

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL
TEXTO COMPLETO**

Bogotá 07 de junio de 2011

Trabajo de grado

Señores:
BIBLIOTECA GENERAL
Bogotá D.C.

Estimados señores;

Nosotras Nataly Navarrete Munevar, Carolina de Jesús Palacios Manjarres y Nathaly Johanna Villamil Rodríguez, identificadas con C:C N° 1032393606 de Bogotá, 56'090.309 de Maicao y 1.030.523.306 de Bogotá respectivamente, autoras del trabajo de grado titulado Programas de preparación para el retiro laboral en las empresas del sector público de Bogotá D.C presentado y aprobado en el año 2011, como requisito para optar el título de Gerentes de Recursos humanos, autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, *“Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”*, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

NATALY NAVARRETE MUNEVAR
C.C. 1.032.393.606 de Bogotá

CAROLINA PALACIO MANJARRES
C.C 56'090.309 de Maicao

NATHALY J. VILLAMIL RODRIGUEZ
C.C. 1.030.523.306 de Bogotá

Programas de preparación para el retiro laboral en las empresas del sector público de Bogotá

D.C.

Nataly Navarrete Munevar, Carolina de Jesús Palacio Manjarres y

Nathaly Johanna Villamil Rodríguez

Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá

Notas de los autores

Estudiantes Especialización Gerencia en Recursos Humanos.

Esta investigación hace parte del trabajo de grado.

Correspondencia correo electrónico carolinad.palaciom@utadeo.edu.co

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
OBJETIVO GENERAL	8
Objetivos Específicos	8
JUSTIFICACIÓN	9
PROGRAMAS DE PREPARACIÓN PARA EL RETIRO LABORAL	10
Antecedentes	10
Anales	19
<i>Casos Internacionales</i>	20
<i>Casos Nacionales</i>	22
Acuerdo No. 017 De 2010 Del Concejo De Bogotá D.C.	23
<i>Antecedentes Proyecto de Acuerdo 277, 2010</i>	23
Prácticas Relacionadas Con Planes De Retiro Laboral	25
Caso De Estudio	26
Marco Metodológico	28
<i>Enfoque y Diseño de la Investigación</i>	28
<i>Instrumento Y Población Objeto</i>	29
RESULTADOS	32
RECOMENDACIONES	35

CONCLUSIONES	39
ANEXOS	41
<i>Entrevistas Realizadas A Las Entidades Del Sector Público de Bogotá D.C.</i>	41
<i>Cuadros</i>	46
BIBLIOGRAFÍA	50

RESUMEN

Esta es una investigación que está enfocada en los planes de preparación de retiro laboral o programas de prejubilación. En la fase inicial de este estudio hallaremos el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación. Luego, en el marco teórico se encontrarán los beneficios, componentes, fases, la importancia del desarrollo de estos programas, casos existentes tanto a nivel nacional como internacional, en qué medida son útiles en la vida de las personas, entre otros temas relacionados con los programas de retiro laboral. En otra etapa del trabajo investigativo tenemos en cuenta el acuerdo No 017 del concejo de Bogotá D.C. (por medio del cual se institucionaliza en el distrito capital, el programa de retiro laboral), para estudiar las entidades públicas de Bogotá, tales como: la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, la Orquesta Filarmónica, el Catastro Distrital, y el Fondo de Prestaciones; pretendiendo determinar si se están implementado este tipo de programas en el sector, cuál es el avance, y cuál es la posición de estas empresas frente a los principios fundamentales relacionados con el curso integral de la vida humana en términos de desarrollo personal, laboral y social permanente.

Nuestro marco metodológico esta compuesto por instrumentos que permiten recolectar la información, procesarla y analizarla, de tal manera que se establecerán recomendaciones frente a los programas de retiro laboral que están ejecutando las organizaciones de Bogotá D.C., con esto pretendemos hacer un aporte al mejoramiento de condiciones y estilos de vida propiciando espacios de reflexión para facilitar la toma de decisiones que permitan afrontar el retiro de la vida laboral de manera responsable y constructiva.

Palabras Clave: Retiro laboral, jubilación, programa, preparación, sector público.

ABSTRACT

This is an investigation that is focused on the preparation of retirement plans at work or early retirement programs. In the initial phase of this study will find out the problem, objectives and justification. Then, in the theoretical framework will find the benefits, components, phases, the importance of developing these programs, existing cases both nationally and internationally, to what extent are useful in people's lives, including issues related to workplace retirement programs.

In another phase of the research work we consider the agreement of the council No 017 Bogota DC (by which is institutionalized in the district capital, the occupational retirement program), to study public entities Bogota, such as the Secretariat Culture, Recreation and Sport, the Philharmonic Orchestra, the District Land Registry, and Benefit Fund, aiming to determine if they are implementing such programs in the sector, which is progress, and what is the position of these companies facing fundamental principles related to the integral progress of human life in terms of personal development, employment and social change.

Our methodological framework is composed of instruments to collect information, process it and analyze it in such a way as to establish recommendations for handling occupational retirement programs that are running the organizations of the District, we intend to make a contribution to improving conditions and lifestyle offering opportunities for reflection to facilitate decision making for coping with the withdrawal from work responsibly and constructively.

Key Words: occupational retirement, retirement, program preparation, public sector.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El retiro laboral generalmente se percibe como una etapa benéfica de la vida, la cual se aprovechará para descansar o para hacer cosas que no se pudieron realizar antes, pero cuando llega el momento de afrontarla se presentan situaciones adversas a lo que se pensaría, en esta intervienen factores psicológicos y sociales que pueden resultar perjudiciales para el jubilado. Conocemos la vivencia de una persona¹, quien laboró en la Registraduría Nacional del Estado Civil durante treinta y cinco años, toda una vida de trabajo. Esta entidad alrededor del año 2002 entró en proceso de reestructuración, necesitaban renovar el personal con el que venían trabajando desde hace mucho tiempo ya que muchas de estas personas no tenían el nivel profesional que comenzaba a exigir el sistema, era una lista larga de personas que estaban a punto de quedarse sin su empleo. Al funcionario en referencia solo le faltaban 4 años para comenzar a disfrutar de su jubilación, esta nueva etapa por la cual pasaba la institución adelantó su salida lo cual fue de manera abrupta. Esta persona desde ese mismo momento entro en “shock”, desde ese momento la persona empezó a tener trastornos y altibajos desestabilizando su ritmo de vida, implicó un cambio en su medio, estado de ánimo, vida familiar y en su entorno relacional.

Esta vivencia seguramente muchas personas en nuestro país la han vivido, pero qué se está haciendo para lograr resultados distintos que permitan vivir esta circunstancia de la vida de una manera más tolerante. De acuerdo a este planteamiento existe el acuerdo No. 017 del concejo de Bogotá D.C. "por medio del cual se institucionaliza en el distrito capital, el programa de retiro laboral" y por lo cual hemos centramos nuestra investigación en las empresas del sector

¹ No mencionaremos su identidad por protección de la persona.

publico de Bogotá, si estas empresas realmente están cumpliendo con el acuerdo aprobado por el concejo de Bogotá; si se están implementando estos programas, en qué habría que mejorarlos, de qué manera se está aportando a las condiciones de calidad de vida de las personas, las cuales por mucho tiempo han apoyado y contribuido al desarrollo de una organización. Todo esto implica generar acciones, medios que hagan posible la planificación, ejecución, revisión, evaluación y retroalimentación permanente para determinar las mejoras que surgen después de seguir este proceso.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las posibles mejoras que se podrían implementar en los procesos de retiro laboral en el sector público de Bogotá D.C?

OBJETIVO GENERAL

Hacer un análisis de los programas de retiro laboral aplicados por las empresas del sector público de Bogotá D.C. a partir del análisis de los casos de Catastro Distrital, Fondo de Prestaciones, Secretaría de Cultura y la Orquesta Filarmónica.

Objetivos Específicos

- Identificar los beneficios y los componentes de un programa de retiro laboral.
- Comprender los procedimientos para la implementación de programas de retiro laboral en entidades públicas.
- Revisar el avance en la implementación de programas de retiro laboral en entidades públicas de Bogotá D.C.
- Comparar cómo se han implementado los programas de retiro laboral en varias entidades públicas de Bogotá D.C.
- Establecer recomendaciones frente a la implementación de los programas de retiro laboral en la administración distrital.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, el área de talento humano, ha contribuido en el desempeño de los empleados vs. la organización, donde cada vez es más notoria la importancia en invertir y fijar mecanismos que contribuyan al bienestar social de sus empleados, tema que en la actualidad compete a un nivel global. Las etapas que surgen en la vida laboral de las personas se componen en tres básicas, la primera es el ingreso donde se realiza una exploración de las actividades a realizar, la segunda es el desarrollo, que puede ser la más importante, ya que en ésta los trabajadores adquieren destrezas y conocimientos que los hacen sentir únicos e identificados en su vida diaria; por último se encuentra la desvinculación laboral, a la cual no se le ha otorgado gran importancia, pero que consideramos la más difícil de asimilar, puesto que está relacionada con un cambio abrupto que cada persona tomará de maneras diferentes².

Es aquí donde parte el interés de preguntar ¿qué tan importante es y para qué un programa de retiro laboral?, esto nos lleva a reflexionar sobre la significación de preparar a aquellas personas que se desvincularán laboralmente, de modo que permita analizar y apoyar a aquellas personas que han concebido gran parte de su vida a laborar para una entidad y que ahora están enfrentadas a un cambio brusco en sus vidas.

Lo que se busca con esta investigación es identificar los diferentes planes de retiro laboral que han implementado las empresas del sector público de Bogotá, analizar de qué manera son realizados, y comparar los diferentes planes de retiro. Así, consideramos de gran importancia que las organizaciones den a sus empleados una despedida digna y con valor.

² Existe una película llamada *Up In The Air*, la cual muestra cómo una organización es contratada a nivel mundial para informar a los empleados que prescindirán de sus servicios, ésta evidencia las diferentes reacciones negativas que los ex empleados toman con el hecho de pensar que deben iniciar una nueva vida.

PROGRAMAS DE PREPARACIÓN PARA EL RETIRO LABORAL

Antecedentes

El retiro laboral dado en diferentes circunstancias de la vida, ya sea por la llegada eminente de la etapa de jubilación o por ser retirado de una empresa, es un acontecimiento difícil de manejar para cualquier persona acostumbrada a vivir en función de su actividad laboral.

El retiro laboral es el final de la etapa de la vida laboral, esta concluye, pero a la hora de la verdad, se convierte en una situación complicada de asumir, ya que habrá un nuevo estilo de vida donde no hay reglas como horarios o responsabilidades, esto conlleva generalmente a un estado anímico nocivo.

Todas las personas que enfrentan un retiro laboral o una jubilación reaccionan de formas diferentes, muchas veces de forma negativa. Sin importar la edad de cada individuo, el cambio puede ser abrupto, ya que el trabajo es una labor a la que se le ha dedicado gran parte de tiempo, si no gran parte de la vida, además en muchas ocasiones representa un único sustento económico. Este cambio brusco puede provocar trastornos como sentimientos de preocupación, ansiedad, inquietud, inutilidad y confusión que en ocasiones termina como una pérdida de autoestima. Además de que la situación económica cambia, la cantidad de tiempo disponible varía y se presenta una nostalgia por el pasado. Se puede decir que es una nueva etapa de transición y crisis. Domínguez y Vera (2007) exponen diferentes factores de riesgo:

- la persona jubilada puede considerarse inútil, lo que lleva en algunas ocasiones a conflictos importantes y a depresiones.

- Al dejar la vida laboral, la persona se instala en el anonimato y pierde la influencia que le reportaba el trabajo.
- El dejar de trabajar implica algunas limitaciones como cambio de rol social, modificaciones en la familia y en la pareja, disminución en ocasiones de la capacidad física y psíquica, disminución de ingresos económicos, pérdida de seres queridos, etc.

Esquivel (2007) presenta el siguiente caso:

Ramón Ibarra de 65 años y vendedor de una firma de autopartes dice “me salió la jubilación de la empresa donde trabajo desde hace 50 años y sé que voy a extrañar el trabajo y a mis compañeros. Le pedí al dueño que me de hasta fin de año para ir alejándome despacio. Aún tengo energías y no me voy a quedar de brazos cruzados porque la jubilación no me alcanza y necesito mantenerme activo”.

Jaime Medina, subteniente del ejército Nacional dice: “cuando nos llega el momento del retiro de la fuerza pública sentimos temor hacia lo desconocido... aunque tengamos trazado un plan y lo cumplamos a cabalidad siempre sentiremos temor e incertidumbre; unos más que otros” Quiroz (2000) sostiene que estas consecuencias vienen de la mano con los diferentes cambios que se enfrentan en la vejez, “las condiciones de vida de los que envejecen dependen de cuatro cambios que se producen en la sociedad, junto al hecho de envejecer, y que inciden tanto en el grado de satisfacción de las necesidades básicas, como en las oportunidades de actualizar las potencialidades de quienes envejecen. Estos cuatro cambios son:

- El debilitamiento de la capacidad física experimentado al envejecer.
- La pérdida de la actividad económica.

- El asumir como rol básico el de viejo que está vacío de contenido, lo que dificulta encauzar las actividades y mantenerse vigente y activo.
- La ideología del viejísimo, que desvaloriza socialmente al viejo e induce al individuo a la resignación.”

Gómez y Sepulveda (1992) usan en su trabajo investigativo de gerontología, el término “jubilopatias” que hace referencia al conjunto de alteraciones psicosomáticas, se trata de un periodo crítico en la vida del individuo: cambio en el medio ambiente, cesación de la tarea productiva, y modificaciones en la relaciones sociales, lo que ocasiona una serie de cambio en el individuo, determinando un desequilibrio biopsicosocial. El autor da a conocer varias patologías que pueden surgir es esta etapa, entre las más importantes se encuentran:

- Antes de jubilarse:

Estados ansiosos, depresión aguda y angustia

- Después de jubilarse:

Depresión crónica, alteraciones del sueño, alteraciones de la personalidad, tendencia al suicidio, estrés, cambios en la esfera psicológica y crisis de adaptación.

Por otro lado, el retiro laboral puede ser visto como una nueva etapa de la vida, pero si el individuo la ve como una etapa de perjuicio, afectará la identidad que estaba asociada al trabajo con consecuencias en la salud física y mental, y luego afectando las relaciones sociales y familiares. Por todo esto es importante una adecuada preparación para el retiro laboral, en la que se deben tener en cuenta aspectos psicológicos, mentales, físicos, culturales, sociales, políticos y económicos de cada persona; por ejemplo, si los recursos económicos pueden cubrir las

necesidades básicas, cuáles son los intereses alternativos del individuo que le permiten usar su tiempo libre, cuál es la red de apoyo social con la que cuenta, el grado de salud y bienestar físico. De este modo, un plan de retiro laboral puede ser visto de manera positiva, el cual genera oportunidades para comenzar nuevos proyectos y emprender nuevos planes en la vida, para esto es necesario una compañía y un apoyo por parte de la familia, amigos y cercanos.

Este tipo de programas pueden incluir contenidos como cambio de roles y actividades, planeamiento financiero, mantenimiento de la salud, nutrición, educación y actividades de tiempo libre. Debe estar encaminada a prevenir los efectos contraproducentes y a permitir que el sujeto pase a una instancia productiva, logrando un sentimiento de identidad, autoestima, y a lo mejor empezar un nuevo proyecto de vida.

Un plan adecuado de retiro laboral puede involucrar aspectos nombrados por Madrid y Garcés (2000), los cuales prepararán a los trabajadores para continuar su proceso personal:

- planificación de nuevas actividades en el hogar, actividades lúdicas y en acciones profesionales independientes.
- Planificación de objetivos vitales que se quieren conseguir en el tiempo que le quede por vivir.
- Planificación general conjunta con el resto de miembros con los que convive.
- Desarrollo de habilidades personales:
 - De interacción personal: comunicación, empatía, estrategias de negociación, comprensión, etc.

- De prevención de problemática psicológica: ansiedad, distimia³, inestabilidad psicológica, etc.
- De conceptualización de la nueva situación: asunción de los nuevos objetivos acordes a la realidad actual de tipo psicológico, familiar y social.
- Técnicas de desarrollo psicológico, de autocontrol, relajación, planificación y habilidades sociales.
- Prevención de problemas en general como:
 - Asunción de la realidad física y mental actual
 - Conocimientos y medidas de prevención de trastornos de tipo somático
 - Conocimientos y medidas preventivas de problemas de tipo psicológico
 - Nuevos objetivos.

Gómez y Sepulveda (1992) proponen un diseño de un programa de preparación para el retiro laboral, en el cual se expone que este tipo de programas debe estar estructurado y fundamentado de tal forma que se integren las áreas biológica, laboral, social y psicológica. Señalan que los programas de prejubilados han sido diseñados para facilitar la transición a la jubilación y reducir problemas posteriores, estos programas tienen como finalidad:

- reforzar actitudes positivas hacia la jubilación.
- suministrar una correcta información sobre la jubilación en su dimensión biológica, psicológica, social y económica.

³ La distimia es un trastorno afectivo de carácter depresivo crónico, caracterizado por la baja autoestima y aparición de un estado de ánimo melancólico, triste y apesadumbrado. Sin embargo, los síntomas no son tan graves como los de la depresión mayor.

- Reducir la ansiedad de los trabajadores hacia la jubilación, proporcionando a través de la información técnicas de apoyo, planes, participación en actividades de tiempo libre, incremento en las relaciones sociales, capacitación en otros oficios.
- Capacitar integralmente en busca de un mejor ajuste personal dentro del ámbito familiar y social.
- Incrementar las orientaciones positivas preexistentes en el individuo hacia la jubilación.
- Presentar la legislación existente sobre jubilación para conocer claramente los derechos.
- Explicar lo relacionado con los ingresos económicos después de la jubilación para motivar tipos de aprendizaje.

La propuesta metodológica para el diseño y puesta en marcha de los programas de retiro laboral de estos investigadores está conformada por cinco niveles o pasos esenciales:

- 1) **Diagnóstico de necesidades del grupo:** determinar las necesidades, intereses y expectativas que presentan los prejubilados. Es importante conocer la naturaleza de los temores, angustias y necesidades que genera la expectativa del retiro en las personas. Esta fase diagnóstica debe empezar a desarrollarse a los 24 meses antes de enfrentar el retiro.
- 2) **Valoración Integral:** después del diagnóstico se debe determinar el estado biopsicosocial de los prejubilados, es decir, concebir al ser humano desde un enfoque biológico (como sistema), psicológico (conducta, expresión abierta de los procesos cognitivos, motivaciones, personalidad) y social con el fin de llevar un seguimiento individual.
- 3) **Intervención:** en esta etapa se intenta dar respuesta a todas las inquietudes y necesidades encontradas en los pasos previos. Se dará información desde una perspectiva

gerontológica de los aspectos a intervenir: imágenes y actitudes, salud y forma física, aspectos legales y dinero, alimentación, actividades, relaciones, accidentes y alojamiento⁴.

4) **Evaluación:** verificar si se están logrando los objetivos. Esta se debe realizar 6 meses antes de la jubilación.

5) **Talleres y sesiones complementarias:** sintetizar lo esencial de cada factor, aclarar dudas y hacer un repaso general que asegure la adaptación al retiro.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DEL GRUPO		VALORACIÓN INTEGRAL	INTERVENCIÓN	EVALUACIÓN	TALLERES Y SESIONES COMPLEMENTARIAS		
DETERMINAR	<ul style="list-style-type: none"> · Necesidades · Intereses · Expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> · Estado biológico · Estado psicológico · Estado social 	INTERVENIR	<ul style="list-style-type: none"> · Actitudes · Salud y forma física · aspectos legales y dinero · alimentación · actividades · relaciones 	VERIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> · objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> · aclarar dudas · repaso general
TIEMPO	24 meses antes de la jubilación	24 meses antes de la jubilación	1 año y medio antes de la jubilación	6 meses antes de la jubilación	3 meses antes de la jubilación		

⁴ Esta debe involucrar distintos tipos de material para llamar la atención de los prejubilados, como literatura impresa, panfletos, volantes, cartas, videos, carteles, grabaciones, recursos locativos, etc.

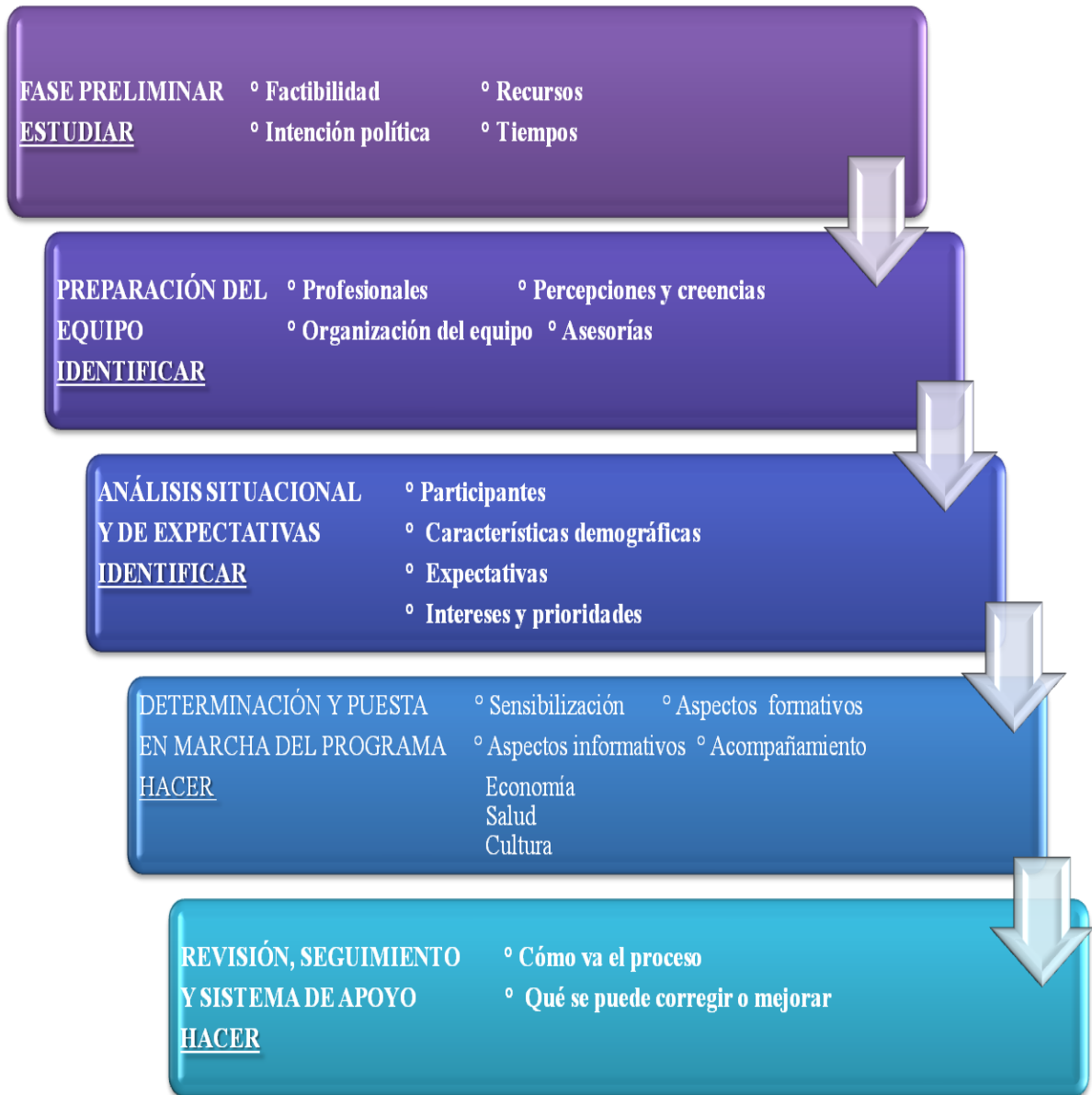
França (2002 citado en Ruiz y Londoño, 2007) propone un diseño de un programa de pre-retiro, el cual incluye diferentes etapas:

- ***Fase preliminar:*** estudio de factibilidad, intención política, identificación de recursos y determinación de tiempos.
- ***Preparación del equipo:*** identificación de los profesionales, integración y organización de un equipo, revisión de percepciones y creencias sobre el tema, asesoría profesional especializada y realización de un proyecto final.
- ***Análisis situacional y de expectativas:*** identificación de los participantes, identificación de sus características demográficas, expectativas, intereses y prioridades respecto al tema.
- ***Determinación y puesta en marcha del programa:***

- ***Sensibilización:*** para directivos y participantes del programa. Para los directivos se busca una comprensión de la importancia de integrar este tipo de programas a la organización; para los participantes, se busca compartir la razón de ser del programa y lograr un compromiso.

- ***Aspectos informativos:*** tratar temas generales de aspectos normativos, económicos y financieros; aspectos relacionados con prevención y mantenimiento de la salud; aspectos comportamentales y relacionales y aspectos culturales.

Aspectos formativos: Buscar un mayor desarrollo y crecimiento personal, disminuir inseguridades y encontrar opciones viables para el propio proyecto de vida (orientación vocacional, organización de microempresas, seminarios sobre temas específicos de salud, desarrollo de la creatividad, organización de grupos, asociaciones, cooperativas; organización de equipos voluntarios, organización en proyectos intergeneracionales, grupos de discusión en temas significativos de la vida.)



- *Acompañamiento*: Proporcionar a los participantes apoyo, motivación, retroalimentación y la posibilidad de visualizar oportunidades de desarrollo antes y después del retiro.

- **Revisión, seguimiento y sistemas de apoyo:** realizar evaluaciones formativas para saber cómo va el proceso y qué se puede corregir, cambiar o mejorar.

Es importante que esta preparación no se inicie unos días o meses antes, sino con mucho más tiempo de anterioridad, como mínimo seis meses o un año de antelación para que las repercusiones negativas sean minimizadas lo más y mejor posible.

Anales

Los programas de preparación para el retiro laboral surgen como respuesta de algunos empleadores ante inquietudes principalmente de tipo económico.

Ruiz (2007) expone que los primeros programas de orientación para el retiro surgen en Estados Unidos e Inglaterra, con el fin de ayudar a los retirados a prepararse para los diferentes cambios que implica el retiro, teniendo en cuenta aspectos económicos, relaciones sociales y familiares, salud, administración del tiempo libre, entre otros. Más adelante aparecen unos documentos en Europa de la *International Labour Organisation*, que sugieren que la preparación para el retiro se haga con la anticipación necesaria.

Uno de los primeros planes de retiro tuvo lugar en la Corporación Estadounidense *Owens Illinois Glass Company* en 1942, el cual contaba con encuentros de empleados y directivos para discutir problemas de salud, seguridad social y económicos, además del quehacer después del retiro.

En Holanda hacia 1960 se desarrollaron programas de preparación para la jubilación en algunas empresas, los cuales trataban de un proceso de autodescubrimiento, aprendizaje y toma de conciencia. En la misma época, en Suiza, diferentes organizaciones realizaron cursos de preparación para el retiro con el fin de prevenir efectos negativos en la vejez.

Casos Internacionales

La implementación de programas de retiro laboral ya sean por jubilación, por el hecho de prescindir de los servicios de una persona o por los programas de retiro voluntario que implementan las empresas para llevar a cabo su estrategia, es una práctica que se desarrolla en todos los sectores y la mayoría de las empresas en distintos países, en Paraguay existe el programa de retiro voluntario en los organismos y entidades del Estado. Este programa es implementado por la administración pública, mediante un acuerdo de voluntades, con el propósito de optimizar los recursos del Estado a través de un sistema de incentivos que contempla como contrapartida la renuncia del trabajador y el pago de una indemnización de acuerdo al código laboral.

En Argentina, la ANSES (Administración Nacional de la Seguridad Social) dispuso la creación del plan nacional de preparación para el retiro laboral, el cual consiste en diseñar estrategias de intervención directa y de planificación de proyectos que permitan ejecutar acciones para abordar la problemática que se le presenta a las personas en el momento de un retiro laboral, así también como a personas que por accidentes o enfermedades que provoquen incapacidad deban retirarse del trabajo. Estas acciones están dirigidas a los individuos que se encuentren con dos años previos a la edad jubilatoria y que voluntariamente quieran participar en talleres y diferentes actividades, con el fin de ayudarlos a viabilizar un proyecto de vida en cuanto a lo personal y en relación con el entorno social.

Ruiz (2007) menciona el caso de Las Fuerzas Armadas en México que proponen un plan de preparación para el retiro, el cual consiste en:

- Una planificación de la vida teniendo en cuenta la situación actual, la visión personal, un plan de acción, conclusiones y aprendizajes.
- Un plan de salud.
- Una planificación de madurez plena: cómo, dónde, cuándo, con quién y con qué se quiere llegar a vivir esta etapa.
- Adecuación del entorno para la etapa de adulto en plenitud.
- Erradicación de malos hábitos.
- Diseñar, establecer, mantener y fomentar las relaciones con el entorno.

En este país, también se encuentra el Grupo Industrial Alfa que desarrolla actividades de preparación para la jubilación asesorando a las empresas que lo soliciten, por medio de actividades y eventos específicos.

En Brasil existe la ley N° 8.842 del 4 de enero de 1994 y el decreto N° 11.942 de 1996 del Ministerio de Previsión y Asistencia Social, que respaldan este tipo de programas para trabajadores de entidades públicas y privadas. El Consejo Estatal de la Vejez de Río Grande del Sur, presentó un manual para el desarrollo de los programas de retiro, el cual fue adoptado por la Universidad de Pernambuco y por hospitales adscritos a la universidad. Este programa incluía módulos referentes al envejecimiento, salud biopsicosocial, aspectos jurídicos y de previsión, aspectos económicos y financieros, ocio y actividades físicas.

Casos Nacionales

En Colombia, también se han implementado planes de retiro laboral. Ruiz (2007) menciona varios casos, dentro de los que se encuentra la empresa textilera Fabricato, en 1973

realizó al parecer, la primera experiencia, sobre preparación para el retiro de la vida laboral. El desarrollo de este programa se realizó con entrevistas individuales, a partir de estas se indagó por aspectos de la historia personal, social y laboral de los individuos próximos al retiro, del mismo modo, se indagó por fortalezas y expectativas con respecto a la vida y a la jubilación, luego la empresa invitó a estas personas junto con sus familias a participar en reuniones teóricas y prácticas relacionadas con la conservación de la salud física y mental, preparación psicológica, actividades de recreación y cultura, y preparación técnica en artes y oficios.

Tres años después, esta empresa realizó una evaluación de seguimiento (encuesta) con una muestra de 30 personas participantes, y se encontró que el 96% consideraba que la preparación psicológica les había servido para vivir la jubilación de una forma más natural, el 66% había participado en actividades de mantenimiento físico, el 40% manifestó que había aplicado los conocimientos adquiridos en talleres de sastrería, electricidad casera, talla en madera y otros; más del 85% había participado en actividades culturales y recreativas.

Desde finales de la década de 1990, Colsubsidio ha estado realizando programas de preparación para el retiro de la vida laboral en entidades oficiales y privadas, estos programas consisten en proveer información y crear espacios de reflexión con respecto a la propia jubilación y en relación con aspectos psicológicos, físicos, económicos, familiares, sociales y legales. Esta empresa realizó seguimiento luego de pasado un año, donde se identificaron aciertos y desaciertos; entre los aciertos, se distinguen cambios favorables relacionados con percepciones y comportamientos cotidianos, con el cuidado de la salud, con las relaciones familiares, la ocupación, las finanzas, así como sentimientos de seguridad y satisfacción con respecto a la vida posterior al retiro. Entre los desaciertos se encuentra el hacer relevancia no sólo en el plano

individual y familiar del retiro sino también en aspectos sociales, políticos y económicos, sin dejar de lado la responsabilidad social y con las generaciones futuras.

Actualmente importantes Cajas de Compensación, como Compensar, ofrecen programas de orientación al retiro laboral, el programa "soy productivo", brinda a las personas próximas a la jubilación, un ciclo de formación psicopedagógica, con el fin de orientar al pre-pensionado, en este período de transición de una forma positiva y productiva. Se trata de un seminario que incluye generar espacios de reflexión, comprender los cambios de rutina y orientar la transición hacia nuevas alternativas de vida productiva. La organización ha dividido el programa en cinco módulos, a saber, motivación al cambio, salud y nutrición, emprendimiento, tiempo libre y tiempo para amar a manos llenas (familia).

Comfenalco (Antioquia) ofrece un seminario de sensibilización para las empresas que deseen realizar este tipo de capacitación. Este contiene un enfoque personal, psicológico, de tiempo libre y tiempo de ocio, enfoque personal, y socioeconómico. El seminario aborda temas fundamentales que acercan a los participantes a su nueva etapa como un momento benéfico.

Acuerdo No. 017 De 2010 Del Concejo De Bogotá D.C.

Antecedentes proyecto de acuerdo 277, 2010

El sector público de Bogotá se ha vinculado a este tema importante, a través de EL PROYECTO DE ACUERDO No. 017 DE 2010 Concejo de Bogotá D.C., el cual fue aprobado por el concejo del Distrito Capital en Febrero de 2010 "POR MEDIO DEL CUAL SE INSTITUCIONALIZA EN EL DISTRITO CAPITAL, EL PROGRAMA DE RETIRO LABORAL , este decreto promueve establecer un programa a través del cual se prepare a las

personas que se encuentren en edad de retiro laboral, para afrontar esta nueva etapa de la vida capacitándolos en temas fundamentales como, administración económica y financiera, manejo de relaciones sociales y familiares, actividades productivas, y ocupación del tiempo libre, entre otras, las cuales les permitirán afrontar y acoplarse de mejor manera a los cambios propios de esta nueva condición de vida del individuo.

“Este proyecto de acuerdo fue presentado por primera vez en el periodo correspondiente a las sesiones ordinarias del mes febrero de 2010. Correspondiéndoles por sorteo la ponencia de esta iniciativa a los honorables concejales José Juan Rodríguez Rico, Antonio Eresmid Sanguino y Orlando Castañeda Serrano, quienes conjuntamente rindieron ponencia positiva con modificaciones, las cuales son tenidas en cuenta en esta nueva versión del proyecto.

En el mes de Agosto les correspondieron las ponencias a los honorables concejales Rafael Escrucería y Jorge Durán, quienes rindieron ponencias positiva y negativa respectivamente.

Respecto a la ponencia negativa se arguye la parte presupuestal como el fundamento principal para objetar la propuesta, sin embargo dentro del proyecto se aclara la intención de que cada departamento de recursos humanos o quien haga sus veces en cada entidad distrital y en coordinación de la Secretaría de Salud, diseñen las estrategias necesarias para la institucionalización de un programa de retiro laboral, sin afectar de manera significativa los presupuestos de las entidades y mucho menos el Distrital.

Adicionalmente la administración distrital en cabeza de la Secretaría de Gobierno y la Secretaría de Salud, conceptuaron favorablemente las disposiciones contenidas en el articulado del proyecto de acuerdo”.

Prácticas Relacionadas Con Planes De Retiro Laboral

En los motivos que se exponen en la gestión de recursos humanos existen algunas prácticas relacionadas con este tema que bien vale la pena enunciarlas, tales como: *outplacement*, según la *PricewaterhouseCoopers 2005-2010* “El *Outplacement* consiste en dar una asesoría en el proceso de desligamiento de la organización de sus colaboradores, que busca reducir el conflicto emocional, orientar a las personas sobre cómo aprovechar sus fortalezas, definiendo objetivos y planificando su carrera laboral de manera efectiva y exitosa. Debido a que cada experiencia es individual y cada situación es diferente, el programa de trabajo tiene una fuerte orientación personalizada, a través de un paquete de herramientas (tanto técnicas como psicológicas) que le ayudan a superar y a enfrentar la separación laboral, con una visión optimista de su propio futuro.”

Otra de las prácticas enunciadas es la de *Coachplacement* (el despido empático), surge de la unión del *coaching*⁵ con el *outplacement*, comenta Ángeles de la Flor (2010), directora general de Atesora, consultora especializada en *outplacement*, liderazgo, *coaching* y diagnóstico “al combinar las dos disciplinas el tiempo de búsqueda se disminuye de manera significativa”. Este ayuda a las empresas a tratar con sumo cuidado el proceso del despido, garantizar que su ex-empleado sea acompañado por un equipo de profesionales (*coach* + consultor senior de carreras + equipo de prospección de mercado) que van a ayudarlo, no sólo a minimizar el impacto que el propio despido puede generar sino a aportarle la luz necesaria para que no se considere “un despido” sino un “activo importante para las empresas en vías de recolocación”.

⁵ Este es un proceso, el cual tiene como objetivos mejorar el desempeño de una persona o destrezas del trabajo mediante observación y retroalimentación positiva.

Un documento, de la Universidad Francisco de Paula Santander de Cúcuta (2008), hace referencia al programa de desvinculación asistida, donde se afirma que “es el conjunto de acciones que posibilitan el retiro del servidor de la entidad con beneficios para la persona y para el ambiente organizacional. Es decir, se trata de un retiro, en donde se mantiene las relaciones entre la institución y los empleados desvinculados, 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”.

Caso De Estudio

Como lo hemos venido estudiando, el retiro laboral es una etapa que conlleva a un cambio que puede provocar varios síntomas en el individuo, en nuestro trabajo esta situación se plantea como algo trascendente para cualquier persona próxima a jubilarse, por ello hemos decidido realizar un estudio acerca de la preparación para el retiro laboral en un caso específico, a saber, las entidades públicas de Bogotá D.C, entre estas entidades encontramos que las siguientes conocen e implementan los planes o procesos de retiro laboral, estas son las que contribuyen al proceso de investigación que estamos realizando. A continuación una breve descripción de cada una de ellas:

La Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá, se encuentra ubicada la Carrera 8 N° 8-83, donde trabajan alrededor de 93 funcionarios, su misión es “Somos la entidad del Gobierno Distrital que lidera la garantía de las condiciones para el ejercicio efectivo y progresivo de los derechos culturales deportivos y recreativos de los habitantes de Bogotá, mediante la formulación concertada de políticas, y la ejecución, evaluación y seguimiento a programas sectoriales, poblacionales y locales en los campos del arte, la cultura, la recreación y

el deporte para su promoción como factor de desarrollo humano y de sostenibilidad del Distrito Capital”. Y su visión es “En el 2016 habremos consolidado lo cultural como el cuarto pilar del desarrollo humano y de sostenibilidad del Distrito Capital. Contaremos con una entidad que se adecua a los cambios del entorno y con un sector consolidado y participativo para garantizar a los habitantes, a las poblaciones y a las organizaciones, el derecho a ejercer, conservar, visibilizar y apropiar las prácticas culturales, deportivas y recreativas de Bogotá.”

La Orquesta Filarmónica de Bogotá, tiene establecida como misión “contribuir a la garantía de los derechos culturales y derechos a la cultura de los habitantes del Distrito Capital, fortalecer los procesos y dimensiones de las áreas de la música, danza y arte dramático así como garantizar el desarrollo y la proyección de la Orquesta Filarmónica, bajado del acuerdo 003 de diciembre de 2007”; y como visión “será, en el 2012, reconocida por ser modelo exitoso y sostenible de gestión pública eficiente, prospectiva y creativa para el ejercicio de los derechos culturales relativos a la circulación, apropiación, investigación, creación, formación y ejercicio digno de las artes escénicas y música en Bogotá”.

El Catastro Distrital tiene como Misión “Recoger, integrar, administrar y facilitar el acceso a la información predial y geográfica de Bogotá D.C.” y Visión “ofrecerá al Distrito y a terceros servicios de alto valor agregado sustentados en una base de datos integrada, moderna, confiable y actualizada que refleja la realidad geográfica y predial de la ciudad”.

Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones FONCEP tiene como visión “Somos la entidad del Distrito Capital que contribuye al bienestar de nuestros afiliados y

pensionados mediante la gestión efectiva de reconocimiento y pago de sus prestaciones económicas en cesantías y pensiones, con criterios de legalidad, seguridad, celeridad, oportunidad y transparencia; respaldados por un equipo humano competente que garantiza el mejoramiento continuo de sus procesos. Y como visión “será al año 2012 la entidad del distrito capital, líder en prestaciones económicas, cesantías, pensiones y nuevos servicios, garantizando su rentabilidad económica y legitimidad social”.

Marco Metodológico

Enfoque Y Diseño De La Investigación

Respecto al enfoque de este trabajo, podemos decir que se trata de una investigación cualitativa, ya que tiene como objetivo la descripción de los planes de retiro laboral implementados en las organizaciones del sector público de Bogotá. Este estudio busca conceptos que abarcan la realidad, de tal manera que se realiza una observación y una evaluación de los fenómenos para establecer suposiciones o generalizaciones. En cuanto a la revisión literaria, existe una exploración inicial que se complementa en las diferentes etapas de la investigación; los datos recolectados no son estandarizados ni predeterminados, estos consisten en descripciones de los eventos, situaciones, interacciones y conductas observadas, como los beneficios y componentes de los programas de retiro laboral, los procedimientos para la implementación de este tipo de programas, el avance de estos, entre otros.

Uno de los primeros pasos dentro del proceso investigativo es una inmersión para sensibilizarse con el contexto, como identificar términos, fuentes y verificación del estudio, de esta manera se examina el mundo social y se desarrolla una teoría coherente de acuerdo con los

datos observados. Con este estudio no pretendemos generalizar los resultados obtenidos, pero si comprender a las personas en su entorno.

Instrumento Y Población Objeto

El instrumento que utilizaremos es la entrevista semiestructurada, en la cual se llevará una guía de conversación, y donde podrán surgir nuevas preguntas a partir de los temas tratados. Estas se realizarán al personal encargado de administrar los programas de preparación de retiro laboral de las empresas del sector Público de Bogotá. Las empresas que se tendrán en cuenta en este estudio son la Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte; la Orquesta filarmónica, la Secretaria de Salud, y el Catastro Distrital, ya que estas accedieron a colaborarnos con el trabajo investigativo⁶.

Respecto a la guía de conversación está conformada por las siguientes preguntas⁷:

1. ¿Tiene conocimiento del Proyecto de Acuerdo N° 017 de 2010 del Consejo de Bogotá D.C.?

“La institucionalización de un programa a través del cual se prepare a las personas que se encuentren en edad de retiro laboral, para afrontar esta nueva etapa de la vida capacitándolos en temas fundamentales como: administración económica y financiera, manejo de relaciones sociales y familiares, actividades productivas y ocupación del tiempo libre, entre otras, las cuales les permitirán afrontar y acoplarse de mejor manera a los cambios propios de esta nueva condición de vida del individuo”

⁶ Otras empresas del sector público de Bogotá no se encuentran incluidas en el estudio ya que afirman no implementar algún programa de este tipo.

⁷ Algunas preguntas están basadas en el diseño de programa de pre-retiro de França (2002) citada en RUIZ, Elisa y LONDOÑO, Adriana. Preparación para la Jubilación. 2007.

2. ¿Qué procedimiento implementan para la elaboración y ejecución de este tipo de programas (en qué consiste)?
3. ¿Se realiza una preparación del equipo que implementará el programa? ¿de qué área de la organización son los responsables del programa? ¿es una tarea permanente?
4. ¿el plan de retiro laboral es un plan institucionalizado?
5. ¿Su organización ha elaborado algún análisis situacional de expectativas de los pre-jubilados?
6. ¿Con cuánto tiempo de anterioridad antes de la jubilación se comienza a realizar el programa?
7. ¿A partir de qué fecha se iniciaron este tipo de programas en su institución?
8. ¿Cuántas personas han sido acogidas o se encuentran participando en el último año?
9. ¿Cuáles han sido sus principales resultados?
10. ¿Han realizado seguimiento a los resultados alcanzados?

El enfoque metodológico permite coordinar y alcanzar los objetivos propuestos e identificados al inicio del proyecto.

Los puntos de estudio considerados fueron:

Beneficios de los programas de retiro laboral.

Mediante investigación bibliográfica, búsquedas por Internet y textos relacionados con el tema, se recolectó información sobre los diferentes beneficios que proporcionan los planes o programas de preparación para el retiro laboral. Esto es reflejado en aspectos de la vida de las personas próximas a jubilarse, como económicos y sociales. Económicos, ya que los prejubilados

obtienen nuevas herramientas de aprendizaje, y por ende, posibilidades de emprender proyectos productivos; y sociales, en el sentido de que los prejubilados obtendrán una contribución integrativa, donde se incentiva a la socialización, a una nueva o mejor vida social y familiar, facilitando así la construcción de nuevas relaciones.

Procedimientos para la implementación de programas de retiro laboral en entidades públicas.

La investigación preliminar de los diferentes programas de retiro laboral existentes permitió conocer los procedimientos a seguir en la implementación de estos programas tanto en entidades públicas como en las privadas, dichos procedimientos están compuestos de: diagnóstico de necesidades del grupo, valoración Integral, intervención, evaluación, talleres y sesiones complementarias.

Avance en la implementación de programas de retiro laboral en entidades públicas del Distrito.

En esta fase se realizó una investigación en las entidades del sector público del distrito, indagando acerca de la práctica e implementación de los programas de retiro laboral en diversas organizaciones del sector público de Bogotá. Esto permitió conocer que son muy pocas las empresas que realizan esta práctica, y a su vez se determinaron las empresas que sí están implementando los programas las cuales son:

La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá

La Orquesta Filarmónica de Bogotá

El Catastro Distrital.

Fondo de Prestaciones FONCEP

Comparar cómo se han implementado los programas de retiro laboral en varias entidades públicas del Distrito.

En esta fase se recolectará información mediante el método de entrevista semiestructurada a las diferentes empresas del Distrito, lo que permitirá analizar las diferencias y similitudes que existen entre los diversos programas implementados por las empresas del Distrito, para determinar cuál es el diagnóstico o situación real con respecto a la implementación y puesta en marcha de los programas de retiro laboral.

Establecer recomendaciones frente a la implementación de los programas de retiro laboral en la administración distrital.

Mediante el análisis integral de la información obtenida en el diagnóstico referente a la implementación de los programas de retiro laboral, se establecerán recomendaciones a las empresas Públicas de Bogotá D.C para contribuir al desarrollo de las buenas prácticas encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios próximos a la jubilación.

RESULTADOS

Dando uso al instrumento utilizado y antes descrito en esta investigación con las entidades públicas del Distrito ya mencionadas se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Con respecto al conocimiento previo del Proyecto de Acuerdo N° 017 de 2010 del Consejo de Bogotá D.C., se encontró que en su gran mayoría las empresas tienen conocimiento de este, a excepción de una entidad que manifestó un no.
2. Respecto a los procedimientos que se implementan para la elaboración y ejecución de los programas, todas las entidades coinciden que es una programación de las actividades que se realizarán para fijar su programa de retiro laboral anual, aunque en su mayoría se apoyan de otras entidades capacitadas para realizar estos procesos entre ellas está la caja de

compensación familiar COMPENSAR y el departamento administrativo del Servicio Civil Distrital.

En cuanto al procedimiento usado por estas entidades se encuentra que dan inicio con una etapa de sensibilización, se procede a charlas de temas financieros (requisitos para recibir la pensión, según lo establecido por la ley), sociales, económicos y de salud, luego continúan con la fijación de metas futuras y por último un acompañamiento en actividades lúdicas, recreativas y de salud física y mental.

3. Encontramos que actualmente las entidades vinculadas a la implementación de los programas de retiro laboral, cuentan con personal calificado para ejecutar las proyecciones y actividades, son personas provenientes del área de recursos humanos y encargados del área de bienestar social empresarial, quienes continuamente están cambiando y adaptándose a las necesidades de los participantes.

4. En la actualidad no todas las entidades Públicas del Distrito tienen este plan institucionalizado, en el caso de Catastro Distrital este es usado por la unidad de bienestar social y en otras como la entidad de Fondo de Prestaciones se le da la importancia de realizarlo institucionalmente.

5. Las entidades Públicas del Distrito no han realizado un análisis situacional de expectativas de las personas que participan en los programas de pre-jubilados ó pre-pensionados.

6. Dichas entidades manifiestan que los programas de preparación del retiro laboral deben realizarse con tres (3) años de antelación a la edad de jubilación.

7. Estos programas se han venido implementando a partir del 2005, otras en el 2007, 2010 y actualmente la entidad del Fondo de Prestaciones Sociales se encuentra en la etapa de investigación de estos programas para dar inicio a partir del año en curso.

8. Actualmente se cuenta con cuarenta y tres personas que se están asistiendo a los programas de pre-pensionados implementados por estas entidades del Distrito, de las cuales el 49% son de la secretaria de Cultura y deporte, el 44% son de Catastro Distrital y un 7% de la orquesta filarmónica. En la entidad del Fondo de Prestaciones se encuentran ocho personas con edad próxima a pensionarse.

9. las entidades del sector público del Distrito coinciden que como principales resultados percibidos por la implementación de los programas de retiro laboral se evidencian: una mejor calidad de vida entre quienes participan, fijación de metas futuras, mayor armonía e interés hacia las actividades que se realizan en las entidades, participación activa por parte de quienes se vinculan, una mejor utilización del tiempo libre y proyecciones futuras.

10. Se encontró que las entidades que implementan los programas de retiro laboral realizan actividades para pre-pensionados pero no realizan seguimientos claros o específicos, que permitan generar una retroalimentación y que les brinde la oportunidad dar una mejora continua a estos programas, una de ellas realiza un seguimiento informal es decir interacción verbal con personas que ya participaron, ya que continúan en contacto con la entidad.

Otras entidades del Distrito no se tuvieron en cuenta para el estudio, ya que no tenían conocimiento del tema, ni del acuerdo, y por ende no realizan algún tipo de programas que preparen a los jubilados para su retiro.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación fue una herramienta para la conceptualización y análisis de la implementación de los programas de retiro laboral en las entidades Públicas de Bogotá D.C. Dentro los hallazgos encontrados, observamos que algunas de las organizaciones realizan este tipo de programas, a lo cual se sugieren las siguientes recomendaciones para generar una mejor implementación:

- Como primera medida se recomienda fijar dentro del área de recursos humanos una base de datos de las personas próximas a jubilarse con una antelación de 5 años y de aquellas que participaron en el programa de pre-pensionados, esto con el fin de hacer un seguimiento previo de aquellas personas que participaran en este programa de retiro laboral y en el caso de aquellas que se encuentren en esta etapa o hayan culminado se realice una retroalimentación sobre el análisis de las expectativas iniciales que tenían los pre-pensionados y actualmente como se encuentran, adicional a esto es importante realizar el seguimiento para analizar el impacto que estos programas generan en el individuo. (Revisar cuadro 1 en anexos).
- Establecer, crear o mejorar un esquema teórico que permita identificar las etapas del programa de preparación para el retiro laboral y establecer un cronograma de actividades con la especificación de cada una de las fases, sus actividades y fechas a realizar, los responsables, el número de participantes y resultados de cada una. Este le permitirá tener más claridad sobre su implementación y resultados alcanzados.

Para ello se propone de manera general el siguiente modelo teórico que se ajusta para la implementación en las entidades Públicas de Bogotá D.C.

Respecto al cronograma se propone el cuadro número como guía 2 (en anexos), este puede ser modificado por cada entidad dependiendo de sus necesidades.

- Al comenzar la implementación del programa de retiro laboral en cada entidad, se recomienda realizar en la primera fase la determinación de necesidades, intereses y expectativas de cada uno de los prejubilados en los diferentes aspectos a tratar, con motivo de realizar posteriormente una evaluación antes de culminar el programa que verifique el cumplimiento de lo establecido inicialmente. Adicional a esto se considera pertinente consolidar la información de manera general para facilitar la programación de actividades a realizar.

En este caso planteamos de manera opcional los cuadros 3 y 4 (en anexos) que permiten plasmar y consolidar la información requerida. Como parte del proceso final se recomienda aplicar una evaluación que mida el impacto que este programa genere en las personas participantes y otra que brinde la oportunidad de evaluar su implementación para realizar posibles mejoras.

- Como parte del proceso final se recomienda aplicar una evaluación que mida el impacto que este programa genere en las personas participantes y otra que brinde la oportunidad de evaluar su implementación para realizar posibles mejoras. (Revisar cuadro número 5 en anexos).

Proponemos un modelo de programa de preparación para el retiro laboral basado el modelo de França 2002.

	ACTIVIDAD	CÓMO HACERLO
<i>FASE PRELIMINAR</i>	· Estudio de Factibilidad	¿Tenemos la necesidad de implementar el programa?
	· Recursos con los que contamos	Establecer los recursos que tenemos y los que debemos conseguir para la realización del proyecto
	· Tiempos	Determinar el tiempo estimado para el proyecto
<i>PREPARACIÓN</i>	· Identificación del equipo de profesionales a cargo del proyecto.	establecer el equipo de profesionales que estarán frente al proyecto
	· Asesoría Profesional especializada.	Identificar los profesionales especializados que brindaran capacitación y asesoría profesional a los encargados del proyecto
	· Realización del proyecto final.	Desarrollar el proyecto
<i>ANÁLISIS SITUACIONAL Y DE EXPECTATIVAS.</i>	· Identificación de los participantes del proyecto y sus características	<ul style="list-style-type: none"> · Características demográficas · Intereses · Expectativas frente al tema

<i>PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO</i>	· Sensibilización de los directivos y participantes comprende la importancia de integrar a los directivos y participantes en el proyecto.	· Charlas de información. · Talleres de integración.
	· Temas de Información Se busca informar a los participantes en temas generales que podrían despertar su interés y más a delante materializar esa formación.	Dictar Charlas y reuniones informativas de diferentes temas: Economía, financieros, normativos, prevención y salud, creativos y desarrollo de negocios.
	· Temas Formativos Busca el desarrollo y crecimiento personal del participante en actividades.	Cursos en diversos temas: básica organización de microempresas, organización de cooperativas, talleres creativos, organización de equipos voluntarios.
	· Acompañamiento Se busca proporcionar al participante apoyo y motivación	Plan de seguimiento para medir motivación, retroalimentación dando la posibilidad de brindar oportunidades de desarrollo antes y después de la jubilación.
REVISIÓN, SEGUIMIENTO Y SISTEMA DE APOYO	· Revisión del plan de trabajo · Aspectos a corregir, cambiar o mejorar	Evaluación del proceso que se realizó y las respectivas actividades. Plan de mejoramiento continuo

CONCLUSIONES

El retiro laboral como jubilación es el final de la etapa de la vida laboral, ésta llega a ser difícil de asumir, la persona puede presentar diferentes síntomas o trastornos como ansiedad, pérdida de autoestima, depresión, estrés, angustia, tendencia al suicidio, entre otros. Por este motivo, a través de los tiempos y del mundo ha existido un interés por minimizar las consecuencias que surgen en esta fase de la vida. Acopiando los diversos y diferentes estudios, se ha planteado que en las empresas se implementen programas de preparación para el retiro laboral, en los que se sugiere tener en cuenta aspectos psicológicos, biológicos, físicos, culturales, sociales, políticos y económicos de cada persona.

La finalidad de este tipo de programas consiste en reforzar actitudes positivas hacia la jubilación, suministrar información sobre la misma (dimensión biológica, psicológica, social y económica), proporcionar técnicas de apoyo, planes, participación en actividades, capacitar integralmente, presentar la legislación existente sobre la jubilación, entre otros. Entre las propuestas metodológicas para el diseño e implementación de los programas, encontramos que se sugiere un proceso por etapas, en el cual se involucre: un diagnóstico, preparación del equipo (profesionales), valoración integral, intervención en la que se incluyan aspectos informativos, formativos y un acompañamiento; una evaluación, talleres y sesiones complementarias.

Ahora bien, según el estudio realizado en las empresas del sector público de Bogotá, observamos que pocas organizaciones tienen conocimiento sobre los programas de preparación para el retiro laboral y muy pocas implementan este tipo de programas. A pesar de que en la ciudad existe el acuerdo No. 017 de 2010 del consejo de Bogotá, las empresas que acogen planes de retiro laboral son enumeradas, aún así estas organizaciones cuentan con programas básicos. Las entidades del sector público de Bogotá tienen bastante trabajo por realizar, lo importante es

que existe la intensión y el interés por realizar progresos en cuanto al bienestar de los empleados para vincular programas de gran valor como el estudiado, o para los que ya lo tienen, de mejorarlo y disminuir a gran escala las repercusiones que sufren los trabajadores que han dedicado gran parte de la vida a construir una sociedad mediante el trabajo.

Por último podemos decir que la implementación de los programas para el retiro laboral en las entidades públicas de Bogotá D.C no deben ser ejecutados como un requisito para cumplir con un acuerdo, de lo contrario deben ser realizados como parte fundamental de esa responsabilidad empresarial que den tener estas entidades como agradecimiento por tanto tiempo dedicado al cumplimiento de los objetivos de la organización.

ANEXOS

Entrevistas Realizadas A Las Entidades Del Sector Público De Bogotá

Secretaria de cultura, recreación y deporte

1. Sí (no hubo necesidad de preguntar, la entrevistada lo menciona en alguna parte de la conversación).
2. Lo primero que se realiza es un acompañamiento en la decisión de irse una vez se jubila o quedarse un tiempo más, ya que existe la posibilidad. Para esto se realizan reuniones donde se les aconseja a los pre-pensionados a no adquirir deudas, tarjetas de crédito, u otra parecida, para que cuando llegue la hora de la jubilación puedan hacerlo sin problemas económicos. La entrevistada nos comenta que la mayoría decide acoger el trabajo otro tiempo más ya que tienes obligaciones económicas como el pago de universidad de sus hijos u otras cuotas de diferentes créditos (esto porque una vez jubilado el trabajador recibirá menos del sueldo que se le ha otorgado).

Luego se realizan otra clase de reuniones donde se discute qué van a realizar los pre-pensionados después del retiro laboral, y de dónde podrían obtener otros ingresos, por ejemplo, Luz Amanda Tejo planea poner una miscelánea. Últimamente los pre-pensionados no se encuentran tan interesados con esta reunión, por lo que Aida Robinson, encargada de la gestión humana quiere cambiar de estrategia este año, quiere realizar actividades con la familia, realizar atención personalizada, además afirma que las personas próximas a jubilarse lo han solicitado.

También se realizan actividades de bienestar como actividades físicas (asistencia al gimnasio, danza: tango y salsa); actividades lúdicas como canto y salidas recreativas; y programas nutricionales.

Por otra parte, se realizan planes de capacitación: manejo de emociones, tolerancia, taller de análisis de causas.

3. El equipo si se encuentra capacitado para cada una de las actividades nombradas. Se puede decir que es una tarea permanente sobre todo en las actividades recreativas y deportivas⁸.

4. Si, responde la encargada “como responsable de gestión humana es mi deber cumplir con el Proyecto de Acuerdo N° 017 de 2010 del Consejo de Bogotá D.C. y aportar hacia la responsabilidad social”.

5. No, pero en algunas ocasiones ellos han sugerido algún tipo de cambio en la estrategia que se está llevando a cabo con respecto a las reuniones donde se les capacita para el qué realizar después de la jubilación.

Aunque dentro de la conversación Aida Robinson encargada de gestión humana manifiesta que en algunas oportunidades se han comunicado con algunos de los pensionados, los cuales manifiestan estar haciendo uso de las iniciativas que surgieron en el proceso de pre-pensionados

6. Tres años antes de la edad de jubilación

7. Informan que este programa se ha venido realizando desde varios años atrás, ella se ha responsabilizado a partir de 2010 para realizar la respectiva ejecución, de lo cual actualmente se esta programando.

⁸ Esto se presta ya que estamos hablando de una organización donde sus servicios son la cultura, la recreación y el deporte.

8. actualmente se encuentran 21 personas en proceso de jubilación que iniciaron el año pasado y dos personas que ingresan este año.

9. Como principales resultados se tienen:

- La aceptación y participación en estos programas
- Acompañamiento y orientación hacia su proyección de vida
- Crear vínculos de amistad, fortaleciendo la unión a nivel institucional
- Desarrollar destrezas y habilidades entre los pre-pensionados

10. No. Se realiza de manera informal, en ocasiones los jubilados visitan el lugar de trabajo y se les pregunta su estado y qué se encuentran realizando. En alguna ocasión se le tomó una fotografía a uno de ellos, ya que lucía muy bien, y con esta se realizó una cartelera para todos los trabajadores.

Orquesta filarmónica de Bogotá

1. No tenía conocimiento sobre el proyecto de Acuerdo del Concejo de Bogotá.D.C.

2. La Orquesta Filarmónica de Bogotá, no tiene establecido un programa específico para los funcionarios próximos a pensionarse. Las actividades se realizan a través del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.

3. La Orquesta Filarmónica de Bogotá, no tiene establecido un programa específico para los funcionarios próximos a pensionarse. Las actividades se realizan a través del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

4. No.

5. Si.

6. Las actividades se realizan de acuerdo a la programación establecida por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

7. Desde el año 2007, fecha en que ingrese a la entidad, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital ha realizado actividades para los prepensionados.

8. Tres funcionarias pensionadas asistieron a la actividad programada por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

9. Esta información podría ser suministrada por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

10. Esta información podría ser suministrada por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

Catastro distrital

1. Sí, tenemos conocimiento del proyecto.

2. Por medio de la caja de Compensación Familiar COMPENSAR, la Unidad desarrolla programas con los servidores públicos próximos a jubilarse en los cuales participan de talleres encaminados a crear metas en la nueva vida como pensionados. Los temas a desarrollar en dichos talleres son: crear un negocio propio, taller de manualidades, manejo del tiempo, etc.

3. Sí, el personal que dicta los talleres es personal capacitado brindado por la caja de Compensación.

El personal encargado de la organización de dicho programa pertenece al grupo de Bienestar Social del Área de Talento Humano de la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital.

4. Se encuentra desarrollado en el programa de Bienestar Social de la Unidad.

5. No.

6. La Unidad se acoge al programa establecido por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital donde se prepara a los prepensionados con tres años de anterioridad.

7. Desde al año 2005.

8. De acuerdo al número de servidores públicos que tienen los requisitos establecidos en la ley para poder acceder a la pensión de jubilación en el año 2011, el programa se adelantará con 19 personas.

9. Una mejor calidad de vida con los pensionados, con metas claras par desarrollar y una mejor utilización del tiempo libre en nuevas actividades.

10. A partir del 2011, se realizará un seguimiento a todas aquellas actividades desarrolladas por el personal retirado con el fin de poder medir el alcance de las actividades desarrolladas previo a su retiro.

Fondo de prestaciones FONCEP

En esta entidad nos reunimos con la Sra. Libia Urrego jefe de personal y con psicóloga de la organización, en vista que en esta entidad no se han ejecutado ningún programa de preparación para el retiro laboral, planteamos las siguientes preguntas:

1. ¿tiene conocimiento del proyecto de acuerdo N° 017 de 2010 del consejo de Bogotá?

La psicóloga manifiestan que si tienen conocimiento de este acuerdo

Cuadro Número 2.

CRONOGRAMA PROGRAMA DE PREPARACION PARA EL RETIRO LABORAL

Nº	NOMBRE DE LA FASE	ACTIVIDAD	FECHA	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE	Nº DE PARTICIPANTES	RESULTADOS ALCANZADOS

Cuadro Número 3.

ANALISIS SITUACIONAL ACTUAL						
ASPECTOS	FACTORES					OBJETIVO PERSONAL
	ECONOMICO	SOCIAL	SALUD FISICA	SALUD MENTAL	CULTURAL	
NECESIDADES						
INTERESES						
ESPECTATIVAS						
FECHA DE ELABORACION	_____					
NOMBRES Y APELLIDOS	_____					
AREA DE LA EMPRESA	_____					

Cuadro Número 5.

ENTIDAD _____ EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN PROGRAMAS DE RETIRO LABORAL	
Fecha de diligenciamiento. _____	
Objetivo: evaluar las actividades realizadas frente al programa de pre-pensionados, con fines a realizar mejoras en los procedimientos y temas tratados.	
1- Califique como malo (M) - regular (R) – Bueno (B) – Muy bueno (MB) y excelente (E) el servicio prestado por los profesionales a cargo de los programas de preparación para el retiro laboral.	
Calidad en los temas tratados	_____
Profesionales que lo acompañaron	_____
Espacio físico donde se realizaron los encuentros	_____
Tiempo implementado para este programa	_____
Cumplimiento de las expectativas	_____
Puntualidad en el comienzo de actividades	_____
Materiales usados en las actividades	_____
Ayudas audiovisuales	_____
Solución de inquietudes	_____
Apoyo y orientación	_____
2. El siguiente espacio es exclusivo para recomendaciones o sugerencias por parte de los participantes.	
_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	
Gracias a usted por participar y hacer parte de este programa	

REFERENCIAS

- Domínguez, C. y Vera, C. Jubilación y Prejubilación. Servicios Sociales del Ayuntamiento de Getafe. España. Recuperado el 17 de febrero de 2011, de http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/11_AIS/AIS_11%2807%29.pdf.
- Esquivel, M. (2010). Preparación para terminar la carrera. Lanación.com. Argentina. Recuperado el 14 de marzo de 2011, de <http://www.lanacion.com.ar/1332859-para-que-jubilarse-no-sea-un-trauma>.
- Forteza, J. A. (1990). La Preparación para el Retiro. Anales de Psicología. Madrid, España. Recuperado el 14 de febrero de 2011, de http://www.um.es/analesps/v06/v06_2/02-06_2.pdf.
- Gómez, C. y Sepulveda, J. (1992) Sugerencia de un diseño de un programa de preparación para el retiro laboral. Trabajo de grado, universidad del Quindío, Colombia.
- Guevara, I. y Urbina, N. (2008). Programa de desvinculación laboral asistida. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Colombia. Recuperado el 28 de marzo, de http://www.ufps.edu.co/ufpsnuevo/proyectos/meci/documentos/meci_marcolegal/productos/PROGRAMA_DE_DESVINCULACION_LABORAL_ASISTIDA.pdf.
- Kim, W. y Reitman, J. (2009). *Up in the air* (película), Estados Unidos.
- Madrid, A. J. y Garcés, E. (2000). La preparación para la jubilación: revisión de los factores psicológicos y sociales que inciden en un mejor ajuste emocional al final del desempeño laboral. Anales de Psicología, Vol. 16. España. Recuperado el 10 de octubre de 2010, de http://www.um.es/analesps/v16/v16_1/09-99_05garcesJub.PDF.

- Medina, G. (2004). *Cómo prepararse para el retiro. Desde el primer día de escuela... o de trabajo.* Colombia.
- Paola, J., Djenderedjian, C. y Di Martino, T. (2007). *Programa educativo, preparación para el retiro laboral.* Argentina. Recuperado el 3 de marzo de 2011, de <http://www.isalud.org/htm/pdf/Retiro%20Laboral%20%28final%29.pdf>.
- *Plan Nacional de preparación para el retiro laboral (2010).* Administración Nacional de la Seguridad Social, ANSES. Argentina. Recuperado el 29 de marzo de 2011, de <http://www.anses.gob.ar/futuros-jubilados/retiro-laboral.php>.
- *Preparación para el retiro.* Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas. México. Recuperado el 6 de marzo de 2011, de http://www.issfam.gob.mx/archivos/pdfs/preparacion_retiro.pdf.
- *Preparación para el Retiro Laboral, un Desafío a Distancia.* (2004). Lazos de la Red Mayor. *El Periódico de los Grandes.* Argentina. Recuperado el 15 de abril de 2011, en <http://www.isalud.org/htm/pdf/pdfLazos/388PREPARACIÓN PARA EL RETIRO LABORAL, UN DESAFÍO A DISTANCIA.pdf>.
- Quiroz, M. H. (2000). *Impacto Psicosocial del retiro laboral en la fase Terminal de la Familia: un análisis desde la política social.* *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura.* Caracas, Venezuela. Recuperado el 2 de abril de 2011, en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/364/36400105.pdf>.
- Ruiz, E. y Londoño, A. (2007). *Preparación para la Jubilación.* Imprelibros S.A. Colombia.