

**Universidad Católica de Salta**  
**Facultad de Economía y Administración**



**Tesis presentada para cumplir con los requisitos finales  
para la obtención del título de Licenciada en Recursos  
Humanos con orientación en Desarrollo Organizacional**

**Programa de Jubilación Asistida, una herramienta  
de los RRHH para favorecer la desvinculación  
laboral.**

Autor: PERETTI, MARIA ELENA

Tutor: URIBURU, DOLORES

**Año 2018**

**AUTORIDADES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA**

**RECTOR**

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

Mg. CONSTANZA DIEDRICH

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

Cr. ROBERTO DIB ASHUR

**VICERRECTOR DE FORMACIÓN**

Pbro. Dr. CRISTIAN ARNALDO GALLARDO

**VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Dr. FEDERICO COLOMBO SPERONI

**SECRETARIA GENERAL**

Lic. SILVIA ÁLVAREZ

**DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

CPN FEDERICO GUIJARRO GIMÉNEZ

**JEFE DE LA CARRERA DE RECURSOS HUMANOS**

LIC. SOLEDAD PEREVICINS

## Hoja de Corrección

**Nota:** .....

**Fecha:** .....

### Evaluadores:

.....  
Firma

.....  
Aclaración

.....  
Firma

.....  
Aclaración

.....  
Firma

.....  
Aclaración

*“Nuestra recompensa se encuentra  
en el esfuerzo y no en el resultado.*

*Un esfuerzo total es una victoria  
completa.”*

- Mahatma Gandhi -

## **Agradecimientos**

Me gustaría dedicar este trabajo a Ignacio mi compañero de la vida, a mis tres hijos, Nachito, Tomi y Martín, porque sin ellos hubiera sido imposible cumplir con este logro personal. Ellos me dieron la fe, la fuerza y la luz para seguir estudiando en la Universidad. Fueron, junto a mis padres, mis pilares en todo momento y lograron motivarme para seguir adelante con mis estudios, cada vez que me sentí con dudas y a punto de bajar los brazos.

También agradezco a mis hermanos, amigos y familia política por estar incondicionalmente siempre que los necesité. Al igual que a la Lic. Dolores Uriburu que con su ayuda y acompañamiento hizo posible y real este trabajo final de graduación.

Asimismo debo agradecer a Anabella Garnero, Beatriz Rojo y Guillermo Segón, por sus aportes y contribuciones que fueron fundamentales para la redacción y finalización de mi tesis.

Por último y no menos importantes, a las personas entrevistadas, a mis ex compañeros y a mis amigos que prestaron su tiempo, voluntad y conocimientos para ayudarme siempre que lo necesite.

Gracias Dios por colocar e estas personas en mi vida, porque cada una de ellas de distintas maneras, fueron fundamentales para el logro de tan ansiada meta.

## Índice

### CAPITULO I

#### Aspectos metodológicos

Motivación.....	9
Fundamentación .....	10
Sistematización del problema.....	11
Formulación del problema.....	11
Delimitación del objeto de estudio .....	11
Antecedentes .....	12
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos .....	15
Hipótesis .....	15
Identificación de variable.....	15
Operacionalización conceptual de las variables .....	15
Operacionalización empírica de las variables .....	16
Clasificación de la hipótesis.....	17
Segmento. ....	17
Tipo de investigación. ....	18
Tipo de diseño. ....	18
Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos.....	19
Fuentes secundarias.....	19
Fuentes primarias.....	19
Cronograma de actividades.....	21
Introducción .....	22

### Capitulo II

#### Marco teórico

La importancia de las organizaciones.....	24
El Ciclo de vida laboral .....	25

La Desvinculación Asistida (Outplacement) .....	27
La metodología de la Desvinculación Asistida .....	29
Objetivos de la Desvinculación Asistida .....	30
Alguna organizaciones que se dedican a desarrollar planes de Desvinculación Asistida para la Jubilación.....	31
Concepto de Jubilación .....	34
Seguridad Social y Jubilación. ....	35
Aspectos legales de la jubilación.....	37
Facultad del empleador para intimar a iniciar trámites jubilatorios. ....	41
Funciones del trabajo .....	43
Desempleo y salud mental .....	47
Aspecto cultural de la vejez.....	48
Jubilación, Capital humano y Rentabilidad.....	52
Responsabilidad Social Empresaria .....	54
Preparación para la jubilación.....	56
El objetivo general de la Preparación para la Jubilación es:.....	57
Los objetivos específicos son:.....	57
Antecedentes .....	60
Los beneficios de los Planes de Jubilación Asistida. ....	62

## Capitulo III

### Recopilación y análisis de datos

Modelos de entrevistas.....	66
Análisis e interpretación de entrevistas. ....	69
Interpretación y conclusión de las entrevistas.....	70
Entrevista de Satisfacción. ....	75
Objetivo: .....	75
Campo de Aplicación:.....	75
Metodología.....	75
Ejes de Trabajo.....	76

Análisis de datos.....	77
<b>Capitulo IV</b>	
Conclusiones finales .....	82
Bibliografía .....	84
Web grafía.....	84
<b>Anexo</b>	
Entrevistas .....	86
Entrevistas del modelo 1 .....	86
Entrevistas del modelo 2 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Entrevistas del modelo 3 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Resolución N° 105 .....	115
Articulos de diarios y revistas .....	122

# CAPITULO I

## Aspectos metodológicos

Programa de Jubilación Asistida, una herramienta de los RRHH para favorecer la desvinculación laboral.

### **Motivación**

Previo a mi ingreso a la universidad, trabajé en muchos lugares. En uno de mis trabajos pase por el proceso de reclutamiento y selección, despertó en mí el querer estudiar Recursos Humanos. En otro de mis trabajos me llamo la atención las distintas actitudes que tenían tres secretarias, dos de ellas ya jubiladas y la otra a punto de jubilarse:

- Secretaria 1: estaba jubilada, los jefes dependían completamente de ella. La secretaria estaba reacia a transmitir sus conocimientos a otra persona para ser remplazada al momento de no poder o no querer seguir trabajando.
- Secretaria 2: era una persona jubilada y muy activa, siempre pendiente de la gente e interesada por aprender lo que en ese momento no supiera.
- Secretaria 3: estaba a pocos años de jubilarse, siempre tenía la misma respuesta para los pedidos de sus jefes... “no se hacerlo”. Se la veía desinteresada en su trabajo y desmotivada.

En ese entonces, note que a mis jefes les faltaban las herramientas para hacer que una secretaria transmitiera sus conocimientos y para que otra cambiara su actitud ante los pedidos de sus pares y jefes.

Luego de unos años en la universidad aprendí que la herramienta que los podía ayudar a mis jefes era la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso pre jubilatorio.

“Hoy día el reto es construir un mundo que responda igual de bien a las necesidades de los ancianos como a las de los jóvenes.” Laura L. Carstensen – Profesora, Doctorada en Psicología y Directora del Centro de Estudios sobre Longevidad de Stanford.

## **Fundamentación**

Para cualquier etapa de la vida, la preparación brinda a las personas anticiparse a las situaciones y contribuye a que cada uno elabore su propia estrategia para enfrentar la nueva etapa. Se prepara al niño para el trabajo, en cambio al trabajador que puede vivir veinte o más años luego del retiro laboral no se le prepara.

Es trascendente destacar la importancia de realizar un proceso de Jubilación Asistida cuidadosamente planeado de forma tal que se siga respetando el valor humano, por más que la persona a desvincular ya no vaya a formar parte de la organización, y cuidando la integridad del trabajador. Presentando información a los trabajadores sobre el proceso de jubilación actual, otorgando herramientas y capacitando para enfrentar al cambio de vida, se puede obtener una gran disposición de parte de los trabajadores que de beneficios a las organizaciones como a la sociedad.

Los adultos mayores poseen riqueza de conocimientos, actitudes, habilidades, así como redes sociales, constituyendo un valioso capital humano para la sociedad, y es a través de la implantación de un programa de desvinculación asistida en el proceso pre jubilatorio donde se desarrolla una oportunidad de utilizar esta riqueza de conocimientos, al mismo tiempo que beneficia a los pares y a la persona misma.

## **Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la relación entre Desvinculación Asistida y Jubilación Asistida?
- ¿Cuál son las herramientas de Recursos Humanos que se aplican a Jubilación Asistida?
- ¿Cuáles son las modalidades de Jubilación Asistida que existen?
- ¿Cuál es la modalidad de Jubilación Asistida que se aplica en el Ministerio Público de Salta?
- ¿Cuáles son los instrumentos y habilidades que faciliten el proceso de Jubilación?
- ¿Cuáles son los beneficios de aplicar un programa de Jubilación Asistida, para los participantes y para la sociedad?

## **Formulación del problema**

¿Cómo se aplica un programa de Jubilación Asistida desde los Recursos Humanos en la Desvinculación Laboral?

## **Delimitación del objeto de estudio**

Programas de Desvinculación Asistida, que permitan desarrollar un nuevo plan de vida y/o profesional en el marco de la Desvinculación Laboral por Jubilación.

## **Antecedentes**

- **Primer antecedente:**

Título: “Recursos Humanos y Reorientación Vocacional en las Personas Próximas a Jubilarse.”

Carrera: Licenciatura en Psicología.

Autor: Lorena Rodriguez Dagum.

Año: 2001

### Introducción del Tema:

Con esta investigación se pretende aportar datos a la ciencia, también a la gestión de RRHH, realizando una reorientación vocacional-ocupacional a las personas próximas a jubilarse.

Ayudar a que estas personas logren encontrar un nuevo sentido a sus vidas desde el punto de vista laboral, que comiencen a pensar en su futuro y en todo aquello que les agrada realizar, para que puedan ponerlo en práctica a la hora de su retiro.

- **Segundo antecedente:**

Título: El outplacement.

Subtema: Los efectos del Outplacement sobre la vida organizacional.

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos.

Autor: Barrera María Belén.

Año: 2010.

### Introducción del Tema:

La desvinculación laboral es un proceso de vital importancia tanto para la organización como para la persona que cesa en su labor, y al que no se presta la atención adecuada.

Para la persona significa dejar de prestar sus servicios, romper con su rutina diaria, pensar en nuevos proyectos, enfrenar la situación de angustia provocada por la incertidumbre, enfrentar consecuencias no solo personales sino también familiares y sociales.

Para la organización implica en algunos casos perder un activo valioso, con conocimientos y habilidades moldeados según las características y necesidades de la empresa.

▪ **Tercer antecedente:**

Título: Influencia del plan de Outplacement como política motivacional en profesionales de rama aeronáutica de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC).

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos.

Autor: Daniela Estefanía Nelson.

Año: 2011.

Introducción del Tema:

Cualquiera fuese la causa de la terminación de la relación laboral (empleador-empleado) y en el escenario donde suceda, las personas son los principales perjudicados, generando en ellos una situación de crisis, obnubilando el pensamiento creativo, trabando toda iniciativa y acción superadora.

Este trabajo de investigación fue aplicado en la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) en la provincia de Salta, es referido a como es vital la transición de la actividad a la pasividad o la modificación de la rutina laboral de manera repentina a otro sitio y dar apertura a la idea en el que estos hechos no son sinónimos de inutilidad o crisis, sino la oportunidad de cambiar, actualizarse y crecer profesionalmente con la asistencia de la ejecución de un plan de Outplacement (desvinculación asistida), donde no solo contribuya al personal sino a proveer a su vez y de manera consecuente una sólida imagen organizacional, disminuyendo impactos negativos en el momento de dicha desvinculación.

▪ **Cuarto antecedente:**

Título: Outplacement en empresas privadas de la Provincia de Salta.

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos.

Autor: Paola Daniela Geller.

Año: 2010.

Introducción del Tema:

Las empresas se deben comprometer para asegurar su subsistencia en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, ello exige a las empresas la necesidad de optimizar la eficiencia del personal y la calidad de sus productos y/o servicios.

Se recurre a los procesos de outplacement por el simple hecho de extinguir o disminuir las conductas emocionales de angustia y ansiedad, como paso previo destinado a facilitar el uso del pensamiento racional. Este paso constituye el comienzo de una serie de etapas de OPC (Outplacement) dirigidos a superar las dificultades de las personas despedidas o desvinculadas por otro motivo.

## **Objetivo general**

Identificar las herramientas de los RRHH que favorecen la desvinculación laboral en la etapa jubilatoria y permitan mantener al jubilado integrado a la sociedad y motivado en la organización.

## **Objetivos específicos**

- Promover una toma de conciencia de la necesidad de estos planes para hacer frente a los cambios.
- Conocer los beneficios de aplicar programas de Jubilación Asistida, para los participantes y para la sociedad
- Especificar los instrumentos y habilidades que faciliten el proceso de Jubilación.
- Conocer el Programa de Jubilación Asistida que aplica el Gobierno de la Provincia de Salta.

## **Hipótesis**

Los programas de Jubilación Asistida son una herramienta de RRHH, que colaboran tanto personalmente como organizativamente en la etapa de la jubilación.

## **Identificación de variable**

Jubilación Asistida.

## **Operacionalización conceptual de las variables**

La Jubilación Asistida otorga los instrumentos y habilidades que faciliten una nueva forma de vida que experimentara próximamente una persona.

Planificar la jubilación permite amortiguar los efectos de la transición. La preparación para la jubilación constituye un proceso de información y formación para ayudar a mejorar la salud física, psíquica y social de las personas.

## Operacionalización empírica de las variables

Se desarrolla en el siguiente cuadro:

VARIABLE	ELEMENTOS	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
<b>Jubilación Asistida</b>	Desarrollar las habilidades necesarias y estimular el uso creativo del nuevo tiempo libre	Comparación: 1. Forma de planificar sus actividades antes del plan de Jubilación Asistida 2. Forma de planificar sus actividades después del plan de Jubilación Asistida
	Informar sobre recursos y servicios disponibles en el entorno.	Comparación: 1. Grado de conocimientos y habilidades del participante antes del plan de Jubilación Asistida. 2. Grado de conocimientos y habilidades del participante después del Plan de Jubilación Asistida
	Potenciar estilos de vida saludables para el mantenimiento de la salud física, mental y social	Encuesta de satisfacción a los participantes del Plan de Jubilación Asistida.

## **Clasificación de la hipótesis**

- Es simple ya que existe solo una variable.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la variable.
- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

## **Segmento**

El programa está dirigido a los agentes de la Administración Pública Centralizada de la Provincia de Salta, razón por la cual se extiende desde la Subsecretaría de Recursos Humanos la invitación a participar del mismo de forma voluntaria, a aquellos que se desempeñan en los siguientes Organismos:

- Secretaría General de la Gobernación
- Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros
- Ministerio de Gobierno
- Ministerio de Derechos Humanos y Justicia
- Ministerio de Infraestructura Tierra y Vivienda
- Ministerio de Primera Infancia
- Ministerio de Asuntos Indígenas y Desarrollo Comunitario
- Ministerio de Hacienda y Finanzas
- Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable
- Ministerio de Cultura y Turismo
- Ministerio de Trabajo

## **Tipo de investigación.**

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de a los siguientes instrumentos:
- Por su carácter, corresponde a una investigación cuantitativa.
- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

## **Tipo de diseño**

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la variable.

Constituye un estudio del tipo descriptivo. No se controla ni manipula la variable de estudio.

## **Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos**

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estará compuesta por: recolección de datos bibliográficos, web y entrevistas a informantes claves.

El presente trabajo de investigación es de modalidad descriptivo, intenta dar a conocer los programas de Jubilación Asistida, como herramienta de Recursos Humanos que favorece la desvinculación laboral, en consecuencia de la extinción de los contrato de trabajo, cuando el trabajador reuniera las condiciones para obtener una de las prestaciones de la Ley jubilatoria 24241.

### **Fuentes secundarias**

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y webgrafia específica en relación al tema. Artículos especializados, el corpus de la ley y los datos obtenidos de la encuesta de satisfacción de los talleres realizados por la Subsecretaria de RRHH de la Provincia de Salta.

### **Fuentes primarias**

Técnicas de recolección de datos:

Entrevistas a informantes clave. Cuestionario de preguntas semi estructuradas y abiertas a:

- Jorge Folloni, Abogado especializado en derecho previsional de la Ciudad de Córdoba.

Cargos:

- Prof. de Derecho Previsional en la Fundación de Graduados de la UNC (Universidad Nacional de Córdoba) desde el año 2012.
  - Prof. de Gestión Previsional en la Asociación Civil Club de Derecho desde el 2015.
- 
- Guillermo Segón, Asesor previsional de Salta. Presidente de la Fundación Ser Activo.
  
  - Beatriz Rojo Lona, Licenciada en Psicología.  
Cargo: Subsecretaria de Recursos Humanos.  
Secretaria de la Función Pública.  
Ministerio Secretaria General de la Gobernación de Salta.
  
  - Anabella Garnero, Licenciada en Psicología.  
Cargo: Jefe de Programa Calidad de Vida Laboral.  
Subsecretaria de Recursos Humanos.  
Secretaria de la Función Pública.  
Ministerio Secretaria General de la Gobernación de Salta.
  
  - Estela Susana Canedo Perú, recientemente jubilada como empleada de comercio.
  
  - Estela Durand Quevedo, jubilada hace 8 años como secretaria de la Cooperativa de Tabaco de Salta (COPROTAB).

## Cronograma de actividades

<b>Actividades</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio - Julio</b>	<b>Agosto - Setiembre</b>	<b>Octubre - Noviembre</b>
Elaboración del diseño	*				
Búsqueda y elaboración conceptual	*	*			
Análisis de datos			*		
Análisis de textos			*		
Interpretaciones Conclusiones y aportes				*	
Entrega tesis					*

## Introducción

La vida de los seres humanos cambia continuamente, en el transcurso atraviesa diferentes etapas, cada una con sus características, posibilidades y limitaciones.

La edad cronológica de las personas determina etapas de la vida “niñez, adolescencia, juventud, adultez, madurez”. Son imperativos legales los que establecen una edad de jubilación.

En el trabajo se entrelazan el ciclo de vida laboral con la evolución de la vida. El trabajo nos otorga a la vida una estructura en relación con tiempos, actividades, relaciones, status, creatividad, desarrollo de aptitudes y determina nuestra identidad. Por lo que la interrupción de la actividad laboral produce una ruptura que requiere un proceso de adaptación.

En la actualidad, ya sea por el avance de la medicina, por los nuevos estilos de vida, nos encontramos con un rápido aumento del porcentaje de personas mayores, este ocurre tanto en las sociedades occidentales como en las orientales, por lo cual la sociedad y las personas, se deben preparar para tener 25 o 30 años de jubilación y ocio. Este suceso, presenta un reto a enfrentar como sociedad.

En síntesis, el escenario planteado representa un reto a la estructura social actual. La forma como nos adaptemos a esta nueva realidad afectará el papel del anciano no solo en el presente, sino también, en las próximas generaciones.<sup>1</sup>

Cómo ocupar el tiempo libre, después de la jubilación, es solamente un aspecto de la cuestión, pero existen otros aspectos a tener en cuenta. Seguro que ya todos hemos visto alguna noticia sobre como el número creciente de jubilados provocará la quiebra de las pensiones de la Seguridad Social.

Lo cierto es que se pinta un escenario muy negativo, casi desolador de lo que significa tener una población cada vez más envejecida. Se debe de

---

<sup>1</sup> <https://www.stannah.com.ar/recursos/papel-del-anciano-en-la-historia/>

entender, que es urgente tener una mirada más positiva sobre el papel de nuestros mayores en la sociedad y pensar en soluciones constructivas hacia un futuro mejor.

La Doctora Carstensen, experta en el tema de envejecimiento presenta una perspectiva más positiva, asegura que estamos ante una oportunidad única para un cambio social y científico en lo que respecta a la adaptación del entorno a una población envejecida, mientras reitera que es urgente cambiar la forma como entendemos el papel de los adultos mayores en la sociedad. Citando sus propias palabras:

*“Si tenemos una gran población de personas mayores, emocionalmente estable, informada y relativamente saludable, sin duda que es buen recurso.”<sup>2</sup>*

En esta dirección, el presente trabajo mostrara como encarar la etapa final de la vida laboral desde una perspectiva de Recursos Humanos. La efectividad de aplicar programa de jubilación asistida para disminuir el temor a la jubilación y mejorar la calidad de vida durante la jubilación. Para ello a continuación se incluyó: entrevistas a especialistas dedicados a la temática, párrafos de textos de temas relacionados y de importancia para el abordaje del tema, y por último, un plan de Jubilación Asistida con su entrevista de satisfacción realizado en el Ministerio Público de la Provincia de Salta.

---

<sup>2</sup> (Carstensen L. L.) Profesora Doctorada en Psicología y Directora del Centro de Estudios sobre Longevidad de Stanford.

## Capítulo II

### Marco teórico

**Programa de Jubilación Asistida: importancia de las organizaciones en el desarrollo de la vida laboral de las personas.**

- **La importancia de las organizaciones**

La infraestructura en una organización es importante pero aún más son las personas que constituyen su equipo humano y profesional, son estas que con aciertos o desaciertos buscan alcanzar objetivos y/o metas impuestos por el organismo en donde trabajen o por ellos mismos. Son las personas quienes lleven a cabo los logros y errores en las organizaciones.

Las organizaciones como sistemas sociales necesitan de las personas para su funcionamiento; por lo que es importante la relación que se debe entre los trabajadores y la relación de estos con las organizaciones. Son las organizaciones quienes deciden cuanto tiempo y dinero han de invertir en las distintas etapas del ciclo de vida laboral de un trabajador.

En la actual sociedad del conocimiento, los gastos en formación que realiza una organización a sus trabajadores significan un coste, del que espera obtener una rentabilidad a largo plazo, esta rentabilidad podría ser mayor aún, si el plazo de permanencia en el puesto de trabajo se ampliara, más allá de la jubilación. Otra forma de recuperar la inversión, es si el trabajador por jubilarse transfiera sus conocimientos y experiencias a otras personas de la organización, de este modo, se podría lograr no sólo mantener el capital humano de la organización, sino que incluso se incrementaría la imagen social de la misma.

Las organizaciones de ser facilitadoras de las herramientas que ayuden a la personas próximas a desvincularse a encontrar un nuevo camino, en caso de los jubilados a encontrar una nueva rutina, obtendrían beneficios y otorgarían beneficios, no solo a las personas participantes, sino también para la sociedad. Nuevamente: “las organizaciones son sistemas sociales”.

### ▪ **El Ciclo de vida laboral**

El ciclo de vida laboral del trabajador en la organización puede variar de una organización a otra, pero la gran mayoría coinciden en que es continuo y tiene tres fases; una fase inicial, una fase intermedia y una fase final. Según la organización en cada fase van a aplicar distintas estrategias.

En la primera fase podemos encontrarnos con las estrategias desarrolladas para las etapas de Reclutamiento y de Inducción, en la segunda fase con estrategias para las etapas de Desarrollo y de Retención del personal, por último, en la fase final se desarrollan estrategias que ayuden a la separación del trabajador con la organización. Es en esta última fase que se centra este Trabajo Final de Graduación.

La última etapa del ciclo de vida laboral llega, lógicamente, cuando finaliza la relación laboral, lo que lleva al trabajador a abandonar la organización. Este abandono puede ser por motivos personales o por encontrar una oportunidad en otro empleo que lo lleven a renunciar a su actividad laboral, también que el trabajador sea desvinculado por decisión del empleador u organización, y por último culmina la relación laboral cuando llega el momento de la jubilación o retiro; cualquiera sea de estos tres motivos es fundamental manejar la situación de manera acorde.

“Los tres casos tienen diferente repercusión en las personas involucradas y en la organización, pero los tres por igual requieren

la atención del especialista en recursos humanos”.<sup>3</sup> (Alles, Martha Alicia, 2013)

Al momento de finalizar el ciclo laboral de un trabajador algunas organizaciones pueden pensar solo en los trámites a realizar para dar fin a la relación laboral y luego centrar su atención en la persona que deba cubrir el puesto vacante, produciéndose de este modo un proceso de carácter plenamente administrativo. En estos casos, poco se percibe el impacto económico y emocional que se genera en una persona en la organización al finalizar la relación laboral, ya sea que la extinción del contrato de trabajo se dé por renuncia, despido o jubilación.

Algunas organizaciones, sea por querer transmitir la experiencia de quienes abandonan la organización a nuevas personas, por una cuestión de responsabilidad social, porque tienen estima o empatía por el personal que esta por jubilarse o ser despedido, o por otras causas; optan por planes pensados más en lo psicológico, planes motivacionales o planes de desvinculación asistida.

Martha Alles, en su libro “DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS. Gestión por competencias”, en el capítulo 10 que habla de “El fin de la relación laboral”, dice:

*“Una buena política de recursos humanos focalizará su atención en dos direcciones: el individuo que finaliza la relación laboral y los demás integrantes de la organización.*

*¿Por qué es tan importante pensar en ambos? En el individuo, porque se necesitará brindar contención psicológica en algunos casos, y en otros comprender cabalmente las razones que lo llevaron, por ejemplo, a elegir otra empresa y renunciar. Para los*

---

<sup>3</sup> (Alles, Martha Alicia, 2013) “DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS. Gestión por competencias”. Buenos Aires: GARNICA

*restantes integrantes de la organización es importante el mensaje que se transmite: la importancia que se le da a la gente, el cuidado de los recursos humanos refleja a lo largo de toda la vida laboral de las personas en la organización.”*

*“Si bien la causa de la jubilación está en la edad, muchas veces las personas no desean jubilarse, y en ese caso estamos, al igual que en un despido, ante una desvinculación no deseada.”*

En toda cultura el trabajo representa una forma de vinculación social y económica. La pérdida del trabajo produce reacciones emocionales negativas tanto para las personas que lo experimentan como para su entorno. “Por lo que una política de desvinculación laboral es tan importante como la política de selección de personal, ambos son los momentos extremos en la vida laboral de un trabajador”<sup>4</sup>.

**Para entender el surgimiento de la idea de preparar a alguien para enfrentar la jubilación, se acompaña a continuación información relevante entorno a la concepción de la Jubilación Asistida.**

## **La Desvinculación Asistida (Outplacement)**

Las organizaciones que aplican políticas de desvinculación laboral utilizan técnicas y estrategias para llevarlas adelante. El outplacement, también conocido como la desvinculación asistida, *“es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida*

---

<sup>4</sup> Artículo de Flavia Rebail, Lic. en Relaciones Laborales por la UCEL.

*para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, en el menor tiempo posible*<sup>5</sup>.

La definición antes mencionada de Outplacement, obtenida de un artículo, es actualmente la más aceptada, fue desarrollada por Rodríguez-Kábana, en 1987.

Esto quiere decir que el Outplacement es efectivamente una política y metodología de desvinculación asistida y programada diseñada para ayudar a las personas a mejorar la calidad de su trabajo, y a las organizaciones a implementar las estrategias y técnicas de desvinculación con un efecto positivo sobre la productividad.

La comunidad interdisciplinaria de los Recursos Humanos reconoce como origen de la consultoría en outplacement la década del 60 en Estados Unidos. El término lo introduce Hubbes en su consultora Thinc. Hay otros autores que toman el origen de la Desvinculación Asistida en los años 40, cuando se entrenaba con nuevas habilidades, para la búsqueda de empleo, a los soldados que se debían incorporar, luego de la guerra, a la vida civil en Estados Unidos.

Estos programas de Desvinculación Asistida, surgen de este modo, para suavizar los efectos de la dolorosa situación que deben enfrentar las personas al ser desvinculadas, al igual que su entorno. Es el modo de enfrentar cambios en la vida laboral con herramientas apropiadas para cada situación.

Inicialmente, el Outplacement se definió como:

*"un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales".*

---

<sup>5</sup> Artículo de Flavia Rebail, Lic. en Relaciones Laborales por la UCEL. 2006

Por lo que se puede decir que la Desvinculación Asistida consta de dos partes fundamentales:

- 1- Contención psicológica: un psicólogo debe de asistir a la persona que este por egresar de la organización por despido o jubilación.
- 2- Marketing personal: ayuda a la búsqueda de un nuevo empleo similar al perdido o a encontrar el nuevo camino como el autoempleo. Para casos de jubilación también puede ayudar a encontrar actividades a realizar en el nuevo tiempo disponible.

La administración de estos programas no garantiza por sí sola el éxito, pero si ayuda a la adecuada salida al mercado laboral, a las personas que deban salir sin habérselo propuesto.

*“Posibilitar un programa de desvinculación asistida es una forma de terminar bien una relación”<sup>6</sup>. (Alles, Martha Alicia, 2013)*

#### ❖ **La metodología de la Desvinculación Asistida**

La metodología de la Desvinculación Asistida necesita de personas que se encuentren en la etapa de la vida profesional, en la que esta pueda beneficiarse de:

1. Encontrar dentro de sí mismo los recursos profundos de confianza, de dinamismo e iniciativa.
2. Identificar sus puntos de anclaje y sus motivaciones.
3. Reconocer las cualidades y concretar su potencial en un mercado bien identificado.

---

<sup>6</sup> Alles, Martha Alicia, “DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS. Gestión por competencias”. Buenos Aires: GARNICA, 2013

Las Organizaciones que apliquen Outplacement deben contar para su desarrollo con:

- Consultores adaptados al nivel y al entorno profesional de los candidatos.
- Consultores especializados en comunicación personal, verbal y no verbal.
- Locales equipados con medios informáticos y de comunicación.

#### ❖ **Objetivos de la Desvinculación Asistida**

Los programas de Desvinculación Asistida difieren en sus objetivos. Pero algunos pueden coincidir, como ser:

- Los objetivos dirigidos a ayudar al personal que sufre la desvinculación:
  - Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de paro laboral del desvinculado.
  - Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como una desgracia.
  - Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral de acuerdo a sus capacidades y habilidades.
  - Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la misma.
- Los objetivos que se relacionan con la empresa:
  - Proporcionar respaldo técnico-profesional al egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado, de forma natural, a la vida organizativa.

- Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.
- Desarrollar en forma completa la gestión de los Recursos Humanos en la empresa.
- Mejorar el clima laboral entre quienes se quedan en la compañía, los empleados que se quedan evalúan a su empresa según el trato que se les da a sus colegas.
- Cuidar la imagen de la organización ante la comunidad en la que es activa. (Responsabilidad Social Empresaria).

*“El objetivo principal de la Desvinculación Asistida es lograr que aquellos que tienen que ser ineludiblemente despedidos reciban un trato digno para que puedan continuar exitosamente su carrera. Las empresas tienen una responsabilidad social y deben ser coherentes con los valores y principios empresariales”.<sup>7</sup>*

El Outplacement o Desvinculación Asistida para la Jubilación, constituye un plan de otorgue de información, recursos y estrategias para que las personas a jubilarse puedan hacer frente a su nuevo rol en forma positiva. Contribuye a potenciar su etapa previa que es la prejubilación.

- **Alguna organizaciones que se dedican a desarrollar planes de Desvinculación Asistida para la Jubilación**

Los programas de Outplacement utilizan metodologías tanto de psicología, especialmente de la psicología del trabajo, como de la consultoría o asesoría de empresas. A continuación, ejemplos de organizaciones que poseen distas modalidades para asistir a la desvinculación:

---

<sup>7</sup> Juan Carlos Linares, gerente de Drake Beam Morin, DBM.

- Plesant Work Chile, es una organización que preocupada por mejorar el proceso de transición desde la vida laboral activa y consciente que este es un proceso y no un evento diseño un “Programa de Coaching denominado, Asesoría para el proceso de retiro voluntario u Outplacement para jubilar, entregando herramientas que permiten a las personas hacer una transición exitosa a esa nueva e importante etapa de su vida. ([www.headhuntersworkplace.cl](http://www.headhuntersworkplace.cl)).
- ASORUM consultora en Recursos Humanos, promueve los programas de outplacement o desvinculación programada como una serie de estrategias de apoyo, orientación psicológica y técnica. Cómo transite cada empleado la desvinculación laboral es tan vital para la imagen de la empresa como las etapas anteriores. “Si en tu organización son cuidadosos con la selección e inducción del personal, les interesa la permanencia y el buen clima laboral, no descuide su retiro (ya sea por cierre o fusión de la empresa, o por jubilación del empleado).” ([www.asorum.com.ar](http://www.asorum.com.ar)).
- La Administración Nacional de la Seguridad Social, ANSES, brinda talleres para trabajadores que están próximos a jubilarse. Son talleres donde se aborda la temática del retiro laboral, algo que puede provocar un alto impacto emocional ayuda a visualizar este momento de un modo más amigable y redescubrir proyectos postergados. Se trata de un espacio de reflexión para los adultos mayores, en la etapa previa de jubilarse y después de la jubilación. ([www.noticias.anses.gob.ar](http://www.noticias.anses.gob.ar)).

- La Fundación Ser Activo, es una fundación sin fines de lucros de la ciudad de Salta, tiene como principal objetivo revalorizar y reinsertar en la sociedad a las personas que están atravesando la etapa de su retiro laboral. Lo hacen a través de la elaboración y gestión de diferentes proyectos que les brindarán las herramientas necesarias para que puedan seguir siendo personas socialmente activas y con nuevos planes de vida. ([www.fundacionseractivo.org.ar](http://www.fundacionseractivo.org.ar)).

## Concepto de Jubilación

La palabra jubilación, al igual que júbilo, proviene del vocablo latino “jubilate” que significa expresarse con alegría, aunque muchas veces la jubilación o retiro de la vida activa implique para la persona una situación de reacomodación en sus costumbres que en ocasiones puede traerle frustración, sobre todo si el trabajo ha sido lo fundamental en su vida.

La jubilación es el retiro de la actividad laboral por parte de un trabajador que por razón de edad, lo que sería jubilación ordinaria, o incapacidad, lo que sería jubilación extraordinaria, ya no se encuentra en condiciones de trabajar.

Algunas personas, a pesar de alcanzar la edad jubilatoria, se encuentran perfectamente dispuestas física y psíquicamente para continuar sus actividades laborales.

*En 1962 la Organización Internacional del Trabajo propuso los modelos de jubilación graduales que invite al sujeto a irse adecuando a la nueva situación. (Revista del ministerio de trabajo e inmigración).*

Con la realización de un trámite administrativo, se otorga la calidad de jubilado a las personas que cumplan con los requisitos mencionados por la ley.

En ciertos casos cuando el trabajador continúa en el empleo a pesar de reunir los requisitos para jubilarse, puede el Estado jubilar de oficio, y en el caso de empleo privado, el empleador puede intimarlo a que realice los trámites pertinentes<sup>8</sup>.

La jubilación es un derecho comprendido dentro del régimen de seguridad social que consiste en percibir un dinero mensual hasta su muerte a

---

<sup>8</sup> (www.deconceptos.com)

pesar de no estar ya trabajando. Este derecho se gana a través de una serie de años de servicios con aportes. Cuando el jubilado muere, en caso de tener cónyuge o hijos menores, estos pueden seguir cobrando ese beneficio en carácter de pensión.

La edad para jubilarse varía en los distintos países, y de la actividad de que se trate. En Argentina la jubilación ordinaria general se obtiene a los 60 años en las mujeres y 65 años en los hombres, en ambos casos se debe tener 30 años de aportes.

En los sistemas donde la jubilación está a cargo del Estado el dinero para abonar las jubilaciones se obtiene de aportes obligatorios del empleador y del trabajador, sea que se encuentren en relación de dependencia o estos sean autónomos.

## **Seguridad Social y Jubilación**

Tanto los trabajadores por cuenta ajena como los autónomos tienen que cumplir los mismos requisitos para poder recibir la pensión pública de jubilación de la Seguridad Social.

El sistema de la seguridad social es un sistema complejo e integral de elementos ideados para proteger a las personas afectadas por una contingencia, en este caso se hace referencia al cese de trabajo por jubilación.

El Sistema de Seguridad Social Argentino cubre, jubilaciones, pensiones y prestaciones por desempleo y por inhabilitación.

Hay teorías que hacen referencia a lo que pasaría de ampliar la edad jubilatoria. Para estas teorías, el mantenimiento en el mercado laboral de aquellas personas de edad que prefieran seguir trabajando más allá de la edad de jubilación, siempre que gocen de buen estado de salud física y mental, supone al menos, una triple ventaja para el sistema de la Seguridad Social:

- Continuidad en la recepción de recursos financieros al sistema a través de las cotizaciones sociales
- Ahorro completo o parcial de la pensión
- Reducción del peligro de exclusión o de dependencia en una etapa posterior de la vida con los gastos sanitarios que conlleva.

Por su parte el Sr. Jürgen Weller, Jefe de la Unidad de Estudios de la Dinámica y Coyuntura de CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) en el año 2002, expuso tres razones por las que debería ampliarse la etapa laboral:

- Los trabajadores, al trabajar durante un período superior de tiempo antes de jubilarse, también pagarán más impuestos durante más tiempo.
- Al recibir sus jubilaciones más tarde en su tiempo vital, se acorta el período durante el cual percibirán las prestaciones, esto es, recibirán menos del Estado.
- Y finalmente, si la edad de retiro se deja para más tarde, menos personas la alcanzarán, reduciéndose el número de beneficiarios que recibirán prestaciones por parte del Estado.

Lo mencionado marca las ventajas para la Seguridad Social y por ende para el Estado, pero también podría haber ventaja para los trabajadores cercanos a la jubilación. Es más que evidente que los sueldos de los bajadores en actividad suelen ser superiores a las que proporcionan los sistemas de pensiones, pero además, permanecer en el trabajo y no jubilarse, podría derivarse en efectos positivos de otro carácter, mantener las formas de vida habituales, sin las rupturas que implica el retiro laboral, en términos de actividad, uso del tiempo y redes de sociabilidad.

## Aspectos legales de la jubilación

Desde la normativa que abarca a la jubilación en Argentina tenemos derechos consagrados en las siguientes leyes:

- **ARTÍCULO Nº 14 BIS DE LA CONSTITUCIÓN NACIONAL**

El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio, que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes; jubilaciones y pensiones móviles; la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna.

- **SISTEMA INTEGRADO DE JUBILACIONES Y PENSIONES**

Ley 24.241

Creación. Ámbito de aplicación. Disposiciones complementarias y transitorias. Consejo Nacional de Previsión Social. Creación y Misión. Compañías de Seguros. Prestaciones No Contributivas. Normas sobre el Financiamiento.

Sancionada: Setiembre 23 de 1993

Promulgada parcialmente: Octubre 13 de 1993

Artículo 19. — Tendrán derecho a la prestación básica universal (PBU) y a los demás beneficios establecidos por esta Ley, los afiliados:

- a) Hombres que hubieran cumplido sesenta y cinco (65) años de edad.
- b) Mujeres que hubieran cumplido sesenta (60) años de edad.
- c) Acrediten treinta (30) años de servicios con aportes computables en uno o más regímenes comprendidos en el sistema de reciprocidad.

- SISTEMA INTEGRADO PREVISIONAL ARGENTINO

Ley 26.425

Régimen Previsional Público. Unificación.

Sancionada: Noviembre 20 de 2008.

Promulgada: Diciembre 4 de 2008.

ARTICULO 1º — Dispónese la unificación del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones en un único régimen previsional público que se denominará Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA), financiado a través de un sistema solidario de reparto, garantizando a los afiliados y beneficiarios del régimen de capitalización vigente hasta la fecha idéntica cobertura y tratamiento que la brindada por el régimen previsional público, en cumplimiento del mandato previsto por el artículo 14 bis de la Constitución Nacional.

- REGIMEN DE CONTRATO DE TRABAJO

LEY N° 20.744 - TEXTO ORDENADO POR DECRETO 390/1976

*TITULO III*

*De las Modalidades del Contrato de Trabajo*

*CAPITULO I*

*Principios Generales*

Art. 91. —Alcance. El contrato por tiempo indeterminado dura hasta que el trabajador se encuentre en condiciones de gozar de los beneficios que le asignan los regímenes de seguridad social, por límites de edad y años de servicios, salvo que se configuren algunas de las causales de extinción previstas en la presente ley.

*TITULO XII*

*De la Extinción del Contrato de Trabajo*

*CAPITULO X*

*De la extinción del contrato de trabajo por jubilación del trabajador*

Art. 252. —Intimación. Plazo de mantenimiento de la relación.

A partir de que el trabajador cumpla setenta (70) años de edad y reúna los requisitos necesarios para acceder a la Prestación Básica Universal (PBU) establecida en el artículo 17, inciso a) de la ley 24.241 y sus modificaciones, el empleador podrá intimarlo a que inicie los trámites pertinentes, extendiéndole los certificados de servicios y demás documentación necesaria a esos fines. A partir de ese momento, el empleador deberá mantener la relación de trabajo hasta que el trabajador obtenga el beneficio y por un plazo máximo de un (1) año.

Lo dispuesto en el párrafo precedente no afecta el derecho del trabajador de solicitar el beneficio previsional con anterioridad al cumplimiento de los setenta (70) años de edad.

Concedido el beneficio o vencido dicho plazo, el contrato de trabajo quedará extinguido sin obligación para el empleador del pago de la indemnización por antigüedad que prevean las leyes o estatutos profesionales.

La intimación a que se refiere el primer párrafo de este artículo implicará la notificación del preaviso establecido por la presente ley o disposiciones similares contenidas en otros estatutos, cuyo plazo se considerará comprendido dentro del término durante el cual el empleador deberá mantener la relación de trabajo.

(Artículo sustituido por art. 7° de la Ley N° 27.426 B.O. 28/12/2017.

Vigencia: el día siguiente de su publicación en el Boletín Oficial)

Art. 253. —Trabajador jubilado.

En caso de que el trabajador titular de un beneficio previsional de cualquier régimen volviera a prestar servicios en relación de dependencia, sin que ello implique violación a la legislación vigente, el empleador podrá disponer la extinción del contrato invocando esa situación, con obligación de preavisarlo y abonar la indemnización en

razón de la antigüedad prevista en el artículo 245 de esta ley o en su caso lo dispuesto en el artículo 247.

En este supuesto sólo se computará como antigüedad el tiempo de servicios posterior al cese. (Párrafo incorporado por art. 7 de la Ley N° 24.347 B.O. 29/6/1994)

También es aplicable lo dispuesto por el presente artículo al trabajador que sigue prestando servicios sin interrupción a las órdenes del mismo empleador, luego del goce del beneficio de la jubilación, considerándose la fecha del acuerdo de la prestación como inicio del cómputo de la antigüedad posterior al mismo. (Párrafo incorporado por art. 8° de la Ley N° 27.426 B.O. 28/12/2017. Vigencia: el día siguiente de su publicación en el Boletín Oficial)

En la República Argentina la modalidad contractual común que vincula al trabajador con el empleador es el contrato de trabajo por tiempo indeterminado, cuya duración teórica se prolonga hasta que el trabajador "se encuentre en condiciones de gozar de los beneficios que le asignan los regímenes de seguridad social, por límites de edad y de años de servicios" (Ley de contrato de trabajo, artículo 91). Sin embargo, ambas partes o cualquiera de ellas pueden finalizar la relación laboral mediante algún medio admitido por la ley: renuncia, despido o extinción por mutuo acuerdo, antes del término teórico señalado, situación prevista mediante la salvedad formulada en la última parte del artículo 91 de la Ley de contrato de trabajo (LCT), que expresa: "salvo que se configuren algunas de las causales de extinción previstas en la presente ley".<sup>9</sup>

Los efectos del incumplimiento de un contrato de trabajo se traducen en una indemnización.

---

<sup>9</sup> link: <https://www.cronista.com/fiscal/Cambios-en-la-relacion-entre-contrato-trabajo-y-jubilacion-20180226-0003.html> Copyright © www.cronista.com

## **Facultad del empleador para intimar a iniciar trámites jubilatorios.**

Desde el año 2017 se viene tratando, en el Estado Argentino, modificar la edad jubilatoria. Esto trajo aparejado el surgimiento decreto reglamentario que permite a los trabajadores jubilarse en la actualidad a los 70 años. (Decreto 110/2018. Apruébase Reglamentación. Ley N° 27.426 y Ley N° 27.260).

La nueva norma reglamentación cambia los requisitos para la procedencia de la intimación del empleador, que tendrá como efecto, la extinción del contrato de trabajo cuando el trabajador obtenga el beneficio o haya transcurrido cierto plazo después de efectuada la misma. El nuevo texto eleva significativamente la edad que debe tener el trabajador para la eficacia de la intimación. Este desplazamiento del umbral que permite al empleador intimar, está acompañado con el requerimiento de los años de servicios con aportes que permitan al trabajador obtener la PBU (Prestación Básica Universal).

El texto del artículo 252 de la LCT expresa: "A partir de que el trabajador cumpla setenta (70) años de edad y reúna los requisitos necesarios para acceder a la Prestación Básica Universal (PBU) establecida en el artículo 17, inciso a) de la ley 24.241 y sus modificaciones, el empleador podrá intimarlo a que inicie los trámites pertinentes, extendiéndole los certificados de servicios y demás documentación necesaria a esos fines. A partir de ese momento, el empleador deberá mantener la relación de trabajo hasta que el trabajador obtenga el beneficio y por un plazo máximo de un año. La norma implica una modificación al criterio relativo a la duración teórica del contrato por tiempo indeterminado.

El artículo 91 de la LCT estableció que este contrato de trabajo dura hasta que el trabajador se encuentre en condiciones de gozar de los beneficios que le asignan los regímenes de seguridad social, por límites de edad y años de servicio, salvo que se configuren algunas de las causales de extinción

previstas en la ley. La ley facultaba al empleador a intimar al trabajador para iniciar el trámite previsional, cuando el trabajador reuniera las condiciones para obtener una de las prestaciones de la Ley jubilatoria 24.241.

*“El Decreto 679/95, reglamentario de la Ley 24.241, restringió la posibilidad de intimar al supuesto en que el trabajador reúna las condiciones exigidas para acceder a la prestación básica universal (PBU). El texto modificado del artículo 252 restringe la facultad del empleador, que solo podrá intimar cuando el trabajador cumpla 70 años de edad y reúna los requisitos para acceder a la prestación mencionada”.<sup>10</sup>*

La norma reglamentaria posibilita que la intimación se realice cuando el empleador compruebe que el trabajador tenga, además de la edad indicada (70 años), el derecho a obtener la PBU, constatación que surgirá de la información que deberá brindar ANSES al empleador, a su requerimiento.

*“La Reforma Previsional mantiene los efectos de la intimación, pues al respecto no varía la redacción de la norma anterior. La norma dispone que "Concedido el beneficio o vencido dicho plazo (se refiere al plazo de un año), el contrato quedará extinguido sin obligación para el empleador del pago de la indemnización por antigüedad que prevean las leyes o estatutos profesionales" (LCT, artículo 252, párrafo tercero).<sup>11</sup>*

La intimación referida *"implicará la notificación del preaviso establecido por la presente ley o disposiciones similares contenidas en otros estatutos, cuyo plazo se considerará comprendido dentro del término durante el cual el empleador deberá mantener la relación de trabajo"* (LCT, artículo 252, párrafo final).

---

<sup>10</sup> Dr. Caviglia, Enrique. Abogado, asesor en temas laborales e integrante del Dpto. Técnico Laboral de ARIZMENDI. (Soluciones integrales en RRHH)

<sup>11</sup> (Anónimo, 2018) Artículo del diario “El Cronista”

Sin una necesidad que justifique el enunciado normativo, la ley dispone que la facultad del empleador, de realizar oportunamente la intimación, "*no afecta el derecho del trabajador de solicitar el beneficio previsional con anterioridad al cumplimiento de los setenta (70) años de edad*" (LCT, artículo 252, párrafo segundo).

## **Funciones del trabajo**

Cuando se habla de trabajar muchos piensan en la retribución económica, pero en realidad cuando se habla de trabajo se trata de la obtención de muchos otros beneficios, como ser, los lazos sociales que se forman, la sensación de sentirse incluidos y necesarios, la satisfacción que sienten las personas cuando realizan lo que les gusta. No menos importante, otorga identidad y hasta en ocasiones estatus.

Se presenta a continuación una serie de efectos patológicos del desempleo, por lo que se realiza un inventario de ciertas repercusiones económicas y socioculturales del desempleo, es decir, la repercusión del desempleo sobre el propio desempleado, tanto en sus niveles generales de salud y funcionamiento personal como sobre su identidad y vida social.<sup>12</sup>

### a) Trabajo e ingresos económicos.

La primera función del trabajo es, la de proveer de los medios necesarios para poder subsistir en sociedad.

El trabajo en su dimensión económica es el medio principal a través del cual las personas se relacionan con la sociedad y contribuyen al mantenimiento

---

<sup>12</sup> (www.sociologicus.com, 2001)

de la misma. Este vínculo entre la persona y la sociedad posibilita, además, un sentimiento de participación y utilidad.

Estar desempleado supone, una disminución de los ingresos y, por tanto, de la calidad de vida. Pese a la importancia de las recompensas materiales, el trabajo es algo más que un medio de supervivencia.

Diversas investigaciones indican que el trabajo cumple otras funciones además de la de proveer de recursos económicos.

#### b) Trabajo e identidad.

El trabajo sirve para dar una imagen de nosotros mismos, al mismo tiempo que provee de una posición y estatus reconocidos socialmente.

Desde la niñez se brindan conocimientos que permitan a los jóvenes insertarse con posterioridad en el sistema productivo. El período de la adolescencia también tiene una importancia destacada en la construcción de la identidad.

Si bien es cierto que la relativa facilidad de encontrarse desempleado, junto con la inestabilidad en el empleo pueden hacer disminuir el valor del trabajo, la contradicción entre los contenidos de una socialización ocupacional previa y la no obtención de un puesto de trabajo, pueden suponer un retraso en la formación de una identidad individual y social.

El lugar de trabajo, al establecer una continuidad en las relaciones sociales, sigue siendo, principalmente en las sociedades urbanas, el núcleo donde tienen lugar los procesos de identificación y pertenencia a una comunidad.

Por otro lado, la ambigüedad en el rol de la persona desempleada y la situación de estatus, que a veces se produce en la relación con la propia familia, pueden afectar también su bienestar psicológico.

En resumen, el trabajo es un componente básico en la definición de nosotros mismos.

c) Trabajo y actividad.

Hendrick (1955), desde una perspectiva psicoanalítica, señala que el trabajo está asociado a la necesidad innata de desarrollo corporal e intelectual y añade a los principios de placer y realidad, el principio de trabajo en la explicación del desarrollo de la actividad humana. Para este autor, la idea subyacente al principio del trabajo es que la manipulación y el control del medio son necesidades innatas.

Aparte de estas consideraciones más teóricas, diversos estudios han confirmado la importancia del trabajo en la realización de una actividad estructurada. Así, por ejemplo, Jahoda y otros (1933/72) describían la situación de los desempleados en su estudio, de la siguiente forma: "Entre las pocas actividades verdaderas, en los intervalos caracterizados por la espera del mediodía, la inactividad es tan absoluta como la falta de un uso inteligente del tiempo".

En resumen, mantenerse activo y ocupado es una de las principales motivaciones para trabajar, y uno de los mayores costes psicológicos de estar desempleado es, el de la inactividad.

d) Trabajo y relaciones interpersonales.

La mayoría de los trabajos necesitan de la interacción entre personas para su realización. Esto explica que la pérdida del puesto de trabajo suponga, para muchos trabajadores, una situación de aislamiento social.

El estudio realizado por Warr y Payne en 1983, señala que el desempleo aumenta las relaciones sociales. Otras investigaciones, indican que la

frecuencia de relaciones sociales con amigos, familiares o compañeros de trabajo no parece contribuir en la predicción de cambios psicológicos en personas desempleadas.

Estas contradicciones se pueden dar por que al establecer comparaciones, no se han tenido en cuenta diferentes variables para explicar en qué situaciones el desempleo está asociado a una disminución de las relaciones sociales. Los sentimientos de vergüenza o deslegitimación, el tipo de hábitat (rural o urbano), la edad y las dificultades económicas son algunas de las variables que pueden afectar la reducción de contactos sociales tras la pérdida del empleo.

e) Funciones psicosociales del trabajo.

Para el investigador Jahoda (1979), el salario no es la única función derivada del empleo, sino que éste cumple otras funciones de carácter latente de las que se deriva su significado psicológico, que dan cuenta de la motivación positiva hacia el mismo y entre las que podemos destacar las de definir el estatus y la identidad, imponer la realización de una actividad y proveer de relaciones sociales. Si bien todas estas características dependerán del puesto de trabajo desempeñado, las dificultades que encuentran las personas desempleadas para beneficiarse de ellas es un apoyo indirecto, pero suficientemente sólido, a la importancia otorgada al empleo en el acceso a las mismas.

En definitiva, el trabajo sigue constituyendo uno de los nexos principales entre las metas individuales y los objetivos colectivos, de ahí su importancia para la comprensión de las sociedades contemporáneas.

## Desempleo y salud mental

Hay estudios que demuestran que existe una relación entre la salud mental de una sociedad con sus niveles de desempleo. “Los estudios en los que se ha utilizado el General Health Questionnaire” (GHQ)

Estos cuestionarios de salud, muestran que los jóvenes que acaban sus estudios y no encuentran un empleo tienen un alto riesgo de sufrir trastornos psíquicos menores, mientras que aquellos otros que encuentran trabajo tienen unas puntuaciones significativamente menores y, por tanto, una mejor salud mental.

*Se ha demostrado que es la experiencia del desempleo lo que causa dicho deterioro y no una previa salud mental deficitaria la causante de no encontrar trabajo.<sup>13</sup> Adam, Graciela (2004)*

Otros estudios realizados con muestras de trabajadores adultos obtienen resultados similares. Así, por ejemplo, Miles (1983) en una muestra formada por más de 300 trabajadores desempleados y 100 empleados, confirma la asociación encontrada en otros estudios entre desempleo y salud mental.

En la salud mental son muchos los elementos que aparecen involucrados. De hecho, se integran esos componentes valorativos que en cada época responden a la "normatividad" del momento, entre otras cosas, como lo funcional al sistema social. En la representación de los sujetos la atención psicológica aparece aún como estigmatizaste. A pesar de esto, la demanda de ayuda psicológica va en aumento.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> [www.psi.uba.ar/psicologia/informacion-adicional/](http://www.psi.uba.ar/psicologia/informacion-adicional/), “El desempleo y sus consecuencias psicológicas” Graciela Adam, 05/2004.

<sup>14</sup> Pirani, Natalia Celina. Propuesta para obtener el título de Lic. en Gestión de Recursos Humanos universidad SIGLO 21. 2006.

En la actualidad la sociedad se encuentra inmersa en una situación de desempleo estructural creciente en la que cada vez sectores más amplios de nuestra población se encuentran involucrados.

*Castel en 1997, afirma: " estamos ante el fin del trabajo ligado al salario, a la previsión, es decir, el fin de la inserción en el mercado formal".*

El padecer un proceso de quiebre en la estabilidad, en cuanto a una posición que se creía segura, provoca vulnerabilidad e inestabilidad emocional a las personas que se encuentran en este proceso (desempleada en este caso) y a su entorno, efecto de la desaparición de aquellos espacios donde se recreaban vínculos y relaciones de clases (ámbitos laborales, recreativos, familiares, etc.).

En conclusión, la pérdida del trabajo trae como consecuencia padecimientos relacionados con la vida cotidiana, puesto que los procesos biológicos y psicológicos no están desvinculados de los procesos socioeconómicos y políticos que establecen relaciones.

## **Aspecto cultural de la vejez**

En la sociedad actual predominan los valores de cambio constante, lo viejo es visto como obsoleto. A ello contribuyen las imágenes que transmiten los medios de comunicación en relación con las personas mayores, que generan un estereotipo negativo.

La historia nos demuestra hechos sobre cómo trataban a las personas mayores en otras épocas. Desde el punto de vista biológico, antes del siglo XX, la esperanza media de vida estaba muy por debajo de los 60 años. Entonces, nadie esperaba poder vivir tantos años como vivimos hoy día. Desde una

perspectiva sociológica, siempre hubo alguna ambigüedad sobre la tercera edad. La vejez era, a la vez, entendida como fuente de sabiduría y prestigio o como una etapa decrepita de la vida y repleta de sufrimiento.

La edad cronológica que indica que ya somos “ancianos” puede variar culturalmente e históricamente. Sin embargo, existe siempre un estigma asociado a los términos “vejez” o “viejo”, por lo que diferentes culturas alrededor del mundo siempre han tenido la necesidad de buscar eufemismos, tales como:

- Mayor;
- Adulto Mayor;
- Anciano;
- Tercera edad;
- El otoño de la vida;
- El atardecer de la vida;
- El invierno de la vida;
- La edad de oro.

Algunos de estos términos suenan algo condescendiente, lo que explica que a muchos no les guste ser tratados de esta forma. Otros defienden que el término “viejo” es más directo y real, ya que no tiene sentido querer esconder o disimular la vejez. Sin embargo, la palabra “vejez” tiene una connotación negativa y muchos no admiten que se les trate por “viejo”. Independientemente de la situación o circunstancia, como nombrar o categorizar a las personas es siempre un tema muy sensible.

Cuando alguien cumple 65 años, se transforma en «adulto mayor», aunque esa persona no se identifique o no se sienta para nada anciana o mayor. La verdad es que esta categorización ocurre por razones meramente utilitarias. Así que ser un “adulto mayor” o un “anciano” es mucho más una construcción social que una etapa biológica precisa.

*“Genéticamente hablando, no somos más inteligentes o robustos que nuestros antepasados de hace 10.000 años. Sin embargo, en la práctica, estamos biológicamente más aptos que nuestros bisabuelos.” Carstensen, Laura L.*

En consecuencia a los avances científicos realizados en el siglo XX, la esperanza media de vida en Argentina es en promedio de 76,3 años. La expectativa de vida creció unos 10 meses entre 2010 y 2015 si se toman en cuenta datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su informe estadístico de 2017. Los hombres en este país pasaron de 71,9 años en 2010 a 72,7 en 2015, mientras que las mujeres levantaron desde los 79,1 años hasta los 79,9 años.

Fabiana González, psicóloga especialista en nutrición, dio algunas razones por las que creció la esperanza de vida en Argentina. *“Ahora la gente tiene más información y más control preventivo desde temprana edad. También se cuida más que antes y conoce los alimentos que hacen mejor a nuestra alimentación”.*<sup>15</sup>

En las culturas occidentales modernas, hay todavía camino que recorrer para que los ancianos tengan el estatuto cultural que se merecen. A medida que viven más, los ancianos terminan sufriendo más limitaciones financieras o incapacidad de vivir de forma independiente. Muchos, terminan sus vidas en asilos o residencias de ancianos. Este desprestigio del que sufren los ancianos se ha traducido como “edaísmo” o “gerontofobia”, que significa una discriminación contra personas por motivo de edad.

---

<sup>15</sup> ([https://www.clarin.com/sociedad/esperanza-vida-argentinos-aumento-10-meses-anos\\_0\\_BkmCfdigW.html](https://www.clarin.com/sociedad/esperanza-vida-argentinos-aumento-10-meses-anos_0_BkmCfdigW.html))

*Como resultado de esta tendencia discriminatoria, en el 2011, Naciones Unidas ha propuesto una convención de derechos humanos proyectada específicamente para las personas mayores. El hecho es que las dinámicas de las familias han cambiado de forma tan radical, que en muchos casos hay más abuelos que nietos.*<sup>16</sup>

Las perspectivas sobre los ancianos, la forma como se les trata y el respeto hacia ellos cambian según la cultura. Ya sea en los países occidentales u orientales, algunos sectores de la sociedad miran a los ancianos con algún rechazo, como si fueran un cargo y una fuente de problemas. Sin embargo, son la fundación sólida e innegable de la sociedad.

Sus experiencias representan un sin fin de sabiduría que puede guiar a las generaciones más jóvenes. Son fundamentales a la hora de transmitir a los más jóvenes valores culturales, son el patrimonio cultural y social de un país.

Existen ejemplos de políticas por todo el mundo, que se implementan como solución que podrían poner fin a algunos problemas que enfrentan los adultos mayores. Los objetivos de estas políticas son de incluir a los ancianos en una sociedad que cambia cada vez más rápido. Son políticas inclusivas que toman en cuenta los accesos a los organismos públicos. Existen otras políticas, ejemplos de Argentina, cuando desde el ANSES otorga programas de recreación e informativos que ayudan a los adultos en forma psicológica, biológica y social.

*“Al final, y no menos importante, se debe valorar la participación intelectual de nuestros mayores en la sociedad, normalmente limitada a los más jóvenes. Pero poco a poco, se avanza hacia una sociedad donde la inteligencia y sabiduría de los adultos mayores será cada vez más valorada, al igual que los*

---

<sup>16</sup> (<https://www.stannah.com.ar/recursos/papel-del-anciano-en-la-historia/>)

*ancianos en Japón o los ancianos aborígenes de Australia, que son venerados por los más jóvenes desde hace milenios”.<sup>17</sup>*

## **Jubilación, Capital humano y Rentabilidad.**

Diversas organizaciones toman a su cargo la responsabilidad de la formación de sus recursos humanos, acto que se realiza como inversión para obtener beneficios futuros.

En el siglo XVIII expertos en economía como Adam Smith, plantearon una serie de necesidades entre la que destacó detenerse no sólo en los factores técnicos sino también humanos al momento de establecer reglas de funcionamiento de la empresa. Por lo que el capital humano apareció como el gran elemento diferenciador y más importante, dado que es éste el que realiza las tareas y habilidades de cada área económica.

Hoy en día muchos procesos de capacitación de personal se llevan a cabo por las compañías con el fin de que el personal sea mucho más competente y productivo.

*“Desde el punto de vista empresarial muchas veces consideran que es poco rentable contratar y aún más mantener en sus puestos a empleados mayores. Pues muchas personas tienden a creer que desde cierta edad la mayoría de los trabajadores ya no están aptos para trabajar de forma eficaz.*

*Aunque la evidencia visual, es que las personas mayores parecen más lentos y poseen menos energías que los jóvenes, su experiencia compensa esta limitación”.<sup>18</sup>*

---

<sup>17</sup> (<https://www.stannah.com.ar/recursos/papel-del-anciano-en-la-historia/>)

<sup>18</sup> Natalia Pirani, Lic. Psicología con orientación en psicología organizacional.

Si se piensa en el capital humano como el factor más importante dentro de una organización y se remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia laboral se debe considerar a los adultos como una importante fuente de rentabilidad.

*Los trabajadores ancianos elaboran a través de su vida laboral estrategias para enfrentarse a los problemas, las cuales compensan sus limitaciones físicas o cognitivas. De hecho, el factor humano es el único elemento en la organización, que puede ganar valor con el transcurso del tiempo, desarrollar más aptitudes, adquirir más conocimientos, etcétera. (Ulrich, 1998).*

No se puede culpar a la edad en lo que respecta al bajo rendimiento en una organización, sino a las circunstancias que en ella concurren; la edad no va nunca sola. Razones de enfermedad, deficiencias en la instrucción recibida durante el período educativo y escasez de motivación explican, en gran parte, las diferencias de aptitud relacionadas con la edad.

La prueba de que los trabajadores de edad pueden ser competentes y efectivos se halla en los tiempos de guerra cuando los jóvenes parten hacia el frente y las industrias bélicas recurren a los jubilados, sin que los niveles de productividad descendan. (Doering, Rhodes y Schuster, 1983; Waldman y Avolio, 1986).

El adulto mayor posee la experiencia para evitar peligros, por lo que se puede tomar como un mayor rendimiento para las organizaciones y ahorro en costos materiales. A su vez, hay que tener en cuenta el papel compensatorio de la experiencia junto al rendimiento, la consideración de una serie de indicadores del comportamiento laboral que inciden en la productividad (índices de absentismo, puntualidad, rotación externa, accidentabilidad), corroboran que los trabajadores maduros sino mejores, por lo menos no se pueden considerar

peores que los jóvenes (Doering, Rhodes y Schuster, 1983; Waldman y Avolio, 1986).

En los ancianos cuyas pensiones no alcanzan para satisfacer sus necesidades, precisan trabajar. Por lo que llevaría a pensar que los trabajadores de edad se hallan más satisfechos que los jóvenes. Los adultos mayores que tienen un puesto de trabajo lo valoran por el simple hecho de poder trabajar.

Desde otro punto de vista, aquellas organizaciones que realizan inversión en formación continua a sus empleados, significa un coste a corto plazo, pero una rentabilidad a largo plazo, y podría ser mayor, si este plazo de vida laboral se ampliara, más allá de la jubilación, a su vez serviría tanto para crear una imagen de responsabilidad social empresaria como para mantener activo y más saludable al anciano, como para poner freno a la gerontofobia o vejeísmo, siempre que la persona de edad quiera y sea capaz de desempeñar trabajos satisfactorios y productivos, y seguir teniendo acceso a la educación y a los programas de capacitación.

## **Responsabilidad Social Empresaria**

El entorno de las organizaciones es cambiante, especialmente en épocas de crisis, por lo que muchas empresas deben realizar diversas reestructuras operacionales para poder hacer frente de una manera más adecuada a las nuevas realidades. Uno de los elementos más susceptibles frente a estos cambios es el personal con que cuenta la empresa.

Para reducir el impacto que esto conlleva, las empresas recurren a diversas técnicas y procesos de apoyo y orientación profesional; entre ellos, se encuentra el programa de Desvinculación Asistida.

La responsabilidad social empresarial otorga a las organizaciones el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la misión organizacional, considerando los ámbitos económicos, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente.

Se debe tener en cuenta a la desvinculación asistida como una herramienta estratégica de los Recursos Humanos en toda organización, ya que integra el ciclo laboral y ayuda a disminuir los componentes emocionales negativos del proceso de desvinculación. No sólo ayuda a quienes son desvinculados, si no también influye directamente en los empleados que siguen trabajando en la compañía, ya que esto les brinda confianza.

Por otro lado, contribuye a disminuir las consecuencias del despido, además del costo mismo de la partida, tales como eventuales costos de reemplazo, incidencia negativa sobre la moral del trabajador que se debe retirar, el desgaste de la productividad de los trabajadores que permanecen en la empresa y la contención de las emociones de aquellos colaboradores que asumieron la responsabilidad por el despido o la intimación en el caso de jubilación.

En conclusión, la responsabilidad social de la empresa se podría reforzar con el uso de programas de Desvinculación Asistida que posean una visión humana con la que se pueda hacer frente a las transiciones que surgen en el ciclo laboral; ya que se demuestra agradecimiento y respeto por el tiempo en que el empleado colaboró dentro de la organización, buscando siempre su bienestar y minimizando riesgos mayores.

El brindar este tipo de programas como el de “Outplacement” o en este caso “Jubilación Asistida” contribuye a un mejor manejo de las distintas emociones que se producen al tener que hacer frente a la desvinculación laboral, procurando el crecimiento profesional y personal de los participantes.

## **Preparación para la jubilación**

Aunque el objetivo principal de los programas de desvinculación asistida es la pronta reinserción laboral de los colaboradores, también es una excelente oportunidad para desarrollar un nuevo plan de vida y/o profesional que incluya nuevos proyectos de emprendimiento o trabajar de manera independiente, todo esto adecuado a las metas que desea lograr, además del nivel y estilo de vida actual del colaborador, en este caso de las personas por jubilarse.

Para cualquier etapa de la vida, la preparación brinda a las personas un mejor ajuste, permite anticiparse a las situaciones y contribuye a que cada uno elabore su propia estrategia para enfrentar la nueva etapa. Se prepara al niño para el trabajo, en cambio al trabajador que puede vivir veinte o más años luego del retiro laboral no se le prepara.

La preparación para la jubilación constituye un proceso de información, formación para que las personas por jubilarse asuman su nuevo rol en forma positiva, lo cual beneficia a los interesados y a la sociedad en general, mejorando la salud física, psíquica y social de la persona. Contribuye a potenciar en su etapa previa, la prejubilación, una serie de recursos y estrategias para afrontar esta nueva etapa.

Consiste en anticipar una forma de vida, un aprendizaje de conductas y valores para situaciones en las que la persona todavía no está, pero entrará próximamente. Planificar la jubilación permite amortiguar los efectos de la transición y facilita la formulación de objetivos en consonancia con la realidad. Es necesario contar con instrumentos y habilidades que faciliten este proceso.

La planificación implica un proceso reflexivo en el que se tomarán en cuenta aspectos económicos, físicos, cognitivos y emocionales.

Planificar la jubilación es una necesidad personal muy importante y dependerá de los recursos y estrategias que se activen.

Es fundamental en este proceso la predisposición, voluntad, motivación y tiempo, así como buscar actividades que sustituyan a las que ya no se realizarán. No debe confundirse el hecho de dejar de ser productivos (en sentido económico) con dejar de ser activos, constituyendo esta etapa, una oportunidad de proyectarnos con la experiencia acumulada más el agregado del tiempo libre disponible.

El objetivo general de la Preparación para la Jubilación es:

- Apuntar a una “situación óptima de jubilación”, propiciando que ésta sea percibida como el inicio de una etapa vital llena de opciones de realización personal y de aprovechamiento de experiencias y actividades gratificantes, susceptible de mantener al jubilado integrado a la sociedad.

Los objetivos específicos son:

- Promover una toma de conciencia de los cambios, oportunidades y ajustes de actitud;
- favorecer la adaptación psicológica a la vejez;
- desarrollar habilidades sociales para establecer y mantener sistemas de apoyo social y relaciones socio – familiares;
- estimular el uso creativo del tiempo libre;

- facilitar la participación en nuevas formas de utilidad social y comunitaria tales como el voluntariado, el asociacionismo, la formación permanente, etc.

Los programas de preparación para la jubilación incorporan además otros objetivos orientados a consolidar el bienestar tales como:

- Potenciar estilos de vida saludables para el mantenimiento de la salud física, mental y social;
- informar sobre recursos y servicios disponibles en el entorno.

El contenido de la preparación para la jubilación es informativo - formativo sobre aspectos biológicos, dado que el cambio de estilo de vida de trabajador a jubilado puede producir reacciones negativas que deben preverse. Las consecuencias negativas pueden prevenirse mediante un programa de hábitos saludables. La inversión en promoción de salud ahorra luego en gastos sanitarios, asistencia, fármacos, etc.

Asimismo, tiene gran influencia sobre aspectos económicos, dado que ayuda a la administración para una mejor distribución de la jubilación, ventaja sobre servicios existentes, etc.

Sobre aspectos psicosociales, el jubilado debe establecer un nuevo equilibrio en su ritmo vital debido a las horas que ha dejado libre. Si se poseen intereses y se han explorado alternativas existen numerosas posibilidades para ocupar con relevancia el tiempo libre. Los programas pueden contribuir al descubrimiento de intereses, conocimiento de recursos, instituciones y programas, como por ej. Actividades de voluntariado, etc.

La preparación no se basa solo en adquirir conocimientos, sino en adquirir una actitud de adaptación al cambio para lo cual es relevante la participación

activa que contribuya al desarrollo personal, explorando alternativas, elaborando actitudes, dialogando y tomando decisiones que les impliquen personalmente.

Los programas se basan en experiencias personales apuntando a que la persona elabore sus propios conceptos e ideas, desarrolle sus propias motivaciones y actuaciones, manifieste sus ideas, clarifique sus valores y mejore sus relaciones sociales, constituyendo la actividad clave: la reflexión. Cada persona es un caso particular con problemas y situaciones concretas.

El programa ideal debería realizarse teniendo en cuenta las demandas y carencias de los participantes para lo cual se requiere una consulta previa y la elaboración del programa acorde a las respuestas. La edad de realización recomendable es a partir de los 50 años, apuntando a una jubilación positiva que se entiende como el resultado de un proceso continuo de identificación de deseos, necesidades, desarrollo de planes para llevarlos a cabo. Este proceso es la esencia de una correcta planificación de la jubilación (Vega y Bueno, 1996) que debe adecuarse a las características de cada trabajador (profesión, nivel cultural, estado de salud, etc.).

Estos deben favorecer la identificación de alternativas frente a la nueva situación para anticipar e identificar nuevos estilos de vida, cómo hacer frente a los cambios de salud, de relaciones sociales e intereses, redirigir sus objetivos y metas así como preparar los recursos y sistemas de apoyo.

Hay otros procesos que ayudan al adulto mayor a enfrentar la jubilación, como actividades de voluntariado que presenta la Fundación Ser Activo en la Ciudad de Salta. Estas acciones contribuyen a la integración y participación en la vida social. De este modo, las personas mayores pueden continuar sintiéndose útiles, activas y productivas constituyendo un estilo de vida saludable que favorece la autonomía y contribuye al aumento de la autoestima.

## ❖ Antecedentes

Los siguientes antecedentes fueron presentados por la Lic. T. S. Claudia Sirlin.

*“Desde el punto de vista histórico, la preparación para la jubilación nació en la década del 40 de las luchas de los sindicatos obreros norteamericanos con el objetivo de ayudar a las personas de cierta edad a abandonar su papel productivo y adaptarse a una nueva forma de vida.*

*Luego de ello, directores de empresa ingleses se interesaron por el tema fundando una asociación de preparación para la jubilación, presentando en 1963 en ocasión del Congreso Internacional de Gerontología en Copenhague, experiencias piloto en la materia. En Suiza, en 1966, se ofrece a la población de Ginebra conferencias sobre la preparación para la jubilación, creándose cursos en 1968 en Lausanne bajo la iniciativa de Central de Información de los problemas de la Vejez. En 1973 se crean en la Suiza alemana cursos de preparación para la jubilación.*

*En el año 1977 el Consejo de Europa informaba sobre la conveniencia de la preparación para la jubilación; en el año 1980 a través de la Recomendación de la OIT No. 162 4 se hace referencia a la importancia y necesidad de la preparación previa al retiro; en 1982 la Asamblea de Naciones Unidas sobre el Envejecimiento realizaba una declaración en que se debía incluir la preparación en la transición trabajo – jubilación.*

*En Europa se destaca Francia, Bélgica, Irlanda, Alemania, Suecia, España entre otros. Encuestas realizadas entre 1981 y 1984 constatan que la participación no excede el 5% de la masa de*

*trabajadores, estimándose que incide en ese nivel de participación la escasa difusión y conocimiento del tema.*

*Experiencias en el tema demostraron que el ajuste y satisfacción con el proceso de jubilación eran mayores entre las personas que fueron “preparadas”. Dificultades de adaptación e insatisfacción con la vida se percibió en aquellos que no fueron preparados.*

*En Gran Bretaña la preparación para la jubilación tiene base comunitaria, impartándose en las mismas escuelas locales, de forma natural, considerándose que si la etapa de la jubilación se prepara, se obtiene mayor calidad de vida con menor costo. Incrementando la educación en el tema, se contribuye a un aumento en la adaptación.<sup>5</sup>*

*En Colombia existe una legislación que refiere a la inclusión del tema de la preparación para la jubilación en los programas de bienestar social a nivel nacional.”*

En nuestro país, Argentina, se han desarrollado planes de Jubilación Asistida presentados por organismos públicos, en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Salta.

También existen programas y talleres para jubilados de organismos federales como el de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), estos son dictados a modo de ayudar a las personas mayores a encontrar actividades recreativas y enseñar sobre salud.

Más adelante se mostrara un ejemplo de un Plan de Jubilación Asistida desarrollado en Salta Capital por la Subsecretaría de Recursos Humanos, nombrado por ellos como “Programa Calidad de Vida Laboral”.

## Los beneficios y los beneficiarios de la aplicación de Planes de Jubilación Asistida

Las personas mayores constituyen el principal grupo destinatario de la formación apuntando a promover la participación, la educación permanente dado que la dimensión cultural incide como factor inhibitorio a las acciones que pudieren realizar.

Los destinatarios de dicha preparación deberían ser “todos” y como primer destinatario “la sociedad en su conjunto”.<sup>19</sup>

Deben realizarse actuaciones dirigidas hacia la sociedad en su conjunto apuntando a promover un cambio de actitudes en relación con la vejez así como a individuos aislados según las diferentes circunstancias en que se encuentren.

La situación ideal es iniciar el aprendizaje desde la escuela y a lo largo de toda la etapa formativa a los efectos de promover una toma de conciencia sobre la necesidad no exclusiva de la formación para el trabajo sino también para saber disfrutar del tiempo de ocio en forma creativa.

*“Los mayores son fundamento de la sociedad. Han jugado un importante papel en la construcción del presente, habiendo contribuido a la formación de los jóvenes de hoy, por lo cual existe una deuda contraída con ellos, tanto en ámbitos sociales como económicos, entendida como deber social.” (Rodríguez, 1990)*

La inversión realizada durante toda la vida en educación, junto a la experiencia adquirida, constituye un capital que puede ser transferido a otras generaciones, favoreciendo el crecimiento y desarrollo de éstas, contribuyendo de esta manera a la sociedad y organizaciones.

---

<sup>19</sup> Rodríguez, P. La preparación a la jubilación: asignatura pendiente en España. En Imsero, 1990. Preparación para la Jubilación. Jornadas Internacionales- Palma de Mallorca.

Una adecuada preparación, que se transforme en un proceso continuo que facilite la transición trabajo – jubilación, podría contribuir a reducir posibles afecciones físicas y/o psicológicas que pudieren sobrevenir.

Las organizaciones no pueden desestimar el caudal de conocimientos y experiencias que poseen las personas por jubilarse, y que son claves para el buen funcionamiento de estas, debiéndose potenciar labores basadas en la experiencia a través de nuevos roles significativos. Ello implica incidir en aspectos culturales, valores éticos, en la promoción de una cultura basada en la solidaridad y el apoyo mutuo a través de la educación de toda la organización, por lo que es fundamental el apoyo de los pares y superiores para la implementación de estos planes.

La modificación de la imagen que las personas próximas a la jubilación tienen de sí mismas, apuntaría a la generación de nuevos modelos, siendo importante la preparación para la jubilación en dicho proceso; significa beneficios económicos y sociales, constituyendo una inversión. Dicha inversión implica luego un ahorro en gastos de formación que realizan las organizaciones a sus trabajadores. Se puede obtener una rentabilidad logrando la transferencia de conocimiento y experiencia.

La rentabilidad podría ser mayor, si el plazo de permanencia en el puesto de trabajo se ampliara, más allá de la jubilación, así se lograría no sólo mantener el capital humano de la organización sino que incluso se conseguiría de esta manera incrementar la imagen social de la organización de la cual sea parte.

Las personas por jubilarse y los ya jubilados también otorgan beneficios a las sociedad y a las organizaciones, con actividades de voluntariado, siendo coaching, transmitiendo sus conocimientos y experiencias.

Las personas activas y con nuevos proyectos, producen efectos positivos de carácter psicológicos, ante la ruptura de la rutina diaria que implica el retiro laboral, en términos de actividad, uso del tiempo y redes de sociabilidad.

*Los adultos mayores poseen riqueza de conocimientos, actitudes, habilidades, así como redes sociales, constituyendo un valioso capital humano para la sociedad, y es a través de las actividades voluntarias donde se desarrolla una oportunidad de utilizar esta riqueza de conocimientos, al mismo tiempo que beneficia tanto al voluntario como a toda la sociedad. (Cruz Roja, 1990).*

## Capítulo III

### Recopilación y análisis de datos

#### Recopilación y análisis de la información

El relevamiento de los datos y la obtención de la información se realizaron a través de entrevistas y cuestionarios.

En la búsqueda de lograr que la información refleje empíricamente la realidad circundante, el trabajo de campo, en lo concerniente a la recolección de la información y al análisis de los datos, fue realizado personalmente.

Los cuestionarios fueron elaborados para ser realizados a:

- Jorge Folloni, Abogado especializado en derecho previsional de la Ciudad de Córdoba.  
Cargos:
  - Prof. de Derecho Previsional en la Fundación de Graduados de la UNC (Universidad Nacional de Córdoba) desde el año 2012.
  - Prof. de Gestión Previsional en la Asociación Civil Club de Derecho desde el 2015.
- Guillermo Segón, Asesor previsional de Salta. Presidente de la Fundación Ser Activo.
- Beatriz Rojo Lona, Licenciada en Psicología.  
Cargo: Subsecretaria de Recursos Humanos.  
Secretaria de la Función Pública.  
Ministerio Secretaria General de la Gobernación de Salta.

- Anabella Garnero, Licenciada en Psicología.  
Cargo: Jefe de Programa Calidad de Vida Laboral.  
Subsecretaria de Recursos Humanos.  
Secretaria de la Función Pública.  
Ministerio Secretaria General de la Gobernación de Salta.
- Estela Susana Canedo Perú, recientemente jubilada como empleada de comercio.
- Estela Durand Quevedo, jubilada hace 8 años como secretaria de la Cámara de Tabaco.

Estas personas representan la muestra a evaluar, teniendo presente la finalidad de los mismos. A demás, determinar sí la implementación de un proceso de Jubilación Asistida representa un beneficio para los actores involucrados: personas a jubilarse, jubilados y organización.

La entrevista de satisfacción fue realizada a los empleados por parte de la Sub secretaria quienes desarrollaron el plan de jubilación asistida, con la finalidad de recoger información que permitiera una descripción de cómo fue su experiencia con el proceso en el que ellos participaron.

## **Modelos de entrevistas**

### ❖ Modelo de entrevista 1

Realizada a los informantes claves:

- Jorge Folloni, Abogado especializado en derecho previsional de la Ciudad de Córdoba.

Cargos: Prof. de Derecho Previsional en la Fundación de Graduados de la UNC (Universidad Nacional de Córdoba) desde el año 2012 y Prof. de Gestión Previsional en la Asociación Civil Club de Derecho desde el 2015.

- Guillermo Segón, Asesor previsional de Salta. Presidente de la Fundación Ser activo.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las normativas a tener en cuenta para intimar a una persona a jubilarse?
2. ¿Las personas a jubilarse tienen el conocimiento del proceso y tramites a realizar?
3. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las inquietudes que tienen las personas por jubilarse?
4. ¿Escucho sobre planes de jubilación Asistida? ¿Qué opina de preparar a las personas para la jubilación?
5. ¿Qué temas son importantes de comunicar a las personas que están por iniciar los trámites de jubilación?

❖ Modelo de entrevista 2

Realizada a los informantes claves:

- Beatriz Rojo Lona, Licenciada en Psicología.

Cargo: Subsecretaria de Recursos Humanos.

Secretaria de la Función Pública.

Ministerio Secretaria General de la Gobernación de Salta.

- Anabella Garnero, Licenciada en Psicología.

Cargo: Jefe de Programa Calidad de Vida Laboral.

Subsecretaria de Recursos Humanos.

Secretaria de la Función Pública.

Ministerio Secretaria General de la Gobernación de Salta.

Preguntas:

1. ¿Cómo surge la idea de realizar un Plan de Jubilación Asistida?
2. ¿Cómo fue el proceso para llevar a cabo el plan?
3. ¿Fue aceptado o existió resistencia?
4. ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de aplicar este tipo de programa?
5. ¿Luego de la realización del plan, se observa algún cambio en los participantes?
6. Desde su perspectiva, ¿hay algo que le falta o le cambiaría al plan?

❖ Modelo de entrevista 3

Realizada a los informantes claves:

- Estela Susana Canedo Perú, recientemente jubilada como empleada de comercio.
- Estela Durand Quevedo, jubilada hace 8 años como secretaria de la Cooperativa de Tabaco de Salta (COPROTAB).

Preguntas:

1. ¿Qué sintió cuando llegó el momento de jubilarse?
2. Cuando estaba trabajando, ¿Le afectó de algún modo en su trabajo el saber que se estaba por jubilar?
3. ¿Cómo fue adaptarse al nuevo tiempo libre que surgió al no trabajar?
4. ¿Está informada de los trámites que debía realizar y los requisitos para cumplir para obtener la jubilación?

5. ¿Se sintió acompañada por sus jefes y pares en la etapa que estaba enfrentando, el pre jubilatoria?
6. ¿Qué herramientas cree que en ese momento de transición necesitaba para hacer frente al nuevo cambio de vida que enfrento?
7. ¿Escucho alguna vez de Desvinculación Asistida, Jubilación Asistida o de Acompañamiento para la Jubilación?
8. ¿Qué le parecería que le den un plan en donde le otorguen información del proceso jubilatorio, apoyo psicológico y formación para ser jubilados activos y sanos?

## **Análisis e interpretación de entrevistas**

Es conveniente, previo al desarrollo de la presentación y análisis de la información obtenida, realizar una explicación de qué datos se quieren obtener con lo que se pregunta y porqué es significativo para la investigación que se realiza.

- Entrevistas a Guillermo Segón, Asesor Jubilatorio y entrevista a Jorge Folloni, Abogado Previsional:

Su principal aporte es proporcionar información sobre las consultas y dudas de las personas al momento de enfrentarse a la jubilación. También, permite conocer cuáles son los procesos que deben realizar las personas y las organizaciones ante la última etapa laboral de la vida, con el fin de obtener datos precisos sobre aspectos significativos y qué hacer para implementarlo.

- Entrevistas a la Subsecretaria de RRHH de la Provincia de Salta y a la Jefa del Programa de Calidad de Vida Laboral, ambas psicólogas:

Su principal aporte es analizar los aspectos a tener en cuenta en un plan de Jubilación Asistida. Las dudas e incertidumbres que se les despierta llegado el

momento de pensar en jubilarse a los agentes de los distintos ministerios. Además ayudan a conocer si es necesario este tipo de plan en la etapa pre jubilatoria y su efectividad.

- Entrevistas a Estela Susana Canedo Perú y a Estela Durand Quevedo, ambas jubiladas:

Sus principales aportes son para analizar los aspectos a tener en cuenta en un plan de Jubilación Asistida. Las dudas e incertidumbres que se les despertó llegado el momento de jubilarse. También, permite conocer cuáles son los procesos que debieron pasar al momento de la jubilación, y si las incertidumbres y dudas al respecto se les cumplieron. Por último aportan su experiencia en el tema y su opinión de lo que les podría ayudar a quienes están en la etapa pre jubilatoria.

## **Interpretación y conclusión de las entrevistas**

### **❖ Interpretación de entrevista 1:**

Analizando lo expresado por Guillermo Según y Jorge Folloni he llegado a la conclusión que no solo las personas a jubilarse sino también la sociedad debemos prepararnos para tal paso que es la jubilación. Debemos tomar en cuenta aspectos tanto económicos, físicos, cognitivos como emocionales.

Aunque el sistema de la seguridad social, es un sistema ideado para proteger a las personas afectadas por una contingencia, en nuestro caso por el cese de trabajo por jubilación, no es suficiente para la realidad económica que se vive en la actualidad en Argentina.

Ambos entrevistados me dejaron en claro la gran ignorancia y desorientación de las personas llegado el momento de iniciar los trámites jubilatorios.

Por lo general, quienes se jubilan creen que cobrarán de inmediato la jubilación. Cuando el proceso y los trámites a realizar no son tan simples como ir al ANSES e iniciar los trámites.

Esto me lleva a afirmar mi teoría de que los programas de Jubilación Asistida son una fuente de rentabilidad para las organizaciones que lo apliquen. Permiten que las personas al saber que el sistema previsional pueda demorar en otorgar las jubilaciones entre unos 3 a 8 meses, hace que tomen conciencia de que no se debe esperar a ser intimados para iniciar los trámites jubilatorios.

Además, de acuerdo a lo señalado por Guillermo Segón, los programas como el de voluntariado y el de jubilación asistida pueden ser de gran ayuda para las personas. Esta ayuda de la que habla coincide con los objetivos mencionados en el Marco Teórico respecto del Outplacement, que son:

- Promover una toma de conciencia de los cambios, oportunidades y ajustes de actitud;
- favorecer la adaptación psicológica a la vejez;
- desarrollar habilidades sociales para establecer y mantener sistemas de apoyo social y relaciones socio – familiares;
- estimular el uso creativo del tiempo libre;
- facilitar la participación en nuevas formas de utilidad social

Por último, estos planes bien planteados contribuyen a disminuir el costo de la partida, tales como eventuales costos de reemplazo, incidencia negativa sobre la moral del trabajador que se retira, el desgaste de la productividad de los trabajadores que compartieron tantos años con el jubilado en la empresa y la contención de las emociones de aquellos colaboradores que intimaron a la jubilación.

El énfasis en estos planes debe estar puesto en *“la calidad de vida que queremos lograr”*.

## ❖ Interpretación de entrevista 2:

Analizando lo expresado por la Sub secretaria de RRHH de la Provincia de Salta puede afirmarse que el objetivo que perseguía la organización es que los participantes de los “Programa Integral de Acompañamiento en la Etapa Jubilatoria a los Agentes de la Administración Pública de la Provincia de Salta” alcancen un grado de motivación para que desarrollen las herramientas que los ayude a superar y enfrentar el cambio de rutina a partir de un mayor conocimiento de qué pueden hacer y cómo pueden hacerlo, en base a sus propias fortalezas y habilidades.

Así mismo, afirma que fue exitosa la implementación del programa de Jubilación Asistida ya que se observó la conformidad de los participantes y el pedido de extensión de tiempo de los talleres, además de la repetición de los talleres por parte de algunos participantes.

La organización logro resultados positivos porque aplicó los pasos que se recomiendan. De esta forma se concluye, tal como lo expresado en el marco teórico al inicio de este trabajo, que los planes de Jubilación Asistida implican un proceso reflexivo en el que se toman en cuenta aspectos económicos, físicos, cognitivos y emocionales. Planificar la jubilación es una necesidad personal muy importante y dependerá de los recursos y estrategias que se activen.

Es fundamental en este proceso la predisposición, voluntad, motivación y tiempo, así como buscar actividades que sustituyan a las que ya no se realizarán. No debe confundirse el hecho de dejar de ser productivos (en sentido económico) con dejar de ser activos, constituyendo esta etapa, una oportunidad de proyectarnos con la experiencia acumulada más el agregado del tiempo libre disponible.

Si se considera lo expresado por las psicólogas entrevistadas (Anabella Garnero y Beatriz Rojo) con lo definido en la hipótesis: “Los programas de

Jubilación Asistida son una herramienta de RRHH, que colaboran tanto personalmente como organizativamente en la etapa de la jubilación”, podemos decir que la hipótesis es contrastable con la realidad en un ciento por ciento, ya que se confirma que se hay aceptación de ambos sectores, de la organización y de las personas participante (jubilados, organizadores y talleristas) y por ende volverían a implementarlo, además de ampliar el tiempo de duración de cada taller.

Lograron con el “Programa Integral de Acompañamiento en la Etapa Jubilatoria a los Agentes de la Administración Pública de la Provincia de Salta” los siguientes objetivos:

- Potenciar estilos de vida saludables para el mantenimiento de la salud física, mental y social;
- informar sobre recursos y servicios disponibles en el entorno.

### ❖ Interpretación de entrevista 3:

Analizando lo expresado por Estela Susana Canedo Perú y Estela Durand Quevedo he de afirmar que es importante el cómo encaramos la etapa final de la vida laboral desde los Recursos Humanos.

Planificar la jubilación permite amortiguar los efectos de la transición y facilita la formulación de objetivos en consonancia con la realidad.

La efectividad de aplicar programa de jubilación asistida para informar los procesos para la obtención de la jubilación es un punto importante a tratar en la pre jubilación, ya que las entrevistadas contaron el proceso tedioso que han tenido que sufrir para poder jubilarse y la falta de información que tenían. Además, estos planes de jubilación ayudan a disminuir el temor a la jubilación y a mejorar la calidad de vida durante la jubilación.

Sobre aspectos psicosociales, estas jubiladas han establecido un equilibrio en sus vidas sabiendo ocupar los tiempos libres. Demuestran que si se poseen

intereses y se han explorado alternativas existen numerosas posibilidades para ocupar con relevancia el tiempo libre.

Estela Canedo Perú en su entrevista cuenta la diferencia del proceso de jubilación que viven los hombres, dejando en claro que para su marido no fue tan simple como para ella en lo que respecta encontrar un nuevo plan de vida.

Los programas pueden contribuir al descubrimiento de intereses, conocimiento de recursos, instituciones y programas desconocidos para el pre jubilados.

Considerando lo expresado por las jubiladas Estela Canedo Perú y Estela Durand Quevedo estos programas son necesarios tanto para informar de los procesos como para que estas personas comiencen a pensar en su futuro y en todo aquello que les agrada realizar, para que puedan ponerlo en práctica a la hora de su retiro. Por qué, como he indicado en la delimitación del objeto de estudio, estos planes son: *“Programas de Desvinculación Asistida, que permiten desarrollar un nuevo plan de vida y/o profesional en el marco de la Desvinculación Laboral por Jubilación”*.

## **Entrevista de Satisfacción**

### **“Programa Integral de Acompañamiento en la Etapa Jubilatoria a los Agentes de la Administración Pública de la Provincia de Salta”**

#### **Objetivo:**

Acompañar y brindar asesoramiento a los agentes próximos a jubilarse, a través de un Programa de Acompañamiento en la Etapa Jubilatoria, con una visión biopsicosocial del proceso, cuyo fin es disminuir el impacto que genera asumir la etapa jubilatoria y fomentar en ellos una actitud positiva hacia el cambio.

#### **Campo de Aplicación:**

El programa está dirigido a todo el personal de la Administración Pública Centralizada que esté en condiciones de jubilarse, dentro del año en curso o al año siguiente. La participación en el mencionado programa es de carácter voluntario.

#### **Metodología**

El Programa se lleva adelante a través de Talleres organizados según diferentes ejes y temáticas respectivamente, a través de los cuales se desarrollarán actividades activo-participativas, individuales y colectivas.

## Ejes de Trabajo

Las actividades se desarrollan a través de Talleres, organizados de acuerdo a tres ejes:

- Prevención y Promoción de la Salud
- Psicología-Salud Mental
- Socio-familiar

El abordaje de las diferentes temáticas que hacen al contenido de los Talleres estuvo a cargo de los siguientes profesionales:

- Taller de Psicología y Salud Mental: **Lic. Anabella Garnero**
- Taller de Prevención y Promoción de la Salud: **Dr. Carlos Engel**
- Taller sobre Economía y Finanzas: **C.P.N Cristina Vargas Echazú**
- Taller sobre Deporte, Actividad Física y Recreación: **Prof. Enzo Romano**

También se recibió la visita de distintas instituciones, las cuales dieron a conocer a las presentes y distintas prestaciones y beneficios.

- **Universidad de la Tercera Edad**  
**Disertante: Dir. Omar Vega**
- **Asociación de Jubilados y Pensionados de Salta**  
**Disertantes: Vpde: Manuel Vicente Ballivián**  
**Vocal. Marcos Rodas**
- **Instituto Provincial de Salud de Salta**  
**Disertante: Lic. Cecilia García**

El programa está dirigido a los agentes de la Administración Pública Centralizada de la Provincia de Salta, razón por la cual se extiende desde la Subsecretaría de Recursos Humanos la invitación a participar del mismo de forma voluntaria, a aquellos que se desempeñan en los siguientes Organismos:

- **Secretaría General de la Gobernación**
- **Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros**
- **Ministerio de Gobierno**
- **Ministerio de Derechos Humanos y Justicia**
- **Ministerio de Infraestructura Tierra y Vivienda**
- **Ministerio de Primera Infancia**
- **Ministerio de Asuntos Indígenas y Desarrollo Comunitario**
- **Ministerio de Hacienda y Finanzas**
- **Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable**
- **Ministerio de Cultura y Turismo**
- **Ministerio de Trabajo**

En este informe se presentan los datos obtenidos en los talleres realizados en el marco del “Programa Integral de Acompañamiento en la Etapa Jubilatoria para Agentes de la Administración Pública”.

Queda exceptuado de este análisis el 4to taller, que al ser una jornada de acercamiento entre instituciones varias (Asociación de Jubilados y Pensionados de Salta, Universidad Abierta de la Tercera Edad, Instituto Provincial de Salud de Salta – AJPS – UNATE - IPSS) no aplicaba realizar la Encuesta de Calidad del Taller.

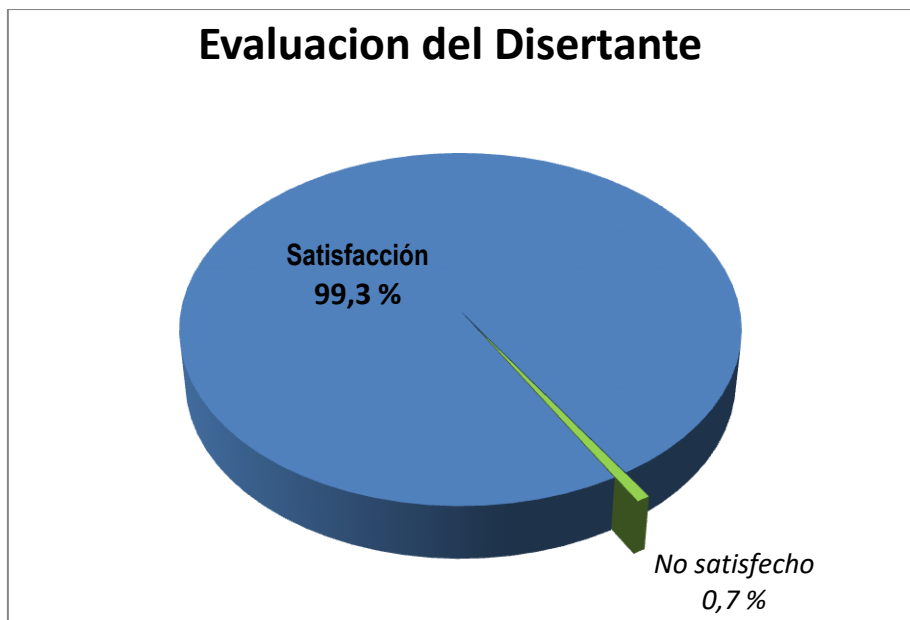
## **Análisis de datos**

### **a) Evaluación del Disertante (satisfacción general de 99,3%)**

Para interpretar los datos obtenidos respecto a esta categoría, se consideraron los siguientes criterios:

- 1 - Maneja los conceptos y sabe explicar los contenidos
- 2 - Responde a las dudas y consultas
- 3 - Utiliza vocabulario claro y adecuado
- 4 - El participante considera atractiva la exposición
- 5 - Tiempo utilizado adecuado
- 6 - Mantiene el interés de los participantes

**Observaciones:** En relación al “criterio nro. 5” este agrupa el porcentaje de insatisfacción de los participantes, considerando que el tiempo utilizado por los disertantes para el abordaje de las distintas temáticas no fue suficiente dada la envergadura de las mismas.



#### **b) Evaluación de Contenidos**

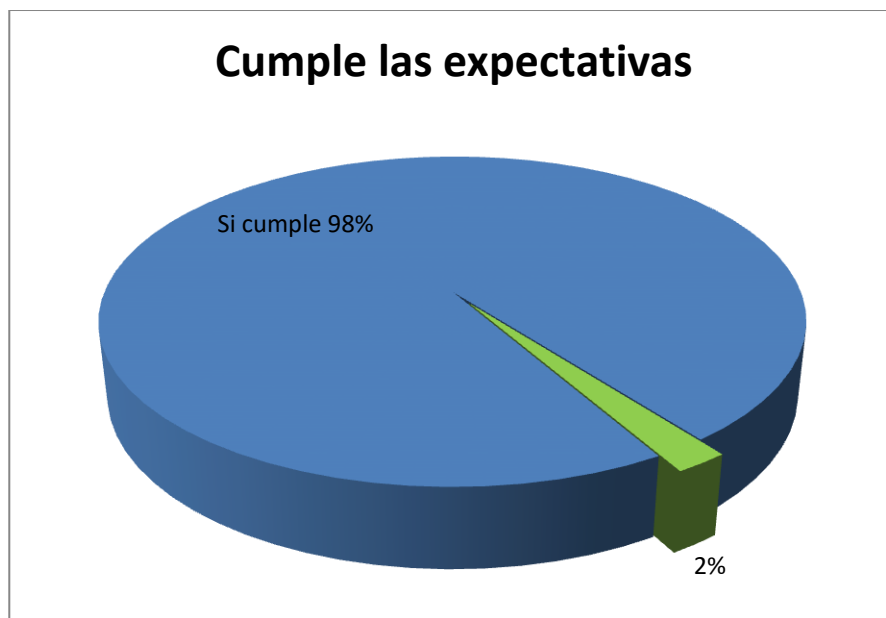
##### **1 - Presentación de la capacitación:**

Calificada en un 87,5% como Muy Buena.



## 2 - Los temas tratados cumplen su expectativa

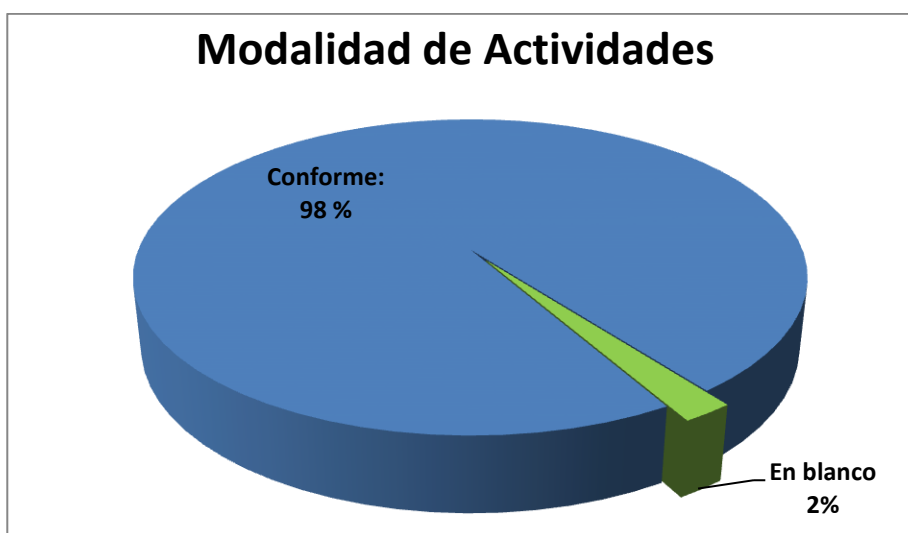
Como muestra el grafico cumple con las expectativas en un 98%.



**Observaciones:** En relación al “ítem nro. 2 acerca del Contenido del Taller” el porcentaje de **insatisfacción** representa a los participantes que insisten en profundizar el contenido de los Temas abordados. Se encuentra una estrecha relación con el “tiempo programado para cada presentación” mencionado en el ítem anterior.

### 3 - La modalidad aplicada para la actividad es adecuada

El 98% de los participantes está Conforme con la modalidad adoptada por cada tallerista para el abordaje de la temática.



**Observaciones:** se observa un 2% de participantes que presentaron en blanco este campo de la encuesta.

### 4 – Observaciones y sugerencias

El 48% de los participantes Observa que las temáticas fueron Útiles, Interesantes y respuestas de forma clara. A su vez sugieren Continuidad, Mayor desarrollo de los Temas y por lo tanto se asigne más tiempo a la disertación.



**Observaciones:** se observa un 52% de participantes que presentaron en blanco este campo de la encuesta.

## Capítulo IV

### Conclusiones finales

#### Conclusión

Definitivamente se cumple con la hipótesis: *“Los programas de Jubilación Asistida son una herramienta de RRHH, que colaboran tanto personalmente como organizativamente en la etapa de la jubilación”.*

Planificar la jubilación es una necesidad personal, organizacional y social muy importante y dependerá de los recursos y estrategias que se activen. La planificación implica un proceso reflexivo en el que se deben tomar en cuenta aspectos económicos, físicos, cognitivos y emocionales

Es fundamental en este proceso la predisposición, voluntad, motivación y tiempo de los participantes, así como buscar actividades que sustituyan a las que ya no se realizarán.

No debe confundirse el hecho de dejar de ser productivos (en sentido económico) con dejar de ser activos, constituyendo esta etapa, una oportunidad de proyectarnos con la experiencia acumulada más el agregado del tiempo libre disponible.

Si se piensa en el capital humano como el factor más importante dentro de una organización y se remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia laboral se debe considerar a los adultos como una importante fuente de rentabilidad. Esta rentabilidad no se debe tomar como ganancia de una empresa u organización únicamente, la sociedad también debería aprovechar las experiencias y sabiduría de nuestros mayores.

Sería ideal poder enseñar a la sociedad sobre estos planes, porque después de todo desde que nacemos nos preparamos para la siguiente etapa que hemos de vivir, por ejemplo: la escuela, la universidad... entonces, ¿por

qué no prepararnos para disfrutar de la jubilación y obtener como sociedad beneficios de ella?

Con este trabajo me queda en claro las falencias del Estado. Tanto los trabajadores por cuenta ajena como los autónomos tienen que cumplir los mismos requisitos para poder recibir la pensión pública de jubilación de la Seguridad Social.

Este sistema de la Seguridad Social es un sistema tan complejo y burocrático que en lugar de facilitar los medios para la obtención de la jubilación, pone trabas y dificultades, que hacen que las personas deban de recurrir a especialistas para obtenerla.

Si las organizaciones informaran a los trabajadores en la etapa previa de la jubilación de las falencias y burocracia que existen en el ANSES para obtener la jubilación, producirían beneficios remunerativos para ambas partes participativas. Tanto para las organizaciones como para los trabajadores.

Desde los Recursos Humanos lo ideal sería contar con un área dedicada a la etapa jubilatoria, para concientizar, informar y preparar al personal durante la pre jubilación y así llegado el momento facilitar la jubilación al personal, a la organización y a la sociedad.

## Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. (2013). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: GRANICA.
- Carstensen, L. L. (s.f.). Profesora Doctorada en Psicología y Directora del Centro de Estudios sobre Longevidad de Stanford.
- López-Mena, L. (s.f.). “La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo”.
- Pirani, N. C. (2006). Programa. Programa de desvinculación asistida. Argentina.
- Rebai, Flavia. (2006). Programa de desvinculación asistida por la empresa Invenio. Rosario, Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Rodríguez, P. (1990). La preparación a la jubilación: asignatura pendiente en España. Preparación para la jubilación. Palma de Mallorca.

## Web grafía

- <https://news.un.org/es/tags/pensiones>.
- [https://www.clarin.com/sociedad/esperanza-vida-argentinos-aumento-10-meses-anos\\_0\\_BkmCfdigW.html](https://www.clarin.com/sociedad/esperanza-vida-argentinos-aumento-10-meses-anos_0_BkmCfdigW.html).
- <https://www.stannah.com.ar/recursos/papel-del-anciano-en-la-historia/>.

- <https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/jubilacion>.
- <http://www.sociologicus.com/portemas/trabajo/funciones.ht>.
- [www.fundacionseractivo.org.ar](http://www.fundacionseractivo.org.ar).
- [www.noticias.anses.gob.ar](http://www.noticias.anses.gob.ar).
- [www.asorum.com.ar](http://www.asorum.com.ar).
- [www.headhuntersworkplace.cl](http://www.headhuntersworkplace.cl).
- <https://www.cronista.com/economiapolitica/Reforma-previsional-ya-rigen-la-nueva-edad-para-jubilarse-y-otros-cambios-20180208-0082.html>.
- [www.psi.uba.ar/psicologia/informacion-adicional/](http://www.psi.uba.ar/psicologia/informacion-adicional/), “El desempleo y sus consecuencias psicológicas” Graciela Adam, 05/2004.

## Anexo

### Entrevistas

#### ❖ Entrevistas del modelo de entrevista 1

- Entrevista al informante clave:

Jorge Folloni, Abogado especializado en derecho previsional de la Ciudad de Córdoba.

Cargos: Prof. de Derecho Previsional en la Fundación de Graduados de la UNC (Universidad Nacional de Córdoba) desde el año 2012 y Prof. de Gestión Previsional en la Asociación Civil Club de Derecho desde el 2015.

1. ¿Cuáles son las normativas o requisitos a tener en cuenta para poder intimar a una persona a jubilarse?

Hay que seguir los pasos dispuestos por la última reforma laboral, la cual en este momento no tengo el número de la ley, pero si establece el impedimento a la patronal a poder intimar a jubilarse a una persona que no tiene los 70 años cumplidos. En la anterior legislación, hasta Enero, una empresa podía intimar cuando ya tenía la edad jubilatoria y los aportes necesarios para poder jubilarse, que eran los 65 años en el caso del hombre y 60 en el caso de la mujer. Hoy la empresa no lo puede intimar, ni al hombre ni a la mujer, hasta tanto no hayan cumplido los 70 años de edad. Salvo que la persona quisiera voluntariamente quisiera acceder a la jubilación antes de los 70 años de edad, lo puede hacer y en caso de que se jubila no hay derecho ya a indemnización por parte de la empresa.

Eso sería básicamente, que las empresas no pueden intimar a jubilar antes de los 70 años de edad.

- ¿Hay que asegurarse de que tenga todos los requisitos cumplidos como los años de aporte?

La gran mayoría de las empresas que estaban intimando, los intimaban cuando las personas cumplían 65 años de edad y tuvieran algunos aportes que no eran los 30 años de ley, sino que consideraban que la persona podía llegar a cumplir el otro requisito que eran los 30 años de aportes comprando la moratoria, comprando los aportes faltantes. Entonces, obligaban a la persona a jubilarse a los 65 años y a comprar años de aporte cuando no tenían los 30 años.

A mi criterio, siempre era incorrecto por que la persona para poder ser intimada a jubilarse tiene que tener 30 años de aportes reales y no 30 años de aportes obligando a la persona a comprar esos aportes del ANSES. Hoy la compra de aporte ya no es tan simple, por que la persona para poder comprar aportes tiene que superar una evaluación socioeconómica y no tiene que tener un ingreso mensual a treinta mil pesos por mes y hoy todos los hombres lo tienen, o sea, es prácticamente inviable que una persona pueda comprar aportes.

- ¿La nueva normativa no exige el control de los 30 años aportes antes de intimar?

No, nunca. La empresa nunca, es decir, la normativa impone a la empresa o le da el derecho a la empresa a intimar a que se jubile cuando tiene la persona el derecho jubilatorio, es decir la edad y los años de aporte. Lógicamente, la empresa debe considerar si tiene la edad y los años de aporte.

La mayoría de las empresas verificaban que tengan los 30 años de aportes reales. Pero en la realidad verificaban si podían comprar los años aportes, si tienen 20 años de aporte pensaban en que compren moratorias el resto, así tienen el derecho jubilatorio y ahí la empresa se rogaba el derecho a intimar a jubilarse.

Realmente la empresa no debería poder despedir a una persona o exigirle que se jubile sino tiene treinta años de aportes reales.

2. ¿Las personas a jubilarse tienen el conocimiento del proceso y trámites a realizar?

La verdad es que no. No tienen ni idea de lo que tienen que hacer, lo único que saben es que tienen la edad cumplida y con eso ya entienden que tendrían derecho a la jubilación. Pero no saben ni cuáles son las formas de realizar el trámite, no tienen idea. Pueden saber que es ir al ANSES básicamente.

Cuando van por primera vez al ANSES, les dicen usted tiene que primero sacar un turno por teléfono o por internet y recién allí la persona puede acceder un mes y medio después o a los dos meses cuando logro sacar el turno por internet llegar al ANSES para que ahí lo asisten y le expliquen más o menos cuales son los formularios y cual es la forma de lograr el derecho.

No es tan simple como tener la edad y tener los aportes.

- ¿En el transcurso del tiempo en que esperan los turnos y juntan los papeles a presentar, se cobra la jubilación?

Son tiempos perdidos, por que una persona por ejemplo tiene derecho jubilatorio hoy porque tiene 65 años de edad y 30 años cumplidos de aportes. El ANSES le va a reconocer su haber jubilatorio, desde el momento que inicio los trámites en el ANSES, que es presentando los papeles, pero para ese momento pueden pasar dos, tres, cuatro meses hasta que consigue presentar los papeles, previo haber ido al ANSES, hacer la fila, que son filas que dan vuelta la manzana a veces, más en los ANSES que están bastante complicados, por ejemplo en el caso de Salta que se quemó uno, o sea que esta todo inaccesible. Acá en Córdoba hay tres ANSES, de los cuales dos están colapsados, entonces la persona que va al ANSES tiene que ir dos o tres veces, pasa dos meses más o menos haciendo fila para que lo asesoren y

después para conseguir el turno un mes más. Para lo cual pasa al mes siguiente y cuando inician los papeles, y bueno, cuando inician los papeles recién el ANSES les va a reconocer el retroactivo, es decir el haber jubilatorio, pero no desde que tenía el derecho, sino desde que logro presentar los papeles.

3. ¿Qué temas son importantes de comunicar a las personas que están por iniciar los trámites de jubilación?

Para tramitar la jubilación y no perder tiempo, lo mejor sería que un año antes o dos años antes iniciaran el trámite de reconocimiento o acreditación de servicio laboral. Entonces haciendo un trámite previo, de reconocimiento de servicios, ellos ahí se van a ver por un lado a acreditar los datos personales en el ANSES, que hoy es un trámite bastante engorroso porque hay que llevar el documento de identidad, el acta de matrimonio vigente con un año de antigüedad y el documento de identidad de la esposa para que el ANSES lo registre y escanee. Eso que parece tan simple, a la hora de jubilarse le hace perder tiempo a un jubilado, porque ningún jubilado te tiene un acta de matrimonio con la antigüedad de un año, entonces tienen que ir al registro civil, pedir el acta de matrimonio, y ya perdieron dos meses por que no pueden acreditar los datos en el ANSES para poder iniciar los trámites.

Entonces, ellos sí hacen un reconocimiento de servicios, que es un trámite que existe en el ANSES, que pueden hacer mientras están en actividad en una empresa porque es un trámite jubilatorio que lo puede hacer cualquier trabajador. Entonces en ese momento, acreditan todos los datos y usan su tiempo laboral mientras trabajan en pedir las actas de matrimonio y llevarlo al ANSES. Luego, es sacar un turno para iniciar un reconocimiento de servicio con los formularios correspondientes, lo cual lleva un mes más.

El trámite de reconocimiento de servicios puede llevar cinco meses, cuatro meses o 6 meses, depende la complejidad y variedad de aportes que tenga cada persona. Si tiene más variedad de aportes en distintas empresas, el

reconocimiento demora más porque el ANSES tiene que verificar el tiempo que trabajo en las distintas empresas. Todo ese trámite puede demorar hasta 8 meses. Eso demoraría una jubilación si de entrada la persona fuera al ANSES a jubilarse.

Lo más aconsejable para cualquier trabajador en vías de jubilarse es hacer un preparativo, un caminito previo que es el reconocimiento de servicio. Entonces, cuando se va a jubilar cumple la edad y directamente presenta el expediente de reconocimiento que ya tiene todo acreditado, que tiene todo cargado y la jubilación sale aprobada en un mes y medio o dos meses y no en ocho meses. De esa manera, no pierde dinero y fundamentalmente el jubilado no va estar sin cobrar todos esos meses.

4. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las inquietudes que tienen las personas por jubilarse?

El 95% de los jubilados, son jubilados de la mínima, o sea que de 30 o 40 consultas por mes, 35 son jubilados de la mínima. El común denominador es la sensación de que ya tienen poquito tiempo de vida y que dejar. Entonces tienen miedo todos de manera unánime, porque saben que jubilarse con 8600 pesos paga el alquiler y nada más. Saben que eso les va a permitir subsistir pero no vivir. O sea, se jubilan sintiendo un trago semi amargo, una felicidad pero con trago amargo. Con el miedo ese de que se van a jubilar y les va a alcanzar para cubrir sus necesidades básicas y con una obra social que es buena, todos van por el PAMI, por que ha mejorado mucho con los recursos. Básicamente es eso, todos quieren jubilarse para tener el PAMI, tener una entradita y algunos para generar una pensión a su esposa. No hay demasiada motivación más que tener un pequeño ingreso y una obra social. Hay muy pocos abuelos que quieran jubilarse para estar mejor, todo lo contrario. Todos van a estar igual o peor, porque los que están trabajando saben que va a tener que dejar de trabajar y van a dejar de ganar los 15000 pesos que estaban ganando para pasar a ganar la mitad y tener que aprender a vivir con la mitad.

Esos son el 90 o 95% de los clientes, los menos son los que tienen los 30 años de aporte y te aparecen con jubilaciones de 25000, 30000 pesos o más. Esto como mucho, son casos excepcionales los que quieren viajar y se van contentos, son los menos, 2 o 3 cada 30.

Es un panorama triste el del jubilado en definitiva, hay muy pocos contentos.

5. ¿Escucho sobre planes de jubilación Asistida? ¿Qué opina de preparar a las personas para la jubilación?

No había escuchado antes sobre estos tipos de planes. Me parecen que están muy buenos desde el punto de vista pre jubilatorio y después desde el acompañamiento.

El ANSES no tiene ningún tipo de programa de acompañamiento al jubilado, hace simplemente asistencias económicas. Se limita a eso, subsidios de préstamo argentina, da un bono navideño o subsidio de contención familiar por fallecimiento, todos son acompañamientos económicos, pero no hay ningún tipo de oficina o centro del ANSES, que promueva actividades sociales o de contención del jubilado o simplemente de escuchar al jubilado, de esto se encargan los centros de jubilados.

La razón de ser de los centros de jubilados está para asistencia previsional, contención. Por lo que entiendo los planes para jubilados estarían para cumplir más o menos este tipo de rol, además de hacer algo previo, preparar a las personas antes de jubilarse. Sé que hay algunas empresas grandes que realizan algo al estilo. Acá en Córdoba, está la empresa CONIFERAL, empresa importante de colectivos de Córdoba, tiene su oficina jubilatoria instalada adentro de la empresa, desde hace muchos años, es quien se encarga de ir preparando al jubilado, lo jubila y hace todo para que el empleado se desentienda del trámite prácticamente.

- Entrevista al informante clave:

Guillermo Segón, Asesor previsional de Salta. Presidente de la Fundación Ser activo.

1. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las inquietudes que tienen las personas por jubilarse?

Primero hay una sensación de incertidumbre en las personas, por dos motivos: Una, la gente no sabe exactamente cuánto va a cobrar con su jubilación, lo que saben es por otras personas, que puede ser el 50 o 60%. Entonces el primer problema que se plantea la gente que se va a jubilar, sino consulta con alguien que sabe previamente, va al ANSES a presentar sus papeles y ahí no le dicen que porcentaje de su salario exactamente va a percibir. Después claramente, las empresas no preparan a los trabajadores para la jubilación.

El monto que cobre cada persona va a depender de los años de aporte que tenga y mejor sean los sueldos de los últimos 10 años, ahí la jubilación, la gente que tiene más de 40 años sale entre un 70 – 80 % de su salario neto que cobra en actividad. Cuando las personas saben ese monto y se les puede calcular exactamente que si está ganando 40000 y se puede jubilar con 35000 y ve que la diferencia puede ser de 5000 o 7000 pesos, la gente ve a la jubilación como otra cosa. Ve que se pueden jubilar, y a lo mejor trabajar en otra cosa, a lo mejor sea trabajar en una ONG o en actividad independiente, hacer artesanías, gastronomía, algo que lo ayuda a mantenerse y un poco a equiparar esa pérdida que tiene cuando se jubila.

En general, el miedo a la gente está por que construyo toda su vida en función al trabajo y la pérdida del trabajo le genera una situación psicológica complicada.

Es un cambio importante, los miedos se dan por falta de planificación. Se me han dado casos en que cuando uno le va hablando a las personas y se les dice pensadlo... fijate que podrías hacer vos, ya no dependes de trabajar tantas

horas y de cumplir horarios, ni de estar en relación de dependencia con una persona que te está dando órdenes e instrucciones. Sino, cuando uno ya sabe que llegada una edad jubilatoria uno ya se puede retirar, comenzar una nueva etapa, un nuevo proyecto de vida. Ese proyecto puede ser solidario, hacerlo voluntariamente en cualquier lugar para ocupar tiempo y a su vez también puede generar una actividad independiente que además de ocupar el tiempo les pueda generar un ingreso más.

Esto en general, lo sufre más el hombre que la mujer, la mujer está acostumbrada, sobre todo ahora las mujeres mayores de 60 a tener dos actividades, el trabajo propio y el de sus casas. Eso les da más confianza, saben que si pierden un trabajo tienen otra actividad para cubrir el tiempo. En cambio, el hombre tiene miedo a perder los amigos y un poco su proyecto de vida fue el trabajo, y después de la jubilación hay que hacer otra cosa.

Entonces, básicamente esas son las incertidumbres, lo económico por un lado, porque realmente el sistema jubilatorio hace tan difícil el cálculo de haber que nadie te informa con precisión si no va a un especialista. La gente va directamente al ANSES, el cual no tiene un procedimiento de hacer un cálculo previo para ver si las personas se quieren jubilar o no.

## 2. ¿Cuáles son las normativas a tener en cuenta para intimar a una persona a jubilarse?

Se cambió la edad de la intimación. Antes los empleadores, a las personas apenas cumplían el requisito de edad, 65 el varón y 60 o 65 años a la mujer, ahora por ley se elevó a los 70 años.

El problema es el sistema jubilatorio, poniendo normas transitorias o haciendo parches al sistema, hace que tener conocimiento del sistema previsional sea muy difícil.

Les pasa a los abogados recién recibidos, salvo aquellos que tengan experiencia previa, de venir trabajando años, conoce las normativas. Pero

aquellos incluso abogados con experiencia que quieren empezar a hacer asesoramientos les es muy difícil porque la normativa está muy dispersa, e incluso creo que el ANSES ya debería facilitar el sistema a través de la página web donde las personas ingresen sus datos y les digan de cuánto va a ser su jubilación. Ese dato debería ser transparente para poder planificar.

O sea el cálculo podría ser más fácil, lo que es más difícil es motivar e incentivar a la gente que la jubilación es una gran etapa de la vida si uno la planifica. Ser conscientes de que vamos a vivir muchos años después de jubilados, hoy una persona puede vivir hasta los 90 años, así que tiene tantos años de trabajo como jubilados.

Tomar esto para planificar tanto lo económico, con que voy a vivir y como voy a vivir, que proyecto tengo para sentirme bien, para hacerme sentir útil, por que las personas cuando se jubilan se desvalorizan, baja su autoestima, la sociedad culturalmente de alguna manera estigmatiza al jubilado, dicen que por ser jubilado van a estar en la plaza o en la casa viendo televisión. Eso es muy peligroso porque la vida cambio tanto y la expectativa de vida es tan alta que ni siquiera se pueden ocupar de los nietos, porque los nietos se van y pierden el contacto y hacen su propia vida.

El consejo para los jubilados es hacer su propio proyecto, después, lo que uno pueda hacer como abuelo o como padre que sea adicional al propio proyecto. Es recomendable a cierta edad las tareas solidarias por que ayudan mucho. En los casos que nosotros hemos visto, la gente que se ha incorporado a una fundación o a una ONG se siente que muy bien, entonces eso de alguna manera sube el autoestima y obtienen un nuevo proyecto de vida.

3. ¿Las personas a jubilarse tienen el conocimiento del proceso y tramites a realizar?

Lo ideal sería que la gente vaya al ANSES y pueda tener toda la información y que las empresas les puedan hacer cursos preparatorios para planificar la jubilación. Pero las empresas no hacen nada, el Estado tampoco, porque el ANSES no tiene tiempo, porque cada vez tiene más tareas y problemas.

El sistema de seguridad social se utiliza para todo, para el jubilado, para dar préstamos de vivienda, para pagar la asignación universal por hijo y el tema fundamental para el cual fue creado que era para el sistema jubilatorio quedo a un lado.

Hoy a la gente no le queda otra que ir a cualquier consultor previsional o estudio que se dedique al tema previsional a pedir información por falta de información del Estado.

- ¿Antes de pedir su asesoría, las personas intentaron por otro medios como ser el internet hacer los tramites jubilatorio?

Los sistemas lamentablemente no son amigables, los sistemas de ANSES están prácticamente colapsados, entonces uno va al ANSES y les dicen saque turno por internet. El sacar el turno se vuelve un problema porque, como el ANSES está con mucha gente no hay turnos, entonces si no sacan el turno a determinada hora cuando quiere entrar ya no consigue.

4. ¿Escucho sobre planes de jubilación Asistida? ¿Qué opina de preparar a las personas para la jubilación?

El ANSES está haciendo estos planes, pero no pueden llegar a todas las personas. Ellos tienen un equipo en Buenos Aires que tiene que viajar a todo el país en lugar de centralizar esos planes y capacitar a los empleados del ANSES de cada zona.

En la provincia le pasa lo mismo, hoy con problema deficitario y de presupuesto estos sistemas que tienen muy buena voluntad después quedan en la nada,

por falta de recursos. Hoy la provincia está jubilando a casi 5000 – 6000 personas en este año.

Nosotros, desde la fundación SER ACTIVO estamos dando charlas y cursos. Primero, hay que concientizar la necesidad, mucha gente aunque el curso sea gratuito no va por qué cree que no tiene la necesidad de hacerlo, cree tener todo resuelto y después les vienen los problemas. Es un problema de concientizar a la gente, de que es bueno hacer los cursos, son herramientas que nos permiten resolver mejor los problemas.

5. ¿Qué temas son importantes de comunicar a las personas que están por iniciar en la etapa de jubilación?

Lo que más necesitan saber es de su propio potencial, revalorizar a la persona. Si trabajaste muchos años en una empresa tienes un valor muy importante. Las personas mayores por su propia experiencia tiene que saber cómo volcarlo, quienes han sido docentes ayudan a fundaciones que trabajan con chicos brindando apoyo escolar, los médicos trabajan con chicos con temas de adicciones.

Hay tantos problemas en nuestro país, que lo que tiene de importante el jubilado y hay que hacérselo ver, es que dispone de lo más valioso que tiene un persona que es el tiempo.

Podemos tener muchos especialistas y muy buenos profesionales, pero si estos están dedicados a su propia actividad no pueden destinar tiempo para dar estas charlas. Los jubilados lo que realmente tienen es tiempo, si saben utilizarlo desde un punto de vista positivo, ejemplo, el que es médico ayudar al que se va a jubilar a planificar una buena salud.

Uno de los índices de mortalidad en las personas mayores a los 65 años es la depresión, esta pasa por aislarnos cuando nos jubilamos, el primer año lo

pasamos dentro de todo bien y después me empiezo a quedar en casa a ver tele y cuando me doy cuenta perdimos a los amigos y ya es tarde, perdí mi familia, los nietos no me quieren ver y los hijos tienen sus vidas.

Entonces, vamos al médico y nos da pastillas. De este modo la agenda de los jubilados pasa en ir al médico y al psicólogo, rellenan el tiempo.

En estos cursos hay trabajar en eso, dar ejemplos de gente que no hacía nada y cuáles son los resultados, dar ejemplos visibles como el de Mirtha Legrand que tiene 90 años con una gran lucidez y que trabaja todos los días. Se puede, Facundo Manes uno de los profesionales de neurociencia da charlas y habla de esto, el cerebro no envejece y si uno lo mantiene activo va a tener la misma lucidez a los 60 que a los 90 años. Evitar las enfermedades como la diabetes y las que sean por ser sedentarios.

Buscar una buena calidad de vida, con mucha plata puedes tener nivel de vida, ahora el tener una buena jubilación no nos asegura una buena calidad de vida, esta no pasa por cuanto gano. Si gano una buena jubilación y no tengo a nadie que me va a ver, perdí mis amigos, estoy encerrado en la casa, no tengo ni con quien viajar.

Entonces, el tema de ser sociable es muy importante en la vejez, pero hay que empezar a ser sociable apenas me retire. Ir a un coro a hacer nuevos amigos, mantener el contacto con mis compañeros, ir a una ONG, etc. Generar un círculo que me permita ser más sociable.

Estar con personas con los mismos intereses en la familia es importante mantener los lazos, pero mi proyecto tiene que ser distinto a mi familia sino quedo atado a la situación de un hijo y si este se va del país por trabajo quedo solo.

Eso es lo que se ve en las charlas y se da ejemplos, son motivadoras, que pasa con una persona que no hace nada y con una que es activa y trabaja.

Creo que lo solidario es lo que más reconforta a las personas mayores.

- ¿Así surgió la idea de la Fundación Ser Activo?

Exactamente así surgió la idea de Ser Activo, yo decía... “años que vengo asesorando en lo previsional... y digo, pero acá falta algo... yo no me conformo con una persona que se jubile bien dentro de la ley”.

Así existiera una ley que pague el 100% hay un problema de calidad de vida. Hoy hay docentes que se jubilan muy bien, casi con el mismo sueldo del activo se jubilan con el pasivo, otros jubilados cobran el 82% del sueldo bruto, prácticamente una docente se jubila con el mismo sueldo que con el que está trabajando, deja de trabajar y sigue cobrando lo mismo.

Entonces, en ese caso, quienes estudiamos el tema, vemos los mismos problemas. A pesar de haberse jubilado bien, tiene el problema de la calidad de vida, porque no son sociales, se les baja la autoestima, la familia los desvaloriza y nadie los revaloriza.

Los medios de comunicación hablan de personas mayores estigmatizando, dicen “a pesar de tener 70 años, gano una carrera de 20 o 40 km”. Tenemos casos en la fundación de gente de 80 años que hacen maratones, esos son ejemplos para que la gente vea que preparándose, sin hacer locuras, comiendo bien y de apoco pueden tener una mejor calidad de vida.

- ¿A quién está dirigida la Fundación Ser Activo, a los ya jubilados o a quienes están en proceso de jubilarse?

Nosotros queremos ser preventivos, es decir, queremos empezar con las personas a partir de los 50 años, cuando falten 10 años para su jubilación. Porque si la Fundación se aboca solamente a las personas ya jubiladas y que tienen 80 años, es muy difícil hoy, trabajar con personas de 80 años que durante 20 años no han hecho nada.

Así que en cuanto más temprano se pueda empezar mejor, porque la calidad de vida no depende de nuestro estado de salud por no fumar y caminar bien.

Hay que hacerlo desde los 50 años en adelante para que eso nos pueda permitir a los 80 o a los 90 años poder participar en lo que queramos.

Caminar, andar en bicicleta, subir montañas, lo podemos hacer a cualquier edad pero tengo que estar mentalizado, bien preparado y para eso tengo que trabajar.

- Además de los planes de voluntariado, ¿dictan talleres?

Si, dictamos talleres de lo que es el voluntariado social. Mucha gente tiene buenas intenciones y dicen me voy a anotar en una fundación, pero no saben lo que es una fundación, no saben lo que es el compromiso de una fundación, de lo que habla la ley de voluntariado, cuáles son mis derechos y obligaciones cuando voy a trabajar en una fundación, entonces fracasan. Terminan siendo una molestia para la fundación porque no saben cómo manejarse.

Entonces, primero es hacer un taller para conocer las responsabilidades y compromisos que asumo cuando soy voluntario. No es voy y ayudo un día y al día siguiente no voy. El compromiso puede ser solidario, pero si uno asume un compromiso tiene que cumplir, como si fuera un trabajo.

Hay talleres de estimulación cognitiva, lo que nosotros llamamos mente sana. Es decir, que ejercicios hacer todos los días para no perder la memoria, como hago trabajar todos los días al cerebro en cosas distintas para que el cerebro tenga estimulación cognitiva. Hoy hay muchos ejercicios prácticos que uno puede hacer en su casa para estimular el cerebro. Que parte estimular y que debo hacer no es siempre lo mismo, hay que hacer cosas distintas para tener un cerebro estimulado y activo.

Hay muchas tareas para hacer, esta es una fundación joven, nueva, estamos dando nuestros primeros pasos y lo que más importante nos salió y vemos que es lo más positivo, son los talleres para el manejo de nuevas tecnologías. Manejar bien un celular, es importante porque la comunicación hoy en día pasa a través de los celulares. Nuestra familia se maneja con estos medios, las tecnologías van variando, así que estos talleres ayudan a manejar las redes

sociales y los celulares para estar informados, para sociabilizar, conseguir nuevos amigos. Las redes sociales son fundamentales y sobre todo lo que nos espera en los próximos años con los avances de la tecnología que quienes se jubilan no pierdan esa información. Hoy hay muchas app para adultos mayores, nosotros estamos desarrollando una especial para ellos.

Un poco el concejo es, no alejarse de la tecnología, para eso hay talleres y cursos con gente de la misma edad y profesores preparados con paciencia. No es lo mismo un hijo o un nieto que pierden la paciencia que una persona que está preparada para ayudar y todos los que asisten tienen las mismas dificultades, por lo que se sienten mejor. Han avanzado muchísimo tanto en manejo de celulares como en manejo del uso de cajeros automáticos del banco. Todo se hace en los bajos vía cajero automático, el jubilado que tiene un problema con el banco lo tiene que solucionar con el cajero.

Todo eso les da más confianza y los hace sentir bien.

Por supuesto, como todo, esto es variable y dinámico, cada vez iremos incorporando nuevas herramientas para ellos. Hay que estar atentos, comunicados y siempre acercarse a las ONG de Salta que trabajan muy bien, algunas de ellas son Fundaciones y no se las conocen.

Debemos trabajar en comunidad ser sociables, los jubilados deben acercarse a los centros de jubilados para hacer nuevos amigos y que así generen una buena calidad de vida.

## ❖ Entrevistas del modelo de entrevista 2

- Entrevista al informante clave:

Beatriz Rojo Lona, Licenciada en Psicología.

Cargo: Subsecretaria de Recursos Humanos.

Secretaria de la Función Pública.

Ministerio Secretaria General de la Gobernación de Salta.

### 1. ¿Cómo surge la idea de realizar un Plan de Jubilación Asistida?

Cuando entre en la Subsecretaria en el 2015, empecé a ver todo lo que se venía trabajando y este proyecto estaba en desarrollo. Me pareció muy interesante, nosotros tenemos este modelo integral de RRHH, así que le empezamos a dar contenido a cada uno de los subsistemas que lo componen.

Este Programa tiene que ver con el subsistema de movilidad que tiene que ver con el ingreso, la selección, el recorrido que hace la gente durante su periodo laboral por los distintos organismos y con la “Jubilación”. Entonces, dijimos, empecemos por acá, que ya estaba en desarrollo e hicimos el Programa. Como ya se venía trabajando con él, no fue más que darle vueltas teóricas y la parte burocrática.

### 2. ¿Cómo fue el proceso para llevar a cabo el plan?

En la Sub secretaria existe la mirada hacia la gente, hacia las necesidades de ver que se puede hacer. Este plan no es que sea la mayor necesidad, todos vemos y opinamos sobre distintas propuestas, pero surgió por el interés de una de las chicas que venía trabajando en el programa por interés personal.

Necesidad hay en todos los sentidos. Hoy tenemos lo que es el trabajo de Gestión de Recursos Humanos con muy poco avance así que todo lo que podamos hacer es bien venido. Por supuesto que la necesidad existe pero no se hizo un diagnóstico.

### 3. ¿Fue aceptado o existió resistencia?

Tuvo una muy buena recepción a nivel de los funcionarios, les gustó mucho. Después pasamos a armar los equipos de trabajo, nos servimos de todas las distintas áreas de la Administración Pública, entonces, al ser un programa integral, cuando pensamos en disertantes para el taller de salud fuimos a Salud Pública, hablamos sobre el programa, les gustó la idea; porque lo que es Recursos Humanos, hasta hace poco en la Administración Pública no estaba muy visibilizado; por lo que todos se prenden en lo que se pueda hacer para nuestros agentes.

Entonces de salud nos ofrecieron la colaboración de un médico gerontólogo, es quien nos viene acompañando desde el primer taller.

Para el taller de deporte, fuimos a la Secretaria de Deporte. Nos ofrecieron un docente que es especialista en tercera edad, además de trabajar en lo que es prevención, la Secretaria de Deporte tiene talleres para jubilados.

Entonces, también hace de gancho, cuentan sobre los beneficios del deporte para la salud, pero también les dice que pueden hacer en la Secretaria de Salud en el Legado Güemes, así tienta a hacer actividad física.

Se fue armando con bastante facilidad, porque existe espíritu de colaboración y teníamos las herramientas.

### 4. ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de aplicar este tipo de programa?

La mirada de nuestro programa es integral y apunta a lo preventivo. Buscamos que a lo largo de estos talleres, nuestros agentes puedan descubrir nuevas alternativas. Siempre digo, “nosotros abrimos una ventanita” para que vean que otras cosas pueden hacer, todos sabemos el impacto negativo que tiene el aproximarse a esta etapa en la vida para las personas que están

signadas por el trabajo y por el horario desde que se escolarizan. Entonces, este hecho es muy significativo y tiene un impacto muy negativo para las personas.

Nos interesa fundamentalmente trabajar con este grupo. Lo llamamos “Calidad de Vida Laboral”, porque el programa tiene como objetivo lograr una mayor satisfacción para la gente, desde ese ámbito.

El aspecto negativo es la connotación negativa que tiene el hecho de jubilarse, a nosotros nos gustaría tener una convocatoria para cada edición de muchas más personas. Trabajamos con grupos de veinte personas, más o menos, esperamos que a medida que vaya pasando el tiempo y que se y vaya entendiendo la esencia del programa, tengamos grupos más grandes.

Notamos que las personas piensan que el hecho de hacer estos programas significa que se tienen que jubilar, cuando este programa lo puede hacer una persona, no necesariamente cuando esté en condiciones, desde antes también, puede ir preparándose para afrontar esta nueva etapa de una manera más positiva.

5. ¿Luego de la realización del plan, se observa algún cambio en los participantes?

Nosotros tuvimos las dos primeras ediciones el año pasado donde tuvimos grupos más grandes, estimativamente de 20 personas haciendo un promedio éntrelas tres ediciones, el año pasado fue una mejor convocatoria.

Este año, con las nuevas medidas nacionales y provinciales de jubilación, hay mucho rechazo a todo lo que signifique jubilación. La gente se siente perseguida, amenazada, hostigada, hay mucho malestar con el tema y desgraciadamente nuestro programa quedo asociado a estas nuevas estrategias. No lo consideran como un beneficio, sino como algo más que entra en la bolsa de todas estas nuevas medidas, pese a que ya lo veníamos haciendo.

6. Desde su perspectiva, ¿hay algo que le falta o le cambiaría al plan?

Esperamos para el año que viene poder largarlo con una convocatoria aun mayor y sino no importa, lo que hablamos con Anabella, la jefa del programa, así sea que trabajemos con una sola persona y esa persona puede tener una mirada diferente para mi es suficiente.

Me encantaría trabajar con doscientos pero si tenemos cinco personas inscriptas y sabemos que a esas 5 personas les va a cambiar la vida nos es suficiente. Porque te digo que los resultados de las encuestas que hacemos en todos, en el noventa por ciento, el resultado es ese, que el programa les cambio la vida. Porque en definitiva es eso.

- Entrevista al informante clave:

Anabella Garnero, Licenciada en Psicología.

Cargo: Jefe de Programa Calidad de Vida Laboral.

Subsecretaria de Recursos Humanos.

Secretaria de la Función Pública.

Ministerio Secretaria General de la Gobernación de Salta.

1. ¿Cómo surge la idea de realizar un Plan de Jubilación Asistida?

El programa integral de acompañamiento en la etapa jubilatoria es un programa que está en marcha desde el año 2016. En este año (2018) es la tercera edición en el que se pone en práctica este programa.

Nos dimos cuenta, practicándolo hasta el día de la fecha, que puede resultar como una medida preventiva para la persona, para el agente público que está próximo a jubilarse.

Este es un programa compuesto y desarrollado en base a una serie de talleres, donde nosotros tratamos de preparar a la persona para que desde todos los frentes esté cubierta. Te lo explico un poco mejor:

Nosotros decimos que es un programa “integral” de acompañamiento en la etapa jubilatoria, porque nuestra visión de la persona es integral. Nosotros concebimos al ser humano como un ser bio-psico-social. Por lo tanto los talleres están organizados para responder esas tres dimensiones.

Hay talleres que tienen que ver con la salud y la nutrición a cargo del Dr. Carlos Engel, tenemos al Prof. Enzo Romano de la Secretaria de Deporte que da la parte de deporte, y el taller de psicología que lo doy yo, la Lic. Anabella Garnero. También tenemos la asistencia, no puedo ser precisa con los nombres porque van cambiando los responsables, para la parte de finanzas. Las finanzas es porque al jubilarse obviamente se aminoran los ingresos, entonces se les dan pautas para administrarse de una manera más adecuada, para poder responder a su situación socio económica de una manera mucho más organizada.

En estos talleres hay un día especial donde nos visitan distintas entidades, como ser el IPS. El IPS le muestra las posibilidades al Agente Público de seguir afiliados a la obra social, ellos tienen PAMI naturalmente pero hay gente que quiere seguir afiliada con los beneficios de esta obra social.

También tenemos la participación de ANSES, que les cuenta todo lo respectivo a lo previsional, para que se preparen, para que no tengan miedo, para que sepan cómo es hacer el trámite de jubilación.

Nos visita la UNATE que es la Universidad de la Tercera Edad, cuenta a los agente públicos próximos a jubilarse, cuales son las posibilidades de ellos seguir practicando distintas actividades que ellos brindan. Son un montón de talleres que tienen para elegir.

También nos visita la Asociación de Jubilados y Pensionados de Salta que también cuentan las posibilidades que se abren al jubilarse con respecto a los beneficios que les dan esta asociación, por ejemplo: ellos tienen descuentos en hoteles, viajes, arman actividades recreativas.

## 2. ¿Cómo fue el proceso para llevar a cabo el plan?

Nosotros tenemos tres encuentros en el aspecto psicológico, y se tratan más que nada aquellos puntos los cuales se pueden prevenir.

En mi segundo taller aconsejo que agarren las herramientas que les dan los otros profesionales, porque nosotros les damos una hoja donde tienen que poner su proyecto de vida, que voy a ser, que quiero hacer, como lo voy a hacer y para que, de modo que en el último encuentro, cuando cerramos los talleres ellos tienen otro encuentro conmigo para ver que han armado con respecto a las herramientas que se les dio.

Entonces, ellos pasaron por distintos profesionales que van respondiendo a las necesidades que puedan surgir a nivel bio-psico-social.

La persona en su proyecto de reorientación profesional tiene que quiere hacer, como lo va a hacer y para qué:

- En que quiere hacer deben tener tres actividades que respondan a lo bio-psico-social, a esta visión integral. Puede ser una persona que quiera dedicarse a hacer gimnasia, pero uno no se lo puede pasar el resto de la vida haciendo gimnasia, entonces puede decir una actividad que tenga que ver con lo físico o con lo psicológico, o sea con la parte psíquica, que haga bien psíquicamente, puede querer empezar una carrera, un terciario, empezar un idioma, algo que nunca tuvo tiempo para hacer antes. Otra tercera actividad puede ser algo de contacto social, donde la persona vuelva a tener un contacto social, que puede ser trabajando en una ONG, trabajando como voluntario en un hospital, algo que le dé respuesta.
- Como lo voy a hacer, es la tercera columna. Son sus recursos reales, no puedo decir voy a hacer gimnasia y tengo problemas en la rodilla o no hice gimnasia nunca, para eso está el profesor de gimnasia que los va preparando para que ellos sean conscientes de sus capacidades y de lo que pueden hacer. Pueden no poder hacer una clase de gimnasia

aeróbica intensa pero pueden hacer una caminata regular, si ven que los beneficia a ellos en su aspecto de salud. Quizás, en la parte de conocimientos no puedan enfrentar, aunque muchos si una carrera universitaria, pero si algo más acorde a su edad como pueda ser aprender un idioma. Había gente que quería ser guía de turismo.

Entonces, se ve las posibilidades que se abren, porque al igual que en el contacto social se dicen, tengo los recursos, me siento bien, quiero participar, quizás no con mucha frecuencia, solo cada quince días o al mes, lo importante es que no pierdan el contacto social.

### 3. ¿Fue aceptado o existió resistencia?

Desde el taller de psicología, lo que tratamos es la reorientación del plan de vida o del proyecto de la persona. Todos tenemos un proyecto de vida que lo elaboramos desde el fin de la adolescencia que es lo que se llevara a cabo desde que somos adulto jóvenes, empezamos a seguir el camino de ese proyecto. Pero, cuando la persona está próxima a jubilarse, como su identidad al haber trabajado 40 años o 30 años, su identidad personal está basada en gran porcentaje por lo que les da el trabajo, les resulta difícil, muy difícil jubilarse; ahí está la angustia de la persona próxima a jubilarse. Está en desprenderse de todo aquellos que ellos sentían que sustentaba su identidad, porque si entras jovencito a trabajar, la persona tiene su contacto social con sus compañeros, con el jefe. Al valorizar su trabajo es algo que les da reconocimiento, seguridad personal, al mismo tiempo les da su sustento, por qué tiene un sueldo, una remuneración a cambio de su trabajo, que es justa a sus necesidades por lo tanto están cubiertas.

Entonces una persona siente que su identidad queda vulnerada en algún punto, porque no tiene ya estos medios, donde encontraba una respuesta, un signo positivo ya no lo es tanto. Al no tener la ida y vuelta con los compañeros, en la casa se siente solo porque los hijos migraron.

4. ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de aplicar este tipo de programa?

Al principio hay muchas personas que dicen, no veo las horas de jubilarse, pero el jubilado pasa por distintas etapas que al principio lo ven como una luna de miel, luego lo empiezan a entender como unas vacaciones prolongadas, pero si la persona no tuvo un proyecto, un plan diseñado con respecto a la pos jubilación o a la jubilación, porque estos son prejubilados.

Al momento de jubilarse al no tener ellos un plan es como que quedan en la nada y es cuando se sienten más vulnerables y pueden desarrollar si no participan de un plan preventivo, llegar a tener síntomas de deterioro físico, signos a nivel psicológicos, que obviamente son negativos, repercuten en su calidad de vida y son personas que no va a tener una jubilación satisfactoria. Por qué la jubilación, tiene que ser un momento óptimo de decir, es el momento que necesitaba para mí, para realizar aquello que no pude por los tiempos que tenía cortos, ya sea para encuentros sociales, para estudios.

5. ¿Luego de la realización del plan, se observa algún cambio en los participantes?

He visto en los talleres con respecto a que si los beneficia o si veo un cambio. Ellos entran con su autoestima golpeada por la noticia de la jubilación, pueden haber sido o ser persona muy seguras pero a todos la inactividad los golpea de por sí, un persona que se queda sin trabajo eso golpea su identidad de alguna manera.

Entonces, el jubilado siente que se tiene que enfrentar con una situación para la que no estaba preparado, si bien todos sabemos que nos vamos a jubilar, no lo tienen presente, hasta que llega el momento y por eso se siente como un gol.

Lo que si nos pasa hoy en día es que la expectativa de vida de la persona ha ido cambiando. Una persona no es vieja a los setenta años, vas a ver que para una persona que ha nacido a finales de los años 70 y que ha visto un abuelo de setenta años... era un "abuelo" de setenta años, era una persona que estaba en la Plaza Nueve de Julio dando de comer a las palomas. Hoy por hoy, ves a una persona de setenta años que está siendo consciente a la par de las nuevas generaciones de los beneficios de tener una buena alimentación, los beneficios que tiene la actividad física, entre otras cuestiones.

La persona se ha vuelto más consciente de muchas cuestiones que les hace bien a su salud, física y mental, nosotros somos seres bio-psico, lo que pasa en la cabeza pasa en el cuerpo. Entonces, vemos como no estar a la par de la ansiedad, de los días, eso nos beneficia a nosotros haciendo actividad física y de relajación, a nuestra cabeza y a nuestra salud.

Así que, yo diría, que ellos el primer día están asustados, el segundo encuentro le está buscando la vuelta y se quedan convencidos a un punto que les digo, sigan con los talleres y nos vemos al final. Y en el final, la gente no quiere dejar de ir y quieren más encuentros y quieren una constante que todos los años se les dé a los mismos. Ha pasado de gente que ha venido a las tres ediciones, porque sienten que les quedo algo sin preguntar por qué quizás por el miedo no lo pudieron aprovechar y ahora lo ven de otra manera.

#### 6. Desde su perspectiva, ¿hay algo que le falta o le cambiaría al plan?

En cada edición te das cuenta que falta algo, ilógico sería decir que es cien por ciento es perfecto, porque nada es perfecto. Siempre hay cosas para mejorar, siempre hay para decir, acá puedo aumentar esto.

A mí me gustaría ampliarlo. Este plan lo arma la licenciada Sofía Mongay que trabaja en mi equipo, yo lo llevo al acto desde lo que es el programa calidad de vida laboral, pero al plan inicial si lo vamos enriqueciendo. A partir de esta tercera edición, yo como una de las profesionales que lo imparte y junto con los demás profesionales que también participaron, nos gustaría quizás

ampliarlo en cuestión de extensión de días para reforzar los aspectos. Por qué nos damos cuenta que siempre se quedan con un poco de ganas de más, pero por que también se sienten como van ganando seguridad o confianza en sí mismo, entonces al ver cómo impacta en ellos, quieren que se extienda. Pero no lo veo un adecuado el pedido pero le sumaria un poquito más de psicología un poquito más de la parte de medicina, les haría bien un día más en cada uno, porque es la salud física y mental lo que a ellos más les interesa.

Si bien nosotros no lo trabajamos directamente al participante, a la persona próxima a jubilarse, como se trataría en un consultorio, no es un proceso terapéutico aunque tenga una parte terapéutica por que hablar del tema ya es algo beneficioso para la persona, pero si tiene esos beneficio de la parte psicológica antes mencionados, que hace que ellos vean que no se van a ir de la misma forma de la que pensaban ellos de que se van a ir de la Administración Pública.

### ❖ Entrevistas del modelo de entrevista 3

Entrevista al informante clave:

- Estela Susana Canedo Perú, recientemente jubilada como empleada de comercio.

1. ¿Qué sintió cuando llegó el momento de la jubilación?

Estaba contenta, actualmente me siento libre. Libre de obligaciones, de horarios, de tener que cumplir un horario.

2. Cuando estaba trabajando, ¿Le afectó de algún modo en su trabajo el saber que se estaba por jubilar?

No, ya estaba en mis planes, así que venía planeando y pensando en hacer las actividades que había postergado por los horarios del trabajo.

3. ¿Cómo fue adaptarse al nuevo tiempo libre que surgió al no trabajar?

Me fue fácil. Actualmente, tengo un montón de actividades, cuido nietos, pinto, hago natación y acompaño a mi marido. Salgo más relajada, me dedico más al jardín y a mí. Si noto que a mi marido le costó más.

- ¿A qué se refiere con que a su marido le costó más?

A mí por ser mujer me costó menos el jubilarme, ya tenía mis actividades extras, pintura, natación y la amiga para café. Pero a mi marido y creo que a muchos hombres les cuesta mucho, porque el cambiar sus actividades y tipo de trabajo estructurado como es el ser militar fue un gran cambio. Primero estaba en casa molestando, no encontraba su lugar y sentía que en la casa sobraba, porque se lo usa para los mandados comunes. Creo, que a todos los hombres les cuesta.

4. ¿Estabas informada de los trámites que debía realizar y los requisitos para cumplir para obtener la jubilación?

Si, tenía que conseguir la certificación de todos los trabajos que había tenido previamente, tenía que reunir esas certificaciones para reunir los 30 años de aportes y como no los reuní, tuve que acoplarme a una moratoria.

- ¿Cómo sabía que necesitaba esa documentación?

Porque fui a un asesor. Ya había pasado algo parecido con mi suegro y por comentarios de amigos me pareció lo mejor. Mi suegro estuvo con los trámites durante muchos años. Supuse que un asesor me iba a hacer las cosas más fácil y con menos problemas que hacerlo de forma particular.

5. ¿Se sintió acompañada por sus jefes y pares en la etapa que estaba enfrentando, el pre jubilatoria?

Me dio angustia dejar a mis compañeros. Si me sentí apoyada por mis compañeros. A algunos los deje de ver y con otros sigo en contacto. Me dio tristeza en la despedida, fueron muchos años.

6. ¿Qué herramientas cree que necesitaba en ese momento de transición para hacer frente al nuevo cambio de vida que enfrento?

Nada, ya tenía planeado mi siguientes pasos. En su momento no me faltó hacer nada por eso creo que no necesite nada. Si me hubiese facilitado más las cosas saber que cuando terminaba en un trabajo debía pedir la certificación de los aportes jubilatorios, así me hubiese enterado que en uno de mis trabajos no me pagaron todo lo que me correspondía, en ese momento lo podría haber peleado. Así que, eso, si me informaban antes de ir al asesor en el trabajo me hubiese ahorrado tiempo.

- ¿Qué consejo le darías a una persona que se está por jubilar?

Yo lo que le digo a mis amigas que se están por jubilar es que empiecen ahora, con 3 o 4 años que le quedan de trabajo, que busquen los certificados de trabajo para reunir los años, porque algunas tienen 6 meses en un lugar y en otro y ni siquiera saben si sigue existiendo la empresa donde trabajaban.

7. ¿Escucho alguna vez de Desvinculación Asistida, Jubilación Asistida o de Acompañamiento para la Jubilación?

No. La palabra me da a entender algún tipo de asesoría para la jubilación. Pero no sé bien que es.

8. ¿Qué le parecería que le den un plan en donde le otorguen información del proceso jubilatorio, apoyo psicológico y formación para ser jubilados activos y sanos?

Me parecería fantástico que desde el mismo trabajo haya alguien que te informe y haga el asesoramiento. O que el ANSES cuando faltan unos pocos años nos asista en los trabajos. Conozco muchas que trabajan más años creyendo que por trabajar más van a ganar mejor jubiladas, entonces ayudaría en sus decisiones. Yo me entero de las cosas que hay para nosotros por casualidad.

Entrevista al informante clave:

- Estela Durand Quevedo, jubilada hace 8 años como secretaria de la Cooperativa de Tabaco de Salta (COPROTAB).

1. ¿Qué sintió cuando llegó el momento de la jubilación?

En ese momento sentí un poco de alivio porque mi madre era muy grande y necesitaba tiempo para estar con ella, además, mi jornada era muy larga.

2. Cuando estaba trabajando, ¿Le afectó de algún modo en su trabajo el saber que se estaba por jubilar?

No, lo tome con total naturalidad. Si me preocupaba un poco que no le alcance la plata de la jubilación.

3. ¿Cómo fue adaptarse al nuevo tiempo libre que surgió al no trabajar?

Me fue fácil porque fui a la Universidad de la Tercera Edad a hacer pintura, después fui a otra fundación a hacer enmarcado de cuadros, seguí estudiando alemán, siempre seguí alguna actividad que me mantenía ocupada.

4. ¿Está informada de los trámites que debía realizar y los requisitos para a cumplir para obtener la jubilación?

Estaba informada por un consultor, ya tenía reunidos los papeles que me pedían llegado el momento de la jubilación.

5. ¿Se sintió acompañada por sus jefes y pares en la etapa que estaba enfrentando, el pre jubilatorio?

Me sentí acompañada por la gente amiga que también se jubilaba, por mis hijos, nietos y por mi madre que me necesitaba. Así que no me sentí acongojada.

6. ¿Qué herramientas cree que necesitaba en ese momento de transición para hacer frente al nuevo cambio de vida que enfrento?

No se me ocurre ninguna.

- ¿Qué consejo le darías a alguien que se está por jubilar?

Que busquen una nueva actividad, que se mantengan activo, que no dejen de caminar y hacer ejercicio, por qué los años, a veces, vienen con algún problemita de salud.

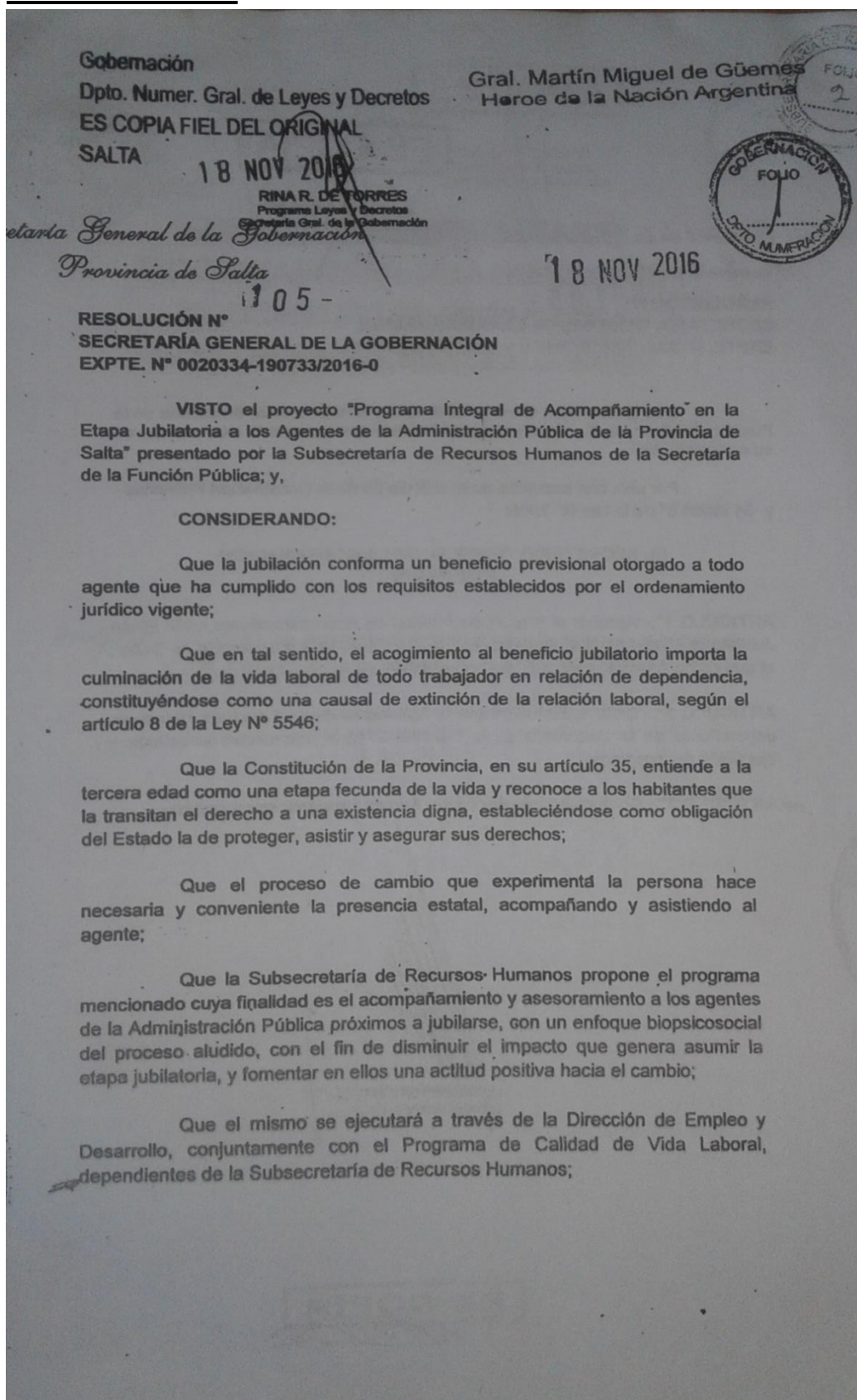
7. ¿Escucho alguna vez de Desvinculación Asistida, Jubilación Asistida o de Acompañamiento para la Jubilación?

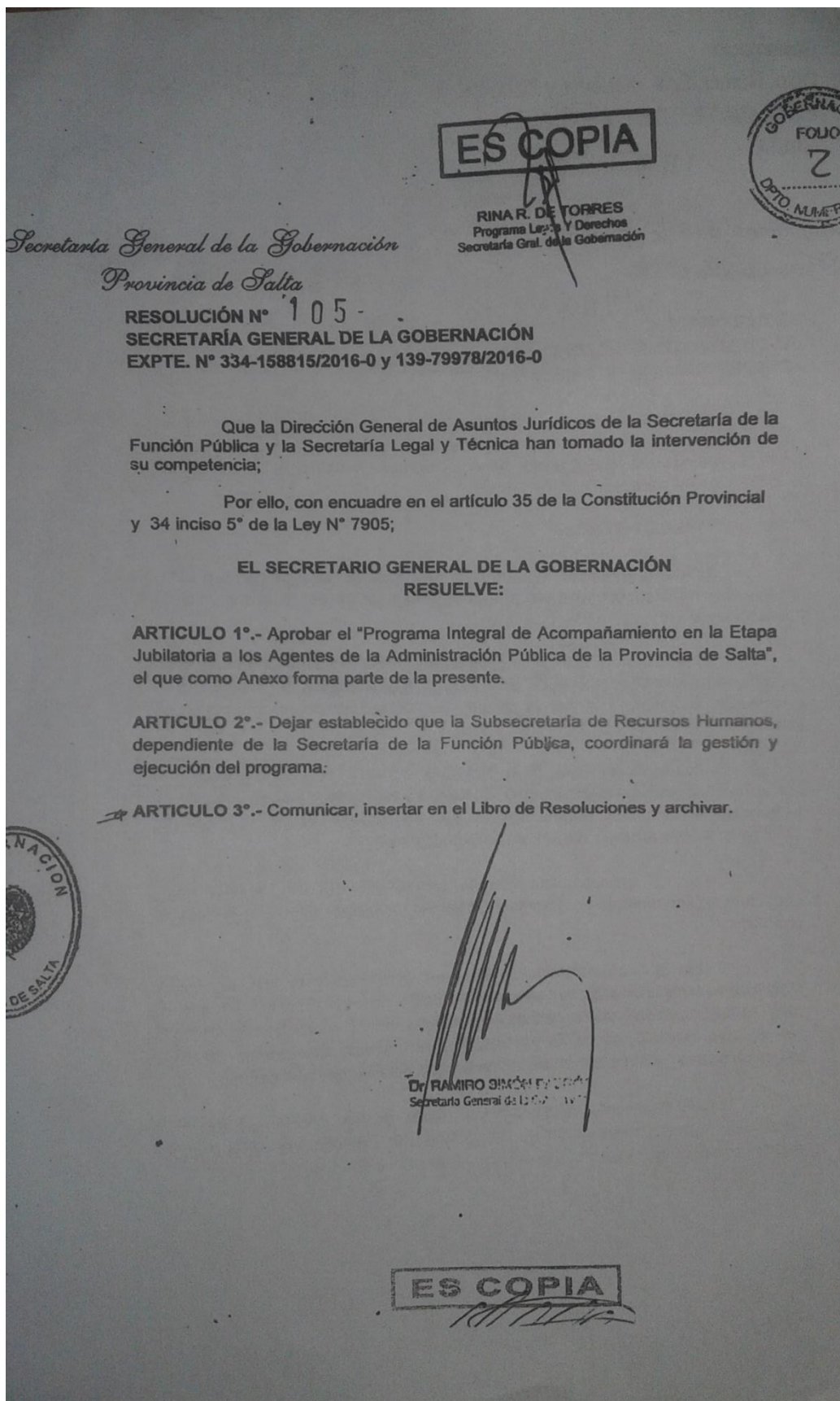
Nunca escuche.

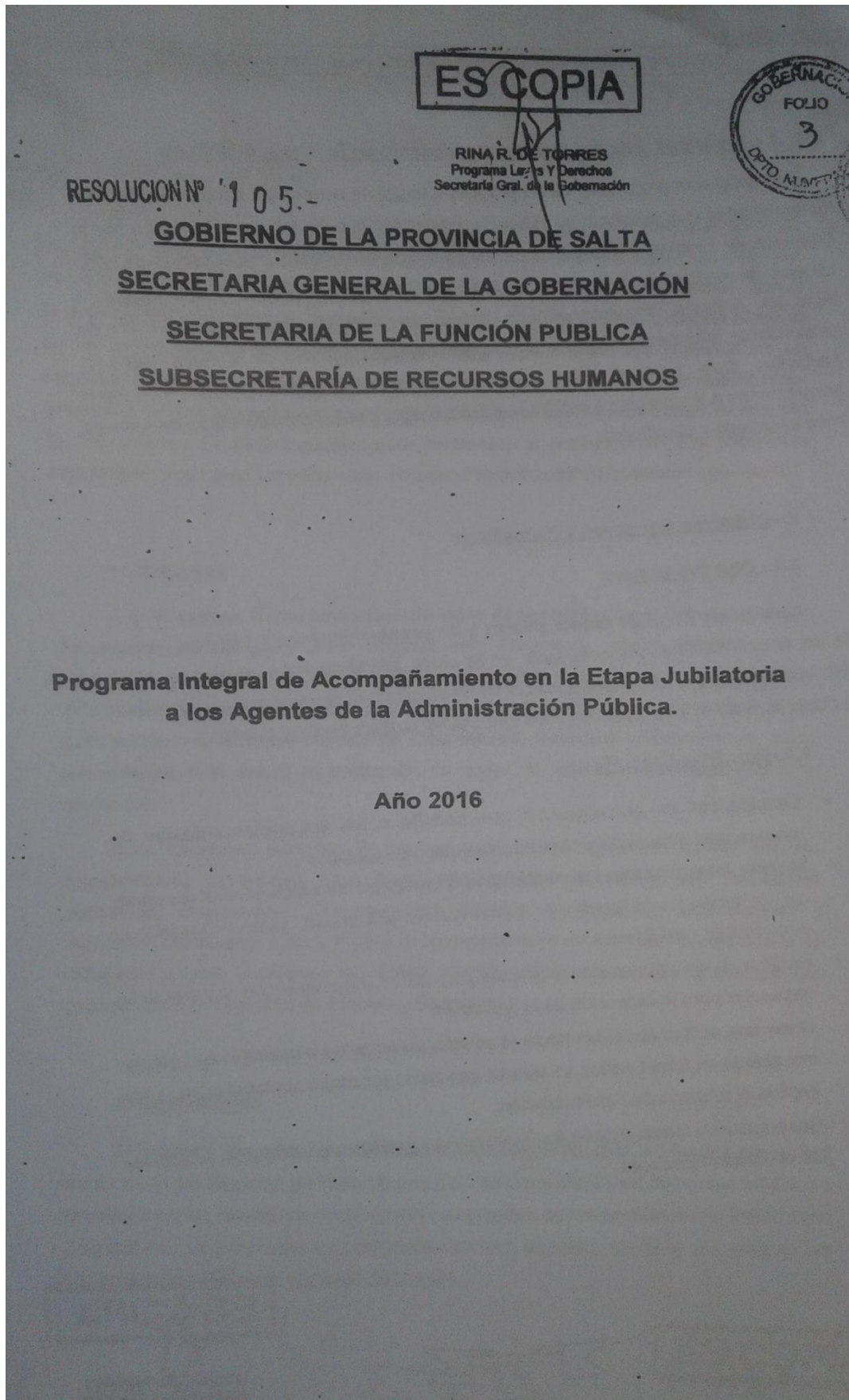
8. ¿Qué le parecería que le den un plan en donde le otorguen información del proceso jubilatorio, apoyo psicológico y formación para ser jubilados activos y sanos?

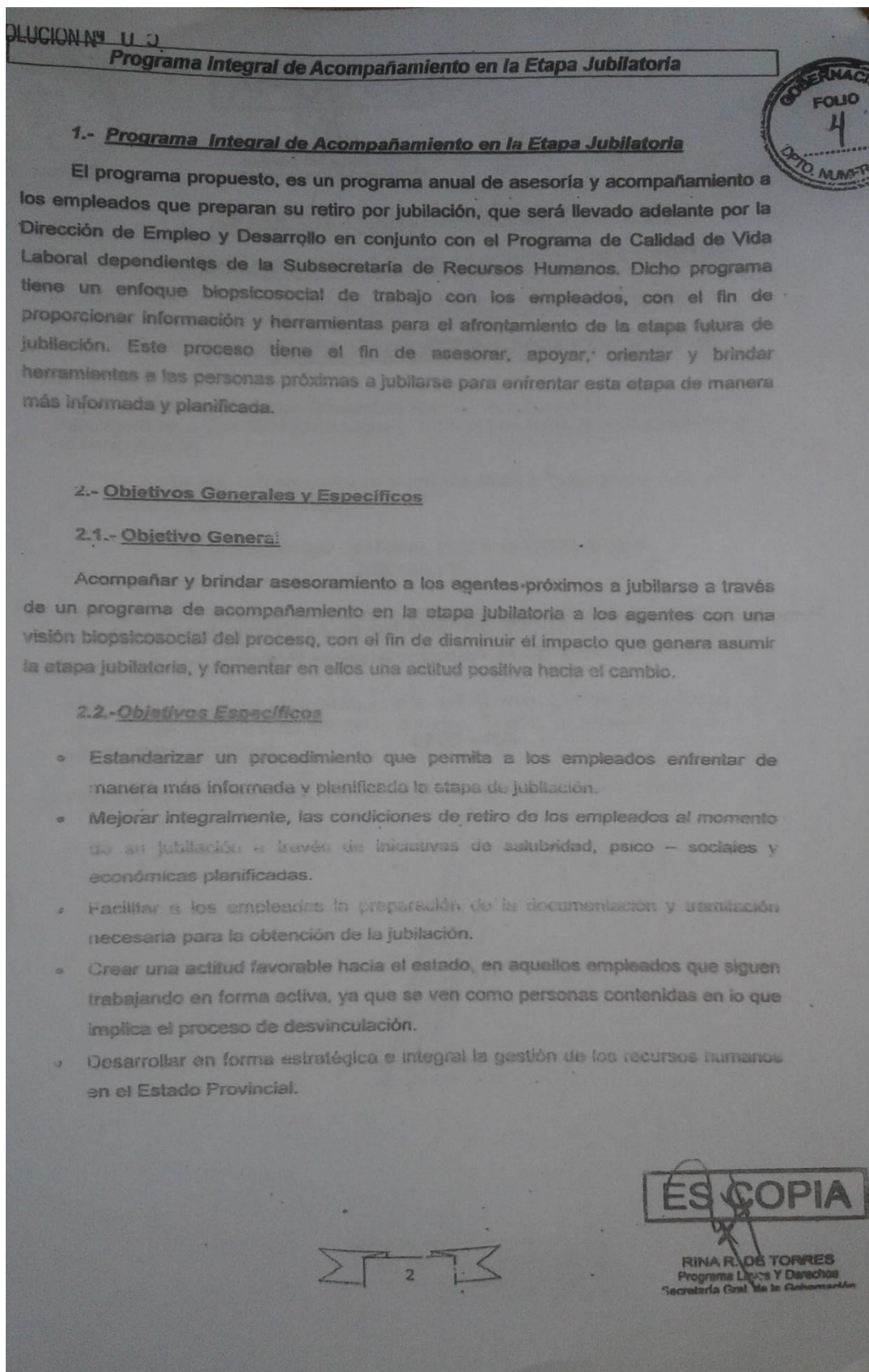
Me parece fantástico y de gran ayuda.

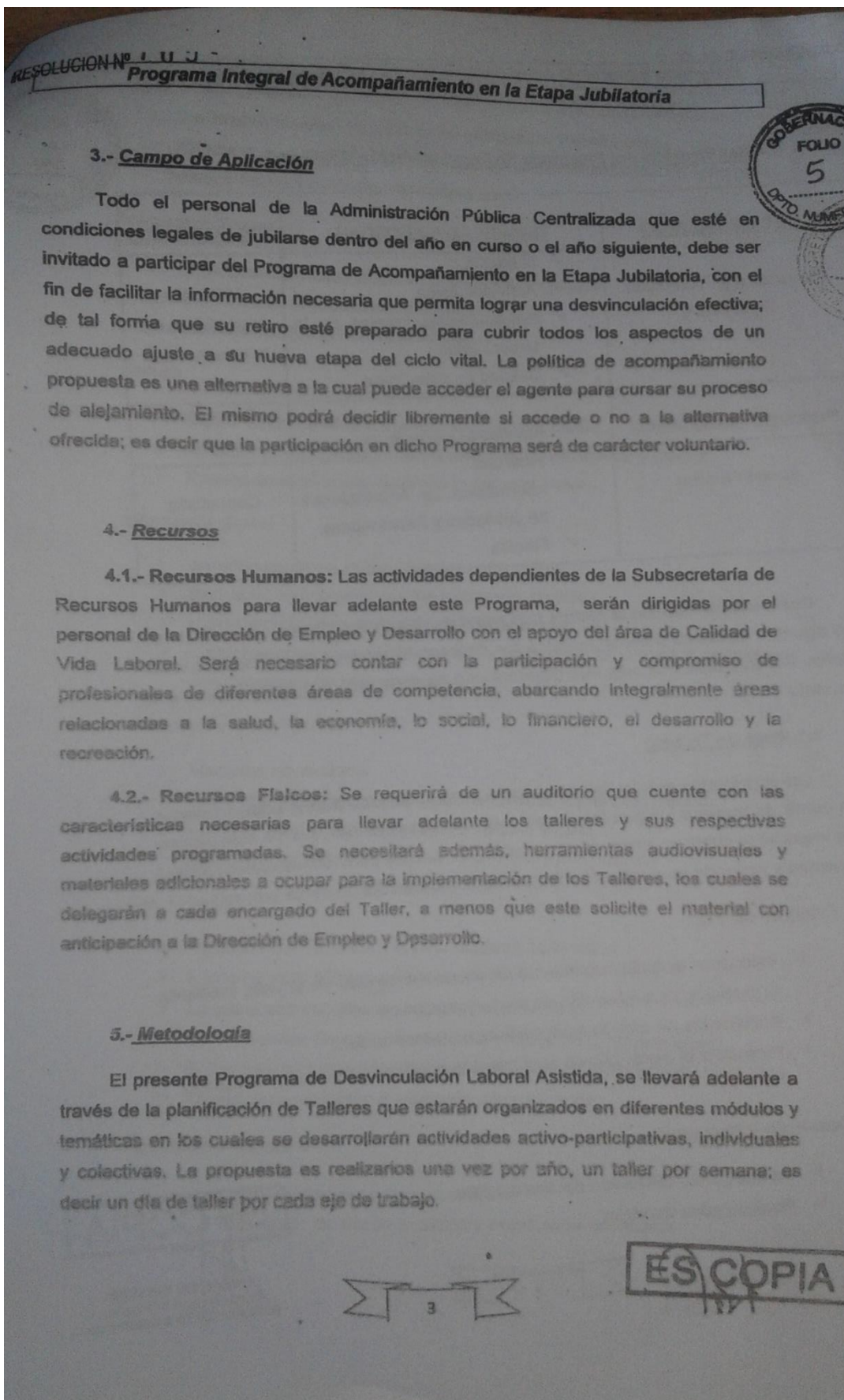
**Resolución N° 105**











RESOLUCIÓN N° 110

**Programa Integral de Acompañamiento en la Etapa Jubilatoria**

6.- **Planificación del Programa de Desvinculación Asistida**

EJES DE TRABAJO	TEMÁTICAS A ABORDAR	RESPONSABLE
Prevención y Promoción de la Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nutrición</li> <li>✓ Actividad física</li> <li>✓ Enfermedades propias de la tercera edad</li> <li>✓ Calidad de vida- Yoga</li> </ul>	Médico/a especialista en la tercera edad
Psicología- Salud Mental	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identidad Ocupacional</li> </ul>	Psicólogo/a Laboral
Social-Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finanzas</li> <li>✓ Información de Asociaciones de Jubilados y Pensionados</li> <li>✓ Familia</li> </ul>	Contador/a

Cabe aclarar que los docentes que estarán a cargo del dictado de los Talleres son agentes estatales pertenecientes a los distintos Ministerios de la Administración Pública Centralizada. Por ello, sus disertaciones no generarán erogación alguna a la Provincia.

**6.1.-Ejes de Trabajo**

Las actividades que se llevarán a cabo a través de los Talleres están pensadas para cubrir de manera integral las necesidades de las personas que se desvinculan. Sería importante cubrir al menos las siguientes temáticas a partir de los ejes de trabajo planteados y teniendo en cuenta el enfoque biopsicosocial del presente proyecto.

*Proyecto de Vida*

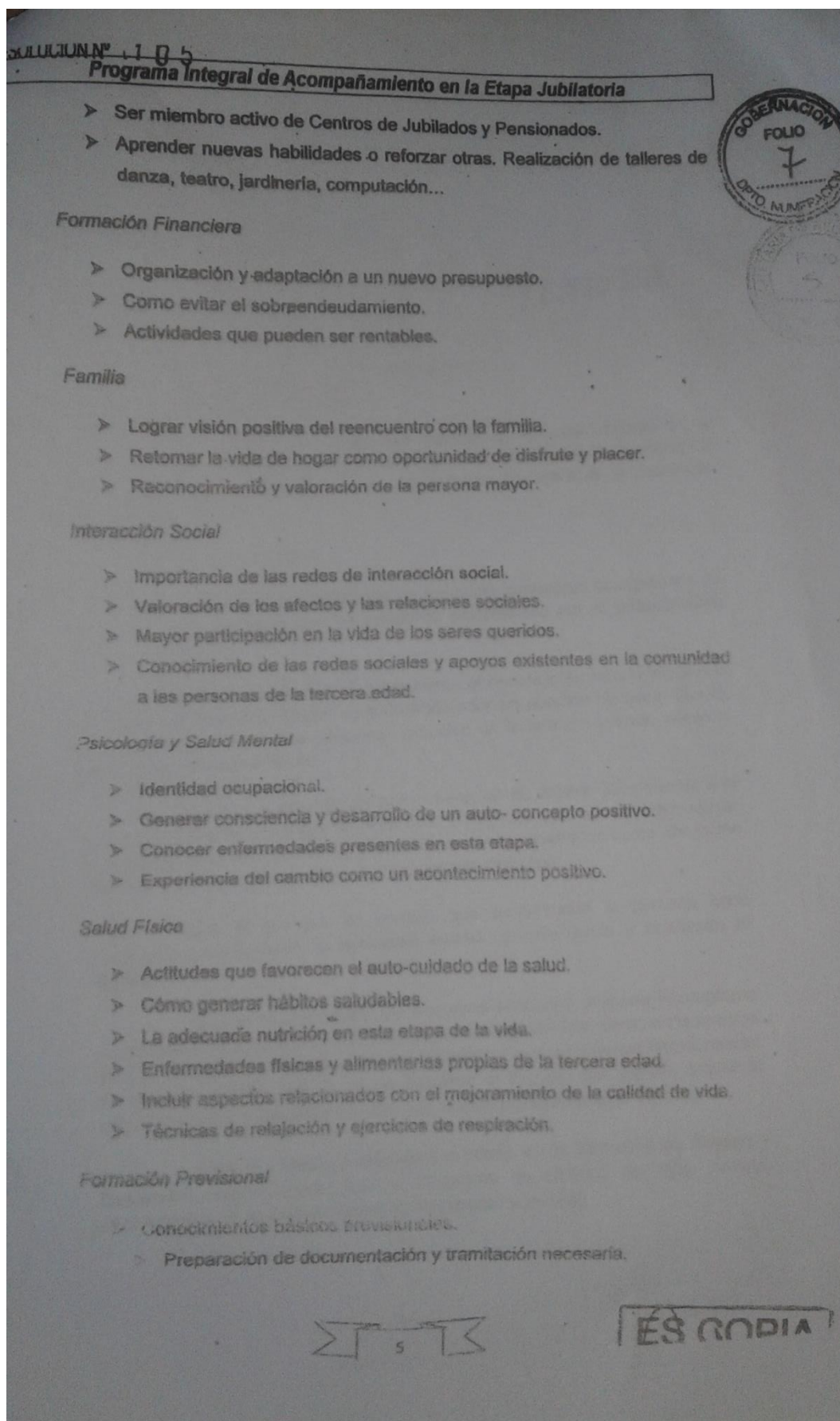
- > Incentivar al redescubrimiento de un nuevo sentido de la vida, mediante la creación y planificación de un nuevo proyecto.
- > Actividades de trabajo independiente, nuevos oficios.
- > Promover el desarrollo de sentimientos positivos en relación al futuro.

*Desarrollo y Recreación*


- > La adecuada utilización del tiempo libre.
- > Posibilidades de viajar.

ES COPIA

RINA R. DE TORRES  
Programa Leyes y Derechos  
Secretaría Gest. de la Gobernación



## Artículos de diarios y revistas

 <p><b>Reforma previsional: ya rigen la nueva edad para jubilarse y otros cambios</b></p> <p>Fue publicada la reglamentación de varios artículos de la Ley. Las empresas ya no pueden exigir jubilarse a los menores de 70. Y pierden vigencia las intimaciones que estén en trámite.</p>	<h3>La edad jubilatoria</h3> <p><b>“Los plazos previstos en el artículo 252 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 y sus modificatorias, que hubieran comenzado a transcurrir con anterioridad a la entrada en vigor de la reforma introducida por la Ley N° 27.426, quedarán sin efecto”, establece el artículo 4° del decreto reglamentario que permite a los trabajadores jubilarse ahora a los 70.</b></p>
<p><b>Reforma Previsional</b> y puso en vigencia varios de los cambios previstos en la ley, <b>incluyendo el que prohíbe a las empresas intimar a jubilarse a los mayores de 65 años.</b></p> <p>Hoy se publicó en el Boletín Oficial la reglamentación de seis artículos de la ley: <b>tres referidos a los haberes y la movilidad</b> (el 1, el 3 y el 4) y <b>tres referidos a la potestad de las empresas de intimar a los empleados mayores a jubilarse</b> (el 7, el 8 y el 9). También se reglamenta un inciso de un artículo de la Ley de Reparación Histórica vinculado a la Pensión Universal para el Adulto Mayor.</p>	<p>Además, especifica que el <b>empleador que pretenda intimar al trabajador a jubilarse, de acuerdo a los términos de la nueva ley, deberá requerir de la AnSES la información necesaria para constatar que el trabajador cumple con los requisitos</b>, tanto edad como años de aportes. Antes, muchas empresas intimaban a los trabajadores solo por la edad, sin saber si el empleado tenían o no los 30 años de aportes necesarios. El empleador ahora podrá contar con esa información.</p>

× De lanacion.com.ar



## LA NACION

# Para que jubilarse no sea un trauma

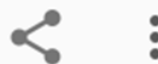
Algunas empresas desarrollan planes para acompañar a los empleados en la transición; muchos de los que se retiran hacen consultoría o un emprendimiento

DOMINGO 12 DE DICIEMBRE DE 2010



Marilina EsquivelPara LA NACION

✕ De eltribuno.info



## Jubilación

# Empresas que preparan a sus empleados para la jubilación

La persona que se jubila experimenta un gran cambio en su vida. Dejar de trabajar, implica inevitablemente la modificación de hábitos que, la mayoría de las veces, se han llevado a cabo durante largos años. Levantarse a determinada hora, salir de casa, realizar una actividad específica, relacionarse con ciertas personas, regresar a casa siempre en el mismo horario, etc., son acciones que suelen transformarse en costumbres luego de realizarlas durante mucho tiempo. Interrumpir estas costumbres, en forma repentina, no es fácil.

X De m.portafolio.co



## Portafolio

### Empresas

# Planes de retiro: una forma de dar valor a su empresa

Las organizaciones que tienen programas formativos, psicológicos y proyectos de vida para los empleados que salen de ellas, reciben de sus colaboradores compromiso, lealtad y productividad.

#### ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES BENEFICIOS DE UTILIZAR EL OPC, PARA LA EMPRESA Y PARA EL PROFESIONAL?

- Para la empresa, los programas OPC generan, entre otros beneficios, un clima más comprometido con los cambios y con los nuevos desafíos entre el personal que se queda, una asistencia efectiva a quien debe salir, un mensaje serio y honesto para proveedores y clientes y, finalmente, una mejor imagen frente a los nuevos talentos que la empresa deberá requerir en el futuro.
- Para la persona, sea ella profesional o no, constituye una oportunidad única de reflexión, en la cual debe aprender a aceptar nuevos desafíos en un mundo en que la vida se extiende por muchos años, y el empleo se acorta drásticamente. Es un momento en que la persona debe planificar no sólo su re-colocación en otra fuente laboral, sino repensar todo lo que ha hecho y lo que hará, reformular su currículum, manejar adecuadamente las entrevistas, desarrollar redes de contacto reales, abrir la mente a nuevas lecturas y crear nuevas oportunidades que le generen ingresos y le permitan realizarse personal y profesionalmente.

✕ De lanacion.com.ar



## LA NACION

# Para poder disfrutar de la jubilación, hay que prepararse

Suele durar seis meses, como mínimo, la adaptación a la vida sin obligaciones laborales

*Fabiola Czubaj* LA NACION

DOMINGO 04 DE JULIO DE 2010



Dejar de trabajar después de tres o cuatro décadas no siempre abre camino a la etapa de la vida que se soñó antes de jubilarse.

✕ Empresas que preparan...  
www.consultorasegon.com.ar

SEGON & ASOCIADOS  
CONSULTORA PREVISIONAL

facebook NOVEDADES

HOME QUIENES SOMOS SERVICIOS RED NACIONAL CLIENTES PRENSA CONTACTO



CAPACITACIÓN

NOVEDADES Empresas que preparan a sus empleados para la jubilación



Para algunos el retiro puede significar una gran pérdida, para otros, una gran satisfacción, pero lo cierto es que siempre lleva aparejada la necesidad de invertir esfuerzo y energía en adaptarse a una nueva situación.

Por **Guillermo Segón de Lahitte**, consultor en Seguridad Social, Recursos Humanos, Derecho Tributario y Laboral en Argentina.

La persona que se jubila experimenta un gran cambio en su vida. Dejar de trabajar, implica inevitablemente la modificación de hábitos que, la mayoría de las veces, se han llevado a cabo durante largos años. Levantarse a determinada hora, salir de casa, realizar una actividad específica, relacionarse con ciertas personas, regresar a casa siempre en el mismo horario, etc., son acciones que suelen transformarse en costumbres luego de realizarlas durante mucho tiempo. Interrumpir estas costumbres, en forma repentina, no es fácil.

✕ La ANSES brinda talleres...  
noticias.anses.gob.ar

ANSES Noticias

f

Twitter

YouTube

WhatsApp

## ANSES NOTICIAS

EL PORTAL DE PRENSA DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL.



☰ MENU

28.01.2016 ▶ EN LOS MEDIOS ▶ PORTALES

A<sup>-</sup> A<sup>+</sup>

f

Twitter

## LA ANSES BRINDA TALLERES PARA TRABAJADORES QUE ESTÁN PRÓXIMOS A JUBILARSE



Periodismo de lunes a viernes, hecho por contadores, basado en normas vigentes.

NOTICIAS LEGISLACION CONSULTAS ENTREVISTAS INFORMES ANALISIS PY



### La ANSES brinda talleres para trabajadores que están próximos a jubilarse

28 de enero de 2016 11:19

Comentar este artículo

Twitter

Me gusta Sé el primero de tus amigos al que le guste esto.

La ANSES llevará a cabo el miércoles 17 de febrero a las 10 hs. el lanzamiento del Plan Nacional de Preparación de Retiro Laboral 2016, destinado a personas que están próximas a retirarse de la actividad profesional.

El encuentro, que es gratuito, se dictará en el Instituto Nacional de la Administración Pública – INAP- (Avenida Belgrano 637, CABA). La convocatoria está abierta para toda la ciudadanía.

En el marco de este plan, la ANSES ofrecerá talleres donde se abordará la temática del retiro laboral. En principio, los mismos estarán destinados para trabajadores de organismos y empresas y, posteriormente, se harán convocatorias abiertas para que todas aquellas personas que estén en edad de jubilarse puedan participar de los talleres.

Se trata de espacios de reflexión para los adultos mayores en las etapas previas a jubilarse y después de la jubilación. Abordar la situación del retiro laboral, algo que puede provocar un alto impacto emocional, ayuda a visualizar este momento de un modo más amigable y a redescubrir proyectos postergados.

Los interesados en participar pueden inscribirse de lunes a viernes de 9 a 15.30 al 4015-8237/40/10. Para

× De cronista.com



# EL CRONISTA

NEGOCIOS

## Crece en empresas la tendencia a pre-jubilar con beneficios acordados

Es para quienes cuentan con los años de aportes obligatorios y tienen edad cercana al retiro. Siguen cobrando entre el 50 y 80% del sueldo y mantienen la cobertura prepaga



X De cronista.com



CRECE EN EMPRESAS LA TENDENCIA A PRE-JUBILAR CON  
BENEFICIOS ACORDADOS

MARÍA GABRIELA ENSINCK  
21/07/2017 | 00:00

En momentos en que las empresas necesitan achicarse y no quieren recurrir a desvinculaciones forzosas, el "outplacement" permite "adelantar" la etapa jubilatoria sin perder ingresos, aportes ni la cobertura de salud. La herramienta no es nueva (se usó ampliamente en los 90), y hoy toma impulso "no sólo para el personal jerárquico sino para colaboradores de todos los niveles, siempre que no les falten más de dos o tres años para jubilarse y se trate de un retiro consensuado", comentó a este diario Gustavo Aguilera, gerente de capital Humano del grupo Manpower.

Los planes de Retiro Anticipado Voluntario "ofrecen ventajas para ambas

partes", afirmó Carla Fernández, de la consultora especializada Argentum. "Por un lado, permiten a empleados en edad cercana a la jubilación, dejar de trabajar percibiendo una asignación mensual y manteniendo la cobertura de salud. Y por otra parte, posibilita a las empresas reestructurar su dotación sin recurrir a retiros forzosos ni despidos que impactan negativamente en su imagen y generan conflictividad".

"Bien usada, esta herramienta se percibe como un beneficio para todo aquel que trabajó durante muchos años en la compañía", apuntó el consultor Carlos Pedemonte, quien accedió él mismo a un plan de retiro anticipado luego de trabajar 30 años en Arcor y hoy se dedica a asesorar a las empresas en su implementación.

www.headhuntersworkplace.cl

Pleasant Work ® Chile

CAREER MANAGEMENT, PRIMEROS PLACE HUNTER EN CHILE

INICIO HEAD HUNTERS CONTACTO ANECDOTAS

## OUTPLACEMENT PARA JUBILAR

[E-mail](#)

Pleasant Work Chile preocupada por mejorar el proceso de transición desde la vida laboral activa a la jubilación y consciente que este es un proceso y no un evento, diseñó un **Programa de Coaching denominado, Asesoría para el proceso de retiro voluntario ó Outplacement para Jubilar**, entregando herramientas que permiten a las personas hacer una transición exitosa a esa nueva e importante etapa de sus vidas.

Si quieres más información, envíanos un mail a: [empleabilidad@placehunter.cl](mailto:empleabilidad@placehunter.cl)

A través de un Coaching de 12 horas en cuatro sesiones: (1) Emociones y Planificación de Uno Mismo, (2) Finanzas Personales, (3) Emprendimiento y (4) Desvinculación y Familia, permite que durante un mes los trabajadores planifiquen estratégicamente su vida una vez que estén jubilados.

El Coaching es realizado por Ingenieros Civiles y Comerciales, con amplia experiencia Ejecutiva en grandes empresas y también por Orientadoras Familiares.

En el Coaching Emociones y Planificación de Uno Mismo, el objetivo es abordar en las personas las complejidades emocionales asociadas a la desvinculación laboral. A su vez, en el Coaching de Emprendimiento, el objetivo es motivar a las personas a emprender como una alternativa de desarrollo personal y entregar herramientas para implementar en forma rápida y eficiente una idea eficiente. En tanto, en el Coaching de Finanzas Personales, el objetivo es orientar a las personas en su estrategia de finanzas personales, a fin de permitir administrar sus recursos financieros para apoyar sus planes futuros. Por último, en el Coaching de Desvinculación y Familia, el objetivo es asistir a la persona en el ámbito de su familia para enfrentar esta nueva etapa de su vida. Integrar a la familia en el proceso de transición para que ésta sea una experiencia que los fortalezca como familia. A dicho taller, debe asistir pareja, cónyuge e hijos.

**ART. RELACIONADO**

- [Outplacement IMAGEN Personal, Lilian Bustamante](#)
- [Coaching para Cambiarse o Encontrar Trabajo](#)
- [Outplacement Empleabilidad, Universidad de Concepción](#)

**SOLICITA ESTUDIO SUELDOS DE EJECUTIVOS DE CH 2015**

**COACH PERSONAL**

Contrata un Programa Coaching de Cambio de Tr personalizado.

**INDICE DESEMPLEO**

**PWC EN CNN CHILE**

**HEAD HUNTERS**

¿Qué porcentaje de Head Hunters responden tus mails

**CAMBIO EJECUTIVOS**

[Revisa los cambios de Ejecutivos](#)

**MITOS EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO**

**ENCILLOS PASOS PARA BUSCAR TRABAJO**

**ULTIMAS NOTICIAS**

- [¿Qué tan difícil es conseguir un trabajo de un headhunter?](#)
- [¿Es posible hacer networking en un bar?](#)
- [¿Programas de outplacement aumentan 30% en el último año?](#)
- [¿Es el Outplacement en Chile la mejor herramienta para encontrar trabajo?](#)



## La jubilación y el retiro anticipado del trabajador: el debido análisis preventivo

por Mario Eduardo Castro Sammartino |  
Sep 29, 2016 | Empresas

### **La jubilación y el retiro anticipado del trabajador: el debido análisis preventivo**

La jubilación y el retiro anticipado del trabajador son dos posibilidades que las empresas pueden evaluar al diseñar una política de retiro del personal que se encuentre en una edad próxima a alcanzar los mínimos jubilatorios legales.

La Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 concede al empleador la facultad de intimar al trabajador a iniciar los trámites jubilatorios y lo obliga a mantener el puesto de trabajo por un plazo máximo de un año. Debidamente cursada, esta intimación surte los efectos del preaviso y, concedido el beneficio jubilatorio o transcurrido el plazo de conservación del empleo de un año, la relación queda extinguida sin obligación para el empleador de abonar indemnizaciones por despido.

Sin embargo, la extinción del contrato de trabajo no será posible de este modo si el trabajador no reúne los requisitos legales para obtener una de las prestaciones jubilatorias previstas por la Ley 24.241 (Ley de Contrato de Trabajo, artículos 252, siguientes y concordantes), en la práctica, la cantidad de años de aportes suficientes, circunstancia que muchas veces es ignorada por los empleadores.

Por ende, a los fines que los responsables de recursos humanos elaboren una prolija y correcta política de retiros en la empresa es necesario evaluar caso por caso las condiciones de cada trabajador respecto al sistema jubilatorio a los fines de identificar aquellas personas que se encuentran en condiciones de iniciar el trámite jubilatorio y eventualmente cursarles la pertinente intimación para que así lo hagan. Con los ya mencionados importantes beneficios de poder extinguir la relación de trabajo sin costo para la empresa.

Dicha evaluación servirá también para que - en el caso que el trabajador no reúna las

posibilidad de ofrecer al mismo un retiro anticipado, en condiciones mutuamente beneficiosas y de ahorro para las dos partes. Por supuesto que a través de la formalización de un acuerdo de desvinculación en debida forma para brindar seguridad y evitar reclamos.

Finalmente, la evaluación de las condiciones previsionales del personal lleva también a poner la atención sobre aquellos trabajadores que, si bien distantes a la edad mínima legal para jubilarse, tienen deficiencias en sus cotizaciones de la seguridad social que hagan que al alcanzar la edad mínima legal no puedan jubilarse por falta de aportes, impidiendo así su desvinculación sin costo para el empleador.

La jubilación y el retiro anticipado del trabajador son entonces dos aspectos sobre los cuales los encargados de los recursos humanos de las empresas pueden trabajar preventivamente, con el debido asesoramiento profesional, para diseñar una política de recambio generacional eficiente y económica. No hacerlo solo conduce a la improvisación y a mayores y seguros costos.

Mario Eduardo Castro Sammartino

*Nuestras publicaciones expresan exclusivamente la opinión de su autor y no constituyen consejo ni opinión legal sobre caso alguno. De necesitarlo debe consultar con su abogado de confianza o puede [contactarnos](#) a su conveniencia. Si le ha gustado el artículo, por favor, compártalo.*