



CC BY-NC-SA 4.0

Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

ISSN Electrónico: 2500-9338

Volumen 25-Nº1

Año 2025

Págs. 162–175

Expectativas frente a la Jubilación de los docentes y administrativos de las Instituciones Públicas de Educación Superior de Pamplona, Norte de Santander

Paola Andrea Rojas Jaimes¹

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6619-4715>

Edwin Omar Jaimes Rico²

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3865-5208>

Farid Rafael Villalba Taborda³

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8595-1662>

Fecha de Recepción: 7 de octubre, 2024

Fecha de Aprobación: 19 de diciembre, 2024

Fecha de Publicación: 19 de febrero, 2025

Resumen:

En este artículo se caracterizan las expectativas frente a la jubilación de los empleados de Instituciones Públicas de Educación Superior en Pamplona, Norte de Santander. Utilizando un enfoque epistemológico y de tipo descriptivo, se analizó la percepción teniendo en cuenta factores sociales, económicos, de salud, e institucionales. En este sentido y aunque existen regulaciones nacionales para que las empresas prevean dentro de la gestión del talento humano estrategias, políticas o rutas que acompañen a sus empleados en la fase de retiro laboral por jubilación, es imperativo que estas estén alineadas con las expectativas del trabajador, siendo este sujeto activo del proceso. La ausencia de estrategias o políticas al interior de las organizaciones indistintamente al cumplimiento normativo puede generar impactos negativos en el bienestar emocional, económico y social del colaborador que se aproxima a esta transición. Por ello, se hace necesario analizar las expectativas de los empleados frente al retiro laboral, a fin de fortalecer esta última fase de la gestión del talento humano. Como resultado, se evidencian una diversidad de inquietudes y motivaciones relacionadas con la calidad de vida, la situación financiera, el estado de salud físico y mental, así como del reconocimiento luego de la jubilación. Se concluye que los trabajadores conforman población diversa dónde hacen presencia y comparten diversos niveles económicos y de formación académica, emocional, y

¹ Administrador de Empresas, Docente tiempo completo ocasional de la Universidad de Pamplona, Colombia, programa Administración de Empresas <https://orcid.org/0000-0001-6619-4715> paola.rojas3@unipamplona.edu.co

² Administrador comercial y de sistema, Doctor en Ciencias Gerenciales, Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Decanato de investigación y postgrado, Ciencias Gerenciales, Maracaibo, estado Zulia, Venezuela, Magister en Administración de la Universidad de Pamplona. Docente tiempo completo de la Universidad de Pamplona, Colombia. <https://orcid.org/0000-0003-3865-5208>. Edwin.jaimes12@unipamplona.edu.co

³ Contador Público, Magister en Gestión Pública y Gobierno de la Universidad de Santander UDES, Colombia. Docente tiempo completo categoría asociado de la Universidad de Pamplona, Colombia. <https://orcid.org/0000-0001-8595-1662> faridvillalba@unipamplona.edu.co

financiera, para enfrentar la vida luego de la jubilación. Ante esto, es claro el reto que tienen las instituciones de crear estrategias eficientes y eficaces para acompañar a los trabajadores integralmente en el proceso de retiro, no sólo para prever estabilidad económica, sino además el bienestar psicológico.

Palabras clave: Retiro laboral, transición, Jubilación, Políticas de Retiro, Instituciones de educación superior, Calidad de Vida.

Expectations regarding the retirement of teachers and administrators of public institutions of higher education in Pamplona, Norte de Santander.

Abstract:

This article characterizes the retirement expectations of employees of public institutions of higher education in Pamplona, Norte de Santander. Using an epistemological and descriptive approach, the perception was analyzed taking into account social, economic, health and institutional factors. In this sense, and although there are national regulations for companies to foresee within the management of human talent strategies, policies or routes that accompany their employees in the phase of retirement, it is imperative that these are aligned with the expectations of the worker, who is the active subject of the process. The absence of strategies or policies within organizations, regardless of regulatory compliance, can have a negative impact on the emotional, economic and social well-being of the employee approaching this transition. For this reason, it is necessary to analyze the expectations of employees regarding retirement, in order to strengthen this last phase of human talent management. As a result, there is evidence of a diversity of concerns and motivations related to quality of life, financial situation, physical and mental health, as well as recognition after retirement. It is concluded that workers make up a diverse population where they are present and share different economic levels and academic, emotional and financial training to face life after retirement. In view of this, it is clear the challenge for institutions to create efficient and effective strategies to accompany workers integrally in the retirement process, not only to provide economic stability, but also psychological well-being.

Keywords: Retirement, Transition, Retirement, Retirement policies, Higher Education Institutions, Quality of life.

Expectativas em relação à reforma dos docentes e pessoal administrativo das instituições públicas de ensino superior de Pamplona, Norte de Santander.

Resumo:

Este artigo caracteriza as expectativas de reforma dos trabalhadores das instituições públicas de ensino superior de Pamplona, Norte de Santander. Através de uma abordagem epistemológica e descritiva, a percepção foi analisada tendo em conta factores sociais, económicos, de saúde e institucionais. Neste sentido, e embora exista regulamentação nacional para que as empresas prevejam estratégias, políticas ou percursos no âmbito da gestão do talento humano que acompanhem os seus trabalhadores na fase da reforma, é imperativo que estas estejam alinhadas com as expectativas do trabalhador, que é o sujeito ativo do processo. A ausência de estratégias ou políticas nas organizações, independentemente da conformidade regulamentar, pode ter um impacto negativo no bem-estar emocional, económico e social dos trabalhadores que se aproximam desta transição. Por esta razão, é necessário analisar as expectativas dos trabalhadores em relação à reforma, a fim de reforçar esta última fase da gestão do talento humano. Como resultado, há evidências de uma diversidade de preocupações e motivações relacionadas com a qualidade de vida, a situação financeira, a saúde física e mental, bem como o reconhecimento após a reforma. Conclui-se que os trabalhadores constituem uma população diversificada, onde estão presentes e partilham diferentes níveis económicos e antecedentes académicos, emocionais e financeiros para enfrentar a vida após a reforma. Perante isto, é evidente que as instituições enfrentam o desafio de criar estratégias eficientes e eficazes para acompanhar os trabalhadores de forma integral no processo de reforma, não só para proporcionar estabilidade económica, mas também bem-estar psicológico.

Palavras-chave: Reforma, transição, Aposentadoria, Políticas de Aposentadoria, Instituições de Ensino Superior, Qualidade de Vida.



1. INTRODUCCION

El trabajar y dedicar la mayor parte de la vida productiva de un individuo a una organización, es algo muy aceptado en la sociedad; de hecho, es concebido en muchas ocasiones como una situación de estabilidad económica y una forma de que las personas se dignifiquen. Sin embargo, en la actualidad es claro que la gestión del talento humano debe ser más holística y contemplada en los aspectos superior a lo operativo y monetario, teniendo en cuenta el bienestar del individuo en su ciclo laboral y luego en su proceso de retiro (Zuluaga Buriticá & Castellanos Polo, 2023).

El ciclo de vida laboral en las organizaciones comienza con la necesidad de cubrir un puesto específico dentro de la estructura orgánica. Este proceso continúa con el reclutamiento, la selección, la vinculación, el entrenamiento y se extiende durante toda la permanencia del empleado hasta su eventual retiro. Chiavenato (2009) sintetiza este ciclo en seis fases fundamentales para la gestión del talento humano: "admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo". Es importante señalar que estas fases pueden variar en su denominación y aplicación según diferentes autores y las particularidades de cada organización. No obstante, autores como Ulrich y Dulebohn sugieren la necesidad de incluir aspectos adicionales en este modelo, y en el año 2015, proponen un enfoque más estratégico que alinee las prácticas de recursos humanos con los objetivos empresariales. Por su parte, Deloitte (2023) enfatiza la importancia de la experiencia del empleado, el bienestar laboral y el desarrollo de habilidades futuras como elementos cruciales en la gestión moderna del talento.

Las organizaciones invierten recursos en la formulación de modelos, planes y políticas que permitan la adecuada gestión del talento humano conforme a las estrategias planteadas, enfocándose en la competitividad organizacional y productividad del personal. García, Duran y Prieto (2017) expresan: "Esta realidad obliga al establecimiento de planes que permitan la permanencia de los talentos en la organización, dándole valor agregado a la experiencia y al conocimiento adquirido, de allí que es necesario gestionar el talento en las organizaciones para garantizar la competitividad, lo que implica el

establecimiento de programas específicos de identificación, atracción y retención de talentos". La visión de las organizaciones es clara y precisa a la hora de administrar el talento humano, sin embargo, queda pendiente conocer en muchos casos la visión del trabajador. Desde esta otra óptica, muchos llegan al momento de su retiro laboral, ya sea por terminación del contrato o por alcanzar la jubilación sin el logro de sus propios objetivos. Además, no hay un adecuado acompañamiento para atender las expectativas que cada uno tiene para alcanzar un buen retiro laboral, que les permita asimilar sin mayores traumatismos la vida que tiene por delante.

Esta preocupación de la transición de la vida laboral a la jubilación es notable tanto a nivel internacional como local. Al respecto, el Plan de Acción Internacional sobre el Envejecimiento, aprobado en la primera Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, celebrada en Viena, definió como uno de sus principios que: "La preparación de toda la población para las etapas posteriores de la vida deberá ser parte integrante de las políticas sociales y abarcar factores físicos, psicológicos, culturales, religiosos, espirituales, económicos, de salud y de otra índole". (Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, 1982), el logro de que los individuos sean impactados por esta declaración incluye a todos los actores de la sociedad.

Aunque las organizaciones han formulado planes, estrategias, y políticas basadas en la gestión talento humano, continúan presentándose vacíos en el proceso de retiro, no existe acompañamiento en el proceso de transición a la jubilación. En consecuencia, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su recomendación número 40, plantea que: Los Gobiernos deberán tomar o fomentar medidas para que la transición de la vida activa a la jubilación sea fácil y gradual, y hacer más flexible la edad de derecho a jubilarse. Esas medidas deben incluir cursos de preparación para la jubilación y la disminución del trabajo en los últimos años de la vida profesional, por ejemplo, modificando las condiciones, el ambiente o la organización del trabajo, y fomentando una disminución progresiva del horario de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 1980).

2. MARCO TEÓRICO

De acuerdo a la teoría, el término gestión aplicado a las organizaciones o empresas, denota acción, movimiento. Es la exteriorización de elementos internos. Esto en el ser humano, se entendería como la expresión de las actitudes, sentimientos y pensamientos que se generan adentro, exteriorizándolos mediante gestos. El término gestión proviene del latín “gestus” que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. En este mismo sentido, en el contexto de las organizaciones o empresas, el Talento Humano se refiere al personal vinculado en la organización. Esta concepción, otorga mayor importancia al personal, elevándolo en muchos casos como capital intangible que aporta valor a la organización. Según Moreno Briceño, Fidel y Godoy, Elsy (2012) “...el talento humano está caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) y por tanto identificar el potencial individual que poseen”. Para Maxwell (2016), Cuesta (2015), Schuler y Tarique (2012) y Coff y Kryscynski (2011), parte del concepto que los seres humanos son talentos y no recursos de los que se pueden disponer a discreción, con posibilidades de desarrollo, aplicabilidad y aporte.

Entendiendo el sentido de los dos temidos por separado, podemos ahora sí, comprender la Gestión del Talento Humano como un proceso que permite que cada uno de los miembros de una organización se conduzcan en todo sentido, en el cumplimiento de los objetivos trazados a la medida que ellos logran los propios. Al respecto, Chiavenato (2002) escribe: “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” Cada organización es distinta y por ello la gestión de su Talento Humano enfrenta sus propias particularidades, sin embargo, y siguiendo con lo propuesto en este sentido por el mismo autor, hay unos objetivos comunes en ello. Chiavenato, (2002) menciona que los objetivos de la gestión de personas son diversos.

De igual forma, llevar a cabo la gestión del talento humano en una organización requiere de un grupo de herramientas como importantes para lograr que, los trabajadores se identifiquen y busquen el alcance de los objetivos de la organización, y así poder retener el personal más valioso, con un proceso de identificación, recompensa y planificación del retiro. Diversas investigaciones han demostrado que estas prácticas mejoran significativamente el compromiso laboral y reducen la intención de rotación en los equipos de trabajo (Gallardo-Gallardo et al., 2019; Musakuro, 2022). En esta línea, es pertinente mencionar el modelo Organizaciones saludables y resilientes, HERO por sus siglas en inglés, que deja claro que, aquellas empresas, instituciones u organizaciones, que se interesan por promover buenas prácticas laborales, con espacios saludables, a través de las acciones de la gestión eficiente del talento humano, consiguen que sus colaboradores se comprometan con los objetivos, y reducen la tendencia a renunciar (Salanova et al., 2021).

Algunas investigaciones realizadas en instituciones públicas como, en la Universidad de Colima (UCOL) México titulada “Docentes universitarios y sus expectativas hacia la jubilación” (Preciado Cortés, F., & Gómez Nashiki, A. (2019), e instituciones de educación superior, promueven la tesis de: la adecuada gestión del talento humano mediante una aplicación consistente de planes de desarrollo profesional, gestión adecuada del retiro y planes de relevo generacional, guardan relación directa con la retención de los colaboradores de la organización. Resultados de proceso de investigación, dejan ver que implementar herramientas del talento humano como los son: la formación, plan de desarrollo continuo, aseguran la permanencia en el largo plazo del personal más capacidad y con habilidades destacadas, empuja de ello es el estudio examinando las prácticas de gestión de recursos humanos en el año 2022 (Rabl & Milasi, 2022).

A medida que se examinan los antecedentes relacionados con las expectativas frente a la jubilación de los empleados, especialmente en los individuos que trabajan en Instituciones Públicas de Educación Superior; son evidentes los desafíos y oportunidades que tienen los individuos que están en la fase de retiro laboral y las instituciones a las que se encuentran vinculados. Puesto que el proceso de jubilación tiene un carácter multifacético, puesto no



solo acarrea para el colaborador el final de sus actividades en el mercado laboral, sino que además influye directamente en su calidad de vida al involucrarse aspectos de tipo económico, social y de salud.

En la investigación “A model for personal financial planning towards retirement”, llevada a cabo en el 2020 en España mostró como resultado que, existe una variación cerca del 36% en las prácticas de gestión financiera y de un cambio del 53% de los recursos disponibles para la jubilación, dejando claro la necesidad de implementar la educación financiera y un plan de retiro (Herrador-Alcaide et al., 2020). Igualmente, investigaciones semejantes concluyen que, una buena cultura financiera hace que las personas trabajadoras estén predispuestas a ahorrar y realizar planificación del proyecto de vida tras el retiro, las que realmente tendrán consecuencias muy positivas al bienestar futuro (Gallego-Losada et al., 2022).

En el contexto regional, el Plan Estratégico del Talento Humano de la (Gobernación Norte de Santander, 2021) el cual detecta e interviene en las necesidades en los componentes Bienestar Social, Capacitación, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST, incentivos, provisión y plan de vacantes y termina con el seguimiento y control de las actividades desarrolladas en los mismos. Este Plan en su estrategia 8.1.8 “Estrategia en el Procedimiento de Retiro” plantea que mediante el Programas de Bienestar Social implementa el programa de desvinculación laboral asistida. Este programa de desvinculación socializa, sensibiliza y capacita el personal próximo a pensionarse, preparándolos para asumir su nuevo estado de vida. Brinda a su vez, apoyo psicológico en lo concerniente al duelo propio de todo proceso de separación del cargo de los funcionarios de la Administración Departamental próximos a el retiro del servicio. Esto facilita la comunicación para que transmitan información, manifiesten sentimientos y se puedan realizar acciones específicas.

Finalmente, considerar el desarrollar y ejecutar planes de desarrollo formativo continuo, así como contemplar escenarios de ocupación para las personas mayores, tienen a aumentar las posibilidades de sentirse activos, valorados y por tanto de aportar significativamente con su experiencia a las organizaciones. Este tipo de acciones se deben

implementar bajo os conceptos de bienestar del talento humano, lo que promueve la lealtad a la organización y compromiso del colaborador incluso en las fases cerca as a la jubilación (Rabl & Milasi, 2022).

3. METODOLOGÍA

Para esta investigación se asumió, un enfoque epistemológico analítico, de diseño no experimental. En estos aspectos el enfoque se aplicó al conocer el problema abordado y su relación con las etapas de la gestión del talento humano en cada una de las Instituciones objeto de estudio; los datos descriptivos fueron expresados cuantitativamente para analizar y comprobar, indicadores e información concreta, partiendo de preguntas que lleven a la causa y efecto de las cosas. Una definición del proceso de investigación cuantitativa como aquella que “parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. (R. Hernández Sampieri, 2006). Como fuentes de información primaria, se utilizó una encuesta aplicada a los participantes del proceso de investigación que resultaron de la muestra calculada para los trabajadores de las entidades de educación superior ubicadas en el Municipio de Pamplona Norte de Santander.

El nivel de esta investigación fue descriptivo el cual consiste en recolectar los datos del problema a investigar, medirse y evaluarse para así describir lo que se investiga, según (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 108), menciona que “el estudio descriptivo pretende especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar”.

3.1. POBLACIÓN

Para (Ñaupas Paitán, H., Palacios Vileta, J. J., Romero Delgado, H. E., Valdivia Dueñas, M. R., 2018), “La población puede ser definida como el total de las unidades de estudio, que contienen las características requeridas, para ser consideradas como tales. Estas unidades pueden ser personas,

objetos, conglomerados, hechos o fenómenos, que presentan las características requeridas para la investigación” en este caso particular la población objeto de estudio fueron los trabajadores del área administrativa y docentes de la Universidad de Pamplona, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD y el Instituto Superior de Educación Rural ISER. Entre estas tres instituciones suman una población aproximadamente de novecientos cuarenta y seis funcionarios del área administrativa y docentes. Según el portal web del ISER, Gestión del Talento humano, cuentan con 41 funcionarios del área administrativa, 19 docentes de Planta y 9 docentes ocasionales, por otro lado, en una entrevista realizada a la directora CCAV Pamplona Nidia Duque de la UNAD, cuentan con 4 funcionarios del área administrativa y 13 docentes ocasionales. En el caso de la Universidad de Pamplona cuenta con 860 colaboradores en su sede principal de la Ciudad de Pamplona entre funcionarios administrativos, docentes de carrera, tiempo completo ocasional y docentes hora catedra. Esto según reportes de la oficina de Talento Humano.

3.2. MUESTRA

Para delimitar la población y definir las unidades de análisis, casos o elementos, se hizo necesario seleccionar una muestra de estudio; lo que, para (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, pág. 236) suele ser definida como un: “Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. El cálculo de la muestra se hizo tomando como población 658 colaboradores, con un nivel de confianza del 95% y una puntuación de desviación estándar de 1,96 para Z. Los funcionarios entre docentes y administrativos a los cuales se le aplicó instrumentos de recolección de información primaria fueron 242 según el cálculo anterior, de la población total aproximadamente el 34 % representa funcionarios del área administrativa y el 66% docentes, es así como se determinó aplicar estos porcentajes a la muestra, es decir, que se tomó para el estudio 165 docentes y 77 administrativos. Sin embargo, para garantizar la pertinencia de la investigación y su enfoque en las decisiones y expectativas frente al retiro laboral, la población objetivo se delimitó a los colaboradores docentes y administrativos mayores de 50 años, dado que este grupo etario se encuentra en una etapa clave para

reflexionar sobre su jubilación y representa una fuente valiosa de información sobre la adecuación de las estrategias institucionales actuales frente a sus expectativas personales.

Se aplicó como instrumento el cuestionario autoadministrado, definido por (Mendez, 2020) como aquel que reúne las preguntas en una serie y relacionados con un tema específico para obtener la información que necesita. En otras palabras, es una herramienta de recolección de datos cuyo soporte se conoce como formulario, hoja de registro o guía de inspección cuantitativa; la versión del cuestionario de este estudio tiene el formato de guía de chequeo cuantitativa, en el que las respuestas actitudes observables y medibles, utilizando el modelo de escala tipo Likert.

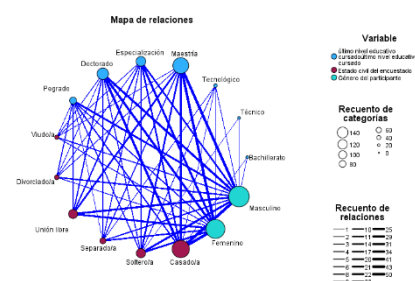
4. RESULTADOS Y DISCUSION

A partir de la población objeto de estudio y su muestra representativa, se procedió con la caracterización de 242 colaboradores pertenecientes a las instituciones públicas de Educación Superior en Pamplona Norte de Santander, las cuales son Universidad de Pamplona, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD y el Instituto de Educación Superior Rural ISER. A continuación, se puede hacer lectura de características sociodemográficas, laborales y de salud, así como las expectativas que tienen estos colaboradores respecto a la jubilación.

1.1 CARACTERÍSTICAS POBLACIONALES

1.1.1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS.

La muestra estuvo compuesta principalmente por hombres (52,5%), con una edad promedio de 55 años (DE= 5,29). El 43% de los participantes se encuentran casados 19% solteros y 18% en unión libre. Un 37,6% manifestaron que tienen en promedio 1.98 $\approx$ 2 hijos. En cuanto a formación académica el último grado educativo es maestría y doctorado con un 38,4% y 25,6% respectivamente.





En este sentido, la figura 1. Mapa de relaciones uno. evidencia relaciones entre variables de tipo sociodemográfico y educativo, principalmente, entre; estado civil, último nivel educativo alcanzado y género. Se resalta que el perfil del participante más frecuente es la mujer con estudios de posgrado, evidenciando una relación importante entre la educación de nivel posgradual y el estado civil casado, lo que se puede interpretar, que los participantes se encuentran en una fase estable a nivel personal y profesional. De igual forma se destacan dos grupos: primero una relación consistente entre mujeres, solteras y con pregrado dando indicio de que es una población joven o en formación. En segunda instancia se aprecia también una relación dónde la participación masculina relacionada con un estado civil de unión libre y niveles intermedios de educación como lo es el tecnológico.

4.1 CARACTERÍSTICAS LABORALES.

El 83,1% de los participantes laboran en la Universidad de Pamplona y el 16,9% están vinculados en el instituto Superior de Educación Rural ISER y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. De los colaboradores de las tres instituciones el 68,2% manifestaron ser docentes y el 31,8% administrativos con un promedio de 17 años de vinculación en dichas instituciones. De igual manera el 51,2% de los encuestados manifestaron devengar una remuneración salarial entre 1 y 4 salarios SMMLV.

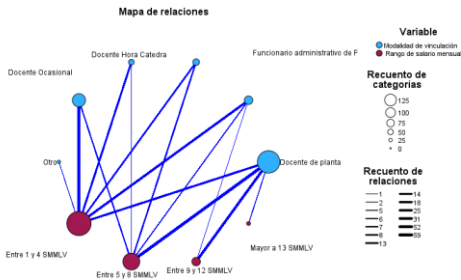


Figura 1 Mapa de relaciones 2.
Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS – 2025

En la figura 2. Mapa de relaciones 2. se aprecia que los docentes de planta y administrativos con contrato laboral formal tienen los salarios más elevados, mientras que por su parte los docentes que son de

tipo de contratación ocasional y catedrático tienen ingresos dispersos y más bajos. Lo que lleva a afirmar que existe una brecha salarial producto del tipo de contratación.

4.2 SALUD Y BIENESTAR.

En cuanto a los aspectos de bienestar, los participantes del estudio consideran que tienen una adecuada y saludable condición física y mental. Lo que les permite llevar a cabo sus actividades laborales plenamente, ver las medias en la tabla 1. Tabla de estadísticos escala motivos. En el ítem salud física, como se aprecia en la figura 3. Diagrama de Torta Salud Física, el ítem Mi salud física me permite realizar mis actividades diarias sin dificultad un 64,2 % respondieron siempre. así mismo un 29,8% respondieron que siempre realizan ejercicio físico de manera regular.

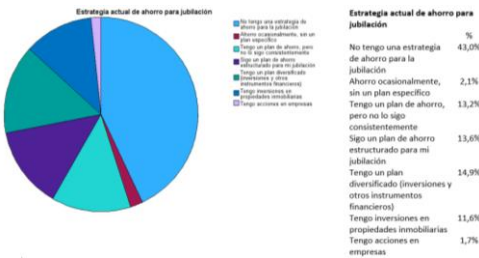
Tabla 1: Tabla de estadísticos escala motivos.

	Mi salud física me permite realizar mis actividades diarias sin dificultad	Mi salud mental y emocional es buena	Sufro de dolores o molestias que afectan mi desempeño laboral	Duelmo bien y me siento descansado/a	Mantengo una alimentación balanceada y saludable	Realizo ejercicio físico de manera regular
Media	1,48	1,57	2,98	1,93	1,92	2,32
Mediana	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Desv. estándar	0,713	0,749	1,404	0,822	0,814	1,161
Varianza	0,508	0,561	1,971	0,675	0,662	1,348



Figura 2 Diagrama de Torta Salud Física
Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS – 2025.

- EXPECTATIVAS FRENTE A LA JUBILACIÓN.
- PREPARACIÓN FINANCIERA.



Expectativas frente a la Jubilación de los docentes y administrativos de las Instituciones Públicas de Educación Superior de Pamplona, Norte de Santander

Paola Andrea Rojas Jaimes-Edwin Omar Jaimes Rico-Farid Rafael Villalba Taborda

Figura 4. Estrategia actual de ahorro.

Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS – 2025

Tabla 2. Tabla de estadísticos Dimensión preparación financiera.

Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS - 2025

	Frecuencia con la que realiza aportes voluntarios al fondo de pensión	Estrategia actual de ahorro para jubilación	Porcentaje del salario destinado al ahorro o inversión para jubilación	Monto ahorrado adicional para jubilación	¿Ha calculado cuanto dinero necesitará para su estilo de vida en jubilación?	Nivel de endeudamiento financiero actual	Tiempo estimado para cancelar la deuda financiera
Media	3,69	2,97	2,05	1,89	1,89	2,68	1,66
Mediana	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00
Desv. estándar	1,499	1,947	1,088	1,116	1,117	1,277	0,783
Varianza	2,248	3,791	1,184	1,245	1,248	1,630	0,613

El 43% de los colaboradores que participaron en el estudio afirmaron no tener una estrategia de ahorro para la jubilación, mientras que sólo un 13,2% realiza aportes voluntarios adicionales al fondo de pensión. El 43% afirma que no ahorran nada específicamente para su jubilación. Un 33,9 % de los participantes indicaron que tienen un ahorro de menos de 50 millones de pesos y el 33,5% no ha calculado la cantidad necesaria de dinero para seguir manteniendo su estilo de vida tras el proceso de jubilación. Así mismo el 44,6 % tienen un nivel de endeudamiento entre el 5% y 15% de sus ingresos anuales. Eso se corrobora en la figura 4. Estrategia actual de ahorro, y la tabla 2. Tabla de estadísticos Dimensión preparación financiera.

4.3 EXPECTATIVAS DE VIDA.

Tabla 3. Tabla de estadísticos motivos para continuar trabajando después de su retiro laboral por jubilación.

Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS – 2025

Estadísticos descriptivos		
	Media	Desv. Estándar
Para mantener mi estilo de vida	3,91	1,339
Para mantener los beneficios que recibo de mi trabajo	3,64	1,303
Para ahorrar algún dinero para el futuro	3,56	1,326
Porque al jubilarme aun tendria deudas por pagar	2,93	1,456
Porque me siento físicamente saludable	3,79	1,270
Para mantener mi memoria en buen funcionamiento	3,79	1,216
Para sentirme productivo	3,84	1,240
Porque tengo la libertad para establecer prioridades en mi trabajo	3,15	1,416

En cuanto a expectativas de vida, en la Tabla 3. Tabla de estadísticos motivos para continuar trabajando después de su retiro laboral por jubilación. se encuentra que, los colaboradores tienen motivos para seguir trabajando aún después de jubilarse, relacionados con: seguir manteniendo un estilo de vida (media= 3,91) salud física y mental (3,79); y para sentirse productivo, (3,88). Lo que deja ver que existe un componente económico y a la autorrealización de proyecciones futuras como motivos fuertes.

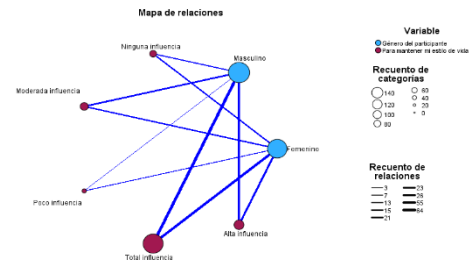


Figura 5. Mapa de relaciones 3.

Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS - 2025

Ahora bien, en la figura 5, mapa de relaciones 3 dónde se Revisa la relación entre el género y el motivo de seguir trabajando luego de la jubilación para mantener el estilo de vida, muestra una relación directa, dónde los hombres este motivo tiene niveles altos y de total influencia, lo que permite inferir que existe en este grupo de colaboradores masculinos un compromiso más elevado por mantener su estilo de vida actual luego del retiro.

En divergencia, la población femenina tiene una posición más dispersa, evidenciando frecuencias entre moderada, alta y poca influencia. Lo anterior puede interpretarse como una perspectiva de género dónde el equilibrio economía que se tiene durante la vida laboral, tiende a determinar las decisiones luego de la jubilación de forma diferente, pues los hombres consideran que mantener el estilo de vida es razón significativa para seguir siendo parte activa del mercado laboral, tal como se aprecia en la figura 5. Mapa de relaciones 3.

4.4 ACTITUDES HACIA LA JUBILACIÓN.

Tabla 4. Tabla de estadísticos motivos para continuar trabajando después de su retiro laboral por jubilación.

Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS - 2025

	Porque tengo autonomía sobre mi trabajo	Porque tengo equilibrio entre vida personal y profesional	Porque tengo la libertad para establecer prioridades que en mi trabajo	Porque tengo más interés en el trabajo que en realizar otras actividades	Para compartir mi experiencia con otros	Para enseñarle algo a los más jóvenes.	Para contribuir a las generaciones futuras.
Media	3,59	3,60	3,15	3,66	3,70	2,89	3,62
Mediana	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Desv. estándar	1,266	1,236	1,416	1,192	1,241	1,376	1,303
Varianza	1,604	1,527	2,006	1,420	1,539	1,892	1,697

En cuanto a las actitudes, en la tabla 4. Tabla de estadísticos motivos para continuar trabajando después de su retiro laboral por jubilación, se refleja un perfil que va de la mano con el compromiso por el entorno laboral, aún después del retiro, las medias de los motivos para seguir trabajando están en su



mayoría sobre 3 lo que refleja una tendencia hacia la influencia moderada a alta en la intención de continuar trabajando luego de la jubilación por motivos personales, sociales, y profesionales. En la tabla 4 se aprecia, por ejemplo, que, los motivos: compartir la experiencia laboral con otros y contribuir a generaciones futuras, tienen una media de 3,70 y 3,62 respectivamente.

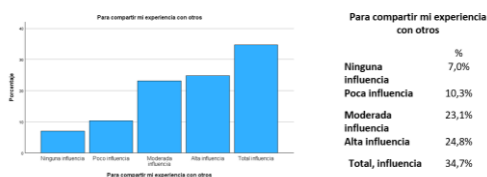


Figura 6. Compartir Experiencia con otros, trayectoria.
Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS - 2025

El ítem para compartir mi experiencia con otros reflejado en la figura 6. Compartir Experiencia con otros, trayectoria. deja ver que un 55,9 % de los participantes del estudio, tienen este motivo con una influencia alta o total para continuar trabajando después de su jubilación. Refleja que valora su trayectoria y el anhelo de transmitir conocimientos y seguir activos como formadores lo que se puede interpretar como una manifestación de compromiso con las generaciones futuras.

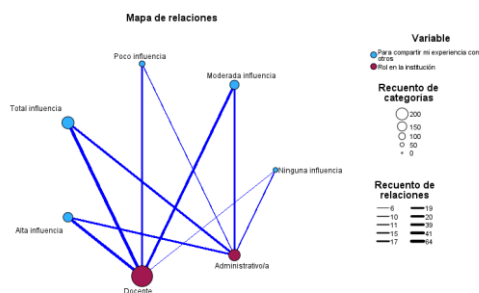


Figura 7. Mapa de relaciones 4
Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS - 2025

En la figura 7. Mapa de relaciones 4, se muestra la relación de mayor influencia dentro de la institución entre los docentes y el motivo de compartir su experiencia con otros para seguir trabajando luego de la jubilación y el rol docente. por otra parte, las personas que laboran como administrativos tiene una percepción de influencia más baja a pesar de que mencionan razones similares para seguir trabando luego de la jubilación. Lo anterior permite inferir que existen diferencias de tipo estructural en el

reconocimiento del rol participativo y en la distribución de poder de las instituciones de educación superior en Pamplona.

Los resultados descritos anteriormente, permiten una lectura dónde se comprende el perfil, laboral, sociodemográfico y expectativas y actitudes de los colaboradores frente a la jubilación en las instituciones de educación superior de Pamplona. En primer lugar, se destaca la significativa población masculina, con niveles de formación académica de posgrado, con estados civil casado como predominante en la muestra, lo que indicaría un equilibrio entre vida personal y profesional con cierta estabilidad. Sin embargo, sobresale una población femenina soltera y con nivel de pregrado, lo que evidencia que existen diversa situación que influirán en las decisiones y expectativas de la jubilación.

En cuanto al ámbito laboral, es evidente un número elevado de docentes de planta con una situación contractual estable y significativamente mejora a la de docentes ocasionales y hora catedra, revelando una brecha consecuente al tipo de vinculación de los docentes. Así mismo, es visible una ausente formación económica al exponerse la baja cultura de ahorro, ya que el 43% no tiene plan de ahorro para su jubilación y gran parte de los participantes no han realizado proyección de recursos para mantener su estilo de vida actual en el momento de la jubilación; situación alarmante dado el nivel de endeudamiento significativo que tiene más de un tercio de los colaboradores.

En cuanto a las razones para seguir laborando luego de la jubilación más allá de estar vinculadas a motivos económicos, sino que van más al autoconcepto de productividad y realización personal, así como valorar su trayectoria y compartir saberes con las nuevas generaciones. Sin embargo, se identifican perspectivas de género. Porque mientras los hombres son más racionales a identificar como motivo el mantener el estilo de vida, las mujeres tienen razones relacionadas con diversas experiencias económicas y sociales durante la vida laboral.

Finalmente, la caracterización realizada identifica factores importantes que influyen en la concepción de expectativas ante la jubilación en las instituciones de educación superior de la ciudad de Pamplona. Es por tanto una muestra de una población que comparten diversos niveles económicos y de formación

académica, emocional y financiera para enfrentar la vida luego de la jubilación. Ante esto, es claro el reto que tienen las instituciones de crear estrategias eficientes y eficaces para acompañar a los trabajadores integralmente en el proceso de retiro, no sólo para prever estabilidad económica, sino además el bienestar psicológico.

4.5 EXPECTATIVAS DE LOS COLABORADORES.

4.5.1. EXPECTATIVAS FINANCIERAS.

Tabla 5. Estadísticos de e expectativas financieras.

Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS - 2025

Como se puede apreciar en la tabla 5. Estadísticos de e expectativas financieras, alrededor del 43% de los trabajadores que participaron en este estudio están poco o totalmente desinformados sobre los beneficios de jubilarse, seguido de un 43% que no tienen un plan de ahorro estructurado para la jubilación y con una media de 2,05 deja claro la deficiente preparación financiera de los trabajadores, a pesar de las expectativas de vida activa. En contra parte se tiene que, dentro de los motivos para seguir trabajando tras la jubilación se destaca mantener el estilo de vida actual seguido de la necesidad de ahorro y un nivel de endeudamiento que tendería al alza. Finalmente, crear un negocio con una media de 3,1 deja ver que, si bien no es una prioridad, si tienen una relevancia media entre las expectativas de los trabajadores.

Lo anterior deja ver una limitada preparación financiera y motivaciones de tipo económico altas para seguir trabajando luego del retiro. En el mapa de relaciones 6, se muestra una brecha estructural de como las instituciones de educación superior de Pamplona no tiene estrategias claras para orientar las expectativas financieras de sus colaboradores hacia un proceso de jubilación sostenible.

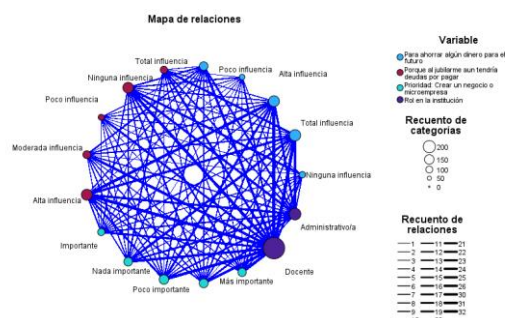


Figura 8. Mapa de relaciones 6.

Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS – 2025

En la figura 8. Mapa de relaciones 6, se aprecia que las variables ahorrar para el futuro y tener deudas al jubilarse tienen diferentes niveles de influencia sobre el seguir trabajando. De igual manera la prioridad de crear una empresa o negocio luego de la jubilación es importante para aquellos trabajadores que los motivos financieros para seguir trabajando luego de la jubilación son más altos. El rol desempeñado dentro de la institución también presenta una brecha, pues mientras los docentes están más interesados en el emprendimiento y en motivaciones financieras, los administrativos tienen relaciones más dispersas con menos densidad.

Todo esto deja ver que, a pesar de que los trabajadores muestran su deseo de seguir siendo activo económicamente luego de la jubilación, las estrategias institucionales existentes aún no logran estar en sinergia con las expectativas de estos.

4.5.2. EXPECTATIVAS DE SALUD Y BIENESTAR.

Tabla 6. Estadísticos de expectativas Bienestar y Salud.

Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS - 2025

	Porque me siento físicamente saludable	Para mantener mi memoria en buen funcionamiento	Prioridad: Practicar deporte
Media	3,79	3,79	4,09
Mediana	4,00	4,00	4,00
Desv. Estándar	1,270	1,216	1,010
Varianza	1,613	1,478	1,021

Partiendo con el análisis de los estadísticos es claro que las medias de salud física y mental son altas, cerca de cuatro, aspecto que indica que actualmente la percepción de salud es buena; así como la media de prioridad por ejercitarse también es alta, tal como se ve en la tabla 6. Estadísticos de expectativas Bienestar y Salud. Sin embargo, no es claro el sistema de protección de salud tras la jubilación.

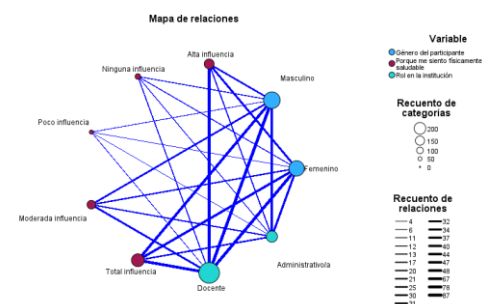


Figura 9. Mapa de relaciones 7.

Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS - 2025



En la figura 9. Mapa de relaciones 7, se presentan ciertas particularidades interesantes, primero que los trabajadores que están en rol administrativo manifiestan en menor media el sentirse saludables, situación que puede estar relacionado con la carga laboral, condiciones laborales, entre otros que afectan su bienestar. Por otro lado, en cuanto a una perspectiva de género es evidente que las mujeres manifiestan en mayor frecuencia tener mejor salud o sentirse más saludables que los hombres, lo que puede reflejar aspectos culturales, o mayor disposición de las mujeres por el autocuidado.

El mapa deja ver una posible brecha de bienestar físico en dónde se pueden separar dos grupos: las mujeres docentes que reportan sentirse más saludables, y los administrativos hombres que se identifican menos con sentirse físicamente bien. Lo que deja como inferencia que las estrategias institucionales pueden estar más alineadas con las expectativas de salud de las mujeres docentes.

4.5.3. EXPECTATIVAS DE ACTIVIDAD Y VIDA SOCIAL.

Tabla 7. Estadísticos de expectativas Actividad y Vida social
Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS - 2025

	Para compartir mi experiencia con otros	Para enseñarle algo a los más jóvenes.	Para contribuir a las generaciones futuras.	Prioridad: Dedicar tiempo a la familia	Prioridad: Viajar	Prioridad: Practicar deporte
Media	3,70	2,89	3,62	4,63	3,83	4,09
Mediana	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Desv. estándar	1,241	1,376	1,303	,780	1,239	1,010
Varianza	1,539	1,892	1,697	,608	1,535	1,021
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5

Las personas desean seguir estando productivas y tienen como motivación contribuir a las generaciones futuras, dando una importancia significativa al trabajo, mostrando en contra parte que las prioridades de estar en familia, viajar, y practicar deporte, son las menos los más valorados con una media de 3,8 a 4,6 como se aprecia en la tabla de moderadamente importante, poco y nada importante, tal como se aprecia en la tabla 7. Estadísticos de expectativas Actividad y Vida social.

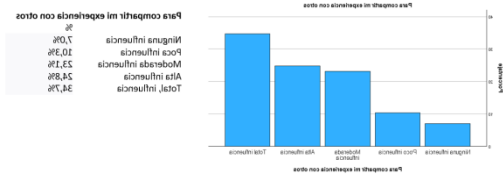


Figura 10. Motivo compartir mi experiencia con otros.
Fuente: Elaboración propia en IMB SPSS - 2025

En la figura 10. Motivo compartir mi experiencia con otros, se aprecia claramente que el 34,7 % de los participantes del estudio tiene como total influencia el compartir la experiencia con otros, en contraste con un 33,5% tienen como motivación enseñarles a los jóvenes y contribuir a las futuras generaciones con una frecuencia de total influencia de un 33,9%. Lo que deja ver que tienen altas expectativas de vida activa y social después de la jubilación, pero no es claro si las instituciones han desarrollado programas de reincorporación social, redes de apoyo, voluntariado, entre otros.

Lo expuesto en este apartado, pone de manifiesto una desconexión extrema entre las expectativas personales de los trabajadores de las instituciones de educación superior de Pamplona y las estrategias institucionales que existen en éstas para acompañar el proceso de jubilación. En el componente financiero, la información indica una muy mala situación de preparación, pues hay un alto porcentaje de trabajadores que ignora los beneficios de jubilarse y que no cuenta con un plan de ahorro. Esta situación además tiene su correlato en un ánimo de seguir trabajando una vez jubilados por motivos económicos, lo cual da cuenta no solo de una fragilidad estructural de los sistemas de previsión institucionales sino también de una carga individual de incertidumbre que puede influir negativamente en la calidad de paso laboral.

En cuanto a aspectos del bienestar físico y mental, si bien el personal da una valoración positiva a su salud actual, el análisis relacional nos muestra diferencias significativas por rol y por género. Las docentes se sienten más saludables, esto sugiere condiciones positivas a su favor, tal vez por mayor autoconciencia del autocuidado o menor carga física directa. No obstante, esta brecha da lugar a interrogantes en torno a la equidad en el acceso a estrategias de bienestar institucionales de los grupos, sobre todo para el personal administrativo masculino, que son quienes se sienten menos saludables y para los cuales seguramente requerir intervenciones más específicas.

Por último, el ideal de una vida social activa tras la jubilación muestra una predisposición explícita hacia la actividad, la productividad y la implicación en el entorno, sobre todo a través del acompañamiento a las generaciones más jóvenes. Y esta vocación por la transferencia intergeneracional de sus conocimientos supone un capital social del que las instituciones no parecen hacer un uso suficiente. La inexistencia de equipos y programas de la docencia basados en el voluntariado, las redes intergeneracionales o los programas de mentoría nos muestran la existencia de un vacío que, si se dotara de respuesta, podría revertir en ganancias tanto para las personas jubiladas como para la comunidad académica. Esta reflexión nos invita a pensar la jubilación no como un final, sino como un proceso de cambio que las instituciones deben impulsar.

5. CONCLUSIONES

A partir del análisis de las características sociodemográficas, laborales, financieras, de salud y bienestar del personal docente y administrativo de las instituciones públicas de educación superior en Pamplona, Norte de Santander. Se evidenció que el personal presenta características y condiciones que inciden directamente en sus expectativas sobre la jubilación. Variables como el nivel educativo, el género, el estado civil y el tipo de vínculo contractual resultan determinantes en la conformación de percepciones y actitudes de las personas docentes frente a la jubilación, siendo para ellos una situación compleja y multidimensional.

Uno de los hallazgos de mayor relevancia es la baja preparación financiera que tienen los/as colaboradores/as frente a la jubilación, pues un 43,0% no cuenta con estrategias claras de ahorro ni ha proyectado los recursos necesarios para mantener su estilo de vida, lo cual es un signo de alarma para las instituciones de la educación superior para la implementación de programas de educación financiera y de incentivo al ahorro para la jubilación. La situación es de hecho alarmante si se tienen en cuenta los niveles actuales de endeudamiento y la casi nula cultura de planes voluntarios de ahorro para pensiones, lo cual aumenta drásticamente el riesgo de llegar a una vejez económicamente vulnerable.

Desde una perspectiva de salud y bienestar, los participantes expresan una buena percepción de su

bienestar físico y psíquico, del total de encuestados, el 62,4 % manifestó que su salud física les permite realizar sus actividades diarias sin dificultad. Además, el 54,1 % indicó que percibe su salud mental y emocional como buena, lo cual podría utilizarse como punto de partida para diseñar programas de retiro activo, orientados a la salud y a la preservación del sentido de la vida y la utilidad. Al respecto, hay que señalar que las motivaciones para seguir trabajando son todas menos económicas, circulan en gran medida en torno a la voluntad de transmisión de saberes, de sentirse útiles y contribuir a la sociedad.

Por otro lado, se manifiesta la necesidad institucional de establecer urgentemente políticas de la jubilación más inclusivas y con perspectiva de género que recojan las distintas necesidades de los docentes y de los administrativos y de hombres y mujeres. Las brechas que aparecen entre ellos sugieren que las estrategias aplicadas no son suficientes para dar respuesta a la complejidad de sus expectativas. Por último, las instituciones tienen que asumir un papel más activo y humanizador en el proceso de acompañar hacia la jubilación, apremiando prácticas integrales que garanticen estabilidad económica, bienestar psicosocial, inclusión y oportunidades de participación en la vida pos-laboral.

6. REFERENCES

- Arias, F. G. (2006). Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme.
- Bunge, M. (2013). La ciencia: Su método y su filosofía (1.ª ed.). Pamplona, España: Laetoli.
- Zuluaga-Buriticá, M., & Castellanos-Polo, O. C. (2023). Bienestar y productividad: Legado del enfoque humanista de la administración. *Revista Ciencia & Sociedad*, 3(2), 178–185. Recuperado a partir de <https://www.cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/79>
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Costa, A., & Soares, D. (2009). Orientação psicológica para a aposentadoria. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 97–108. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200009



- DANE. (2022). Pensionados en Colombia: Con todo y el ingreso que reciben, muchos no escapan a la pobreza. *Semana*.
<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/pensionados-en-colombia-con-todo-y-el-ingreso-que-reciben-muchos-no-escapan-a-la-pobreza/202123/>
- Del Cid, A., Sandoval, F., & Méndez, R. (2011). Investigación: Fundamentos y metodología. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.unipamplona.basesdedatosezproxy.com/?il=4749>
- Decreto 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Gallego-Losada, R., Montero-Navarro, A., Rodríguez-Sánchez, J. L., & González-Torres, T. (2022). Retirement planning and financial literacy, at the crossroads. *Finance Research Letters*, 44, 102109. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102109>
- Preciado Cortés, F., & Gómez Nashiki, A. (2019). Docentes universitarios y sus expectativas hacia la jubilación. *Perspectivas Sociales*, 21(1). Recuperado a partir de <https://perspectivassociales.uanl.mx/index.php/pers/article/view/93>
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. F. (2019). Connecting talent management, employee engagement and turnover intention: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 10, 313. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00313>
- Gobernación de Norte de Santander. (2021). Plan estratégico del talento humano.
- Helmer, J., & Mühlenbrock, A. (2019). After early retirement: HR strategies toward older employees. *Journal for Labour Market Research*, 52, 26. <https://doi.org/10.1186/s12651-019-0258-4>
- Herrador-Alcaide, T. C., Hernández-Solís, M., & Topa, G. (2020). A model for personal financial planning towards retirement. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1262–1281. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13978>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. M. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- <http://www-ebooks7-24-com.unipamplona.basesdedatosezproxy.com/?il=6443>
- Maxwell, J. (2016). El talento nunca es suficiente. Grupo Nelson.
- Méndez, R. (2020). Cuestionario autoadministrado.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). Talento humano en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(59), 329–349.
- Musakuro, R. N. (2022). A framework development for talent management in the higher education sector: A grounded theory approach. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(0), a1671. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1671>
- Murta, S. (2014). Preparação para a aposentadoria: Implantação e avaliação do Programa Viva Mais! *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 27(1), 1–10. https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722014000100001
- Ñaupas Paitán, H., Palacios Vileta, J. J., Romero Delgado, H. E., & Valdivia Dueñas, M. R. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. <https://www-ebooks7-24-com.unipamplona.basesdedatosezproxy.com/?il=8046>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). Informe mundial sobre la protección social 2020–2022. https://www.ilo.org/secsoc/information-resources/publications-and-tools/books-and-reports/WCMS_842103/lang-es/index.htm
- Rabl, T., & Milasi, S. (2022). Examining HRM practices and employee retention: The role of perceived organizational support and psychological contract fulfillment. *Sustainability*, 14(19), 12753. <https://doi.org/10.3390/su141912753>
- Salanova, M., Martínez, I. M., Llorens, S., & Grau, R. M. (2021). The HERO Model: How healthy and resilient organizations enhance workers' well-being. *Occupational Health Science*, 5, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00068-0>
- Wilckens, M., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (2021). Organizational practices for the aging workforce: Development and validation of the Later Life Workplace Index (LLWI). *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 352–386. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa012>