

<b>Fecha de elaboración:</b> 19 Octubre 2020			
<b>Tipo de documento</b>	TID:	Obra creación:	Proyecto investigación: X
<b>Título:</b> La Gestión de procesos de jubilación y la inclusión del nuevo talento humano en una empresa de tecnología de Bogotá			
<b>Autor(es):</b> María L. Bayona Peñaloza -Cod. 11203277 Joan S. Caro Caro -Cod. 11203246			
<b>Tutor(es):</b> Juan Carlos Acosta			
<b>Fecha de finalización:</b> 19 10 2020			
<b>Temática:</b> Jubilación			
<b>Tipo de investigación:</b> Análisis cuantitativo, descriptivo analítico no experimental y un diseño correlacional-causal			
<b>Resumen:</b> La investigación tuvo como objetivo la determinación de los factores de la gestión de los procesos para la jubilación e inclusión de nuevo talento humano que contribuyen a explicar el manejo de la información en cuanto a jubilación y transferencia del conocimiento en una empresa de tecnología en Bogotá. Utilizado metodología exploratoria–descriptiva con enfoque mixto y un diseño no experimental. Se realizó un muestreo probabilístico con 18 trabajadores de la empresa en estudio, se les aplico una encuesta con 14 ítems, para medir variables relacionadas con aspectos generales de la jubilación y los procesos de la organización. Se aplico un análisis descriptivo de los componentes principales, dando como resultado un desconocimiento en los procesos de gestión de la jubilación tanto de los trabajadores como organización y una ausencia en la transferencia del conocimiento por parte de las personas en proceso jubilación hacia el nuevo talento humano.			
<b>Palabras clave:</b> Jubilación, Responsabilidad Empresarial, trabajador, Capital humano.			
<b>Planteamiento del problema:</b>  La gestión de recursos, en especial lo concerniente a la gestión del conocimiento y de los recursos humanos en las organizaciones, corresponde a un área estratégica de la empresa, de acuerdo con Chiavenato (2009), la gestión del talento humano surge gracias al crecimiento y la complejidad de las tareas de la empresa y como conciencia de la revolución industrial.			

Tal fue el caso del presente proyecto, con el cual se estudió el fenómeno de la gestión de recursos humanos desde la perspectiva de Chiavenato en un contexto contemporáneo, las tensiones y dificultades que puede presentar una organización en la gestión del recurso humano próximo al retiro y sus implicaciones en el capital humano de la Organización y que son abordadas con más detalle en el Marco Referencial y en las conclusiones presentadas.

Para ello, es adicionalmente importante mencionar lo indicado por Chiavenato frente al reto actual de las organizaciones, ya que las empresas de éxito no gestionan recursos humanos, administran con las personas. (Chiavenato, 2009, como se cita en Báez & Santos, 2014, p.17 - 18)

Tal fue el caso del presente proyecto, con el cual se estudió el fenómeno de la gestión de recursos humanos desde la perspectiva de Chiavenato en un contexto contemporáneo, las tensiones y dificultades que puede presentar una organización en la gestión del recurso humano próximo al retiro y sus implicaciones en el capital humano de la Organización y que son abordadas con más detalle en el Marco Referencial y en las conclusiones presentadas.

Para ello, es adicionalmente importante mencionar lo indicado por Chiavenato frente al reto actual de las organizaciones, ya que “las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas; ahora administran con las personas.” (Chiavenato, 2009, como se cita en Báez & Santos, 2014, p.17 - 18)

Como lo mencionan Muñoz y Giraldo (2008), las organizaciones han de entenderse como sistemas vivos. Sistemas conformados por todas aquellas personas que a lo largo de la historia lo han integrado” (p,112). Estos sistemas tienen como componentes a la organización (relación entre sus elementos) y la estructura (conformación especial de las unidades de acciones conjuntas). Estos sistemas vivos están caracterizados por la capacidad de regenerarse y realizar cambios constantes que la beneficien, afianzados siempre en los principios de los sistemas organizacionales que lo rigen como son: orden, jerarquía, pertenencia y equilibrio.

Durante años atrás, la gerencia era la figura de autoridad, de mando y control, en donde la función del trabajador era servir al capataz y cumplir con lo que este le ordenaba; el capataz evaluaba su desempeño y la relación estaba marcada por una fuerte asimetría

entre ambos. Dentro de los parámetros de la nueva organización, todo esto ha cambiado y al comparar la empresa tradicional con la emergente, se evidencia que existen grandes diferencias en la gestión del talento humano respecto a la forma de trabajo, las competencias, el rediseño de procesos, la autonomía responsable, la confianza, entre otros. Es por esto, que el directivo de gestión humana debe ser integral, con mejor capacidad de gestión, de motivación al equipo de trabajo para la formación en competencias y la adquisición de nuevos conocimientos que fortalezcan las funciones de cada uno y que a su vez este pueda ser transferido a todos los integrantes del grupo para que hablen el mismo idioma, sumen esfuerzos y puedan brindar un servicio al cliente con calidad.

**Pregunta:** ¿Cuáles son los factores esenciales en la gestión de procesos de jubilación y la inclusión del nuevo talento humano en la empresa de tecnología de Bogotá en estudio?

**Objetivos:**

Objetivo General

Establecer los factores esenciales a tener en cuenta para la adecuada gestión de los procesos de jubilación e inclusión de nuevo del talento humano en una empresa de tecnología en Bogotá.

Objetivos específicos

- Identificar las características socioeconómicas principales de la población trabajadora de la empresa comercial de tecnología elegida para el estudio.
- Indagar sobre las estrategias que lleva a cabo la empresa comercial de tecnología objeto de estudio para gestionar la jubilación e inclusión de nuevo de capital humano.
- Caracterizar las estrategias más relevantes que se han llevado a cabo para la gestión de jubilación y renovación de capital humano a nivel internacional en los últimos dos años.

## **Marco teórico:**

La jubilación es un tema de gran relevancia que diversos investigadores se han dado a la tarea de estudiar abordando desde sus diversas etapas hasta los estados de ánimo asociados a esta, que con frecuencia son altamente negativos. Sánchez et al. (2020) realizaron una investigación con el objetivo de conocer la relación entre la satisfacción de las personas jubiladas y el hecho de realizar actividades cognitivas en esta etapa. Los resultados permitieron corroborar que existen grandes diferencias entre la satisfacción con la vida entre las personas jubiladas y las y personas que se encuentra a punto de hacerlo, así mismo, se percibió que no existen diferencias significativas en la satisfacción con la vida y la jubilación entre los grupos que llevan a cabo actividad cognitiva.

Por otra parte, López (2020), realizó un aporte con su investigación sobre la jubilación del trabajador como modalidad extintiva del contrato de trabajo, cuyo objetivo principal fue realizar un análisis de la jubilación acompañada de una breve mención a las reformas operadas por las normas laborales promulgadas en el año 2013. De acuerdo con los resultados de su estudio, se puede evidenciar que la extinción del contrato de trabajo y posterior jubilación trae consigo diversas consecuencias que repercuten seriamente en la vida de la persona no solo en el ámbito laboral, sino desde la perspectiva económica y aunque en España la edad de jubilación carece de límites la decisión afecta en forma exclusiva al trabajador.

Díaz y Barbosa (2020), realizaron una investigación sobre revisión histórica de la jubilación, los acontecimientos importantes y los cambios psicológicos que ésta conlleva en las personas mayores. Dicha revisión permitió consolidar información importante para evidenciar los resultados que sostienen la baja participación del ejercicio investigativo en temas de jubilación; sin embargo, los pocos encontrados permitieron corroborar que la jubilación conlleva a procesos de difícil aceptación y afrontamiento por parte del jubilado, puesto que la sensación de pérdida de prestigio social, capacidad laboral, disminución de ingresos, estatus, entre otras, ciertamente genera afectaciones en las áreas de ajuste de la persona que lo experimenta.

De acuerdo con Gómez et al (2019), La jubilación es un hecho y una realidad fundamental en la vida de todo trabajador activo que al cumplir su etapa laboral debe enfrentar, por lo

tanto, para que no sea tan drástica esta debe ser planeada financieramente desde mucho tiempo atrás. El aporte realizado por estos investigadores está enfocado a determinar la importancia de la planeación para la jubilación. En la actualidad muy pocas personas son conscientes de lo necesario que es elegir una alternativa a tiempo para la jubilación y de hacerse una planificación errada puede traer consigo consecuencias desfavorables como la pérdida de años en la edad de jubilación y muchas otras consecuencias que se ven al final de la etapa laboral

**Método:**

De acuerdo con la metodología de la investigación, este trabajo se aborda desde un tipo de estudio **Descriptivo – Exploratorio**, el cual permite especificar las propiedades importantes del fenómeno de estudio, e indagar a través de las distintas fuentes sobre la gestión humana en las organizaciones y en particular sobre factores esenciales en la gestión de procesos de jubilación y la inclusión de nuevo del talento humano en estas mismas. De acuerdo con Hernández et al. (2010), el estudio exploratorio es definido como “aquel estudio que se efectúa, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (p.3). Así mismo define los estudios descriptivos “como aquellos que permiten medir de manera independiente una serie de características, conceptos o variables involucrados en el tema de estudio, integrando dichas mediciones con el fin de predecir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés”

**Resultados, hallazgos u obra realizada:**

Los resultados están evidenciados en las ilustraciones con su respectivo análisis desde la pág. 31. Los hallazgos son:

La edad de jubilación se encuentra alrededor de 20% de las personas laboralmente activas y contratadas por la empresa con algún tipo de contrato formalmente y diferentes tiempos de pertenencia a la misma. En el desarrollo del trabajo de campo se pueden apreciar los aspectos principales de los perfiles laborales de la población estudiada, realizados por el equipo investigador de este proyecto.

Es importante mencionar que los trabajadores están expuestos a diversos factores de riesgos, en la mayoría de los casos deben desplazarse a diversos lugares donde se encuentren ubicados los clientes, lo cual los deja expuestos a riesgos públicos.

Tiempo de trabajo en la empresa: La mayoría de los trabajadores que respondieron el cuestionario han pertenecido a la empresa entre cinco (5) y diez (10) años (50%), lo que da una idea de estabilidad en el cargo.

Con respecto a las percepciones de los trabajadores alrededor de los sistemas de gestión de la jubilación, la respuesta se orienta a indicar que no conocen sistemas de capacitación y acompañamiento a los trabajadores en su proceso de jubilación.

El bajo conocimiento en el proceso de jubilación se puede deber a una percepción de bonificaciones o en el proceso final de liquidación como parte de capacitación y acompañamiento para la jubilación, a pesar de que este no exista como estructura si no iniciativas de reconocimiento aisladas por parte de la empresa. Frente a los sistemas de empalme de labor entre las personas que se jubilan y las que ocupan sus vacantes, la mayoría identifica que se aplica por parte de la empresa un sistema de empalme pero cabe mencionar que solo es desde el nivel funcional, pero no desde el nivel estratégico y se limitan solo a la entrega de los paz y salvos administrativos y de socialización de funciones a las personas que reciben el cargo, corresponden a iniciativas aisladas de los trabajadores y de las áreas a las que pertenecen y no una estrategia empresarial definida.

La percepción de los trabajadores con respecto a la jubilación y salida de la empresa en su mayoría es de incertidumbre, solo en algunos casos se identifica el balance como negativo o positivo en partes iguales por cuenta de información que ha recibido de los mismo trabajadores retirados o comentarios de sus compañeros de trabajo.

Por ultimo en los factores económicos asociados a la jubilación o el retiro, los trabajadores identifican en su mayoría que su estado financiero actual no es adecuado para realizar la jubilación, lo cual es un factor que llama la atención por los aspectos de bienestar laboral y psicosocial que esto implica, sin dejar de lado lo que sucede con el resto de empleados, que pueden manifestar descontento frente a esta situación de incertidumbre frente al futuro y por las faltas de planes de carrera y otros proceso de preparación organizacional que pueden realizarse, los resultados.

## **Conclusiones:**

- Se conocieron estrategias de estudio de caso empresariales aplicables y pertinentes al programa de Administración de Empresas a nivel internacional, nacional y local, con el fin de establecer pautas para el desarrollo de programas de gestión del capital humano replicables en otros escenarios y contribuir en el cuerpo de conocimiento sobre la gestión de la jubilación y renovación de capital humano en las organizaciones.
- A través del trabajo de campo y el desarrollo del proyecto, se ha logrado establecer los factores esenciales a tener en cuenta para la adecuada gestión de los procesos de jubilación y renovación del capital humano empresarial, de acuerdo con los aspectos principales de los autores presentados en el marco teórico, y que le son aplicables a la empresa mecanizado objeto de estudio, así como empresas similares.

Como factores preponderantes, se encuentran:

- La necesidad de realizar procesos de planeación desde el nivel estratégico y no desde el nivel operativo, como se viene realizando.
- El creciente interés de las comunidades y de las empresas en desarrollar sistemas de Gestión del Recurso Humano con enfoque estratégico, iniciando por conocer y adaptar los perfiles de las empresas a los perfiles de los trabajadores en la gestión del recurso humano y no al contrario como ha sido la tradición.
- La inclusión de los conceptos de Capital Humano y Capital Intelectual y sus formas de Gestión en las organizaciones, como un medio efectivo de incrementar la productividad.
- El uso imperativo de sistemas NTICs (Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación) en las empresas con participación de las comunidades laborales.
- La profundización en la implementación de sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, con un enfoque preventivo y de Bienestar Laboral, y no de simple cumplimiento de la norma como sucede en la actualidad.
- Existen iniciativas y estudios, así como normatividad relevante en la renovación del capital humano y gestión del capital intelectual en empresas públicas; pero en

el campo de lo privado no existen políticas o leyes vinculantes con este ejercicio, que, en ese sentido, no pasaría de ser una opción voluntaria de las organizaciones. Por lo anterior, se han perdido oportunidades valiosas de establecer parámetros y marcos normativos que desemboquen en experiencias significativas y relevantes en la gestión de la jubilación, ya que este proceso tiene un potencial de aumentar el bienestar tanto de los empleados en su retiro, como de las empresas en su operación continua.

- Las estrategias que lleva a cabo la empresa comercial de tecnología objeto de estudio para gestionar la jubilación e inclusión de nuevo de capital humano, están enfocadas a la generación de valor para los trabajadores en proceso de retiro o jubilación, en primer lugar, porque gestionan programas encaminados a la aceptación de la persona por su nueva situación y vida; y, en segundo lugar porque facilitan la llevada del nuevo personal mediante procesos estructurados que permiten la permanencia en el largo plazo de estos.
- Las estrategias más relevantes que se han llevado a cabo para la gestión de jubilación y renovación de capital humano a nivel internacional en los últimos dos años, esta los juegos lúdicos, la reincorporación a través de actividades deportivas de personal jubilado con personal activo y el apoyo social que les dan todos aquellos que se encuentran cerca de la persona en retiro o proceso de jubilación.

**Productos derivados:**

Infografía ¿Sabe usted porque es importante la Jubilación?

Video didáctico de ¿Cómo construir una Jubilación pensando en su bienestar? (pág. 74)

**La Gestión de procesos de jubilación y la inclusión del nuevo talento humano en  
una empresa de tecnología de Bogotá**

**María L. Bayona Peñaloza**

**Código 11203277**

**Joan S. Caro Caro**

**Código 11203246**

**Corporación Universitaria UNITEC**

**Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Especialización en Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo**

**Bogotá, Distrito Capital**

**19 de octubre de 2020**

**La Gestión de procesos de jubilación y la inclusión del nuevo talento humano en  
una empresa de tecnología de Bogotá**

**María L. Bayona Peñaloza**  
**Código 11203277**

**Joan S. Caro Caro**  
**Código 11203246**

**Juan Carlos Acosta**  
**Corporación Universitaria UNITEC**

**Corporación Universitaria UNITEC**  
**Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Especialización en Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo**

**Bogotá, Distrito Capital**  
**19 de octubre de 2020**

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b>	<b>6</b>
<b>Planteamiento del problema</b>	<b>7</b>
<b>Justificación</b>	<b>9</b>
<b>Objetivos</b>	<b>11</b>
<b>Objetivo General</b>	<b>11</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>11</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>12</b>
<b>Antecedentes</b>	<b>12</b>
<b>Responsabilidad social Empresarial</b>	<b>13</b>
<b>Rotación, renovación e inclusión de capital humano</b>	<b>16</b>
<b>Gestión del capital humano en las empresas</b>	<b>20</b>
<b>Aspectos esenciales de la gestión para el futuro de Peter Drucker.</b>	<b>21</b>
<b>Gestión de la jubilación</b>	<b>21</b>
<b>Estilos de comportamiento de los jubilantes</b>	<b>22</b>
<b>Buenas prácticas de gestión de recursos humanos desde la RSE</b>	<b>22</b>
<b>Estrategias de gestión del recurso humano</b>	<b>24</b>
<b>Gestión del conocimiento</b>	<b>27</b>
<b>Marco Conceptual</b>	<b>31</b>
<b>Marco Legal Aplicable</b>	<b>36</b>
<b>Marco Sociodemográfico</b>	<b>37</b>
<b>Clasificación del tamaño de las MiPyMEs</b>	<b>38</b>
<b>Estado del Arte</b>	<b>39</b>
<b>Metodología</b>	<b>45</b>
<b>Tipo de investigación</b>	<b>45</b>
<b>Enfoque</b>	<b>45</b>

<b>Población y muestra</b>	<b>46</b>
<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>46</b>
<b>Resultados</b>	<b>47</b>
<b>Tiempo de trabajo en la empresa</b>	<b>48</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>69</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>71</b>
<b>Referencias</b>	<b>72</b>

## Lista de ilustraciones.

	<b>Pag</b>
Figura 1. Antecedentes gestión humana	18
Figura 2. Aspectos esenciales de la gestión para el futuro de peter drucker	21
Figura 3. Estilos de comportamiento de los jubilantes	22
Figura 4. Aspectos principales de la planeación (p) para la gestión del recurso humana	24
Figura 5. Principales alternativas en la ejecución (h) de la gestión del recurso humana	25
Tabla 1. Grandes dudas a la hora de prepararse para la Jubilación	36
Tabla 2. Normograma aspectos legales del proyecto aplicados a la empresa	39
Figura 6. Clasificación del tamaño de las mipymes	42
Tabla 3. Estado del Arte	44
Figura 7. Perfil del área de trabajo en la empresa	47
Figura 8. Rango del área de trabajo en la empresa	48
Figura 9. Años de antigüedad en la empresa	49
Figura 10. Trabajadores en edad de retiro	54
Figura 11. Percepción de los trabajadores sobre los sistemas de compensación de la empresa	55
Figura 12. Conocimiento de los trabajadores sobre compensación o liquidación al retiro	56
Figura 13. Conocimiento de los trabajadores sobre el retiro de compañeros en el último año	57
Figura 14. Conocimiento de los trabajadores sobre sistema de capacitación y acompañamiento de los trabajadores en su proceso de jubilación	53
Figura 15. Conocimiento de los trabajadores sobre el sistema de empalme al retiro	58
Figura 16. Conocimiento de los trabajadores sobre exámenes ocupacionales de salida	55
Figura 17. Balance de retiro de compañeros realizada por trabajadores activos	55
Figura 18. Actitudes de los trabajadores frente al retiro	56
Figura 19. Actitud de los trabajadores frente al retiro	56
Figura 20. Percepción financiera de los trabajadores frente al retiro	61
Figura 21. Modelo de reclutamiento y selección de personal	66
Figura 22. Diagrama de actividades del proceso de inducción	64
Tabla 4. Formato inducción	69
Figura 23. Diagrama de actividades de formación y desarrollo	66

## Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo establecer los factores esenciales a tener en cuenta para la adecuada gestión de los procesos de jubilación e inclusión de nuevo talento humano en una empresa de tecnología en Bogotá. Se aborda una metodología exploratoria – descriptiva, un enfoque mixto (cuali-cuantitativo) y un diseño no experimental. Para la recolección de la información, se tuvo en cuenta un muestreo probabilístico por conveniencia, obtenido una muestra de 18 trabajadores de la empresa en estudio. Los resultados permitieron identificar las características socioeconómicas de la población trabajadora de la empresa comercial de tecnología cuyos hallazgos reflejaron que la empresa en la actualidad lleva a cabo procesos de preparación para la jubilación, en primer lugar, dando cumplimiento a la normatividad del Código del trabajo en sus artículos 216, 217, 218 y 219; y, en segundo lugar a partir de un programa de jubilación que se convierte en un proceso educacional, permitiendo a la persona obtener conocimientos útiles para la nueva etapa vital; además, lograr aprendizajes y hábitos nuevos para esta fase tan importante en relación con ingresos, finanzas y pensiones; Salud, dimensiones importantes como la educativa, la cultural, el ocio, relaciones sociales y actividades y la utilización del tiempo libre. La empresa cuenta con un proceso estructura de vinculación del nuevo capital humano; además se conoció que algunas de las estrategias que llevan a cabo algunas empresas a nivel internacional para gestionar la jubilación relacionadas con programas didácticos, programas pedagógicos y programas sociales. Se concluyó que la gestión de programas para la jubilación y la nueva vinculación del talento humano en la empresa es fundamental porque aportan a la aceptación de la persona por la nueva vida. La técnica aplicada en las empresas a partir juegos lúdicos y psicodramáticos permite a la persona en proceso de jubilación, promover el autoconocimiento, desvelar secretos., estimular los sentidos, emociones y proyectar el universo interior de cada participante.

**Palabras clave:** Responsabilidad Empresarial, Gestión de la Jubilación, Capital humano.

## Planteamiento del problema

La gestión de recursos, en especial lo concerniente a la gestión del conocimiento y de los recursos humanos en las organizaciones, corresponde a un área estratégica de la empresa, de acuerdo con Chiavenato (2009), la gestión del talento humano, surge gracias al crecimiento y la complejidad de las tareas de la empresa y como consecuencia de la revolución industrial.

Tal fue el caso del presente proyecto, con el cual se estudió el fenómeno de la gestión de recursos humanos desde la perspectiva de Chiavenato en un contexto contemporáneo, las tensiones y dificultades que puede presentar una organización en la gestión del recurso humano próximo al retiro y sus implicaciones en el capital humano de la Organización y que son abordadas con más detalle en el Marco Referencial y en las conclusiones presentadas.

Para ello, es adicionalmente importante mencionar lo indicado por Chiavenato frente al reto actual de las organizaciones, ya que las empresas de éxito no gestionan recursos humanos, administran con las personas. (Chiavenato, 2009, como se cita en Báez & Santos, 2014, p.17 - 18)

Como lo mencionan Muñoz y Giraldo (2008), las organizaciones han de entenderse como sistemas vivos. Sistemas conformados por las personas que a través de la historia lo han integrado. Estos sistemas tienen como componentes a la organización (relación entre sus elementos) y la estructura (conformación especial de las unidades de acciones conjuntas). Estos sistemas vivos están caracterizados por la capacidad de regenerarse y realizar cambios constantes que los benefician, afianzados siempre en los principios de los sistemas organizacionales que los rigen como son: orden, jerarquía, pertenencia y equilibrio.

Durante años atrás, la gerencia era la figura de autoridad, de mando y control, en donde la función del trabajador era servir al capataz y cumplir con lo que este le ordenaba; el capataz evaluaba su desempeño y la relación estaba marcada por una fuerte asimetría entre ambos. Dentro de los parámetros de la nueva organización, todo esto ha cambiado y al comparar la empresa tradicional con la emergente, se evidencia que existen grandes diferencias en la gestión del talento humano respecto a la forma de trabajo, las competencias, el rediseño de procesos, la autonomía responsable, la confianza, entre otros. Es por esto, que el directivo de gestión humana debe ser integral, con mejor capacidad de gestión, de motivación al equipo de trabajo para la formación en competencias y la adquisición de nuevos conocimientos que fortalezcan las

funciones de cada uno y que a su vez este pueda ser transferido a todos los integrantes del grupo para que hablen el mismo idioma, sumen esfuerzos y puedan brindar un servicio al cliente con calidad.

Como afirma Bañol (s.f), un directivo integral de la gestión humana debe estar en capacidad de gestión el conocimiento y todos los elementos que lo componen como: el capital tangible, el capital intelectual, capital social, capital humano y los usuarios; pero también debe contar con la capacidad de controlar todos y cada uno de los procesos y coordinar las acciones encaminadas a la realización de actividades que les permita a cada uno de los trabajadores crecer y mejorar su condición de vida para su propia supervivencia y la de todos los integrantes de la compañía.

Los sistemas de gestión de la jubilación que prevalecen en Colombia, en muchos casos corresponden a un enfoque netamente administrativo y de gestión económica, pero omite los aspectos humanos relativos a las expectativas, las necesidades y emociones del ser humano, además del posible impacto que pueda generar en el clima organizacional y en las relaciones del grupo de trabajo, tanto próximos a jubilarse como en proceso de relocalización para suplir las vacantes y procesos que dejan atrás sus predecesores, lo que a su vez configura una reinversión importante en términos de capital humano.

## Justificación

La gestión del talento humano brinda una nueva perspectiva de lo humano en las organizaciones. El profesional encargado de esta área, para llevar a la práctica las teorías del valor agregado, de recursos y capacidades deberá ser ante todo un catalizador en lo referente a la capitalización del valor potencial de las personas. Para lograr esto requiere además de desempeñarse como capacitador, inductor y estar a cargo de los procesos reclutamiento, selección y contratación del personal, algo más trascendente como la creación de un modelo competitivo, donde se integre procesos y programas encaminados a la preparación para la jubilación de sus trabajadores.

La presente investigación se cimenta en el desarrollo de casos de estudio empresariales para la gestión del talento humano en cuanto a la jubilación y la renovación del personal de una mediana empresa de la ciudad de Bogotá. Lo anterior debido a que para el año 2030 las proyecciones de la OCDE estiman que la mano de obra será la más longeva de la historia. (Abellán & Aceituno, 2018)

De esta manera, se busca comprender los contextos y características principales del fenómeno de la jubilación desde el punto de vista administrativo, para proponer estrategias basadas en las experiencias locales que estén enfocadas en una mejor gestión del recurso humano replicable a los nuevos contextos que se plantean para esta población y las organizaciones a las que pertenecen en el siglo XXI.

Las reformas de los sistemas de pensiones tienen sus inicios hacia el siglo XXI, estas buscan prolongar la vida laboral. En diversos países ha buscado dicha prolongación; sin embargo no se ha logrado de la forma en que se ha querido; se requiere de otros medios más eficientes que tengan en cuenta que las condiciones de salud de los individuos son un factor muy importante de cara a su participación en la fuerza laboral. (Morschhäuser & Söchert, 2006).

De acuerdo con Arrieta (2016), las sociedades del mundo desarrollado se han tenido que enfrentar a grandes retos que se han presentado en los últimos años y uno de estos es el envejecimiento de la población, en donde las organizaciones se encuentran con un grupo importante de trabajadores próximos a su jubilación, una generación que ha aportado cualificación y experiencia que quizá las nuevas generaciones no aporten; por lo tanto, las empresas tienen la necesidad de gestionar sus plantillas de trabajadores, identificado a los

individuos que atesoran conocimientos y habilidades que son claves para la organización; por lo tanto, los directivos deben conocer cuál es la intención de estas personas frente a su jubilación y de esta forma planificar su abandono de la empresa o por el contrario procurar su permanencia.

Por otra parte, Jiménez (2019), afirman que la socialización y la preparación del trabajador para la jubilación es una cuestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), toda vez que, ante el panorama del envejecimiento poblacional de los adultos mayores con relación al trabajo formal, se vislumbra en las organizaciones la necesidad de administrar intergeneracionalmente e incorporar en su gestión la administración de las personas mayores y prepararlas para su jubilación. Aunque en muchos países la jubilación como RSE no ha sido muy abordada, existen otros como los países europeos, en donde desde las organizaciones presentan planes de pensión para sus trabajadores, a la vez que planes pilotos para la implementación de los programas.

Cuando las empresas desarrollan planes productivos de retiro direccionado a los trabajadores en proceso de jubilación, brindan una herramienta fundamental para el desarrollo personal de estos; fortaleciendo a la misma vez el sentido de pertenencia por la empresa y la productividad fuera del entorno laboral; dentro de estos planes se pueden encontrar proceso de capacitación según su experiencia laboral una vez se encuentren jubilados, la obtención de un fondo de retiro económico, emprendimiento de un negocio propio, participación en grupos de actividades recreativas y lúdicas, entre otras (Spitz & Rosero, 2019).

Es importante entonces, conocer tanto sobre los procesos que lleva la empresa en torno a la jubilación de sus trabajadores como las prácticas de gestión de talento humano para la inclusión de nuevo personal a la empresa, toda vez que están dejando ir a una persona con toda la experiencia y bien cualificada; por lo tanto, el trabajador que llega debe estar a la altura del anterior.

Por lo anteriormente expuesto y como un medio para adquirir competencias que permitan nuevos desempeños académicos y profesionales en el futuro, se establece la necesidad de la realización de esta investigación.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer los factores esenciales a tener en cuenta para la adecuada gestión de los procesos de jubilación e inclusión de nuevo del talento humano en una empresa de tecnología en Bogotá.

### **Objetivos específicos**

Identificar las características socioeconómicas principales de la población trabajadora de la empresa comercial de tecnología elegida para el estudio.

Indagar sobre las estrategias que lleva a cabo la empresa comercial de tecnología objeto de estudio para gestionar la jubilación e inclusión de nuevo de capital humano.

Caracterizar las estrategias más relevantes que se han llevado a cabo para la gestión de jubilación y renovación de capital humano a nivel internacional en los últimos dos años.

## Marco Teórico

### Antecedentes

La jubilación es un tema de gran relevancia que algunos estudiosos se han dado a la tarea de investigar, abordando desde sus diversas etapas hasta los estados de ánimo asociados a esta, que con frecuencia son altamente negativos. Sánchez et al. (2020) realizaron una investigación con la finalidad de conocer la relación entre la satisfacción de las personas jubiladas y el hecho de realizar actividades cognitivas en esta etapa. Los resultados permitieron corroborar que existen grandes diferencias entre la satisfacción con la vida entre las personas jubiladas y las y personas que se encuentra a punto de hacerlo, así mismo, se percibió que no existen diferencias significativas en la satisfacción con la vida y la jubilación entre los grupos que llevan a cabo actividad cognitiva.

Por otra parte, López (2020), realizó un aporte sobre la jubilación del trabajador como modalidad extintiva del contrato de trabajo, en donde la finalidad fue realizar un análisis de la jubilación de acuerdo con normatividad laboral en el año 2013. De acuerdo con los resultados de su estudio, se puede evidenciar que la extinción del contrato de trabajo y posterior jubilación trae consigo diversas consecuencias que repercuten seriamente en la vida de la persona no solo en el ámbito laboral, sino desde la perspectiva económica y aunque en España la edad de jubilación carece de límites la decisión afecta en forma exclusiva al trabajador.

Díaz y Barbosa (2020), realizaron una investigación sobre revisión histórica de la jubilación, los acontecimientos importantes y los cambios psicológicos que ésta conlleva en las personas mayores. Dicha revisión permitió consolidar información importante para evidenciar los resultados que sostienen la baja participación del ejercicio investigativo en temas de jubilación; sin embargo, los pocos encontrados permitieron corroborar que la jubilación conlleva a procesos de difícil aceptación y afrontamiento por parte del jubilado, puesto que la sensación de pérdida de prestigio social, capacidad laboral, disminución de ingresos, estatus, entre otras, ciertamente genera afectaciones en las áreas de ajuste de la persona que lo experimenta.

De acuerdo con Gómez et al. (2019), La jubilación una realidad en la vida de todo trabajador activo que al cumplir su etapa laboral debe enfrentar, por lo tanto, para que no sea tan drástica esta debe ser planeada financieramente desde mucho tiempo atrás. El aporte realizado por estos investigadores está enfocado a determinar la importancia de la planeación para la jubilación. En la actualidad muy pocas personas son conscientes de lo necesario que es elegir una alternativa a tiempo para la jubilación y de hacerse una planificación errada puede traer consigo consecuencias desfavorables como la pérdida de años en la edad de jubilación y muchas otras consecuencias que se ven al final de la etapa laboral

### **Responsabilidad social Empresarial**

Según Censis (2019), La responsabilidad Socio empresarial generalmente, va muy relacionada con la generación de alternativas que den solución a las problemáticas sociales y empresariales como lo es por ejemplo los efectos secundarios que provocan el cambio climático drásticos o la problemática mundial de la superpoblación lo cual genera mayores cambios en el calentamiento global y en las economías las cuales son manejadas y proyectadas por las potencias mundiales.

Un estudio hecho por Rueda, Herrera y Rueda (2019), titulado sobre la gerencia sostenible como modelo de responsabilidad social, su objetivo analizar como desde el planteamiento de la gerencia sostenible se puede alcanzar un crecimiento económico ligado a las mejoras de estrategias eco que le ayuden a el planeta frente a los daños que se han hecho posteriormente. La metodología esta propuesta como investigativa y evacuativa bajo los diferentes esquemas de revisión documental ya que se busca obtener posturas y reflexiones críticas. La gerencia sostenible dentro de la gestión empresarial puede generar aportes sociales y ambientales dentro de pautas que resulten eficientes para las diferentes labores. A demás, en los resultados se pudo verificar como la situación social y empresarial hoy en día se ve frustrada y afectada en gran proporción y pudo demostrar que los aspectos más relevantes involucran desde todos los puntos de vista a el desarrollo y la evolución ambiental, la productividad y la competitividad se encontraron como factores que fueron solucionados y posteriormente adaptados a mejorar continuas teniendo en cuenta que el cumplimiento de los objetivos abarca un gran compromiso laboral por parte de las empresas y sus metas. En las conclusiones se pudo encontrar

asertivamente la reducción, el análisis y la determinación para tomar decisiones a tiempo frente al impacto ambiental direccionado hacia el rendimiento corporativo.

Por otro lado desde una perspectiva más netamente empresarial se puede hablar retomar lo expuesto según Ochoa y Caisa (2017), en un estudio llamado Responsabilidad Social Corporativa : Estudio del comportamiento del consumidor del sector bananero de la provincia los ríos en Ecuador, el cual como objetivo tenía determinar y analizar el comportamiento del consumidor del sector bananero a través de la ISO 26000 ya que la responsabilidad social y empresarial está muy relacionada con los gobiernos, investigadores y organismos privados. Para la metodología se dio un diseño cualitativo y cuantitativo describiendo elementos y conceptos frente a los consumidores del sector bananero. La responsabilidad parte de la integridad de los factores que se tienen como objetivos en la empresa, de igual forma se pudo revelar que el proceso se realizó por medio de la aplicación del estadígrafo de correlación Spearman el cual validó y sustentó los resultados con base a las variables de movimiento de compra y la relación directa e indirecta, se evidencio que el nivel de confianza de este tipo de producto tiene un rol importante en la toma de decisiones para adquirirlo , el nivel de confianza debe trascender de la dimensión de las hipótesis y mantener una relación con la realidad, 52 ítems demostraron alta relación directa con la cotidianidad de movimiento de compra , 43 con relación media y 96 con relación indirecta. Como conclusión se puede decir que el proceso de comercialización es el verdadero responsable de que el producto se diversifique ya que las empresas que se adaptan a la norma ISO 26000 hacen que la comercialización extrajera sede con una armonía general.

Un estudio llamado Modelo de gestión tecnológica para la productividad y competitividad empresarial hecho por Cardona y Urrego (2020), expresa la búsqueda de la solución a el estudio por medio del objetivo de mejorar el uso eficiente con el propósito de desarrollar, transformar o potenciar las capacidades organizacionales que ayude con el avance de la productividad y el impacto competitivo. Dentro de los procesos a llevar a cabo las orientaciones reductoras de brechas de competencia desleal hacen parte de las ejecuciones principales para adoptar un modelo aceptable que guie a la organización hacia donde los objetivos gerenciales demandan.

Sin embargo, la metodología cualitativa esta abarcada por un trabajo de campo de 163 organizaciones colombianas las cuales permitieron reconocer actividades y rutinas laborales en los procesos de generación, transformación o mejoramiento de capacidades relacionadas con la responsabilidad empresarial. Los resultados se dieron por medio de la gestión tecnológica en la

productividad y competitividad laboral, fundamentándose en recursos y capacidades que se evidenciaron que la brecha tecnológica es creada por su mismo entorno y así mismo se pueden identificar los cambios y mejoras pertinentes para continuar con la vanguardia del mercado empresarial. Como conclusión se determinó que el desarrollo económico y el impacto competitivo están sustentados como una unidad clave para generar brechas tecnológicas, pero, desde el mismo punto de vista se puede apreciar que estas brechas hacen que la gestión obtenga un avance y así un mejoramiento en las capacidades financieras, organizacionales, gerenciales e innovaciones. Las gestiones tecnológicas cuando están en etapa de desarrollo permiten aclarar el propósito por el cual es necesario generar mejoras y evaluaciones constantes para no perder la continuidad del tiempo cada que la empresa o la organización lo necesite.

Según Solarte y Barahona (2020) en el estudio sobre la Cultura organizacional y la innovación para orientar las empresas familiares en el mercado (Pasto, Colombia). Como objetivo determino medir la cultura organizacional con la determinación de la capacidad de innovar y reconocer el nivel de orientación destinado a la responsabilidad social, este estudio se llevó a cabo en el departamento de Nariño en el cual dentro de su metodología se acogió un enfoque cuantitativo con un método empírico-analítico dentro de una investigación explicativa, se realizó una encuesta aplicada a 234 personas las cuales se encontraban con cargos como gerentes, fundadores y dueños de empresas familiares, todas identificadas como incentivadores del desarrollo social por sus actuares laborales y comerciales. En los resultados se pudo encontrar que la innovación y la responsabilidad social tienen una correlación muy importante, tanto que determina y desarrolla la cultura organizacional, en Nariño justamente ha venido creciendo el sector industrial el cual se ha encargado de generar micro empresas, pequeñas y medianas, empresas altamente calificadas para competir con grandes compañías sin dejar de lado el factor social y lo que este representa para e conglomerado de trabajadores. Como conclusiones se determinó que existe una relación directa entre el desarrollo de la innovación ligado a la responsabilidad social acoplado a la cultura organizacional. A medida que las empresas incluyan elementos de innovación manteniendo una relación con la responsabilidad positiva y activa.

Según Turriago y Cardona (2020) en su estudio sobre le cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible medioambiental en la banca comercial colombiana, busca solucionar de una

manera eco amigable para mitigar el cambio climático aportando sostenibilidad y responsabilidad social corporativa y ambiental.

No es algo desconocido que la banca contribuye a desarrollo del país dentro de dimensiones económicas y sociales por lo cual la administración debe canalizar los recursos tanto tangibles como intangibles con los cuales el sistema financiero realiza sus movimientos e inversiones. La metodología a emplear esta aplicada por medio de la investigación empírica estudiando fenómenos contemporáneos con el contexto cualitativo de las estrategias dedicadas a la participación de aportes para el protocolo verde el cual solucionar los inconvenientes que el gobierno tiene frente al desarrollo sostenibles creando créditos para proyecciones sociales y ambientales los cuales desarrollen diferentes ejecuciones óptimas para progresar de una manera equitativa y sostenible. Los resultados se demostraron bastante óptimos al establecerse que la intervención frente a la participación ambiental se dio con resultados ecológicos, proyectos y propuestas ambientales tomaron cabida en la realidad y con base a esto personas que no representaban algo para la comunidad hoy en día lo hacen, incentivando y mitigando problemáticas como el uso excesivo de papel, madera y sistemas consumidores de energía que no representaran algún cambio representativo, también ideas como créditos y bonos verdes han sido campañas que dentro de los resultados demostraron buena aceptación y objetivación para el usuario o cliente. Las conclusiones se determinaron con la importancia de la capacidad de avanzar en las estrategias y propuestas ambientales dando así aportes significativos tanto para la banca como para el ambiente y sus cambios inesperados, de igual forma se determina que la totalidad de 36 entidades bancarias de las cuales Bancolombia, banco Bogotá, Davivienda y banco caja social demostrar mayor interés en proyectar dichas campañas aportando a el avance de la responsabilidad social, empresarial y ambiental en Colombia .

### **Rotación, renovación e inclusión de capital humano**

A través del tiempo la gestión humana ha ocupado un rol fundamental en las organizaciones, sus directivos se han concientizado de que el talento humano es uno de los principales activos de la empresa; por lo tanto, han evolucionado en sus procesos y estrategias de gestión encaminándolas cada vez más hacia la motivación, el reconocimiento, la fidelización y el compromiso como factores determinantes de la productividad y la competitividad. Es así

entonces que diversos investigadores se han dado a la tarea de realizar estudios que permitan comprender como han sido estos procesos y más aquellos relacionados con la gestión de jubilación e inclusión de nuevo del talento humano en las empresas. En la Figura 1, se describen algunas de estas investigaciones realizadas.

González (2011), aportó con su estudio cuyo objetivo fue analizar la gestión del talento humano y la motivación del personal en el instituto superior tecnológico “Guaranda” en el primer semestre del 2011. El resultado detectado fue producto de la falta de gestión, escaso liderazgo falta de relaciones humanas, poca comunicación de las autoridades con el personal, falta de práctica de valores, desinterés por la capacitación e innovación de conocimientos, y por ende escaso compromiso y desmotivación del Talento Humano que labora en la institución. La interpretación y análisis de los resultados permitió identificar el plan de intervención, las mismas que están establecidas en las estrategias de cambio que fueron socializadas en talleres dirigidos a autoridades, personal administrativo, de servicio, personal docente y estudiantes de bachillerato, logrando cumplir el objetivo propuesto, que fue propiciar una motivación positiva en el Talento Humano.

Por su parte Saenz (2011), realizado una investigación sobre la gestión del talento humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa "Agrorab Cía Ltda." del Cantón Pujilí. Los hallazgos permitieron comprender que el talento humano es fundamental en toda organización en sus distintas áreas. El talento humano junto con su conocimiento se convierte en una base importante para las nuevas organizaciones, sus culturas, dejando de ser simples trabajadores para convertirse en socios de la empresa que aportan inteligencia, habilidades y destrezas y que, si la empresa asegura las condiciones laborales, estos también mejor su desempeño

Así mismo, López y Quiceno (2016). Investigaron con la finalidad de hacer una caracterización de la estructura organizativa de las áreas de gestión del talento humano en la Clínica San Juan de Dios de Manizales. Según los resultados obtenidos, se plantearon posibles alternativas de solución, donde la más acertada de acuerdo a los análisis realizados resultó ser la de instaurar un modelo de gestión del talento humano considerando pertinente tomar los planteamientos teóricos en gerencia estratégica del talento humano, este sugiere una relación de tres estrategias: prospectivas, defensivas y analizadoras, integrado con dos perspectivas del talento humano como: el crecimiento interno y las competencias de los empleados; se

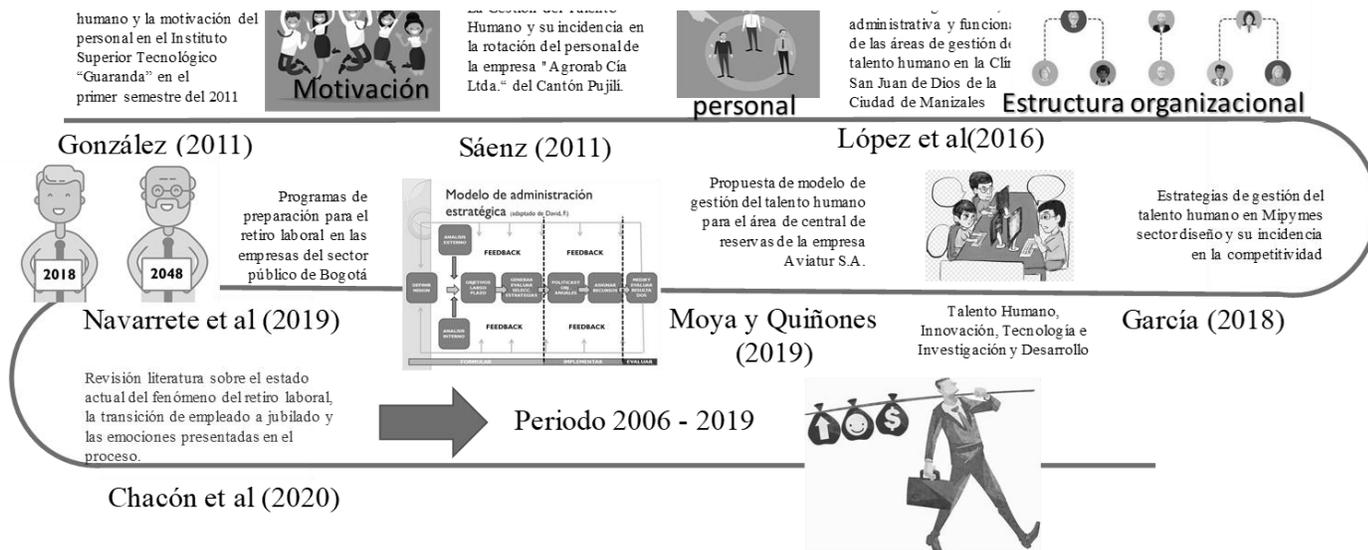
estableció un plan de acción para su implementación, que contempló aspectos como las competencias, formación, talento humano y clima laboral

Así mismo Ortiz (2018), realizó una investigación sobre las estrategias de gestión del talento humano en micros, pequeñas y medianas empresas. Se encontró que, estas aportan en un alto porcentaje a la economía nacional. Consultando autores relevantes en el tema, se encontró que los cuatro factores determinantes en la competitividad de las MIPYMES son: Talento Humano, Innovación, Tecnología e Investigación y Desarrollo; organizados respectivamente en orden de relevancia.

Otra investigación fue realizada por Moya y Quiñones (2019), sobre una propuesta de

**Figura 1.**

*Antecedentes gestión humana*



modelo de gestión del talento humano para el área de central de reservas de la empresa Aviatur. Según los resultados obtenidos, se plantearon posibles alternativas de solución, donde la más acertada de acuerdo con los análisis realizados resultó ser la de instaurar un modelo de gestión del talento humano considerando pertinente tomar los planteamientos teóricos en gerencia estratégica del talento humano; esta se perfiló por sus características como la más apropiada para mitigar la problemática. En tal sentido, se estableció un plan de acción para su implementación, que contempló aspectos como las competencias, formación, talento humano y clima laboral, cada uno con su respectiva estrategia, tarea, responsable, recurso e indicador, también, se aportaron las respectivas conclusiones y recomendaciones. A continuación, se describen estas investigaciones en la Figura 5

## **Rotación, renovación e inclusión de personal**

Cubillos et al. (2017), realizan una investigación sobre la rotación con una metodología cualitativa y bajo el método de estudio de caso cuyo objetivo fue establecer las causas de la rotación de personal en el área comercial de la Tienda Falabella S.A. de Ibagué, Tolima. Se realizó un análisis de la literatura y rastreo bibliográfico y luego se propuso un modelo para categorizar las causas de rotación de personal. Los resultados permitieron conocer que los individuos desvinculados de la empresa que fueron objeto de estudio tenían como causas principales todas a que las relacionadas con la cultura organizacional, las políticas organizacionales y la motivación.

Por su parte, Domínguez (2015), en su investigación sobre análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S, El análisis parte de datos suministrados por la organización y derivados de una encuesta a los empleados activos y con base en una técnica como la encuesta, se realiza un estudio cuantitativo de tipo descriptivo. Los resultados permitieron corroborar que las causas que más afectan a esta empresa en la rotación de personal son el bajo salario, la falta de reconocimiento, de cooperación, el insuficiente balance vida – trabajo, entre otros. Se concluyó que la empresa debe tener en cuenta estos factores para la toma de decisiones frente a las estrategias a implementar para la disminución o erradicación de la alta rotación del personal.

Restrepo y Gómez (2009) en su estudio “¿ Son los costos de rotación de personal un elemento relevante en la toma de decisiones de las empresas del sector metalmecánico?” concluyen que es importante que las empresa del sector metalmecánico tengan presente la medición de los costos producidos por la rotación de personal esto con el fin de poderlos tener bajo control con el fin de evitar implicaciones negativas en los resultados de la empresa por las siguientes variables que estaban incidiendo como la disminución de competitividad de calidad además de una uniformidad en los productos y/o servicios e incremento en tiempo de entrega; también se concluye que la empresa debía saber hasta qué nivel de rotación de personal la empresa podía soportar sin mayores daños, Estableciendo cuando es sana la rotación y cuando es más conveniente retener su personal.

Gonzalez et al. (2018), en su estudio “los efectos de la rotación de personal en la gestión del conocimiento de las empresas en México” exponen lo siguiente: en la actualidad en muchas de las empresas establecidas en México existe una alta rotación de personal que llega a mostrar un promedio del 17% , sí mismo, de acuerdo a un estudio de Millenio (2018), se ha elevado la rotación de personal en México a niveles del 17.8%, existiendo en el sector operario un 7% de rotación de personal, mientras que en el resto de los países de América Latina (AL) el promedio es de 4.8% en el mismo sector, propiciando para las empresas no sólo pérdidas económicas, sino también de personal capacitado. En consecuencia, es posible evidenciar la existencia de un problema, debido a que esa rotación del personal afecta en la pérdida de habilidades y conocimientos que se llevan los colaboradores a su partida, derivando efectos negativos en la estabilidad y crecimiento de la organización.

### **Gestión del capital humano en las empresas**

Los autores manifiestan en primera instancia, identifican que “(...) el desarrollo organizacional está ligado con una administración y gestión efectiva de las personas, unido a implementaciones tecnológicas y crecimiento organizacional” (Enciso & Villamizar, 2014)

Así mismo, en Colombia se comienza a evidenciar que la Gestión del capital humano en las empresas “(...) es uno de los campos empresariales que durante los últimos años han tenido los mayores cambios: de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida” (Beer, 1997, como se cita en Hernández et al. 2010, pág. 15)

Ordóñez (2005), por su parte, manifiesta que “(...) Los resultados de la gestión del capital humano pueden verse en el desarrollo de capacidades de las personas, la mejora de su desempeño en el trabajo o el incremento de la efectividad de los sistemas organizacionales.” (p. 152), lo que es coherente con las posturas académicas en el campo de estudio.

Teóricos de conocida reputación como Drucker (1993), identificaban esta gestión de marcado enfoque en el talento humano como enfocada hacia el futuro donde concurren diferentes aspectos necesarios para establecer el éxito organizacional, como se puede apreciar en la figura 2.

## Aspectos esenciales de la gestión para el futuro de Peter Drucker.

**Figura 2.**

*Aspectos esenciales de la gestión para el futuro de Peter Drucker.*



*Fuente:* Drucker (1993)

Robbins y Judge (2009), por su parte, establecen una relación directa de la organización con el comportamiento de su recurso humano, concuerdan con muchas de las visiones de Drucker y amplían la visión a la aplicación directa de estos conceptos en el modelo organizacional, estableciendo los principales parámetros del Comportamiento Organizacional, recogiendo en este aspecto lo planteado por los autores de este compendio.

## Gestión de la jubilación

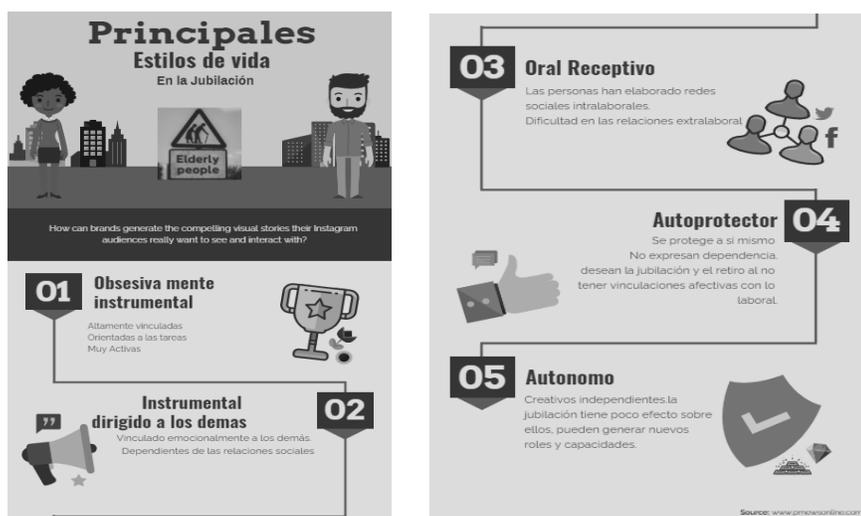
Para el desarrollo de contenidos temáticos y teorías desde la gestión de la jubilación, los autores: Gómez et al. (2005) manifiestan que la Gestión de la Jubilación es una forma de despido y por consiguiente conlleva una ruptura laboral que no es adecuada para la empresa, afecta la tasa de rotación y puede provocar un rompimiento del tejido empresarial y de la estructura de conocimiento de la empresa, por su parte y desde el punto de vista del empleado que se jubila o

es despedido, Meza y Villalobos (2008) destacan a la gestión de la jubilación como una oportunidad educativa. Identificando nueve estilos de vida del adulto que se encuentra en este proceso, como se aprecia en la figura 3.

### Estilos de comportamiento del jubilante

Figura 3.

*Estilos de comportamiento del jubilante*



*Fuente:* Meza y Villalobos (2008)

### Buenas prácticas de gestión de recursos humanos desde la RSE

Un elemento central en la discusión sobre la gestión del recurso humano se ha venido discutiendo recientemente desde una perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que conmina a las empresas a hacerse cargo o a incluir en sus modelos de negocio acciones que contribuyan en las esferas social o ambiental y que estén asociadas con externalidades negativas que pueden surgir como consecuencia de su desarrollo económico. Siendo una de las externalidades indeseadas a nivel socioeconómico aquellas relativas a la jubilación, donde normalmente un trabajador que por muchos años brindó su capacidad de trabajo y sus mejores años a una compañía puede verse desprotegido o abandonado a su suerte, la gestión de la jubilación constituye un elemento esencial en esta reflexión.

De acuerdo con (Sanz & García, 2019), al hablar de la Escuela de los Recursos Humanos, desde autores como “(...) Maslow, Herzberg, Lewin, Lickert y Argiris (...) El propósito de estos

autores es que las personas que se sientan motivados generarán mayores beneficios en la empresa que si sienten criterios rígidos” (2008, pág. 30), complementando este acercamiento con lo prescrito en la teoría organizacional, que percibe al *hombre como un recurso de la organización* (p. 31) y un contexto donde también se reconoce el concepto de la *gestión del conocimiento* (p. 32). Estos tres conceptos enlazados son importantes a la hora de analizar la organización estudiada en este proyecto, toda vez que los estilos organizacionales aplicados en la misma corresponden a los descritos por estas teorías - que llevan en desuso más de medio siglo - pero que aún persisten en muchas de las empresas de la sociedad colombiana. Para el caso en estudio, los tres elementos unidos (la gestión de la motivación, la gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento) constituyen los tres pilares fundamentales sobre los cuales se puede construir un nuevo esquema de la gestión de la jubilación, como una política organizacional que genere dividendos a la organización y le permita ejercer acciones de RSE con sus propios trabajadores y la sociedad en la que vende sus productos.

Por último, Cejas y Camejo (2009), implican en su documento “La dimensión estratégica de la gestión de los recursos humanos en el marco de la responsabilidad social empresarial” indican que “La responsabilidad social como eje temático, adquiere cada vez más una importancia que se destaca en las agendas de los planes estratégicos de las organizaciones” ( p. 69), para luego anotar que:

(...) cada vez más los especialistas del tema la consideran como una propuesta integradora del bienestar y la calidad de vida del hombre en relación con su trabajo. Aún más, la noción de responsabilidad social es constitutiva a la dimensión del trabajo y su relación con la comunidad (2009, pág. 69)

Dando de esta manera un papel cada vez más protagónico a este concepto en las organizaciones y fomentando la integración de sus prácticas en las nuevas propuestas que se desarrollen con este interés. Entre ejemplos de prioridades a considerar como buenas prácticas se encuentran:

La distribución de roles y tareas a realizar

Los sistemas de comunicación y coordinación

La existencia de objetivos y metas

Establecimiento de un plan para el logro de los objetivos

La necesidad de que existan una serie de entradas “inputs” en la organización, así como salidas “outputs”

### **Estrategias de gestión del recurso humano**

Para finalizar la estrategia teórica de abordaje de la temática propuesta para este proyecto, en los trabajos de Santos (2005) y Ríos (2013) se identifican estrategias de gestión del recurso humano como insumo para el desarrollo de nuevas propuestas. Inicialmente, de acuerdo a lo expuesto por Santos, se identifican algunos aspectos esenciales de la denominada Gestión de Recursos Humanos (GRH) y se establece su enfoque estratégico (PHVA) dentro de la organización, en este sentido, se debe mencionar que en la organización, a quien corresponde la planeación de esta gestión es al área estratégica, y no como se realiza en muchas empresas en Colombia, que la desarrolla el área funcional (mandos medios) cuando en realidad le correspondería la ejecución de los planes de nivel estratégico en especial a lo referente a Gestión del Capital Humano (CH) y del Capital Intelectual (CI). En resumen, la figura 3 explica las principales partes de una adecuada planeación (PLANEAR) de la GRH en las empresas:

#### **Figura 4.**

*Aspectos principales de la planeación (P) para la Gestión del Recurso Humano*



*Fuente:* Santos (2005)

Más adelante, Santos indica algunas estrategias para la aplicación (HACER) de la GRH, que incluyen los siguientes elementos: ver figura 4.

**Figura 5.**

*Principales alternativas en la ejecución (H) de la Gestión del Recurso Humano*



*Fuente:* Santos (2005)

En última instancia, Ríos (2013) indica que la responsabilidad social y la gestión del conocimiento son estrategias de gestión humana. En este particular y en relación con el proyecto desarrollado, es importante resaltar las ideas del autor, en el sentido que:

Estas estrategias hacen posible que la organización mire hacia sí misma y reconozca los impactos que estas prácticas tienen sobre sus miembros, asumiéndolas no solo exclusivamente como actividades que le genera ganancias económicas y visibilidad en el escenario social, sino como parte integral de su forma de concebir y administrar su talento humano (Ríos, 2013, p. 110)

Así las cosas, la empresa en estudio no sólo tiene una oportunidad importante en cuanto a su gestión interna del Recurso Humano, sino también en su proyección hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es decir, hacia la percepción de empresa sólida y responsable socialmente en el entorno de sus stakeholders y clientes potenciales; lo anterior sin olvidar el potencial en productividad que tendría una iniciativa en GRH, ya que la Gestión del

Conocimiento asociado a la GRH impacta de manera directa en estos indicadores de la organización. En este sentido, se ha permitido la realización de un estado del arte de algunos ejercicios de GRH representativos a nivel nacional e internacional en los últimos años, comenzando por las estrategias internacionales propuestas y realizadas en este campo y luego identificando experiencias nacionales y locales. Es importante anotar que la bibliografía en cuanto al área de desempeño de la empresa comercial de tecnología es escasa, mientras que las experiencias del sector público son más comunes, pero tienen un régimen normativo diferente.

### **Gestión del conocimiento**

Hoy en día las dificultades que ha tenido la gestión humana es la de gestionar el conocimiento y entender que para estos tiempos modernos los activos más importantes ya no son los activos fijos que posee la institución; por el contrario, los activos intangibles como el capital intelectual están ganando relevancia y están emanando ser gerenciados de una forma estratégica para crear mayor conocimiento y distribuirlo en el resto del equipo. Los trabajadores de la empresa deben innovar y no quedarse con el conocimiento que tienen sino, adquirir nuevo conocimiento y directivos aprender a gestionarlo en beneficio de todos los grupos de interés.

Según Bernal, Frost y Sierra (2014), la gerencia del conocimiento tiene su origen en la teoría de la administración científica de Taylor, quien propuso que se aplicara el conocimiento en oposición al empirismo y con esto mejorar las actividades de los trabajadores; sin embargo, dentro de esta propuesta no fue considerada la posibilidad de que fueran aprovechadas las experiencias y actitudes de los trabajadores como fuentes de dicho conocimiento; factores estos, que si fueron tomados en cuenta en la teoría del Elton Mayo cuando lideró la teoría de las relaciones humanas; aunque, es importante resaltar que tampoco hubo reconocimiento de la importancia de la creación de nuevo conocimiento para las organizaciones.

Es así entonces, con el pasar del tiempo, que el talento humano y su capital intelectual fueron ganado relevancia hasta convertirse en lo que es hoy para las organizaciones tanto públicas como privadas, un capital valioso. Ahora bien, para entender la gestión del capital intelectual o del conocimiento Flores (2010), expone las definiciones que diversos autores se han dado a la tarea de exponer sobre el conocimiento, como: “ el conocimiento es la suma de experiencias y valores de cada miembro de una organización”; “ información ordenada y

estructurada por el entendimiento”; “proceso en virtud del cual la realidad se refleja y se produce en el pensamiento humano”; “ el conocimiento se origina en la mente de las personas, como producto de la interacción entre creencias, experiencias, inteligencia, intuiciones, juicios, valores” (p.2).

Al abordar la gestión del conocimiento, se posibilita comprender que este es “un proceso específico, sistemático y organizativo de adquirir, organizar y comunicar el conocimiento de los trabajadores, para que otros puedan hacer uso de dicho conocimiento” (Capote et al. 2008. p.138). Concepto este que surge a mediados de los años 80` s cuya implementación y uso se dio de mayor manera hacia el año de 1990, a partir del cual las compañías tuvieron la posibilidad de crear, compartir y usar el conocimiento de forma más efectiva, contribuyendo a la disminución de errores en los procesos, reducción de trabajo, mayor independencia del tiempo y espacio del conocimiento de los trabajadores y toma de decisiones acertadas.

En relación con lo anterior, afirma Nofal (12007) que la gestión del conocimiento es proceso de adquisición, localización, organización, almacenamiento y explotación de la información y los datos creados en una organización y que estos conocimientos se generan y apropian mediante a la adquisición de tecnología y trabajo con los grupos e interés (trabajadores, proveedores, clientes) y se interrelacionan con los competidores y el entorno empresarial presentando de esta forma grandes dificultades para ser integrados a las actividades cotidianas de la organización.

Es importante resaltar que el individuo tiene un conocimiento tácito que pasa a ser un conocimiento explícito en la medida que se gestiona el conocimiento. Este como información de gran valor juega un rol importante al interior de las organizaciones; por lo tanto, la necesidad de mantenerse en un mercado de forma competitiva conduce a hacer uso del conocimiento y transferirlo entre todos los miembros de la organización.

Por otra parte, manifiestan Ibarra y Hernández (2019), que al igual que el conocimiento, el concepto de capital intelectual ha cobrado relevancia debido a que es un bien intangible que genera valor incluso a los bienes tangibles y coadyuba a la competitividad, productividad y desempeño de una organización. Este es definido como “la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos” (p.81).

De acuerdo con esta definición, se puede decir que el capital intelectual reúne una serie de procesos y relaciones internas en la empresa, así como en el entorno en donde se desempeña; por lo tanto, es importante comprender dicho capital intelectual como un todo para que los resultados de su medición puedan llegar a ser suficientes. Es así entonces, como el capital intelectual se coinvierte en la suma de todo el conocimiento de la organización para ser aprovechado y ganar ventajas competitivas al contar con las habilidades suficientes para que el permita transformar unos recursos en otros.

Según Sarur (2013), el capital intelectual es la combinación de recursos inmateriales que contribuye a las empresas a la realización de sus funciones, este también llamado “capital intangible”, contribuye al incremento del valor de la organización. Una metáfora explicada por Edvinsson (1997), como lo manifiesta Sarur (2013), permite comprender de mejor manera el rol del capital intelectual en la organización, esta es:

una corporación es como un árbol, hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces); si sólo te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y profundas” (Sarur, 2013. p.40)

Esta metáfora deja ver a nivel organizacional que los frutos financieros son los resultados y las raíces del árbol forman parte del capital intelectual, por lo tanto, el director o gerente de la empresa no debe concentrarse solo en los resultados, es decir, los frutos, por el contrario, debe de cuidar bien de sus raíces, es decir, del capital intelectual para que sus resultados o frutos sean cada vez mejores y más productivos, en otras palabras, no se puede ignorar los valores escondidos porque si esto sucede, la empresa no podrá subsistir en el largo plazo (Sarur, 2013).

Por otra parte, en relación con el capital intelectual, Harms, et al. (2015), realizaron una investigación con la finalidad de evidenciar la cohesión de los temas capital intelectual con la gestión pública. Los resultados permitieron corroborar que los gerentes están familiarizados con el concepto de capital intelectual; sin embargo, las acciones y actividades están más direccionadas a la reputación institucional, el capital social y las relaciones con instituciones de calidad, el capital organizativo y las relaciones con los stakeholders; por lo tanto, se requiere de un modelo de análisis de capital intelectual con el desarrollo de componentes que permita gerenciar el proceso de capital intelectual e las instituciones públicas.

De la misma manera, Moreno (2015), realizó un estudio sobre “la gestión del capital intelectual en el sector público como ventaja competitiva”. Su objetivo principal fue contribuir a la mejora de la gestión del capital intelectual en una institución pública (Fiscalía General de la Nación). Durante la investigación pudo constatar que el capital intelectual ha sido poco abordado en las instituciones del sector público dada su condición de “activos intangibles”. Los administradores públicos con frecuencia olvidan lo importante que es identificar y medir el valor del capital intelectual en las empresas del Estado como un componente competitivo de servicio hacia los ciudadanos ya que mantiene viva la institución y la hacen eficaz en su trabajo.

Según Moreno (2015),

El capital intelectual son las capacidades, vivencias y experiencias de todas las personas que pertenecen a la entidad pública, son quienes aportan sus conocimientos los que permite el desarrollo de las mismas, con el fin de satisfacer a los clientes, en lo que refiere a la satisfacción personalizada atendiendo los intereses y las necesidades individuales (p.6)

En este contexto los directivos de la gestión humana deben ser competitivos en la generación de estrategias para el manejo del contexto organizacional, pero más allá de la gestión de procesos administrativos de gestión de recursos físicos, financieros y ambientales; aprender a gestionar el capital intelectual de sus funcionarios desde la cultura interna a las influencias del estado, la sociedad y las interrelaciones de toda la entidad e institucionalizarlo para que la entidad del estado lo considere como un recurso relevante al interior de esta.

En relación con lo anterior expuesto, es importante resaltar que la gestión del conocimiento ha sido más reconocida a nivel de la administración privada, en donde las distintas empresas comerciales, industriales y de servicios se han entendido que el conocimiento es el activo principal que tiene toda empresa y por tanto, se han preocupado por adquirirlo, localizarlo, organizarlo, almacenarlo y explotarlo como cualquier otro proceso organizacional, pero con más ahínco ya que de allí depende la productividad y competitividad de la organización.

De allí que Bañol (s.f), define en su módulo de Gerencia y Gestión del Conocimiento como “la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización” cuya principal herramienta es el aprendizaje organizacional que conduce al aumento significativo de la capacidad para gestionar procesos, resolver problemas de una forma eficiente y generar ventajas competitivas de una forma sostenible en el tiempo.

Es así como, el gerente del talento humano esté llamado a adquirir competencias en relación con la gestión del conocimiento a partir de habilidades humanistas, conceptuales y técnicas en donde se convierta en un verdadero líder para guiar a los trabajadores hacia la creación de mayor conocimiento, en donde estar abiertos a adquirir y apropiarse el conocimiento y compartirlo, sin miedo, sin prejuicios, escuchando a los otros, cuestionando las normas para generar mejora continua y salir de la zona confort. Muchos trabajadores poseen un conocimiento tácito (personal) extraordinario, pero si no hay un líder que los gestione y lo transfiera al resto del equipo de nada sirve; no basta con tener o adquirir conocimiento y mantenerlo almacenado, por el contrario, los funcionarios deben basarse en este conocimiento para la toma de decisiones, estar abiertos a desaprender y volver a aprender y cambiar las formas de hacer las cosas, estar a la vanguardia y evolucionar; para ello los directivos de estas instituciones deben transformar el conocimiento y valorar el conocimiento que tienen los trabajadores y motivarlos a la socialización y que el capital que tiene en sus mentes y los compartan con los otros funcionarios de la institución.

La dinámica de la gestión humana implica, para las instituciones, rapidez en los cambios que hagan posible una respuesta igual a como se mueve el entorno o como respuesta a los retos que supone el mundo globalizado. Cambios que surgen de la capacidad administrativa, lo que implica dirección gerencial de personas formadas y con experiencia que puedan garantizar buenos resultados. Capaces de entender y de tomar decisiones para hacer frente a las nuevas necesidades y a las crecientes y cambiantes demandas de toda una sociedad.

### **Marco Conceptual**

Los conceptos más importantes para utilizar en el desarrollo del presente trabajo se enuncian a continuación:

Administración: “El concepto de administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín ad-ministrare (“servir”) o ad manus trahere (“manejar” o “gestionar”)” (Definición, 2019)

La administración es un proceso, el cual consta de una forma sistematizada de hacer algo, de lograr un objetivo, de construir un proyecto. Si se concibe como un proceso entonces, consecuentemente, deben existir una serie de procesos que faciliten ese objetivo y así puede hablarse de planeación, organización, dirección y control como camino hacia el logro de las metas organizacionales previamente concebidas. Esta es definida como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan escientemente objetivos específicos” (Blacutt, 2010). En general la administración es considerada como un proceso formado por diversas funciones integradas para lograr un objetivo.

Direccionar una organización implica planeación y control administrativo, basados en que para alcanzar los objetivos las organizaciones deben definir en qué están actuando, a dónde quieren arribar y con qué recursos cuentan para lograrlo. Este conocimiento sugiere una identificación de objetivos comunes, unas áreas de responsabilidad y unas guías que faciliten la optimización de recursos y de procesos para llegar de la manera más eficiente a esos objetivos.

Las distintas fases de la administración se circunscriben a la cultura empresarial y tienen como objetivo el logro de los objetivos organizacionales a través de la colaboración de todos aquellos que hacen parte de ellas. Pueden identificarse algunas etapas puramente mecánicas como definición de la estructura misma de las empresas (planeación y organización) y otras dinámicas, operativas, en donde se concibe la eficiencia y eficacia de las empresas mismas (integración, dirección y control) (Blacutt, 2010).

En el directivo debe predominar, o debe poseer como habilidad principal, el lograr que su equipo y todos los miembros de la empresa pongan todos sus conocimientos, experiencia y energía en pos de obtener los resultados que se esperan de la gestión. Asegurando la coordinación de los esfuerzos individuales, estableciendo un ambiente que facilite, con los recursos que se dispone, llegar a los objetivos y metas y categorizando y analizando procesos y actividades propias de las organizaciones.

Gestión. El concepto de gestión está directamente ligado con la administración de los recursos en la empresa y contribuyen a llevar a cabo las diligencias propias de las operaciones para el logro de los objetivos organizacionales, dentro de los tipos de gestión se pueden resaltar, gestión tecnológica, gestión social: gestión de proyecto, gestión de conocimiento, gestión ambiente, gestión humana, entre otros.

Jubilación: “Con origen en el término latino jubilatio, la palabra jubilación hace referencia al resultado de jubilarse (dejar de trabajar por razones de edad, accediendo a una pensión).” (Definición, 2019)

Según Hermida, et al. (2016), la jubilación es un proceso complejo que deben afrontar los adultos al finalizar su vida laboral, complejidad esta que implica la modificación de algunos aspectos de la vida cotidiana que en general tenían a lo largo de su vida productiva y laboral activa. Esta etapa suele ser un proceso de difícil adaptación para las personas que lo sufren ya que condiciona la vida y su forma de actuar porque modifica aspectos relevantes relacionados con la parte económica, la participación social, su estado psicológico y emocional al no sentirse productivo.

Vejez: “Vejez es la cualidad de viejo (alguien de edad avanzada o algo antiguo y que no es nuevo o reciente). La vejez hace referencia a la senectud o edad senil.” (<70 años) (Definición, 2019)

Según la vejez constituye un proceso que integra una variedad de factores inherentes a esta como limitaciones, cambios, pérdidas, incapacidades, necesidades, entre otras. Este proceso es considerado intrínseco e irreversible que inicia desde la concepción, se desarrolla durante todo el transcurso de la vida y finaliza con la muerte; este también trae una gran variedad de cambios biológicos, psicológicos y también relacionados con la interacción social, cultural y económica (Ministerio de Salud, 2020)

Recurso humano: “(...) personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse” (Definición, 2019).

Tabla 1

*Grandes dudas a la hora de prepararse para la Jubilación*



Las grandes empresas exitosas en el mundo actual dan un alto valor a sus recursos humanos ya que este es el más importante y es considerado como elemento básico para alcanzar los objetivos organizacionales. El empresario que debe dirigir y orientar el trabajo de sus empleados necesita conocer a fondo el mecanismo de las relaciones humanas optimizándolo al máximo en el contexto empresarial; solo este conocimiento le permitirá incentivar a sus empleados y ejercer un verdadero liderazgo que permita el logro de los objetivos fijados. No hay que perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas; este hecho tiene una incidencia muy concreta en el mundo de las relaciones laborales el empresario debe de reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar conciliarlas con sus planteamientos generales, de modo que el esfuerzo de toda, tienda hacia la consecución de una meta en común.

Según vigía (2011), generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas

responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

La fidelización del personal de las empresas colombiana no se mantiene únicamente en esta alternativa como es evidente, sin embargo, no se puede desestimar la importancia de aportar un valor cierto y adecuado al trabajo, lo que, junto a otros elementos y acciones, generarán en el trabajador un deseo de pertenencia a un proyecto y una ideal cultura empresarial.

Es importante tener claro el valor que tiene el recurso humano en una empresa, cada pequeña célula, área o departamento constituye un cliente al cual se le deben de brindar las mejores bases y herramientas para evitar problemas y lograr que desempeñen su labor de la mejor manera, lo cual se verá reflejado en clientes externos fieles y satisfechos. Cada empleado en la empresa tiene su propio arte y destreza para realizar su actividad, lo que se debe manejar desde un principio y debe de ser coordinado por la alta gerencia y el área de gestión humana, es poner la persona correcta en el sitio correcto; de esta manera el trabajador no solo hará su trabajo porque le toca o por una contraprestación, sino que lo hará con gusto y entusiasmo, implementando cada día nuevas ideas para mejorarlo y atraer nuevos clientes externos (Vigía, 2011)

## Marco Legal Aplicable

La gestión del talento humano en la organización está regida por diversas normas y leyes que dirigen el quehacer diario en torno a la gestión de cada uno de los procesos organizacionales de acuerdo a los lineamientos normativos que establece el gobierno para que las empresas cumplan con sus obligaciones y generen estrategias y planes de acción encaminadas a la prevención y protección de los trabajadores. En la tabla 2 se presenta el nomograma relacionado con los aspectos legales del proyecto aplicados a la empresa el tema de estudio.

**Tabla 2.**

### *Normograma aspectos legales del proyecto aplicados a la empresa*

Norma aplicable	Características principales	Observaciones en campo (en la empresa)
Ley 100 de 1993	Se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones	El cumplimiento de esta Ley es riguroso, se realizan auditorías comúnmente y el cumplimiento de los requisitos se realiza por el área de talento humano de manera cabal
Ley 700 de 2001	Dicta medidas tendientes a mejorar las condiciones de vida de los pensionados y se dictan otras disposiciones.	No se conoce ni se aplica en la empresa
Ley 1562 de 2012	Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones	El cumplimiento de esta Ley es básico, se realizan actividades complementarias y aún se está en proceso de establecimiento y refinamiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Tiene COPASST y Comité de convivencia laboral. Se realiza por el área de talento humano de manera básica.
Ley 1071 de 2006	Por medio de la cual se adiciona y modifica la Ley 244 de 1995, se regula el pago de las cesantías definitivas o parciales a los servidores públicos, se establecen sanciones y se fijan términos para su cancelación.	El cumplimiento de esta Ley es riguroso, se realizan auditorías comúnmente y el cumplimiento de los requisitos se realiza por el área de talento humano de manera cabal
Resolución 0312 de 2019	Modifica los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes. Es de obligatorio cumplimiento para todas las empresas de Colombia.	El cumplimiento de esta Ley es básico, se realizan actividades complementarias y aún se está en proceso de establecimiento y refinamiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Tiene COPASST y Comité de convivencia laboral. Se realiza por el área de talento humano de manera básica.
Ley 1164 de 2007	Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.	No es aplicable a la empresa, pero algunas disposiciones de gestión y planeación y gestión son homologables a todas las organizaciones
Acuerdo No 017	Por medio del cual se institucionaliza en el distrito capital, el programa de retiro laboral para los empleados del Distrito	No aplicable, homologable en algunas de sus prácticas

**Fuente:** elaboración propia con base en la legislación colombiana

## **Marco Sociodemográfico**

Para desarrollar de la investigación se realizará una breve descripción de la empresa de estudio:

Razón social: GOLD SYS

Años de experiencia: 22 Años

Sector: Tecnología

Ubicación: Bogotá, Colombia

## **Historia:**

La empresa GOLD SYS objeto de estudio fue fundada en el año de 1997 en la ciudad de Bogotá-Colombia. Actualmente cuenta con más de 22 años en el sector de Tecnología. Su principal objeto social es la comercialización, distribución de software, hardware especializado y Consultoría en Ciberseguridad alineado a los Sistemas de Gestión. La especialidad de GOLD SYS es la Ciberseguridad; cuenta con personal especializado y expertos para la ejecución y prestación de los servicios. Los segmentos de foco de negocio son Gobierno a nivel nacional, Educación con Universidades, Fundaciones e institutos y el sector comercial con empresas de diferentes sectores con más de 50 computadores.

## **Misión**

“Servir al Cliente”. Proveemos un portafolio de soluciones con servicios y productos informáticos fruto del valor agregado de nuestros procesos profesionales en asesoría, investigación, estructuración, oferta, localización, integración y transferencia de la solución óptima y oportuna a sus requerimientos de herramientas tecnológicas actuales y futuras.

## **Visión**

Ser una Organización socialmente responsable, sostenible y autónoma con unidades de negocio: Seguridad informática: especialistas en herramientas de protección de información, Software especializado: Siendo conocidos como el mayor distribuidor de software de difícil adquisición; líderes en comercialización de software electrónico, Capacitación: proveer servicios de capacitación y entrenamiento de las soluciones que ofrecemos virtualmente y por demanda, Servicios de ingeniería: Vender y prestar el mejor servicios de soporte tecnológico, Consultoría: Alineados a estándares de gerencia de proyectos y dirigidos mediante la oficina de Gerencia de

Proyectos PMO, Representantes de productos y soluciones: Alianzas con fabricantes líderes catalogados por los estándares de línea y del mercado.

Cuenta con 25 trabajadores vinculados directamente y por una empresa temporal de acuerdo con el reporte del área de recursos humanos, que se distribuyen en áreas. En la Cámara de Comercio de Bogotá, esta empresa se encuentra clasificada como Mediana Empresa por el número de trabajadores, privado con ánimo de lucro clasificada en el sector comercial el objeto social de la compañía es la comercialización de Software y Hardware, consultoría y asesoría en el área de tecnología cuenta con más de 22 años de experiencia en el mercado, ver Figura 6.

### Clasificación del tamaño de las MiPyMEs

**Figura 6.**

*Clasificación del tamaño de las MiPyMEs*

	SMLMV	Empleados
<p><b>\$877.803</b> Salario Mínimo Mensual Vigente 2020 Colombia</p> <p><b>Micro-Empresa</b> Numero de empleados 10 Activos &lt;500 salarios mínimos mensual vigente</p>	 <b>500</b>	 <b>10</b>
<p><b>Pequeña Empresa</b> Desde 11 a 50 Trabajadores Activos &gt;501- 50.000 salarios mínimos mensuales</p>	 <b>501-5000</b>	 <b>11-50</b>
<p><b>Mediana Empresa</b> Compuesta por 51-200 Activos &gt;30.000</p>	 <b>&gt;30.000</b>	 <b>51-200</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en la cámara de comercio de Bogotá (2020)

Actualmente en edad de jubilación se encuentran alrededor de 20% de las personas laboralmente activas y contratadas por la empresa con algún tipo de contrato formalmente y

diferentes tiempos de pertenencia a la misma. En el desarrollo del trabajo de campo se pueden apreciar los aspectos principales de los perfiles laborales de la población estudiada, realizados por el equipo investigador de este proyecto.

### **Estado del Arte**

Algunos autores se han dado a la tarea de investigar acerca de la gestión humana relacionada con los factores esenciales en la gestión de procesos de jubilación y la inclusión de nuevo del talento humano en las organizaciones, por lo tanto, a continuación, se describen algunos estudios que den a conocer sobre sobre el tema de estudio como aporte a la presente investigación. Ver tabla 3.

Tabla 3.

## Estado del Arte

Titulo	Enlace web	Año	Autor	Resumen	Objetivo	Método	Conclusiones	Aporte
Gestión del Talento Humano en las PYMES	<a href="https://dialnet.uniri.es/servlet/articulo?codigo=5833489">https://dialnet.uniri.es/servlet/articulo?codigo=5833489</a>	2016	Campuzano Rodríguez, María Auxiliadora, Ziadet Bermúdez, Elicza Isabel y Echeverría Vásquez, Huber Gregorio	Esta investigación se trabaja realizando una revisión documental a partir de 12 referentes bibliográficos que permitieron establecer tres tendencias investigativas relacionadas con: estudios para fundamentar una estrategia de GTH en una PYMES, identificación de los factores que influyen en el rendimiento de las PYMES, análisis de los posibles factores moderadores que puedan influir en la percepción que los empleados tienen de las políticas de recursos humanos	analizar las particularidades de la Gestión del Talento Humano (GTH) en PYMES	Revisión Bibliográfica teniendo a partir de la base de datos ScienceDirect y tomando como término de búsqueda “talento humano pymes.	De acuerdo con la investigación se pudo evidenciar que existe un numero muy bajo de publicaciones sobre el tema y en las pocas reportadas no se encontraron métodos explícitos de gestión humana	Contribuye a partir de los pocos referentes encontrados para sustentar la investigación
La gestión del talento humano y su relación con la innovación en las pymes de la industria de alimentos en Barranquilla-Colombia	<a href="http://bonga.unisim.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1771/Articulo%20La%20Gesti%c3%b3n%20de%20Talent%20Humano%20y%20su%20relaci%c3%b3n%20con%20la%20Innovaci%c3%b3n%20en%20las%20Pymes%20de%20la%20Industria%20de%20Alimentos%20en%20Barranquilla-Colombia%20%281%29.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://bonga.unisim.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1771/Articulo%20La%20Gesti%c3%b3n%20de%20Talent%20Humano%20y%20su%20relaci%c3%b3n%20con%20la%20Innovaci%c3%b3n%20en%20las%20Pymes%20de%20la%20Industria%20de%20Alimentos%20en%20Barranquilla-Colombia%20%281%29.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	2017	Iglesias-Navas, María Auxiliadora; Rosero Flórez, Katherine; Castañeda Villacob, Jairo Orlando	La investigación los factores de gestión Huamán que contribuyen a la innovación de las empresas en estudio y de esta manera lograr un comparativo entre la gestión administrativa actual y las políticas de Comunicación, Tecnología e Innovación.	Determinar factores de gestión humana que contribuyen a la generación de innovación en Pymes de la industria alimentaria en Barranquilla,	Se abordó una metodología descriptiva, mediante estudio de caso, con un enfoque mixto	según la investigación se pudo concluir que existe rezago en materia de gestión de talento humano e innovación, existe receptibilidad de los directivos para trabajar con la academia porque consideran que esta alianza no trae beneficios significativos.	aportan desde el contexto de la gestión organizacional, la capacidad de innovación y su relevancia para las empresas, en particular la empresa en estudio de esta investigación.
Socialización de la jubilación como	<a href="http://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/7935">http://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/7935</a>	2019	Jiménez Terrazas, Carmen Patricia	La socialización o preparación para la jubilación de los empleados de una organización, se considera desde las teorías integrativas de la	conocer cómo se da la socialización de la jubilación en algunos factores predictivos en	Se abordó una metodología descriptiva, y	Los resultados revelan escaso apoyo para preparar su	La importancia de vincular la jubilación a la Responsabilida

responsabilidad social empresarial: acercamiento cualitativo en Ciudad Juárez, Chihuahua				responsabilidad social empresarial, una responsabilidad gerencial primaria e inherente a su actividad. Sin embargo, estudios previos sobre esta socialización, revelan que hay poca preparación no solo por parte de las empresas sino a nivel social.	empleados próximos a su retiro laboral en Ciudad Juárez, de diversas empresas mediante un acercamiento cualitativo con entrevistas.	un enfoque cualitativo	jubilación, tendencia a la depresión, falta de planeación post-jubilación, preocupación por el aspecto económico de su retiro e interés por recibir ayuda.	d Social Empresarial, gestionando planes de jubilación y llevar a cabo dichos programas
Ajuste y apoyo en la preparación para la jubilación: una aproximación desde la socialización	<a href="http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3634">http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3634</a>	2020	Fernández Solís María, Carmen Patricia Jiménez Terrazas	La jubilación, como un proceso de aprendizaje y socialización, más que como una ruptura o salida del entorno laboral, favorece su preparación visualizándola como el inicio de una nueva etapa de la vida con características y rol diferentes a los vividos anteriormente.	Conocer la preparación a la jubilación, el apoyo social esperado y los factores de ajuste a la jubilación en trabajadores con muchos años de experiencia laboral y próximos al retiro, identificando también, cómo describen la jubilación, cómo se deberían enfrentar a la vejez y la afectación que tendrían con el cambio de rol en el retiro.	La investigación es de naturaleza cualitativa, diseño narrativo de tópico, estrategia de investigación de estudios de casos múltiples mediante muestreo de juicio de empleados próximos a su retiro laboral	Los resultados revelan que sí consideran útil la preparación para la jubilación, que el apoyo social que esperan es el de la familia y que el estrés es un factor de desajuste para decidir jubilarse.	La preparación para la jubilación es importante para la empresa y para el trabajador para enfrentar el futuro cercano
Desarrollo de un plan de retiro productivo para empresas direccionado a personas en proceso de jubilación.	<a href="https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3259/1/PROYECTO%20FINAL.pdf">https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3259/1/PROYECTO%20FINAL.pdf</a>	2019	Rosero Ibarra Ana Karina	Se pretende que con este estudio se puede determinar la necesidad de las personas jubiladas en su proceso, y los beneficios que se quieren adquirir como futuro jubilado.	Elaborar un plan de retiro productivo para empresas direccionado a personas en proceso de jubilación;	Se aborda una metodología exploratoria cuantitativa y como instrumento dos tipos de encuestas, tanto para las personas jubiladas como no jubiladas, se realizó con una muestra de 80 personas por	Se detecta la necesidad de la creación de procesos de capacitación de acuerdo a su experiencia laboral una vez jubilados, obtener un fondo de retiro económico para la jubilación, emprender un negocio propio después de la jubilación, formar	Aporta en la medida en que permite visualizar los programas que se pueden diseñar para el acompañamiento del trabajador en su proceso de su jubilación y luego de este mismo.

						encuesta, a nivel nacional.	parte de grupos que les hagan partícipes de actividades lúdicas y de recreación; por ende, es importante que lleguen a tener un resultado positivo ante la creación de dicha propuesta de Plan de Retiro Productivo para las empresas.	
La contratación de personal joven como factor del cambio organizacional en la empresa Telnet Abc de Santa Rosa.	<a href="http://186.3.32.121/handle/48000/14490">http://186.3.32.121/handle/48000/14490</a>	2019	Mosquera Caiza, Cesar Augusto	Este artículo analizó la resistencia al cambio en la empresa TELENET ABC, desde la disminución del desempeño laboral del personal operativo que se ve afectado por la incorporación de personal joven en los niveles medios.	Diseñar un modelo para la mejora del cambio organizacional mediante el análisis de la contratación de personal joven en los cargos de nivel medio para la disminución de la resistencia al cambio en TELENET ABC	La metodología utilizada fue descriptiva de corte transversal en el año 2019, la información levantada fue cualitativa y cuantitativa mediante técnicas como la entrevista, la encuesta y la revisión documental;	Se ha concluido que el proceso de cambio organizacional es trascendental para disminuir la resistencia al cambio, por lo que diagnosticar, analizar las medidas necesarias, asignar responsabilidades, determinar un sistema de seguimiento y elaborar un cronograma, son las bases para realizar la transición del cambio organizacional.	Este artículo aportó en la medida en que permitió conocer que los trabajadores jóvenes deben de estar enterados del porque se les contrata y bajo cuales condiciones para su satisfacción y rendimiento en la empresa
Auditoría de cumplimiento y su incidencia en el proceso de		2018	Chate Martínez, Zunilda	El presente trabajo de investigación tiene como objetivo primordial determinar la incidencia de la auditoría de cumplimiento en el proceso de contratación de personal	Determinar la incidencia de la auditoría de cumplimiento en el proceso de	La investigación es cuantitativa y descriptiva, con diseño no	La auditoría de cumplimiento contribuye en la realización del procedimiento	Un proceso de contratación de personal idóneo bajo los lineamientos

contratación de personal en la Unidad de Recursos Humanos de Essalud Ayacucho, 2018.				en la Unidad de Recursos Humanos de EsSalud Ayacucho, 2018.	contratación de personal en la Unidad de Recursos Humanos de EsSalud Ayacucho, 2018.	experimental transversal, para ello se contó con una muestra de 36 servidores públicos de área de Administración de EsSalud. Como técnica de instrumentos se utilizó la encuesta y el cuestionario;	eficaz en el proceso de contratación de personal, según el 66.7% de los trabajadores encuestados. Se llegó a la conclusión: por consiguiente, es fundamental implementar normativas acordes a la actividad que realiza cada entidad para así contribuir en la mejora de los procesos en la Auditoría de cumplimiento.	necesarios conlleva a los resultados positivos en al auditoría de cumplimiento.
Procedimiento de selección y contratación de personal	<a href="https://repository.ucc.edu.co/handle/2020.500.12494/16604">https://repository.ucc.edu.co/handle/2020.500.12494/16604</a>	2020	Quintero Rodríguez, Camila Andrea	La administración de recursos humanos es el pilar del éxito de cualquier tipo de organización es por esto por lo que se debe valorar el papel que desempeña este departamento en cada una de las empresas. La importancia de la implementación del departamento de Talento Humano en la estructura orgánica de la Compañía COPETRA es de gran valor considerar que esta unidad administrativa es la responsable de la Administración de los Recursos Humanos dentro de la empresa, lo que permite disponer de personal altamente calificado, para atender en forma eficiente las necesidades de los socios y clientes.	Analizar los procesos de gestión de talento humano, tales como: reclutamiento, selección, inducción, y evaluación del desempeño del personal a contratar con el fin de desempeñar un plan de mejoramiento.	Se aborda una metodología descriptiva, un enfoque cualitativo y un diseño no experimental	Hoy en día, para que cualquier empresa logre su permanencia y crecimiento dentro del sector productivo debe estar alerta a los cambios que se van presentando, y por consiguiente preparar a su recurso humano para que vayan acorde a las exigencias del mercado. Para lograr esto, en la actualidad las empresas implementan	La implementación de este departamento nos ayuda a aplicar procesos y técnicas que tengan por objeto estimular el desempeño eficiente de todo el personal que conforma la compañía y que la organización sea un medio que permita a los

---

procesos y programas de calidad con la finalidad de estandarizar sus prácticas ya que con ello se busca no solo mejorar la oferta del servicio, sino también la calidad de nuestros empleados.	colaboradores crecer como seres humanos y también profesionalmente.
--	---

---

**Fuente:** Elaboración propia

## Metodología

### Tipo de investigación

De acuerdo con la metodología de la investigación, este trabajo se aborda desde un tipo de estudio Descriptivo – Exploratorio, el cual permite especificar las propiedades importantes del fenómeno de estudio, e indagar a través de las distintas fuentes sobre la gestión humana en las organizaciones y en particular sobre factores esenciales en la gestión de procesos de jubilación y la inclusión de nuevo del talento humano en estas mismas. De acuerdo con Hernández et al. (2010), el estudio exploratorio es definido como el estudio que permite examinar un fenómeno poco estudiado o que no se ha abordado antes. Así mismo define los estudios descriptivos como los estudios que permiten medir de manera independiente una serie de características, conceptos o variables involucrados en el tema de estudio, integrando dichas mediciones con el fin de predecir cómo es y se manifiesta el fenómeno de estudio” (p 60.).

### Enfoque

La investigación se desarrolla bajo una metodología Mixta (cuali-cuantitativa). El estudio cualitativo es definido por Galeano (2004) como aquel que “atribuye lo interpretativo como una característica de las investigaciones cualitativas, basadas en la intuición y observación de sucesos y acontecimientos que resultan relevantes durante la interacción de los individuos” (p.42). Por su parte, el método cuantitativo es definido como “un enfoque secuencial y probatorio, que refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes del problema a investigar” (Hernández, et al. 2014. P.38). Mediante este enfoque el investigador pueda familiarizarse con un contexto antes de proceder a realizar un muestreo o aplicar instrumentos de medición; por lo tanto, esta permite una inmersión inicial en la situación a estudiar y aportar elementos que permiten definir el problema con relación a los factores esenciales en la gestión de procesos de jubilación y la inclusión de nuevo del talento humano en la empresa de tecnología de Bogotá en estudio.

Para Hernández et al. (2014), una vez definido el tipo de estudio a realizar, se debe concebir la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación que según

el mismo autor puede dividirse en experimentales y no experimentales. Por lo tanto, el diseño de este estudio es no experimental, se aborda el tema de estudio desde un contexto natural sin cambiar ni manipular ninguna de las variables.

### **Población y muestra**

Población

Trabajadores de la empresa comercial de tecnología de Bogotá en estudio

Muestra.

Se realiza una muestra probabilística por conveniencia o criterio – eligiendo a 18 trabajadores de la empresa de tecnología de Bogotá en estudio, el muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular.

### **Técnicas e instrumentos**

Como técnicas de recolección de la información se aborda la revisión documental y análisis de la literatura de los desarrollos conceptuales de la gestión humana, responsabilidad empresarial, gestión de la jubilación y capital humano. La recopilación de la información parte de la indagación a través de diversas fuentes primarias a partir de una entrevista a los trabajadores de la empresa en estudio (18) y mediante fuentes de información secundarias (artículos de revistas científicas e indexadas), teniendo en cuenta bases de datos como: Googlee Académico, Elseiver, Ideas Repec, Scielo y Redalyc. Los conceptos determinantes de la búsqueda son palabras clave en idioma español: Responsabilidad Empresarial, Gestión de la Jubilación, Capital humano; adicionalmente se estudian 30 artículos de carácter nacional e internacional que permitan el acceso a texto completo (PDF).

## Resultados

Características socioeconómicas principales de la población trabajadora de la empresa comercial de tecnología elegida para el estudio.

Para llevar a cabo la caracterización socioeconómica de la población de la empresa en estudio se llevó a cabo una encuesta

**Figura 7**

*Perfil del área de trabajo en la empresa*



*Figura:* Elaboración propia

Rangos: En los perfiles de cargo se encuentran el Área Comercial, el área Operativa y El área Administrativa. Los perfiles de acuerdo con las áreas encuestadas son las siguientes:  
 Administrativas: Se encuentran cargos Como auxiliar Administrativo, Contador, gerente general y supervisores, su principal responsabilidad es garantizar los resultados y el correcto funcionamiento de sus equipos de trabajo.

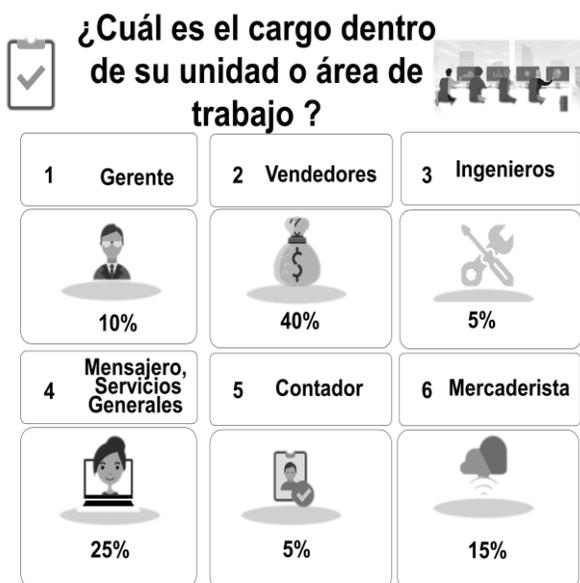
Operativa: Se encuentran cargos como servicios generales, mensajero y auxiliares, su principal responsabilidad es apoyar a los jefes de área.

Comercial: Su principal responsabilidad es entablar relaciones comerciales entre la organización y clientes buscando cumplir unos objetivos de ventas.

La encuesta se realizó en 2 personas del área administrativa, 4 personas del área operativa y 12 personas del área comercial, como se puede apreciar en los resultados de las siguientes figuras

**Figura 8.**

*Rango del área de trabajo en la empresa*



*Fuente:* Elaboración propia

Es importante mencionar que los trabajadores están expuestos a diversos factores de riesgos, en la mayoría de los casos deben desplazarse a diversos lugares donde se encuentren ubicados los clientes, lo cual los deja expuestos a riesgos públicos. Algunos reportaron incidentes menores que pudieron haber terminado en consecuencias graves para su salud.

Tiempo de trabajo en la empresa: La mayoría de trabajadores que respondieron el cuestionario han pertenecido a la empresa entre cinco (5) y diez (10) años (50%), lo que da una idea de estabilidad en el cargo, sin precisar una evolución en su perfil de cargo actual:

**Figura 9.***Años de antigüedad en la empresa**Fuente:* Elaboración propia

Cabe resaltar que algunos manifiestan llevar un tiempo considerable en la empresa, llegando a establecer tiempos de pertenencia de más de 15 años lo que demuestra que la empresa garantiza una estabilidad laboral. Trabajadores en edad de retiro: Los trabajadores indican que conocen entre 4 - 8 personas en edad de retiro predominantemente, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 10.

*Trabajadores en edad de retiro*



*Fuente:* Elaboración propia

Estrategia de gestión y renovación de capital humano empresarial en la empresa.

En la empresa objeto de estudio, de acuerdo con la investigación realizada se evidencia a partir de la oficina de recursos humanos que no se tienen estrategias definidas como tal ni articuladas entorno a la gestión de la jubilación ni a renovación del capital humano en función de la jubilación, aunque existen procesos puntuales de compensación económica y no económicos tales como: bonos de productividad, bonos de canasta como (sodexo) y algunos pertenecientes a la caja de compensación. También es común que se perciba la liquidación como una compensación y no como un derecho. Frente a las percepciones de los trabajadores con respecto a las compensaciones se encuentran los siguientes resultados:

Figura 11.

Percepción de los trabajadores sobre los sistemas de compensación de la empresa



*Fuente:* Elaboración propia

Ciertos trabajadores interpretan algunas prestaciones (liquidación) como compensación en otros casos se asignan bonos de cumplimiento cada tres meses, pero no hay una evidencia de entrega de bonificaciones, compensaciones o reconocimientos como parte del proceso de jubilación.

Con respecto a esta compensación final los trabajadores indican en su mayoría no tener conocimiento de si existe alguna compensación o Bonifacio, más allá de la liquidación por sus retiros de la empresa. Dos de ellos si afirman que conocen que se les entregara la liquidación, la cual es necesario recordar que no hace parte de una estrategia de la empresa para la gestión de la organización si no un derecho adquirido de los trabajadores y una obligación de ley, los resultados se pueden apreciar en la figura siguiente:

**Figura 12.**

*Conocimiento de los trabajadores sobre compensación o liquidación al momento de retiro*



**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a retiro de compañeros los encuestados respondieron, que la mayoría conoce de estos retiros en el último año, indicando como principales razones nuevas oportunidades de retiro y pocos de ellos conocieron de pocos compañeros cuyo retiro fue por jubilación como se puede apreciar en la figura siguiente:

**Figura 13.**

*Conocimiento de los trabajadores sobre el retiro de compañeros en el último año*



*Fuente:* Elaboración propia

Con respecto a las percepciones de los trabajadores alrededor de los sistemas de gestión de la jubilación, la respuesta se orienta a indicar que no conocen sistemas de capacitación y acompañamiento a los trabajadores en su proceso de jubilación, aunque algunos de ellos si lo conoce como tal.

**Figura 14.**

*Conocimiento de los trabajadores sobre sistema de capacitación y acompañamiento de los trabajadores en su proceso de jubilación*



*Fuente:* Elaboración propia

El bajo conocimiento en el proceso de jubilación se puede deber a una percepción de bonificaciones o en el proceso final de liquidación como parte de capacitación y acompañamiento para la jubilación, a pesar de que este no exista como estructura si no iniciativas de reconocimiento aisladas por parte de la empresa. Frente a los sistemas de empalme de labor entre las personas que se jubilan y las que ocupan sus vacantes, la mayoría identifica que se aplica por parte de la empresa un sistema de empalme pero cabe mencionar que solo es desde el nivel funcional, pero no desde el nivel estratégico y se limitan solo a la entrega de los paz y salvos administrativos y de socialización de funciones a las personas que reciben el cargo, corresponden a iniciativas aisladas de los trabajadores y de las áreas a las que pertenecen y no una estrategia empresarial definida. La información se aprecia en la figura siguiente:

**Figura 15.**

*Conocimiento de los trabajadores sobre el sistema de empalme al momento de retiro*



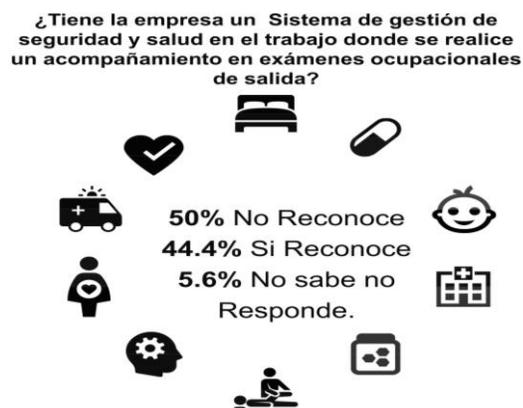
*Fuente:* Elaboración propia

Una parte de ellos no reconoce sistema de empalme. Otro caso se aprecia en cuanto a los exámenes ocupaciones de salida (que son opcionales para el trabajador) en ellos existe conocimiento parcial por parte de los trabajadores, es necesario notar que estos sistemas no

hacen parte de una estructura de gestión de jubilación, sin embargo, podrían serlo si no de un formalismo jurídico, que en todo caso puede no ser tomado por el empleado.

**Figura 16.**

*Conocimiento de los trabajadores sobre exámenes ocupacionales de salida*



*Fuente:* Elaboración propia

La percepción de los trabajadores con respecto a la jubilación y salida de la empresa en su mayoría es de incertidumbre, solo en algunos casos se identifica el balance como negativo o positivo en partes iguales por cuenta de información que ha recibido de los mismo trabajadores retirados o comentarios de sus compañeros de trabajo, como se aprecia en la figura siguiente:

**Figura 17.**

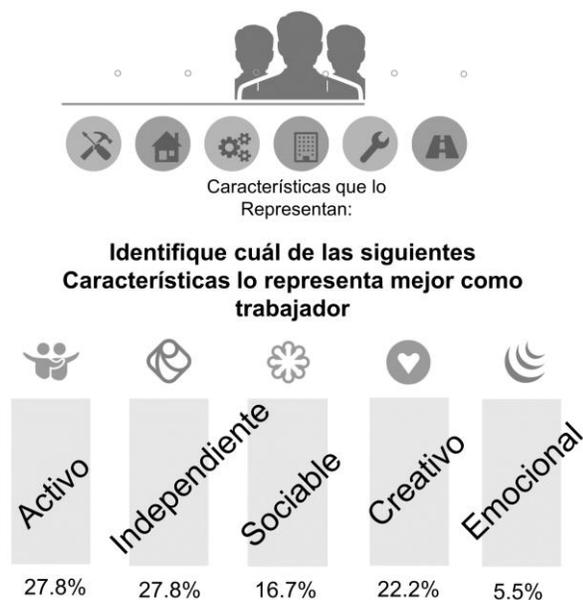
*Balance de retiro de compañeros realizada por trabajadores activos*



*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 18.**

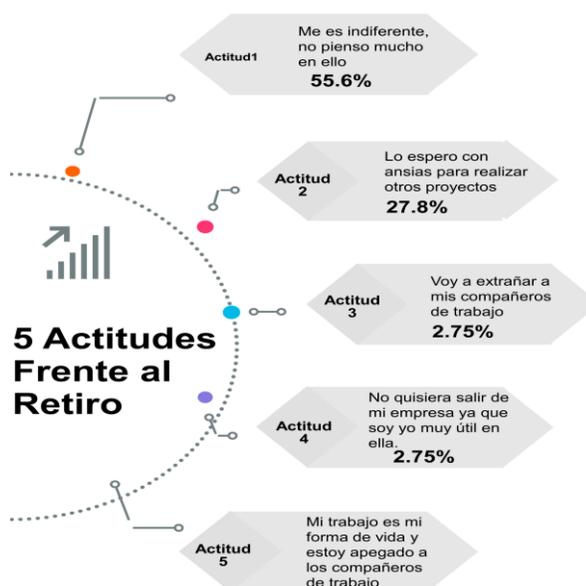
*Actitudes de los trabajadores frente al retiro*



*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 19.**

*Actitud de los trabajadores frente al retiro*



*Fuente:* Elaboración propia

Por ultimo en los factores económicos asociados a la jubilación o el retiro, los trabajadores identifican en su mayoría que su estado financiero actual no es adecuado para realizar la jubilación, lo cual es un factor que llama la atención por los aspectos de bienestar laboral y psicosocial que esto implica, sin dejar de lado lo que sucede con el resto de empleados, que pueden manifestar descontento frente a esta situación de incertidumbre frente al futuro y por las faltas de planes de carrera y otros proceso de preparación organizacional que pueden realizarse, los resultados se pueden ver a continuación:

**Figura 20.**

*Percepción financiera de los trabajadores frente al retiro. Fuente Elaboración propia*



*Fuente:* Elaboración propia

En la sección de conclusiones y recomendaciones se ampliará el sentido de estas deliberaciones presentadas, como parte final de proyecto realizado.

**Estrategias que lleva a cabo la empresa comercial de tecnología objeto de estudio para gestionar la jubilación e inclusión de nuevo de capital humano**

La empresa de tecnología en estudio es una organización que asesora y comercializadora de herramientas de tecnología informática; cuenta con más de 18 años de experiencia en dirección y gestión. La organización está enfocada en la integración y la transferencia de soluciones óptimas y oportunas que satisfagan las expectativas actuales y futuras de los clientes. Para dar cumplimiento a su misión, la empresa cuenta con un personal especializado en capacitación en el más alto nivel, profesionales con amplia experiencia y competencias para cumplir con todas y cada una de las normativas vigentes en cada sector en donde presta sus servicios.

La gestión de la jubilación patronal es un derecho de los trabajadores y una obligación de los empleadores; por lo tanto, la empresa busca dar cumplimiento a la norma establecida en el Código de trabajo en sus artículos 216, 217, 218 y 219. En este sentido, la empresa garantiza el adecuado proceso en cuanto a la provisión de los fondos de jubilación. Sin embargo, más allá de dar cumplimiento a la normativa del Código del Trabajo, la organización se preocupa por preparar al trabajador unos meses antes de su jubilación teniendo en cuenta factores como la motivación, una visión de resistencia al cambio, la convivencia e integración grupal y el crecimiento personal.

Según Limon (2011),

La jubilación es para el sujeto una nueva realidad que implica un replanteamiento de la experiencia vital en el uso del tiempo, en las experiencias físicas, en la dedicación intelectual y en el significado social de la persona, y todo ello supone una respuesta psíquica global del individuo (p.54)

Cuando la persona se enfrenta a su jubilación entra a una nueva realidad que le cambia su cotidianidad, puesto que el trabajo además de ser el medio de subsistencia posibilita la organización del tiempo, espacio, contactos sociales, actividad e identidad personal; al dejar el trabajo también se deja el contacto con los compañeros de trabajo, lo que conlleva, a vivir una experiencia negativa que llega con la insatisfacción personal.

Ante esta situación, la empresa ofrece un programa de jubilación que se convierte en un proceso educacional, toda vez que le permite a la persona obtener conocimientos útiles para la nueva etapa vital; además, lograr aprendizajes y hábitos nuevos para esta fase tan importante

El contenido del programa se ajusta a las necesidades de los trabajadores a quienes va dirigido y esta abarca tres campos:

- Ingresos, finanzas y pensiones
- Salud
- Dimensiones importantes como la educativa, la cultural, el ocio, relaciones sociales y actividades
- La utilización del tiempo libre

En general a través de charlas pedagógicas, se busca que el trabajador haga suya la información, la interiorice y adapte su conducta, teniendo en cuenta el diseño de su plan de vida relacionándolo con hábitos saludables, actividades físicas, nutrición saludable y equilibrada, fortalecimiento de la personalidad y potenciación de los intereses vitales.

Ahora bien, para la inclusión del capital humano la empresa sigue un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que le permite elegir a las personas con la competencia para cubrir las vacantes. La gestión del talento humano brinda una nueva perspectiva de lo humano en las organizaciones. El profesional encargado de esta área, para llevar a la práctica las teorías del valor agregado, de recursos y capacidades deberá ser ante todo un catalizador en lo referente a la capitalización del valor potencial de las personas. Para lograr esto requiere además de desempeñarse como capacitador, inductor y estar a cargo de los procesos reclutamiento, selección y contratación del personal, algo más trascendente como la creación de un modelo competitivo, donde se integre el aprovechamiento del talento desde la motivación y la satisfacción de las personas, promoviendo un clima laboral apropiado donde los objetivos de la organización y a nivel individual sean congruentes.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es una actividad que debe realizarse con la unión de todos y cada uno de los pasos que se deben seguir para lograr la contratación del talento humano idóneo con el perfil y las competencias requeridas para el puesto; si bien, es un proceso complejo, también debe ser integral, reuniendo todos los factores que conllevan a una escogencia efectiva del personal para dar cumplimiento a los requerimientos de la organización y al logro de los objetivos organizacionales.

La selección de personal se ha convertido en un punto estratégico para la inserción de talentos a las empresas, por lo tanto, estas se están preocupando más por invertir mayores esfuerzos que permitan realizar un procedimiento efectivo con estrategias y metodologías adecuadas que conlleven a la captación del personal idóneo para los cargos que demandan las

organizaciones. Alles (2006), manifiesta que el proceso de selección del personal por competencias es un tema que siempre va a estar vigente en la gestión de las organizaciones, y sin bien, la esencia no cambia, la forma de trabajo si lo hace, por lo tanto, se debe realizar buenas prácticas que conlleven a una efectiva selección de talento humano capaz de conducir el puesto de trabajo a cabalidad minimizando el riesgo de rotación y reprocesos.

El proceso de selección de personas es uno, y aunque algunos aspectos de este no se han modificado, porque siempre los candidatos serán comparados con el perfil de búsqueda; hay que tener en cuenta que han cambiado algunos aspectos como las formas, las vías de comunicación, los soportes para encontrar los datos, los comportamientos relacionados. Por otra parte, al tener en cuenta los candidatos internos y externos, siempre se tendrán presentes a la hora de evaluarlos algunos factores como competencias, motivación, conocimientos y experiencias de acuerdo con lo requerido para el puesto de trabajo disponible; en una sola palabra: Talento (Alles, 2006).

La selección de personal es un concepto que hace referencia a un conjunto de procesos y procedimientos orientados a evaluar y medir las capacidades de las personas (candidatos), bajo criterios previamente establecidos por la organización, para luego tomar decisiones sobre aquel que pueda o tenga la capacidad de adaptarse al puesto disponible por la organización y desempeñarse en el a cabalidad. Por otra parte, define la selección de personal por competencias como “la selección de personas que se realiza a partir de un modelo establecido por la organización para cubrir un puesto de su estructura” (Alles, 2006. p.6).

En consecuencia, con lo anterior, con el propósito de generar un ambiente enmarcado en las relaciones de respeto e igualdad, la empresa de tecnología en estudio, ha creado una política de diversidad e inclusión para todos los colaboradores con el objetivo de garantizar la no discriminación por ninguna razón, es por esto que, en los procesos de selección, promoción y formación de personal, se trabaja bajo las siguientes políticas:

No se contratan menores de edad; ni existirá ningún tipo de contratación infantil.

No se discrimina por ningún motivo: género, edad, raza, estado civil, orientación sexual, discapacidad, condición social, condición económica, condición de salud, condición jurídica, religión, apariencia física, características genéticas, situación migratoria, opinión, identidad de género ni afiliación política

Los aspirantes cuentan con conocimiento del cargo al que aspiran antes de iniciar el proceso de selección respectivo, igualmente tienen libre elección de quedarse o no a trabajar en la empresa.

Durante la Selección y al momento de ser contratado el personal no firma pagaré, ni renunciaciones ni cartas de terminación de contrato en blanco.

En los procesos de contratación, se busca otorgar las mismas oportunidades de empleo a las personas candidatas, sin importar raza, color, religión, género, orientación sexual, estado civil, nacionalidad y discapacidad

Se promueve la dignidad y el respeto para todos y no se permite ninguna forma de intimidación o acoso.

Se cuenta con una política de promociones y ascensos, en donde las oportunidades están disponibles para todos de acuerdo con las competencias, actitudes y conocimientos, de acuerdo con el cargo o puesto de trabajo.

Se fomenta un ambiente laboral de respeto e igualdad, una atmósfera humanitaria de comunicación abierta y un lugar de trabajo libre de discriminación, acoso sexual y otras formas de intolerancia o violencia.

Se trabaja constantemente por cultivar una cultura de colaboración, flexibilidad y equidad para que las personas puedan contribuir con su máximo potencial al logro de los objetivos.

Se promueven unas pautas de conducta respetuosa y educada en el trato hacia los demás, tomando en cuenta sus ideas, aportes, fomentando relaciones sanas, cordiales, que permitan un ambiente laboral que promueva la dignidad y el respeto para todos es así entonces, que, con el fin de potencializar el área de Talento humano en la empresa de tecnología, se diseñó un modelo de reclutamiento y selección de personal basado en las competencias y las políticas ya estructuradas que como organización se tiene.

## **Figura 21**

*Modelo de reclutamiento y selección de personal*



*Fuente:* Elaboración propia

Comprendiendo esto, la empresa de tecnología, dispone de un Psicólogo para la ejecución de este proceso y bajo el direccionamiento y aprobación del Gerente de la compañía da inicio al proceso de reclutamiento solo cuando se presentan las siguientes situaciones específicas:

- Reestructuración de las áreas, ampliación de algún departamento

- Rotación de personal (vacantes)

- Surgimiento de un puesto nuevo por necesidades de la organización

Teniendo claro los conceptos antes mencionados, se procede con:

La validación del perfil específico requerido y se realiza un listado de las características que debe tener en cuenta la persona a contratar, para luego proceder a montar en las diferentes fuentes de reclutamiento como lo son CompuTrabajo, El Empleo.com, periódicos, redes sociales y la voz a voz.

Luego de esto se reclutan las hojas de vida de las fuentes según el perfil requerido (Experiencia, estudios, cargo, ubicación, competencias).

Se llaman a las personas para validar el perfil inicial y si están disponibles para citarlos a la primera entrevista. En ese momento las personas que pasan la entrevista psicológica

Se envían a validar verificación de datos (estudio de confiabilidad, validación de antecedentes judiciales, visita domiciliaria) labor que realizará una empresa contratista.

Antes de la aplicación de las pruebas psicotécnicas se realizará la presentación a los candidatos sobre el flujograma del proceso de selección, el plan de beneficios, tipos de contrato, política de promoción, con el fin que los aspirantes conozcan las políticas de Selección y contratación y los beneficios que pueden tener ingresando a la compañía.

Posteriormente, de acuerdo con los resultados de las pruebas psicotécnicas se da inicio a las entrevistas.

Los candidatos siempre son entrevistados tanto por el director de talento humano, el cual toma la decisión para que se dé inicio a la contratación del candidato seleccionado.

Los documentos que posteriormente se ingresan a una base de datos son:

Foto

Contrato – Otrosí (cambios de contrato, prórrogas etc.)

Afiliaciones (EPS, Caja de Compensación, ARL, Fondo de Pensión

Certificaciones laborales

Cédula y Libreta Militar

Formación Académica (certificado de estudios)

Consulta en listas restrictivas en materia de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo LA/FT - ONU y OFAC (son las generadas y guardadas en carpeta electrónica para el personal antiguo y el personal nuevo el documento es impreso y archivado en su hoja de vida).

Todos los contratos realizados serán a término indefinido.

El entrenamiento se efectúa cuando un nuevo empleado ingresa a la empresa y se le instruye en el nuevo rol que desempeñará en la organización, para así dar pautas a su labor y los objetivos a cumplir. A todo nuevo colaborador que ingrese a la empresa se le suministra todo lo correspondiente para la ejecución de sus actividades en el cargo, así como datos básicos de la organización acerca de quiénes son y a qué se dedican en el mercado y qué servicios ofrece a sus clientes. A continuación, se describe el proceso de inducción a través del siguiente diagrama

**Figura 22.**

Diagrama de actividades del proceso de inducción



**Fuente:** Elaboración propia

De esta manera se busca que el nuevo trabajador se ajuste lo más pronto posible a su nuevo puesto de trabajo y se sienta desde el inicio, comprometido con la empresa.

Se llevará un control de registro de todos los temas recibidos en la inducción con el siguiente formato:

Tabla 4.

Formato inducción

<b>Empresa de tecnología</b>		<b>ENTRENAMIENTO ESPECÍFICO</b>			C1-8-10-20	
<b>Departamento de Gestión Humana</b>						
<b>Entrenamiento Específico</b>						
<b>Objetivo:</b> Acompañar el plan de trabajo que contempla actividades específicas, relacionadas con la transmisión del conocimiento de las responsabilidades y procesos que asume el colaborador en el puesto de trabajo.						
<b>I. Identificación del Empleado</b>						
<b>Nombres y apellidos completos</b>						
<b>Cédula de ciudadanía</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>		<b>Día:</b>	<b>Mes:</b>	<b>Año:</b>
<b>Tipo de Contrato</b>		<b>Fecha de Envío del entrenamiento</b>		<b>Día:</b>	<b>Mes:</b>	<b>Año:</b>
<b>II. Identificación del Cargo</b>						
<b>Nombre del Cargo</b>						
<b>Nombre del Jefe Inmediato</b>						
<b>Cargo del Jefe inmediato</b>						
<b>III. Contenido del Entrenamiento Específico</b>						
<b>Temas</b>		<b>Fecha</b>	<b>Horario</b>	<b>Tiempo en horas</b>	<b>Lugar</b>	<b>Facilitador del Tema</b>
<b>IV. Resultados Finales</b>						
<b>Percepción del Colaborador</b>						
<b>Firma Jefe Inmediato</b>		<b>Firma del Colaborador</b>		<b>Responsable Gestión Humana</b>		

Fuente: Elaboración propia

El área de Talento Humano en la empresa debe preocuparse por sus empleados para mejorar los niveles de competencia y el cumplimiento en la organización por medio de programas de capacitación y desarrollo. Para el mejoramiento continuo de los colaboradores la empresa:

Realiza un esquema de inducciones previas a ocupar el cargo tanto para trabajadores administrativos como operativos.

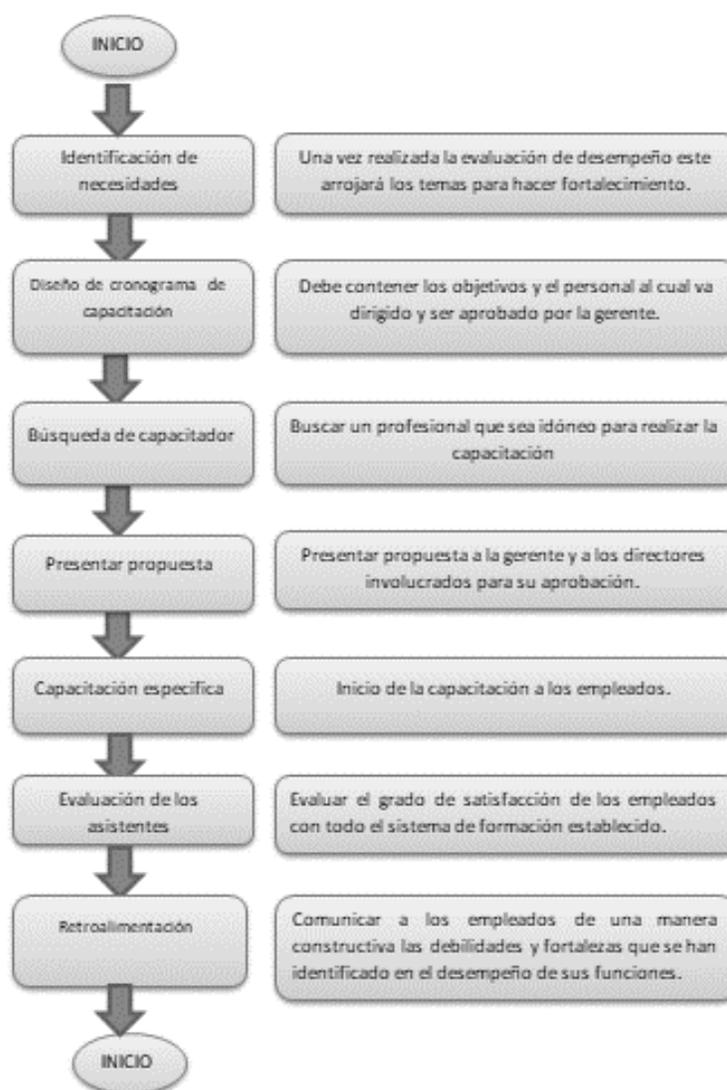
Capacitaciones en el puesto de trabajo y capacitaciones externas en temas como:

- Seguridad informática
- Gestión de activos
- Implementación de proyectos de TI

Hacer retroalimentación de las capacitaciones, para conocer los resultados y las opiniones de los colaboradores. A continuación, se ilustra el diagrama de actividades de Formación y Desarrollo

**Figura 23.**

*Diagrama de actividades de Formación y Desarrollo*



*Fuente:* Elaboración propia

**Estrategias más relevantes que se han llevado a cabo para la gestión de jubilación y renovación de capital humano a nivel internacional en los últimos dos años.**

La preparación para la jubilación es un tema que se ha venido trabajando en los últimos años, ya que se ha tomado mayor conciencia sobre este momento trascendental que marca para la vida de las personas, un cambio que afecta en distintos aspectos; esto se debe a que la vida ya no se organiza de acuerdo al trabajo sino al tiempo libre y dos aspectos muy significativos es que, en primer lugar, se disminuyen los ingresos, entrando a depender de sus descendientes; y en segundo lugar porque el jubilado siente que pierde su función social (Limón, 2011).

Ante esta situación, algunas personas y empresas se han dado a la tarea de generar programas y estrategias para llevar a cabo la gestión de jubilación. Uno de estos es el programa de preparación para la jubilación, que se ofreció a los empleados del Tribunal de Justicia del Estado de São Paulo- Brasil. Este estudio tuvo como objetivo informar sobre el uso del método

Tatadrama dentro del enfoque psicodramático, en un programa de preparación para la jubilación (PPA). Este programa fue previsto en la ley Política Nacional de Personas Mayores - Ley 8.842 / 94; Ley Orgánica de Asistencia Social - LOAS, Ley 8.742 / 1993; y

Estatuto de las Personas Mayores - Ley N.º 10.741 / 03/2003), cuya finalidad fue orientar las dificultades encontradas en esta etapa con relación a los procesos legales, biológicos, psicosociales, seguridad social y financiero. Este programa se trata de un proyecto de educación continua a personas empleadas en el tribulas mayores de 45 años, con educación presencial y a distancia; el programa estaba basado en el sociodrama, el cual es un método creado por Moreno (1974), el cual consiste en articular la posibilidad de revolucionar las actitudes, sacudirlas y hacer emerger al sujeto humano y la conciencia practica de su posición en el mundo. “El Método Tatadrama se configura como un conjunto de dinámicas sensoriales y corporales basadas en espontaneidad del acto de jugar, asociada a las técnicas del Psicodrama y Sociodrama en sus etapas: calentamiento, dramatización y puesta en común” (Colombo, 2020.p.20).

En general, la técnica consiste es aplicar juegos lúdicos y psicodramáticos en el que, por medio de muñecas de tela, propias de la cultura brasilera, se utilizan para promover el autoconocimiento, desvelar secretos., estimular los sentidos, emociones y proyectar el universo interior de cada participante.

Por otra parte, Gutiérrez (2020), presenta un estudio sobre la implementación de un proyecto de innovación de cambio de actitudes hacia proceso de jubilación en oficiales del Ejército peruano con menos de 5 años en situación de retiro. La problemática estuvo centrada en

la brecha existente entre el personal activo y el que está en situación de retiro y jubilación, porque se vive una experiencia abrupta por el poco tiempo de preparación para procesar el cambio de vida, en la cual se estuvo inmenso alrededor de 40 años. Debido a esta situación, los oficiales que son retirados año tras año, asisten al poder judicial para ser reintegrados, encontrándose con negativas que los deja en situación de desconsuelo e insatisfacción.

Ante esta situación, la institución busco a esta población en situación de retiro para la participación activa de actividades lúdicas de la institución como el juego de futbolito con los compañeros activos, actividades físicas con asistencia al gimnasio, entre otros. De esta manera los oficiales jubilados pueden socializar con sus compañeros, lo que les facilita un vínculo con estos y con la institución.

Fernández y Jiménez (2020), realizaron un estudio sobre el ajuste y apoyo en la preparación para la jubilación: una aproximación desde la socialización. En este muestran que la jubilación más que una ruptura o salida del entorno laboral favorece si se visualiza como el inicio de una etapa de la vida con unas características diferentes a las vividas anterior a esta; por lo tanto, hace referencia a la importancia de la preparación para la jubilación con el apoyo social. Los programas de apoyo social favorecen porque ayudan a sobrellevar y disfrutar la etapa de descanso de los jubilados.

## Conclusiones

Se conocieron estrategias de estudio de caso empresariales aplicables y pertinentes al programa de Administración de Empresas a nivel internacional, nacional y local, con el fin de establecer pautas para el desarrollo de programas de gestión del capital humano replicables en otros escenarios y contribuir en el cuerpo de conocimiento sobre la gestión de la jubilación y renovación de capital humano en las organizaciones.

A través del trabajo de campo y el desarrollo del proyecto, se ha logrado establecer los factores esenciales a tener en cuenta para la adecuada gestión de los procesos de jubilación y renovación del capital humano empresarial, de acuerdo con los aspectos principales de los autores presentados en el marco teórico, y que le son aplicables a la empresa mecanizado objeto de estudio, así como empresas similares.

Como factores preponderantes, se encuentran:

La necesidad de realizar procesos de planeación desde el nivel estratégico y no desde el nivel operativo, como se viene realizando.

El creciente interés de las comunidades y de las empresas en desarrollar sistemas de Gestión del Recurso Humano con enfoque estratégico, iniciando por conocer y adaptar los perfiles de las empresas a los perfiles de los trabajadores en la gestión del recurso humano y no al contrario como ha sido la tradición.

La inclusión de los conceptos de Capital Humano y Capital Intelectual y sus formas de Gestión en las organizaciones, como un medio efectivo de incrementar la productividad.

El uso imperativo de sistemas NTICs (Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación) en las empresas con participación activa de las comunidades laborales.

La profundización en la implementación de sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, con un enfoque preventivo y de Bienestar Laboral, y no de simple cumplimiento de la norma como sucede en la actualidad.

Existen iniciativas y estudios, así como normatividad relevante en la renovación del capital humano y gestión del capital intelectual en empresas públicas; pero en el campo de lo privado no existen políticas o leyes vinculantes con este ejercicio, que, en ese sentido, no pasaría de ser una opción voluntaria de las organizaciones. Por lo anterior, se han perdido oportunidades valiosas de establecer parámetros y marcos normativos que desemboquen en experiencias

significativas y relevantes en la gestión de la jubilación, ya que este proceso tiene un potencial de aumentar el bienestar tanto de los empleados en su retiro, como de las empresas en su operación continua.

Las estrategias que lleva a cabo la empresa comercial de tecnología objeto de estudio para gestionar la jubilación e inclusión de nuevo de capital humano, están enfocadas a la generación de valor para los trabajadores en proceso de retiro o jubilación, en primer lugar, porque gestionan programas encaminados a la aceptación de la persona por su nueva situación y vida; y, en segundo lugar porque facilitan la llegada del nuevo personal mediante procesos estructurados que permiten la permanencia en el largo plazo de estos.

Las estrategias más relevantes que se han llevado a cabo para la gestión de jubilación y renovación de capital humano a nivel internacional en los últimos dos años, esta los juegos lúdicos, la reincorporación a través de actividades deportivas de personal jubilado con personal activo y el apoyo social que les dan todos aquellos que se encuentran cerca de la persona en retiro o proceso de jubilación.

Como productos derivados del proceso de investigación construiremos Cartilla didáctica ¿Sabe usted porque es importante de la Jubilación? Con el propósito de educar y dar a conocer realmente que es la Jubilación construiremos.

Alineados a la transformación digital desarrollaremos un video didáctico enfocado a los niños y a los adultos de ¿Como construir un Jubilación pensando en su bienestar?

## **Recomendaciones**

En orden para el desarrollo del oficio de la Administración en Colombia, estos procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones no sólo garantiza un proceso adecuado de la jubilación, también supone una renovación de las estrategias de Gestión del Recurso Humano con este Enfoque Gerencial de alto nivel y la Inclusión de NTICs, basados en el Bienestar Laboral, la Prevención y la Productividad, son el eje fundamental de la transformación productiva de las organizaciones hacia conceptos administrativos como el Humanismo Digital (Universidad de Navarra, 2017), que suponen nuevos paradigmas y horizontes en la administración.

Las principales recomendaciones de este estudio es extender el alcance de sus hallazgos a nuevas iniciativas a nivel académico y al establecimiento de programas y procesos de establecimiento de estrategias de renovación del capital humano con las buenas prácticas y experiencias vistas a lo largo del proyecto, de manera que se logren los objetivos corporativos de las empresas, los objetivos de conocimiento y formativos de la academia y los derroteros de la sociedad colombiana en cuanto al desarrollo de su aparato productivo.

## Referencias

- Abellan, A. & Aceituno, P. (2018) Envejecimiento y cuidados de larga duración. Una comparación entre países de la OCDE. Sitio web de Envejecimiento en red. Recuperado de <http://envejecimientoenred.es/envejecimiento-y-cuidados-de-larga-duracion-una-comparacion-entre-paises-de-la-ocde/>Blacutt Olmos. JA. (2010). La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica. A la memoria de Peter F. Drucker. Rev Cien. No.24 La Paz jun. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232010000100004](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232010000100004)
- Arrieta Carrillo, Tomás (2016) Factores determinantes de las decisiones de jubilación y valoraciones sobre la gestión de la edad en las empresas del sector energético español. [Tesis]. <https://eprints.ucm.es/40573/>
- Alles, MA (2006), Selección por competencia, Granica, Buenos Aires, Argentina Aquilanti, T. M., & Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177-191.
- Bañol Betancur LF (s,f). Momento de Evaluación y Control como elemento integrador del Modelo de Gestión Pública. Escuela Superior de Administración Pública Administración Pública Territorial
- Bossi Queiroz, A., Fuertes Callén y Serrano Cinca C. (2014). Reflexiones en Torno a la Aplicación del Capital Intelectual en el Sector Público. Pages 211-245 <https://www.tandfonline.com/doi/ref/10.1080/02102412.2005.10779547?scroll=top>
- Bernal Torres CA, Frost González JS y Sierra Arango HD (2013). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales* 30 (2014) 65–7. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1766/PDF](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1766/PDF). <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/in/article/view/3614/3058>

- Blacutt olmos, JA La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica: A la memoria de Peter F. Drucker. *Rev Cien Cult* [online]. 2010, n.24, pp. 55-72. [Http://www.scielo.org.bo/scielo.php?Script=sci\\_abstract&pid=S2077-33232010000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?Script=sci_abstract&pid=S2077-33232010000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Cubillos Calderón C.H, Reyes Parga M.A y Londoño Betancourt M.T. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Facea* vol 7. N.º 1. Recuperado de <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/facea/article/view/654/731>
- Díaz Guerrero YA y Barbosa Garzón AE (2020). Jubilación, una revisión histórica y el adulto en esta etapa de vida. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20144/1/2020\\_jubilacion\\_adulto\\_mayor.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20144/1/2020_jubilacion_adulto_mayor.pdf)
- Domínguez Olaya M. K. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. Trabajo de grado Maestría en administración MBA. Recuperado de [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T\\_MBA\\_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Flores Caicedo JC. (2010). La Gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en Instituciones de educación superior. *Revista de Investigación* vol.34 no.71 Caracas dic. Colegio Universitario José Lorenzo Pérez Rodríguez. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1010-29142010000300002](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142010000300002)
- Báez, F., & Santos, M. (2015). Gestión de los recursos humanos.
- Cejas, M., & Camejo, A. (2009). La dimensión estratégica de la gestión de los recursos humanos en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 67-87.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de recursos humanos”. Ed. Mc Graw Hill, novena edición. México. 2009.
- Colombo M. (2020). El uso del tatadrama como una posibilidad de transformación en preparación para la jubilación. *Rev. Bras. Psicodrama*, São Paulo, v28, n1, p.16-24, Jan. - abr.

- Cardona Castrillón J.J y Urrego Higueta d.a (2020). Modelo de gestión tecnológica para la productividad y competitividad empresarial. Doi: 10.13140/rg.2.2.22476.77443.  
<https://www.researchgate.net/publication/338612151>
- Census (2019). Population Clock. United State Census Bureau Economic Indicators. Recuperado de <https://www.census.gov/popclock/>.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2019) Clasificación de las MiPyMEs por tamaño. Sitio web de la CCB. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial>
- Definición de administración (2019) Sitio web de definición.  
<https://definicion.de/administracion/>
- Definición de gestión (2019) Sitio web de definición. <https://definicion.de/gestion/>
- Definición de jubilación (2019) Sitio web de definición. Recuperado de  
<https://definicion.de/jubilacion/>
- Definición de recurso humano (2019) Sitio web de definición.mx. <https://definicion.mx/recursos-humanos/>
- Definición de vejez (2019) Sitio web de definición. Recuperado de <https://definicion.de/vejez/>
- Drucker, P. (1993). *Managing for the Future*. EUA: Routledge.
- Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48.
- Echeverría Marquez, M. (2002). Outplacement: una alternativa para la desvinculación laboral.
- Forteza, J. A. (1990). La preparación para el retiro. *Anales de psicología*, Vol. 6, N° 2, 1990.
- Fernández Solís M y Jiménez Terrazas CP (2019) Ajuste y apoyo en la preparación para la jubilación: una aproximación desde la socialización. Vol. 11, Núm. 18  
<http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3634>
- Fernández Solís ME y Jiménez Terrazas CP (2020). NovaRua revista universitaria de administración. <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3634/3047>
- Jiménez Terrazas, CP. (2019). Socialización de la jubilación como Responsabilidad Social Empresarial: acercamiento cualitativo en Ciudad Juárez, Chihuahua.  
<http://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/7935>

- Galeano E. (2004). Diseños de proyectos de investigación cualitativa. Fondo editorial Universidad Eafit. Primera edición.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2005). Gestión de recursos humanos. 5. Pearson Educación.
- Gómez-Rubio C, Zavala-Villalón G, Ganga-León C, Rojas Paillalef W, Álvarez Astorga R, Salas Allende S (2016) Psicoperspectivas vol.15 no.3 Valparaíso nov. Jubilación en Chile: Vivencias y percepciones de mujeres jubiladas por el sistema privado de pensiones. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242016000300011&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242016000300011&script=sci_arttext)
- Gutiérrez Rondón PE (2020). Implementación de proyecto de innovación de cambio de actitudes hacia proceso de jubilación en oficiales del Ejército peruano con menos de 5 años en situación de retiro. <https://search.proquest.com/openview/58e867c54f6abaf69886b59c9ca555d4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- González Espín, W. (2011). La gestión del talento humano y la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “GUARANDA” en el primer semestre del 2011 (Master's thesis, Universidad Estatal de Bolívar. Departamento de Posgrado).
- González Rosas MK, Carrera Mora OY, Ortiz MuñozAF, y González Herrera GA (2018). efectos de la rotación de personal en la gestión del conocimiento de las empresas en México. Universidad Veracruzana. [https://www.researchgate.net/publication/328028277\\_los\\_efectos\\_de\\_la\\_rotacion\\_de\\_personal\\_en\\_la\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_de\\_las\\_empresas\\_en\\_mexico](https://www.researchgate.net/publication/328028277_los_efectos_de_la_rotacion_de_personal_en_la_gestion_del_conocimiento_de_las_empresas_en_mexico)
- Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de administración, 23(41).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación.
- Hermida PD, Tartaglini MF y Dorina S. (2016). Actitudes y significados acerca de la jubilación: un estudio comparativo de acuerdo al género en adultos mayores. Lliber. vol.22 no.1 Lima ene./jun. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272016000100005&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272016000100005&script=sci_arttext&tlng=en)

- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado C y Baptista Lucio P. (2010). Metodología de la investigación. Enfoque cualitativo. BestSeller. Editorial McGraw Hill. Quinta edición. México. 2010. p.364.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado C y Baptista Lucio P. (2014). Metodología de la investigación. Enfoque cuantitativo. BestSeller. Editorial McGraw Hill. Quinta edición. México. 2040. p.38
- Harms, Avila, Rados y Rodrigues (2015), Capital intelectual en la gestión pública: caso del método Intellectus. Navus, revista de gestión entecnologia. Dialnet-CapitalIntelectualEnLaGestionPublica-5168657.pdf
- Ibarra-Cisneros, M., & Hernández-Perlines, F. (2019). La influencia del capital intelectual en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de México: el caso de Baja California. *Innovar*, 29(71), 79-96. doi: 10.15446/innovar.v29n71.76397. ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n71.76397>.
- Joanna Capote J, LLanten Astaiza CJ, Pardo Calvache Cde J, González Ramírez Ade J, Collazos CA (2008). Gestión del conocimiento como apoyo para la mejora de procesos software en las micro, pequeñas y medianas empresas, *REVISTA INGENIERÍA E INVESTIGACIÓN VOL. 28 No. 1, ABRIL DE 2008 (137-145)*  
<http://www.scielo.org.co/pdf/iei/v28n1/v28n1a15.pdf>
- Limón Mendjzabal R (2011). La preparación a la jubilación: nueva ocupación del tiempo Departamento de Teoría e Historia de a Educación, Universidad Complutense. *Revista Complutense de educación*. vol. 4(1). 53-67, Ed. Universidad Complutense, Madrid,
- López Cantor, S. E., Apraez Zarama, D. A., & Quiceno Peña, J. E. (2016). Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la Clínica San Juan de Dios de la Ciudad de Manizales.
- López Jiménez JM (2020). La jubilación del trabajador como modalidad extintiva del contrato de trabajo. *Revista Jurídica Valenciana* Núm. 35, año, págs. 45-61.  
[https://www.revistajuridicavalenciana.org/wp-content/uploads/0035\\_0006\\_03\\_jubilacion-como-modalidia-extintiva-contrato.pdf](https://www.revistajuridicavalenciana.org/wp-content/uploads/0035_0006_03_jubilacion-como-modalidia-extintiva-contrato.pdf)
- Moya Martínez, J. A., & Quiñones Pardo, J. A. (2019). Propuesta de modelo de gestión del talento humano para el área de central de reservas de la empresa Aviatur SA.

- Ministerio de Salud y Protección Social (2013) Envejecimiento demográfico en Colombia. Imprenta Nacional de Colombia, Bogotá.  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Envejecimiento-demografico-Colombia-1951-2020.pdf>
- Meza-Mejía, M., & Villalobos-Torres, E. M. (2008). La crisis de la jubilación como una oportunidad educativa. *Educación y educadores*, 11(2), 179-190.
- Morschhäuser, M., & Söchert, R. (2006). Trabajo saludable en una Europa que envejece. *Estrategias e Instrumentos para Prolongar la Vida Laboral*. [internet]. Alemania: ENWHP, 51.
- Ministerio de Salud, (2020). ¿Qué es envejecimiento humano?  
<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Paginas/envejecimiento-vejez.aspx>
- Moreno Díaz PA. (2015). Gestión del capital intelectual en el sector público como ventaja competitiva. Ensayo de grado especialización alta gerencia.  
[Repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14033/GESTION%20DEL%20CAPITAL%20INTELECTUAL%20EN%20EL%20SECTOR%20PUBLICO%20COMO%20VENTAJA%20COMPETITIVA%20%20Especialización%20Alta%20Gerencia.pdf?sequence=2](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14033/GESTION%20DEL%20CAPITAL%20INTELECTUAL%20EN%20EL%20SECTOR%20PUBLICO%20COMO%20VENTAJA%20COMPETITIVA%20%20Especialización%20Alta%20Gerencia.pdf?sequence=2)
- Nofal Nagles G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista EAN* No. 61 septiembre-diciembre de 2007 p. 77-88.  
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>
- Navarrete Munévar, N., Manjarrés, P., de Jesús, C., & Villamil Rodríguez, N. J. (2017). Programas de preparación para el retiro laboral en las empresas del sector público de Bogotá (Bachelor's thesis, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano).
- Ordóñez, J. L. T. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento & Gestión*, (18), 151-176.
- Ortíz García, D. M. (2018). Estrategias de gestión del talento humano en Mipymes sector diseño y su incidencia en la competitividad (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).
- Ochoa Rivera R y Caisa Yucailla D (2017). Responsabilidad social corporativa: Eestudio del comportamiento del consumidor del sector bananero de la provincia los ríos en Ecuador.

Universidad Técnica de Ambato. Revista Universidad, ciencia y tecnología Vol. 24, No 96 (pp. 56-64). SSN 2542-3401

Restrepo Blandòn AE, Gomez Tamayo LA.. (2009).

¿Son los costos de rotación de personal un elemento relevante en la toma de decisiones de las empresas del sector metalmeccánico?

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323582>

Robbins, S. & Judge, T. (2009) Comportamiento Organizacional, 13a Ed. Pearson. México.

Ríos, J. G. S. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Estudios gerenciales, 29(126), 110-117.

Rueda Galvis J.F, Herrera Guzmán A, Rueda Galvis M.A (2019). La gerencia sostenible como modelo de responsabilidad social. I+D Revista de Investigaciones Volumen 15 Número 1 pp. 86-98. ISSN en línea 2539-519X.

[https://www.researchgate.net/publication/337949588\\_La\\_gerencia\\_sostenible\\_como\\_modelo\\_de\\_responsabilidad\\_social\\_-\\_Sustainable\\_management\\_as\\_a\\_social\\_responsibility\\_model](https://www.researchgate.net/publication/337949588_La_gerencia_sostenible_como_modelo_de_responsabilidad_social_-_Sustainable_management_as_a_social_responsibility_model)

Sanz, L. S., & García, E. C. (2008). Buenas prácticas de recursos humanos. Esic Editorial

Spitz Vintimilla, SE y Rosero Ibarra, AK (2019). Desarrollo de un plan de retiro productivo para empresas direccionado a personas en proceso de jubilación.

<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3259/1/PROYECTO%20FINAL.pdf>

Santos, A. C. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. Editorial Academia.

Saenz Falcón, M. A. (2011). La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la rotación del personal de la empresa " Agrorab Cía Ltda." del Cantón Pujilí (Bachelor's thesis).

Solarte Solarte C.M, Solarte Solarte M.L, Barahona Vinasco J.F (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). Contaduría y Administración 65 (1) 2020, 1-25.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>

Turriago Campuzano A.M, Cardona Acevedo M (2020). Cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible ambientales

a través de la contribución de la banca comercial colombiana: el caso del Protocolo Verde de Asobancaria. Revista Opera, N° 26, pp. 195-218. E-ISSN: 2346-2159

- Ucín, J. M. G. (2009). Responsabilidad Social Empresarial: Competividad y casos de buenas prácticas en Pymes (Vol. 18). Universidad de Deusto.
- Universidad de Navarra (2017) El hombre, la máquina y la ética. Humanismo Digital. Sitio web de la Universidad de Navarra (España) Recuperado de:  
<https://www.unav.edu/documents/54244/12846694/Flyer+Humanismo+Digital.pdf/f00bda df-0992-5f05-bcef-472328f8f1b2>
- Vigía Zenith, (2011). La función de los recursos humano. (en línea). Disponible en:  
<http://www.marbachconsulting.com/consulting/recursos-humanos>
- Vilcarromero Ruiz (2017). La gestión en la producción.  
[http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/908/6/Raul%20Vilcarromero%20Ruiz\\_Gestion%20de%20la%20produccion.pdf](http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/908/6/Raul%20Vilcarromero%20Ruiz_Gestion%20de%20la%20produccion.pdf)
- Sánchez Gómez M, Belloch I, Ortiz Aguilar M, González Fernández P y Bresó Esteve E. (2020). Jubilación. ¿Existen actividades que faciliten la transición?  
<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/187001/17%20Sanchez%2c%20Belloch.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sarur Zanatta MS (2013). La importancia del capital intelectual en las Organizaciones. Ciencia Administrativa, No. 1 Año 2013: 39-45.  
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2146/La%20importancia%20del%20capital%20intelectual%20en%20las%20Organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Por intermedio del presente documento en mi calidad de autor o titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra que adjunto, titulada **Factores esenciales en la gestión de procesos de jubilación y la inclusión de nuevo del talento humano en una empresa de tecnología de Bogotá**, autorizo a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.

La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entiendo que puedo solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar mi obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decido.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de mis derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podré utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría o tengo la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiré toda la responsabilidad, y saldré en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

Para constancia de lo expresado anteriormente firmo, como aparece a continuación.

Firma

\_\_\_\_\_  
María Luisa Bayona Peñaloza  
CC.

\_\_\_\_\_  
Joan Sebastian Caro Caro  
CC. 1 017 173822



Bogotá, noviembre 29 de 2020

**Señor:**

**Leonardo Rodríguez**

**Director de Investigaciones**

**Universidad UNITEC**

Cordial saludo:

Por medio de la presente la señora María Luisa Bayona Peñalosa, estudiantes de Especialización en Seguridad y Salud en el Trabajo del presente año lectivo, no autorizamos la reposición de la tesis “La Gestión de procesos de jubilación y la inclusión del nuevo talento humano en una empresa de tecnología de Bogotá. Por motivos ajenos a nuestra voluntad la empresa objeto de investigación no nos autorizó la publicación.

Agradecemos la atención prestada y esperamos que sea tenida en cuenta nuestro requerimiento en cuanto el trabajo de Investigación como requisito de grado.

Cordialmente:

---

María Luisa Bayona Peñalosa

Cód. 11203277 UNITEC

Bogotá, noviembre 29 de 2020

**Señor:**

**Leonardo Rodríguez**

**Director de Investigaciones**

**Universidad UNITEC**

Cordial saludo:

Por medio de la presente el señor Joan Sebastián Caro Caro, estudiantes de Especialización en Seguridad y Salud en el Trabajo del presente año lectivo, no autorizamos la reposición de la tesis “La Gestión de procesos de jubilación y la inclusión del nuevo talento humano en una empresa de tecnología de Bogotá. Por motivos ajenos a nuestra voluntad la empresa objeto de investigación no nos autorizó la publicación.

Agradecemos la atención prestada y esperamos que sea tenida en cuenta nuestro requerimiento en cuanto el trabajo de Investigación como requisito de grado.

Cordialmente:

---

Joan Sebastián Caro Caro

Cód. 1120324 UNITEC