



**LICENCIATURA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE INVESTIGACION APLICADA- TFG**

Continuidad Laboral De jubilados En Puestos Claves

Vescovo Agustina Ailen- DNI: 35.097.393- VRHUO-3888



## INDICE

Índice De Ilustraciones.....	2
Índice De Tablas .....	2
Resumen.....	3
Palabras Claves.....	3
Summary .....	4
Keywords.....	4
Introducción .....	5
Capítulo I. Planteamiento Del Problema .....	7
1.1 Antecedentes .....	7
1.2Justificación del problema .....	7
1.3Definición de objetivos general y específicos e hipótesis.....	8
Capítulo II. Marco Teórico.....	9
2.1El Concepto De Vejez En La Historia .....	9
2.2Envejecimiento Productivo .....	11
2.3Características De La Población Adulta en Argentina.....	13
2.4 Ley 24.241 Sistema Integrado De Jubilaciones Y Pensiones.....	14
2.5Jubilados Contratados En Argentina.....	15
2.6Postergar El Retiro Laboral.....	16
2.7 ¿Por qué es importante seguir trabajando Siendo Mayores?.....	19
2.8¿Quedarse más tiempo en la fuerza laboral trae beneficios para la salud?.....	22
2.9Trabajar más.....	24
Capítulo III. Diseño Metodológico .....	25
3.1 Diseño Metodológico .....	25
3.11 Instrumento .....	25
Ficha Técnica .....	27
3.1.2 Participantes .....	28
3.1.3 Procedimiento. Diagrama De Gantt .....	29
3.1.3 Estrategia De Análisis De Datos .....	31
Capítulo IV. Análisis De Resultados.....	36
Conclusiones Y Recomendaciones .....	38
Bibliografía .....	39

Fuentes Electrónicas.....	39
ANEXOS.....	41
Entrevistas Realizadas.....	41

### Índice De Ilustraciones

Ilustración 1: Población De Adultos Mayores En Argentina.....	17
Ilustración 2- Diagrama De Gantt.....	31

### Índice De Tablas

Tabla 1: Ficha Técnica.....	19
Tabla 2: Instrumento De Relevamiento De Datos.....	27
Tabla 3: Resultados de Objetivos Específicos.....	32
Tabla 4: Resultados de Objetivos Motivacionales.....	33
Tabla 5: Resultados de Objetivos Académicos.....	33
Tabla 6: Resultados Objetivos Laborales.....	34
Tabla 7- Totalidad de Objetivos.....	35

## Resumen

Llega un momento en la vida, en el cual las personas atravesaron una carrera profesional dentro de una organización, adquirieron experiencia, y desarrollaron habilidades, llega el momento de jubilarse y recoger el fruto de tanto esfuerzo, sacrificios y entrega a lo largo de la vida. Pero, ¿Qué pasa con aquellos que desean seguir inmersos en el mercado laboral?, más aun, ¿Qué ocurre con las personas que una vez jubiladas desean y mantienen necesidades de sentirse productivos y compartir sus conocimientos?, en esta tesis exploraremos lo valioso que puede resultar, reingresar al sistema a personas que lejos de descansar, quieren y pueden aportar un alto nivel de productividad a las organizaciones, logrando de esta manera contribuir con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La pregunta de investigación se responde a través de entrevistas focalizadas mediante un formulario diseñado para tal fin, realizadas a empleados de la empresa Atcco SRL durante el año 2018, situada en San Clemente Del Tuyu, Provincia De Buenos Aires, cuya actividad principal es el Servicio de Televisión por Cable, Televisión Digital, HD e Internet. Estos empleados ya jubilados siguen contribuyendo a la organización, mediante otras formas de contratación y horarios flexibles.

Las respuestas obtenidas muestran un alto índice de conformidad en el desempeño de sus actividades, desarrollándose como asesores, consultores y supervisores, además de mantener su salud en optimas condiciones, entendiéndose estas últimas como físicas y psicológicas, encuentran en el trabajo un medio para satisfacer sus necesidades de Auto-realización, potenciar la creatividad y llevar a cabo decisiones favorables para la organización, en base a la experiencia adquirida y el conocimiento de la misma.

Para la empresa resulta muy beneficioso en tanto, recuperan el retorno de inversión en capacitaciones, y encuentran en ellos una poderosa fuente de motivación para el resto de sus empleados, quienes se sienten valiosos y tenidos en cuenta.

**Palabras Claves:** Recursos Humanos, Jubilados, Vejez Productiva, Continuidad Laboral.

## Summary

There comes a time in life, in which people went through a professional career within an organization, acquired experience, and developed skills, it is time to retire and collect the fruit of so much effort, sacrifices and dedication throughout life .But what about those who wish to remain immersed in the labor market? What is more, what happens to people who once retired want and maintain needs to feel productive and share their knowledge? In this thesis we will explore how valuable It can result, re-entering the system to people who, far from resting, want and can contribute a high level of productivity to organizations, thus contributing to the fulfillment of business objectives.

The research question is answered through focused interviews using a form designed for this purpose made to employees of the company Atcco SRL during the year 2018, located in San Clemente Del Tuyu, Province of Buenos Aires, whose main activity is the Cable Television Service, Digital Television, HD and Internet. These retired employees continue to contribute to the organization, through other forms of hiring and flexible schedules.

The answers obtained show a high level of conformity in the performance of their activities, developing as advisors, consultants and supervisors, in addition to maintaining their health in optimal conditions, with the latter being understood as physical and psychological, they find a means to satisfy their Self-realization needs, enhance creativity and carry out favorable decisions for the organization, based on the experience acquired and knowledge of it. For the company it is very beneficial in that they recover the return on investment in training, and find in them a powerful source of motivation for the rest of their employees, who feel valuable and taken into account.

**Keywords:** Human Resources, Retirees, Productive Old Age, Work Continuity.

## Introducción

La vejez en las comunidades indígenas se concibe como una mistura de la etapa de la vida, se cree de alto prestigio. Un anciano representa la sabiduría comunitaria, los valores, la ética y la sencillez.

Ser anciano, es sinónimo de servicio al pueblo, de estar activo en la toma de decisiones, de administrar el territorio, de decidir de manera colegiada el aprovechamiento de los recursos de su territorio. Los ancianos además cumplen en la comunidad el papel de curanderos, de sanador, cantador, músico, láudelo, artista, guía, portador del conocimiento material e inmaterial. Son también quienes guardan en su memoria la identidad del pueblo. (Javier Mansilla, 2014), *El Telégrafo, ¿Cómo mira la comunidad indígena a sus ancianos?* [Versión Electrónica.]

Pensar en lo anterior, me trajo a la mente un sinfín de coincidencias con las culturas organizacionales, desde ya y como nos indica la historia, siempre fueron los ancianos o los mayores adultos, los poseedores de la sabiduría, estaremos todos de acuerdo, si lo conectamos directamente con la experiencia, cuantas veces hubiéramos querido tener menos edad, pero con la sabiduría adquirida de los años. Tampoco es coincidencia que los de mayor antigüedad ocupen puestos de consultoría, o puestos claves y estratégicos.

Las empresas, son formadas por personas, no podemos evitar pensarlo como una pequeña comunidad, en la que día a día, sus integrantes se relacionan, están envueltas en una cultura que los une, con valores y códigos comunes, donde también tienen objetivos compartidos, y donde trabajar armoniosamente y en equipo es fundamental para poder alcanzar metas personales y empresariales.

Pero, ¿Qué sucede cuando estas personas deben abandonar esta pequeña comunidad, de la que fueron parte una gran parte de sus vidas?, yo lo pienso como un destierro, están obligados a salir del sistema, de pronto ya no deben seguir reglas, ni compartir códigos comunes, tampoco enfrentar desafíos, ni resolver problemáticas, que siempre las mencionaremos como oportunidades, desde ya. Entonces, comencé a explorar este fascinante mundo de la gente mayor, los jubilados, que lejos de querer dedicarse a

descansar, o al menos no todo el tiempo, tienen mucho potencial, y son altamente productivos y creativos.



## Capítulo I. Planteamiento Del Problema

### 1.1 Antecedentes

El Potencial Productivo De Las Personas Mayores Y La Diversidad De Sus Contribuciones

La actividad productiva en la edad avanzada es un tema relevante y de gran actualidad que ha sido introducido en la literatura gerontológica por el Dr. Robert N. Butler, a principios de la década de 1980. Según este autor, por envejecimiento productivo debe entenderse *"la capacidad de un individuo o una población para servir en la fuerza de trabajo remunerada, en actividades de voluntariado, ayudar en la familia y mantenerse independiente como sea posible"* (Butler, 1980).

Desde este punto de vista, el enfoque del envejecimiento productivo hace referencia al concepto de *productividad* en su sentido amplio, entendiéndose como el conjunto de beneficios colectivos que las personas mayores consiguen a partir de sus acciones individuales. Caro, F. y Sánchez, M., (2005); es decir, la productividad apunta al "hacer con sentido", que puede no necesariamente referirse a la esfera de la generatividad económica. Contrariamente a otros enfoques como el envejecimiento "activo", "saludable" o "exitoso", que hacen hincapié en las acciones que realizan las personas mayores teniendo como principal objetivo el beneficio individual, como es el caso, por ejemplo, del ejercicio físico, el envejecimiento productivo apunta a la contribución social de las personas mayores y a la satisfacción de necesidades sociales de importancia. Por lo tanto *contribuir* es la esencia de este paradigma y la clave para comprender el concepto de productividad desde esta perspectiva.

### 1.2 Justificación del problema

Luego de leer artículos, trabajos y estudios sobre la temática, y de conocer, en primera instancia, experiencias de empleados en condiciones jubilatorias, puedo determinar lo valioso del tema. Cuando las personas se jubilan, dejan el mercado laboral luego de años de trabajo, en su mayoría todavía están activos, y con un gran potencial y un gran nivel de creatividad, que se suele desaprovechar, en este caso, me parece muy interesante, para



nuestra profesión, poder aprovechar la vasta experiencia de estas personas, que muy lejos del declive que se pueda pensar, están en una edad, donde en su mayoría tienen un espacio que quieren y pueden aprovechar activamente.

La experiencia empresarial de estos sujetos no es solamente enriquecedora, sino también inspiradora para el resto de los empleados, nadie conoce mejor que ellos, las prácticas, costumbres, y la cultura organizacional. Además del historial de toma de decisiones que se llevaron a cabo, durante el tiempo.

### **1.3 Definición de objetivos general y específicos e hipótesis**

**-1.4 Objetivo General:** Analizar La Continuidad Laboral De jubilados En ATCCO SRL Durante El Año 2018.

**-1.5 Objetivos Específicos:**

- 1- Establecer Relación Entre La Decisión De Continuar Trabajando Y Factores Económicos En Los Adultos Mayores de Atcco SRL.
- 2- Identificar Las Necesidades Especificas Que Promueven Seguir Trabajando En Los Empleados En Estado Jubilatorio de Atcco SRL.
- 3- Identificar Si El Nivel Académico Alcanzado Es Fundamental En La Decisión De Continuar Trabajando En Los Empleados En Condiciones jubilatorias de Atcco SRL.
- 4- Definir Si La Fuente De Motivación Determinante Son Puestos Laborales Que Representen Desafíos En Los Empleados En Condiciones Jubilatorias De Atcco SRL. .

**-1.6 Hipótesis:** Las personas jubiladas aportan valor a las organizaciones, colaborando desde la experiencia en áreas claves, continúan siendo productivos, creativos y dinámicos

## Capítulo II. Marco Teórico

En este apartado haremos un recorrido por las bases teóricas que sustentan la presente Investigación, y nos ayudaran a comprender la temática en estudio. Para comenzar considero interesante analizar brevemente la evolución del concepto de vejez en la historia para poder analizarlo en la actualidad:

### 2.1 El Concepto De Vejez En La Historia

Tras la caída del Imperio de Occidente, la Iglesia que a partir de ahora se irá consolidando como una institución poderosa, conservará y transmitirá su herencia. Se inicia aquí una larga etapa de la historia que se conoce como Edad Media y que termina con el siglo XV.

En sus comienzos donde la fuerza física es imprescindible para la guerra, la vida del anciano que ya no puede luchar no vale nada. Se es joven mientras la fuerza física está conservada y viejo desde que comienza su debilidad. Desde un punto de vista cuantitativo, la edad de inicio de la vejez para el hombre del Medioevo es una noción relativa, situada alrededor de los cincuenta años, sucediendo directamente a la juventud, sin lugar para la mediana edad. Debido a las duras condiciones de la vida, el aspecto físico se deteriora prematuramente y los ancianos no son numerosos, si consideramos como en la actualidad que la vejez se inicia alrededor de los sesenta y cinco años.

A partir del siglo XI, la situación de los ancianos empieza a cambiar, en parte como consecuencia de las mejoras económicas y en parte debido al crecimiento paulatino de la Burguesía. El desarrollo urbano ofreció nuevas posibilidades a los ancianos por medio del auge del comercio y los negocios. La vejez supone para el comerciante su periodo de mayor apogeo, pues el paso del tiempo le permite la acumulación de riquezas y éxitos. Pasa, pues, a formar parte de los notables de las ciudades con gran influencia en los asuntos públicos, desempeñando un papel nada desdeñable, pues fueron numerosos en la jerarquía civil y de forma especial en la eclesiástica.

Desde finales del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX se iniciaron en Europa una serie de cambios que produjeron una profunda transformación en la sociedad. La población

inicia y mantiene un ritmo de crecimiento regular y continuado, que caracteriza ya a la época contemporánea, y que supuso un aumento y rejuvenecimiento de la misma. A esta transformación demográfica van unidos cambios sociales, económicos y políticos. La clase dominante, formada por la aristocracia y el clero, que basaban su poder absoluto en la propiedad de la tierra, fue siendo desplazada por la burguesía que adquiere de forma creciente el poder económico y social. Se produjo el paso de una sociedad de estructura agrícola y mercantil a otra de carácter industrial y financiero y esta primera revolución industrial constituyó el inicio del proceso capitalista. En las clases privilegiadas, los ancianos se beneficiaron del suavizamiento de las costumbres, donde una vida social más compleja exigía cualidades de experiencia, de inteligencia y menos esfuerzo físico. El tiempo de la vida activa se alargó y los sexagenarios intervenían en la vida social. Las empresas eran familiares y el jefe el miembro de mayor edad. La burguesía en ascenso creó una ideología que valorizó la vejez, porque el anciano simboliza la unidad y la permanencia de la familia, permitiendo a través de ella la transmisión de las riquezas y su acumulación, que es la base del capitalismo y el individualismo burgués. El jefe de familia envejecido gozó de prestigio conservando sus propiedades.

En la edad contemporánea con los avances técnicos y científicos, junto con cambios sociales e ideológicos, no supusieron una inmediata mejora en las condiciones de vida de los menos favorecidos socialmente. El progresivo desarrollo de las sociedades industriales provocó un creciente desprestigio de la vejez, pero al aumentar el número de ancianos y su esperanza de vida en todas las clases sociales, gracias a los avances en el campo de la medicina, la higiene, salud pública, el anciano va alcanzando una mayor representatividad social y deja de ser un problema individual y familiar para cobrar significado público y convertirse en un problema social que tiene trascendencia a nivel político. Estos cambios en las formas de vida conducen a la marginación social del anciano, y él mismo se siente con frecuencia superviviente de un mundo que le es cada día más ajeno, hasta el punto que el tiempo que el anciano considera el suyo está en el pasado porque la época que vive pertenece a los jóvenes. La jubilación que la sociedad impone al hombre de cierta edad, que se encuentra en una buena situación física e intelectual le supone el apartamiento social definitivo y la pérdida de su lugar en la sociedad que le margina y en la que los valores propios de la juventud devalúan los valores que el anciano puede ofrecer al grupo humano

al que pertenece. La experiencia acumulada por los años no tiene gran valor en la sociedad tecnocrática actual, donde prima la competitividad y es necesaria una rápida adaptación a las nuevas tecnologías que se renuevan constantemente. Ortega Martínez. M. P, Luque Polo. M.L, Fernández Carrasco. B(2002) Visión Histórica De Concepto de Vejez Desde La Edad Media. (PP. 41-45).

## **2.2 Envejecimiento Productivo**

La imagen que la sociedad tiene de las personas mayores, de la vejez como fenómeno social y del envejecimiento como proceso y estado demográfico, está asociada de forma casi automática a elementos negativos. Culturalmente, ha prevalecido una visión de la vejez que tiende a identificar a las personas mayores como un grupo poblacional supuestamente homogéneo caracterizado por la inactividad, improductividad y dependencia, condicionando de este modo el rol social de los adultos mayores. Así pues, gran parte de los estudios sociológicos se realizan desde un enfoque asistencialista y excluyente de la vejez, centrándose en el impacto y las consecuencias alarmistas que tendrá el acelerado envejecimiento de las poblaciones en cuestiones de salud, previsión social, modificaciones de la fuerza de trabajo en el mercado laboral, en fin, aspectos que relacionan al conjunto de las personas de avanzada edad con el espacio de la carga presupuestaria y social, el retiro, las pérdidas y la ruptura de vínculos sociales. No obstante, la esperanza de vida cada vez más alta y las mejores condiciones físicas y mentales de los adultos mayores para continuar trabajando, el retiro obligatorio del mercado laboral a una edad temprana, la crisis de solvencia económica que han atravesado en las últimas décadas las instituciones que brindan servicios a las personas mayores, entre otros factores, han dado cuenta de un grupo importante de la población que habiendo alcanzado los 60 o 65 años, umbral de edad que establece arbitrariamente el cese de la vida laboral y el inicio de la vejez, continúan o desean continuar realizando una variedad de actividades productivas y contribuyendo significativamente al desarrollo y bienestar de la familia y la sociedad. Siguiendo con el concepto de envejecimiento productivo vamos a examinar una de sus dimensiones y su aporte: El Trabajo Remunerado:

En esta dimensión se agrupan todas las actividades que las personas mayores realizan a tiempo total, parcial, a largo plazo o esporádicas a cambio de un ingreso. En muchos casos, el trabajo que realizan los adultos mayores jubilados es una continuación del que han venido realizando durante gran parte de su vida laboral, optando por dedicar menos cantidad de horas diarias a su labor. En otros casos, los adultos reorientan su vida laboral luego de la jubilación, desarrollando nuevos oficios, micro emprendimientos o “trabajos puentes” (Doeringer, P., Sum, A. y Terkla, D., 2002) en los cuales generalmente se tienen en cuenta las experiencias previas y saberes adquiridos a lo largo de la vida productiva. Asimismo, el trabajo remunerado entre las personas mayores puede tratarse de una actividad generada por cuenta propia, es decir un autoempleo, o un empleo para terceros. Cabe destacar que, debido al tipo de condiciones y remuneraciones que perciben por su trabajo, la gran mayoría de las personas adultas mayores se ubican en el sector informal del mercado de trabajo, lo cual evidencia la vulnerabilidad de su situación y la falta de reconocimiento de sus derechos. Miralles. I (2010), *Vejez Productiva, El Reconocimiento De Las Personas Mayores Como Un Recurso Indispensable En La Sociedad*. (PP. 3-5).

La conformación de redes sociales y el rol activo de las personas mayores en nuevas áreas ocupacionales: Las personas mayores establecen redes de apoyo social que favorecen el desarrollo de actividades productivas y el reconocimiento de sus potencialidades durante la vejez. Las relaciones e intercambios que se generan en la redes cumplen un papel fundamental frente a las necesidades ocupacionales de las personas que pretenden mantener la actividad que venían desarrollando antes de jubilarse o participar en nuevas tareas productivas, constituyéndose en un mecanismo común en este grupo etario. Así pues, las redes sociales en las estrategias ocupacionales de las personas mayores permiten distinguir dos tipos de vínculos: formales e informales, y un conjunto de transferencias o intercambios de orden material, emocional y de servicios, que se presentan de forma interconectada. A través de los diferentes intercambios, las redes de apoyo social cobran un valor significativo en la calidad de vida de las personas mayores en la medida en que pueden brindar la oportunidad de continuar participando activamente en tareas productivas además de constituirse en un elemento de seguridad, protección y bienestar personal. En este sentido, es importante que los adultos mayores no sólo sean reconocidos como receptores de ayudas y servicios sino también como proveedores de apoyos materiales, afectivos e

instrumentales, basados en la experiencia y la sabiduría que han adquirido a lo largo de la vida, desempeñando un papel protagónico en el fortalecimiento de los vínculos intergeneracionales al interior de la familia y la comunidad. Miralles. I (2010), Vejez Productiva, El Reconocimiento De Las Personas Mayores Como Un Recurso Indispensable En La Sociedad. (pp. 7.)

### 2.3 Características De La Población Adulta en Argentina

La última información procesada del Indec, de 2012, establece que "según los datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, la población de 60 años y más representa el 14,3% del total de población del país. "El proceso de envejecimiento poblacional continuará profundizándose", dice la Encuesta Nacional sobre Calidad de Vida de Adultos Mayores.



Ilustración 1: Población De Adultos Mayores En Argentina. Fuente: *Censo Nacional de Población, Hogares Y Viviendas* (2010) [Versión Electrónica].

Una de las características de esta población, según el Indec, es la feminización de sus componentes, a causa de los mayores niveles de mortalidad masculina. Para el año 2010, de un total de 4,1 millones de personas de 65 años y más, 2,4 millones corresponden a mujeres y 1,7 millones a varones.

Los años no vienen solos, un libro del Banco Mundial destaca que la población argentina está transitando un período de 30 años denominado "Ventana de Oportunidad Demográfica", en la cual aumenta la proporción de la población en edad de trabajar, con mayor capacidad potencial de ahorro. Pero el informe dedicado al crecimiento demográfico en la Argentina muestra que la población adulta mayor de 65 años pasará del 10,4% actual, al 19,3% en 2050 y el 24,7% en 2100, "en un claro proceso de convergencia con los países de Europa. Así, mientras hoy hay seis personas en edad de trabajar por cada adulto mayor, en 2050 sólo habrá tres y en 2100 sólo dos", dice el libro-informe.

"En este contexto, el gasto del sistema de pensiones pasará de representar el 9% del PBI al 11% en 2030 y 15,5% en 2050, lo cual implica un claro desafío para las generaciones futuras", sostuvo Michele Gagnolati, Líder en Desarrollo Humano para Argentina del Banco Mundial. En treinta años el envejecimiento poblacional tendría un impacto significativo no sólo sobre el nivel de gasto público en Argentina, sino también sobre su capacidad para sostener el crecimiento económico. Gagnolati. M. (2014).

#### **2.4 Ley 24.241 Sistema Integrado De Jubilaciones Y Pensiones**

El artículo 34 de la ley 24.241 del Sistema Integrado De Jubilaciones Y Pensiones nos dice:

1. Los beneficiarios de prestaciones del Régimen Previsional Público podrán reingresar a la actividad remunerada tanto en relación de dependencia como en carácter de autónomos.
2. El reingresado tiene la obligación de efectuar los aportes que en cada caso correspondan, los que serán destinados al Fondo Nacional de Empleo.

3. Los nuevos aportes no darán derecho a reajustes o mejoras en las prestaciones originarias.

4. Los beneficiarios de prestaciones previsionales que hubieren accedido a tales beneficios amparados en los regímenes especiales para quienes presten servicios en tareas penosas, riesgosas o insalubres, determinantes de vejez o agotamiento prematuro, no podrán reingresar a la actividad ejerciendo algunas de las tareas que hubieran dado origen al beneficio previsional. Si así lo hicieren, se le suspenderán el pago de los haberes correspondientes al beneficio previsional otorgado.

5. El goce de la prestación del retiro por invalidez es incompatible con el desempeño de cualquier actividad en relación de dependencia.

Quienes quieren seguir trabajando y logran un empleo en relación de dependencia tienen la jubilación que les corresponde por los años de aportes, y también un sueldo, que deben volver a acordar con el empleador. El costo laboral, baja, pero no mucho. Entre el trabajador y el empleador hay un ahorro del 7,5% del sueldo en cuanto a costo laboral total. Sí se hace un descuento que va para el Fondo Nacional de Empleo, que es el seguro de desempleo.

## **2.5 Jubilados Contratados En Argentina**

En la Argentina, todavía son muy pocas las empresas que se animan a contratar trabajadores jubilados. Supermercados DIA contrata talentos ya retirados del mercado laboral para el área de Servicio de Atención al Cliente. Desde la compañía aseguran que buscan que sus "expertas en ahorro" -así llaman a sus clientas- sean atendidas "por otras expertas en ahorro como ellas, que entienden sus necesidades y trabajan para canalizar sus consultas, dudas y reclamos". Y para evitar conflictos intergeneracionales, la compañía entrena y capacita a sus líderes sobre diversidad.

El Banco Industrial (BIND) también recluta desde hace dos meses a jubilados para que ayuden a sus coetáneos a usar los canales electrónicos. Por ahora, el sistema de atención telefónica funciona en cinco sucursales, pero la idea es extenderla a toda la red. "Son empleados como cualquier otro, la única diferencia es que empezamos con una modalidad



de medio día, pero eso no quiere decir que no siga evolucionando", dice Ignacio Moraco, Chief Staff Officer de la entidad financiera, que apostó al programa ya que el 60% de su negocio pasa por el pago de haberes a jubilados.

El ejecutivo afirma que en el programa ingresaron perfiles de todo tipo: aquellos que eligen seguir trabajando aunque no lo precisen y aquellos que necesitan hacerlo. Para Semino, defensor de la tercera edad, la clave está en darles a los jubilados la capacidad de poder elegir. "Las actividades para los jubilados hoy se relacionan exclusivamente con el ocio. Eso es absurdo, porque una persona de 65 años está intelectualmente y físicamente apta para desarrollar las tareas que quiera, y no necesariamente las recreativas", puntualiza.

Por la pérdida de poder adquisitivo de las personas retiradas -Semino indica que el ingreso mensual llega a reducirse más del 60%- resalta que existe una "súper explotación" del trabajador jubilado, porque termina "aceptando cualquier trabajo bajo cualquier condición" para poder tener un ingreso más.

No obstante, considera que es una etapa vital en la que puede haber un cambio significativo: "Muchos de nosotros quizá trabajamos durante décadas en actividades que no tenían nada que ver con nuestro deseo inicial. Si la sociedad lograra generar oportunidades para que las personas dejen de trabajar por necesidad, trabajaríamos por ese deseo y con más creatividad", finaliza.

Terrile. S (2017), Trabajadores Búmeran, *Jubilados Que Vuelven Al Mercado Laboral*. [Versión Electrónica]

## **2.6 Postergar El Retiro Laboral**

Cada vez son más las personas que postergan el momento de desvincularse del mercado laboral. Algunos, después de haberse jubilado, vuelven a trabajar cuando y como la ley se los permite (hay restricciones, por caso, para volver a desempeñar trabajos en relación de dependencia en el ámbito público si se es jubilado estatal). Otros, demoran el mayor tiempo posible el momento del retiro.

Las motivaciones detrás de este fenómeno, que se registra en distintos países de la mano del crecimiento de la expectativa de vida, son básicamente dos: el interés profesional o la necesidad económica.

Enrique Amadasi es Coordinador del Barómetro de las Personas Mayores de la Universidad Católica Argentina y, en diálogo con este diario, prefiere no hablar de una tendencia, aunque señala que la cantidad de mayores ocupados en todo el país es “sorprendentemente alta”. Para eso se basa en los datos del “Primer Informe de la Deuda Social con las Personas Mayores: Condiciones de vida e integración social”, una iniciativa de la Fundación Navarro Viola y el Observatorio de la Deuda Social, recientemente presentado y que él mismo coordinó.

“Del estudio surge que tres de cada diez personas mayores de 60 años está ocupada. Ese renglón contempla tanto a personas que están en condiciones de jubilarse como otras que no. Pero si se pone el foco en las personas de 75 años o más (1.800.000 personas en todo el país), en ese caso la tasa de empleo es del 14.4 %, un número sorprendentemente alto”, afirma.

El trabajo arroja a su vez, luz sobre las características de la porción de la población que retrasa su retiro del mercado laboral. En ese sentido, revela que en su mayoría se trata de varones con un alto nivel educativo, pertenecientes a los sectores más favorecidos de la sociedad y que desean continuar en el mercado laboral por inquietudes profesionales y vocacionales.

Así, si bien la tasa de empleo entre los mayores de 60 en general es de 29,6% es entre los que pertenecen al estrato más alto donde resulta notoriamente superior (65,5%) frente a los estratos más bajos (16,2%).

“Lo que se aprecia es que los adultos mayores que tienen trabajos poco gratificantes tienden a abandonarlos lo antes posible, apenas la ley se los permite. Pero hay una proporción grande de gente a la que su trabajo la entusiasma, como los profesionales, y si bien es difícil generalizar, da la impresión de que el tipo de trabajo es determinante en el caso de los que postergan el momento de retirarse”, dice Amadasi.

Hay también otro factor a tener en cuenta: para las personas más preparadas desde lo educativo, que son además las ubicadas en los estratos más altos de la pirámide social, son también mayores las posibilidades de reinserción en el mercado laboral.

“Pero hay también otra avenida para tratar de entender este fenómeno y es ésta: del estudio surge que el 33% de los consultados consideran que sus ingresos son insuficientes. Este sector es candidato a la búsqueda de empleos complementarios, pero se encuentran con un mercado laboral con oportunidades muy escasas, sobre todo en lo que tiene que ver con empleos en relación de dependencia”, agrega el especialista.

También resulta difícil establecer para los expertos si es bueno o malo trabajar a edades avanzadas. En este caso, todo va a depender de la situación de cada persona. Es bueno si la persona puede mejorar su nivel de vida a través de un ingreso complementario, si el trabajo le genera satisfacción y le permite evitar el malestar psicológico y mejorar su sensación de felicidad, dicen los expertos que también identifican un rasgo común en los que eligen seguir trabajando: hacerlo en el marco de rutinas más livianas, con horarios más flexibles, en contextos menos estresantes. Giménez (2015) *Adultos Mayores Y Trabajo, Cada Vez Son Más Los Que Deciden Postergar La Hora Del Retiro Laboral. [Versión Electrónica]*

El concepto cultural de lo que significa ser un adulto mayor se relaciona directamente con la adopción de políticas y regulación de derechos que les asisten. En materia laboral, si bien es cierto que conforme a la Constitución, y demás legislación aplicable, se reconoce una igualdad de oportunidades en el acceso al trabajo y el derecho que tiene una persona a decidir sobre el rumbo de su relación laboral, cuando se trata de adultos mayores estos derechos se ven restringidos cuando por motivos de edad se les discrimina en el acceso, permanencia y dignificación del trabajo.

Las personas adultas mayores no sólo tienen derecho a realizar una actividad remunerada, sino a ser considerados más allá de una simple mano de obra, en razón de que cuentan con la capacidad intelectual suficiente para realizar una labor que los dignifique como personas. Los adultos mayores no carecen de capacidades en virtud de su edad o condiciones de salud, son personas que tienen experiencia en distintos ámbitos y que tienen que ser vistos

y respetados como trabajadores; su labor intelectual es aprovechable al igual que la que realiza una persona de mediana edad.

Sin duda el trabajo como actividad formal o informal a lo largo de nuestra vida constituye un eje esencial, no solo para tener el sustento económico, sino también para validarnos en la sociedad y ante nuestros pares. El trabajo nos otorga satisfacción de reconocimiento por quienes nos rodean y por nosotros mismos.

*“Muchos estudios demuestran que a medida que nos volvemos mayores la satisfacción por el trabajo se incrementa y también en la medida que envejecemos, nuestros intereses cambian y nuestra capacidad de aprender se mantiene. Los adultos mayores que trabajan en ambientes favorables son más felices y son más comprometidos que adultos más jóvenes”, Tanco (2016).*

## **2.7 ¿Por qué es importante seguir trabajando Siendo Mayores?**

Es importante al envejecer mantenernos activos y vigentes, porque el trabajo después de la jubilación no solo nos ofrece una oportunidad de incrementar nuestros ingresos económicos sino también de sociabilizar, sentirnos realizados e incorporados. También le reporta al adulto mayor el beneficio de ser escuchados en nuestras demandas y desafíos que se plantean al envejecer.

*“Al tener una rutina diaria estructurada trabajando se garantiza una movilidad física permanente, la que por supuesto debe ir acorde a nuestras limitaciones, y además se garantiza una vigencia mental “cognitiva” al tener que cumplir con tareas de distinta complejidad que implican comprensión, memoria, atención, planificación, integración del espacio y ejecución. Por lo que debemos comprender que el trabajo al ser bien llevado nos mantiene más sanos física y mentalmente”, (Tanco. 2016).*

Como indica el terapeuta ocupacional de la Sociedad de Geriatria y Gerontología Jean Gajardo: “Trabajar luego de los 60 años es una posibilidad de dar continuidad a los intereses y de sentirse parte del funcionamiento social. En nuestro país, es importante reconocer que el sistema de pensiones posiciona a los mayores en desventaja, y para

muchos, seguir trabajando significa concretamente la posibilidad de un ingreso económico muchas veces necesario. Hay muchos diferentes tipos de trabajos, y entre estos, algunos requieren de una experiencia acumulada del trabajador, ya sea porque requieren toma de decisiones complejas o un grado de entrenamiento práctico, volviéndose un espacio en el que muchos mayores pueden aportar”. Gajardo. J (2015)

Gerascofobia es el miedo a envejecer. Y es lo que, según Eugenio Semino, defensor de la tercera edad, sucede en la vida y en el mundo corporativo. Muy probablemente, la fobia comience a retrasar cada vez más su llegada según sigan pasando las décadas y los desarrollos científicos: por ejemplo, el centro de investigaciones Pew afirma que para 2050 habrá unas 400.000 personas mayores de 100 años en Estados Unidos. Algunas empresas empiezan a tomar nota y, como una tendencia emergente, reincorporan a trabajadores que ya salieron del mercado laboral para posiciones de lo más variadas. Semino. E (2017)

Un estudio de la consultora Manpower titulado "De regreso a la oficina: trabajadores boomerang" da cuenta de algunos ejemplos a nivel global y señala que la tendencia crecerá. Según la investigación, será inevitable el crecimiento de la fuerza laboral de personas de más de 50 años. Por caso, para 2022 serán el 35,4% de los empleados en Estados Unidos.

El estudio resalta el compromiso y la dedicación de los jubilados que retornan al mercado laboral, sobre todo de quienes no tienen necesidades económicas para hacerlo. "La mayoría constituye un nido vacío con menos presiones financieras y familiares, lo que significa que están motivados por la actividad propiamente dicha", puntualiza. También subraya que ese es el principal motivo por el que son contratados, además de su experiencia y su *knowhow*.

Marcela Romero, gerente comercial de Búsquedas Permanentes de la consultora, destaca el valor de los trabajadores jubilados como baluartes de la cultura de las empresas. Es muy probable que quien finalice su actividad laboral en una compañía haya pasado varios años allí, porque la discriminación por edad existente haría muy difícil que hayan sido contratados después de los 45 años. "Son la historia viva de las organizaciones y son fuentes de consulta cuando se presenta un caso o desafío para el que haya que recurrir al archivo", dice.

Romero sostiene que en el mercado local se ve la incorporación de adultos mayores especialmente en áreas técnicas y a modo de capacitadores o tutores de empleados más jóvenes que luego ejecutan proyectos. "Se trata de áreas donde es necesario un *expertise* particular, pero puede darse en cualquier sector o industria", aclara.

En países como Australia, el Estado ofrece incentivos económicos a los empleadores que contratan y mantienen en sus plantillas a trabajadores de edad avanzada. En EE.UU. existen bolsas de trabajo para jubilados como Retired Brains o Senior Job Bank. "No solamente la expectativa de vida se alarga, sino que el sistema previsional en algún momento va a explotar por los aires: cada vez se van a ver personas más mayores en el mercado laboral", predice Alejandro Melamed, director de Humanize Consulting.

Para el experto hay un desajuste en el mercado laboral argentino porque hay desocupados en todos los niveles, pero también existen posiciones vacantes en la mayoría de las empresas, sobre todo en los puestos que requieren de mayor especialización. Añade que las organizaciones "se están dando cuenta de que ya hay distintos modelos de colaboración que pueden agregar muchísimo valor", y que "el mejor talento viene en cualquier envase, tamaño o forma".

"Mientras los jubilados están activos, ganan ellos, ganan las familias y la sociedad", apunta. No obstante reconoce que la discriminación por edad existe y que limita las posibilidades de los trabajadores mayores. "Pasa fundamentalmente por no comprender que la diversidad generacional es una oportunidad y no una amenaza", indica.

Los *babyboomers*, nacidos entre 1946 y 1965, podrían encontrar en los jóvenes a sus mejores aliados. Milagros Abud, coordinadora general de la Fundación Diagonal -una ONG que aborda situaciones de vulnerabilidad laboral-, afirma que los *millennials*, los nacidos entre 1980 y 1995, obligan a las empresas a salir de un arquetipo de organización estructurada para ir a modelos más flexibles.

"Buscan trabajar por objetivos, desde casa y con mayor libertad de horarios. Ese paradigma fuerza a las empresas a cambiar, y a los adultos mayores les viene genial porque quizá prefieren reincorporarse de manera remota o no quieren estar de 9 a 18 en el escritorio",

explica, y añade: "Esta idea todavía no está instalada, pero vamos irremediablemente hacia eso porque hay sinergia entre las dos puntas generacionales". Bud. M (2017).

## 2.8: ¿Quedarse más tiempo en la fuerza laboral trae beneficios para la salud?

Los estudios científicos no dan un resultado cierto, pero tienden a inclinarse por el "sí". Esto es particularmente pronunciado entre la gente para la que su trabajo es gratificante. Las personas de la generación del *babyboom* siguen trabajando más allá de los 60 y, a menudo, bastante más allá. En algunos casos esto significa demorar la jubilación y también puede involucrar algún tipo de empleo puente, empleo de tiempo parcial o autoempleo.

"¿Cuál es el beneficio del trabajo? La activación del cerebro y de las redes sociales puede ser crítico" dice Nicole Maestas, profesora adjunta de política de salud de la facultad de Medicina de Harvard. Los investigadores dan por supuesto que sólo la gente con alto nivel de educación y más sana se beneficia de trabajar después de cierta edad. Pero últimamente, estudiosos y jubilados han explorado una cuestión intrigante con implicancias tanto para los trabajadores potenciales como para los funcionarios: ¿El empleo es un factor que mantiene a la gente mayor mental y físicamente saludable? Maestas. N (2017).

Mark Truitt, de 70 años, docente por muchos años en Pembroke Pines, Florida, argumenta en favor del "sí". Intentó jubilarse cuatro o cinco veces pero volvió a trabajar una y otra vez. "He visto una cantidad de docentes que se jubilan, no hacen nada que consideren de valor y declinan rápido", explicó. Ahora dedica unas 10 horas a la semana a la consultoría para el Consejo de Cambio Educativo, una organización sin fines de lucro de Florida... "Me encanta hacerlo", sostuvo.

Los académicos que han estudiado la correlación entre salud y trabajo en la tercera edad dicen que el trabajo ofrece una rutina y un propósito, un motivo para levantarse por la mañana. El lugar de trabajo es un medio social, una comunidad. Según cuál sea su ocupación, hacer su trabajo involucra tratar con compañeros, jefes, subordinados, compañeros de sindicato, proveedores, vendedores y clientes.

"Al principio, cuando uno se jubila puede parecer que uno está de vacaciones", afirma Gabriel Heller-Sahlgren, director de Investigaciones del Centro para el Estudio de la

Reforma Educativa de Mercado y estudiante de doctorado de la London School of Economics. "Pero después vemos más un efecto tipo del tipo «si no se usa, se pierde»."

Si los compromisos y las relaciones de un empleo -así como los ingresos-pueden contribuir a que haya una población mayor más saludable, la implicancia es que los funcionarios deberían facilitar a los mayores tener un trabajo pago. "Esto no significa que los políticos deben forzar a la gente a trabajar hasta morir", dijo Heller-Sahlgren. "Deben eliminar desincentivos para trabajar"

Heller-Sahlgren analizó los efectos de corto y largo plazo de la jubilación para la salud mental. Sus datos -basados en un Estudio de Salud, Envejecimiento y Jubilación en Europa- llevaron a concluir que no hay un efecto de corto plazo de la jubilación sobre la salud mental. Los resultados del estudio sugieren que los efectos negativos aparecen. Luego de los primeros años en que se deja de trabajar. Sahlgren. H (2018)

Sharon Wills, de 65 años, sigue trabajando para la compañía en la que desarrolló su carrera. "No me va bien en casa", dice. Vive en Amarillo, Texas, y se jubiló en 2011 y tras un año de descanso, eso no le gustó. Cuando la firma la llamó para hacer un trabajo, se aferró a esa oportunidad.

Pese a lo que pueden parecer beneficios evidentes, los estudiosos no pueden afirmar nada definitivo acerca de los efectos para la salud de trabajar por más tiempo. "Diría que, en mi experiencia, el resultado de las investigaciones no es concluyente", dijo Maestas. "Los estudios tienden a mostrar que hay beneficios para la salud de trabajar más tiempo."

Algunos estudios examinaron el impacto del trabajo en la riqueza de las relaciones sociales. Los economistas Eleonora Patachini de la Universidad de Cornell y Gary Engelhard de la Universidad de Syracuse recurrieron a una base de datos de unas 1300 personas de entre 57 y 85 años con respuestas a preguntas sobre sus relaciones en 2005 y 2010. Considerando su estado civil, edad, salud e ingresos, concluyeron que la gente que seguía trabajando disfrutaba de mayores redes de familiares y amigos. Las redes sociales de la gente jubilada, en cambio, se redujeron en los cinco años del estudio.



Está claro que no todos pueden trabajar en la vejez o desean hacerlo. La idea de trabajar más tiempo en empleos de baja paga o en una línea del montaje, por ejemplo, puede ser dolorosa. Como escribió H. L. Mencken, el periodista y satírico, en 1922: "Aunque no obtuviera premio alguno, el artista seguiría trabajando de todos modos; su premio de hecho a menudo es tan pequeño que casi se muere de hambre. Pero supongamos que un trabajador del vestido no recibiera nada por su labor: ¿seguiría trabajando de todos modos?".

Farrel. C (2017), *Trabajar Mas Allá De La Edad De Jubilación ¿Puede Mejorar La Salud?*, [Versión Electrónica]

## **2.9 Trabajar más**

Es en este contexto en el actual director de Anses, Emilio Basavilbaso, incentiva a que el que quiera seguir trabajando es bueno que lo haga. Trabajar en buenas condiciones contribuye no solo con la sociedad sino con la buena salud mental.

Desde la entidad, confirmaron que no hay un plan para elevar la edad de la jubilación, y que es el Congreso el que tiene que decidir modificar o no este sistema. A nivel mundial la controversia es grande. Por un lado, se trata de darle sustentabilidad al sistema previsional y una de las maneras de hacerlo es que haya menos personas que perciben haberes a través de esta caja. Por otro, tocar la edad de jubilación no es una opción. No todos están preparados o en condiciones de seguir trabajando. Francia dio marcha atrás con la extensión de la edad de jubilación de los 62 a los 60 años, por ejemplo. España, por su parte, la aumenta progresivamente, de los 65 hasta llegar a los 67 en 2027. Pero la polémica continúa, de hecho el ex presidente José María Aznar, en una entrevista publicada por el diario económico español Expansión, dijo que "si no hacemos nada se empobrecerán las pensiones, hay que jubilarse a los 70 años".

El debate es feroz. En la Argentina "la ley de Reparación Histórica marca que dentro de los tres años de sancionada (fue el 29 de junio de 2016), se debe formar una comisión para estudiar el sistema previsional, para hacerlo sustentable a futuro", dicen desde Anses. Si se plantea subir la edad para jubilarse seguramente habrá una nueva grieta.

## Capítulo III. Diseño Metodológico

### 3.1 Diseño Metodológico

El Presente Estudio es de tipo Exploratorio, Ya que se trata de una investigación novedosa en la que se pretende dar una visión general, determinar tendencias e identificar relaciones potenciales entre las variables en investigación.

A pesar de la falta de conocimiento sobre el tema en la actualidad, es una realidad que atraviesan muchas personas en condiciones jubilatorias, y es muy interesante para nuestra profesión, poder brindar un escenario preparado y con posibilidades de acción para abordar la Temática planteada.

Se escogió una Metodología de tipo Cualitativa dada la naturaleza de la investigación, la misma está basada en el análisis del comportamiento humano fundamentalmente, el cual está relacionado a contextos, experiencias y conocimientos.

#### 3.11 Instrumento

En esta investigación se utilizara como instrumento, la entrevista focalizada, la cual se llevara adelante en función de una guía de pautas diseñada ad hoc. Dado que el abordaje cualitativo se caracteriza por ser más flexible que el cuantitativo, cada entrevista podrá sufrir modificaciones en función de la información recabada y el interés de profundizar determinados aspectos más que otros.

En Tanto será focalizada deberemos tener en cuenta lo siguiente:

“Las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. Su desventaja es la falta de flexibilidad que conlleva la falta de adaptación al sujeto que se entrevista y una menor profundidad en el análisis” Bravo Díaz Laura (2003), “La entrevista, recurso flexible y dinámico” [*Versión Electrónica.*]

Para lograr categorizar los datos para su posterior análisis, las preguntas de las entrevistas se agruparan en 5 grandes segmentos, las mismas no deberán de ser mayor a cinco preguntas por cada segmento para evitar la disminución del foco atencional de el entrevistado, vale destacar que las preguntas serán dicotómicas, es decir excluyentes entre sí.

En el primer segmento realizaremos preguntas generales a nuestros entrevistados, en el segundo segmento del cuestionario nos adentraremos en los objetivos específicos de la presente investigación, por lo que deberemos inquirir si el factor económico está relacionado con la decisión de continuar trabajando después de la edad jubilatoria establecida.

Para el tercer segmento ya estaremos en condiciones de profundizar sobre el objeto de estudio, por lo tanto, necesitamos definir las necesidades específicas que promueven a los empleados continuar brindando sus servicios.

En el cuarto segmento nos enfocaremos en indagar sobre el nivel académico alcanzado sobre los empleados en condición de retiro, para poder conocer si tiene relación con continuar en actividad.

Y por ultimo en el quinto segmento nos interesa conocer si la motivación de estos empleados parte de puestos laborales que les representen nuevos desafíos.

A continuación se pueden observar las preguntas que se diseñaron para recolectar información y de esta manera abordar cada uno de los objetivos propuestos en el presente estudio:

ASPECTOS GENERALES
Cargo que desempeña actualmente:
Edad:
Antigüedad:
Nivel Académico Alcanzado:
ASPECTOS ESPECIFICOS
¿Es usted el único sostén económico de su familia?
¿Jubilarse impactaría negativamente en su nivel de vida?
¿Si no pudiera continuar en esta empresa, debería desempeñarse en otra labor para mantener sus ingresos?
¿Está conforme con el programa de beneficios brindado por parte de la empresa?
ASPECTOS MOTIVACIONALES
¿Le gusta el trabajo que lleva a cabo?
¿Se siente cómodo trabajando en esta empresa?
¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?
¿Recibe de sus superiores reconocimiento por su labor?
ASPECTOS ACADEMICOS
¿usted ha realizado estudios universitarios?
¿su trabajo requiere capacitación constante?
¿La empresa le ha brindado las herramientas necesarias para desempeñar con éxito sus funciones?
¿considera que su empleo ha contribuido con su desarrollo profesional?
ASPECTOS LABORALES
¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización?
¿Su puesto es repetitivo o dinámico?
¿Es común que se presenten complicaciones en su quehacer cotidiano?
¿Le interesa incorporar nuevas tareas que representen un desafío para usted?

Tabla 2: Herramienta Para Entrevista Focalizada, Formulario con preguntas Dicotómicas. (Elaboración Propia).

### Ficha Técnica

<b>Tipo De Investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnicas De Investigación</b>	Entrevista
<b>Instrumento</b>	Cuestionario
<b>Población</b>	ATCCO S.R.L
<b>Muestra</b>	10 Jubilados trabajando en ATCCO S.R.L,
<b>Criterio Muestral</b>	No Probabilístico-Intencional

Tabla 1 Ficha Técnica- (Elaboración Propia).

Las entrevistas realizadas se encuentran en su totalidad en la sección “ANEXOS”

### 3.1.2 Participantes

Según (Cuesta, 2009) “El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados. A diferencia del muestreo probabilístico, la muestra no probabilística no es un producto de un proceso de selección aleatoria. Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador”. Cuesta, M. (2009). *Introducción al muestreo*. Universidad de Ovideo.

Dentro del muestreo no probabilístico se escogió como criterio para la selección de Participantes el muestreo Intencional o Discrecional entendiéndose el mismo como:

Identificar unas cuantas variables importantes en relación con el tema estudiado (entre dos y cuatro), se combinan estas variables (nominales), y se entrevista a un número determinado de sujetos que cumplan las características de la combinación de variables. Los sujetos se eligen con el criterio del muestreo Intencional, dejando al entrevistador libertad para elegir a quién entrevistar, siempre que se cumpla la exigencia establecida por la Investigación. Piergiorgio Corbetta (2003) *Metodología Y Técnicas De Investigación Social*. (pp. 348-.349).Madrid, España: Mac Graw-Hill

El universo de estudio de la presente investigación, es la empresa ATCCO SRL, situada en la provincia de Buenos aires, San Clemente Del Tuyu, donde sus colaboradores poseen la oportunidad de seguir trabajando luego de la edad jubilatoria, poseen horarios flexibles, y de esta manera continúan aportando valor, desde la experiencia en puestos claves, siguen siendo productivos para la empresa, y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

-Tipo De Organización: Privada.

-Dirección: Av. III 2129, San Clemente del Tuyu, Buenos Aires

-Actividad Principal: Servicio de Televisión por Cable, Televisión Digital, HD e Internet.

-Productos: Televisión por cable, televisión Digital y HD, Internet.

-Web: <http://www.atcco.com.ar>

-CCT (Convenio Colectivo De Trabajo): 223/75 SATSAID

-Estructura Organizacional: Atcco posee dos niveles jerárquicos, entre los que se encuentran los colaboradores y supervisores, no obstante lo dividen varias áreas: Administración, Atención al público, Técnicos, Camarógrafos, reporteros, Personal de seguridad.

Los criterios de inclusión y exclusión para la delimitación poblacional son las siguientes:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 60 en adelante
- Antigüedad laboral en la empresa: 25 a 35 años.
- Situación laboral: Estar en condiciones jubilatorias.
- Categoría laboral: Supervisores y directivos de diferentes áreas.

Considerando estos criterios el tamaño de la muestra que tomaremos en ATCCO SRL, será de 10 empleados quienes cumplen con todos los requisitos propuestos para la presente investigación. Vale destacar que con este tamaño muestral alcanzamos el punto de saturación, el cual nos indica si debemos seguir entrevistando informantes con el objetivo de obtener nueva información para evitar la redundancia de datos.

### **3.1.3 Procedimiento. Diagrama De Gantt**

El procedimiento del presente estudio fue llevado a cabo por diferentes etapas, a saber:

- 1- En primera instancia se pensó la realidad en investigación, dentro del universo de estudio escogido se utilizó como técnica la observación, de esta manera se obtuvo una visión general sobre las prácticas que se llevaban a cabo en la organización.
- 2- Posteriormente se diseñaron los objetivos, justificación e importancia del presente estudio.

- 3- Luego, se realizó una intensa búsqueda de recolección de información, antecedentes y estudios previos, elaborando de esta manera el marco teórico.
- 4- En esta etapa se diseñó el instrumento para la recolección de datos, siendo la entrevista focalizada la que mejor se adecuó para obtener datos objetivos y confiables, se formularon las preguntas siendo estas últimas denominadas dicotómicas.
- 5- La recolección de datos fue el siguiente paso, donde se llevaron a cabo las entrevistas a los empleados seleccionados para tal fin, previamente se definió el criterio de muestreo que se aplicaría, el cual fue no probabilístico intencional, dada la pequeña población en estudio y la necesidad de investigar puntualmente casos concretos para responder a la pregunta de investigación y lograr cumplir con los objetivos propuestos.
- 6- El procesamiento de datos se llevó a cabo mediante la transcripción de los resultados obtenidos de cada pregunta. Una vez transcritas, las respuestas fueron codificadas para poder cuantificar la frecuencia de aparición con el objetivo de obtener tendencias en cada pregunta y de esta manera analizar los datos recolectados.
- 7- En esta etapa se procedió a analizar los datos obtenidos, haciendo una revisión general sobre los objetivos generales y específicos, el marco teórico y los antecedentes hallados, de manera de obtener una visión general sobre la problemática planteada y de esta manera elaborar el diagnóstico correspondiente.
- 8- Por último se elaboraron las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.

A continuación para visualizar temporalmente lo antes descrito se presenta el siguiente Diagrama de Gantt.

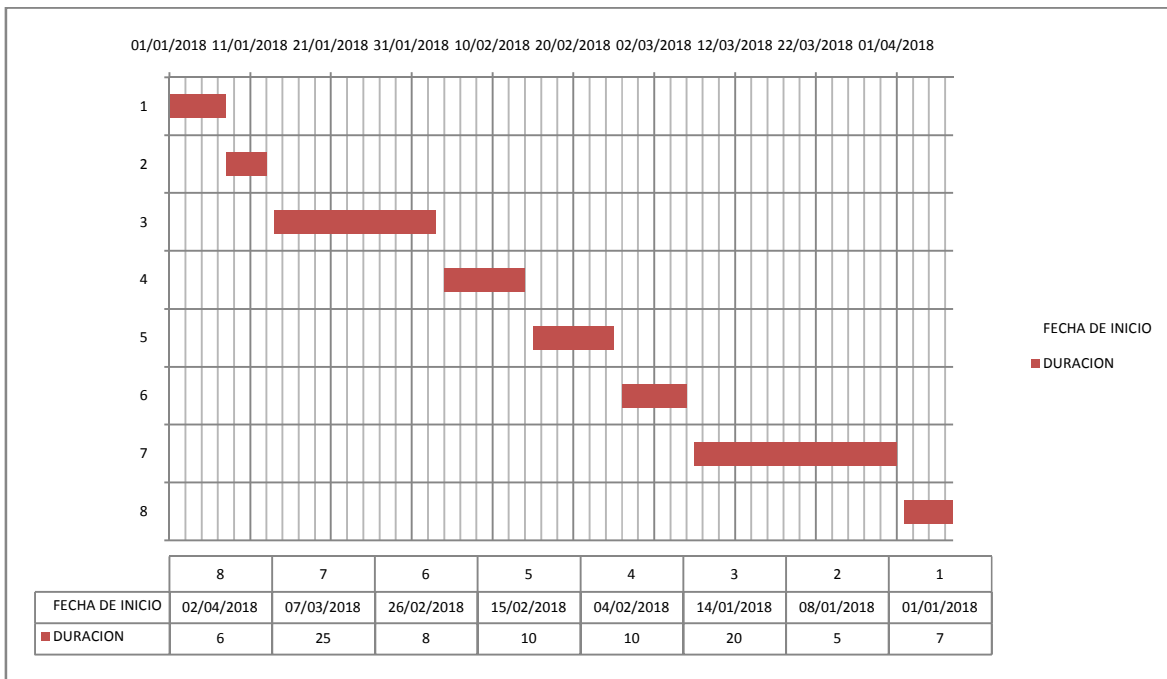


Ilustración 2- Diagrama De Gantt. (Elaboración Propia)

### 3.13 Estrategia De Análisis De Datos

La estrategia para analizar los datos de la presente investigación fue volcar los datos obtenidos de los cuestionarios producidos en las entrevistas, mediante el software Excell e ilustrarlos mediante diagramas de barras, en el cual se presentan tantas barras como categorías tiene la variable, de modo que la altura que tiene cada una de ellas sea proporcional a la frecuencia de casos en cada clase, de esta manera logramos una mejor visualización de los datos obtenidos.



Índice De Respuestas Según Frecuencia De Aparición:

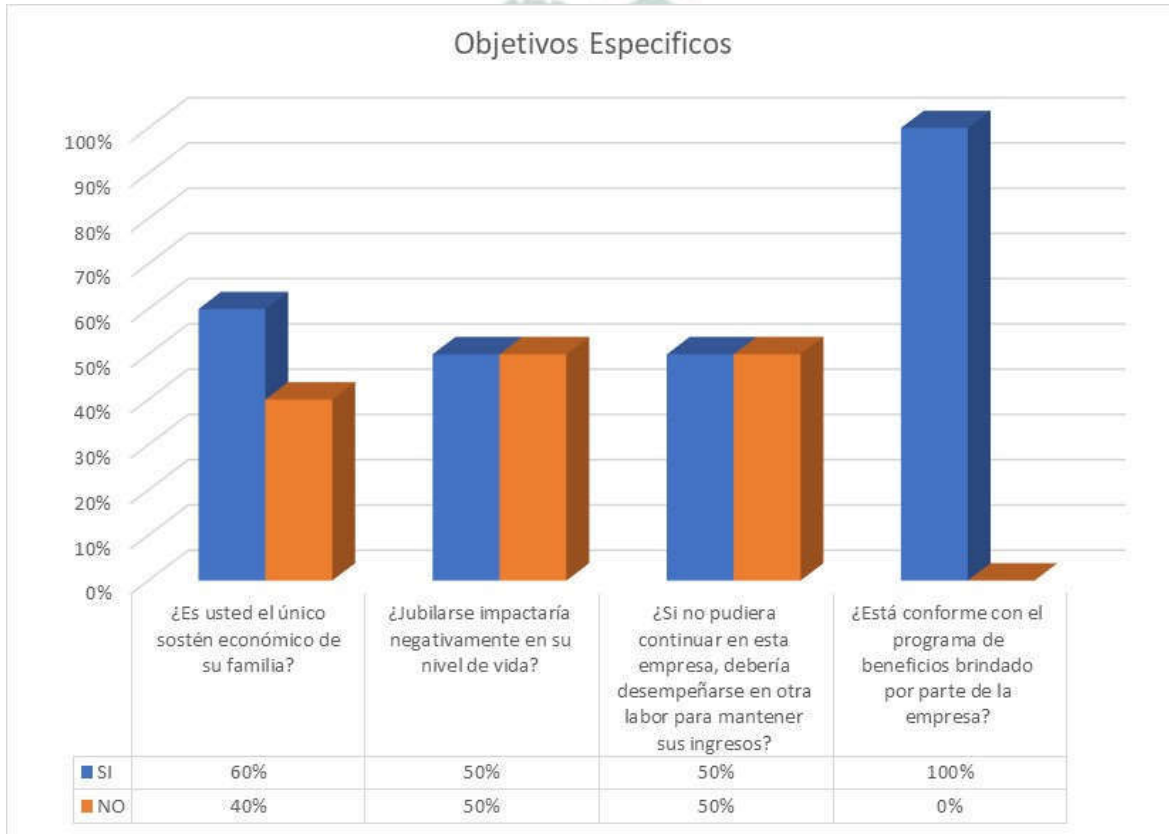


Tabla 3 – Resultados de Objetivos Especificos-. (Elaboración Propia)

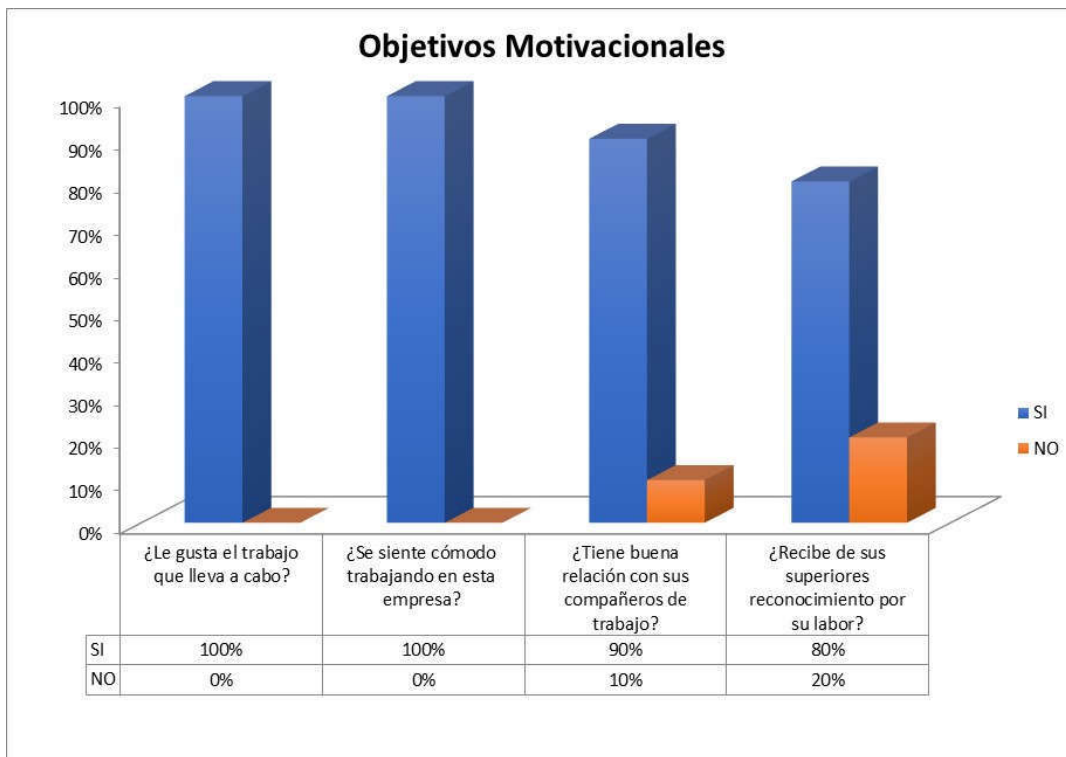


Tabla 4 – Resultados de Objetivos Motivacionales.(Elaboración Propia)

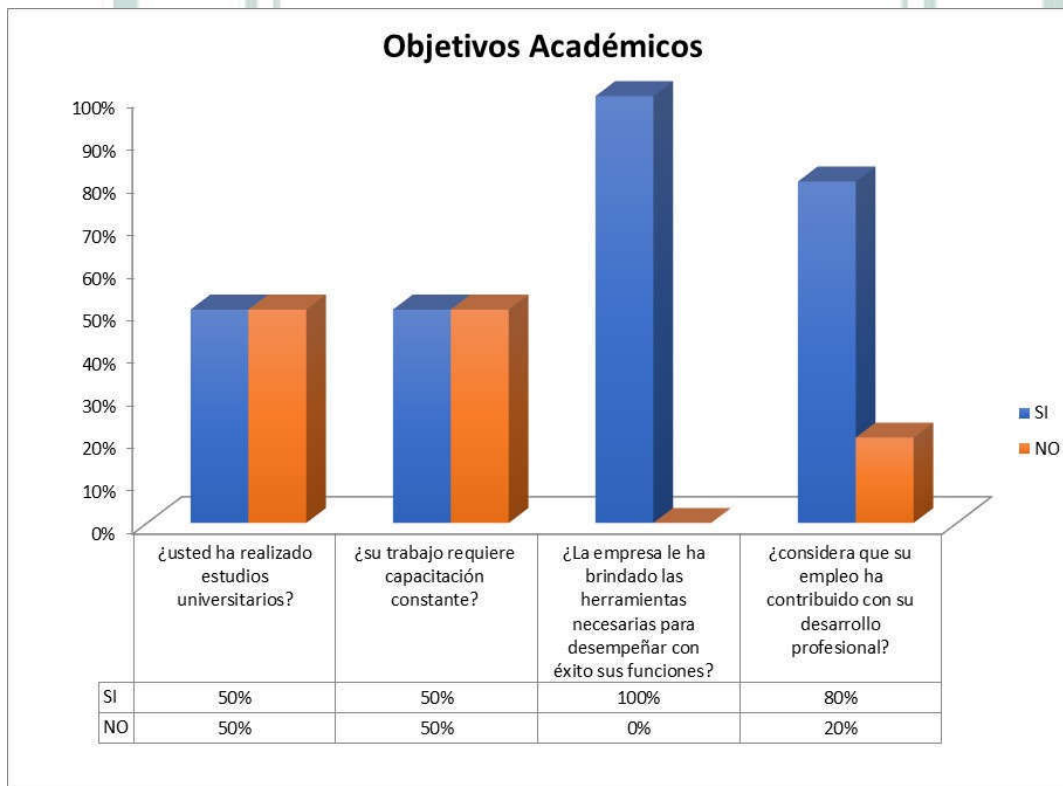


Tabla 5 – Resultados de Objetivos Académicos. (Elaboración Propia)

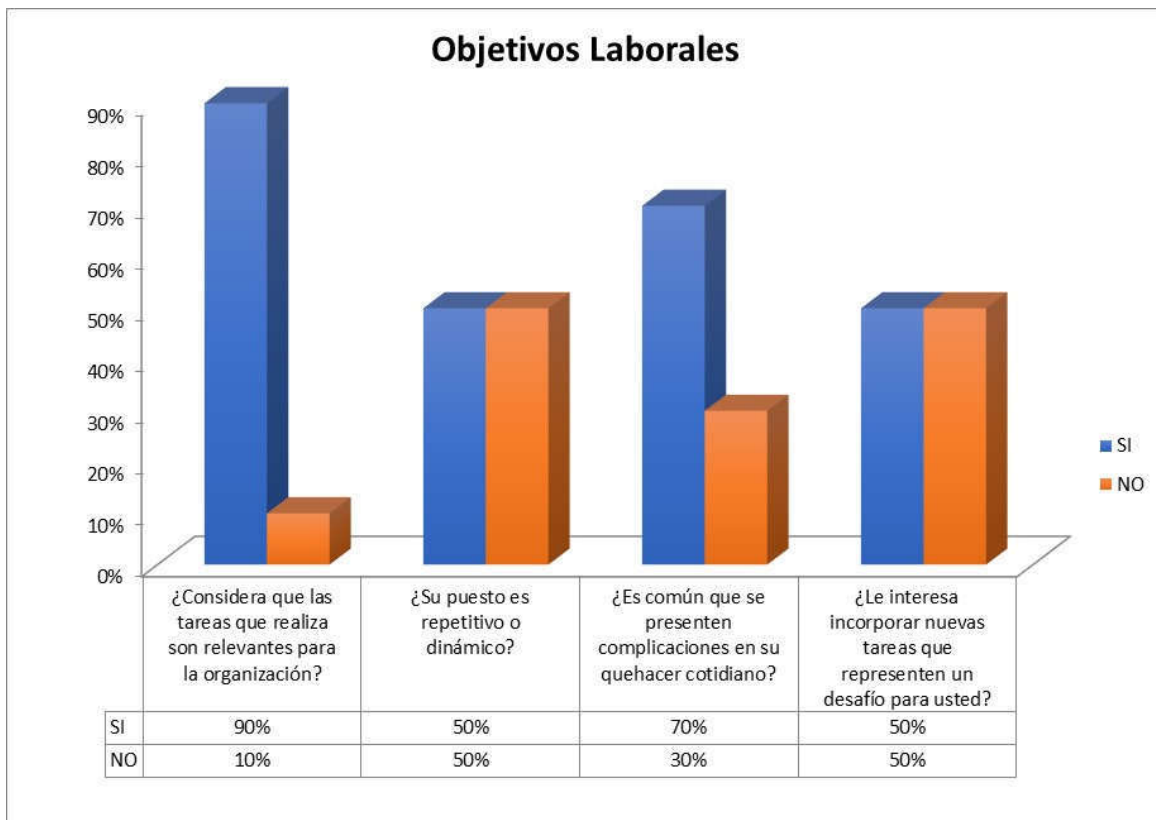


Tabla 6 – Resultados Objetivos Laborales. (Elaboración Propia)





Tabla 7- Totalidad de Objetivos. (Elaboración Propia)

## Capítulo IV. Análisis De Resultados

Los resultados de este estudio indican que es altamente recomendable contratar personas jubiladas, con un sinnúmero de ventajas tanto en las personas afectadas como en las organizaciones de hoy en día, Desde un punto de vista productivo, aquellas personas que lograron una trayectoria laboral, pueden aportar no solo experiencia sino también un alto grado de creatividad, dado que desde el plano personal, las complicaciones que se pueden presentar en una edad intermedia, ya no se presentan de tal forma en la madurez, esto deja un sinnúmero de posibilidades de trabajar con una mayor aptitud y tranquilidad mental.

El resultado más sorprendente que se puede observar a la luz de los resultados de este estudio es que los empleados en condiciones jubilatorias que continúan brindando servicios en la organización son en su totalidad masculinos, lo que podría ser un indicativo para una futura investigación.

Si bien puede ser motivo de preocupación para los empleadores la salud del mismo, y ante algunos requisitos legales, lo cierto es que se ha demostrado, una gran mejora en aquellos que continúan en actividad, mientras que los que trascurren su etapa de mayores adultos de forma pasiva, se deterioran notablemente.

Es válido destacar, que aquellos que presentan mayores necesidades de continuar con el ejercicio laboral, son aquellos que necesitan de puestos que presenten nuevos desafíos, y en donde puedan seguir desarrollando su potencial, y además quienes tienen un alto grado de satisfacción con las políticas de beneficios proporcionados por la empresa.

Los datos obtenidos en este estudio sugieren que quienes continúan trabajando después de su edad jubilatoria están altamente conformes con las herramientas ofrecidas por la organización, para el desempeño de sus tareas y quienes consideran que, su empleo ha contribuido de manera exitosa con su carrera profesional.

No se puede ocultar que esta temática aun en investigación, aportara en el futuro muchas posibilidades y oportunidades, y que es nuestro deber como futuros profesionales, desplegar todas las herramientas posibles para sumar desde nuestra carrera, nuevas prácticas y tendencias al mundo laboral, tan cambiante y en evolución constante.

Permitir a las personas que han desarrollado su vida laboral en Organizaciones, continuar aportando y sumando valor. Es una increíble oportunidad para crecer en equipo, y adelantarse a las demandas del mercado o a posibles inconvenientes que se pudieran suscitar, no olvidar a quienes estuvieron desde un inicio, es una poderosa fuente de inspiración para los que recién comienzan.

Para las organizaciones, desde un punto de vista económico, también es beneficioso, dado que reciben su retorno de inversión en su totalidad, si bien, se debería hacer bajo otras formas de contratación, ya no poseen las mismas cargas contributivas.

Las jornadas deberían ser más cortas, y gracias al avance de la tecnología, podrían trabajar desde sus casas, o en cualquier parte del mundo, no olvidemos que después de todo, son personas que ya han cumplido de manera estricta con la estructura laboral, y aunque tienen mucho que aportar, es importante que tengan el tiempo necesario para disfrutar con sus familias.

Es muy importante tener en cuenta que vamos hacia un envejecimiento poblacional significativo, esto gracias a los avances en múltiples campos y disciplinas, tanto en medicina como en tecnología, los cuales nos han permitido incrementar y mejorar la calidad de vida de la población, esto sin dudas, va a generar un impacto en el campo laboral. Por lo tanto, tras realizar un trabajo de campo, de observación y entrevistas, y al notar los grandes beneficios que trae la continuidad laboral de jubilados en puestos claves, tanto para las personas como para las organizaciones, puedo detectar un gran universo en crecimiento; las personas no tienen fecha de vencimiento, y a su vez haciendo honor al nombre de nuestra profesión, no son solo recursos humanos, sino, humanos que tienen recursos los cuales deben ser maximizados, aprovechados y puestos en su nivel máximo de potencial.

## Conclusiones Y Recomendaciones

En el presente estudio se pudo demostrar que las personas luego de la edad jubilatoria siguen siendo eficientes y eficaces en sus puestos laborales, sustentados en la experiencia obtenida a lo largo de su trayectoria laboral, además como se pudo observar en el trabajo de campo realizado, necesitan de nuevos desafíos para poder cubrir con sus necesidades de autorrealización, y desplegar todo el conocimiento adquirido en pos de cumplir con los objetivos empresariales. Es muy importante considerar, que desde el aspecto humano, somos por naturaleza seres sociables, por lo tanto, es necesario que continúen sintiéndose parte de un equipo de trabajo, y sobre todo de la organización en general. Potenciar la comunicación interna es primordial para que estos Supervisores, Asesores y/o Capacitadores puedan desplegar las herramientas necesarias para poder coordinar los equipos a cargo.

Por lo tanto para que esta práctica sea realizada con éxito, necesitamos de organizaciones que brinden un escenario de comunicación abierta en todas direcciones, que puedan ofrecer beneficios amplios a sus empleados, que puedan reconocer y premiar el buen desempeño, que sean capaces de identificar necesidades de capacitación, y ofrecer posibilidades de ascenso. Necesitamos de empresas que tengan sus políticas basadas en el crecimiento de su personal, que sean flexibles y sensibles a las necesidades de cada uno de sus integrantes. Nos acercamos a una nueva era del trabajo, junto con las nuevas tecnologías, vamos hacia la desaparición de las oficinas físicas tal como las conocemos, la modalidad de trabajo Home va tomando cada vez más fuerza, como así también, la manera de comunicarnos, hoy en día podemos estar conectados desde cualquier parte del mundo, por lo tanto estas nuevas herramientas nos facilitan la continuidad laboral. Ser conscientes de esto, nos ayudara a poner en práctica el objeto de la presente investigación.

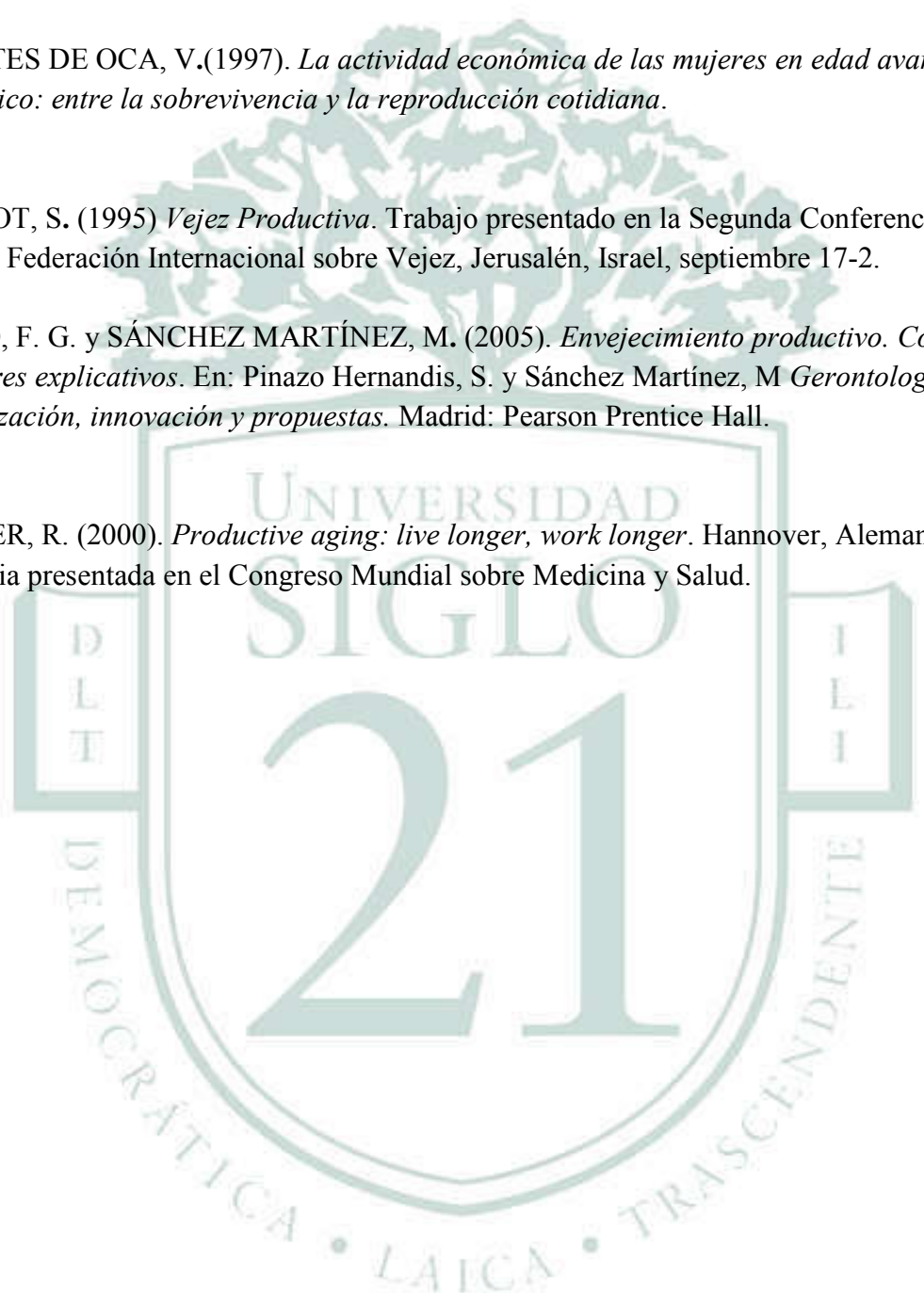
## Bibliografía

### Fuentes Electrónicas:

- ✓ <http://www.helpagela.org/silo/files/los-adultos-mayores-en-el-mundo-del-trabajo-urbano.pdf>
- ✓ <http://www.lanacion.com.ar/2032384-volver-al-ruedo-despues-del-retiro-hay-vida-laboral-mas-alla-de-la-jubilacion>
- ✓ [http://ararteko.net/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0\\_472\\_1.pdf](http://ararteko.net/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_472_1.pdf)
- ✓ <http://www.lanacion.com.ar/1992086-trabajar-mas-alla-de-la-edad-de-la-jubilacionpuede-mejorar-la-salud>
- ✓ <http://www.uca.edu.ar/index.php/site/index/es/uca/observatorio-de-la-deuda-social-argentina/deuda-social-con-las-personas-mayores/informes-tematicos-de-la-deuda-social/>
- ✓ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=639>
- ✓ <https://es.toptipfinance.com/working-longer-can-keep-you-healthy>
  
- ✓ Aranibar, Paula (2001). *Acercamiento conceptual a la situación del adulto mayor en América Latina, serie Población y Desarrollo No 21* (CEPAL: Santiago de Chile).
  
- ✓ ONU (Organización de las Naciones Unidas) (2014): *Tendencias demográficas en el mundo*. Consejo Económico y Social Comisión de Población y Desarrollo de las Naciones Unidas.
  
- ✓ Hurtis, S. (comp.) (2007), *Ver y vivir la ancianidad. Hacia el cambio cultural*. Buenos Aires: Fundación Navarro Viola.
  
- ✓ Fernández Ballesteros R. (1996), *Psicología del envejecimiento*. Lección Inaugural del Curso Académico 1996-1997. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
  
- ✓ Antequera-Jurado, R., Blanco Picabia, A. (2013), “Percepción de control, autoconcepto y bienestar en el anciano”, en Salvarezza, L. (comp.) *La vejez. Una mirada gerontológica*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
  
- ✓ ZOLOTOW.D. (2002) *Los devenires de la ancianidad*. Buenos Aires: Lumen Hvmánitas.



- ✓ MOODY, H. R. (2001). Productive Aging and the Ideology of Old Age, En: Morrow-Howell, N.; Hinterlong, J. y Sherraden, M *Productive Aging. Concepts and Challenges*, Baltimore, MD. The Johns Hopkins University Press.
- ✓ MONTES DE OCA, V.(1997). *La actividad económica de las mujeres en edad avanzada en México: entre la sobrevivencia y la reproducción cotidiana*.
- ✓ CHAPOT, S. (1995) *Vejez Productiva*. Trabajo presentado en la Segunda Conferencia Global, Federación Internacional sobre Vejez, Jerusalén, Israel, septiembre 17-2.
- ✓ CARO, F. G. y SÁNCHEZ MARTÍNEZ, M. (2005). *Envejecimiento productivo. Concepto y factores explicativos*. En: Pinazo Hernandis, S. y Sánchez Martínez, M *Gerontología. Actualización, innovación y propuestas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- ✓ BUTLER, R. (2000). *Productive aging: live longer, work longer*. Hannover, Alemania. Ponencia presentada en el Congreso Mundial sobre Medicina y Salud.



## ANEXOS

### Entrevistas Realizadas

#### Entrevista N° 1

OBJETIVOS GENERALES	Cargo que desempeña actualmente:	Supervisor General de Area
	Edad:	69 AÑOS
	Antigüedad:	35 AÑOS
	Nivel Académico Alcanzado:	UNIVERSITARIO
OBJETIVOS ESPECIFICOS	¿Es usted el único sostén económico de su familia?	SI
	¿Jubilarse impactaría negativamente en su nivel de vida?	NO
	¿Si no pudiera continuar en esta empresa, debería desempeñarse en otra labor para mantener sus ingresos?	NO
	¿Está conforme con el programa de beneficios brindado por parte de la empresa?	SI
OBJETIVOS MOTIVACIONALES	¿Le gusta el trabajo que lleva a cabo?	SI
	¿Se siente cómodo trabajando en esta empresa?	SI
	¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?	NO
	¿Recibe de sus superiores reconocimiento por su labor?	SI
OBJETIVOS ACADEMICOS	¿usted ha realizado estudios universitarios?	SI
	¿su trabajo requiere capacitación constante?	SI
	¿La empresa le ha brindado las herramientas necesarias para desempeñar con éxito sus funciones?	SI
	¿considera que su empleo ha contribuido con su desarrollo profesional?	SI
OBJETIVOS LABORALES	¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización?	SI
	¿Su puesto es repetitivo o dinámico?	DINAMICO
	¿Es común que se presenten complicaciones en su quehacer cotidiano?	SI
	¿Le interesa incorporar nuevas tareas que representen un desafío para usted?	NO

#### Entrevista N°2

OBJETIVOS GENERALES	Cargo que desempeña actualmente:	Dirección General de Contenido
	Edad:	70 años
	Antigüedad:	33 años
	Nivel Académico Alcanzado:	UNIVERSITARIO
OBJETIVOS ESPECIFICOS	¿Es usted el único sostén económico de su familia?	SI
	¿Jubilarse impactaría negativamente en su nivel de vida?	NO
	¿Si no pudiera continuar en esta empresa, debería desempeñarse en otra labor para mantener sus ingresos?	NO
	¿Está conforme con el programa de beneficios brindado por parte de la empresa?	SI
OBJETIVOS MOTIVACIONALES	¿Le gusta el trabajo que lleva a cabo?	SI
	¿Se siente cómodo trabajando en esta empresa?	SI
	¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?	SI
	¿Recibe de sus superiores reconocimiento por su labor?	NO
OBJETIVOS ACADEMICOS	¿usted ha realizado estudios universitarios?	SI
	¿su trabajo requiere capacitación constante?	NO
	¿La empresa le ha brindado las herramientas necesarias para desempeñar con éxito sus funciones?	SI
	¿considera que su empleo ha contribuido con su desarrollo profesional?	SI
OBJETIVOS LABORALES	¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización?	SI
	¿Su puesto es repetitivo o dinámico?	DINAMICO
	¿Es común que se presenten complicaciones en su quehacer cotidiano?	SI
	¿Le interesa incorporar nuevas tareas que representen un desafío para usted?	SI

### Entrevista N°3

OBJETIVOS GENERALES	Cargo que desempeña actualmente:	Supervisor Area Contable
	Edad:	64 AÑOS
	Antigüedad:	27 AÑOS
	Nivel Académico Alcanzado:	UNIVERSITARIO
OBJETIVOS ESPECIFICOS	¿Es usted el único sostén económico de su familia?	NO
	¿Jubilarse impactaría negativamente en su nivel de vida?	SI
	¿Si no pudiera continuar en esta empresa, debería desempeñarse en otra labor para mantener sus ingresos?	SI
	¿Está conforme con el programa de beneficios brindado por parte de la empresa?	SI
OBJETIVOS MOTIVACIONALES	¿Le gusta el trabajo que lleva a cabo?	SI
	¿Se siente cómodo trabajando en esta empresa?	SI
	¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?	SI
	¿Recibe de sus superiores reconocimiento por su labor?	NO
OBJETIVOS ACADEMICOS	¿usted ha realizado estudios universitarios?	SI
	¿su trabajo requiere capacitación constante?	NO
	¿La empresa le ha brindado las herramientas necesarias para desempeñar con éxito sus funciones?	SI
	¿considera que su empleo ha contribuido con su desarrollo profesional?	NO
OBJETIVOS LABORALES	¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización?	SI
	¿Su puesto es repetitivo o dinámico?	REPETITIVO
	¿Es común que se presenten complicaciones en su quehacer cotidiano?	NO
	¿Le interesa incorporar nuevas tareas que representen un desafío para usted?	NO

### Entrevista N°4

OBJETIVOS GENERALES	Cargo que desempeña actualmente:	Supervisor Producción
	Edad:	72 AÑOS
	Antigüedad:	32 AÑOS
	Nivel Académico Alcanzado:	TERCIARIO
OBJETIVOS ESPECIFICOS	¿Es usted el único sostén económico de su familia?	SI
	¿Jubilarse impactaría negativamente en su nivel de vida?	NO
	¿Si no pudiera continuar en esta empresa, debería desempeñarse en otra labor para mantener sus ingresos?	NO
	¿Está conforme con el programa de beneficios brindado por parte de la empresa?	SI
OBJETIVOS MOTIVACIONALES	¿Le gusta el trabajo que lleva a cabo?	SI
	¿Se siente cómodo trabajando en esta empresa?	SI
	¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?	SI
	¿Recibe de sus superiores reconocimiento por su labor?	SI
OBJETIVOS ACADEMICOS	¿usted ha realizado estudios universitarios?	NO
	¿su trabajo requiere capacitación constante?	SI
	¿La empresa le ha brindado las herramientas necesarias para desempeñar con éxito sus funciones?	SI
	¿considera que su empleo ha contribuido con su desarrollo profesional?	SI
OBJETIVOS LABORALES	¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización?	SI
	¿Su puesto es repetitivo o dinámico?	DINAMICO
	¿Es común que se presenten complicaciones en su quehacer cotidiano?	SI
	¿Le interesa incorporar nuevas tareas que representen un desafío para usted?	SI

## Entrevista N°5

OBJETIVOS GENERALES	Cargo que desempeña actualmente:	Entrenamiento en Exteriores
	Edad:	67 AÑOS
	Antigüedad:	29 AÑOS
	Nivel Académico Alcanzado:	TERCIARIO
OBJETIVOS ESPECIFICOS	¿Es usted el único sostén económico de su familia?	NO
	¿Jubilarse impactaría negativamente en su nivel de vida?	SI
	¿Si no pudiera continuar en esta empresa, debería desempeñarse en otra labor para mantener sus ingresos?	SI
	¿Está conforme con el programa de beneficios brindado por parte de la empresa?	SI
OBJETIVOS MOTIVACIONALES	¿Le gusta el trabajo que lleva a cabo?	SI
	¿Se siente cómodo trabajando en esta empresa?	SI
	¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?	SI
	¿Recibe de sus superiores reconocimiento por su labor?	SI
OBJETIVOS ACADEMICOS	¿usted ha realizado estudios universitarios?	NO
	¿su trabajo requiere capacitación constante?	NO
	¿La empresa le ha brindado las herramientas necesarias para desempeñar con éxito sus funciones?	SI
	¿considera que su empleo ha contribuido con su desarrollo profesional?	SI
OBJETIVOS LABORALES	¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización?	SI
	¿Su puesto es repetitivo o dinámico?	REPETITIVO
	¿Es común que se presenten complicaciones en su quehacer cotidiano?	SI
	¿Le interesa incorporar nuevas tareas que representen un desafío para usted?	NO

## Entrevista N°6

OBJETIVOS GENERALES	Cargo que desempeña actualmente:	Supervisor Area Técnica
	Edad:	68 AÑOS
	Antigüedad:	35 AÑOS
	Nivel Académico Alcanzado:	UNIVERSITARIO
OBJETIVOS ESPECIFICOS	¿Es usted el único sostén económico de su familia?	NO
	¿Jubilarse impactaría negativamente en su nivel de vida?	NO
	¿Si no pudiera continuar en esta empresa, debería desempeñarse en otra labor para mantener sus ingresos?	NO
	¿Está conforme con el programa de beneficios brindado por parte de la empresa?	SI
OBJETIVOS MOTIVACIONALES	¿Le gusta el trabajo que lleva a cabo?	SI
	¿Se siente cómodo trabajando en esta empresa?	SI
	¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?	SI
	¿Recibe de sus superiores reconocimiento por su labor?	SI
OBJETIVOS ACADEMICOS	¿usted ha realizado estudios universitarios?	SI
	¿su trabajo requiere capacitación constante?	SI
	¿La empresa le ha brindado las herramientas necesarias para desempeñar con éxito sus funciones?	SI
	¿considera que su empleo ha contribuido con su desarrollo profesional?	SI
OBJETIVOS LABORALES	¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización?	SI
	¿Su puesto es repetitivo o dinámico?	DINAMICO
	¿Es común que se presenten complicaciones en su quehacer cotidiano?	SI
	¿Le interesa incorporar nuevas tareas que representen un desafío para usted?	SI

## Entrevista N°7

OBJETIVOS GENERALES	Cargo que desempeña actualmente:	Jefatura Móviles
	Edad:	71 Años
	Antigüedad:	30 Años
	Nivel Académico Alcanzado:	SECUNDARIO
OBJETIVOS ESPECIFICOS	¿Es usted el único sostén económico de su familia?	SI
	¿Jubilarse impactaría negativamente en su nivel de vida?	SI
	¿Si no pudiera continuar en esta empresa, debería desempeñarse en otra labor para mantener sus ingresos?	NO
	¿Está conforme con el programa de beneficios brindado por parte de la empresa?	SI
OBJETIVOS MOTIVACIONALES	¿Le gusta el trabajo que lleva a cabo?	SI
	¿Se siente cómodo trabajando en esta empresa?	SI
	¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?	SI
	¿Recibe de sus superiores reconocimiento por su labor?	SI
OBJETIVOS ACADEMICOS	¿usted ha realizado estudios universitarios?	NO
	¿su trabajo requiere capacitación constante?	NO
	¿La empresa le ha brindado las herramientas necesarias para desempeñar con éxito sus funciones?	SI
	¿considera que su empleo ha contribuido con su desarrollo profesional?	SI
OBJETIVOS LABORALES	¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización?	SI
	¿Su puesto es repetitivo o dinámico?	DINAMICO
	¿Es común que se presenten complicaciones en su quehacer cotidiano?	SI
	¿Le interesa incorporar nuevas tareas que representen un desafío para usted?	NO

## Entrevista N°8

OBJETIVOS GENERALES	Cargo que desempeña actualmente:	Capacitación Ingresantes
	Edad:	64 Años
	Antigüedad:	25 Años
	Nivel Académico Alcanzado:	TERCIARIO
OBJETIVOS ESPECIFICOS	¿Es usted el único sostén económico de su familia?	NO
	¿Jubilarse impactaría negativamente en su nivel de vida?	NO
	¿Si no pudiera continuar en esta empresa, debería desempeñarse en otra labor para mantener sus ingresos?	SI
	¿Está conforme con el programa de beneficios brindado por parte de la empresa?	SI
OBJETIVOS MOTIVACIONALES	¿Le gusta el trabajo que lleva a cabo?	SI
	¿Se siente cómodo trabajando en esta empresa?	SI
	¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?	SI
	¿Recibe de sus superiores reconocimiento por su labor?	SI
OBJETIVOS ACADEMICOS	¿usted ha realizado estudios universitarios?	NO
	¿su trabajo requiere capacitación constante?	SI
	¿La empresa le ha brindado las herramientas necesarias para desempeñar con éxito sus funciones?	SI
	¿considera que su empleo ha contribuido con su desarrollo profesional?	SI
OBJETIVOS LABORALES	¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización?	SI
	¿Su puesto es repetitivo o dinámico?	REPETITIVO
	¿Es común que se presenten complicaciones en su quehacer cotidiano?	NO
	¿Le interesa incorporar nuevas tareas que representen un desafío para usted?	SI

## Entrevista N°9

OBJETIVOS GENERALES	Cargo que desempeña actualmente:	Jefatura Mantenimiento
	Edad:	75 Años
	Antigüedad:	33 Años
	Nivel Académico Alcanzado:	SECUNDARIO
OBJETIVOS ESPECIFICOS	¿Es usted el único sostén económico de su familia?	SI
	¿Jubilarse impactaría negativamente en su nivel de vida?	SI
	¿Si no pudiera continuar en esta empresa, debería desempeñarse en otra labor para mantener sus ingresos?	SI
	¿Está conforme con el programa de beneficios brindado por parte de la empresa?	SI
OBJETIVOS MOTIVACIONALES	¿Le gusta el trabajo que lleva a cabo?	SI
	¿Se siente cómodo trabajando en esta empresa?	SI
	¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?	SI
	¿Recibe de sus superiores reconocimiento por su labor?	SI
OBJETIVOS ACADEMICOS	¿usted ha realizado estudios universitarios?	NO
	¿su trabajo requiere capacitación constante?	NO
	¿La empresa le ha brindado las herramientas necesarias para desempeñar con éxito sus funciones?	SI
	¿considera que su empleo ha contribuido con su desarrollo profesional?	NO
OBJETIVOS LABORALES	¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización?	NO
	¿Su puesto es repetitivo o dinámico?	REPETITIVO
	¿Es común que se presenten complicaciones en su quehacer cotidiano?	NO
	¿Le interesa incorporar nuevas tareas que representen un desafío para usted?	NO

## Entrevista N°10

OBJETIVOS GENERALES	Cargo que desempeña actualmente:	Gerencia Administrativa
	Edad:	67 Años
	Antigüedad:	27 Años
	Nivel Académico Alcanzado:	UNIVERSITARIO
OBJETIVOS ESPECIFICOS	¿Es usted el único sostén económico de su familia?	SI
	¿Jubilarse impactaría negativamente en su nivel de vida?	SI
	¿Si no pudiera continuar en esta empresa, debería desempeñarse en otra labor para mantener sus ingresos?	SI
	¿Está conforme con el programa de beneficios brindado por parte de la empresa?	SI
OBJETIVOS MOTIVACIONALES	¿Le gusta el trabajo que lleva a cabo?	SI
	¿Se siente cómodo trabajando en esta empresa?	SI
	¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?	SI
	¿Recibe de sus superiores reconocimiento por su labor?	SI
OBJETIVOS ACADEMICOS	¿usted ha realizado estudios universitarios?	SI
	¿su trabajo requiere capacitación constante?	SI
	¿La empresa le ha brindado las herramientas necesarias para desempeñar con éxito sus funciones?	SI
	¿considera que su empleo ha contribuido con su desarrollo profesional?	SI
OBJETIVOS LABORALES	¿Considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización?	SI
	¿Su puesto es repetitivo o dinámico?	REPETITIVO
	¿Es común que se presenten complicaciones en su quehacer cotidiano?	SI
	¿Le interesa incorporar nuevas tareas que representen un desafío para usted?	SI

