etapa en el camino y la oportunidad para iniciar nuevas actividades que compensen y gratifiquen la vida.
- Fundamental que los programas de retiro o desvinculación laboral propicien la elaboración de un proyecto de vida personal, en el que se promueva el desarrollo integral de mínimo cuatro dimensiones del ser humano: cuerpo, emociones, mente y espíritu; dónde además, se aborde la incertidumbre que el proceso como tal genera con experiencias vivenciales, que permitan vivir esta etapa de una manera tranquila, porque se cuenta con las herramientas necesarias para aprender de nuevas cosas que harán de la vida de retiro una experiencia gratificante y normal, en la cual se tenga la plena confianza de emprender nuevos retos personales y laborales, si fuese este el deseo final.
- Resulta importante cuidar todos los procesos organizacionales y ser conscientes del impacto organizacional y social que se genera en las personas que reciben un plan de acompañamiento previo a su retiro laboral, en el cual se evidencia un sentimiento de gratitud y lealtad altamente marcados hacia la organización, que van más allá de unas actividades y de unas políticas de gobierno, que de forma tardía, se están incluyendo en la seguridad social, tanto en el sector público como en el sector privado, como también en la psicología del trabajo.

- Se recomienda la permanencia del programa en la organización, debido a la formación anticipada en temas de gran impacto relacionados con la parte social, económica y de planeación frente a objetivos futuros.
- Tener en cuenta que, algunos funcionarios no están de acuerdo en que los conferencistas les recuerden que están en tercera edad y que tienen sobrepeso.
- Los espacios de esparcimiento y recreación son enunciados como parte fundamental del programa, por lo tanto, se recomienda que sean más frecuentes, debido a los vínculos y lazos afectivos que se generan y fortalecen al grupo.
- Se señala como recomendación que los módulos, en la medida de lo posible, sean prácticos y vivenciales, ejemplo: el tema de nutrición.
- Tener en cuenta que el tema de pensiones puede ser un módulo completo y no como tema complementario, ya que esta información puede ampliar y clarificar dudas de los asistentes.
- La presencia de un directivo por parte de la organización permitiría velar por la calidad y condiciones generales de lo que se pacta en el contrato como tal.
- Es importante la elección de un espacio físico para la realización del programa, que cuente con mejores condiciones de privacidad y tranquilidad.

## 15. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

Arboleda, M., (2002). *Reflexión Teórica y Metodológica sobre una propuesta de retiro laboral asistido*. Medellín: Tesis de grado: Universidad de Antioquia.

Sanin, J.A., (Enero-Diciembre. 1996). *Viva feliz la segunda mitad de su vida*. Revista Humanitas. Revista de la facultad de psicología de Lima. No. (34-35), p.38.

Naranjo, Natalia Et-al., (2010). Proyecto de retiro laboral asistido: *Reconstruyendo mi proyecto de vida*. Proyecto de grado: Universidad de Antioquia.

Crego, A; Alcover de la Hera., (2004). *La experiencia de prejubilación como fenómeno psicosocial*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. (Vol. 20 número 3), p.p. 291-336.

Rifkin, J., (1996). *El declive de la fuerza del trabajo global y el nacimiento de la era por mercado*. Barcelona. Ed. Paidós.

Frankl, V. E., (1991). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona. Editorial Heider.



Pulido, R., Ballen, M., & Zúñiga, F., (2007). *Abordaje Hermenéutico de la investigación cualitativa* (Segunda ed.). Bogotá. EDUCC.

Barragan, R., (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación* (Tercera ed.). La paz: Fundación PIEB. V. (2003).

Rossy, García; Velásquez, Patricia., (2017). *La desvinculación laboral asistida en Colombia: estudio de caso de la Fundación Universitaria del área Andina de Pereira*. Universidad Tecnológica de Pereira. Programa de maestría en administración del desarrollo humano y organizacional. Pereira.

Martínez, M., (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas, p.p. 65-68.

Hernández; Sampieri, R. Et-al., (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Vol. 4°. Ed. Mac Graw Hill.

Osorio, F., (1998). *El método fenomenológico*. Chile. Facultad de ciencias sociales: Universidad de Chile.

Lorenzo, O; Maseda, A; Millán, J.C., (2008). *La dependencia en las personas mayores. Necesidades percibidas y modelo de intervención de acuerdo al género y al hábitat*. España. Primera edición. Instituto Gallego de Iniciativas Sociales y Sanitarias.

Rodríguez, M.M., (Mayo-Agosto 2006). *La protección de las personas mayores en medio de la sociedad civilizada*. Cuba. Editado por Red Latinoamericana de Gerontología. Boletín Caritas Cubana. Vol. No. 2.

Cruz, A., Pérez, L., (2006). *Envejecer ayudando. Envejecer aprendiendo*. Uruguay. Recuperado <https://www.bps.gub.uy/.../empoderamiento-participacion-y-asociatividad-de-los-adu>

María Aymerich, Et-al., (1972). *Jubilación y ocio participación: ¿Crisis o continuidad?*. España. Anales de psicología. Vol. 26. No. 1. Enero p.p. 80-88.

## **16. ANEXOS:**

### **16.1. CONSENTIMIENTO INFORMADO**

#### **Título de la investigación**

**Impactos percibidos por parte de los funcionarios de Empresas Públicas de Medellín después de su participación en el programa de desvinculación laboral asistida en el año 2017.**

Esta investigación hace parte de los requisitos para optar el título de Especialista en Psicología Organizacional, de la Universidad de Antioquia. Mediante una entrevista semiestructurada, se busca conocer los impactos percibidos por parte de los funcionarios de Empresas Públicas de Medellín, después de su participación en el programa de desvinculación laboral asistida en el año 2017, de acuerdo a cuatro vertientes de trabajo que constituyen el enfoque principal.

#### **¿Qué se propone para este estudio?**

Responder una entrevista semiestructurada de 10 preguntas abiertas. Dicha información será grabada para efectos de fidelidad frente a la información recibida. Además, de esta forma será posible categorizar la información y facilitar así el análisis de los resultados objetivamente.

#### **Tiempo requerido**

Se invita a las personas a disponer de 30 minutos para responder la entrevista semiestructurada y un tiempo adicional de 5 minutos para hacer comentarios y expresar apreciaciones personales sobre el programa de desvinculación laboral que ofrece la organización.

**Riesgos y beneficios**

El estudio no conlleva riesgo alguno y los beneficios están enfocados al mejoramiento del programa como tal, para futuros programas en la organización, el cual se espera, pueda mantenerse en el tiempo, por la importancia de capacitar y preparar a los funcionarios para enfrentar la etapa de jubilación.

**Compensación**

No está estimada ninguna compensación, por tratarse de una información que será documentada gracias a su aporte.

**Confidencialidad**

Los resultados serán estrictamente confidenciales, sólo se utilizarán para efectos de la investigación. Su nombre no será utilizado en ningún informe cuando los resultados de la investigación sean publicados.

**Participación**

La participación es voluntaria. Se asegura confidencialidad en la información como elemento esencial del quehacer psicológico. Dicha información será de utilidad como insumo importante para hacer recomendaciones a la organización frente al programa de desvinculación laboral y por ende para el proveedor externo, quien actualmente lleva a cabo el programa bajo lineamientos de la organización.

Nombre del investigador (a):

Carmen Alicia Campo Pereira

Firma:

Nombre del asesor(a) de investigación:

Lina María Gómez Cardona

Firma:

---

Firma del funcionario

## 16.2. ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

### **Preguntas:**

1. ¿Qué expectativas se generaron en usted antes de participar en el programa de desvinculación asistida que le brindó la organización?
2. Durante su participación en el PDLA ¿qué aspectos resalta como importantes y por qué?
3. Durante su participación en el PDLA ¿qué aspectos resalta como poco importantes y por qué?
4. ¿Recuerda los enfoques o temas más importantes en los que se centró el PDLA?
5. ¿Qué piensa sobre ellos y que tanto impactaron en su vida?
6. ¿En cuál enfoque de trabajo considera que obtuvo mayor aprendizaje y por qué?
7. ¿Cuál es su apreciación general del PDLA?
8. ¿Qué temas o etapas incluiría durante el desarrollo del programa o una vez finalizado?
9. ¿Tiene alguna recomendación para el PDLA?