



## **CONSULTORIA**

### **PROPUESTA DE PROGRAMA DE ATENCIÓN PARA PRE PENSIONADOS DE LA EMPRESA VIDRIO ANDINO S.A.S**

#### **PRESENTADO POR**

Andrés Felipe Clavijo Zuluaga

Nelson Fernando Garaviz Alvarado

Clara Yamile Martínez Ávila

#### **TUTOR ACADÉMICO**

Camilo Andrés Osorio Pulido

**MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DIRECCIÓN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

Bogotá D.C, Colombia 2023 - 2

## Tabla de contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción.....	7
Planteamiento del problema.....	8
Descripción del problema.....	8
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación.....	11
Antecedentes.....	12
Marco Teórico.....	14
Marco Metodológico.....	18
Tipo de investigación.....	18
Diseño de investigación.....	18
Instrumentos De Recolección.....	20
Encuestas.....	20
Resultados de la encuesta.....	21
Entrevistas semiestructuradas.....	22
Ejecución metodológica.....	23
Resultados De Entrevistas.....	25
Discusión de los resultados.....	27
Discusión desde la categoría psicológica:.....	28
Discusión desde la categoría ocupacional:.....	29
Discusión desde la categoría administrativa:.....	29
Discusión desde la categoría Financiera:.....	30
Programa de pre pensionados.....	30
Actividades sensibilizadoras y recreacionales.....	31
Doble asesoría pensional.....	31
Charlas de reflexión y capacitaciones.....	31
Acompañamiento psicológico.....	32
Alianzas ocupacionales.....	32
Asesorías financieras.....	33
Evaluación del programa de pre pensionados.....	33
Presupuesto y Cronograma.....	34
Conclusiones.....	35
Recomendaciones.....	37

Referencias..... 39  
Anexos y Figuras ..... 43

## Resumen

El presente documento expone una propuesta detallada para el diseño de un programa de pre pensionados para los trabajadores de la empresa Vidrio Andino SAS. El objetivo principal de este programa es contextualizar a la compañía de la cantidad de empleados próximos a pensionarse con fin de tomar los planes de acción necesarios, que garanticen la renovación generacional, la transferencia del conocimiento y la continuidad del negocio; por otro lado, brindar acompañamiento y preparación a los empleados en su transición hacia la pensión, abordando necesidades específicas en las áreas psicológicas, ocupacionales, financieras y administrativas.

Para elaborar la propuesta, inicialmente se llevó a cabo una revisión en el aplicativo HRSM (Human Resources Systems Management) para identificar a los empleados cercanos a su proceso de pre-pensión, centrándonos en aquellos que están a menos de diez años de cumplir la edad de jubilación; seguidamente se diseñó y aplicó una encuesta con el fin de caracterizar las perspectivas y requisitos de los participantes respecto al proceso de pensión.

Posteriormente, se realizaron entrevistas semiestructuradas para profundizar en factores subjetivos vinculados a este cambio vital. Los principales hallazgos indican que los participantes presentan emociones encontradas, desde positivas como tranquilidad e ilusión, y emociones negativas como ansiedad e incertidumbre. Además, se evidenció desinformación sobre requisitos legales y administrativos del proceso pensional, así como falta de planificación financiera ante la transición.

Ante las necesidades detectadas, el programa plantea estrategias integrales de preparación al retiro laboral involucrando los aliados de la empresa, que incluyen: doble asesoría para orientación pensional la cual por normativa se debe desarrollar diez años antes, talleres de adaptación psicoemocional y el desarrollo de una nueva visión de futuro, capacitación en habilidades sociales e interpersonales, actividades para el mantenimiento de un equilibrio ocupacional, y educación financiera personal sobre planeación y gestión económica.

Se espera que la implementación de este programa estructurado facilite una transición saludable a la etapa de pensión, promoviendo el bienestar y satisfacción de los trabajadores. Asimismo, los beneficios para la empresa se verán reflejados en términos de productividad laboral, preservación del conocimiento organizacional y fortalecimiento de su marca como empleadores responsables y humanizados.

Palabras Clave: Pensiones, Talento Humano, Transición, Programa, Bienestar, Jubilación

### **Abstract**

This document outlines a comprehensive proposal for the development of a pre-retirement program tailored for the employees of Vidrio Andino SAS company. The primary aim of this program is to furnish the company with insights into the nearing retirement age employees, enabling necessary action plans to ensure generational renewal, knowledge transfer, and business continuity. Additionally, it aims to provide support and preparation for employees transitioning into retirement, addressing specific needs in psychological, occupational, financial, and administrative areas.

For the development of the proposal, an initial review was conducted using the HRSM (Human Resources Systems Management) application to identify individuals in the pre-retirement process, focusing on those within the next ten years of reaching retirement age. Subsequently, a survey was designed and administered to characterize participants' perspectives and requirements regarding the retirement process.

Following this, semi-structured interviews were conducted to delve into subjective factors related to this life change. The main findings indicate that participants experience mixed emotions, ranging from positive ones such as peace of mind and excitement, to negative emotions like anxiety and uncertainty. Moreover, there were signs of misinformation regarding the legal and administrative prerequisites of the pension procedure, alongside an absence of financial planning for the transition.

Addressing the identified needs, the program proposes comprehensive retirement preparation strategies involving company allies, including: dual counseling for pension guidance, which is mandated to begin ten years prior, workshops for psychosocial adaptation and fostering a new vision for the future, training in social and interpersonal skills, activities to maintain occupational balance, and personal financial education on planning and economic management.

It is anticipated that the introduction of this organized program will enable a smooth transition into retirement, fostering the welfare and contentment of the employees.

Additionally, benefits for the company will be reflected in terms of labor productivity, preservation of organizational knowledge, and strengthening of its brand as a responsible and humanized employer.

Key words: Pensions, Human Talent, Transition, Program, Wellbeing, Retirement

## **Introducción**

Para las empresas en el sector público es muy común contar con programas para personal en proceso de jubilación, lo cual se observa en sectores como el militar, político, gubernamental, de salud y educativo, entre otros; en estos programas se encuentran una serie de estrategias y actividades enmarcadas en la preparación del personal que está en proceso de jubilación, aplicando alternativas en aspectos ocupacionales, psicológicos, económicos y administrativos. Sin embargo, para las empresas del sector privado es poco común observar este tipo de programas, por razones aún desconocidas, es probable inferir que esta situación se presente ya sea por falta de liderazgo en estas prácticas, por desinterés en los colaboradores o porque para las empresas la jubilación se convierte en un procedimiento más de retiro y finalización de un contrato de laboral.

Dadas las anteriores circunstancias, se elaboró el programa de pre pensionados para la empresa Vidrio Andino S.A.S, enmarcado en la solución a la problemática identificada frente a la falta de interés de los colaboradores por su proceso pensional por la empresa que ha evidenciado la ausencia de transición del conocimiento de los colaboradores que realizan funciones sustantivas de la organización y que se han jubilado, por lo cual es muy importante desarrollar la transmisión del conocimiento a los empleados que harán el relevo generacional.

Para entregar la propuesta del programa de pre pensionados para la empresa en cuestión, se establecieron unos objetivos que al desarrollarlos se contó con las suficientes herramientas e información necesaria, encaminando en la adaptación del programa y así proponer a la alta dirección; de ser aprobado, realizar la implementación esperando que se mantenga en el tiempo y se cuente con el mejoramiento continuo de acuerdo con las actualizaciones normativas, tendencias laborales, intereses de la empresa y necesidades de los colaboradores.

### **Planteamiento del problema**

El proceso para pensionarse en Colombia implica unos trámites administrativos que pueden resultar complejos, adicionalmente mucha gente desconoce la forma de cómo se calculan las mesadas pensionales y los requisitos de pensión. Esto puede hacer que las personas generen resistencia al momento de pensionarse por el desgaste que implica la gestión de normalización de aportes y una expectativa errada en lo que se espera recibir por el concepto de mesada pensional, lo que afecta el ingreso normal que perciben las personas y genere resistencia al proceso de pensión, así mismo, los pre pensionados se enfrentarán a unas dinámicas ocupacionales y psicológicas que pueden afectar el bienestar y la salud mental. Sumado a esto, la empresa identifica la necesidad de realizar un plan de sucesión que garantice la transferencia del conocimiento sin que afecte la continuidad del negocio cuando la personas hagan goce de su pensión.

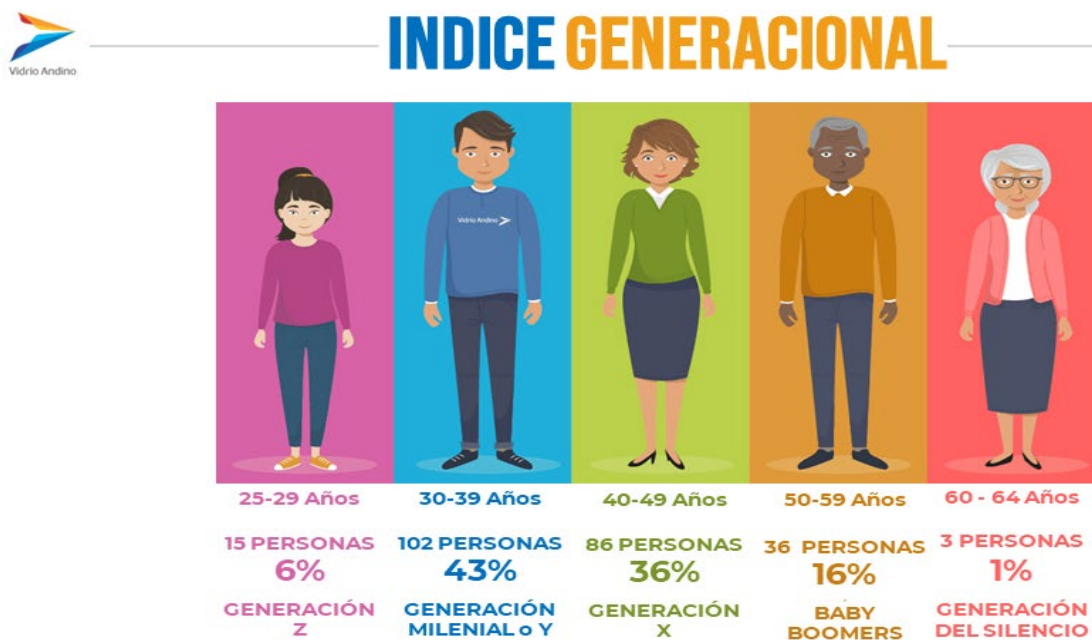
### **Descripción del problema**

Actualmente, el índice generacional de la empresa Vidrio Andino S.A.S. muestra que el 36% de la población se encuentra en este momento entre los 40 y los 49 años, es decir, de 236 personas, 86 están cerca de la edad pensional.

Figura 1: Datos relevantes población Vidrio Andino S.A.S



Figura 2: Índice Generacional Vidrio Andina S.A.S



A partir de diversas experiencias vividas en la compañía, los colaboradores han mostrado dificultad al momento de ejecutar los trámites necesarios para hacer el goce del derecho a pensionarse. Este no es el único factor que genera retrasos con el proceso de jubilación, también es la falta de voluntad evidenciada en algunos trabajadores. Estas dificultades no solo afectan al colaborador, sino que también podrían impactar a la compañía en temas de Top Employer, de satisfacción del colaborador y transferencia del conocimiento, teniendo en cuenta que las funciones de los colaboradores son de difícil consecución en el mercado laboral, por lo cual, la empresa quiere incursionar en generar actividades o prácticas que le permitan continuar la ejecución de su operación y proporcionar acompañamiento y preparación psicológica, financiera y ocupacional para este nuevo proyecto de vida. Por lo anterior se plantea el siguiente cuestionamiento ¿Cuál debería ser la propuesta de un programa de pre-pensionados para la empresa Vidrio Andino S.A.S?

### **Objetivo General**

Proponer un programa de pre pensionados para los colaboradores de la empresa Vidrio Andino S.A.S.

### **Objetivos Específicos**

1. Caracterizar las necesidades particulares de las personas en la organización con respecto a su proceso de pensión.
2. Examinar las condiciones y oportunidades que tienen los colaboradores de vidrio andino para acceder a sus derechos de jubilación.
3. Elaborar la propuesta de programa de pre pensionados para atender necesidades corporativas relacionadas con indicadores de satisfacción laboral y employer branding.

## **Justificación**

La empresa Vidrio Andino SAS, que forma parte del grupo Saint-Gobain, se destaca como una fábrica de vidrio líder. Su enfoque principal es la innovación, la seguridad y la sostenibilidad, utilizando tecnología avanzada, lo cual se refleja en sus numerosas certificaciones y reconocimientos. (Andino, 2023). (Anexo 1). Su dedicación a la excelencia y el alto nivel de calidad de sus productos le ha permitido consolidarse en el mercado colombiano. En su camino hacia la excelencia la organización ha identificado en sus procesos de Gestión del Talento Humano una oportunidad de mejora relacionada con el proceso de retiro por jubilación de sus colaboradores.

En la actualidad, la empresa carece de un programa de atención al pre pensionado, lo que puede generar inquietudes e incertidumbre en los empleados que se acercan a su retiro. Para abordar esta situación, se ha desarrollado esta propuesta de consultoría que asesore a la alta dirección de Vidrio Andino S.A.S y que posterior a su aprobación se desarrolle la implementación de un programa de apoyo a los empleados próximos a jubilarse que permita el incremento del compromiso, la satisfacción laboral y el Employer Branding.

Este programa tiene como objetivo proporcionar información clara, con alternativas sobre los beneficios de pensión y opciones de planes de retiro, para que los empleados puedan tomar decisiones informadas y planificar adecuadamente su futuro financiero y ocupacional. Además, se sugiere ofrecer capacitación y apoyo emocional dentro del programa de transición, lo que ayudará a facilitar la adaptación a la vida después del trabajo.

La planificación financiera también es un pilar fundamental en este programa, ya que brindará asesoramiento sobre ahorros e inversiones, asegurando el bienestar económico de los empleados durante su pensión y permitiéndoles disfrutar de una transición más tranquila y segura.

La iniciativa también hace hincapié en la importancia de la empleabilidad de los trabajadores senior, ofreciendo oportunidades de formación y creando un ambiente laboral inclusivo. Esto ayudará a mantener elevados los niveles de motivación y satisfacción de los empleados a lo largo de su carrera, incluso durante su jubilación.

La adopción de un enfoque humanista en la gestión del recurso humano es esencial para las empresas, y en este caso para Vidrio Andino S.A.S por varias razones. Inicialmente, esta perspectiva reconoce y aprecia el potencial de los empleados, incluso tras su retiro, utilizando sus habilidades y conocimientos adquiridos durante su carrera profesional. También considera las necesidades emocionales de los empleados, centrándose en el ser humano como un ser racional y emocional. Al acercarse a los empleados desde esta perspectiva, se brinda apoyo para enfrentar de manera positiva la transición a la vida después del trabajo, promoviendo así su bienestar emocional.

### **Antecedentes**

El inicio de esta iniciativa se basó en la situación de una empleada de la compañía que está en la etapa de jubilación, pero se enfrentó a diversas situaciones para completar su proceso de jubilación. Entre estas situaciones se encontraron:

Desconocimiento del proceso necesario para obtener su derecho de jubilación administrativo. Falta de voluntad por parte del colaborador para gestionar adecuadamente su proceso de retiro. La empresa no había identificado la importancia de hacerle seguimiento a los empleados próximos a jubilarse hasta que identificó el caso de Elizabeth Rincón, una trabajadora. que es madre cabeza de familia con una hija mayor que tiene un trastorno bipolar, y quien no ha desarrollado su proceso de pensión aun cuando ya ha cumplido con los requisitos para jubilación, su situación se hace particularmente compleja debido a su contexto familiar.

Para ayudar a esta trabajadora en su proceso pensional, se llevó a cabo reuniones de asesoramiento y la empresa le otorgó permisos laborales para completar los trámites necesarios. En la actualidad, la empresa se encuentra evaluando la manera de cómo pudo haberse evitado esta situación, es por ello por lo que surge la necesidad del programa de pre pensionados.

Un segundo antecedente es el del señor José Ricardo Díaz Sandoval de 85 años, Fue inicialmente el exdirector de una planta en una empresa de Barranquilla y Bogotá esta empresa se encargaba de la fabricación de vidrio para carros dicha empresa quebró y cerró sus puertas. A partir de ello, fue contactado por Vidrio Andino S.A.S para abrir una nueva planta en Barranquilla dado su amplio conocimiento y experiencia en producción de vidrio. Trabajó para ellos durante 3 años incluso en pandemia para sacar adelante el proyecto, debido a la falta de personal calificado de la empresa en ese campo.

Esto evidenció falencias en la gestión del conocimiento y transferencia de pericia en Vidrio Andino S.A.S. El señor José Ricardo accedió a pesar de su edad de jubilación, por su contexto personal de viudez en dos ocasiones y vivir solo sin hijos. Su caso es un ejemplo de cómo déficits organizacionales y una inadecuada planeación sucesoral llevan a depender de personal retirado altamente calificado ante vacíos de experiencia. Esto puede amenazar la sustentabilidad del conocimiento estratégico si no se implementan mejores prácticas de gestión del recurso humano y transferencia de conocimiento intergeneracional.

### **Marco Teórico**

El marco teórico se abordó las perspectivas de diversos autores sobre aspectos administrativos, jurídicos, psicológicos y ocupacionales relevantes en la transición a la pensión. Se explorarán contenidos clave que deben incluir los programas de preparación al retiro, como psicoeducación, orientación financiera, hábitos saludables, roles, relaciones sociales y nuevos propósitos de vida. El análisis permitirá fundamentar integralmente el programa propuesto.

Así pues, de acuerdo con (MinSalud), dentro de sus funciones sustantivas encargarse de participar en del establecimiento de políticas sobre pensiones, para lo cual ha establecido el Sistema General de Pensiones, basado en la normativa y legislación vigente que ejecuta el cumplimiento de los derechos que tiene un trabajador para contar con la pensión. (Colombia, 2023) (Anexo 2).

Para acceder a estos derechos los trabajadores deben cumplir unos requisitos y ejecutar una serie de trámites administrativos y procedimientos de acuerdo con el caso de cada trabajador que a través del Ministerio de Salud y Protección Social se pueden consultar para su ejecución. (Colombia, 2023)

A través de la normativa vigente, se establecen los criterios y políticas que cada trabajador debe cumplir para acceder al derecho de su pensión, por esta razón es de gran importancia conocer la normativa y reformas laborales que se encuentren en vigencia, con el propósito de poder asesorar al personal de la empresa Vidrio Andino S.A.S y así apoyar desde la propuesta del programa de pre pensionados el conocimiento de dicho procesos administrativos, el cumplimiento de los requisitos, la doble asesoría con el fin de garantizar los beneficios, ventajas y desventajas de los Regímenes de Prima Media RPM y Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad RAIS. (Colombia, 2023) (Anexo 2).

El director del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social (Farné D. A., 2023), en su cuaderno de trabajo No. 16, analiza a la población de personas mayores desde una perspectiva económica, cubriendo aspectos demográficos, de salud y socioeconómicos en el año 2012. Esta investigación entregó unos resultados significativos donde se evidencia que muchos de estos adultos, por situaciones económicas deben permanecer laboralmente activos. (Farné D. A., 2023).

Adicionalmente gracias a la participación del (DANE, 2023) con la encuesta de calidad de vida, de salud, bienestar y envejecimiento, ha logrado caracterizar esta población. La información encontrada en el DANE para el año 2022; el estudio SABE Colombia sobre la salud, bienestar y el envejecimiento del año 2015 (MinSalud) la Política Colombiana de Envejecimiento, (Colombia, 2023) serán parte vital de la caracterización del personal de Vidrio Andino S.A. aportando en las propuestas ocupacionales y económicas de lo que será el programa de pre pensionados. (Villada F. , 2020) en su libro titulado “Finanzas personales para todas las etapas de la vida” refiere que las personas se deben preparar para las expectativas de ingresos mensuales menores al último salario devengado.

Por lo cual recomienda iniciar conociendo los gastos mensuales, generando acciones de ahorro, de inversión, aumentando los ingresos con actividades emprendedoras, alternativas de asesorías de 10 acuerdo con las experiencias y los talentos, estas actividades permiten ampliar los contactos, mantener la mente ocupado y sentirse útil aun cuando estén jubilados. (Villada F. , 2020).

Desde la psicología, teorías como la de desarrollo psicosocial de Erikson (1950), citado en (Bordignon, 2005) establecen que en la adultez tardía es clave lograr la integridad del yo, revisando y aceptando las experiencias del ciclo vital. Los programas previos a la jubilación pueden apoyar esta integración psicológica (Guevara, 2013). Asimismo, la teoría de la actividad (Havighurst, 1961, citado en (Robledo, 2020), plantea que el bienestar en la vejez depende de mantener niveles de actividad e interacción social similares a etapas previas. Las iniciativas de preparación al retiro pueden educar sobre conservar estilos de vida activos y redes de apoyo al pensionarse (Parra R, 2017).

Desde el modelo del continuo laboral (Atchley, 1976), se recalca la conveniencia de una transición paulatina a la jubilación, con fases como el pre retiro donde se inicia la adaptación psicológica a la idea próxima de pensionarse. Los programas de pre pensionados facilitan este proceso de adaptación progresiva (Bermejo, 2006). Existen diversas aproximaciones psicológicas que coinciden en que, para lograr un ajuste positivo a la jubilación, es clave implementar iniciativas organizacionales de preparación dirigidas a próximos pensionados. Mediante educación, consejo y soporte, se pueden atender necesidades específicas y promover el bienestar psicosocial en la transición al retiro (Bermejo, 2006); (Guevara, 2013). La jubilación representa un cambio vital significativo con adaptaciones psicológicas, sociales y económicas (Guevara, 2013). Implementar programas de preparación para el retiro en las organizaciones puede facilitar este proceso y favorecer el bienestar de los trabajadores próximos a pensionarse.

En lo ocupacional, la jubilación conlleva un importante cambio en la vida de los individuos, con impactos tanto personales como laborales. Es fundamental que las organizaciones implementen programas de preparación para apoyar la adaptación de los trabajadores (Jonsson, 2003). Desde terapia ocupacional, la jubilación se entiende como un proceso adaptativo complejo que conlleva reorganización y reestructuración ocupacional (Piñeiro, 2014). Supone cambios en el uso del tiempo, roles y rutinas cotidianas. Se destaca proveer programas preventivos con estrategias para mantener salud, desarrollar intereses, relaciones y un propósito, promoviendo participación en ocupaciones significativas (Diago, 2021).

Desde el modelo de Ocupación Humana (Kielhofner, 2004), participar en ocupaciones satisface necesidades y posibilita construir identidad. En la adultez mayor es clave promover actividades significativas y con propósito (Valdebenito, 2018). El equilibrio ocupacional entre autocuidado, productividad y ocio es esencial para el bienestar. Su ruptura al jubilarse puede afectar la salud (Yerxa, 1998), citado en Peral, 2017).

Con base a esto, (Diago, 2021) propone que los programas de preparación para el retiro deben contemplar: psicoeducación sobre los cambios esperados y estrategias de adaptación; orientación para la gestión financiera; promoción de hábitos saludables; desarrollo de nuevos roles, rutinas e intereses; mantenimiento de vínculos sociales; y construcción de un nuevo propósito de vida. Adicionalmente, (Guevara, 2013) plantean la relevancia de un enfoque preventivo y comunitario. Recomiendan iniciar la planificación para la jubilación entre 3 y 5 años antes, y emplear tácticas de grupo que fomenten la solidaridad y el intercambio de vivencias. Además, se hace hincapié en la necesidad de ofrecer recursos para que los próximos jubilados puedan elaborar su plan de transición personal, según (Canfranc, 2022).

### **Marco Metodológico**

#### **Tipo de investigación**

El estudio actual es de naturaleza descriptiva, ya que su principal objetivo es observar y cuantificar las múltiples variables que podrían entorpecer el proceso de obtención de la pensión para aquellos individuos que están a 10 años de alcanzar su derecho a jubilación.

#### **Diseño de investigación.**

La estructura de la investigación es de tipo no experimental y descriptivo transeccional. Esto implica que no se alteran intencionalmente las variables, sino que se observan las condiciones preexistentes.

Así mismo, el enfoque de investigación es descriptivo transeccional, ya que implica recolectar datos en un momento con el objetivo de describir variables y analizar su impacto y relación en ese momento particular de los colaboradores. (Hernández & Mendoza, 2018).

### **Alcance**

El alcance es descriptivo, inicia con la descripción de las necesidades, percepciones y experiencias de los colaboradores próximos a pensionarse en las diversas áreas evaluadas, sin pretender establecer relaciones causales y finaliza en el momento que el colaborador se pensiona. (Hernández & Mendoza, 2018)

### **Enfoque**

La investigación tiene un enfoque mixto, ya que se combinan técnicas cuantitativas y cualitativas. De acuerdo con la referencia de (Hernández & Mendoza, 2018), los métodos mixtos constituyen una serie de procedimientos sistemáticos, basados en la evidencia y reflexivos de investigación que comprenden la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. (Hernández & Mendoza, 2018)

### **Población y muestra**

La población objetivo fueron los 25 colaboradores de Vidrio Andino SAS que se encontraban a 10 años o menos de pensionarse. Se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico basado en la conveniencia, donde se incluyeron 24 de los 25 empleados que participaron en el llenado de la encuesta (Otzen, 2017).

Para llevarla a cabo, se aplicaron encuestas a través de las cuales se recopiló información que permitió evidenciar quiénes conocen los requisitos de pensión, los trámites administrativos necesarios, la doble asesoría, los cálculos de mesada pensional y se logró identificar las necesidades particulares de cada uno, con el fin de poder aprovechar al máximo el programa de pre pensionados. Finalmente, con los resultados obtenidos se realizó el análisis de la información y la caracterización de los colaboradores con entrevistas semiestructuradas. A partir de esto se sentaron las bases para la construcción del programa adecuado para la empresa Vidrio Andino S.A.S.

### **Instrumentos De Recolección**

En la consultoría, se utilizaron tanto técnicas cuantitativas como cualitativas para recolectar información, lo que posibilitó un enfoque integral. Se aplicaron encuestas a una muestra representativa, lo cual posibilitó describir y generalizar resultados sobre variables de interés (Hernández & Mendoza, 2018). También se efectuaron entrevistas semiestructuradas y se organizaron grupos de discusión con el fin de adquirir un entendimiento más profundo de las opiniones y vivencias de los individuos involucrados, según lo indicado por (Díaz-Bravo, 2013)

### **Encuestas**

Con el objetivo de caracterizar las necesidades particulares de los trabajadores de Vidrio Andino S.A.S con respecto a su proceso de pensión, se aplicó una encuesta de 9 preguntas a las personas que cumplían con el perfil de pre pensionados dentro de la empresa. (Namakforoosh, 2000)

Específicamente, la encuesta se enfocó en los 25 colaboradores que se encontraban a 10 años o menos de pensionarse. Se utilizó un formulario Forms para su diligenciamiento (Anexo 3, Figura 3), logrando obtener respuesta de 24 personas de este grupo objetivo.

La muestra obtenida permitió describir adecuadamente tendencias y necesidades comunes de los trabajadores próximos a jubilarse en Vidrio Andino S.A.S. Los resultados entregaron información valiosa para caracterizar requerimientos en las áreas psicológicas, ocupacionales, económicas y administrativas, como insumo para el diseño del programa de pre pensionados.

### **Resultados de la encuesta**

Los resultados de la encuesta (Anexo 3, Anexo 4, Anexo 5) se lograron establecer resultados interesantes respecto a las perspectivas sobre la transición a la pensión de los participantes evaluados.

Se observó una mezcla de emociones, que iban desde la emoción a la aprehensión, sobre el proceso de pensión. Proceso que se puede contrarrestar con la planificación temprana que ayudará a mitigar la ansiedad y facilitar la adaptación.

En cuanto a las expectativas sobre la pensión, la mayoría esperaba disfrutar su tiempo libre y descubrir nuevos intereses de manera positiva. Sin embargo, había una minoría significativa que temía aburrirse y enfrentar la monotonía en esta nueva etapa. Por eso, es clave ayudar a construir un propósito claro y expectativas positivas para garantizar el bienestar al pensionarse.

En cuanto a aspectos laborales, se observaron diferencias significativas. Algunos deseaban mantener cierta conexión con la empresa tras jubilarse, mientras que otros preferían desconectarse por completo de lo laboral.

Un dato preocupante indica que la mayoría no ha recibido respaldo de la empresa para prepararse para el retiro. Se evidenció una carencia de un programa formal que permitirá acceder a recursos de preparación para esta etapa de los colaboradores.

## **Entrevistas semiestructuradas**

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa empleada para obtener información detallada y en profundidad sobre las experiencias, motivaciones, creencias y puntos de vista de los participantes respecto a un tema específico, lo cual puede ser difícil de lograr con otros métodos, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Para la ejecución de las mismas se elaboró un formato de preguntas guía para la realización de las entrevistas (Anexo 7).

De acuerdo con (Díaz-Bravo, 2013), este tipo de entrevista es relevante cuando se busca comprender la perspectiva, vivencias y significados que los participantes le otorgan a situaciones cotidianas y temas específicos. Combina preguntas predeterminadas con espacios para profundizar y aclarar ideas importantes que surjan espontáneamente durante la conversación.

Entre sus principales ventajas se encuentran la riqueza, profundidad y detalle de la información obtenida, así como la posibilidad de establecer rapport con el entrevistado. Sin embargo, requiere que el entrevistador tenga habilidades para generar un ambiente de confianza y para dirigir estratégicamente la conversación.

Ahora bien, para el diseño de la guía de preguntas de las entrevistas semi-estructuradas en esta consultoría, nos basamos en el objetivo específico número dos y en el análisis previo de datos cuantitativos recolectados a través de una encuesta. Se formularon preguntas enfocadas en obtener información detallada sobre las experiencias, motivaciones, creencias y perspectivas de los participantes respecto al proceso de pensión (Anexo 7).

También las entrevistas se estructuraron en torno a cuatro categorías principales de la consultoría: ocupacional, psicológica, económica y administrativa. Las preguntas buscaron explorar con profundidad aspectos relevantes de la transición a la pensión, para comprender la perspectiva y situación cotidiana de los participantes respecto a este proceso.

## **Ejecución metodológica**

El primer paso fue planificar un guion de preguntas alineado con el objetivo número dos y con el análisis previo de datos cuantitativos de la encuesta. Se demostró una secuencia lógica y lenguaje familiar para los 6 participantes entrevistados. Luego se realizó la ejecución de las entrevistas, coordinando espacio y tiempo con cada participante. Cada entrevista dura entre 20 y 30 minutos aproximadamente. Se iniciaron las sesiones luego de que los participantes diligenciaran el consentimiento informado requerido (Anexo 6).

Ahora bien, se eligieron seis categorías para llevar a cabo un análisis cualitativo, siguiendo la metodología de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Este enfoque implicó organizar, codificar y descubrir patrones y temas emergentes en los datos. Estas seis categorías fueron esenciales para explorar en detalle diversos factores cruciales vinculados al proceso de jubilación de los participantes (Anexo 8).

1. Conocimiento sobre requisitos y trámites pensionales: Evaluar las necesidades de preparación administrativa y legal de los participantes (Díaz-Bravo, 2013)
2. Apoyo organizacional para la jubilación: Medir la brecha entre las necesidades de los participantes y los recursos proporcionados por la empresa.
3. Preparación y disposición financiera: Describir un factor crítico para una transición adecuada a esta nueva etapa (Villada F. D., 2020).
4. Expectativas frente a cambios vitales: Explorar actitudes y creencias centradas en adaptarse a transformaciones ocupacionales, familiares y sociales (Atchley, 1976)

5. Estrategias de adaptación psicoemocional: Investigar los recursos internos de los participantes para enfrentar el impacto psicosocial de la jubilación (Guevara, 2013)
6. Intereses y nuevos propósitos: Indagar sobre aspiraciones y perfilando oportunidades para una reestructuración ocupacional significativa (Diago, 2021)

*Tabla 1 Categoría y Codificación de dato*

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Análisis de dato</b>
Conocimiento sobre requisitos y trámites pensionales	CR	Explorar el nivel de información y preparación de los participantes respecto a los requerimientos administrativos y legales para acceder a la pensión.
Apoyo organizacional para la jubilación	AJ	Analizar la existencia, alcance y utilidad de programas o recursos provistos por la empresa para facilitar la transición a la pensión.
Preparación y disposición financiera	PDF	Describir la situación económica percibida por los participantes para afrontar los cambios que implica la jubilación.
Expectativas frente a cambios vitales	ECV	Examinar las creencias y actitudes de los participantes ante los potenciales cambios ocupacionales, familiares y sociales por la jubilación.
Estrategias de adaptación psicoemocional	EAP	Explorar los recursos y mecanismos de afrontamiento que poseen los sujetos para la transición psicológica que implica el retiro laboral.
Intereses y nuevos propósitos	INP	Analizar las aspiraciones, proyectos y actividades deseadas por los participantes para su etapa posterior a la vida laboral.

Posteriormente, hicimos la transcripción y codificación de las entrevistas para analizar la información, siguiendo la metodología planteada por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) para identificar categorías y temas emergentes en los datos cualitativos. (Anexo 8)

El proceso completo nos permitió recolectar información valiosa sobre las perspectivas y experiencias vivenciales de los participantes frente al programa de pre-pensión que estábamos evaluando. Las entrevistas otorgaron profundidad y detalles que hubiese sido difícil conseguir con otros métodos.

### **Resultados De Entrevistas**

Las entrevistas semi-estructuradas con trabajadores próximos a la jubilación revelaron una variedad de preocupaciones que abarcaron aspectos emocionales y prácticos. Algunos expresan inquietud ante la perspectiva de enfrentar desafíos al adaptarse a un nuevo ritmo de vida o al perder la sensación de productividad y propósito (códigos ECV, INP). Además, se identifica una carencia de conocimiento acerca de los requisitos administrativos y legales asociados al proceso de jubilación (CR). La falta de un plan financiero o estrategia de ahorro es prevalente entre la mayoría de los entrevistados (AJ), lo que podría tener repercusiones en su estabilidad económica futura.

El análisis detallado de estas entrevistas permite destacar necesidades específicas que podrían facilitar la transición de los trabajadores hacia la jubilación. En el ámbito laboral, se manifiesta preocupación y ansiedad en muchos casos, principalmente debido al temor de aburrirse o sentirse improductivos después de abandonar sus empleos (código INP).

Desde una perspectiva emocional, surgen sentimientos de incertidumbre en relación con el estilo de vida futuro y el miedo a no adaptarse después de años de rutina (código ECV). En el ámbito económico, la mayoría reconoce la falta de un plan de ahorro o estrategia financiera para afrontar de manera eficaz la transición a la jubilación (código AJ), llegando incluso al desconocimiento sobre cómo se calcula el monto de la pensión. En el aspecto administrativo, se evidencia una falta generalizada de información y preparación en cuanto a los requisitos legales y trámites necesarios para acceder a la pensión (código CR). Teniendo en cuenta los resultados (Anexo 8) de las entrevistas un programa estructurado de preparación para el retiro laboral, que aborde dimensiones ocupacionales, psicoemocionales, económicas y administrativas, podría tener un impacto significativo en la mitigación de ansiedad frente al futuro y en la mejora de la adaptación posterior de los trabajadores próximos a pensionarse. Al educar sobre los requerimientos administrativos e instruir en planificación financiera, se dotaría a los participantes de un mayor sentido de control y predictibilidad frente al cambio de vida que enfrentarán. Asimismo, al explorar intereses y opciones viables de actividades a futuro, identificando posibilidades de mantenerse activos y con propósito, se podría fortalecer su percepción de utilidad y bienestar ocupacional tras la jubilación, facilitando la transición. Finalmente, compartir estrategias efectivas de adaptación psicoemocional y fomentar la construcción de una visión positiva frente a los beneficios de la etapa del retiro laboral, aportaría a reducir la ansiedad y optimizar su proyección sobre esta nueva fase vital que habrán de transitar luego de dejar sus empleos formales.

## **Discusión de los resultados**

En el transcurso de la consultoría, se corroboró la necesidad apremiante de establecer un programa dirigido a empleados cercanos a la jubilación en cualquier organización, ya sea del ámbito privado o público. Esto se debe a la clara demanda por parte de los trabajadores en su proceso de jubilación, donde es esencial brindar información sobre trámites legales y administrativos, así como preparación financiera, considerando las circunstancias específicas de cada empleado. Además, se aborda la creación de un nuevo proyecto de vida y la preparación para los impactos ocupacionales y psicológicos.

Los autores revisados, quienes han llevado a cabo investigaciones sobre este tema y fueron consultados para fortalecer la revisión teórica de la presente consultoría, respaldan la importancia de conocer a fondo la situación de los empleados próximos a pensionarse. Esto es clave para ofrecer alternativas personalizadas en los ámbitos que requieran atención y así construir un programa acorde con las necesidades tanto de la empresa como de los colaboradores.

Al caracterizar a los empleados y reconocer sus necesidades y oportunidades, pudimos fundamentar un programa que esté en consonancia con los valores de la organización, especialmente centrado en el respeto a los derechos laborales, la productividad y el fortalecimiento de la marca empleadora

El conocimiento profundo del personal en proceso de jubilación reveló una fuerte identificación y lealtad hacia la organización. Aquellos que participaron en el proceso mostraron disposición y sinceridad durante las encuestas y entrevistas, reflejando un compromiso e interés notables en proyectos como este. La propuesta del programa generó una gran expectativa entre ellos.

Además, se observó que, dentro del grupo de muestra, ocho de los 36 colaboradores no muestran interés en el tema de la jubilación. Se muestran apáticos hacia los trámites y no perciben impacto en los cuatro ejes analizados: lo administrativo, financiero, ocupacional y psicológico.

### **Discusión desde la categoría psicológica:**

En el ámbito psicológico se revelan sensaciones encontradas en los participantes, que van desde emociones positivas como la tranquilidad, ilusión y emoción, hasta estados de ansiedad, incertidumbre e intranquilidad por no saber cómo será la vida después de dejar el trabajo. Específicamente, surgen miedos ante la posibilidad de aburrirse, no saber cómo usar el tiempo, no adaptarse tras años de una rutina laboral establecida, o no sentirse productivos o útiles.

Un programa bien definido de preparación para la jubilación que ofrezca guía psicoeducativa sobre los cambios habituales durante esta etapa vital, que refuerce y provea recursos internos y externos para facilitar la adaptación psicosocial de los participantes, y que promueva la construcción de una visión positiva de esta nueva etapa, podría mitigar significativamente la angustia y ansiedad actual frente a la vejez e incrementar las probabilidades de un ajuste psicológico saludable.

Mediante el entrenamiento en estrategias de regulación emocional y afrontamiento efectivo enseñadas en un acompañamiento psicológico durante la transición al retiro, se podría reducir la incertidumbre y dotar a los participantes de herramientas útiles para manejar los desafíos del cambio de vida y rol laboral. Del mismo modo, facilitando espacios de elaboración de duelo por lo que se “pierde” al pensionarse, se podría apoyar la adaptación al impacto emocional de este paso.

**Discusión desde la categoría ocupacional:**

Dentro del análisis de los resultados realizados encontramos que un programa estructurado de preparación organizacional que aborde los cambios ocupacionales que sobrevendrán luego del retiro laboral es indispensable. Específicamente, este tipo de iniciativa permitiría psico educar en torno a las implicaciones prácticas sobre la reestructuración del uso del tiempo, roles y hábitos cotidianos durante la adultez mayor, considerando que el trabajo ha organizado gran parte de la rutina diaria durante años.

Del mismo modo, el programa posibilitaría brindar orientación experta en la construcción de un nuevo propósito ocupacional y equilibrio entre actividades necesarias, productivas y placenteras después de la jubilación. Esto implica explorar intereses personales que puedan convertirse en actividades significativas, con el objetivo de prevenir el deterioro del bienestar y la salud mental y física debido a la falta de participación en actividades valiosas durante la jubilación.

Asimismo, un programa con este enfoque ocupacional permitiría guiar a los participantes sobre los beneficios psicofísicos de mantenerse activo tanto física como intelectual o socialmente pasada la etapa laboral. Abordar todos estos aspectos aumenta considerablemente las probabilidades de que los futuros jubilados transiten una vejez ocupacionalmente equilibrada, saludable, productiva y satisfactoria.

**Discusión desde la categoría administrativa:**

Se observa que algunos empleados no están al tanto de sus derechos en cuanto a los trámites pensionales. Algunos esperan alcanzar la edad o las semanas necesarias antes de iniciar los procedimientos administrativos, mientras que otros son conscientes de que les falta tiempo debido a interrupciones en sus aportes laborales.

Ninguno parece conocer las opciones disponibles, como la doble asesoría y los aportes voluntarios adicionales. Por esta razón, se busca eliminar la necesidad de entender de manera clara las opciones según su historial laboral, edad, régimen y situación familiar.

### **Discusión desde la categoría Financiera:**

Al analizar la situación financiera, se nota que algunas personas no prestan atención a la cantidad de dinero que recibirán como pensión cada mes. Explican que realizaron ahorros, inversiones y proyectos en su juventud, lo que les ha generado una sensación de conformidad con la pensión que recibirán. Además, los encuestados expresaron inquietud debido a los cambios en reformas y gobiernos en el país, ya que cualquier nueva política podría afectarlos. Algunos no confían en lograr adaptarse a estas situaciones, otros son indiferentes, y una minoría está ansiosa por la crisis económica, siendo conscientes de que su pensión será menor. Por esta razón, este último grupo muestra un gran interés en conocer alternativas financieras que les ayuden a afrontar su jubilación.

### **Programa de pre pensionados**

Finalmente, se elaboró la propuesta integral del programa de pre-pensionados para Vidrio Andino S.A.S. (Anexo 9). Este programa busca abordar las necesidades en áreas administrativas, ocupacionales, psicológicas y financieras. Inicia con la identificación del personal próximo a jubilarse y se desarrollan actividades diseñadas para proporcionar apoyo y gestionar el proceso de jubilación.

Se inicia con actividades que brinden apoyo a los colaboradores, resuelvan dudas sobre los procedimientos y proporcionen las herramientas necesarias para cada individuo.

### **Actividades sensibilizadoras y recreacionales**

Para iniciar con la gestión de apoyo al pre pensionado, es indispensable desarrollar procesos de sensibilización y acompañamiento, por ello se plantea realizar la validación de los futuros jubilados e iniciar con la fase de sensibilización, esta actividad se desarrollará una vez al año y estará encaminada para aquellos colaboradores que están a tres años de pensionarse.

Realizar actividades recreacionales dentro de la empresa en una jornada no mayor a dos horas, los colaboradores podrán disfrutar de actividades al aire libre, juegos, video conferencias, charlas motivacionales, talleres para la construcción y planteamiento del nuevo proyecto de vida, la reconexión con familiares y amigos, la identidad fuera de su trabajo, los aspectos positivos y negativos en este proceso de retiro.

### **Doble asesoría pensional**

Se propone que desde los diez años antes para acceder a la pensión los colaboradores cuenten con la doble asesoría de los regímenes pensionales, donde se aclaren las dudas administrativas para poder acceder al derecho de jubilación. El propósito de esta doble asesoría será resolver las dudas que cada colaborador tenga en cuanto al proceso pensional, así mismo, conocer lo relacionado con los requisitos, documentos y trámites para solicitar la pensión, derechos y obligaciones, mesada pensional a recibir, sitio de presentación, tiempos necesarios para que así se facilite al colaborador la toma de decisiones.

### **Charlas de reflexión y capacitaciones**

Se plantea organizar grupos de colaboradores que estén a tres años de pensionarse, para ejercer talleres de reflexión que les permitan interiorizar en el nuevo proyecto de vida y de esta manera identificar las actividades que pueden desarrollar una vez estén en la jubilación.

Estas charlas les ayudaran para generar habilidades sociales y de comunidad, relaciones interpersonales, compartir experiencias vivenciales, desapegos, autoestimas, entre otras, generando así alternativas para su nuevo proyecto de vida.

La metodología para desarrollar las charlas puede ser de manera presencial o virtual, ya que, en la combinación de estas, se pueden maximizar recursos, disminuir gastos, evitar traumatismos laborales y generar evidencias del desarrollo de las mismas.

### **Acompañamiento psicológico**

Es importante realizar un acompañamiento psicológico dentro del programa de pre pensionados ya que la jubilación representa una transición vital que conlleva impactos emocionales significativos. El cambio de roles e identidad laboral, sumado a modificaciones en redes de apoyo y rutinas, puede generar ansiedad, incertidumbre y crisis existenciales en los trabajadores próximos a pensionarse si no cuentan con recursos internos y externos para procesar esto. Un acompañamiento terapéutico permitiría entregar orientación y estrategias para fortalecer la resiliencia, fomentar una visión positiva del retiro como nueva etapa vital, elaborar duelos frente a pérdidas percibidas, y en definitiva optimizar el bienestar psicoemocional ante los desafíos del cambio.

### **Alianzas ocupacionales**

Con la ayuda de la caja de compensación, el SENA, algunas instituciones educativas, se podrán dar a conocer alternativas de capacitación, emprendimiento, actividades culturales y manuales, donde los futuros pensionados vean oportunidades de continuar desarrollando habilidades y ponerlas al servicio de la comunidad, al conocer las diferentes alternativas, y reconocer que con la ventaja y experiencia laboral podría generar un proyecto productivo optimizando el tiempo, es por ello que en esta estrategia, se plantea generar talleres sobre desarrollo personal, manejo del tiempo, relaciones interpersonales y búsqueda de empleo.

Para los colaboradores que cuenten con conocimientos específicos en el funcionamiento de la empresa, podrán ser mentores de los colaboradores que deseen desarrollar las funciones específicas para esos tipos de cargo, de esta manera se obtendrá la transmisión del conocimiento y la ocupación de los pensionados de la empresa Vidrio Andino, habrá un beneficio para los pensionados y para la organización con la gestión del conocimiento.

### **Asesorías financieras**

Con el apoyo de los proveedores financieros y bancos que prestan el servicio a la empresa, conseguir asesorías de financiamiento, liquidación de deudas, portafolios de inversiones, solicitudes de créditos que le sirvan al colaborador a impulsar el nuevo proyecto de vida.

Así mismo, desde el área de financiera, nómina y el fondo de empleados, poder implementar actividades que apoyen en la transición del pensionado, a través de planificar su futuro financiero y a tomar decisiones informadas sobre su jubilación. las actividades deberán incluir talleres sobre ahorro, inversión, seguros y planificación patrimonial.

### **Evaluación del programa de pre pensionados**

Una vez se ejecute el proceso de retiro por jubilación, será indispensable aplicar la evaluación del programa a través de las personas que hayan vivido todo el proceso, esto con el fin de encontrar las oportunidades para mejorar el programa y ejecutar las acciones que sean necesarias con el fin de fortalecer las herramientas, los recursos, las didácticas, metodologías y las alianzas para el desarrollo del programa de pre pensionados.

Esta evaluación será el insumo en la toma de decisiones de la alta dirección para analizar el impacto y plantear la planeación anual de los recursos, los responsables, las nuevas alianzas, entre otras. Una vez implementado el programa, será un gran reto continuar con la ejecución de este de acuerdo con los resultados.

### **Presupuesto y Cronograma**

Para la realización del presupuesto y el Cronograma (anexo 10), se consideró cada uno de los rubros del programa de atención al pre pensionado, los profesionales necesarios para su ejecución, el tiempo estimado y la frecuencia en la cual se realizan estas actividades; con el fin de dar a conocer a la alta gerencia el costo económico y de tiempo destinado a cada actividad y también como una guía para la gerencia de talento humano.

Cabe destacar que hoy en día la compañía ya cuenta con estos profesionales y que no es necesaria la contratación de un headcount adicional, pero las actividades si son adicionales a las que se ejecutan día a día.

Las alianzas estratégicas con los fondos de pensiones, el SENA y las cajas de compensación, son vitales para que se cumplan con las actividades del programa, así como el cumplimiento del costo estimado, ya que la asesoría que dan los fondos de pensiones es estratégica como parte de su gestión comercial y no tienen costo, las cajas de compensación familiar, destinan parte de sus ingresos como reinversión a sus afiliados y las capacitaciones que ofrece el SENA no tienen ningún costo.

Para el éxito de este programa, se debe hacer un constante seguimiento al cumplimiento de las actividades de manera mancomunada con los aliados estratégicos para mantener un costo bajo y maximizar los beneficios para la compañía y sus colaboradores, también se realiza una cotización con un proveedor de la compañía con el fin de estimar el material publicitario necesario y sus costos (anexo 11).

### **Conclusiones**

El interés de la empresa en implementar el programa se ha evidenciado al reconocer directamente las condiciones y oportunidades de sus colaboradores; esto motiva en gestionar alternativas para superar las dificultades de los pre pensionados y mejorar el ambiente laboral para aquellos que están a punto de jubilarse. La principal motivación de la empresa para implementar el programa será proporcionar a los colaboradores las herramientas necesarias para culminar su etapa laboral con acompañamiento y asesoría, garantizando bienestar en su retiro por jubilación, lo cual, sin duda aportará en el reconocimiento del tiempo, trabajo, compromiso e identidad de los colaboradores con la empresa. Dado lo mencionado, la empresa aguarda la propuesta para analizarla y evaluarla, con la intención de suministrar los recursos requeridos para ejecutar la implementación del proyecto en el futuro.

La empresa, consiente de requerir proceso de selección y contratación en los cargos de funciones técnicas y de difícil consecución, espera poder salvaguardar la información y reducir el tiempo necesario para reclutar o capacitar al personal requerido, es por ello que gestionar estos procedimientos, es una de las estrategias más destacadas del programa, ya que ofrece tener un efectivo relevo generacional, lo que implica la transferencia de conocimientos, así mismo, el pensionado podrá ejercer procesos de capacitación para las personas que desarrollaran las actividades una vez se hayan retirado, permitiendo que se gestione el conocimiento técnico de manera eficiente con el propósito de mantener la empresa operativa posterior al relevo de dichos cargos; de ser necesario incentivar y reconocer al retirado dichas capacitaciones en beneficios económicos.

La principal función del programa será asegurar que los trabajadores se sientan valorados y respaldados. Esto contribuirá a mejorar la imagen de la empresa como empleador, posicionando a Vidrio Andino como un lugar ideal para trabajar. Esto se reflejará en el fuerte interés de la empresa por sus colaboradores, lo cual se verá materializado y evidenciado con las certificaciones de reconocimiento empresariales, tales como Top Employer o Great Place To Work, entre otras.

De los treinta y seis colaboradores que se identificaron que están a diez años para recibir el derecho de pensión, veinticinco participaron de la encuesta aplicada para caracterizar a los colaboradores, con el resultado de ésta se ejecutó posteriormente una entrevista semiestructurada, donde se evidenció que la mayoría de los participantes ve de manera positiva el proceso de jubilación; por otro lado, hay una minoría que muestra ansiedad e incertidumbre frente a las políticas, normativas, aspectos ocupacionales, especialmente, en el manejo del dinero y el uso del tiempo. Al conocer cada caso específico, se pudo desarrollar la propuesta de programa diseñada de acuerdo con la necesidad de los colaboradores.

Al acompañar los procedimientos y requisitos para el proceso de pensional, al equipar a los empleados con herramientas para planificar su futuro financiero y tomar decisiones bien fundamentadas sobre su retiro, al facilitar la transición psicológica y profesional hacia la jubilación, se contribuye al bienestar del jubilado. Además, al transmitir conocimiento y la cultura de la empresa, se mejora la satisfacción laboral y la imagen de la empresa como empleador. La puesta en marcha de este programa beneficia tanto a la empresa como a sus empleados.

### **Recomendaciones**

La participación de los colaboradores dependerá del liderazgo y el compromiso de la empresa para implementar el programa dirigido a los prejubilados. Cuando ambas partes trabajan juntas, se pueden observar los resultados y beneficios tanto para la empresa como para los empleados. Es fundamental que este programa sea objeto de revisión, evaluación y control constante para implementar las mejoras pertinentes.

El área de Talento Humano, deberá ser el encargado de realizar la planeación y ejecución del programa de acuerdo con el personal identificado, será el encargado de diseñar la propuesta de presupuesto para la ejecución del mismo, así como la articulación y búsqueda de alianzas estratégicas que apoyen con cada una de las actividades en los ejes propuestos, lo administrativo, financiero, psicológico y ocupacional, de la gestión de Recurso Humano, dependerá el éxito de la implementación del programa, reduciendo tiempo y costos en la ejecución de éste. Por otro lado, el apoyo del área jurídica será fundamental para contar con la información actualizada frente a la normativa colombiana y los requisitos para poder acceder al derecho de pensión de acuerdo con lo establecido por la ley. Esto evitará traumatismos para la empresa y los colaboradores en los procesos administrativos ante los fondos de pensiones.

Se recomienda realizar la caracterización de los colaboradores con el propósito de conocer sus necesidades, expectativas y particularidades frente al proceso pensional, ya que de allí se podrán construir las estrategias y actividades para actualizar el programa, así mismo entender las realidades del colaborados en lo familiar, social, psicológico, ocupacional y financiero, conocer la situación específica de cada trabajador facilita el cumplimiento de objetivo del programa.

Conforme al estado actual de la empresa, la dirección del programa estará a cargo del equipo de Recursos Humanos, y las labores serán llevadas a cabo por el experto designado en el proceso de selección, contratación y salida de los trabajadores. Se recomienda contar en el proceso de implementación de puesta en marcha del programa de personal especializado para tal fin, por lo cual se deja abierta la propuesta de realizar contratación de consultoría para la implementación en este primer momento, contando con profesionales en psicología, abogados, financieros y trabajadores sociales.

Desarrollar un plan de sucesión gerencial que identifique y prepare líderes emergentes para reemplazar roles clave que quedarán vacantes por jubilaciones. Esto aseguraría la continuidad del liderazgo estratégico ante el retiro de directivos experimentados.

La instauración de un sistema que facilite la captura y difusión del conocimiento de los empleados cercanos a la jubilación podría ser ventajoso. El registro de sus experiencias destacadas y las lecciones aprendidas podría generar valor en el porvenir.

Elaborar una estrategia de retención selectiva de talentos clave prestos a jubilarse pero aún muy valiosos. Retenerlos bajo proyectos o roles específicos mantendría la competitividad.

Desarrollar alianzas con centros de formación para implementar programas de prácticas y pasantías. Atraer nuevos talentos compensaría vacíos por jubilaciones y dinamizaría la fuerza laboral.

Desarrollar una plataforma digital colaborativa para que los empleados próximos al retiro compartan sus conocimientos y experiencias, creando una base de gestión del conocimiento.

Ofrecer cursos y talleres virtuales sobre temas como reinención personal, finanzas, empoderamiento y habilidades digitales para prepararlos para los nuevos retos.

Crear una red de mentores senior voluntarios que brinden orientación y acompañamiento a los empleados más jóvenes, aprovechando su experiencia.

### **Referencias**

Andino, V. (2023). *Saint-Gobain*. Obtenido de <https://www.vidrioandino.com/>

Atchley, R. C. (1976). *The sociology of retirement*. Obtenido de

[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?)

ReferenceID=424850

- Bermejo, L. (2006). *Promoción del envejecimiento activo. Reflexiones para el desarrollo de programas de preparación y de adaptación a la jubilación*. Obtenido de Dialnet Unirioja.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2756877>
- Bermejo, L. (2010). *Envejecimiento activo y actividades socioeducativas con mayores*. Editorial Panamericana.
- Bermejo, L. (2010). *Envejecimiento activo y actividades socioeducativas con mayores: Guía de buenas prácticas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=562373>
- Bordignon, N. (2005). El desarrollo psicosocial de Eric Erikson. El diagrama epigenético del adulto. *Lasallista de Investigación*, 2 (2), 50-63.
- Canfranc, M. R. (24 de Agosto de 2022). *BBVA Noticias*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/como-planificar-la-jubilacion-en-cinco-pasos/>.
- Colombia, G. d. (2023). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Pol%C3%A9tica-colombiana-envejecimiento-humano-vejez-2015-2024.pdf>
- Colombia, G. d. (2023). *Política nacional de envejecimiento humano y vejez*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Paginas/envejecimiento-vejez.aspx>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, D. (2023). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>
- Diago, G. P. (2021). *Programas de preparación para el retiro laboral: Una mirada a la calidad de vida de pensionados colombianos. Trabajo de investigación*. Obtenido de Universidad EAFIT:  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29936/GreedyPauline\\_DiagoGarcia\\_2021.pdf;jsessionid=05C3D609CAD3D4793315C419F98EFCA5?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29936/GreedyPauline_DiagoGarcia_2021.pdf;jsessionid=05C3D609CAD3D4793315C419F98EFCA5?sequence=2)

- Díaz-Bravo, L. T.-G.-H.-R. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Farné, D. A. (2023). *Cuaderno 16*. Obtenido de Universidad Externado de Colombia.:  
<https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/01/Cuaderno-16.pdf>
- Farné, S. (2014). *Participación de los adultos mayores en las economías de mercado y del hogar en Colombia. Cuadernos de trabajo del OMTSS, (16)*. Obtenido de  
<https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/01/Cuaderno-16.pdf>
- Guevara, M. (2013). *Preparación para la jubilación: diseño de un programa de acompañamiento psicológico. Visión Gerencial*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895003.pdf>
- Havighurst, R. J. (1961). *Successful aging. Gerontologist*. Obtenido de doi 10.1093/geront/1.1.8
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Jonsson, H. B. (2003). *Jubilación: una transición ocupacional con consecuencias en la temporalidad, equilibrio y significado de la ocupación. Revista Chilena De Terapia Ocupacional, 7 – 18.*
- Kielhofner, G. (2004). *Terapia ocupacional. Modelo de ocupación humana. Teoría y aplicación*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=311468>
- MinSalud. (s.f.). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Obtenido de Encuesta SABE:  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/Resumen-Ejecutivo-Encuesta-SABE.pdf>
- Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa.

- Otzen, T. y. (2017). Tecnicas de muestreo sobre una poblacion a estudio. *Revista internacional de morfologia*.
- Parra R, M. (2017). *Envejecimiento activo y calidad de vida: Análisis de la actividad física y satisfacción vital en personas mayores de 60 años [Tesis Doctoral]*. Obtenido de Universidad Miguel Hernandez:  
<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4457/1/TD%20Parra%20Rizo%2C%20Maria%20Antonia.pdf>
- Piñeiro, S. (2014). *El desempeño ocupacional en la jubilación: Vivencias de un grupo de personas jubiladas en el ámbito residencial [Trabajo de fin de grado]*. Obtenido de Universidade da Coruña:  
[https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/14137/Pi%C3%B1eiroPaz%C3%B3\\_Sandra\\_TFG\\_2014.pdf?sequence=2](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/14137/Pi%C3%B1eiroPaz%C3%B3_Sandra_TFG_2014.pdf?sequence=2)
- protección, M. d. (8 de Agosto de 2023). *Sistema general de pensiones*. Obtenido de MinSalud:  
<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/RiesgosLaborales/Paginas/sistema-general-pensiones.aspx>
- Robledo, C. A. (2020). *Teorías de la sociología del envejecimiento y la vejez*.
- Valdebenito, A. (2018). *Introducción: El modelo de ocupación humana (MOHO)*. Obtenido de ContextO: RCTX05\_01.pdf
- Villada, F. (2020). *Finanzas personales para todas las etapas de la vida*. Obtenido de Ediciones de la U.
- Villada, F. D. (2020). *Finanzas personales para todas las etapas de la vida*. Obtenido de Universidad de Antioquia.
- Yerxa, E. (1998). Health and the human spirit for occupation. *American Journal of Occupational Therapy*, 52, pp. 412-418.

## **Anexos y Figuras**

Anexo 1 Certificaciones y Reconocimientos Vidrio Andina S.A.S

Anexo 2. Normatividad Pensional

Anexo 3 Link formulario forms encuesta pre - pensionados (Tu pensión está cerca)

Anexo 4 Graficas y análisis de resultados de la encuesta.

Anexo 5 PDF Graficas resultados encuesta

Anexo 6 Consentimientos informados

Anexo 7 Formato de preguntas guía de la entrevista semi – estructurada

Anexo 8 Análisis y codificación de las entrevistas semi – estructuradas

Anexo 9 Programa Pre Pensionados Vidrio Andino

Anexo 10 Presupuesto y Cronograma Programa de Pre Pensionados

Anexo 11 cotizacion-Pil-4006 Vidrio Andino

Figuras

Datos relevantes Vidrio Andino S.A.S

Índice Generacional Vidrio Andino S.A.S