



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Campus Bárbula



**ANÁLISIS DEL OUTPLACEMENT APLICABLE A LA JUBILACIÓN,  
COMO ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA  
EN UNA DEPENDENCIA ADSCRITA A UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA,  
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autoras:  
Granadillo, Yanith  
C.I: 12.105.538  
Pérez, Rosangel  
C.I: 10.456.578

Campus Bárbula, Marzo 2016



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Campus Bárbula



**ANÁLISIS DEL OUTPLACEMENT APLICABLE A LA JUBILACIÓN,  
COMO ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA  
EN UNA DEPENDENCIA ADSCRITA A UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA,  
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autoras:  
Granadillo, Yanith  
C.I: 12.105.538  
Pérez, Rosangel  
C.I: 10.456.578

Línea de investigación: Sociología de las Organizaciones: Tipología, Cultura,  
Tecnología y Cambio Organizacional

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciados en  
Relaciones Industriales

Campus Bárbula, 15 de Abril 2016



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Campus Bárbula



## CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ANÁLISIS DEL OUTPLACEMENT APLICABLE A LA JUBILACIÓN,  
COMO ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA  
EN UNA DEPENDENCIA ADSCRITA A UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA,  
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Tutora: Prof. Maritza Colmenares

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por: Prof. Maritza Colmenares  
C.I. 9.445.812

Campus Bárbula, 15 de Abril 2016



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Campus Bárbula



### CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Por medio de la presente, se hace constar que el Trabajo de Grado titulado: **ANÁLISIS DEL OUTPLACEMENT APLICABLE A LA JUBILACIÓN, COMO ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN UNA DEPENDENCIA ADSCRITA A UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**, presentado por las Bachilleres: Granadillo, Yanith, titular de la Cédula de Identidad N° V-12.105.538 y Pérez, Rosangel, titular de la Cédula de Identidad N° V-10.456.578, se ha hecho bajo el debido seguimiento y revisión.

**Profesora: Maritza Colmenares**

**C.I:9.445.812**



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Campus Bárbula



### VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“ANÁLISIS DEL OUTPLACEMENT APLICABLE A LA JUBILACIÓN, COMO ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN UNA DEPENDENCIA ADSCRITA A UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**, para optar al Título de: **Licenciado en Relaciones Industriales**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

A los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

**Nombre y Apellido C.I. Firma**

---

---

---

---

## **DEDICATORIA**

Sin duda, quien se merece el crédito es Dios, su cuidado, su favor y su provisión han estado a lo largo de mi vida, son muchas las historias de cómo Dios ha obrado para que yo pudiera llegar a alcanzar este logro.

Mis padres, Norma Romero y Juan Granadillo, cada uno fue inspiración y sembró valores, esfuerzos y devoción, para que cada día pudiera levantarme decidida a que los sueños se pueden alcanzar.

A mis hijos Gustavo David y Shioly Alexandra, gracias por todo su apoyo y dedicación, sobre todo su comprensión y paciencia, sin ustedes no hubiese sido posible los AMO!

A mi compañero de vida LP, por todo ese apoyo incondicional y repetirme en miles de oportunidades tu puedes, te falta poco, te doy las gracias por tanto mimol.

A mi Abuelita Celeste de Granadillo, mí consentida a pesar de su avanzada edad siempre ha estado allí para darme fuerza, ánimo y aliento.

Mi familia, en especial mi hermana Nohemí Granadillo y mi tío Carlos Granadillo por su sencillez y honestidad que son como un desafío a tomar, no importa que tan mal pueden ir las cosas, siempre debemos enarbolar la integridad, gracias por tanto entusiasmo y apoyo.

A todos mis seres queridos, mis sobrinos José y María, mi cuñis Jorge que de una forma u otra manera me brindaron su colaboración.

***Yanith Granadillo***

## **DEDICATORIA**

A mi Dios todo poderoso por toda la fortaleza y sabiduría que ha dado en mi vida.

A mis padres Orlando Félix y Fulmen Viola, a quien le debo mi vida y lo que soy hoy día.

A mis hijos Gabriel, Maglio y Santos que son mi mayor tesoro, los Amo.

A mi esposo Gustavo Ramón por su amor y apoyo incondicional.

Y a mis viejos Elisenia Barón de Viola, Domingo Antonio Sánchez Cisneros y Profesor Lino de las Mercedes Valles, por ser los que me llenaron de amor, fortaleza y fuerza, para alcanzar esta meta tan anhelada en mi vida, gracias por creer en mí, por todo su apoyo, colaboración y cariño los quiero eternamente.

***Rosangel Pérez***

## **AGRADECIMIENTOS**

A ti mi Dios, por ser aliento fortalecedor y por sembrar ese sueño en mi corazón que me ha traído hasta aquí.

A mi jefa, gran amiga y excelente compañera de trabajo Lcda. Glorimar Soto, gracias por enseñarme, aconsejarme gracias por tanto apoyo, siempre te estaré muy agradecida, eres grande entre las grandes te quiero mucho.

A mi amiga Rosangel Pérez mi gran compañera de tesis, gracias por tu paciencia y gentileza, Dios permitió que hiciéramos este trabajo juntas para aprender y conocer muchas cosas nuevas, pero lo más bello de todo fue que siempre Dios nos guardó, protegió y nos dio la sabiduría para terminar con éxito nuestras carreras. Si plantas una semilla de amistad, recogerás un ramo de felicidad gracias amiga, fue la mejor elección te adoro.

Gracias a mi tutora Lcda. Maritza Colmenares, por su importante asesoría, por su confianza en el proyecto y paciencia.

Un gran y especial reconocimiento para la Lcda. Janet Celis de Quintana y a su esposo Lcdo. Carlos Quintana por todo su apoyo, orientación, guía y colaboración.

Con mucho respeto agradezco a los profesores, Germán Ospino y Bruno Valera, por su apoyo incondicional y oportuno en esta última fase teórica, gracias por ser pieza fundamental para la materialización de este proyecto.

A la ilustre Universidad de Carabobo por darme la oportunidad de egresar de ella, me siento sumamente orgullosa de ser una profesional UC.

*Yanith Granadillo*



## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios grande poderoso y celestial, por no abandonarme jamás y haberme regalado la voluntad de mantenerme en pie de lucha constante para lograr mis metas, a quien continuamente le agradezco todo lo que me ha dado en mi vida.

A mi amigo Lcdo. Domingo González, por tanto apoyo siempre te estaré muy agradecida.

A mi amiga Yanith Granadillo y gran compañera de tesis, fue la mejor elección te quiero un montón.

Con cariño y respeto agradezco a los profesores Lcda. Maritza Colmenares, por su importante asesoría. Lcdo. Germán Ospino y Lcdo. Bruno Valera, por su apoyo incondicional y oportuno en última fase teórica, gracias por ser pieza fundamental en esta investigación.

En especial reconocimiento para la Lcda. Janet Celis de Quintana, por todo su apoyo y colaboración.

A todos aquellos, que de una forma u otra manera me brindaron su colaboración y aunque parecieran minúsculas acciones, le reconozco como aporte relevantes para la materialización de este proyecto.

**Rosangel Pérez**



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Campus Bárbula



**Análisis del Outplacement aplicable a la Jubilación, como Estrategia de Responsabilidad Social Universitaria en una Dependencia Adscrita a una Universidad Pública, ubicada en Valencia, estado Carabobo**

**Autoras:** Granadillo, Yanith; Pérez, Rosangel

**Tutora:** Maritza Colmenares

**Fecha:** 15 de Abril, 2016

**Resumen**

Se elaboró una investigación sobre la desvinculación asistida con el objetivo de analizar el Outplacement aplicable a la jubilación, como estrategia de responsabilidad social universitaria en una dependencia adscrita a una Universidad Pública, ubicada en Valencia estado Carabobo. Se realizó un estudio de corte donde se reconoce la percepción que tienen los trabajadores sobre el proceso de jubilación actual y se fundamenta la disposición de los trabajadores, la administración de Recursos Humanos y la Asociación Sindical de la dependencia objeto de estudio, ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatario. Los resultados recogen el desconocimiento de los trabajadores sobre el significado, la importancia y los beneficios de esta estrategia de desvinculación para los jubilados. Se pone de manifiesto que la administración de Recursos Humanos y el sindicato reconocen la necesidad y factibilidad de su aplicación en la entidad objeto de estudio y se propone instaurar un precedente como modelo a seguir y repercutir hacia otras instituciones universitarias, pero prevaleciendo la universidad objeto de estudio como pionera en la implantación de un programa de desvinculación asistida para la jubilación.

Palabras Claves:

Desvinculación asistida, Outplacement, Responsabilidad Social Universitaria, jubilación, jubilados y pensionados, Gestión de Recursos Humanos

Línea de Investigación: Sociología de las Organizaciones: Tipología, Cultura, Tecnología y Cambio Organizacional



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Campus Bárbula



**Análisis del Outplacement aplicable a la Jubilación, como Estrategia de Responsabilidad Social Universitaria en una Dependencia Adscrita a una Universidad Pública, ubicada en Valencia, estado Carabobo**

**Authors:**

Granadillo, Yanith

Pérez, Rosangel

April, 2016

**Abstract**

A study on assisted separation (outplacement) in order to analyze the applicable outplacement as a strategy for university social responsibility in a unit attached to a public university located in Valencia, Carabobo state, is performed. A study of court where the perception of workers about the process of actual retirement and disposal for implanting this strategy is recognized based workers, management and the union of workers presidency dependence under consideration before the implementation of a program is performed outplacement and assisted severance in the preretirement process. The results reflect the ignorance of workers about the meaning, importance and benefits of this strategy of disengagement for retirees. It shows that the administration and the union of workers recognize the need and feasibility of its application in the institution under study and generalization of the strategy aims to other forms of disengagement stipulated in the labor law and other studied university's dependencies.

Keywords: assisted severance, outplacement university social responsibility, retirement, retirees Human Resources Management

Research Line: Sociology of Organizations: Typology, Culture, Technology and Organizational Change

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	VI	
Agradecimiento.....	VIII	
Resumen.....	X	
Índice general.....	XII	
Índice de cuadros.....	XIII	
Índice de gráficos.....	XIV	
Introducción.....	18	
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>EL PROBLEMA</b>		
Planteamiento del Problema.....	21	
Objetivos de la Investigación.....	29	
<i>Objetivo General</i> .....	29	
<i>Objetivos Específicos</i> .....	29	
Justificación de la Investigación.....	30	
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>		
Antecedentes.....	32	
Bases Teóricas.....	42	
Definición de Términos Básicos.....	52	
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>		
Naturaleza de la Investigación.....	54	
Estrategia Metodológica.....	56	
Población y muestra.....	63	
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	65	
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>		66
<b>CONCLUSIONES.....</b>		126
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		132
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>		135

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Pág.</b>
1.	Cuadro Técnico Metodológico 1.....	58
2.	Cuadro Técnico Metodológico 2.....	59
3.	Cuadro Técnico Metodológico 3.....	60
4.	Cuadro Técnico Metodológico 4.....	61
5.	Distribución de la Población.....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Pág.</b>
1. Quiero jubilarme cuanto antes.....	76
2. Creo que después de jubilarme nada va a reemplazar mi trabajo actual.....	77
3. La jubilación significa la satisfacción de terminar un ciclo de mi vida profesional.....	78
4. Considero que la jubilación es el comienzo de una nueva etapa, donde tendré nuevas oportunidades para mi desarrollo personal y profesional.....	79
5. La jubilación me permitirá llevar a cabo los proyectos que había postergado por las exigencias del trabajo.....	80
6. Sé qué hacer con el tiempo que tendré disponible cuando me jubile.....	81
7. Siento que después de jubilarme no tendré nada más que aportar a mi familia.....	82
8. La jubilación me produce un sentimiento de ser inútil para la sociedad.....	83
9. Al jubilarme me dedicaré a otro trabajo de forma inmediata.....	84
10. Conformaré un negocio familiar para trabajar por mi cuenta.....	85
11. Estoy conforme con el proceso de jubilación actual...	86
12. Conozco el concepto del Programa de Desvinculación Asistida (Outplacement).....	87
13. La desvinculación asistida sirve para disminuir el temor a la jubilación.....	89

14. Mediante la desvinculación asistida se le brinda asesoría y apoyo psicológico individual al que se jubila.....	90
15. El Outplacement es reconocimiento al trabajador por su tiempo de servicio en la organización.....	91
16. Estoy de acuerdo con que se haga un proceso de preparación previo a la jubilación.....	92
17. Quiero jubilarme como siempre se ha hecho, sin actividades prejubilatorias.....	93
18. Tengo interés en participar en actividades prejubilatorias.....	94
19. Se perfectamente lo que quiero después de jubilarme y tengo los medios para hacerlo.....	95
20. Tengo idea de lo que quiero para el futuro, pero debo encontrar los medios para materializarlo.....	96
21. Tengo conocimientos para asumir un nuevo trabajo cuando me jubile.....	97
22. Voy a dedicarme a una segunda carrera cuando me jubile.....	98
23. Mi salud me permite trabajar en otro lugar cuando me jubile.....	99
24. Al jubilarme me dedicaré a la relación con mi familia	100
25. Me produce incertidumbre que al jubilarme desmejore la relación con mi familia porque estaré más tiempo en casa con ellos.....	101
26. Creo que el ocio pueda utilizarse de una forma productiva.....	102
27. Actualmente poseo un plan de vida. Tengo planes para mi futuro post jubilación.....	103

28. Creo que es necesario comenzar a planear mi futuro post jubilación.....	104
29. Me siento a gusto conmigo mismo.....	105
30. Me siento valorado y querido por los demás.....	106
31. Considero necesario aprender a autovalorarme.....	107
32. Soy capaz de superar mis miedos e incertidumbres...	108
33. Poseo técnicas para superar los problemas.....	109
34. Me sería útil recibir asesoría para mi etapa post-jubilación.....	110
35. Puedo replantearme mi vida luego de la jubilación sin necesidad de orientación.....	111
36. Pienso cambiar mi estilo de vida después que me jubile.....	112
37. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.....	113
38. Echaré de menos a mis compañeros de trabajo.....	114
39. La relación con mis compañeros de trabajo es importante para el desarrollo de mi vida social.....	115
40. Me gustaría que me den una preparación para enfrentar la jubilación.....	116
41. Es satisfactorio que me orienten a darle utilidad al tiempo libre que tendré al jubilarme.....	117
42. Sería importante recibir orientación para renovar mi estilo de vida.....	118
43. Valoro pertenecer a esta institución.....	119
44. Me siento vinculado y comprometido con mi trabajo...	120



45. Conozco el propósito fundamental de asistir a los trabajadores en su desvinculación del trabajo en la Universidad.....	121
46. Domino que la desvinculación asistida a los trabajadores está prevista en la Convención colectiva única.....	122
47. Considero innecesario la aplicación de un programa de desvinculación asistida al proceso de jubilación actual.....	123
48. Estimo que la institución debe activar un mecanismo para dar cumplimiento a la cláusula de la Convención Colectiva única sobre la desvinculación asistida.....	124
49. Estoy de acuerdo en que se implante un programa de desvinculación asistida para los trabajadores en proceso de jubilación.....	125

## INTRODUCCIÓN

En la continua búsqueda de la satisfacción de los trabajadores, los administradores de Recursos Humanos se interesan por implementar sistemas y mejoras en el ambiente laboral. Tal es el caso de las instituciones públicas, las cuales deben dirigir sus esfuerzos a alcanzar la eficiencia de sus trabajadores, lo que sólo se puede lograr si ellos se encuentran motivados y alejados de cualquier estado de incertidumbre o desvaloración.

Por ejemplo en Venezuela, los trabajadores adscritos a la administración pública, encuentran atractivos en los beneficios que otorgan sus instituciones. En este sentido, tan importante es la política de selección de personal como la política de desvinculación laboral mediante la jubilación, ya que ambos son momentos extremos en la vida laboral de un trabajador. Sin embargo, actualmente en muchas de las entidades laborales, la jubilación solo se cumple como un proceso administrativo normado, dejando a un lado los efectos que en las personas, la sociedad y la institución puede causar este cambio de estatus del trabajador y en el momento de desvincularse, por lo general no tienen en consideración que las personas pueden experimentar diversas reacciones impredecibles, debido a la condición social del individuo.

A este respecto, la presente investigación se desplegó en una dependencia de una universidad pública, abarcando el concepto de la jubilación, considerando la posibilidad de aplicar un programa de Outplacement o desvinculación asistida, luego de la correspondiente revisión bibliográfica sobre sus orígenes, evolución, elementos y características, con basamento del marco teórico y antecedentes que han permitido elaborar un estudio de tipo descriptivo, con investigación de campo, para el desarrollo de un diagnóstico sobre el proceso actual de la jubilación de los empleados de dicha dependencia, lo que ha ameritado la revisión de temas de actualidad que reflejan los

resultados de la práctica de programas de Outplacement por parte de algunas organizaciones, así como también, la revisión de los comentarios más recientes expuestos por tratadistas del tema.

En este orden de ideas, esta investigación estuvo orientada a describir las debilidades y fortalezas presentes en el procedimiento para la obtención del beneficio de jubilación consagrado en las leyes venezolanas para personal que labora en las universidades públicas, a fin de formular recomendaciones con miras al logro exitoso de los objetivos planteados, por lo que el presente trabajo de grado, consta de cinco capítulos estructurados como a continuación se refieren:

En el **primer Capítulo** referido al Planteamiento del Problema, donde se expone la situación a estudiar, la presentación de los objetivos, general y específicos, de igual forma se plantea la justificación que indica los aportes y motivaciones del presente estudio.

En el **segundo capítulo** denominado Marco Teórico Referencial, se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas donde se citan criterios de diversos autores en relación al tema, así como también las bases legales y la definición de términos básicos como orientación al lector.

El **tercer capítulo** comprende el Marco Metodológico y establece la clasificación del estudio según diversos criterios, la operacionalización de los objetivos a través del Cuadro Técnico Metodológico, la población y muestra objeto de estudio, y el instrumento de recolección de información entre otros aspectos.

El **cuarto capítulo**, designado para el Análisis e Interpretación de Resultados, donde se presenta la información recabada a través del instrumento, debidamente tratada estadísticamente mediante la tabulación y los índices de respuestas, así como

la presentación de gráficos y su respectivo análisis, todo esto en función de los objetivos de la investigación.

En el **quinto y último capítulo**, llamado Conclusiones y Recomendaciones se plantean los aspectos más relevantes de la investigación en las conclusiones, y en las recomendaciones donde se refieren algunos aspectos dirigidos a mejorar el problema de investigación inicialmente planteado.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **Planteamiento del Problema**

El trabajo en la sociedad moderna, representa un símbolo de inserción social para las personas, no solo es una forma de conseguir el sustento diario, sino que representa una función de crecimiento personal el cual abarca la satisfacción de las necesidades, la consecución de las metas personales y la socialización de los individuos en gran medida. Es por ello, que los trabajadores por lo general crean un vínculo poderoso con la organización a la que le prestan sus servicios y más aún al entorno en el que se desenvuelven.

Es así como actualmente, la gestión del capital humano abarca la integralidad de la persona en el proceso social de trabajo, dejando de considerarla como un recurso más de la organización para asumirla como su activo real más importante, que debe ser reclutado, atendido, mantenido, cuidado y retenido durante todo en el período activo del trabajador.

En tal sentido, desde la búsqueda de personal, cada organización suma un conjunto de esfuerzos que le permitirán además de incluir al candidato más idóneo, asegurarse de que éste pueda manejarse de la mejor manera dentro de la organización, mediante el reclutamiento, selección, inserción y hasta la socialización del individuo dentro del puesto de trabajo; todo esto con la finalidad de asegurarse obtener el mejor desenvolvimiento posible del trabajador en aras de alcanzar los objetivos planteados.

Sin embargo, un modelo efectivo de recursos humanos o gestión del capital humano, debe trascender el tiempo de servicios activos del trabajador de forma tal que el proceso de la desvinculación ya sea esta voluntaria o involuntaria, forme parte

de dicho modelo, destacando en este punto que en Venezuela la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, en su artículo 76, establece como causales de terminación de la relación laboral, el despido, el retiro, la voluntad común de las partes o las causas ajenas a la voluntad de ambas.

Por otra parte, en los últimos años ha comenzado a imponerse una corriente de pensamiento en la cual se considera que las obligaciones del patrono con sus empleados, no termina al momento de llegar al final de su relación laboral, y se ha propuesto una última función de la gestión de recursos humanos, la cual va dirigida a preparar a los individuos que han de desvincularse de su puesto de trabajo.

En este sentido, a esta modalidad de asesoramiento se le conoce como Outplacement o desvinculación asistida, la cual es definida por Lisbona (2009:3), como “un servicio que una empresa aporta a todos o una parte de sus trabajadores despedidos, para lograr una transición en su carrera, ocasionando los menores perjuicios posibles”; por lo cual, la implementación de esta función, se podría ver como una actividad que no le reportará beneficios de ninguna índole a la organización, pero garantiza mantener un recurso intangible que se encuentra en la imagen organizacional ante la sociedad.

Por lo tanto, es una práctica que se ha vuelto últimamente popular y la razón principal es la gran cantidad de estudios que se han realizado al respecto, donde inicialmente se ha monitoreado la situación general de los individuos que son despedidos, para medir las consecuencias negativas que en estas personas tiene su nueva situación, como fue ampliamente reseñado y documentado por Morris (1987), a través del estudio de trabajos realizados por diversos autores, concluyendo que:

Es una de las fuentes de estrés extremo más significativas, generando en las personas que lo experimentan una serie de trastornos emocionales, psicológicos, problemas de

hipertensión, ansiedad, daños a la autoestima, tendencias al consumo excesivo de cigarrillos, alcoholismo, incluso en estudios realizados por Brenner (1987), se demostró la incidencia de los niveles de desempleo, en el incremento en admisiones a hospitales psiquiátricos, suicidios, mortalidad infantil y cardiopatías”. (p. 156).

A este respecto se puede observar, que los individuos llegarían a sufrir graves consecuencias producto de la desvinculación de su empleo; y como fue señalado anteriormente, los estudios fueron dirigidos inicialmente a trabajadores despedidos, pero actualmente se aplica además al personal que una vez cumplido su tiempo de servicio, es desvinculado mediante la jubilación debido en que si bien al jubilado no se le desarrolla un estado de estrés por una incierta situación económica crítica que genera el despido, la jubilación genera un estado de ansiedad o también puede ser de depresión, basado en la percepción de utilidad social de la persona y en el brusco cambio de hábitos de vida, derivados de su nueva condición de jubilado.

Es por esto, que muchas organizaciones han decidido implementar el Outplacement, dado que pretenden mantener una imagen corporativa positiva, tanto para los agentes externos como para los mismos trabajadores que se desempeñan en la organización, dado que su rendimiento se puede ver afectado producto de la incertidumbre, la ansiedad y la angustia a la que se hizo referencia.

En ese orden de ideas, se observa como normalmente se concibe la jubilación como el acto regular, natural y formal de desincorporación definitiva de la actividad laboral, debido al cumplimiento de requisitos específicos establecidos por la ley o por convención colectiva. En Venezuela la jubilación la obtienen en su mayoría los trabajadores o funcionarios públicos y, en menor cuantía, en el sector privado al concurrir el tiempo prefijado de 25 años de servicio y/o la edad cronológica determinados por la ley.

Este cambio de estatus del trabajador se realiza en las instituciones públicas con aplicación de los procedimientos previstos en la Ley del Estatuto sobre el Régimen de Jubilaciones y Pensiones de los Funcionarios o Empleados de la Administración Pública Nacional, de los Estados y de los Municipios (2006), o a través de reglamentos internos de las instituciones y lo previsto en las convenciones colectivas.

En este mismo orden de ideas, puede observarse con mayor incidencia en el mundo acelerado de hoy, la insistencia del colectivo hacia la consciencia común, donde paulatinamente se han ido tomando en cuenta cada vez más situaciones discriminantes, ocasionadas por las entidades de trabajo y poco aceptadas por la sociedad. De esta nueva corriente de pensamiento ha nacido el término de Responsabilidad Social Empresarial u Organizacional, enunciado que abarca una supervisión extensa de casi la totalidad de las actividades de las instituciones, con la finalidad de alcanzar el mejor desenvolvimiento corporativo dirigido a la sociedad y el medio ambiente.

En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial está definida por Caravedo (1996), quien expone que:

Es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra. (p.3).

Partiendo de lo antes citado, se puede prever una amplia variedad de acciones que se pueden llevar a cabo como estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, desde la disminución de los agentes contaminantes hasta la ayuda a causas sociales,



sin dejar de lado el Outplacement, el cual puede ser considerado como una herramienta para aumentar la responsabilidad social en las empresas.

De esta forma, esa cultura que está en búsqueda de la mayor responsabilidad hacia la misma sociedad y hacia el medio ambiente, pretende establecer a la responsabilidad social como una función importante dentro de cada empresa o institución, pues podría generarle valor agregado, es decir, una mayor aceptación de sus productos, servicios o posicionamiento en el mercado y mejoramiento de su imagen corporativa. En la sociedad esta responsabilidad se apoya en la necesidad de crear un beneficio que llegue a la comunidad; en este caso por medio de los trabajadores quienes son parte integral de la sociedad.

Dentro de este orden de ideas y en virtud que las instituciones universitarias han adoptando la responsabilidad social hacia la comunidad en el establecimiento de sus objetivos, misión y visión, se han generado diversas definiciones al respecto, entre las cuales se destaca la definición dada por Vallaeys (2007) y señalada por Parra (2010), opinando que la Responsabilidad Social Universitaria se corresponde con una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo), a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales generados por la universidad, en un diálogo participativo con la sociedad para mejorar la academia y promover el desarrollo humano sostenible.

Ahora bien, en las instituciones públicas venezolana la desvinculación de los trabajadores mediante la jubilación, se enmarca legalmente en la Ley del Estatuto sobre el Régimen de Jubilaciones y Pensiones de los Funcionarios o Empleados de la Administración Pública Nacional, de los Estados y de los Municipios (2006), y los reglamentos de pensiones y jubilaciones de las universidades autónomas mediante la aplicación de procedimientos que permiten validar o no la Jubilación de un trabajador

considerando edades y tiempo de servicio, sin embargo no se considera en dichos procedimientos los efectos que puede causar este cambio de estatus en el trabajador.

En este sentido, las universidades públicas en Venezuela gozan de un número de beneficios derivados de la ley y la convención colectiva que las convierten en organizaciones con un alto nivel de atractivo para su acceso y permanencia, esto genera que al concluir los 25 años de trabajo en la institución, el trabajador se ha acostumbrado a disfrutar de dichos beneficios de manera estable.

Por otra parte, el ritmo de trabajo al que están sometidos y la necesidad de cumplimiento de horarios cerrados de trabajo de acuerdo con lo establecido por la ley, puede afectar positiva o negativamente a las personas, tanto en su salud como en sus emociones y en sus relaciones con familiares y amigos.

Cabe destacar, que no solo las empresas privadas pueden obtener beneficios por medio de la implementación del Outplacement para las jubilaciones, sino que por su parte las instituciones públicas, y en particular las universidades pueden alcanzar niveles de aceptación muy favorables entre la colectividad si ponen en marcha acciones dirigidas a cumplir con su responsabilidad social, además se debe tomar en cuenta que las organizaciones del Estado, están llamadas a adoptar este tipo de medidas ya que representan el sector oficial que debe dar el ejemplo, poniendo en marcha cualquier tipo de acciones que le produzcan beneficios a la sociedad en general.

Ahora bien, aunque además de la jubilación se señalan otras formas de desvinculación laboral voluntarias e involuntarias, tales como el despido, la renuncia, la discapacidad y el fallecimiento, es precisamente la jubilación el tema que ocupa esta investigación, por ser generalmente el acto administrativo mediante el cual un trabajador activo pasa a una situación pasiva, y además se tiene en cuenta que la

misma se analiza en el marco de la administración pública venezolana, escogiendo esta forma de desvinculación ya que los despidos en las universidades son casi nulos por la estabilidad laboral que representa, teniendo la jubilación la mayor incidencia dentro de las causales de desvinculación de los trabajadores.

En este sentido se estudió la realidad del proceso prejubilatorio de una universidad pública ubicada en Valencia, estado Carabobo, la cual no mantiene una estrategia consecuente ante la implementación del Outplacement, más allá de que su recurso humano varía constantemente, producto de infinidad de cambios a nivel administrativo, que ha venido experimentado en los últimos años. Destacando que aunque el Outplacement ha sido dirigido inicialmente para los trabajadores de la empresa privada que atraviesan por situación de despidos, circunstancia que no representa el común denominador de las universidades públicas, las investigadoras deciden abordar el tema de la desvinculación asistida, en virtud de los efectos psicológicos que produce el cambio de una situación de trabajo activo durante 25 años a un escenario de terminación permanente de la relación laboral.

Específicamente en la dependencia objeto de estudio, se ha venido llevando a cabo una serie de cambios tanto administrativos como de infraestructura, reorganización y reubicación del personal, al ser una dependencia fusionada, la cual fue creada a partir de la unión de dos dependencias que se dedicaban una a la construcción de la infraestructura de la universidad y la otra al mantenimiento de dicha infraestructura, generándose una plantilla de trabajadores en la estructura organizacional conformada por un considerable número de personal, muchos de los cuales fueron reubicados físicamente en otros espacios, así como también algunos fueron reclasificados mediante ascensos, a fin de reestructurar funcional y operativamente la dependencia para el cumplimiento cabal de su objetivo. Sin embargo esta fusión ha generado que en una sola dependencia se prevé para el

período 2015-2016 la jubilación de 34 trabajadores que ya cumplen con el requisito de años de servicios.

Por lo tanto, esta investigación ha analizado el Outplacement dirigido al personal jubilable de la dependencia objeto de estudio, en función de establecer su implantación, con la finalidad de apoyar y facilitar la desvinculación del capital humano que se jubila, como una estrategia de responsabilidad social de la institución. Con este propósito, surgieron las siguientes interrogantes que le dieron sentido a esta investigación y sirvieron de base para formular los objetivos que fueron planteados:

¿Cuál es el basamento teórico y legal del Outplacement o desvinculación asistida aplicable al sistema universitario en Venezuela?

¿Cómo se ejecuta actualmente el proceso de jubilación de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio adscrita a una Universidad Pública ubicada en el estado Carabobo?

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores sobre el proceso de jubilación actual?

¿Cuál sería la disposición de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio?

## **Objetivos de la investigación**

### ***Objetivo general***

Analizar el Outplacement aplicable a la jubilación, como estrategia de Responsabilidad Social Universitaria en una dependencia adscrita a universidad pública, ubicada en Valencia, estado Carabobo para el período 2015-2016.

### ***Objetivos Específicos***

1. Estudiar el basamento teórico y legal del Outplacement o desvinculación asistida, aplicable al sistema de jubilación en el sector universitario de Venezuela.
2. Describir el proceso actual de jubilación de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio adscrita a una Universidad Publica ubicada en el estado Carabobo.
3. Valorar la percepción que tienen los trabajadores sobre el proceso de jubilación actual.
4. Fundamentar la disposición de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio.

## **Justificación de la investigación**

La Responsabilidad Social Empresarial representa una necesidad para la colectividad, la implementación de procesos, mecanismos y herramientas de gestión que permitan a las organizaciones beneficiar de alguna manera a la sociedad, es un objetivo que deben emprender cada empresa o institución que pretenda mantenerse a la vanguardia de los nuevos tiempos. De esta manera, el Outplacement se convierte en una estrategia dirigida especialmente a sumar valor agregado mediante la aceptación del colectivo y la satisfacción de sus empleados.

Esta investigación ha permitido a la universidad pública objeto de estudio, ubicada en Valencia, estado Carabobo, tener un punto de referencia científico que oriente la implementación del Outplacement como estrategia de Responsabilidad Social Universitaria, lo que origina una imagen corporativa positiva para la institución, y la ubica como una entidad al servicio de la sociedad, cumpliendo con el compromiso de servir como ejemplo.

Adicionalmente, la presente investigación sirve como referencia para futuras investigaciones en el área de jubilación con aplicación de Outplacement, además es un producto contextualizado y hecho en función de la sociedad, como contribución científica al mejoramiento de la calidad de vida para los trabajadores de la dependencia universitaria objeto de estudio, así como de la comunidad en general. Por medio de la presente investigación, se vincula también la formación profesional que ofrece la universidad con los exigentes requerimientos de una sociedad en vías de desarrollo, formando conciencia y aportando al cumplimiento de las leyes.

Para las investigadoras, este trabajo ha representado la oportunidad de implementar sus conocimientos no sólo en los aspectos técnicos del Outplacement y la Responsabilidad Social Universitaria, sino también en el ejercicio investigativo,

aplicando los métodos de investigación y solución de problemas para una situación real. Asimismo, es manifiesta la contribución con un mejor país a través de este aporte, al fomentar una conciencia de responsabilidad para las instituciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En concordancia con el problema planteado, y después de haber justificado lo oportuno de la investigación, es necesaria la formulación de un cuerpo teórico referencial para dar sustento científico y epistemológico al presente estudio.

De acuerdo con Balestrini (2006), mediante el marco teórico:

Se determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación, muestra la voluntad del investigador de analizar la realidad a estudiar de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos de un determinado paradigma teórico. (p.91).

Asimismo, concordando con Sabino (2002:66), este aspecto del trabajo es “una revisión bibliográfica exhaustiva y más detallada sobre los tópicos más importantes de una investigación”. En tal sentido, se presentan a continuación los elementos que lo conforman, inicialmente los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y la definición de términos básicos.

#### **Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes de la investigación se refieren a aquellos trabajos científicos realizados con antelación que se relacionan con la misma y aportan conocimiento para su desarrollo. Tamayo y Tamayo (2003:72), definen antecedente, como “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado”.

El análisis de los mismos se refiere a investigaciones realizadas que guardan relación con el problema objeto de estudio. Ramírez (2006:63) plantea que el objetivo



que se persigue con los antecedentes es “demostrar que no se hayan realizado investigaciones similares a la planteada, o sí se han realizado otras, pero han quedado atrasadas, es necesario actualizar los resultados”. Por lo que a continuación se presenta un resumen de algunas investigaciones realizadas en el área de estudio, que por su vinculación representan los antecedentes de esta investigación.

Carrillo(2013), en su investigación titulada “Diseño del Plan de Desvinculación Laboral Asistida (Outplacement) para el Personal Administrativo de la Universidad Central del Ecuador Periodo 2012-2013”, tuvo como propósito la reorientación de los trabajadores que por efectos de la jubilación, dejan de pertenecer al personal administrativo de la Universidad Central de Ecuador durante el periodo 2012-2013. Para alcanzar ese fin se estructuró un diseño documental para un tipo de investigación explicativa, aplicándose la encuesta como técnica a 47 trabajadores administrativos de 65 a 69 años, quienes se inscribieron en el plan de retiro voluntario para acogerse a la jubilación 2012.

La investigación arrojó como resultados, la identificación clara de una inadecuada planificación, ausencia de responsabilidad social interna y débil comunicación, lo que se refleja en la inadecuada gestión en este proceso. Del mismo modo, entre sus principales conclusiones se encuentra que la responsabilidad directa para poner en marcha este proceso recae en la Dirección del Talento Humano, área que debe cumplir un rol asesor para el servidor en el proceso de transición hacia la jubilación.

Fue tomada en consideración esta investigación, por tener como objeto de estudio la desincorporación asistida de los trabajadores administrativos de una universidad, al igual que este trabajo. En consecuencia representa un modelo para direccionar esta investigación, de acuerdo a la manera de afrontar el problema antes

planteado, además por su diseño documental es una importante base teórica para las autoras.

López (2013), presentó en su investigación titulada “Plan para la implementación de un proceso para la aplicación del Outplacement orientado a la reinserción de los trabajadores del BEV a la Sociedad”. El propósito de esta investigación fue diseñar un plan de implementación de un proceso de Outplacement orientado a la reinserción de los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) a la sociedad; el estudio se llevó a cabo mediante el método deductivo en una investigación exploratoria, recopilando los datos por medio la entrevista, la encuesta y la consulta de expertos, sobre una muestra de 52 empleados del BEV. La investigadora determinó como resultados, que para obtener empleo no son suficientes los conocimientos técnicos o un título profesional, sino que se valoren de forma significativa una serie de habilidades personales tales como: capacidad de expresión oral y escrita, iniciativa, interés, capacidad para trabajar con otras personas, capacidad para expresar afectos y puntos de vista propios y otras similares.

Este antecedente fue tomado en consideración por que el propósito que tiene al proponer la aplicación del Outplacement, aunque su alcance es la implementación de un plan, se realizó previamente un estudio acerca de las desincorporaciones, de manera de explicar su utilidad, lo que constituye un importante precedente para el estudio de la desincorporación asistida y una guía para establecer las recomendaciones propuestas en los objetivos.

Goveia, Linares y Mora (2012), en su investigación titulada “Programa de Formación dirigido al personal en proceso de jubilación del Banco Central de Venezuela (Outplacement)”, tuvo como propósito diseñar un programa de formación para el personal objeto de estudio. Dicho trabajo se orientó hacia la investigación de campo, de nivel descriptivo y abordó una muestra de 47 personas que se jubilaron del

Banco Central de Venezuela, a las cuales se le aplicó una entrevista en su modalidad cuestionario, compuesto de 18 preguntas abiertas y cerradas como instrumento de recolección de datos.

De acuerdo con los resultados obtenidos en dicha investigación, se pudo determinar la gran importancia que tiene para los trabajadores en situación de jubilación, el proceso de desvinculación asistida, por los problemas que puede originar el cambio de rutina, hacia una situación de descanso prolongado, luego de muchos años de trabajo constante para la institución. Entre sus principales conclusiones, se estableció que la instrucción debe enfocarse en la capacidad emprendedora que tiene cada uno de los participantes.

Este antecedente fue tomado como referencia, por ser un estudio descriptivo del proceso dirigido a la desincorporación de trabajadores por jubilación y la necesidad que tienen estos, de recibir asesoría formativa para afrontar su nueva situación en la sociedad, por lo cual representa una base para orientar este trabajo.

Gaete (2011), en su trabajo titulado “La Responsabilidad Social Universitaria como Desafío para la Gestión Estratégica de la Educación Superior: el caso de España”; tuvo como propósito fundamental analizar los aspectos más importantes y destacados del concepto de responsabilidad social, aplicado como un modelo de gestión de las organizaciones que permitiera a las universidades desarrollar procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones más conectadas con los intereses de la sociedad.

Esta investigación está basada en una metodología cualitativa, para orientar la selección de las partes interesadas a considerar para realizar las entrevistas a un conjunto de 15 expertos en el área de la responsabilidad social, en su mayoría profesores de distintas casas de estudio universitario. Los resultados indicaron que las

iniciativas de responsabilidad social universitaria en España mayoritariamente se orientan a los enfoques gerencial y normativo, sin dejar de destacar las acciones de voluntariado y cooperación al desarrollo, propios del enfoque transformacional, respecto a la revisión de la contribución del quehacer universitario y al debate y reflexión necesaria para lograr una sociedad más sustentable y justa.

Entre sus conclusiones se encuentra que, la heterogeneidad y multiplicidad de concepciones de la Responsabilidad Social Universitaria, hacen imprescindible la emergencia de planteamientos teóricos que faciliten una mejor comprensión y aplicación de este concepto a la gestión universitaria, convirtiéndose en una tarea fundamental e ineludible para los investigadores de esta temática en el muy corto plazo. Su relación con esta investigación, es el estudio profundo de la responsabilidad social universitaria, a partir del significado otorgado por los propios actores sociales, lo cual está muy relacionado con la temática del trabajo, por considerarse el Outplacement desde la perspectiva de la responsabilidad social y su consideración como política organizacional.

Quintero (2011), en su trabajo titulado “Concepto de Responsabilidad Social Empresarial por los Trabajadores del Grupo Telefónica Venezuela”, tuvo como propósito establecer la definición de responsabilidad social empresarial que manejan los empleados para compararlo con el trabajo de Responsabilidad Social Empresarial desarrollado por el grupo a través de su fundación. El estudio se realizó por medio de una investigación de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, transversal y de campo; la población para esta investigación fueron los 3000 trabajadores que se encontraban activos en la nómina del grupo Telefónica Venezuela, tomándose una muestra de 74 personas de los cargos operativos, 25 personas de los cargos medios y 6 gerentes.

Entre los resultados que arrojó la investigación, se encuentra que el personal de la gerencia conoce los programas de responsabilidad social empresarial, aunque no comprende su filosofía. Por otra parte entre las conclusiones, se estableció que el proceso de comunicación es el aspecto de más importancia para la puesta en marcha de un programa de responsabilidad social empresarial.

Se considera importante esta investigación para las autoras, en función de establecer un basamento conceptual acerca del término responsabilidad social empresarial, y los factores que abarca dentro de las organizaciones, para establecer el Outplacement como política en este sentido.

### **Referentes teóricos**

En este punto es conveniente hacer algunas precisiones teóricas que sirvan como punto de partida para esta investigación, ubicándola en una determinada corriente de pensamiento mediante algunos conceptos claves.

A continuación se presentan dos teorías ampliamente reconocidas, aceptadas y aplicadas, en estudios las cuales son la teoría administrativa de las relaciones humanas, liderada por Mayo proponiendo el enfoque humanista de la administración y la teoría de los accionistas, que dio comienzo a la búsqueda de las organizaciones éticas y su funcionamiento.

#### *Teoría Administrativa de las Relaciones Humanas (Mayo)*

Luego de la revolución empresarial impulsada por Frederick Taylor, mediante la formulación de la teoría de la administración científica, consideró en su estudio que el hombre trabaja impulsado por motivaciones económicas, además que la empresa debería estar apoyada en una estructura general.

En el mismo contexto de la aceptación plena de la teoría clásica de la administración, moldeada por Henri Fayol, mediante la determinación de las seis funciones básicas de la empresa que son, técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas, indicando Fayol (1950:10), que sólo la administración “tiene la tarea de formular el programa de acción de la empresa, construir su cuerpo social, coordinar sus esfuerzos y armonizar sus acciones”, determinando a su vez el concepto de administración.

Posteriormente, se introduce un enfoque humanista, promovido por los experimentos llevados a cabo por Elton Mayo, lo cual le da comienzo a una revolución conceptual, dirigiendo el énfasis en las personas que trabajan por encima del puesto en la tarea o de la estructura organizativa, todo fundamentado a la concepción de la teoría científica de la administración como un método sofisticado de la explotación al empleado. Esto le da origen a la teoría de las relaciones humanas, la cual según Chiavenato (2007:88), buscaba “corregir la tendencia a la deshumanización del trabajo que resultaba de la aplicación del método científico y práctico”.

En este sentido, el punto de partida para la estructuración conceptual de la teoría de las relaciones humanas, fueron distintos experimentos, el más famoso el de Hawthorne liderado por Mayo en 1924, estudiando la fatiga, los accidentes de trabajo, la rotación de personal y los efectos de las condiciones de trabajo sobre la productividad de la persona; según Chiavenato (2007:88), respecto al experimento “los investigadores se dieron cuenta que los resultados del experimento eran afectados por variables psicológicas que no podían neutralizar”.

Las conclusiones del estudio crearon las bases fundamentales de la escuela de relaciones humanas, estableciendo que el nivel de producción es producto de la integración social, el comportamiento social de los empleados se apoya totalmente en

el grupo y está condicionado por normas y patrones sociales, entre otras; esto llevo finalmente a proponer que se debe administrar desde el punto de vista humanista, evitando los conflictos como señala Fayol (1938:57), que “las relaciones humanas y la cooperación constituyen las claves para evitar el conflicto social, si la preocupación esta exclusivamente en la eficiencia, se sofoca al trabajador y se presenta el conflicto disminuyendo la productividad”.

En referencia a esta premisa, se puede establecer cómo dichas teorías guardan relación con esta investigación, entendiendo que lo primero en una organización es el punto de vista humanista, donde satisfacer las necesidades de las personas que laboran en las organizaciones más allá de plantearse como un asunto ético, le generará beneficios directos a las empresas, tal es el caso de la desincorporación asistida con respecto a la jubilación, en cuanto a la imagen corporativa y la motivación del personal que debe mantener la universidad objeto de estudio.

#### *Teoría de los Accionistas (Friedman)*

La teoría de los accionistas se basa en que la dimensión de ética queda extrínseca a la esfera de acción de la empresa, la cual fue impulsada por Milton Friedman (1962), en su libro *Capitalismo y Libertad*, en el cual, indica que:

Hay una sola responsabilidad social de la empresa; aumentar sus ganancias... El verdadero deber social de la empresa es obtener las más altas ganancias – obviamente en un mercado abierto, correcto y competitivo – produciendo así riqueza y trabajo para todos de la manera más eficiente posible. (p. 133).

Por lo tanto, cabe señalar que ver la responsabilidad social de la empresa únicamente en la obtención de ganancias es maximizar una sola arista del tema, por lo que se debe acotar que la primera responsabilidad de las empresas es abrir puestos de

trabajo para los habitantes del entorno, atenderlos como trabajadores y ayudarlos en la debida colaboración con su familia, colaborar con el desarrollo territorial mediante la aportación de impuestos y otras acciones como fundaciones y dar apoyo a las organizaciones territoriales, cuidar el medio ambiente circundante, entre otros factores sociales que agregan valor a la ética empresarial.

En consonancia Calvo (2000), señala que:

La justificación de una proposición tan comprometida es: dado que la ganancia es un indicador sintético del eficiente uso de los recursos, la empresa que lo maximiza hace el mejor uso posible de los recursos escasos, evitando que se desperdicie y distorsione, y por lo tanto contribuye a crear, aún sin quererlo, (riqueza y trabajo para todos). (p. 7).

Desde esta perspectiva, se puede establecer que, en tales condiciones el valor económico y valor social se sobreponen completamente, por ende la empresa es socialmente más responsable, en cuanto busque los mayores beneficios para sí. A este respecto, el fundamento ético que respaldaba en la década de los 60 dicha teoría es la ética de las intenciones, que como nuevamente aporta Calvo (2000), se basa en que:

Una acción es definida como moralmente buena cuando se atiene a dos reglas: la regla próxima (la conciencia) y la regla remota (la ley). El sujeto que, logrando armonizar la conciencia a la ley, se comporta consecuentemente, es un sujeto que cumple un acto moralmente bueno. (p. 7)

De acuerdo con lo anterior, se desprende el razonamiento donde, sólo las intenciones del actor y no también las consecuencias de sus actos son relevantes a los fines de definir éticamente un comportamiento; es la intención, por lo tanto, la que importa y la que hace beneficiosa la manera en que la riqueza es producida. Sin embargo, las acciones comenzaron a ser vistas como irreparables más allá de las intenciones y los resultados de esas acciones.



De este modo, en la actualidad, esta teoría ha vuelto a ser considerada (si no pertinente socialmente), como la base para la estructuración de nuevas teorías de responsabilidad empresarial; mas allá de los muchos cuestionamientos que tuvo en el pasado, hasta el punto de ser descartada en algún momento, cuando las empresas actuaban sin importarle el medio ambiente y las personas y no incluían un ingrediente social a sus decisiones de consumo.

Sin embargo, todo dio un vuelco cuando apareció en la década de los 90 esa conducta ambientalista contagiosa entre los diferentes grupos sociales, que luego fue implementada para analizar de manera ética cada ámbito en los que pueden incursionar las organizaciones en la búsqueda de proveer bienes y servicios.

De acuerdo con lo antes expresado, la presión que ahora ejercen los consumidores mediante su inclinación por obtener productos y servicios que sean producidos por organizaciones socialmente responsables, ha introducido un factor más a tomar en cuenta por las empresas, que las impulsa a buscar la eficiencia mediante procesos responsables. Todo esto ha supuesto la aparición de algunos preceptos éticos que validan nuevamente la teoría de los accionistas, entre ellos el más aceptado es el comportamiento ético contribuye de forma positiva a la buena performance empresarial.

Esta premisa es una posición que postula un autointerés brillante por parte de los agentes económicos; cambiando la maximización de las ganancias año a año, por la de un largo período de tiempo, en este sentido Calvo (2000:8), explica que “Concretamente, esto significa que la responsabilidad social entra, como argumento, en la función objetiva de la empresa y no más en el sistema de relaciones”.

En consecuencia, nuevamente la maximización de los beneficios representará el mejor uso de los recursos, lo cual solo se puede lograr con ética y responsabilidad en su uso y maneras de gestionarlos. A los efectos de esta investigación, la teoría

antes descrita, representa una visión generalizada, de la forma de comportamiento correcto en las organizaciones de hoy en día, así como también un basamento importante para entender los beneficios que le proporciona a las universidades actuar bajo los parámetros de la Responsabilidad Social Empresarial.

Aun mas, una institución tan respetada como lo son las universidades, dada su función de ser el motor del conocimiento, lleva implícita una responsabilidad ética ejemplarizante para la sociedad en general, por lo cual tener consideraciones especiales con sus trabajadores que están en etapa jubilatoria, agregará valor a la imagen positiva que debe tener cada universidad, la cual se puede alcanzar mediante la correcta implantación de un programa de Outplacement como estrategia de responsabilidad social universitaria.

### **Bases teóricas**

En toda investigación la sustentación teórica es la base fundamental que dota con aspectos científicos necesarios a los objetivos de la misma, en este sentido el basamento teórico nos plantea los aspectos estudiados que están referidos al tema en estudio, al respecto, Arias (2006:46), señala que las bases teóricas comprenden “una serie de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados”. Por lo que a continuación se presenta una serie de conceptualizaciones y teorías que enmarcan y dan sustento al presente trabajo de manera ordenada.

#### *Responsabilidad Social Empresarial y Universitaria*

En virtud de la vigencia e importancia que ha venido tomando el concepto de Responsabilidad Social en materia organizacional enmarcada en contextos universitarios, fueron seleccionados algunos conceptos que permitieron a las investigadoras involucrar directamente el Outplacement con la realidad laboral de la universidad objeto de estudio, como parte del proceso de cambio que deben enfrentar

sus trabajadores que se encuentran en la etapa de jubilación, y como práctica de la cultura organizacional respecto a la Responsabilidad Social Universitaria.

### *Responsabilidad*

Son muchos los antecedentes históricos que definen la responsabilidad, pero siempre se ha vinculado a la autonomía de la voluntad humana para hacer o no hacer y atendiendo a las consecuencias previsibles e imprevisibles de cada acto. En lo que respecta al contexto de esta investigación, cabe mencionar el criterio de Weber (2008), quien vincula las acciones individuales con las relaciones sociales y, con los contextos de acción; así como con sus condicionamientos, limitaciones, oportunidades, y desafíos. Además, según el autor:

El concepto de responsabilidad incluye, además, una dimensión psicosociológica, en tanto tiene en cuenta el sentimiento de responsabilidad como resorte emocional individual del sentirse afectado por el otro y como capacidad culturalmente construida de evaluar consecuencias de las propias acciones y de atribuirse la obligación de hacerse cargo. (p.3).

El anterior concepto está estrechamente vinculado con la acción voluntaria que realizan las organizaciones hacia los grupos impactados o involucrados directa o indirectamente con ellas, debiendo atender las consecuencias de lo que genera y responder también a la sociedad por lo que se hace, por lo que no se hace y por lo que se quiere hacer para contribuir así con lo social.

### *Responsabilidad Social Empresarial*

La responsabilidad social a la luz de la obligación que tiene la gerencia de tomar acciones para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad, es afirmado por Certo (2000), en el sentido de que las instituciones no son entidades independientes,

que sólo deben responsabilizarse ante los accionistas o dirigentes, ya que también tienen responsabilidad con la sociedad en general, que las crea y las apoya.

Por otro lado, Méndez (2010), opta por sustituir la responsabilidad empresarial como corporativa, opinando que se refiere a la responsabilidad de grandes corporaciones y considera, que las corporaciones no necesariamente son empresas sino otro tipo de organizaciones, mencionando entre ellas a las universidades, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales; de allí que se hable de responsabilidad social de las organizaciones.

Al respecto cabe señalar, que las organizaciones que intentan ser socialmente responsable por convicción y no por obligación, implantan un sistema idóneo para cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial porque son más conscientes del compromiso que tienen con la sociedad y se preocupan por conocer las verdaderas expectativas de sus trabajadores, clientes y de la comunidad para la que actúan.

Se observa entonces, que la Responsabilidad Social Empresarial, puede mejorar sustancialmente la imagen de las organizaciones y generar en sus trabajadores un sentido de conciencia que eleve su calidad de vida laboral. Es así como actualmente, se está gestando un conjunto de teorías dirigidas al estudio de la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial a las universidades específicamente.

### *Responsabilidad Social Universitaria*

Las instituciones universitarias en Venezuela, con su principal propósito de generar conocimientos académicos, tienen también carácter organizacional, siendo responsables de interrelacionar esas dos áreas con una concepción ética expresada en

la toma de decisiones de gestión, alineadas a sus cuatro procesos (Gestión, Docencia, Investigación y Extensión).

Al respecto, Vallaeys (2009), citado por Sidorovas (2015), define la Responsabilidad Social Universitaria como:

Una política de calidad ética de desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docente y personal Administrativo) a través de la gestión orientada y responsable de los impactos organizacionales: educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la universidad genera en un diálogo participativo con la sociedad para la promoción del Desarrollo Humano Sostenible. (p. 215)

Bajo esta perspectiva, la Responsabilidad Social Universitaria exige articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y que los ciudadanos que egresan de las instituciones universitarias, sean igualmente responsables, tanto sus graduandos al titularse como profesionales, como los trabajadores cuando se desvinculan laboralmente.

De esta manera, en base a los planteamientos acerca de la existencia de diferentes orientaciones para las teorías y enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial, Gaete (2011:113), identifica cuatro modelos de Responsabilidad Social Empresarial, “tradicional, moderno y corporativo, empresarial e instrumental y finalmente el modelo pluralista”. Asimismo, elaboró una propuesta para identificar en la literatura diferentes enfoques de la Responsabilidad Social Universitaria, planteando tres grandes perspectivas que orientan las diferentes propuestas y puntos de vista de este concepto, según la siguiente clasificación:

Gerencial o Directiva: Estas posturas se preocupan por analizar el impacto del quehacer universitario en la sociedad,

sobretudo mediante la rendición de cuentas de sus acciones y decisiones hacia sus stakeholders.

Transformacional: Se orientan a revisar la contribución del quehacer universitario al necesario debate y reflexión para alcanzar una sociedad más sustentable y justa.

Normativa: Desarrollo de marcos valóricos desde la universidad como un eje normativo para hacer lo correcto en la vida en sociedad, mediante el establecimiento de redes universitarias nacionales o globales en torno a la responsabilidad social. (p. 123)

Es importante recalcar el criterio del autor, cuando señala que el análisis de estos enfoques o perspectivas teóricas de la Responsabilidad Social Universitaria, no se presentan separados o desconectados entre sí en las propuestas o proyectos desarrollados por cada universidad en la práctica, pudiendo coexistir una o más de dichas orientaciones en las políticas o estrategias de Responsabilidad Social Universitaria desarrolladas por cada una de esas instituciones.

#### *Outplacement o Desvinculación Asistida*

Una política de selección de personal es tan importante como la política de desvinculación laboral. Ambos son momentos extremos en la vida laboral de las personas, ya que el trabajo constituye en nuestra cultura una forma de vinculación social y económica de carácter vital, por lo que su pérdida, especialmente cuando es repentina, trae consigo una serie de reacciones emocionales negativas para aquel que la experimenta.

Es por esto, que desde hace algunos años se ha venido haciendo uso de un programa denominado desvinculación asistida o el Outplacement, para tratar de contrarrestar las posibles implicaciones psicológicas, sociales, económicas y hasta biológicas que puede presentar la persona al ser desincorporada de su puesto de trabajo. Inicialmente, el Outplacement es definido por López (1997:50), como: "un

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

Asimismo, la definición actualmente más aceptada es la empleada por Rodríguez (1987), quien señala que la desvinculación asistida:

Es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible. (p. 51)

En este sentido el Outplacement es efectivamente una política y metodología de desvinculación asistida como una estrategia de Responsabilidad Social de las organizaciones, diseñada para ayudar a las personas a mitigar los efectos negativos al finalizar su relación laboral, y a las organizaciones a implementar las estrategias técnicas de desvinculación con un efecto positivo sobre la productividad.

A nivel mundial, cada vez son más las empresas que por motivos de reestructuración, fusión o giros del negocio entre otras causas, se ven obligadas a desvincular a personas de gran valor para la organización, esto ha ocasionado que en muchas empresas tanto privadas como públicas, busquen medios para ayudar a las personas afectadas a aceptar el cambio, ya sea por política interna o por el amparo de leyes que protegen al personal.

Específicamente en Latinoamérica, se presenta una constante fluctuación de los niveles de crecimiento económico y se observa con frecuencia la disminución del personal en las organizaciones, en este sentido, López (2013), indica que:

Las organizaciones en Latinoamérica por sus constantes políticas de despidos, están implementando con

más frecuencia la desvinculación programada a los empleados desincorporados, dependiendo de su tipo de contratación (nombramiento, contrato ocasional o código de trabajo), preparándolos a través de un proceso seguro y estructurado a enfrentar con éxito y en el menor tiempo posible cualquiera de las siguientes opciones: reubicación laboral en otra empresa, implementación o fortalecimiento de un negocio propio / consultoría y/o jubilación productiva, para que de esta forma superen de manera efectiva uno de los cambios más difíciles que enfrenta la empresa cuando ésta introduce modificaciones en su estructura. (p. 1)

En efecto, desde hace unos años, estos procedimientos de desvinculación laboral son aplicados en algunas organizaciones en Venezuela, tal es el caso del Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (I.V.I.C), señalado por Gouveia, Linares y Mora (2012:29), quienes indican que el I.V.I.C publicó en su portal de internet que se propusieron aplicar un programa de Outplacement con la finalidad de preparar a sus empleados en etapa jubilatoria para afrontar una nueva y distinta etapa de vida.

#### *Jubilación como forma de desvinculación laboral*

Se ha generalizado teóricamente, que la jubilación marca un momento trascendental para la vida de una persona y un cambio que le puede afectar en todos sus aspectos por internalizar que ha perdido su función social. De esta forma, Moragas (1989), señala que:

La jubilación es para el sujeto una nueva realidad que implica un replanteamiento de la experiencia vital en el uso del tiempo, en las experiencias físicas, en la dedicación intelectual y en el significado social de la persona, y todo ello supone una respuesta psíquica global del individuo. (p. 42).

De hecho, el trabajo como medio de subsistencia, tiene inmerso otros elementos vinculados con el entorno laboral como son, la organización del tiempo y



del espacio, los contactos sociales, la actividad e identidad personal y profesional, el status, entre otros; por lo que al dejar el trabajo, el individuo se desvincula también de sus compañeros; al respecto Kalish (1983), menciona que las relaciones sociales en el ámbito laboral es uno de los factores que más inciden en la satisfacción personal y su pérdida es lo más grave que sufre.

En este mismo contexto, para Chiavenato (2007:53), la jubilación es considerada como “un movimiento de salida de la organización, el cual se presenta cuando las personas alcanzan la edad límite o el tiempo laborado suficiente para jubilarse y abandonar la organización”

En tal sentido, preparar a los trabajadores en etapa jubilatoria mediante un programa o proceso educacional, constituye un compromiso para los empleadores, ya que se puede entregar a las personas herramientas útiles para habituarse activamente a su nueva etapa vital. Por lo que cabe mencionar a Moragas (1989:63), cuando señala que “El jubilado recibe el capital de su tiempo libre, pero si no sabe cómo invertirlo y mejorar su calidad de vida, se convierte en una carga, más que en una oportunidad”.

#### *El Outplacement como parte del proceso prejubilatorio en el sector universitario de Venezuela*

Para los venezolanos la jubilación está legalmente establecida desde la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como un derecho ciudadano a la seguridad social, y en el caso particular que atañe a esta investigación, este derecho se encuentra regulado en sus convenciones colectivas, para cual se debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Trabajadores que hayan alcanzado 25 años de servicios, y por lo menos 20 años como empleado, incluyéndose el tiempo desempeñado en calidad de obrero o

docente universitario. Asimismo se tomará en consideración los años de servicios en otras instituciones públicas, independientemente de que haya sido como administrativo, docente u obrero, previo el cumplimiento del requisito del tiempo mínimo exigido en la Universidad.

2. Cuando el funcionario haya alcanzado la edad de 60 años, si es hombre o de 55 si es mujer, siempre que hubiere cumplido 20 años de servicios en la Universidad.

3. Cuando el funcionario haya cumplido 20 años de servicios ininterrumpidos en áreas en las cuales pudiere estar expuesto a factores calificados de alto riesgo ambiental en la Universidad, debidamente certificado por la Comisión de Higiene y Seguridad Ocupacional, conforme a las Normas COVENIN.

De este modo, en el sector universitario de Venezuela se ha considerado implementar la desvinculación asistida al personal próximo a jubilarse, tal como quedó señalado en la Cláusula 56 de la II Convención Colectiva Única del sector universitario, mediante la cual las organizaciones sindicales se comprometen en crear conjuntamente con las instituciones universitarias, un programa educativo y social a fin de preparar a los trabajadores universitarios para la nueva etapa social a vivir.

En este sentido y atendiendo a criterios socio-psicológicos, es importante señalar que cuando el trabajo desaparece, la perspectiva del trabajador jubilado puede inclinarse a manifestar un sentimiento de desenganche social y hasta generar vivencias de inutilidad, por lo que el Outplacement constituye una estrategia que permite demostrar la Responsabilidad Social Universitaria mediante el reconocimiento del valor de su recurso humano en etapa jubilaria, lo cual debe llevarse a cabo con el compromiso de todos los actores sociales involucrados a fin de procurar que el trabajador perciba la jubilación como un desafío y como una nueva oportunidad de replantear su vida y que el uso de su tiempo libre repercutirá en su satisfacción personal.

### **Definición de Términos Básicos**

**Acción social:** Es el conjunto de actividades orientadas a la solución de una problemática existente en la comunidad desde el punto de vista de la dimensión social de la responsabilidad social empresarial.

**Actores sociales:** Individuos, organizaciones o grupos involucrados en iniciativas sociales.

**Compromiso social:** Es la relación que tienen todas las organizaciones con su entorno social, a través del cual otorga respuestas ante la realidad que vive la sociedad. Es decir, toma decisiones y acciones para hacer que lo que se tenga que vivir en comunidad, sea digno, respetuoso y sobre todo estableciendo políticas de apoyo a los más necesitados.

**Estrategias:** Conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. Ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir medios (recursos naturales, materiales, espirituales y humanos) en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y/o mantener los objetivos establecidos.

**Programa:** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operaciones.

**Programa de acción social:** Es un conjunto de acciones interrelacionadas y dirigidas a lograr unos resultados para transformar o mejorar una situación en la sociedad, en un plazo limitado y con recursos presupuestados.

**Responsabilidad social organizacional:** Se entiende como una obligación institucional de tomar acciones para proteger y mejorar tanto el bienestar de la sociedad como los intereses de la organización

**Responsabilidad social Universitaria:** Es la responsabilidad que tienen las universidades con la sociedad en general, creada y apoyada por el Estado como entidad de servicio público, que aun siendo autónoma, no es independiente.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCOMETODOLÓGICO**

Para toda investigación, es necesario establecer el tipo y el diseño en el cual estarán enmarcadas, las unidades de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, es decir, el marco metodológico, que explica cómo ejecutar la investigación; según el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño (IUPSM) (2006:22), se define este capítulo como “la metodología a ser utilizada para lograr los objetivos que orientan la realización de la investigación. ¿Qué se realizará? ¿Cómo se realizará? ¿Por qué se realizará? Son las interrogantes que deben guiar la elaboración del marco metodológico”. A continuación se exponen estos aspectos, y todo lo concerniente a la operatividad de la investigación.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Inicialmente, se debe definir el nivel de la investigación, a este respecto, según Arias (2006), el nivel de la investigación es el “grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”, en este sentido, el presente estudio se encuentra clasificado como descriptivo, dado que el propósito de la presente investigación, es analizar el Outplacement como estrategia de Responsabilidad Social Universitaria, aplicada en una universidad pública ubicada en Valencia, estado Carabobo.

De acuerdo con Tamayo (2003), la investigación descriptiva:

Comprende la descripción o caracterización, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre la base de conclusiones dominantes sobre cómo una persona, grupo o cosas conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p.58)

De esta manera, este estudio se enfoca en la descripción y caracterización del proceso de desincorporación laboral mediante el beneficio de la jubilación, así como el Outplacement como política de Responsabilidad Social Universitaria, a fin de lograr interpretar de manera correcta la situación actual de la dependencia objeto de estudio, con la finalidad de establecer las recomendaciones necesarias para reforzar el proceso de jubilaciones mediante la desvinculación asistida.

En cuanto al diseño de la investigación, este hace referencia al plano estrategia para obtener la información, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010:120), indican que “el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados”; en el caso de esta investigación, está enmarcada en un diseño no experimental, que de acuerdo nuevamente con Hernández, Fernández y Baptista (2010:149), “la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables”.

Por lo tanto, se estudiaron los fenómenos tal cual como se presentaron en la realidad, ya que el proceso mediante el cual se lleva a cabo el procedimiento de jubilación en la dependencia observada, no presentó ningún tipo de alteración o control por parte de las investigadoras.

Asimismo, se define la manera en que se obtuvo la información necesaria para alcanzar los objetivos planteados; en este sentido, Hurtado (2007:147), indica que “el diseño de investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma”; por lo cual, se consideró necesario para la investigación la aplicación de una modalidad de campo, considerando el aporte de Tamayo (2003), quien afirma que dicha modalidad de investigación:

Consiste en el desplazamiento del investigador al sitio de estudio, el examen y registro de los fenómenos sociales,

culturales de su interés mediante la observación, participación directa en la vida social del lugar; la utilización de un marco teórico que da significación y relevancia a los datos sociales. (p.62).

### **Estrategia Metodológica**

En función de lograr los objetivos planteados, se estableció una directriz metodológica que permitió obtener la información necesaria, así como también manejarla de la mejor forma. Luego de establecer una guía teórica por medio de la investigación documental, se recopilaron todos los datos necesarios mediante las más adecuadas técnicas; para este apartado se estableció un cuadro técnico metodológico que ayudó a operacionalizar la variable de estudio a través de dimensiones, indicadores e ítems, con los cuales posteriormente se elaboraron los instrumentos de recolección de datos. Las dimensiones e indicadores del cuadro técnico metodológico, surgieron producto de la observación a priori y entrevistas informales que se realizaron en la dependencia objeto de estudio por parte de las investigadoras.

Cabe destacar que para esta operacionalización, sólo se abordaron mediante Escala de Likert los objetivos específicos 3 y 4, ya que los demás objetivos específicos se lograron a partir de la información documental recolectada en el departamento de Recursos Humanos y con entrevista informal realizada al personal de ese mismo departamento, aunado al análisis y aporte intelectual de las investigadoras.

**Cuadro 1: Cuadro Técnico Metodológico**

**Objetivo Específico 1:** Estudiar el basamento teórico y legal del Outplacement o desvinculación asistida, aplicable al sistema de jubilación en el sector universitario de Venezuela.

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnica</b>
Basamento teórico y legal del Outplacement o desvinculación asistida	Postulados y fundamentos que sustentan y regulan la aplicación de instrumentos y estrategias adoptadas a un fin específico	Responsabilidad social Universitaria	Responsabilidad social Universitaria	Bibliografía y documentos disponibles	Revisión Documental
		Desvinculación asistida (Outplacement)	Desvinculación asistida (Outplacement)		
		Jubilación	Jubilación		

Elaboración propia



**Cuadro 2: Cuadro Técnico Metodológico**

**Objetivo Específico 2:** Describir el proceso actual de jubilación de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio, adscrita a una Universidad Publica ubicada Valencia, estado Carabobo.

Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnica
Proceso de jubilación de los trabajadores del sector universitario en Venezuela	Procedimiento de egreso formal de la vida laboral, que genera movimientos en la estructura de la organización	Características y pasos para la desvinculación laboral mediante la jubilación	Estructura organizacional	Personal del departamento de Recursos Humanos de la dependencia objeto de estudio, adscrita a una Universidad Publica ubicada en Valencia, estado Carabobo.	Revisión documental y entrevistas informales
			Data del personal activo		
			Convención Colectiva		
			Reglamentos y ordenanzas		
			Fechas de ingreso del personal activo		
			Edades del personal activo		
			Trabajadores expuestos a áreas contaminantes		

Elaboración propia

### Cuadro 3: Cuadro Técnico Metodológico

**Objetivo Específico 3:** Valorar la percepción que tienen los trabajadores sobre el proceso de jubilación actual.

Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnica
Percepción de los trabajadores sobre el proceso de jubilación.	Interpretación individual que da significado al entorno	Dependencia al cargo	Jubilación (1)	Trabajadores activos de la dependencia objeto de estudio, adscrita a una Universidad Pública ubicada en Valencia, estado Carabobo	Encuestas con escala de Likert
			Dependencia (2)		
		Identidad y sentido de pertenencia con la institución	Estilo de vida (43)		
			Pertenencia (44)		
		Actitud ante la jubilación	Satisfacción (3)		
			Desarrollo personal (4)		
		Incertidumbre por el futuro	Proyectos (5)		
			Tiempo libre (6)		
			Aporte a la familia (7)		
			Utilidad social (8)		
			Planes inmediatos (9)		
Satisfacción con el proceso actual de jubilación	Planes inmediatos (10)				
	Conformismo (11)				

Elaboración propia

#### Cuadro 4: Cuadro Técnico Metodológico

**Objetivo Específico 4:** Fundamentar la disposición de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio.

Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnica
Disposición de los trabajadores y la institución ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio	Es la decisión individual de aceptar o no un procedimiento que presume un cambio a lo comúnmente aceptado	Conocimiento del concepto de Outplacement	Outplacement(12)	Funcionario de Recursos Humanos, delegado sindical y Trabajadores activos de la dependencia objeto de estudio	Encuestas con escala de Likert
			Temores (13)		
			Outplacement (14)		
			Outplacement (15)		
			Compromiso (45)		
		Propósito del Outplacement (46)	Funcionario de Recursos Humanos y delegado sindical		
		Disposición para la aplicación del Outplacement como estrategia de RSU		Convención colectiva (48)	
		Resistencia al cambio	Disposición (49)	Funcionario de Recursos Humanos, delegado sindical y trabajadores activos de la dependencia objeto de estudio	
			Disposición al cambio (16)		
			Resistencia (17)		
			Disposición (18)		
		Objetivos a futuro y las formas de lograrlo	Resistencia (47)	Trabajadores activos de la dependencia objeto de estudio	
			Planes a corto plazo (19)		
		Posibilidades de trabajo post jubilación	Planes futuros (20)		
			Multicompetencias (21)		
			Multicompetencias (22)		
Relaciones familiares	Estado de salud (23)				
	Relación familiar (24)				
Planificación del tiempo libre	Incertidumbre (25)				
	Tiempo libre productivo (26)				
	Planes futuros (27)				
	Planes futuros (28)				

Elaboración propia

**Cuadro 4: Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)**

**Objetivo Específico 4:** Fundamentar la disposición de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio.

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnica</b>
Disposición de los trabajadores y la institución ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio	Es la decisión individual de aceptar o no un procedimiento que presume un cambio a lo comúnmente aceptado	Autoestima y autovaloración	Autovaloración personal (29)	Jefe de Recursos Humanos, Representante sindical y Trabajadores activos de la dependencia objeto de estudio	Encuestas con escala de Likert
			Percepción de valoración personal (30)		
			Necesidad de ayuda profesional (31)		
		Capacidad autoayuda y auto-superación	Autosuficiencia (32)		
			Capacidad de autosuperación (33)		
			Necesidad de ayuda profesional (34)		
		Rediseño de su plan de vida	Jubilación (35)		
			Estilo de vida (36)		
		Relaciones interpersonales en el trabajo	Relacionabilidad (37)		
			Nostalgia post jubilatoria (38)		
			Dependencia (39)		
		Orientación hacia actividades de capacitación	Necesidad de aprendizaje (40)		
			Tiempo libre (41)		
Necesidad de aprendizaje (42)					

Elaboración propia

## **Población y Muestra**

Con la finalidad de lograr una investigación acertada, es necesario definir claramente la población a estudiar, entendiendo por ella al total de elementos susceptibles a ser afectados por la investigación; al respecto lo definen Hernández y otros (2010:174) como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”; En este sentido, la población en estudio está compuesta por los 320 trabajadores activos de una dependencia adscrita a una Universidad Pública ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Es necesario destacar, que se escoge como población tanto al personal administrativo como al personal obrero de la entidad, con el objetivo de abarcar una visión más amplia de los trabajadores; tal como se describe en el objetivo específico número 4 de esta investigación. Además de estos trabajadores, se adiciona intencionalmente dos unidades a la muestra, en virtud de considerar necesario aplicar una encuesta complementaria a un funcionario del área de Recursos Humanos de la institución y otra encuesta a un delegado de la Asociación Sindical, por ser éstos los representantes del patrono por una parte y de los trabajadores objeto de estudio por la otra, a fin de fundamentar la disposición de la institución, ante la posibilidad de implantar un programa de Outplacement a los trabajadores en proceso de jubilación, como medio para dar cumplimiento a la Responsabilidad Social Universitaria.

En tal sentido, y por lo amplio de la población, al considerarse 320 un número grande de personas y en virtud de las limitaciones de recursos que poseen las investigadoras, se seleccionará una muestra, la cual es definida por Balestrini (2006.83), como “el subconjunto de la población seleccionado de acuerdo con un criterio, y que sea representativo de la población”. Por lo cual, al conocer el número exacto de los integrantes de la población objeto de estudio, se considera una

población finita, por ello, se procedió al cálculo de una muestra representativa, a partir de la fórmula propuesta por Arias (2012:39) para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(Z^2 \times p \times q \times N)}{[e^2 \times (N-1) + (Z^2 \times p \times q)]};$$

Dónde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$Z^2$  = responde a un grado de confianza del 95%

$p$  = es la cantidad porcentual de trabajadores que cumplen la condición de tener 24 o más años de trabajo acumulados para jubilación en la entidad, equivalente al 11%

$N$  = Total de elementos que integran la población.

$q$  = es la cantidad porcentual de trabajadores que no cumplen la condición de cumplir el tiempo requerido para solicitar la jubilación, equivalente al 89%

$e = 0.05$  es el margen de error de un 5%

Al aplicar la fórmula, resulta:

$$n = (2^2 \times 0.11 \times 0.89 \times 320) / [(0.05^2 \times 319) + (2^2 \times 0.11 \times 0.89)]$$

$$n = 125.312 / (0.7975 + 0.3916)$$

$$n = 125.312 / 1.1891$$

$$n = 105.384 \approx \mathbf{105}$$

Según el cálculo realizado, se seleccionó una muestra de 105 sujetos, lo cual representa el 32,81% de la población objeto de este estudio y para su selección fue fundamental proceder aleatoriamente, de manera simple, siguiendo lo expuesto por Bisquerra (1996), citado por Giménez (2000:47), respecto a que la selección al azar otorga la misma oportunidad a los miembros de la población de entrar a formar parte de la muestra.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de información tiene que ver con las distintas formas o maneras de obtenerla, y en este caso en concreto, se utilizó la encuesta, definida por Arias (2006:72) como “la técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema particular”; siendo aplicado en la modalidad de cuestionario con preguntas cerradas, del tipo escala de Lickert (método de evaluaciones sumarias o escala psicométrica), para acercarse mucho más a la problemática detectada en los inicios de la investigación (Ver Anexo “A”). Este método fue escogido con la finalidad de recabar la percepción de las personas, dándole oportunidad de opinar con diferente grado de intención, satisfacción o acuerdo sobre lo que se le está preguntando, contrariamente a lo que pueden ser respuestas dicotómicas de sólo si o no.

En tal sentido, el instrumento de investigación tuvo la finalidad de recolectar los datos necesarios a fin de elaborar el presente trabajo y se trazaron las instrucciones y sugerencias para los encuestados, donde se les explicó que debían elegir una sola respuesta de cada una de las afirmaciones presentadas, marcando con una equis (x) el nivel de acuerdo o desacuerdo que consideraran se adaptaba a su condición laboral, según las iniciales: T.A. = Totalmente de Acuerdo; P.A. = Parcialmente de Acuerdo; NA/ND = Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo; P.D.= Parcialmente en Desacuerdo; T.D. = Totalmente en Desacuerdo.

De igual forma, Giménez (2000:56) expresa que, “la encuesta es una técnica de recolección de datos que se desdobra en dos sub-técnicas, como son el cuestionario y la entrevista”, representando éstos el instrumento; por lo que se realizó una encuesta al azar a 105 trabajadores como muestra representativa de la población objeto de estudio, mediante un formato contentivo de 44 afirmaciones, adicionando cinco afirmaciones

que fueron aplicadas a un funcionario de Recursos Humanos y a un delegado de la Asociación Sindical, a fin de obtener la información requerida para esta investigación.

Seguidamente, los resultados obtenidos fueron tabulados y clasificados en varios sentidos: por ítem, por objetivos específicos y por indicadores mediante el programa Microsoft Excel versión 2007 XP (Ver anexo “B”). Esta tabulación permitió graficar con sistema de barras las respuestas manifestadas por los sujetos encuestados.

Asimismo, la data obtenida una vez aplicados dichos instrumentos, fue analizada cuantitativamente utilizando las estadísticas descriptivas Media, Desviación Standard y Varianza. Para lo cual se contó con la convalidación del Profesor de Estadística Bruno Valera; se midió el grado de asociación entre las variables relacionadas con la estadística inferencial Alfa de Cronbach, lo que arrojó en este caso, alto grado de confiabilidad, para lo que se empleó el paquete estadístico del programa Microsoft Excel versión 2007-XP (Ver Anexo “C”).

Por consiguiente, en el desarrollo del presente trabajo se aplicaron técnicas para la recolección de la información directamente a los trabajadores de la universidad objeto de estudio; que de acuerdo con Balestrini (2006:145), estos mecanismos que se emplean son un “conjunto de técnicas que permiten cumplir los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referidos al momento teórico y al momento metodológico de la investigación”.

### ***Validación de instrumentos***

Para la aceptada validez del instrumento, éste contiene características que permitieron representar lo más exactamente posible la realidad de lo que se quiere demostrar.



Hernández (1991:293), señala que la validez “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. Con esta referencia, para esta investigación el instrumento se llevó a cabo a través de Juicio de Expertos y para obtener dicha validación se contó con los profesores Anaís Marrero, Germán Ospino y Bruno Valera, adscritos a la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, expertos en el área de investigación, quienes emitieron sus juicios, tomando en cuenta, la redacción adecuada de los ítems, correspondencia con los propósitos y tipos de la investigación, por último se conformó el instrumento de recolección de datos con sus respectivas correcciones, para luego ser aplicado a la muestra seleccionada a tal fin.

### ***Confiabilidad***

Según Sabino (1992:131), la confiabilidad del instrumento, se refiere a la “consistencia interior de la misma, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro”. En tal sentido, en lo que respecta a este estudio, se utilizó el Coeficiente Alpha de Cronbach, definido por Godoy (2003:34), como: “un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa el máximo de confiabilidad (confiabilidad total)”. Ver anexo C.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Según Tamayo (2007), el análisis de los resultados “Es el proceso de convertir los fenómenos observados en datos científicos, para que, a partir de ellos, se puedan obtener conclusiones válidas” (p.15).

En tal sentido, en el presente capítulo se presenta una breve reseña de la dependencia objeto de estudio, la interpretación y análisis de los datos obtenidos y graficados mediante el sistema de barras, las conclusiones y finalmente las recomendaciones.

#### *Caracterización de la organización objeto de estudio*

Esta investigación se realiza en una dependencia encargada del desarrollo y mantenimiento de la infraestructura de una universidad pública ubicada en el estado Carabobo, que en la actualidad está conformada como se detalla en siguiente cuadro:

**Cuadro 5**  
**Distribución de la Población**

Unidad Organizacional	Personal administrativo	Personal obrero
Administración	8	
Recursos Humanos	4	
Presupuestos	2	
Planificación	2	
Proyectos	19	
Costos y Licitaciones	5	
Coordinación de mantenimiento	11	213
Coordinación de ambiente	6	30
Dirección	13	
Inspección	7	
<b>Subtotales</b>	<b>77</b>	<b>243</b>
<b>Total general</b>	<b>320</b>	

Es importante señalar, que la dependencia objeto de estudio fue creada para desarrollar la infraestructura de la Institución Universitaria, sin embargo, la misma ha pasado por una serie de cambios administrativos y estructurales, en virtud de haberse fusionado con otra dependencia la cual se encargaba del mantenimiento de las instalaciones de esa casa de estudios; posteriormente vuelven a desvincularse y algunos años más tarde se repite la unificación con la misma dependencia, generando en ambas oportunidades la duplicidad de algunos cargos, conformando una plantilla de 320 trabajadores entre personal administrativo y obrero, destacando que este proceso no generó despidos ni traslados de personal a nivel de estructura.

Al respecto, actualmente esta dependencia tiene formulada su visión para ser una dependencia que genere y mantenga en óptimas condiciones la infraestructura de la planta física universitaria, satisfaciendo todos sus requerimientos. Por lo que su misión se refiere al cumplimiento de los proyectos de construcción, mantenimiento y adecuación de la infraestructura de la universidad con la fuerza laboral multidisciplinaria con criterio de excelencia y sentido de pertenencia a fin de brindar a la comunidad universitaria un espacio físico óptimo para el desarrollo de actividades académicas, de investigación, extensión, administrativas, entre otras.

En este mismo orden de ideas, aunque en varias oportunidades un número considerable de los trabajadores objeto de estudio, han sido movilizados físicamente de sus espacios de trabajo a otras áreas, no se han generado traslados a otras dependencias, ni despidos por recorte de la plantilla laboral, sino que han permanecido en sus puestos, cumpliendo sus funciones descritas en el manual de cargos, por lo cual sigue siendo el beneficio de jubilación, la forma generalizada de desvinculación laboral, ya que del resto de las causales legales para la terminación de la relación de trabajo, sólo se registran casos muy aislados de retiros voluntarios.

*Análisis y discusión de los resultados del objetivo específico número 1:* El estudio de los postulados y fundamentos que sustentan esta investigación, respecto a

Responsabilidad Social Universitaria, el Outplacement y la Jubilación, siguiendo el esquema presentado en el Cuadro N° 1, ha permitido a las investigadoras realizar el análisis temático que a continuación se describe:

### ***1. Basamento teórico***

1.1. La Responsabilidad Social Universitaria, ha sido desarrollado por Vallaey (2009) y Sidorovas (2015), pero tiene su basamento en los conceptos de responsabilidad social empresarial de Certo (2000) y responsabilidad social corporativa de Méndez (2010). Esta combinación o conjunción de conceptos introduce como objetivo principal de la Responsabilidad Social Universitaria, la articulación de la academia con la promoción social de principios éticos y valores en la ciudadanía, vinculados para participar responsablemente en el desarrollo sostenible de la sociedad.

1.2. Respecto al Outplacement o desvinculación asistida, este término fue vinculado en sus inicios fundamentalmente hacia los procesos de despidos, mediante el cual se le brindaba al trabajador que debía egresar de la organización, una serie de técnicas y estrategias que le permitieran encontrar un nuevo empleo. En la actualidad, la definición más aceptada es la empleada por Rodríguez (1987), ya que amplía el alcance de dichas técnicas para así dirigirlas también a la persona que puede ser transferida de su entidad laboral a fin de prepararla para su nuevo empleo bajo condiciones similares a las de su anterior ocupación. Por lo que, las investigadoras observan que un programa de Outplacement instaurado en la Universidad objeto de estudio, puede representar efectivamente una estrategia de Responsabilidad Social Universitaria.

1.3. La jubilación considerado como un derecho social, nace de la relación laboral entre el trabajador y la entidad para quien ha prestados sus servicio y se obtiene

cuando se cumplen los requisitos de edad y tiempo de servicio en el trabajo, según lo establece el marco legal que versa sobre la materia. Sin embargo, la subjetividad del proceso de jubilación ha sido observada y explicada por muchos autores, por lo que las investigadoras luego del estudio de la teoría, analizan que la jubilación, por lo general, viene aparejada con el proceso de envejecimiento, el cual conlleva aspectos biológicos y psicosociales que ciertamente pueden influir en el estado de salud de la persona jubilada; no obstante, es importante considerar que el modo que cada persona tiene de concebir las distintas etapas de la vida, determina la percepción que tenga de su estado físico y psicológico. Este proceso puede originar cambios y transformaciones en la rutina de trabajo, en los vínculos sociales y en un nuevo ritmo de vida.

## ***2. Basamento legal***

La jubilación se establece como derecho de los ancianos y ancianas por la CRBV (1999) en su artículo 80, más adelante, en su artículo 147, señala que la Ley nacional establecerá el régimen de las jubilaciones y pensiones de los funcionarios públicos y funcionarias públicas nacionales, estatales y municipales.

Por consiguiente se realizó una búsqueda sobre el Outplacement y la Responsabilidad Social Universitaria en el siguiente conjunto de normativas jurídicas vigentes:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)
- Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)
- Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (2002)

- Ley de Reforma Parcial de la Ley del Estatuto sobre Régimen de Pensiones y Jubilaciones de los Funcionarios o Funcionarias, Empleados o Empleadas de la Administración Pública Nacional de los Estados y de los Municipios (2010)
- Reforma Parcial del Reglamento de la Ley del Estatuto Sobre el Régimen de Jubilaciones y Pensiones de los Funcionarios o Empleados de la Administración Pública Nacional y de los Estados y Municipios (1999)
- Ley de Universidades (1970)
- Reglamento de Jubilación de la Universidad del Consejo Universitario (2013)
- La Convención Colectiva Única (2013)

Luego de la revisión de este marco legal, no se encontró reglamentado el Outplacement o desvinculación asistida por ninguna de las normativas estudiadas, la mayor aproximación hallada es la que aparece en la Cláusula 56 de la Convención Colectiva Única (2013), pero ésta sólo hace referencia a su significado. Tampoco se encuentra en la Ley de Universidades referencias explícitas hacia la Responsabilidad Social Universitaria, por lo que se infiere la necesidad de actualizar el marco legal relacionado con el tema de estudio en esta investigación.

*Análisis y discusión de los resultados del objetivo específico número 2:* El proceso actual de jubilación aplicado en la entidad objeto de estudio.

Llegado este punto, se aborda la descripción del proceso actual de jubilación de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio, la cual por estar adscrita a una Universidad Pública venezolana, se rige por la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (2009), así como también por el Estatuto de la Función Pública (2001) y el Convenio Único de las Universidades Venezolanas (2013-2014)

Actualmente las Universidades venezolanas se circunscriben a la Convención Colectiva Única del Sector Universitario Suscrita en el marco de una Reunión Normativa Laboral para las trabajadoras y trabajadores universitarios, sin embargo se mantienen vigentes la Convenciones Colectivas particulares de cada universidad, respecto a aquellas cláusulas que al colidir, representen mejoras al trabajador universitario.

En tal sentido, para el personal objeto de estudio, se mantiene en vigencia la cláusula que reconoce el beneficio a la jubilación según el siguiente detalle:

1. Se reconoce el derecho de jubilación a los trabajadores que alcanzaren veinticinco años de actividad laboral, y estuvieren laborando por lo menos veinte años como empleado, incluyendo el tiempo de trabajo como docente u obrero universitario. Igualmente, se considerará los años que hubieren prestado servicios en otras instituciones públicas, sin menoscabo de haber laborado como empleado, docente u obrero, siempre y cuando se cumpla previamente la exigencia de la universidad respecto al requisito del tiempo mínimo.

2.- Si el trabajador universitario siendo hombre, hubiere alcanzado sesenta años de edad, y si es mujer cincuenta y cinco años, conjuntamente con el cumplimiento del requisito previo de haber alcanzado ininterrumpidamente veinte años de actividad laboral en la universidad.

3.- Si el trabajador universitario ha cumplido ininterrumpidamente veinte años de actividad laboral en áreas universitarias expuestas a factores calificados de alto riesgo ambiental, certificado por la Comisión de Higiene y Seguridad Ocupacional, conforme a las Normas COVENIN. En este caso, no será necesario exigir la condición de ininterrupción cuando el funcionario se hubiere separado temporalmente del área, por expresas indicaciones del médico especialista en salud ocupacional al

servicio de la Universidad o cuando la separación hubiere sido temporal en virtud a la realización de estudios especializados dentro de las referidas áreas, debidamente comprobado por la Universidad a través de las dependencias competentes para ello. (*Omissis*)

En este orden de ideas, se establece que los funcionarios con derecho a jubilación, deberán solicitar por escrito al jefe inmediato, su beneficio contractual, anticipándose al menos tres meses a la fecha que le corresponde según el caso en particular, quién a su vez realizará el trámite respectivo ante la oficina de Recursos Humanos encargada para tal fin. Acotando que dichos trámites no podrán exceder de un plazo de treinta (30) días, contados desde su recibo en la citada oficina de Recursos Humanos.

Además de lo descrito anteriormente, en la nueva Convención Única para los Trabajadores del Sector Universitario (2013-2014), se ha establecido la preparación del trabajador universitario para su jubilación, considerando:

CLÁUSULA<sup>o</sup> 56: Las organizaciones sindicales en conjunto con las instituciones de educación universitaria, se comprometen en diseñar antes del 15 de septiembre de 2013, programas de preparación situacional para el disfrute pleno de la etapa de jubilación y pensión de las trabajadoras y trabajadores universitarios, que cumpliendo con los requisitos exigidos por la Ley opten por adquirir este derecho. Estos programas dirigidos a la trabajadora o al trabajador universitario que manifieste por escrito su voluntad de participar en el desarrollo del programa, se llevarán a cabo a través de talleres, seminarios, conferencias educativas y sociales, que versarán sobre la nueva etapa social a vivir.

Sin embargo, hasta la presente fecha, se desconoce el cumplimiento de dicha Cláusula, por esta razón las investigadoras abordaron sistemáticamente una dependencia universitaria a fin de registrar las opiniones de los trabajadores adscritos a dicha dependencia, mediante la observación directa, el estudio de campo como



práctica de la estrategia metodológica y la aplicación de encuestas, con la finalidad de fundamentar la disposición de los trabajadores ante la posibilidad de la implantación de un programa de Outplacement o desvinculación asistida aplicable a la jubilación y ante la misma posibilidad, analizar igualmente la disposición de los delegados sindicales y los administradores de Recursos Humanos, como una estrategia de Responsabilidad Social Universitaria.

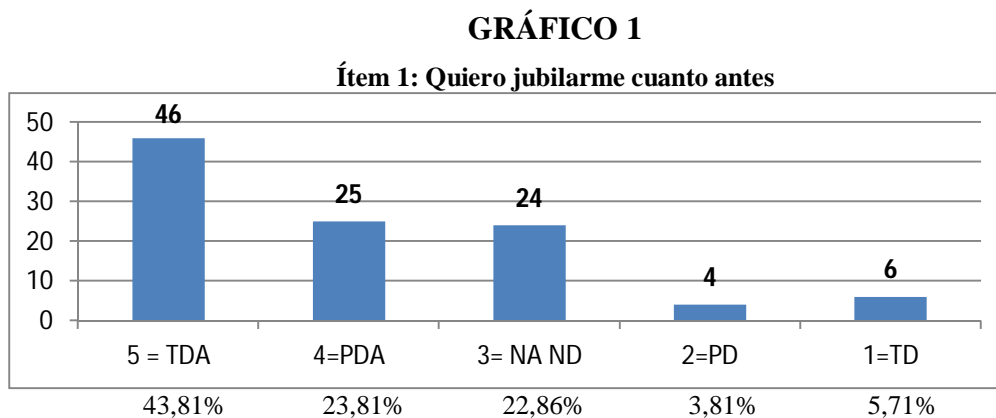
Es importante señalar, que para el cumplimiento de este objetivo específico, se planteó la revisión documental de un conjunto de ítems, que serían abordados mediante la información solicitada al personal del departamento de Recursos Humanos de la dependencia objeto de estudio, tales como: data del personal activo, fechas de ingreso, edades y trabajadores expuestos a áreas contaminantes. Dichos ítems no pudieron ser desarrollados debido a que la información suministrada por el órgano de Recursos Humanos de la entidad como fuente idónea, fue insuficiente para abundar en hechos que podrían haber sido relevantes a la hora de emitir un juicio estadístico por parte de las autoras sobre el tema de la jubilación.

### ***Análisis y discusión de los resultados del objetivo específico número 3***

Continuando con la formalidad del cumplimiento de los objetivos de esta investigación y con apoyo del marco teórico, se presenta a continuación la interpretación y análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, a fin de analizar el Outplacement aplicable a la jubilación, como estrategia de Responsabilidad Social Universitaria en una dependencia adscrita a universidad pública, ubicada en Valencia, estado Carabobo para el período 2015-2016.

El objetivo específico número 3, referido a emitir un juicio de valor sobre la percepción que tienen los trabajadores sobre el proceso de jubilación actual, se conformó de cinco indicadores, los cuales se abordaron mediante 13 ítems en la encuesta. Seguidamente se grafican los resultados de este objetivo ordenados por cada indicador.

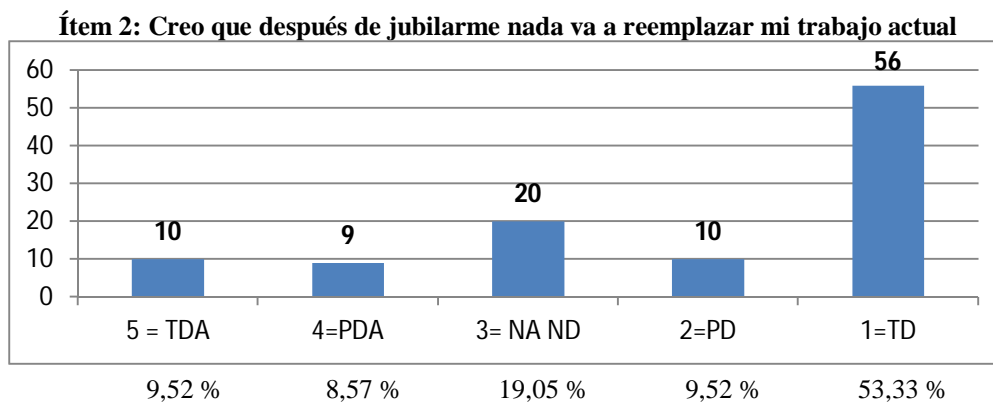
### Indicador 1: Dependencia al cargo (ítems 1 y 2)



Elaboración propia

Según la muestra encuestada, el 43,81% confirma que desea jubilarse cuanto antes; en el resto de las opiniones, sólo 6 trabajadores está en total desacuerdo con el deseo de jubilarse cuanto antes, y sólo un 3,81% que se corresponde con 4 encuestados del total, confirma en estar parcialmente en desacuerdo con dicha opinión. Así que el 67,62% evidencia tener la línea de deseo de jubilarse cuanto antes en diferentes grados. Al respecto, este gráfico muestra que los trabajadores valoran las oportunidades de jubilación de la organización por pertenecer al sector de la administración pública y los beneficios de la Convención Colectiva Única.

Gráfico 2



Elaboración propia

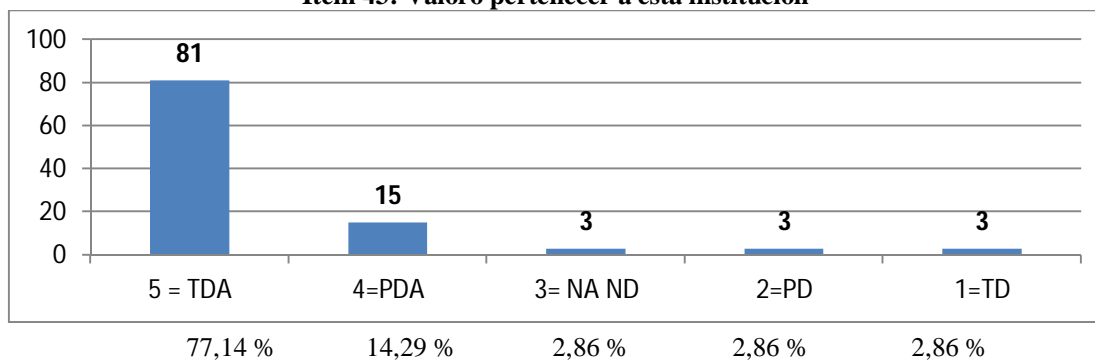
El resultado de la encuesta en este ítem pone de manifiesto que el 53,33% de los encuestados, manifiesta que su trabajo actual puede ser reemplazable, mientras que el 27,61% de la muestra considera en diferentes niveles que su actual empleo es irremplazable, lo que se puede constituir como cifra indicativa de una posible barrera a la aceptación de la jubilación llegado el momento. Evidenciándose que las personas encuestadas pueden reemplazar fácilmente el trabajo actual por otra actividad, demostrando un bajo nivel de dependencia de sus cargos.

**Análisis del indicador 1:** En las respuestas a los ítems relacionados con este indicador se pone de manifiesto que los trabajadores de la entidad objeto de estudio no presentan una dependencia del cargo, debido a que su gran mayoría quiere jubilarse cuanto antes y no considera irremplazable su trabajo actual.

**Indicador 2: Identidad y sentido de pertenencia con la institución (Ítems 43 y 44)**

**Gráfico 3**

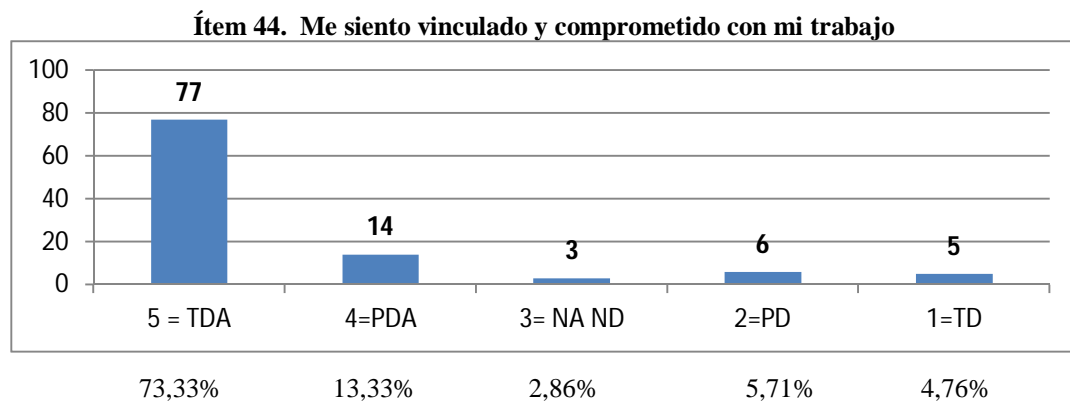
**Ítem 43: Valoro pertenecer a esta institución**



Elaboración propia

En este gráfico puede evidenciarse que el 77,14% de los trabajadores encuestados, valora positivamente pertenecer a la institución, por lo que la suma del resto de la muestra representa un bajo nivel de sólo 22,87%, que desestima su pertenencia como trabajador universitario. En tal sentido, se considera representativo que los trabajadores sienten una alta valoración por su institución.

Gráfico 4



Elaboración propia

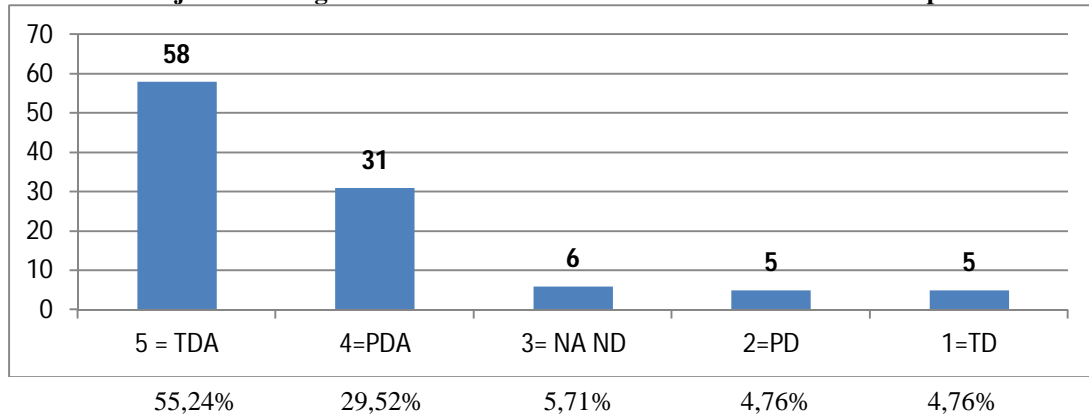
Se evidencia al igual que en el gráfico anterior, que un elevado 73,33% sienten vinculación y compromiso con su trabajo actual. Pero a su vez, aunque el nivel de aquellos encuestados que sienten poco o tal vez ningún compromiso o vinculación con el trabajo que hacen, es de apenas un 26,66%, esto representa un hallazgo de importante relevancia, ya que determina algún tipo de desmotivación. Esto también lleva a interpretar que este porcentaje de la muestra encuestada, estarán vinculados con el deseo de jubilarse al cumplir con el requisito indispensable de antigüedad.

**Análisis del indicador 2:** En consecuencia, el indicador Identidad y sentido de pertenencia con la institución, presenta un resultado positivo, en tanto que se evidencia una alta valoración de pertenencia a la organización y un alto nivel de vinculación y compromiso con el trabajo actual, lo cual no se considera que entre en contradicción con la baja dependencia al cargo debido fundamentalmente a que por los beneficios que son inherentes a los jubilados del sector universitario, se constituye en un valor agregado e incentivo a los trabajadores por pertenecer a la organización.

### Indicador 3: Actitud ante la jubilación (Ítems 3 y 4)

**Gráfico 5**

**Ítem 3. La jubilación significa la satisfacción de terminar un ciclo de mi vida profesional**

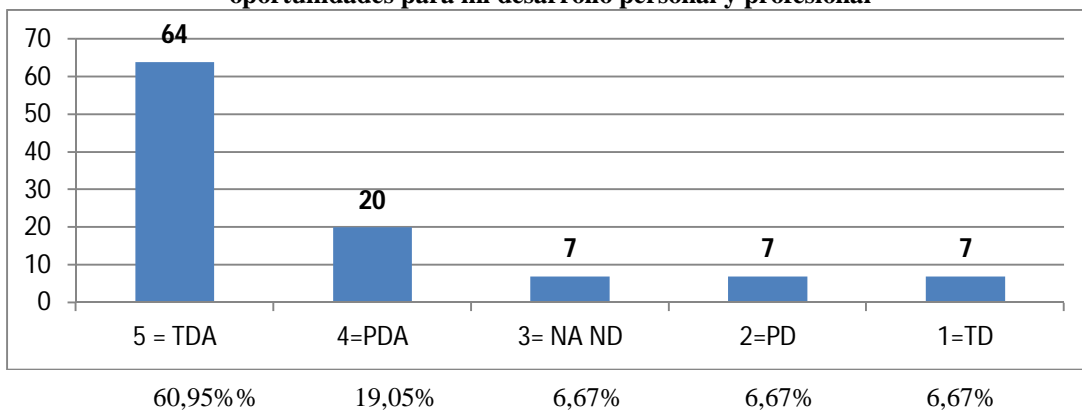


Elaboración propia

En este ítem, el 55,24% está totalmente de acuerdo con que la jubilación representa la satisfacción de culminar su vida laboral; a su vez se debe considerar que un 29,52% de la muestra encuestada tuvo una tendencia parcialmente de acuerdo respecto a esta premisa y un 15,23% no lo considera así. Relacionando los ítems 2 y 3 se puede inferir que la mayoría de los trabajadores objeto de este estudio se sienten vinculados y satisfechos con su vida laboral y esperan con satisfacción el momento para desvincularse de su puesto de trabajo.

Gráfico 6

Ítem 4. Considero que la jubilación es el comienzo de una nueva etapa, donde tendré nuevas oportunidades para mi desarrollo personal y profesional



Elaboración propia

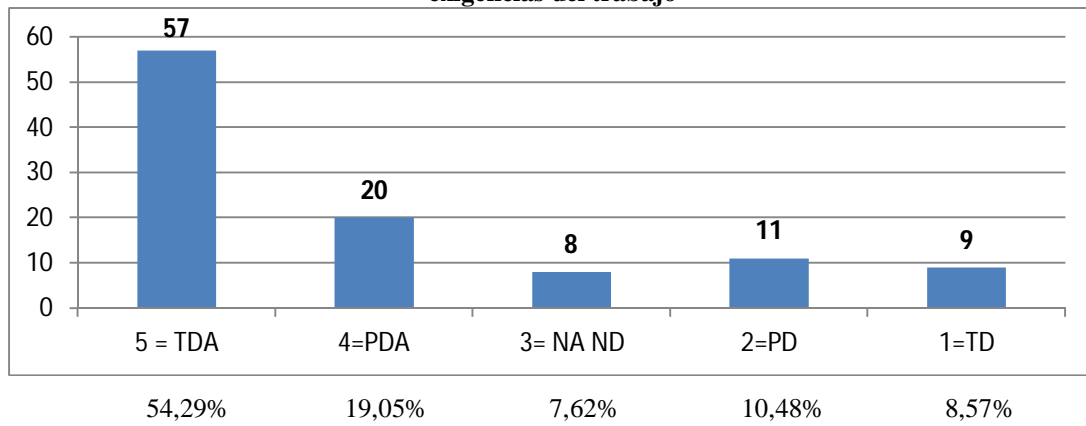
El 80% de la muestra coincide más o menos en que luego de la jubilación comienza una nueva etapa de su vida donde tiene nuevas oportunidades para su desarrollo personal y profesional, mientras que el 13,34% restante no lo ve de esa misma forma. Se puede concluir que las expectativas que tienen las personas con la jubilación de la Universidad son de orden positivo, lo que no corrobora las teorías estudiadas sobre un sentimiento de angustia o estrés.

**Análisis del indicador 4:** Se observa que los trabajadores de la entidad presentan una actitud positiva ante la jubilación por cuanto ésta es vista como la satisfacción por la conclusión de su deber social, así como asumen la posibilidad de contar con nuevas oportunidades de desarrollo personal y profesional.

#### Indicador 4: Incertidumbre por el futuro (Ítems 5, 6, 7, 8, 9, 10)

Gráfico 7

Ítem 5. La jubilación me permitirá llevar a cabo los proyectos que había postergado por las exigencias del trabajo



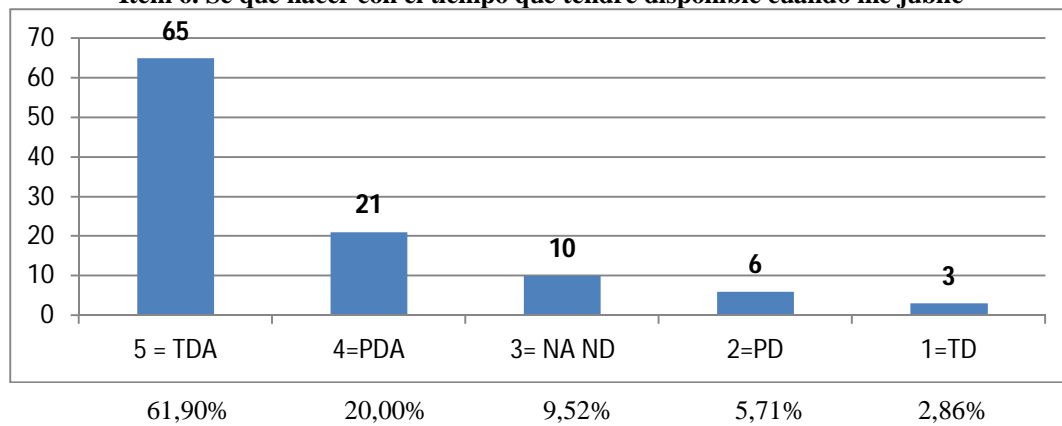
Elaboración propia

Se observa que un 73.34% del total de encuestados piensa llevar a cabo los proyectos que no logró hacer porque la dinámica del trabajo diario no se lo permitía, mientras que un 19,05% no concuerda con la afirmación por lo que se puede definir que las personas tienen expectativas de hacer proyectos pendientes que no hicieron en su etapa activa. Esto puede verse como un aspecto positivo en cuanto a la actitud hacia la jubilación.



Gráfico 8

Ítem 6. Sé qué hacer con el tiempo que tendré disponible cuando me jubile

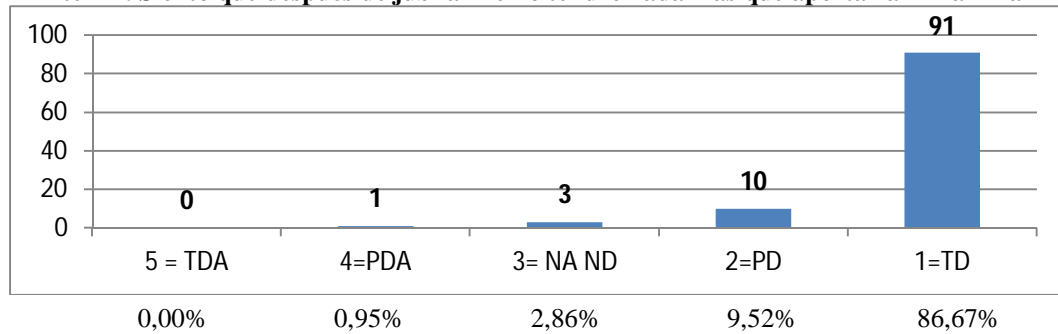


Elaboración propia

El 61% de las personas muestra una extrema seguridad en cuanto a saber lo que harán con el tiempo libre que tendrán cuando se jubilen, mientras que en un rango del 81,9% manifiestan una cierta certeza de esta afirmación mientras que sólo un 2,86% parece necesitar ayuda en este sentido. Se observa que pudiera haber un nivel de necesidad de orientación en un 8,67%.

**Gráfico 9**

**Ítem 7. Siento que después de jubilarme no tendré nada más que aportar a mi familia**

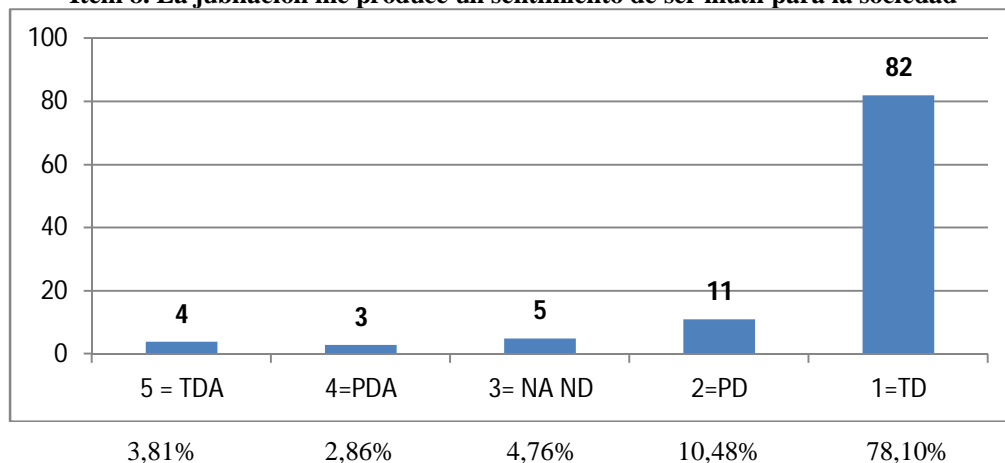


Elaboración propia

La inmensa mayoría de los encuestados, el 96,19% de la muestra, siente que después de su jubilación puede seguir aportando a su familia, por lo que se puede inferir que no ven en la jubilación convertirse en una carga familiar.

Gráfico 10

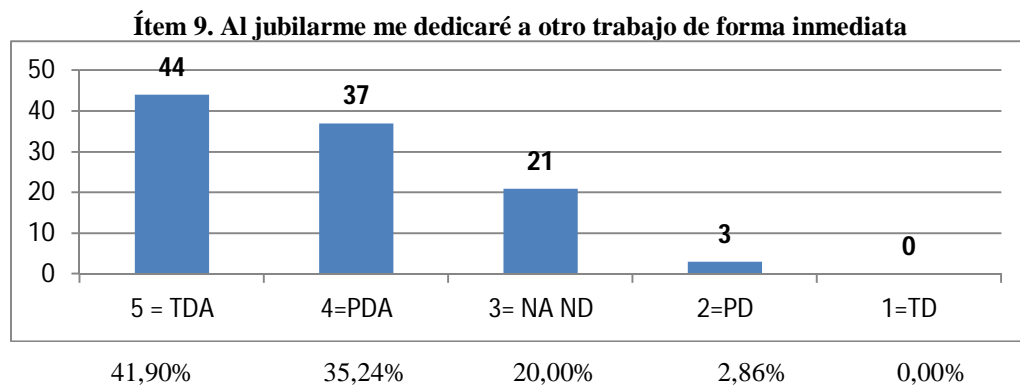
Ítem 8. La jubilación me produce un sentimiento de ser inútil para la sociedad



Elaboración propia

El 88,58% de los encuestados piensa que después de la jubilación pueden seguir siendo útiles a la sociedad, y sólo un 3,8% se siente que será socialmente inútil una vez que se jubile. Esto puede estar relacionado con que en la Universidad, la jubilación se concede por tiempo de trabajo de 25 años y no por una edad avanzada, luego un grupo significativo de jubilados de la Universidad siente que pueden seguir aportando a la sociedad desde otro lugar.

Gráfico 11

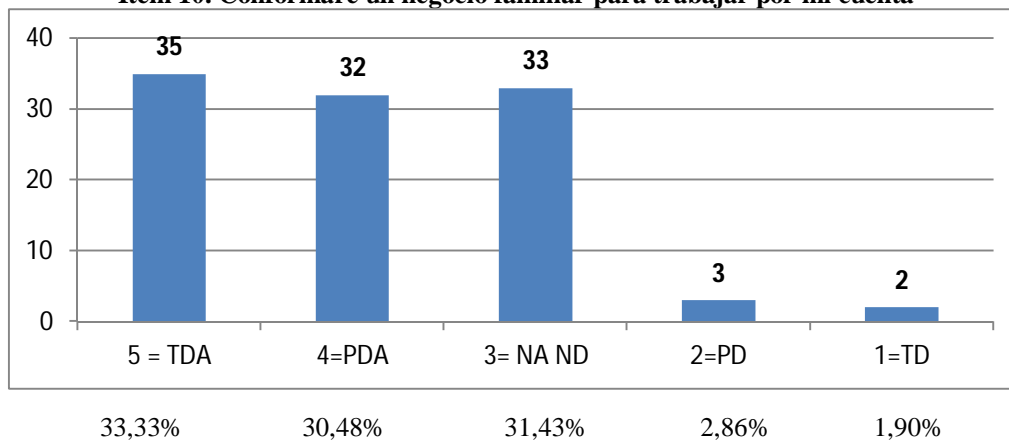


Elaboración propia

Un 41,9% de la muestra considera que una vez que se jubile, inmediatamente se dedicará a otro trabajo, mientras que otro 35,24% lo considera con algún grado de probabilidad alto y el 20% se siente indeciso o no tiene las alternativas en este momento a su disposición, nadie descarta rotundamente la posibilidad de comenzar a trabajar en otra labor no más se jubile.

Gráfico 12

Ítem 10. Conformaré un negocio familiar para trabajar por mi cuenta



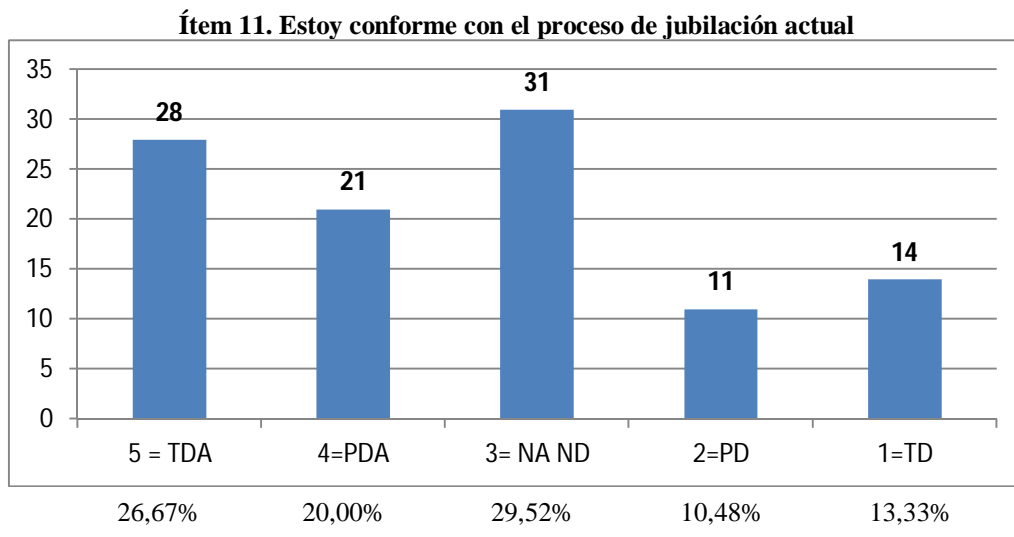
Elaboración propia

La tercera parte de los encuestados responden rotundamente de acuerdo con formar un negocio familiar por cuenta propia después de la jubilación. Sin embargo un 63,81% no lo descarta como posibilidad real y un 31,43% si se le diera la oportunidad lo haría o no pero no está entre los planes futuros lo descarta de una forma u otra solamente el 4,76% de la muestra. Este puede ser una alternativa en cuenta por la abrumadora mayoría que desea comenzar un nuevo trabajo una vez que se jubile.

**Análisis del indicador 4:** En cuanto al resultado del indicador que se analiza a través de los 5 ítems anteriores, se observa que el 71,2 por ciento de los trabajadores no presenta incertidumbre por el futuro, fundamentalmente en el sentido de llevar a cabo los proyectos que no logró hacer porque la dinámica del trabajo diario, en cuanto a saber lo que harán con el tiempo libre que tendrán cuando se jubilen, sienten que después de su jubilación puede seguir aportando a su familia y siendo útiles a la sociedad.

### Indicador 5: Satisfacción con el proceso actual de jubilación (Ítem11)

Gráfico 13



Elaboración propia

Como puede observarse, la mayor frecuencia porcentual de respuestas se muestra indiferente con relación al proceso de jubilación que se aplique, con desvinculación asistida o no, aunque se observa un 23,81% que presenta algún grado de inconformidad con la forma en que se conduce este proceso en la actualidad por lo que manifiestan diferentes grados de desacuerdo con la afirmación.

**Análisis del indicador 5:** El indicador muestra que presuntamente los trabajadores quieren jubilarse por cualquier método ya que 80 trabajadores, que representa el 76,2 por ciento de los encuestados, está de acuerdo en alguna medida o les resulta indiferente jubilarse por el procedimiento actual. Esto muestra una concordancia con los resultados obtenidos en los indicadores de dependencia al cargo, actitud ante la jubilación e incertidumbre por el futuro, que responden a este mismo objetivo.

***Discusión de los resultados del análisis del objetivo número 3:*** Valorarla percepción que tienen los trabajadores sobre el proceso de jubilación actual

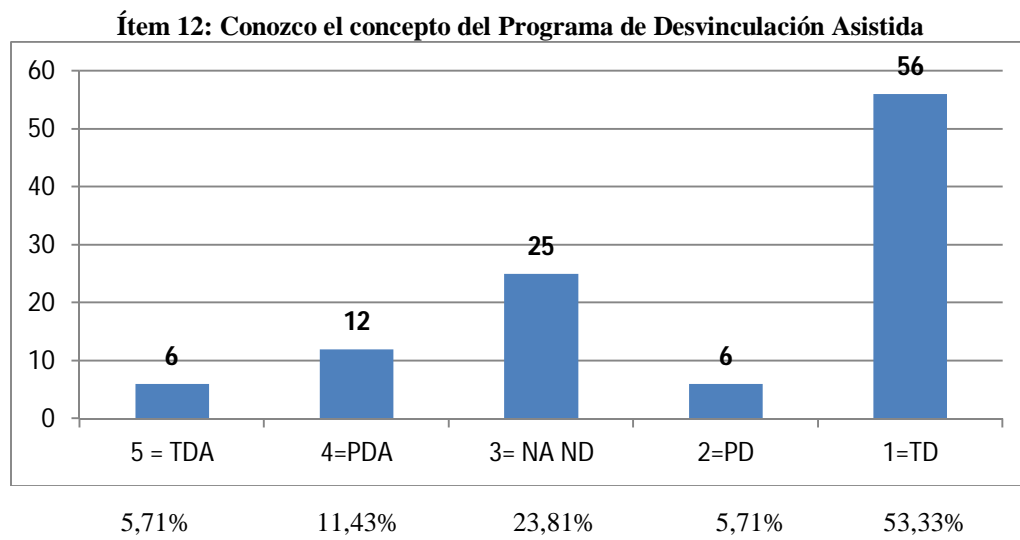
De las opiniones recogidas del personal encuestado, se deduce que cualquier procedimiento que se utilice para llevar a cabo su jubilación, carece de importancia ante el nivel de independencia al cargo que se manifiesta en los trabajadores, así como también por el nivel de identidad y sentido de pertenencia que tienen, aunado a su actitud positiva ante la jubilación, la baja incertidumbre por el futuro que se manifiesta y el nivel de indiferencia y conformidad con el proceso actual de jubilación que se aplica en la entidad.

### ***Análisis y discusión de los resultados del objetivo específico número 4***

En relación con el objetivo específico número 4, referido a fundamentar la disposición de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio, ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio, se estudiaron 12 indicadores, los cuales se abordaron mediante 36 ítems en la encuesta. A continuación se muestran gráficamente los resultados de cada indicador analizado en este objetivo.

#### **Indicador 1: Conocimiento del concepto de Outplacement (Ítems 12, 13, 14, 15, 45, 46)**

**Gráfico 14**

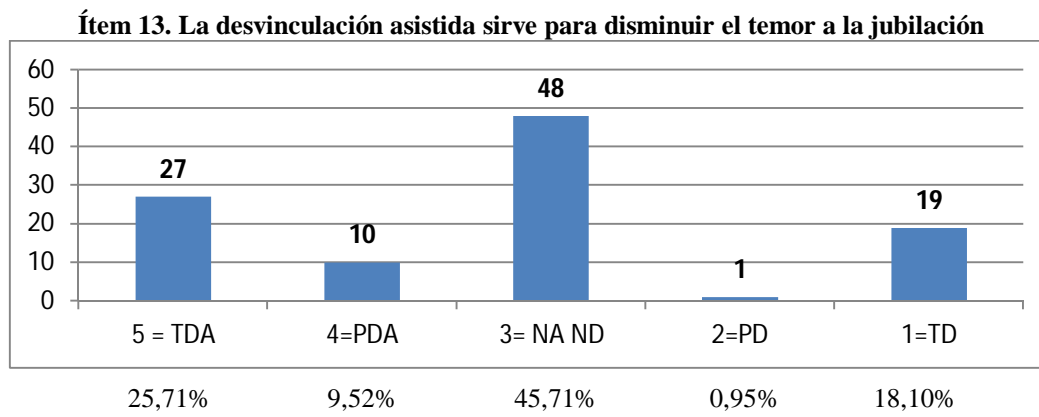


Elaboración propia

Las respuestas a esta afirmación pueden estar vinculadas con la anterior en el sentido en que se muestra que existe un buen nivel de desconocimiento sobre lo que es un programa de desvinculación asistida, el 53,33% manifiesta un total desconocimiento y un 23,81% se muestra indiferente y sólo un 5,71%, que son sólo 6 personas manifiestan conocer la desvinculación asistida.



Gráfico 15

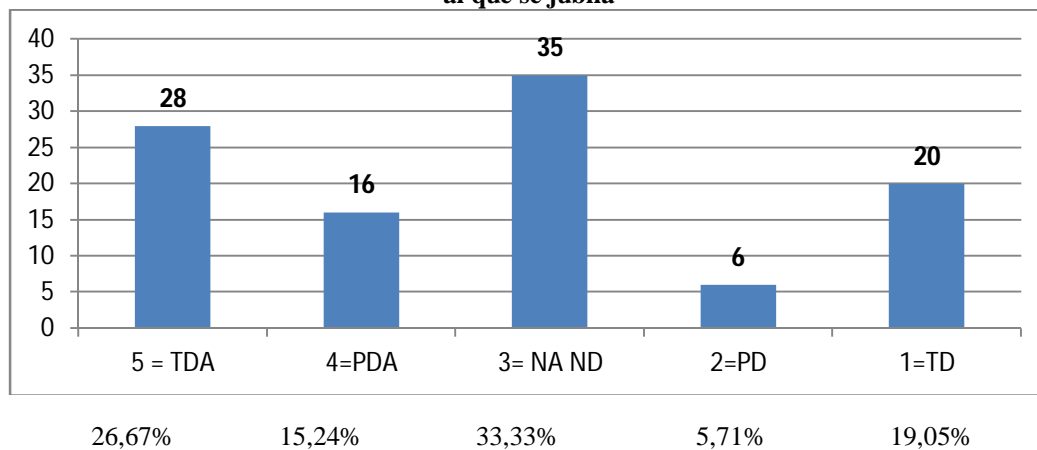


Elaboración propia

La mayoritaria indiferencia de un 45,71% de los encuestados parece guardar relación con el desconocimiento sobre lo que es el Outplacement, sin embargo, un 35,23% manifiesta diferentes niveles de acuerdo con la afirmación. A su vez un 19,05% no reconoce que un programa de Outplacement pueda disminuir los temores que pueda causar a la persona el proceso de jubilación.

**Gráfico 16**

**Ítem 14. Mediante la desvinculación asistida se le brinda asesoría y apoyo psicológico individual al que se jubila**

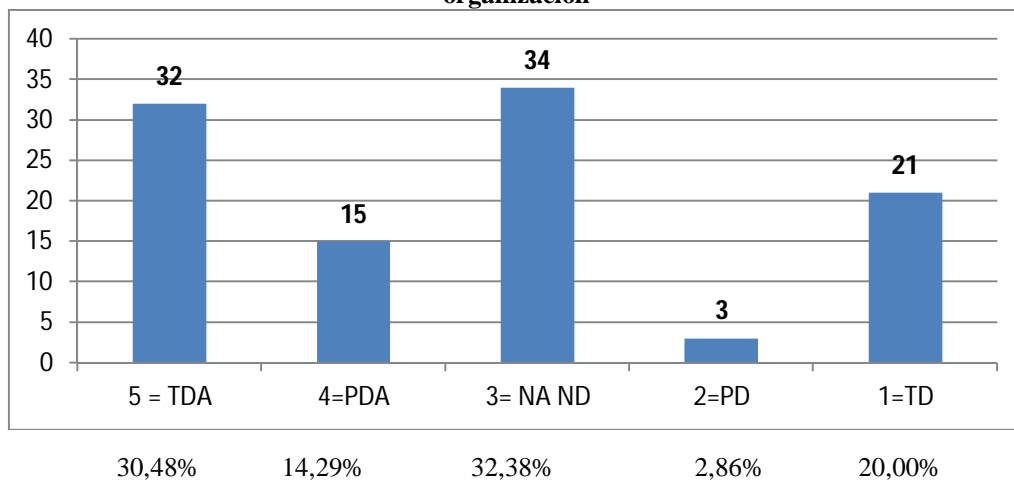


Elaboración propia

La tercera parte de la muestra se siente indiferente ante la posibilidad de asesoría y apoyo que pueda brindar un proceso de desvinculación asistida para la jubilación. El 25,67% está de acuerdo con que si brinda un apoyo psicológico y el 24,76% no está de acuerdo en alguna medida de que sea un apoyo psicológico al que se jubila.

Gráfico 17

Ítem 15. El Outplacement es reconocimiento al trabajador por su tiempo de servicio en la organización

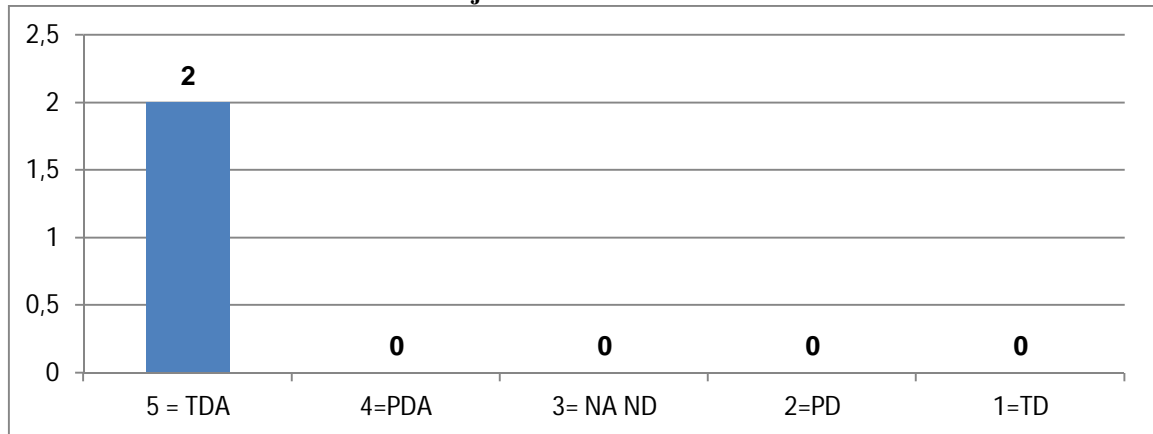


Elaboración propia

El 32,38% de la muestra se muestra indiferente a que la desvinculación asistida pueda ser un reconocimiento a que las personas han tenido que trabajar 25 años en la institución o 20 como mínimo, El 30,48% piensa que si lo es, pero el 20 por ciento le niega esta significación. Sigue mostrándose la tendencia a la indiferencia en cuanto a concederle o no los beneficios que puede aportar el Outplacement a los trabajadores y su significado. Esto corrobora el presunto desconocimiento de los trabajadores al respecto.

**Gráfico 18**

**Ítem 45. Conozco el propósito fundamental de asistir a los trabajadores en su desvinculación del trabajo en la Universidad**

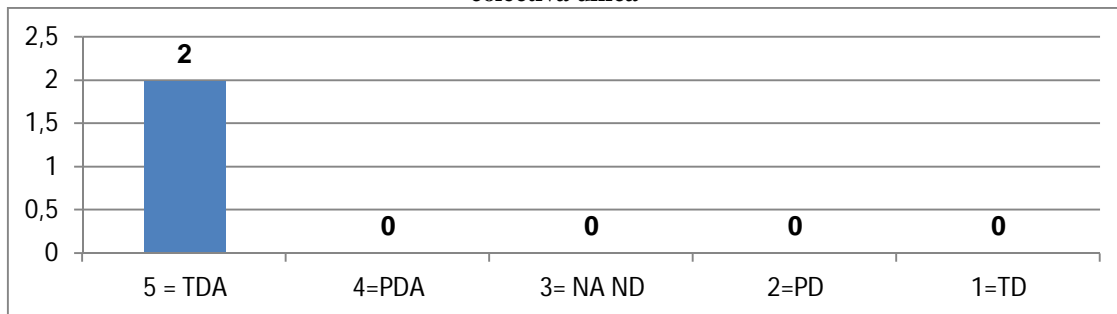


Elaboración propia

Es de conocimiento pleno tanto de Recursos Humanos como del Sindicato el propósito de la desvinculación asistida en los procesos de terminación de la relación laboral en la Universidad

**Gráfico 19**

**Ítem 46: Domino que la desvinculación asistida a los trabajadores está prevista en la Convención colectiva única**



Elaboración propia

Tanto la administración como el Sindicato dominan que en la cláusula 56 de la Convención colectiva se encuentra explícito que se hará un proceso de asistencia a la desvinculación de los trabajadores que se jubilan.

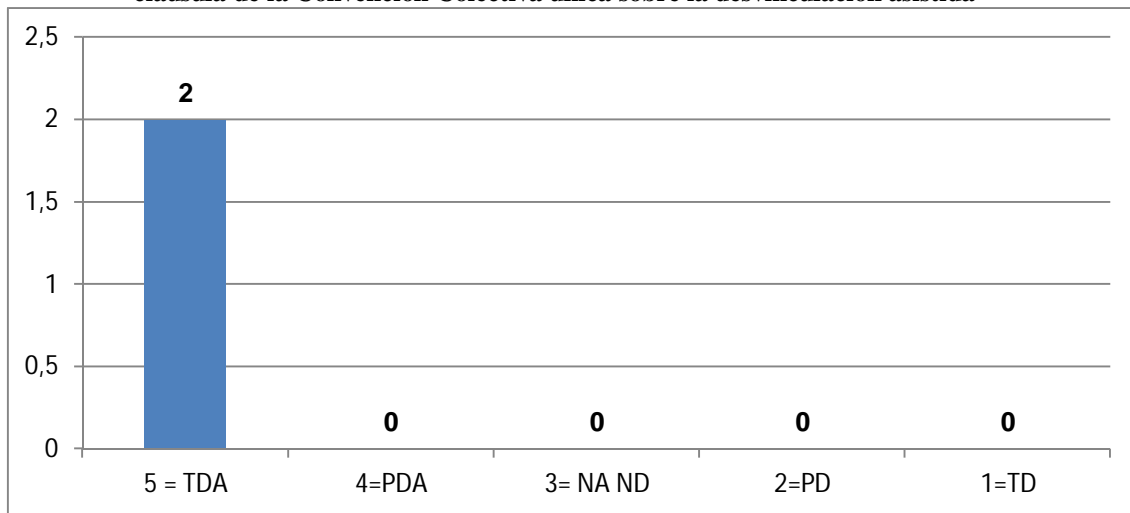
**Análisis del indicador 1:** El 1er indicador del objetivo específico 4, respecto al concepto de Outplacement, muestra que más de la mitad de los trabajadores tiene un desconocimiento total sobre lo que es un programa de desvinculación asistida. Esto puede ser causal de que de los ítems 13 al 15, la mayoría manifiestan indiferencia a que el Outplacement pueda tener alguna importancia, incidencia o impacto en las personas que se jubilan.

Contrastantemente se evidencia, que tanto el Sindicato como los órganos de Recursos Humanos, conocen el propósito de asistir a los trabajadores en su desvinculación del trabajo en la Universidad y dominan que la desvinculación asistida a los trabajadores está prevista en la Convención Colectiva Única, aunque ésta no aparece de forma explícita, sino como su significado en forma de preparación prejubilatoria.

**Indicador 2: Disposición para la aplicación del Outplacement como estrategia de Responsabilidad Social Universitaria. (Ítems 48, 49)**

**Gráfico 20**

**Ítem 48 Estimo que la institución debe activar un mecanismo para dar cumplimiento a la cláusula de la Convención Colectiva única sobre la desvinculación asistida**

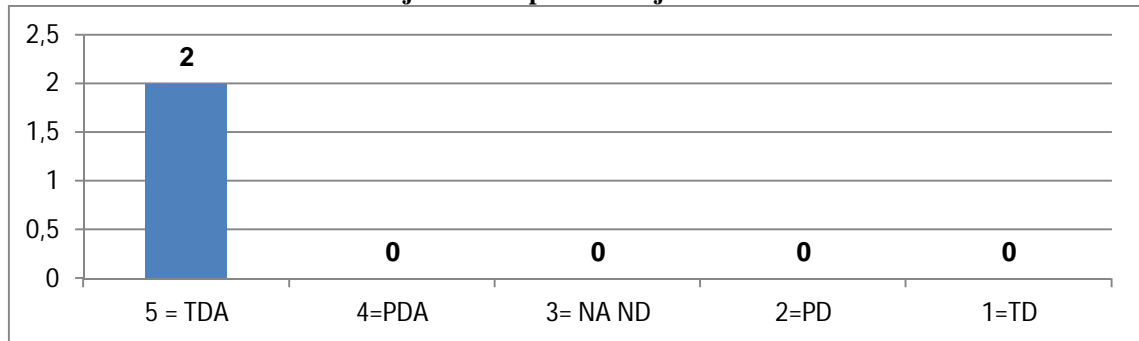


Elaboración propia

Tanto Recursos Humanos como el sindicato concuerdan en que la Universidad debe activar un mecanismo para dar cumplimiento a la cláusula número 56 de la Convención colectiva relativa a establecer la desvinculación asistida.

Gráfico 21

Ítem 49 Estoy de acuerdo en que se implante un programa de desvinculación asistida para los trabajadores en proceso de jubilación



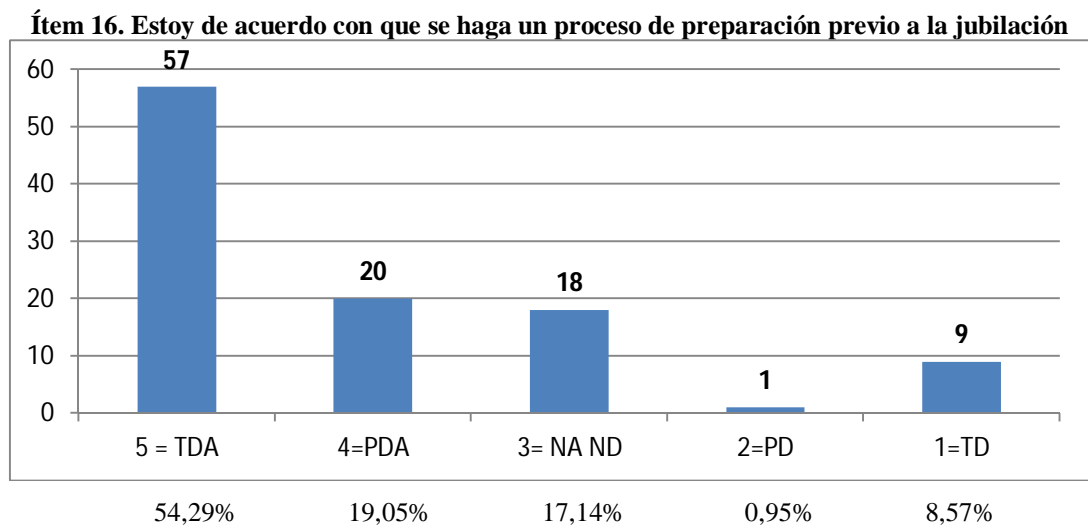
Elaboración propia

En cuanto a su disposición a que se implante un programa de desvinculación asistida en la universidad, Recursos Humanos y el sindicato coinciden en que están de acuerdo con que se implante dicho programa.

**Análisis del indicador 2:** El resultado de este indicador muestra que tanto en los órganos de Recursos Humanos como en la directiva del Sindicato, existe una disposición total para la aplicación del Outplacement como estrategia de Responsabilidad Social Universitaria, por cuanto muestran su interés en implementar e implantar lo dispuesto en la cláusula número 56 de la Convención Colectiva Única y en que se implante un programa de desvinculación asistida para los trabajadores en proceso de jubilación.

### Indicador 3: Resistencia al cambio (Ítems 16, 17, 18, 47)

Gráfico 22



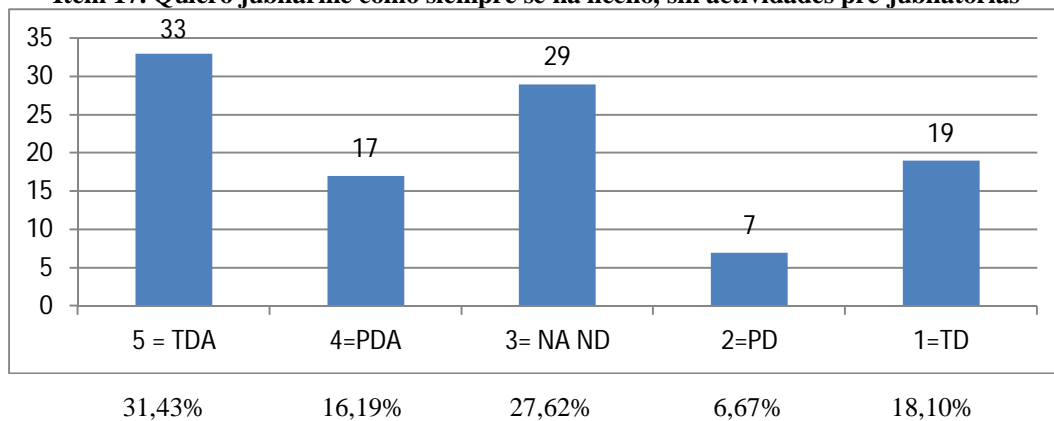
Elaboración propia

El 54,29% de los trabajadores se encuentra de acuerdo con que se ejecute un proceso de preparación de las personas previo a la jubilación, mientras que sólo 10 personas, para un 9,52% no están de acuerdo en algún grado con esta propuesta y el 17,14% se muestra indiferente de que se haga el proceso de preparación o no.



Gráfico 23

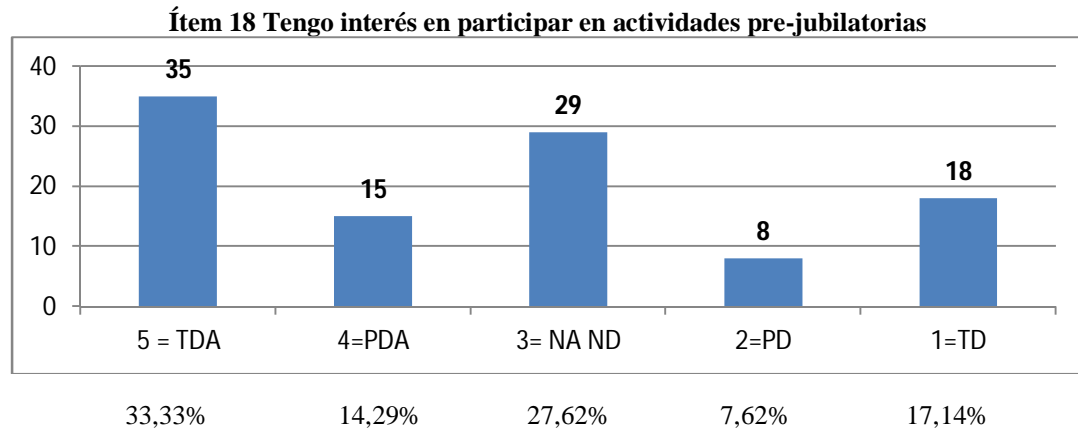
Ítem 17. Quiero jubilarme como siempre se ha hecho, sin actividades pre-jubilatorias



Elaboración propia

El 31,43% de la muestra manifiesta resistencia al cambio de procedimiento rotunda, mientras que se muestra resistencia de alguna manera a las actividades pre-jubilatorias en un 47,62%, solamente se observa un 18,1% de personas abiertas al cambio. Pero un 52,38% no muestra resistencia al cambio, unos por indiferencia con relación al cambio de procedimiento y otros porque realmente están abiertas al cambio.

Gráfico 24

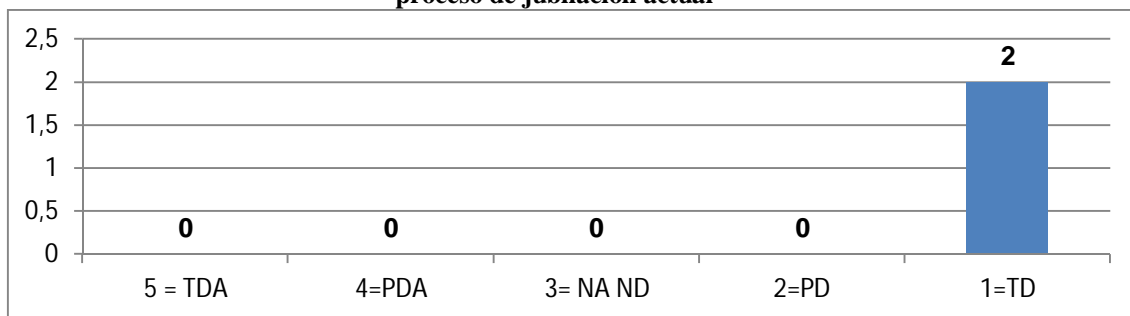


Elaboración propia

Contrastando con un 47,62% de resistencia al cambio en las respuestas a la pregunta anterior, se manifiesta que la tercera parte de los trabajadores encuestados, tienen interés en participar en actividades pre-jubilatorias. Mientras que sólo un 17,4% muestra realmente renuente al cambio de procedimiento para la jubilación.

Gráfico 25

Ítem 47. Considero innecesario la aplicación de un programa de desvinculación asistida al proceso de jubilación actual



Elaboración propia

Se manifiesta que tanto el Sindicato como Recursos Humanos coinciden en no presentar barreras de resistencia al cambio de aplicar un proceso de desvinculación asistida al proceso de jubilación actual.

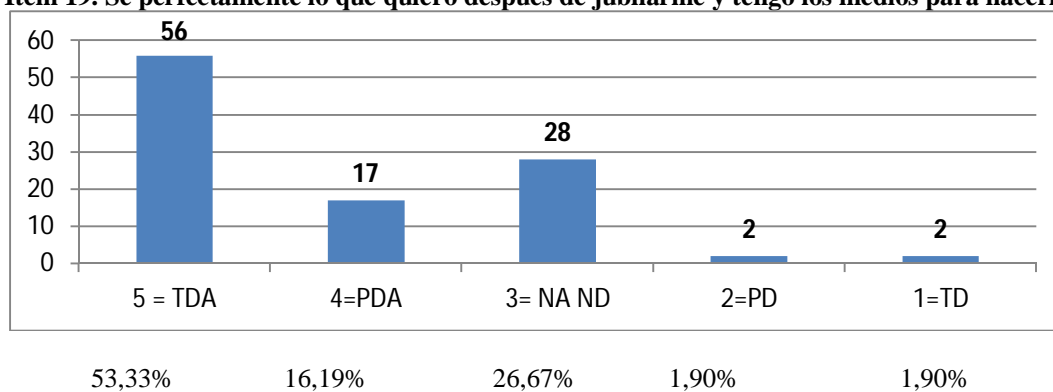
**Análisis del indicador 3:** Al revisar todos los resultados de este indicador, se evidencia que existe entre los trabajadores un nivel de resistencia al cambio ante el planteamiento de incorporar un programa de Outplacement al procedimiento de jubilación actual, lo que pudiera ser gestionado mediante la concientización de los trabajadores y los jefes, en cuanto a relevancia, fines y beneficios.

Este escenario queda de manifiesto, debido a que el 50% de los trabajadores, en alguna manera quiere jubilarse sin este tipo de actividades, mientras que para el 27,62% resulta indiferente como se haga el proceso. Sin embargo, el 54,29% de los trabajadores se encuentra de acuerdo con que se ejecute un proceso de preparación de las personas previo a la jubilación y el 33% tiene interés en participar en este tipo de actividades. El Sindicato y RRHH se encuentra abiertos al cambio del procedimiento implementando la desvinculación asistida.

#### Indicador 4: Objetivos a futuro y las formas de lograrlo (Ítems 19 y 20)

Gráfico 26

Ítem 19. Se perfectamente lo que quiero después de jubilarme y tengo los medios para hacerlo

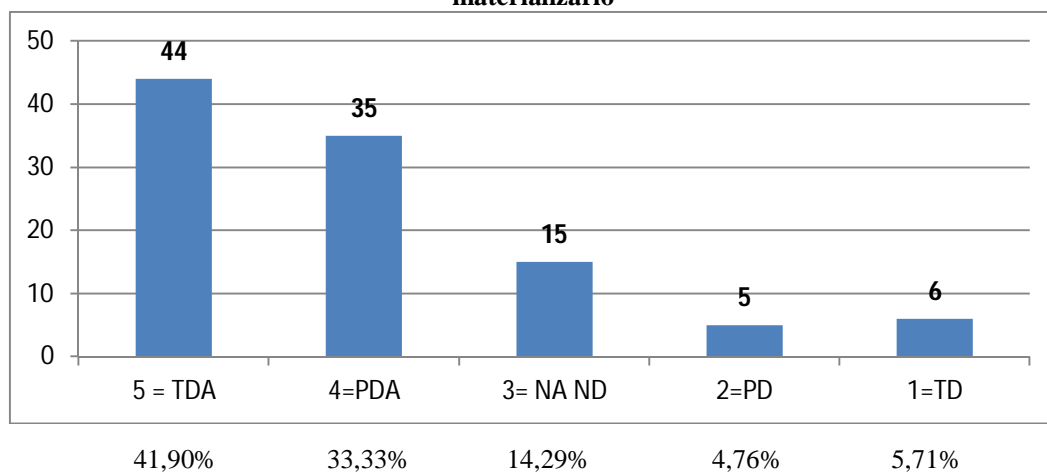


Elaboración propia

Más de la mitad de los trabajadores, un 53,33%, tienen certeza sobre lo que quieren después de la jubilación y cuentan con los medios necesarios para materializar sus planes, pero un 26,67% muestra que concretamente no tiene concretados sus planes y los medios necesarios y sólo un 1,9% de la muestra se manifiesta en total desacuerdo con la afirmación. De ahí se infiere que los trabajadores tienen hechos los planes para su jubilación con tiempo de antelación suficiente en su mayoría.

Gráfico 27

Ítem 20. Tengo idea de lo que quiero para el futuro, pero debo encontrar los medios para materializarlo



Elaboración propia

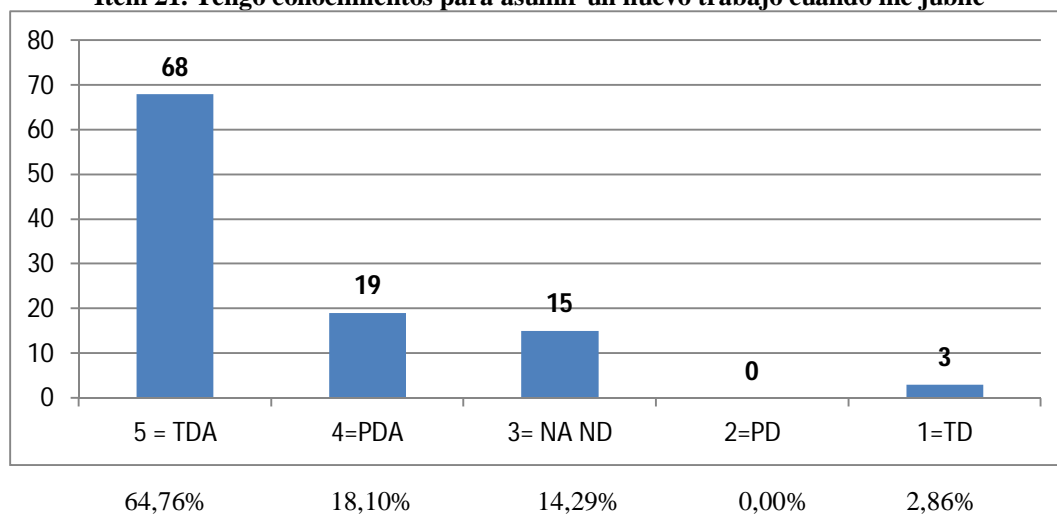
El 41,9% de los encuestados tiene sus planes para la jubilación, pero carece de los medios para materializarlos, concuerda con un 42,86% que en la respuesta anterior se manifestaban como parcialmente de acuerdo o en plano de indiferencia, con respecto a tener los planes y los medios, sin embargo, la tercera parte de la muestra está parcialmente de acuerdo con la afirmación y sólo un 14,29% se muestra en una medida media de la afirmación.

**Análisis del indicador 4:** El indicador relativo a los objetivos a futuro y las formas de lograrlo muestra que los trabajadores tienen claro lo que piensan hacer a corto plazo después que se jubilen y sus planes futuros, dado que el 47,6% de los encuestados en el indicador saben lo que quieren hacer a posteriori, aunque se manifiesta que casi la mitad de ellos carece de los medios económicos para lograrlo y manifiesta que debe encontrar cómo realizar sus planes.

### Indicador 5: Posibilidades de trabajo post jubilación (Ítems 21, 22, 23)

Gráfico 28

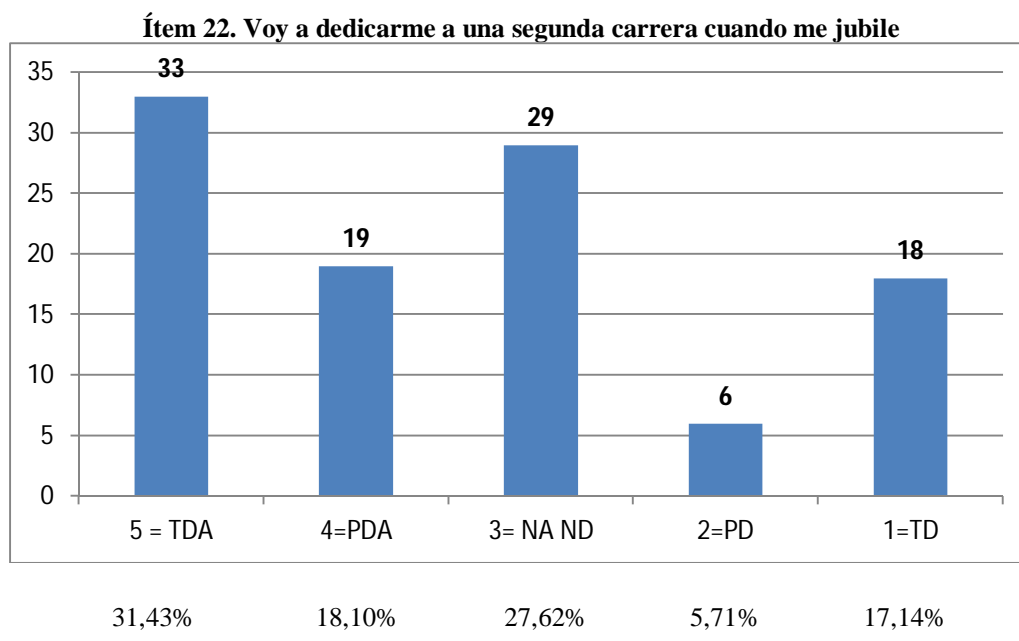
Ítem 21. Tengo conocimientos para asumir un nuevo trabajo cuando me jubile



Elaboración propia

La inmensa mayoría, el 97,15% de los trabajadores encuestados tiene algún nivel de sentirse capacitado para iniciar otro trabajo y sólo 3 de ellos se sienten no capaces de asumir otro trabajo por falta de conocimientos. Más de las dos terceras partes de los trabajadores, el 64,76%, se sienten capacitados para asumir otro trabajo, el 18,1% sienten que están capacitados, pero no con toda la certeza, y un 14,29% no sabe si están capacitados o no para otro trabajo debido a que ni disiente ni afirma la proposición.

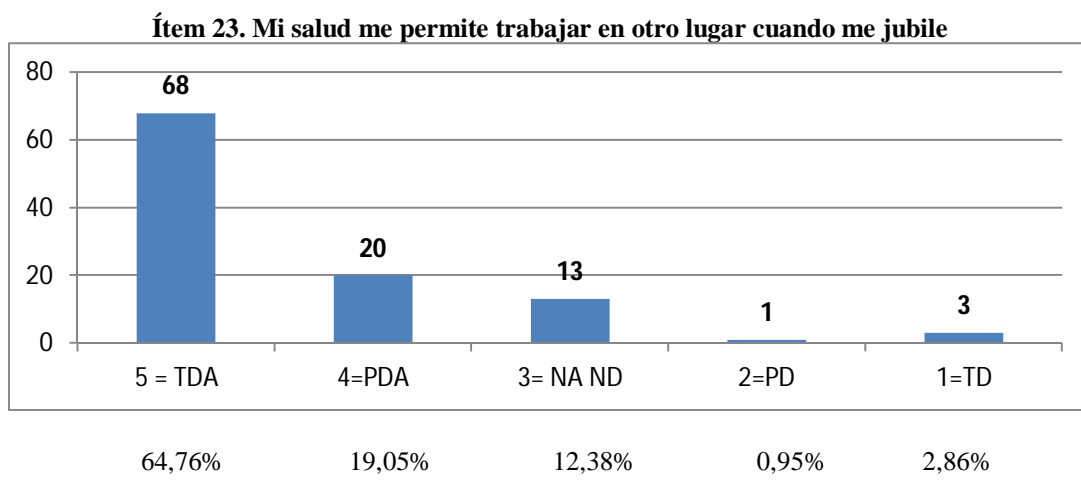
Gráfico 29



Elaboración propia

El 31,43% afirma que se va a dedicar a otra carrera cuando se jubile y el 18,10% lo considera probable, al 27,62% parece ser que no está seguro de hacerlo, pero no lo descarta, mientras que un 22,85% lo descarta en alguna medida.

Gráfico 30



Elaboración propia

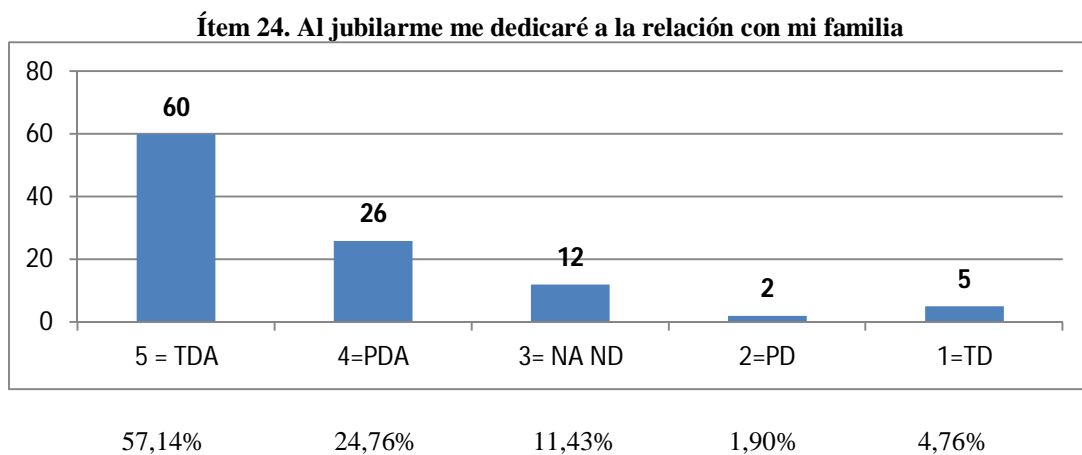
Sólo 4 trabajadores presentan desacuerdo con que su salud les permita trabajar en otro lugar cuando se jubilen, contrastantemente el 64,76% del total tiene la certidumbre de que su salud lo acompaña para poder asumir otro trabajo cuando se jubile, el 19,05% piensa que pueda tener alguna limitante y el 12,38% realmente no sabe si su salud lo pueda limitar o no.

**Análisis del indicador 5:** El indicador: Posibilidades de trabajo post jubilación, muestra un criterio de autovaloración e intencionalidad individual de los trabajadores ante el momento de la jubilación, relativo a sus competencias individuales y al reconocimiento de su estado de salud general para el trabajo. El 64,76% manifiesta poseer conocimientos para afrontar otro trabajo post jubilación. El 31,43% se va a dedicar a otra carrera de donde se infiere que se reconocen algún nivel de multicompetencias y el 64,76% también afirma que tiene un estado de salud que le permite incorporarse nuevamente al trabajo una vez que se jubile. Se deduce pues, que la mayoría de los trabajadores cuando se jubila ya tiene en mente un plan futuro, lo que concuerda con los resultados del indicador Incertidumbre por el futuro del objetivo específico 3.



### Indicador 6: Relaciones familiares (Ítems 24 y 25)

Gráfico 31

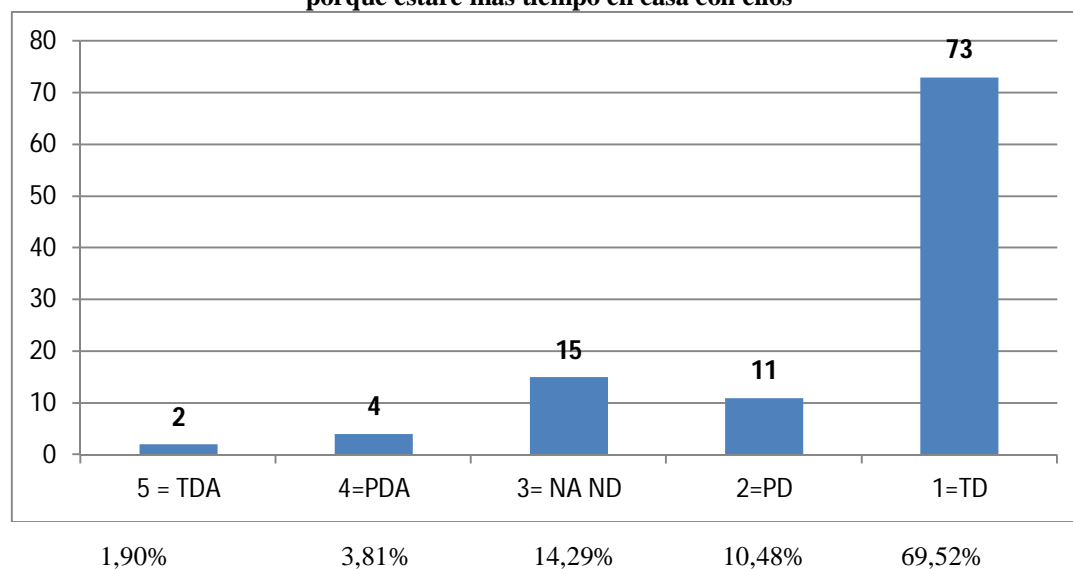


Elaboración propia

Un 82% manifiesta en alguna medida que en su jubilación se dedicará a su familia, mientras que 5 trabajadores se muestran renuentes a la idea y para 12 es indiferente, el 1,90% de los trabajadores mostro un desacuerdo parcial con dedicarse a la familia, mas no total. Esto muestra que en alguna medida el trabajo diario impide una relación más estrecha con la familia por lo que se puede ver como una quimera al jubilarse.

Gráfico 32

Ítem 25. Me produce incertidumbre que al jubilarme desmejore la relación con mi familia porque estaré más tiempo en casa con ellos



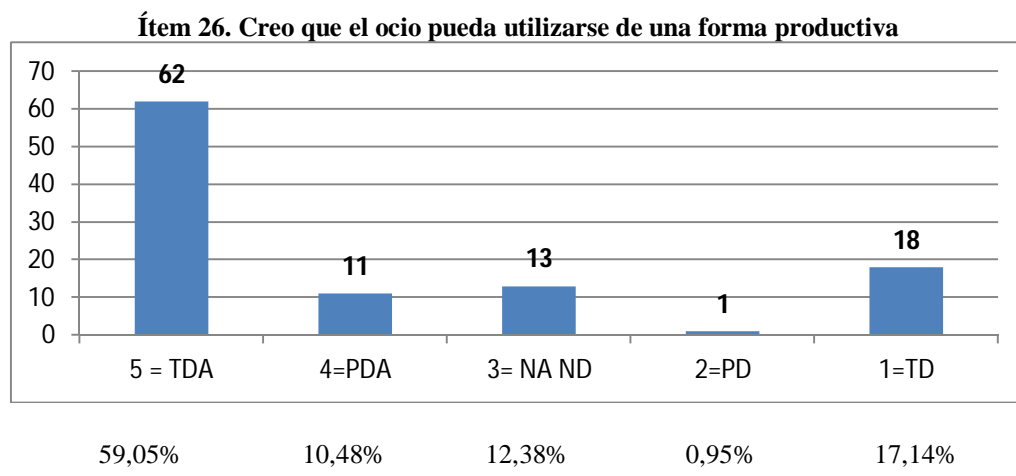
Elaboración propia

La mayoría de los trabajadores apuesta a que un mayor tiempo en casa con su familia debe mejorar las relaciones, esto se manifiesta rotundamente en el 69,52% de los encuestados, mientras que otro 10,48% se siente parcialmente en desacuerdo con que desmejore la relación, y sólo dos trabajadores consideran que estar más tiempo en casa resquebrajará las relaciones con la familia.

**Análisis del indicador 6:** El indicador que refleja la interacción entre la jubilación y las relaciones familiares, muestra que no existe enfrentamiento en los ítems, debido a que la mayoría de los trabajadores tiene interés en dedicarle mayor tiempo a relacionarse con los miembros de su familia, asimismo la mayoría niega que pueda desmejorar la relación con su familia por estar más tiempo en concomitancia con ellos. Se infiere que los trabajadores valoran la jubilación como una oportunidad que debe ser aprovechada para estrechar la relación con la familia.

### Indicador 7: Planificación del tiempo libre (Ítems 26, 27, 28)

Gráfico 33

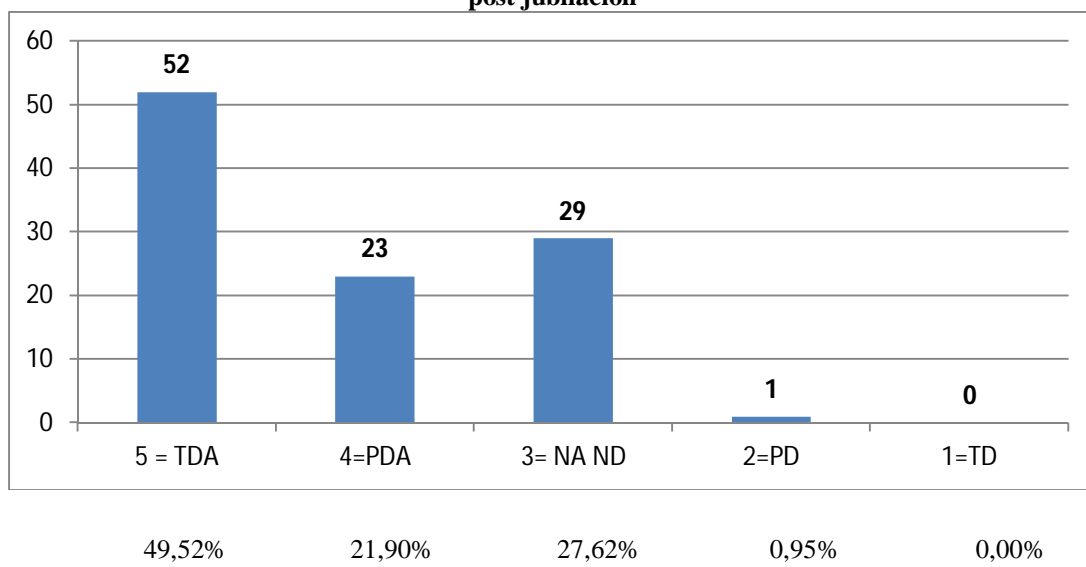


Elaboración propia

El 59,05 % de los trabajadores piensa que el ocio, desde el punto de vista de no estar trabajando activamente luego de la jubilación puede utilizarse en forma productiva, mientras que el 12,38% ni disiente ni asevera por lo que se puede asumir que para este grupo lo mismo puede considerarse productivo o improductivo, para el 17,14% no hay ocio productivo, sino que para disfrutarlo.

**Gráfico 34**

**Ítem 27. Actualmente poseo un plan de vida. Tengo planes para mi futuro post jubilación**

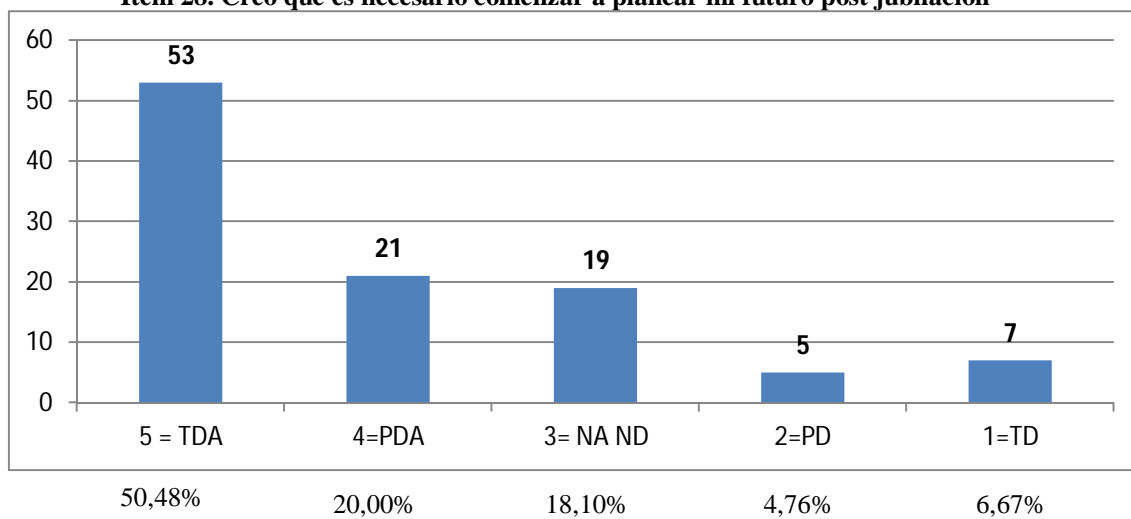


Elaboración propia

Todos los trabajadores tienen en alguna medida un plan post jubilatorio, el 49,52% lo tiene bien definido, mientras que el 27,62% no parece tener una idea muy clara, pero en alguna medida poseer un plan de vida post-jubilatoria, al menos no lo descarta completamente.

Gráfico 35

Ítem 28. Creo que es necesario comenzar a planear mi futuro post jubilación



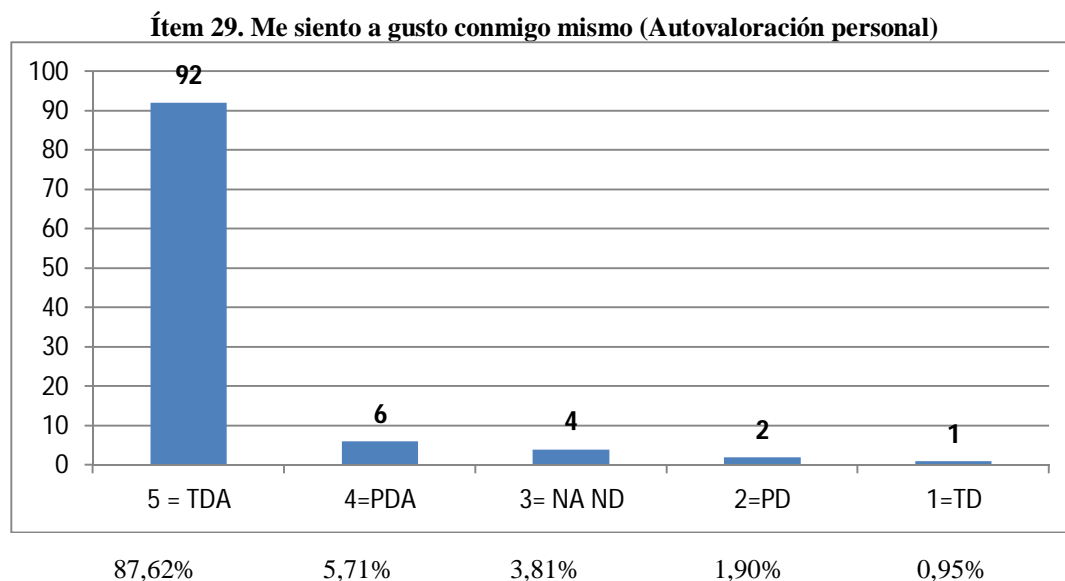
Elaboración propia

Si bien de la pregunta anterior el 49,52% tienen un plan de vida para después de la jubilación, el 50,48% de la muestra piensa que debe comenzar a planificarlo, lo que se contempla como una cifra complementaria. El 18,1% se muestra indiferente a planificarlo y el 6,67% o ya lo hizo o no lo hará de forma definitiva, por el momento.

**Análisis del indicador 7:** En cuanto a este indicador, los trabajadores se plantean que el ocio puede emplearse de forma productiva, lo que asevera su intencionalidad de incorporarse nuevamente a un trabajo o a una segunda carrera. Ratifican tener un plan de vida para su etapa después de la jubilación, aunque también otros piensan que es necesario comenzar a planear su futuro post jubilación. Aunque pueda verse contradictorio, se interpreta coherente en el sentido de que los trabajadores saben lo que quieren para sí mismos en su etapa postjubilatoria, pero como en un grado alto ya se evidenció que no poseen los medios para materializar los planes y queda además el nivel de incertidumbre que proporciona el entorno cambiante en lo económico y lo social, resulta que consideran que deben realizar un plan para poder materializar esas ideas y planes que tienen de futuro.

### Indicador 8: Autoestima y autovaloración (Ítems 29, 30, 31)

**Gráfico 36**

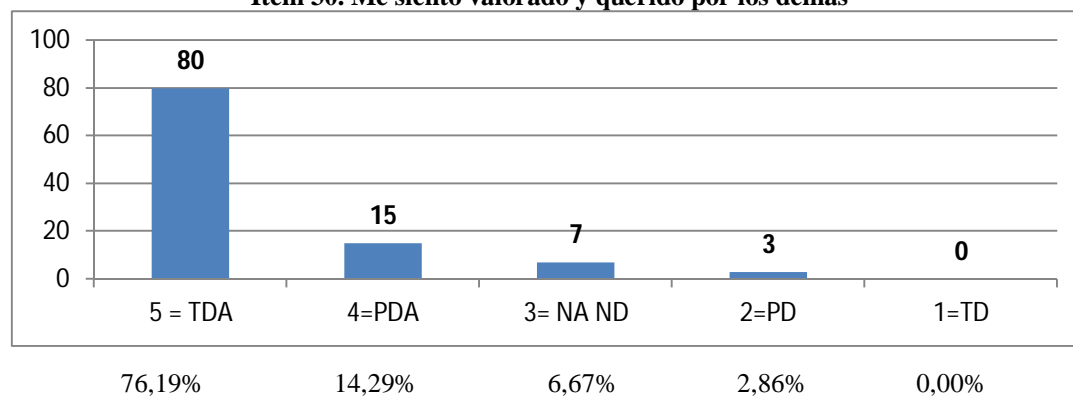


Elaboración propia

La autovaloración de las personas es alta, el 87,62% está a gusto consigo mismo mientras que 4 personas no parecen sentirse seguras de su autovaloración y sólo 3 personas presentan algún grado de desacuerdo con la afirmación siendo sólo 1 persona la que no se siente a gusto consigo misma.

Gráfico 37

Ítem 30. Me siento valorado y querido por los demás

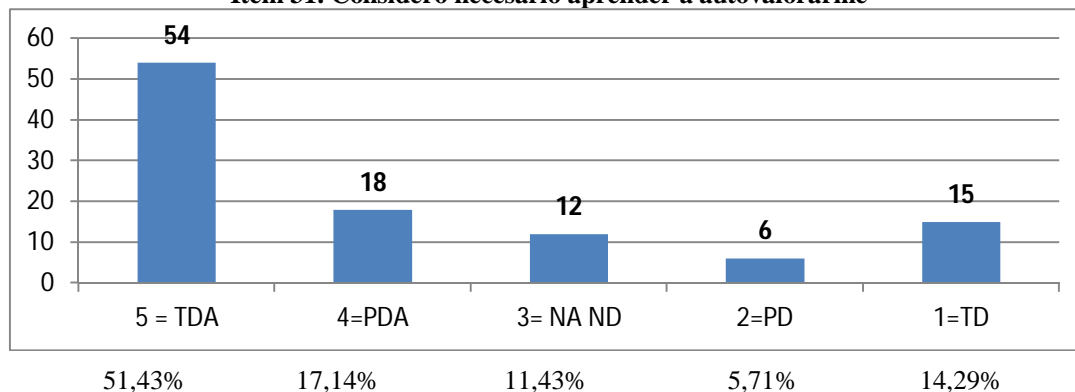


Elaboración propia

Nadie se siente subvalorado por los demás, 3 personas tienen algún grado de desacuerdo en ser bien valorados por el colectivo y 7 personas, para un 6,67% tienen dudas acerca de la valoración que siente el colectivo hacia ellos, el 76,19% de los encuestados si se siente valorado y querido por los demás.

Gráfico 38

Ítem 31. Considero necesario aprender a autovalorarme



Elaboración propia

Sin embargo, aun cuando son personas que se sienten a gusto consigo misma, un 51,43% de los trabajadores considera necesario aprender a autovalorarse como persona, mientras que un 14,29% opina lo contrario.

#### Análisis del indicador 8:

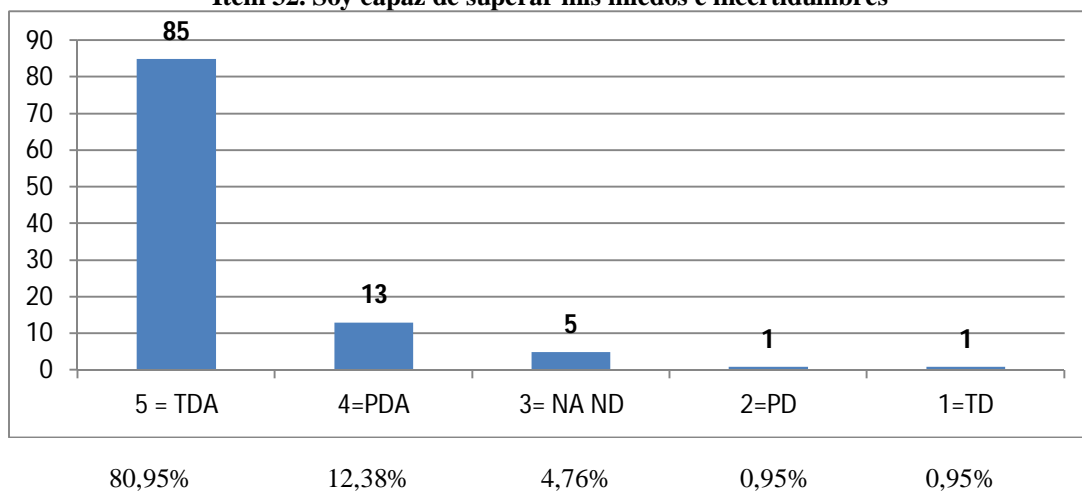
Con relación a este indicador de autoestima y autovaloración, el 87,62% está satisfecho consigo mismo, el 76,19% de los encuestados si se siente valorado y querido por los demás, mientras que un 51,43% de los trabajadores considera necesario aprender a autovalorarse como persona. Esta última respuesta no se considera antagónica con la del ítem 29, dado que su autovaloración como satisfacción personal consigo mismo es espontánea, mientras que lo que se requiere en el Ítem 31 puede estar referido a aprender técnicas que permitan una mejor autovaloración.



### Indicador 9: Capacidad autoayuda y auto-superación (Ítems 32, 33, 34)

**Gráfico 39**

**Ítem 32. Soy capaz de superar mis miedos e incertidumbres**

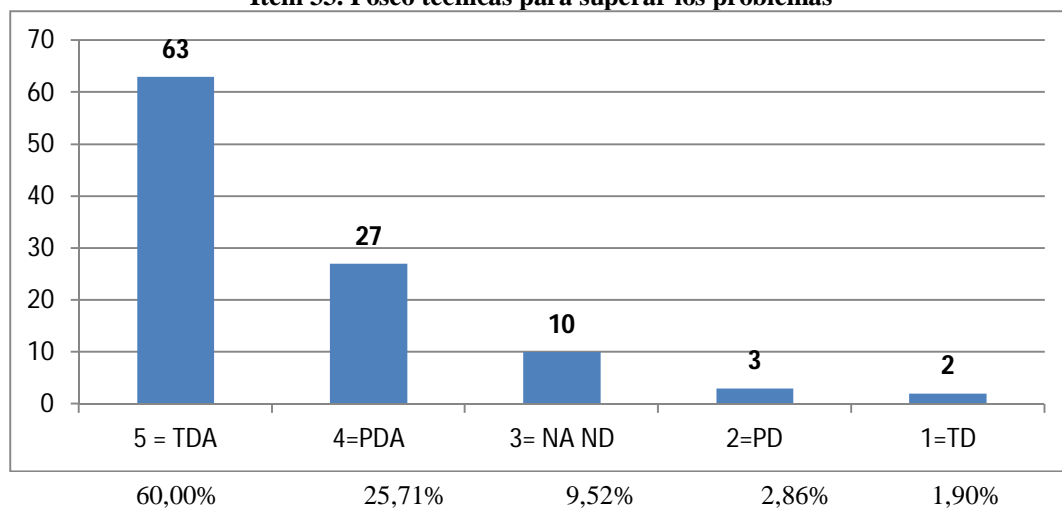


Elaboración propia

El 80,95% de las personas encuestadas está seguro de tener la capacidad de superar sus miedos e incertidumbres, mientras que sólo 1 persona se siente incapaz de superarlos y el 18,09% de los encuestados puede presentar algún problema para superarlos.

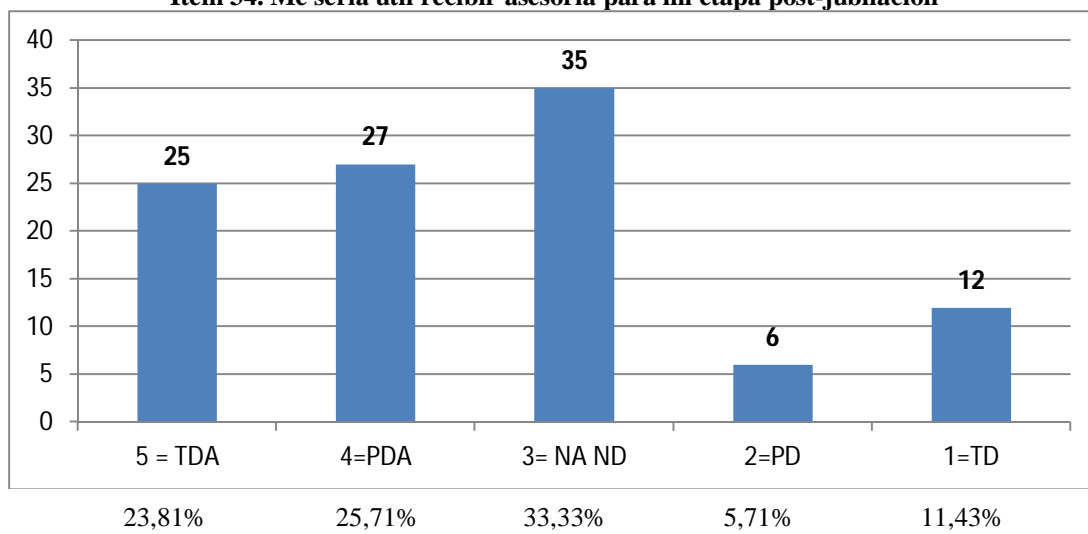
Gráfico 40

## Ítem 33. Poseo técnicas para superar los problemas



Elaboración propia

Consecuentemente el 60% de los trabajadores encuestados manifiesta poseer técnicas para superar los problemas, el 25,71% está parcialmente de acuerdo, lo que hace inferir que posee algún método para superar los problemas, que puede ser empírico, pero no técnicas como tal, y 5 trabajadores muestran algún grado de desacuerdo con la afirmación.

**Gráfico 41****Ítem 34. Me sería útil recibir asesoría para mi etapa post-jubilación**

Elaboración propia

La tercera parte de la muestra se manifiesta indiferente a que le pueda ser útil recibir asesoría para mi etapa post-jubilación. Mientras que el 23,81% manifiesta que si le sería útil y el 11,43 por ciento no siente que le pueda ser útil.

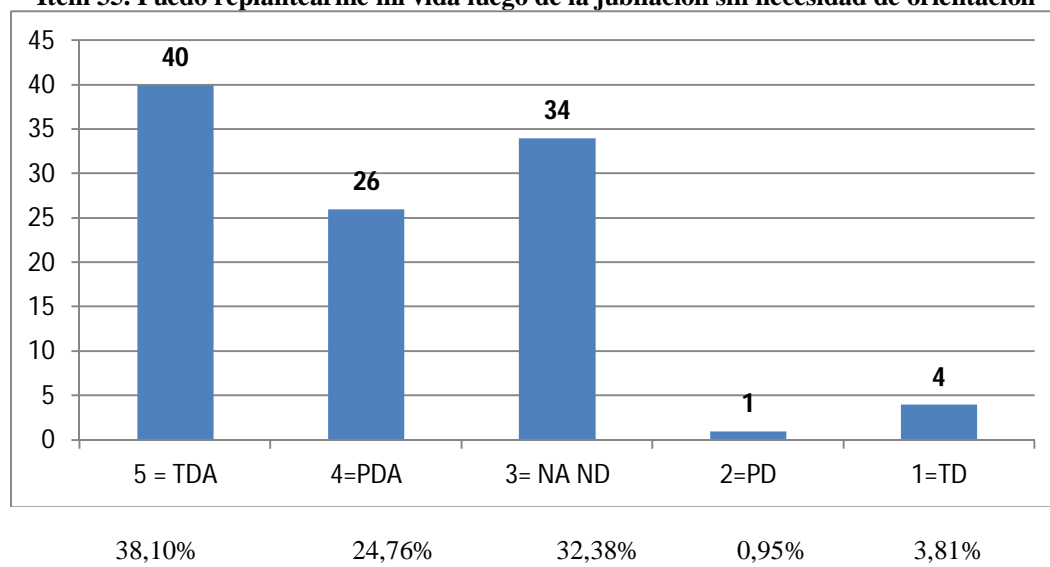
#### **Análisis del indicador 9:**

Los resultados de los ítems analizados en el indicador capacidad de autoayuda y auto-superación, muestran que la gran mayoría de las personas encuestadas está seguro de tener la capacidad de superar sus miedos e incertidumbres y manifiesta poseer técnicas para superar los problemas. La tercera parte de la muestra se manifiesta indiferente a que le pueda ser útil recibir asesoría para su etapa post jubilación. Este resultado contrastante puede estar en concordancia con el desconocimiento que tienen los trabajadores con relación al Outplacement, su importancia, sus beneficios y su finalidad.

### Indicador 10: Rediseño de su plan de vida (Ítems 35 y 36)

**Gráfico 42**

**Ítem 35. Puedo replantearme mi vida luego de la jubilación sin necesidad de orientación**

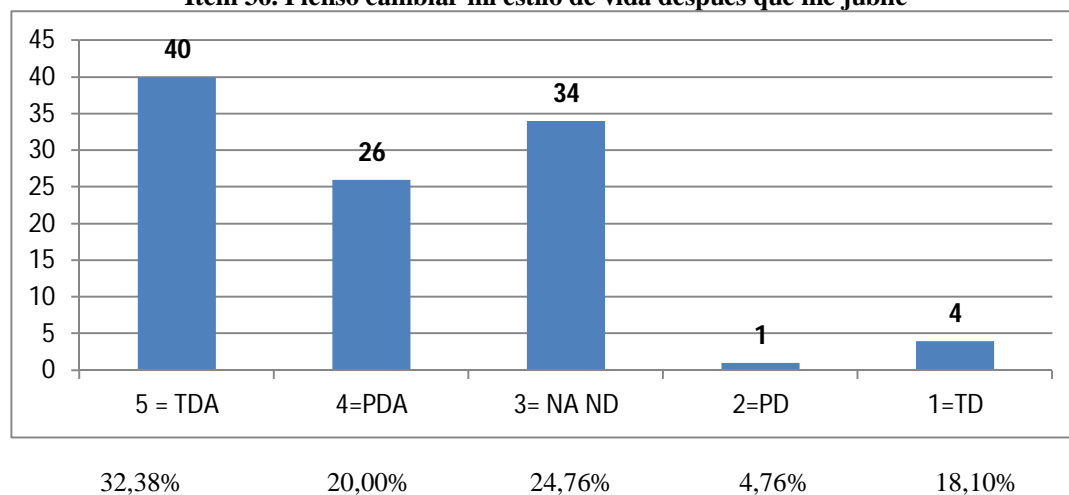


Elaboración propia

El 38,1% de los encuestados plantea que puede replantearse sin orientación alguna luego de su jubilación y sólo 4 personas piensan que no pueden replanteársela sin orientación. El 32,38% no se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo con la posibilidad de replantearse su vida luego de la jubilación.

Gráfico 43

Ítem 36. Pienso cambiar mi estilo de vida después que me jubile



Elaboración propia

Se comprueba que no existe una resistencia real a cambiar el estilo de vida después de la jubilación, el 32,38% piensa cambiarlo, sólo 4 personas presentan total desacuerdo con cambiar el estilo de vida y que al 24,76% de los encuestados no se manifiesta ni a favor ni en contra de cambiar el estilo de vida cuando se jubile.

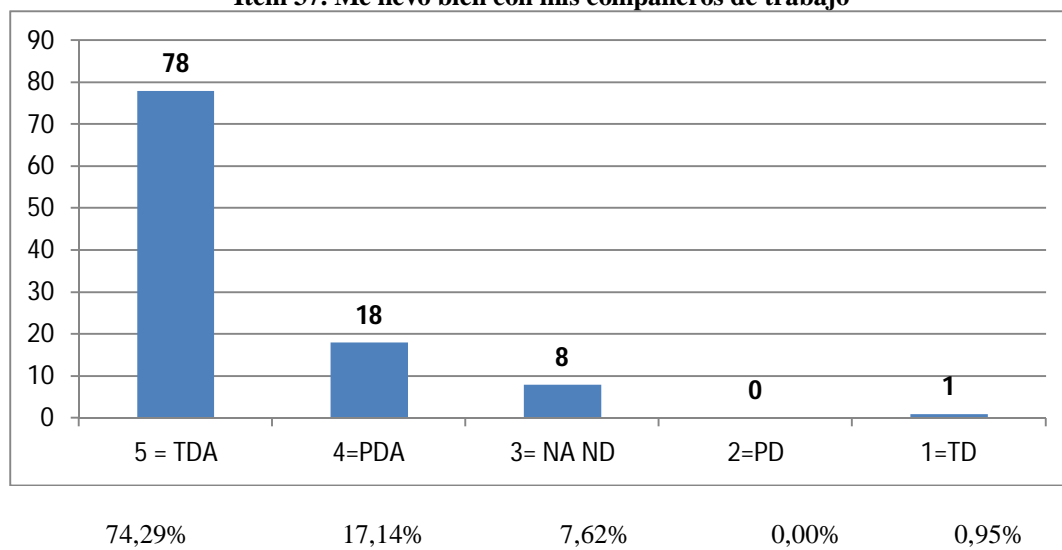
#### Análisis del indicador 10:

En este indicador se pone de manifiesto que el 62,86% de los trabajadores se consideran capaces de replantearse su vida después de la jubilación sin necesidad de ayuda profesional y para un tercio de la muestra es indiferente si se les brinda ayuda o no al respecto. Concordantemente el 62,86% de los trabajadores piensan cambiar su estilo de vida. Esto puede estar vinculado con el hecho de que poseen ideas de futuro y su actitud hacia la jubilación es positiva. No obstante, el paso a la jubilación plantea al trabajador que se desvincula, un cambio de hábitos y costumbres que redundan en un cambio de estilo de vida que debe asumir con o sin ayuda, y no poseen un precedente de aplicación del Outplacement que les proporcione una idea del significado de la ayuda profesional para su desvinculación laboral.

### Indicador 11: Relaciones interpersonales en el trabajo (Ítems 37, 38, 39)

**Gráfico 44**

**Ítem 37. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo**

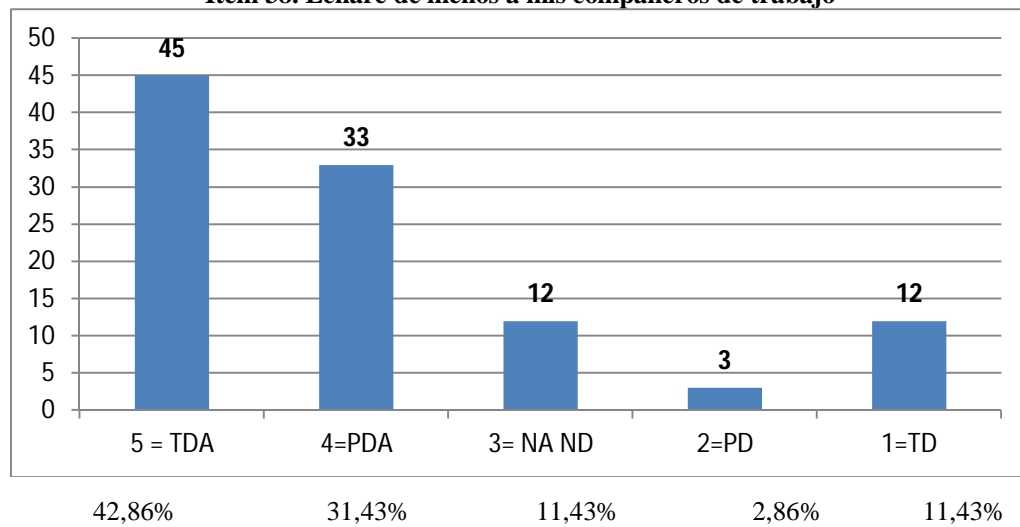


Elaboración propia

El 74,29% de los trabajadores muestra tener buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, mientras que una sola persona reconoce que sus relaciones con los compañeros no son buenas, el 17,14% no está totalmente de acuerdo con que tiene buenas relaciones lo que hace inferir que puedan tener algún conflicto aislado producto de las relaciones de trabajo y para 8 personas resulta indiferente. En general, las relaciones interpersonales pueden ser categorizadas como buenas.

Gráfico 45

Ítem 38. Echaré de menos a mis compañeros de trabajo

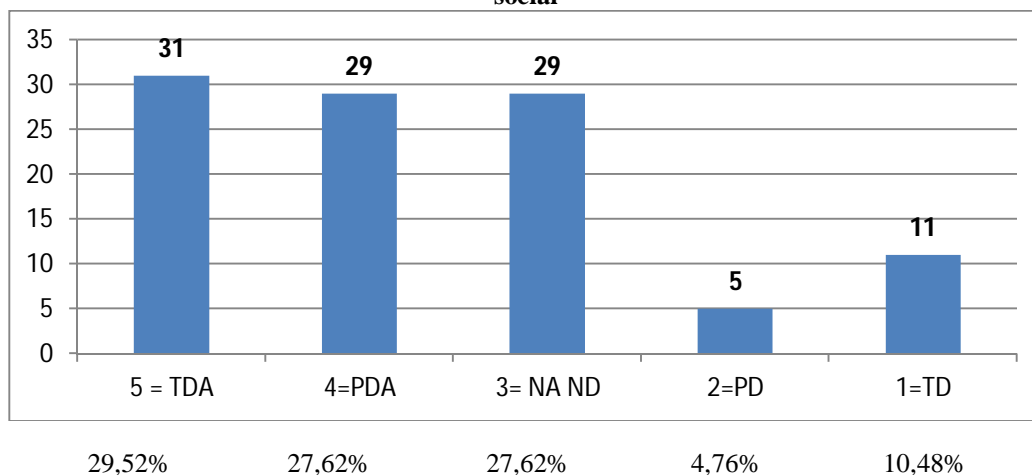


Elaboración propia

El 42,86% de los trabajadores presenta nostalgia por sus compañeros de trabajo para la etapa pos-tjubilatoria y un 31% está parcialmente de acuerdo con esta premisa, sin embargo el 14,29% de los trabajadores en alguna medida no sentirá ese tipo de nostalgia por sus compañeros después de jubilado.

Gráfico 46

Ítem 39. La relación con mis compañeros de trabajo es importante para el desarrollo de mi vida social



Elaboración propia

En cuanto a la importancia de la relación con los compañeros de trabajo para el desarrollo de la vida social de los trabajadores, el 10,48% no la considera importante mientras que el 29,52% le da su importancia, mientras que el 27,62% le confiere algún nivel de importancia y para el otro 27,62% resulta indiferente.

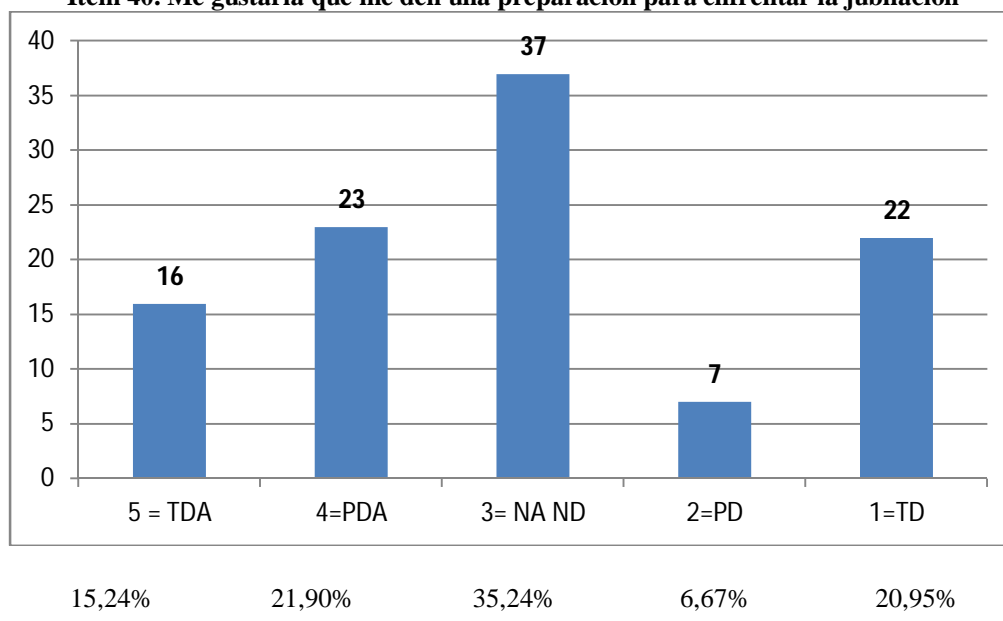
**Análisis del indicador 11:** El indicador referente a las relaciones interpersonales en el trabajo, muestra que el 57,14% opina que la relación con sus compañeros es importante en mayor o menor medida para el desarrollo de su vida social, lo que demuestra un grado de dependencia con respecto al grupo laboral. Una gran mayoría considera tener buenas relaciones interpersonales en el ámbito de trabajo y casi la mitad puede mostrar rasgos de nostalgia por las relaciones con los compañeros de trabajo para la etapa postjubilatoria. En este último ítem se pone de manifiesto un aspecto que puede ser solventado mediante un programa adecuado de Outplacement para superar la desvinculación del grupo mediante actividades que lleven a mantener lazos de confraternización entre los jubilados y el colectivo activo de trabajadores donde se consideren parte del grupo.



**Indicador 12: Orientación hacia actividades de capacitación (Ítems 40, 41, 42)**

**Gráfico 47**

**Ítem 40. Me gustaría que me den una preparación para enfrentar la jubilación**

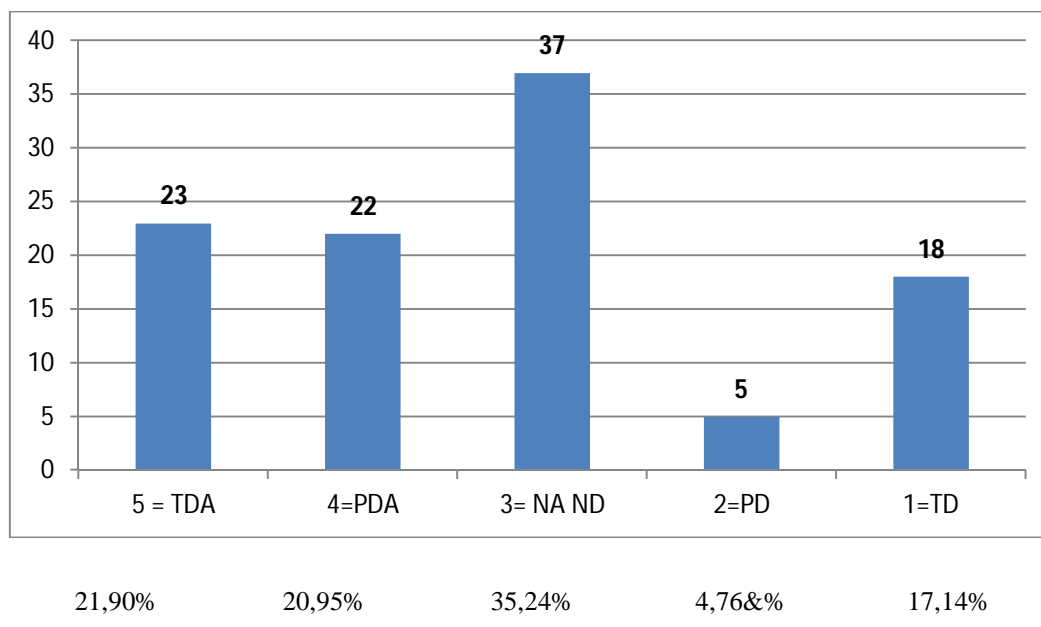


Elaboración propia

Al 35,24% de la muestra le resulta indiferente que le den o no una preparación para enfrentar la jubilación, mientras que el 37,14% manifiesta acuerdo en alguna medida con recibir dicha preparación y el 20,95% se rehúsa terminantemente a recibir dicha preparación.

Gráfico 48

Ítem 41. Es satisfactorio que me orienten a darle utilidad al tiempo libre que tendré al jubilarme

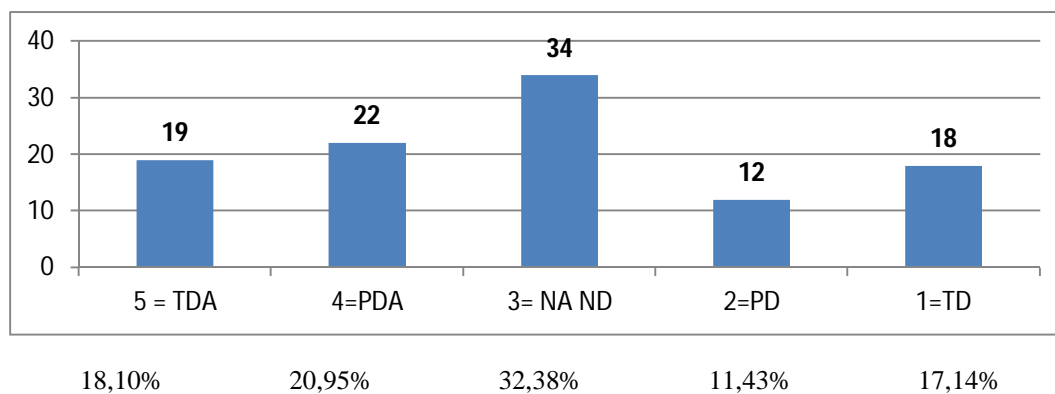


Elaboración propia

En consecuencia con la respuesta anterior el 35,24% de los encuestados no considera ni satisfactorio ni insatisfactorio que le den orientación para darle utilidad al tiempo libre que tendría al jubilarse, el 21,9% lo considera satisfactorio y el 17,14% no se satisface con que le den una orientación para usar el tiempo libre.

Gráfico 49

Ítem 42. Sería importante recibir orientación para renovar mi estilo de vida



Elaboración propia

Igualmente guarda correspondencia en no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo considerar importante recibir orientación para renovar el estilo de vida al jubilarse en un 32,38%. El 18,1% lo considera importante y el 17,14% no lo considera importante. Entre los que se manifiestan indiferentes y los que le ven poca o ninguna importancia se puede contar el 60,95%.

**Análisis del indicador 12:** En este indicador referido a la orientación de los trabajadores hacia actividades de capacitación prejubulatoria, se muestra una gran indiferencia en la mayoría de los trabajadores relativa a recibir preparación para enfrentar la jubilación, o alguna orientación para utilizar productivamente el tiempo libre, o para recibir orientación para renovar el estilo de vida. Las autoras perciben en este resultado la desvaloración del Outplacement como estrategia de responsabilidad social de la organización dado por el desconocimiento que se tiene de los beneficios para las personas y el posible impacto en el mejoramiento de la calidad de vida individual al enfrentar esta nueva etapa de la vida con apoyo profesional, que permita minimizar la acción dañina de los riesgos que están descritos en la literatura consultada y que también pueden presentarse en los trabajadores de la entidad objeto de estudio. Se considera que este alto grado de indiferencia es producto de que no se

ha concientizado los riesgos de una jubilación sin la respectiva asistencia para la desvinculación laboral y la necesidad de brindar ayuda a las personas en proceso de jubilación para paliar esta situación.

*Discusión de los resultados del análisis del objetivo número 4:* Disposición de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio.

- Existe un alto nivel de desconocimiento del concepto de Outplacement por parte de los trabajadores, aún cuando el órgano de Recursos Humanos y la dirigencia sindical si tiene conocimiento del tema y existe un buen nivel de disposición para la aplicación del Outplacement al proceso de jubilación en la entidad objeto de estudio
- La resistencia al cambio se maneja en límites normales y puede ser minimizada mediante acciones de concientización a los jefes y los trabajadores sobre su importancia y beneficios.
- Aunque los trabajadores tienen fijados objetivos a futuro casi la mitad de ellos no cuenta con los medios para lograrlos.
- Los trabajadores reconocen que tienen multicompetencias, conocimientos y un estado de salud tal que les brindan posibilidades de trabajo post jubilación
- Las relaciones familiares no representan un riesgo para la jubilación
- Los trabajadores poseen en general una alta autoestima y autovaloración y tienen capacidad de autoayuda y auto-superación
- Los trabajadores cuentan con que deben replantearse el diseño de su plan de vida
- Las relaciones interpersonales en el trabajo pueden traer algún nivel de nostalgia postjubilatoria, debido a que en general dichas relaciones son buenas dentro del colectivo de trabajo

- Los trabajadores no están orientados hacia actividades de capacitación teniendo en cuenta la indiferencia que muestran.

Sobre la base del desconocimiento del Outplacement, se puede inferir que los trabajadores se muestran indiferentes ante este concepto como preparación para la jubilación, por lo que no resulta relevante para los trabajadores si se aplica o no este tipo de programa como acción estratégica previa al proceso jubilatorio.

## CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados de la presente investigación, se desprenden una serie de conclusiones relevantes, no sólo para entender la aplicabilidad del Outplacement al proceso de jubilación, en el marco de una estrategia de Responsabilidad Social Universitaria en una dependencia adscrita a universidad pública, sino para contribuir al desarrollo organizacional de la entidad objeto de estudio y la incorporación de valores de servicio social a la comunidad universitaria.

De esta forma, en la realización de esta investigación, se hizo un estudio teórico y legal exhaustivo sobre la responsabilidad social universitaria y la desvinculación laboral en el contexto nacional e internacional y en particular en Venezuela. Se adaptó la teoría estudiada de Outplacement a las condiciones de la administración pública y específicamente a las universidades de acuerdo con la finalidad del presente trabajo como fundamento de base.

### *Conclusión del objetivo específico 1:*

En tal sentido, para dar cumplimiento al primer objetivo específico se estudió mediante revisión documental en la bibliografía disponible, el basamento teórico del Outplacement aplicable al sistema de jubilación en el sector universitario de Venezuela, en los aspectos relativos a la terminación de la relación de trabajo sobre la base de lo planteado por Moragas (1989) sobre el replanteamiento de las experiencias de vida en cuanto al uso del tiempo y otras; y Chiavenato (2007) en cuanto a que representa la salida luego de alcanzar el tiempo y edad límite para abandonar definitivamente la organización, la responsabilidad social organizacional en concordancia con Méndez (2010) quien extiende el concepto de responsabilidad social empresarial a corporativa y organizacional y particularmente la Responsabilidad Social Universitaria de acuerdo con Gaete (2011), quien define los

modelos de responsabilidad social y elaboró la propuesta de identificación de los enfoques de la Responsabilidad Social Universitaria y dentro de ese contexto, la desvinculación laboral asistida a partir de los criterios de Rodríguez (1987) como proceso de asesoría y apoyo a la persona por egresar de las organizaciones, y López (2013) en cuanto a la desvinculación programada de los empleados y prepararlos para enfrentar con éxito otras opciones de vida.

Paralelamente se estudió la jubilación como proceso de desvinculación del trabajo en función de lo que señala López (1997), Gouveia, Linares y Mora (2012) quienes proponen publicar un programa de outplacement en su portal de internet con la finalidad de ayudar a sus trabajadores en etapa jubilatoria. También sobre las implicaciones personales y sociales que puede tener en las condiciones de los trabajadores de una universidad pública según Carrillo (2013), quien responsabiliza a los órganos de gestión del talento humano como rector del proceso de transición hacia la jubilación, asimismo de acuerdo con Gouveia, Linares y Mora (2012), quienes tratan los problemas posibles por cambios de rutinas y descansos prolongados.

De hecho, al revisar la evolución de los planteamientos teóricos y legales sobre la Responsabilidad Social Universitaria y el Outplacement o desvinculación asistida, las autoras concluyen que en su vinculación se puede encontrar una línea estratégica de atención social a los trabajadores que se jubilan, coadyuvando al desarrollo de la imagen y prestigio de la comunidad universitaria en el entorno social que abarca. Consecuentemente se puede deducir que el Outplacement es una acción estratégica socialmente responsable, relevante y se halla la necesidad de su aplicación al sistema de jubilación en el sector universitario de Venezuela en el marco de una estrategia de responsabilidad universitaria en la entidad objeto de estudio, en concordancia con López (1997) que lo caracteriza como proceso de cambio de empleo y de marketing de las habilidades personales, y Lisbona (2004) quien lo concibe como una estrategia de responsabilidad social institucional.

Se constata que el marco legal relativo a la jubilación en el país, en particular en el sector de la administración pública y concretamente en las Universidades públicas de Venezuela, no se contempla la posibilidad de aplicar la desvinculación asistida a las personas que cumplen o están por cumplir con los requisitos que se establecen para que nazca el derecho a la jubilación, esto se pudo evidenciar en la Ley del Estatuto Sobre el Régimen de Jubilaciones y Pensiones de los Funcionarios o Empleados de la Administración Pública Nacional, de los Estados y de los Municipios, el Decreto 1289: Normas que regularán los requisitos, directrices y lineamientos para los trámites, planificación, formalización, verificación y aprobación de la modalidad de Jubilaciones Especiales para los Funcionarios, Funcionarias, Empleados y Empleadas de la Administración Pública Nacional y la Convención Colectiva Única, donde no se establece la normativa de la desvinculación asistida en el ámbito universitario y en el caso de la Convención Única, donde aparece un esbozo de esta estrategia en la cláusula 56, pero que no se ha implementado y se considera no prioritario por las autoridades universitarias.

### ***Conclusión del objetivo específico 2:***

En este mismo orden de ideas, se realizó el estudio del proceso actual de jubilación de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio a nivel documental con el órgano de Recursos Humanos, resultando comportarse como un proceso meramente administrativo, en el que no se brinda ninguna asistencia a los trabajadores que optan por acogerse a este derecho tras el cumplimiento del tiempo de prestación de servicios establecido, de acuerdo con lo regulado en la Convención Colectiva Única, en la cual se establece mediante su Cláusula N° 56, el compromiso de diseñar programas de preparación para el disfrute de la etapa de jubilación de los trabajadores universitarios, que se llevarían a cabo mediante talleres y otras acciones de formación, que traten sobre la etapa post-jubilatoria, sin embargo esto no está implementado aún y no ha sido reclamada como incumplimiento de dicha cláusula.



Esto concuerda con los hallazgos de Carrillo (2013) que considera ausencia de responsabilidad social, inadecuada planificación y gestión del proceso de jubilación y outplacement y López (2013) que considera insuficiente la calificación formal y el título profesional para lograr una reinserción laboral luego de la desincorporación de los trabajadores

### ***Conclusión del objetivo específico 3:***

Partiendo de la premisa anterior, y con el interés de diagnosticar la subjetividad de los trabajadores de la dependencia del sector universitario público que entran en periodo prejubilatorio, se aplicó el cuestionario a una muestra aleatoria estadísticamente significativa de los trabajadores, se manejaron niveles estadísticos aceptables de confiabilidad y validez para abordar el tercer objetivo específico, lográndose obtener un criterio valorativo sobre la percepción que tienen los trabajadores sobre el proceso de jubilación actual, esto se evidencia en los gráficos estadísticos que aparecen en el capítulo 4 y en los cuadros de resultados por objetivos e indicadores que aparecen en el anexo B, este tipo de instrumento fue utilizado también por Carrillo (2013) y López(2013), quienes se basan en encuestas con preguntas a responder mediante escala de Likert.

Al respecto es importante señalar que hay presencia de identidad hacia las labores individuales de cada trabajador y un nivel aceptable de identidad hacia la dependencia en forma general. Asimismo, quedó evidenciado que existe satisfacción laboral, ya que los porcentajes reflejaron que los trabajadores objeto de estudio se sienten satisfechos con su trabajo.

Como conclusión se obtuvo consenso acerca de que la independencia con respecto al cargo que tienen los trabajadores y su actitud positiva ante la jubilación generan una percepción de indiferencia en cuanto al procedimiento que se utilice para

ejecutar la jubilación. Este resultado puede verse concatenado con el resultado del objetivo 4 en el sentido de que esta percepción también puede estar influida por el desconocimiento generalizado sobre el outplacement entre los trabajadores. Asimismo estos resultados refuerzan lo planteado por López (2013), en cuanto a las competencias propias del trabajador que se desvincula en su investigación realizada en el Banco de Ecuador, y por Goveia, Linares y Mora (2012) en el Banco Central de Venezuela en cuanto a la importancia y necesidad de la desvinculación asistida para los trabajadores en fase de jubilación, para romper con la incertidumbre que genera el proceso en las personas en cuanto al cambio que representa en sus vidas.

#### ***Conclusión del objetivo específico 4:***

Se plantea entonces, mediante la utilización del mismo instrumento encuesta, el objetivo para fundamentar la disposición de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio. Se obtuvieron resultados que indicaron los valores con respecto a la disposición de los trabajadores, el órgano de Recursos Humanos y la dirigencia Sindical ante la implantación de un programa de desvinculación asistida para el momento de la jubilación, tal como se evidencia en los gráficos estadísticos anteriormente expuestos y en los cuadros de resultados por objetivos que aparecen en el anexo B.

De este modo, en primer término se comprobó que los trabajadores desconocen el concepto de Outplacement o desvinculación asistida, así como su finalidad e importancia, lo que nos lleva a concluir que dicho desconocimiento puede ser la causa del alto nivel de indiferencia hacia su aplicación en la entidad. Sin embargo tienen apertura a acciones de capacitación prejubilatorias.

Finalmente, con respecto a la disposición de los trabajadores, los órganos de Recursos Humanos y el Sindicato en la dependencia objeto de estudio ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso pre jubilatorio se pudo constatar que tanto la administración de Recursos Humanos como el Sindicato, coinciden en todos los aspectos, indicados en la encuesta: tienen un conocimiento del concepto de Outplacement, dominan que este concepto está recogido en la Convención Colectiva Única, están de acuerdo con que se cambie el proceso de jubilación de los trabajadores de la entidad de la misma forma que se hace actualmente y tienen plena disposición para implementar e implantar una estrategia de responsabilidad universitaria en la entidad

En relación con estos hallazgos, las autoras no encontraron similitud con las investigaciones consultadas para los antecedentes, por lo cual se considera que los mismos son un aporte y motivan a las autoras a presentar una serie de recomendaciones, donde cabe señalar que de ser consideradas, sólo podrán ponerse en práctica mediante la disposición y objetividad de la máxima autoridad universitaria, sin embargo, se debe tomar en cuenta que ya está establecido en la Convención Colectiva Única, por lo cual es evidente que una vez alcanzado el objetivo, quedará de parte de las principales autoridades y del personal en general, la perpetuidad del nuevo diseño de responsabilidad social universitaria independientemente de la directiva asignada.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se detallan a continuación, no guardan un orden de prioridad, ya que las mismas se pudieran implementar en la forma que los mecanismos burocráticos y la asignación presupuestaria lo permitan.

Para comenzar, se sugiere que la máxima autoridad universitaria dirija su atención al cumplimiento de la Cláusula número 56 de la Convención Colectiva Única relativa a la desvinculación asistida del personal a jubilar, la cual puede ser generalizada a otras formas de terminación de la relación laboral. Siendo que la aplicabilidad del Outplacement como estrategia de responsabilidad social universitaria ha sido catalogada por los gremios sindicales a nivel nacional como asunto relevante, razón por la cual se dispuso su implementación en la mencionada Convención Colectiva para su implantación como beneficio inclusivo de todos los trabajadores universitarios.

En virtud de los hallazgos respecto al desconocimiento por parte de los trabajadores sobre el tema del Outplacement, es importante resaltar los resultados ambiguos ante las opiniones de los encuestados, ya que por una parte indican su aceptación ante la implantación del programa de desvinculación asistida, pero por otra parte manifiestan un marcado interés y deseo de jubilarse. Ante estas respuestas, las investigadoras recomiendan diseñar e implantar los programas necesarios para llevar a cabo los talleres y otras acciones de formación, a fin de hacer del conocimiento de todos los trabajadores activos sobre las posibilidades, beneficios e importancia que brinda el Outplacement para las personas en proceso jubilatorio, lo que conllevaría a la alta gerencia a considerar la relevancia del impacto que pueda producir su aplicación.

Asimismo, se recomienda que se concientice a los directivos como máximos decisores para la implantación de programas de Outplacement, con respecto a la importancia de la desvinculación asistida, con el fin de que le confieran los niveles de prioridad necesarios a la hora de justificar el gasto que pueda generar el establecimiento de dicho programa para así incluirlo en la previsión presupuestaria, todo esto como parte de la estrategia de la Responsabilidad Social Universitaria enfocada al personal propio de la institución que finaliza su relación laboral tras cumplir los años de servicio establecidos. Esta concientización debe comenzar por el análisis sobre la relación costo-beneficio derivado de su aplicación, donde el beneficio para la institución sería el impacto social y sobre el prestigio e imagen institucional, lo cual se puede abordar mediante una investigación económico-social.

Igualmente se recomienda ejecutar un estudio relativo a los factores motivacionales que rigen en la conducta de los trabajadores universitarios vinculando la satisfacción laboral, el compromiso con la institución, nivel de conformidad con el salario percibido, intencionalidad de permanencia y el sentido de pertenencia, entre otros.

Se recomienda a la máxima autoridad competente, darle carácter de cumplimiento obligatorio por parte de las oficinas de RR.HH.de que le brinden a los investigadores la información necesaria, exacta, oportuna y confiable, que permita el desarrollo de las investigaciones que se realicen para beneficio de la institución, ya que muchos de los profesionales formados por la Universidad centran su interés en reforzar las potencialidades de su propia casa de estudios, siendo necesario recabar información veraz para su ejecución.

De igual forma, se sugiere la última recomendación pero no menos importante, referida a la adopción del concepto de Outplacement en la cultura organizacional, en función de la responsabilidad social universitaria como estrategia

para elevar la imagen y el prestigio de la institución en la comunidad y la sociedad, convirtiéndose dicha estrategia en uno de los valores que rigen el funcionamiento de la Universidad.

La implementación de las presentes recomendaciones, podrían instaurar un precedente como modelo a seguir y repercutir hacia otras instituciones universitarias, pero prevaleciendo la Universidad objeto de estudio como pionera en la implantación de un programa de Outplacement desvinculación asistida enfocada hacia el proceso de jubilación de su personal.

### Referencias Bibliográficas

- Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.
- Balestrini, Mirian (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Séptima edición. BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.
- Calvo, Cristina (2000). **Las Diferentes Teorías que Sustentan la Responsabilidad Social de la Empresa: Estado de situación y prospectiva**. Impresiones Universidad de Quebec en Montreal. Estados Unidos.
- Caravedo, Baltazar (1998). **Empresas Responsables**. SASE y Perú 2021 Editores. Lima. Perú.
- Carrillo, María (2013). **Diseño del Plan de Desvinculación Laboral Asistida (Outplacement) para el Personal Administrativo de la Universidad Central del Ecuador Periodo 2012-2013**. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito. Ecuador.
- Chiavenato, Idalberto (2007). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Séptima Edición. Mc Graw – Hill / Interamericana Editores S.A. México.
- Dessler, Gary (1979). **Organización y Administración: Enfoque Situacional**. Editorial Prentice Hall. México.
- Fayol, Henri (1950). **Administración Industrial y General**. Editorial Atlas. Sao Paulo. Brasil.
- Friedman, Milton (1962). **Capitalismo y Libertad**. Impresiones Universidad de Chicago. Estados Unidos.
- Gaete, Ricardo, (2011). La Responsabilidad Social Universitaria como Desafío para la Gestión Estratégica de la Educación Superior: el caso de España. **Revista de Educación**, (355), 109 – 133.

- García, Manuel (1992). **El Análisis de la Realidad Social: Métodos y técnicas de investigación**. Editorial Alianza Universidad Textos. España.
- Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James (2001). **Las Organizaciones, Comportamientos, Estructura, Proceso**. Décima Edición. Mc Graw - Hill. Chile.
- Gouveia, Yuraima; Linares, Candy y Mora, Yusmary (2012). **Programa de Formación dirigido al personal en proceso de jubilación del Banco Central de Venezuela (Outplacement)**. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- Guillen, Carlos y Guil Rocío (2000) **Psicología del Trabajo para las Relaciones laborales**. Editorial Mc Graw – Hill / Interamericana S.A. España.
- Hernández, Roberto (1998). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw - Hill / Interamericana. México.
- Hernández, Roberto; Fernández Carlos y Baptista, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Editorial Graw - Hill. México.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2007). **Paradigma y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Editorial CECSA. Caracas. Venezuela.
- Hurtado, Jacqueline (2007). **El proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación**. Sexta Edición. Ediciones Quirón. Caracas. Venezuela.
- Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño (2006). **Manual de Trabajo Especial de Grado Investigación y Postgrado**. Cuarta Edición. División de Planificación y Desarrollo del (IUPSM). Miranda. Venezuela.
- Lisbona, Ana (2004). **Outplacement**. Editado por la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de la Educación a Distancia. Madrid. España
- López, Andrea (2013). **Plan para la Implementación de un Proceso para la Aplicación del Outplacement Orientado a la Reinserción de los Trabajadores del Bev a la Sociedad**. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito. Ecuador.



- López, Luis (1997). La Desvinculación Asistida, (Outplacement) y la continuidad en el Empleo. **Revista de Psicología de la Universidad de Chile**, (6), 49 - 67
- Mayo, Elton (1938). **Los Problemas Humanos en la Civilización Industrial**. Impresiones Universidad de Harvard. Estados Unidos.
- Morris, Charles (1987). **Psicología. Un Nuevo Enfoque**. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Pelekais, Cira y Aguirre. René (2008). **Hacia una Cultura de Responsabilidad Social**. Editorial Prentice Hall. México.
- Quintero, María (2011). **Concepto de Responsabilidad Social Empresarial por los Trabajadores del Grupo Telefónica Venezuela**. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
- Rodríguez, Luis (1987). **Apuntes de Trabajos sobre El Outplacement: Ventajas para el Empleado Cesado y la Empresa**. Editorial Negocios. Madrid. España.
- Sabino, C. (2002). **El proceso de la investigación. Una introducción teórico práctica**:Panapo. Caracas, Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. Cuarta Edición. Limusa / Noriega Editores. México.

**ANEXO "A"**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Campus Bárbula



## CUESTIONARIO

El presente instrumento de investigación tiene la finalidad de recolectar los datos necesarios para elaborar el trabajo de grado titulado: “Análisis del outplacement aplicable a la jubilación, como estrategia de responsabilidad social universitaria en una dependencia adscrita a una universidad pública, ubicada en Valencia estado Carabobo”, el cual forma parte de las exigencias para optar al grado de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, por lo que la información que usted suministre tendrá un tratamiento estrictamente académico y confidencial.

A tal efecto, se agradece su más sincera colaboración y fidelidad al momento de suministrar sus respuestas, asimismo, no dejar ninguna premisa en blanco, a fin de ofrecer con esta investigación acciones que contribuyan a las más acertadas conclusiones y las más idóneas recomendaciones, lo que redundará en beneficio para todos.

*Gracias para su colaboración*

### **INSTRUCCIONES:**

1. Lea detenidamente cada pregunta y marque la respuesta según su criterio.
2. Sus respuestas son importantes, por favor responda todas las preguntas.
3. Conteste lo más sincero posible.
4. No es necesario firmar, ya que la información es totalmente anónima.

En el siguiente cuadro deberá elegir una sola respuesta de cada una de las afirmaciones presentadas, marcando con una equis (x) el nivel de acuerdo o desacuerdo que usted considere **se adapta a su condición laboral; según las siguientes iniciales:**

**T.A.** = Totalmente de Acuerdo

**P.A.** = Parcialmente de Acuerdo

**NA/ND**= Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo

**P.D.**= Parcialmente en Desacuerdo

**T.D.** = Totalmente en Desacuerdo

#### ENCUESTA

Nº	ITEMS	T.A	P.A.	NA/ND	P.D.	T.D.
1	Quiero jubilarme cuanto antes					
2	Creo que después de jubilarme nada va a reemplazar mi trabajo actual					
3	La jubilación significa la satisfacción de terminar un ciclo de mi vida profesional					
4	Considero que la jubilación es el comienzo de una nueva etapa, donde tendré nuevas oportunidades para mi desarrollo personal y profesional					
5	La jubilación me permitirá llevar a cabo los proyectos que había postergado por las exigencias del trabajo.					
6	Sé qué hacer con el tiempo que tendré disponible cuando me jubile					
7	Siento que después de jubilarme no tendré nada más que aportar a mi familia.					
8	La jubilación me produce un sentimiento de ser inútil para la sociedad.					
9	Al jubilarme me dedicaré a otro trabajo de forma inmediata					
10	Conformaré un negocio familiar para trabajar por mi cuenta					

<b>Nº</b>	<b>ITEMS</b>	<b>T.A</b>	<b>P.A.</b>	<b>NA/ND</b>	<b>P.D.</b>	<b>T.D.</b>
11	Estoy conforme con el proceso de jubilación actual					
12	Conozco el concepto del Programa de Desvinculación Asistida (Outplacement)					
13	La desvinculación asistida sirve para disminuir el temor a la jubilación					
14	Mediante la desvinculación asistida se le brinda asesoría y apoyo psicológico individual al que se jubila					
15	El outplacement es reconocimiento al trabajador por su tiempo de servicio en la organización.					
16	Estoy de acuerdo con que se haga un proceso de preparación previo a la jubilación					
17	Quiero jubilarme como siempre se ha hecho, sin actividades prejubilatorias					
18	Tengo interés en participar en actividades prejubilatorias					
19	Se perfectamente lo que quiero después de jubilarme y tengo los medios para hacerlo					
20	Tengo idea de lo que quiero para el futuro, pero debo encontrar los medios para materializarlo					
21	Tengo conocimientos para asumir un nuevo trabajo cuando me jubile					
22	Voy a dedicarme a una segunda carrera cuando me jubile					
23	Mi salud me permite trabajar en otro lugar cuando me jubile					
24	Al jubilarme me dedicaré a la relación con mi familia					
25	Me produce incertidumbre que al jubilarme desmejore la relación con mi familia porque estaré más tiempo en casa con ellos					
26	Creo que el ocio pueda utilizarse de una forma productiva					
27	Actualmente poseo un plan de vida. Tengo planes para mi futuro post jubilación					
28	Creo que es necesario comenzar a planear mi futuro post jubilación					
29	Me siento a gusto conmigo mismo					
30	Me siento valorado y querido por los demás					
31	Considero necesario aprender a autovalorarme					
32	Soy capaz de superar mis miedos e incertidumbres					
33	Poseo técnicas para superar los problemas					
34	Me sería útil recibir asesoría para mi etapa post-jubilación					

Nº	ITEMS	T.A	P.A.	NA/ND	P.D.	T.D.
35	Puedo replantearme mi vida luego de la jubilación sin necesidad de orientación					
36	Pienso cambiar mi estilo de vida después que me jubile					
37	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo					
38	Echaré de menos a mis compañeros de trabajo					
39	La relación con mis compañeros de trabajo es importante para el desarrollo de mi vida social					
40	Me gustaría que me den una preparación para enfrentar la jubilación					
41	Es satisfactorio que me orienten a darle utilidad al tiempo libre que tendré al jubilarme					
42	Sería importante recibir orientación para renovar mi estilo de vida					
43	Valoro pertenecer a esta institución					
44	Me siento vinculado y comprometido con mi trabajo					

**Sólo para ser respondido por la máxima autoridad de Recursos Humanos y el Presidente Sindical de la Universidad objeto de estudio.**

Nº	ITEMS	T.A	P.A.	NA/ND	P.D.	T.D.
45	Conozco el propósito fundamental de asistir a los trabajadores en su desvinculación del trabajo en la Universidad.					
46	Domino que la desvinculación asistida a los trabajadores está prevista en la Convención colectiva única.					
47	Considero innecesario la aplicación de un programa de desvinculación asistida al proceso de jubilación actual.					
48	Estimo que la institución debe activar un mecanismo para dar cumplimiento a la cláusula de la Convención Colectiva única sobre la desvinculación asistida.					
49	Estoy de acuerdo en que se implante un programa de desvinculación asistida para los trabajadores en proceso de jubilación.					

Elaboración propia

**ANEXO "B"**

**TABULACION DE RESULTADOS POR OBJETIVOS**

OBJET ESPEC	CUADRO	PREMISA	INDICADOR	ÍTEMS	5	4	3	2	1
					T.A.	P.A.	NA/ND	P.D.	T.D.
Objetivo Específico 3: Valorar la percepción que tienen los trabajadores sobre el proceso de jubilación actual	1	1	Dependencia al cargo	Quiero jubilarme cuanto antes	43,81	23,81	22,86	3,81	5,71
	2	2		Creo que después de jubilarme nada va a reemplazar mi trabajo actual	9,52	8,57	19,05	9,52	53,33
	3	43	Identidad y sentido de pertenencia con la institución	Valoro pertenecer a esta institución	77,14	14,29	2,86	2,86	2,86
	4	44		Me siento vinculado y comprometido con mi trabajo	73,33	13,33	2,86	5,71	4,76
	5	3	Actitud ante la jubilación	La jubilación significa la satisfacción de terminar un ciclo de mi vida profesional	55,24	29,52	5,71	4,76	4,76
	6	4		Considero que la jubilación es el comienzo de una nueva etapa, donde tendré nuevas oportunidades para mi desarrollo personal y profesional	60,95	19,05	6,67	6,67	6,67
	7	5	Incertidumbre por el futuro	La jubilación me permitirá llevar a cabo los proyectos que había postergado por las exigencias del trabajo.	54,29	19,05	7,62	10,48	8,57
	8	6		Sé que hacer con el tiempo que tendré disponible cuando me jubile	61,90	20,00	9,52	5,71	2,86
	9	7		Siento que después de jubilarme no tendré nada más que aportar a mi familia.	0,00	0,95	2,86	9,52	86,67
	10	8		La jubilación me produce un sentimiento de ser inútil para la sociedad.	3,81	2,86	4,76	10,48	78,10
	11	9		Al jubilarme me dedicaré a otro trabajo de forma inmediata	41,90	35,24	20,00	2,86	0,00
	12	10		Conformaré un negocio familiar para trabajar por mi cuenta	33,33	30,48	31,43	2,86	1,90
	13	11	Satisfacción con el proceso actual de jubilación	Estoy conforme con el proceso de jubilación actual	26,67	20,00	29,52	10,48	13,33

Elaboración propia



OBJET ESPEC	CUADRO	PREMISA	INDICADOR	ÍTEMS	5	4	3	2	1
					T.A.	P.A.	NA/ND	P.D.	T.D.
Objetivo Específico 4: Fundamentar la disposición de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio.	14	12	Conocimiento del concepto de Outplacement	Conozco el concepto del Programa de Desvinculación Asistida (Outplacement)	5,71	11,43	23,81	5,71	53,33
	15	13		La desvinculación asistida sirve para disminuir el temor a la jubilación	25,71	9,52	45,71	0,95	18,10
	16	14		Mediante la desvinculación asistida se le brinda asesoría y apoyo psicológico individual al que se jubila	26,67	15,24	33,33	5,71	19,05
	17	15		El outplacement es reconocimiento al trabajador por su tiempo de servicio en la organización.	30,48	14,29	32,38	2,86	20,00
	18	45		Conozco el propósito fundamental de asistir a los trabajadores en su desvinculación del trabajo en la Universidad.	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	19	46		Domino que la desvinculación asistida a los trabajadores está prevista en la Convención colectiva única.	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	20	48	Disposición para la aplicación del Outplacement	Estimo que la institución debe activar un mecanismo para dar cumplimiento a la cláusula de la Convención Colectiva única sobre la desvinculación asistida.	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	21	49		Estoy de acuerdo en que se implante un programa de desvinculación asistida para los trabajadores en proceso de jubilación.	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Elaboración propia

OBJET ESPEC	CUADRO	PREMISA	INDICADOR	ÍTEMS	5	4	3	2	1
					T.A.	P.A.	NA/ND	P.D.	T.D.
Objetivo Específico 4: Fundamentar la disposición de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio.	22	16	Resistencia al cambio	Estoy de acuerdo con que se haga un proceso de preparación previo a la jubilación	54,29	19,05	17,14	0,95	8,57
	23	17		Quiero jubilarme como siempre se ha hecho, sin actividadesprejubilatorias	31,43	16,19	27,62	6,67	18,10
	24	18		Tengo interés en participar en actividades prejubilatorias	33,33	14,29	27,62	7,62	17,14
	25	47		Considero innecesario la aplicación de un programa de desvinculación asistida al proceso de jubilación actual.	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	26	19	Objetivos a futuro y las formas de lograrlo	Se perfectamente lo que quiero después de jubilarme y tengo los medios para hacerlo	53,33	16,19	26,67	1,90	1,90
	27	20		Tengo idea de lo que quiero para el futuro, pero debo encontrar los medios para materializarlo	41,90	33,33	14,29	4,76	5,71
	28	21	Posibilidades de trabajo post jubilación	Tengo conocimientos para asumir un nuevo trabajo cuando me jubile	64,76	18,10	14,29	0,00	2,86
	29	22		Voy a dedicarme a una segunda carrera cuando me jubile	31,43	18,10	27,62	5,71	17,14
	30	23		Mi salud me permite trabajar en otro lugar cuando me jubile	64,76	19,05	12,38	0,95	2,86
	31	24	Relaciones familiares	Al jubilarme me dedicaré a la relación con mi familia	57,14	24,76	11,43	1,90	4,76
	32	25		Me produce incertidumbre que al jubilarme desmejore la relación con mi familia porque estaré más tiempo en casa con ellos	1,90	3,81	14,29	10,48	69,52

Elaboración propia

OBJET ESPEC	CUADRO	PREMISA	INDICADOR	ÍTEMS	5	4	3	2	1
					T.A.	P.A.	NA/ND	P.D.	T.D.
Objetivo Específico 4: Fundamentar la disposición de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio.	33	26	Planificación del tiempo libre	Creo que el ocio pueda utilizarse de una forma productiva	59,05	10,48	12,38	0,95	17,14
	34	27		Actualmente poseo un plan de vida. Tengo planes para mi futuro post jubilación	49,52	21,90	27,62	0,95	0,00
	35	28		Creo que es necesario comenzar a planear mi futuro post jubilación	50,48	20,00	18,10	4,76	6,67
	36	29	Autoestima y autovaloración	Me siento a gusto conmigo mismo	87,62	5,71	3,81	1,90	0,95
	37	30		Me siento valorado y querido por los demás	76,19	14,29	6,67	2,86	0,00
	38	31		Considero necesario aprender a autovalorarme	51,43	17,14	11,43	5,71	14,29
	39	32	Capacidad autoayuda y auto-superación	Soy capaz de superar mis miedos e incertidumbres	80,95	12,38	4,76	0,95	0,95
	40	33		Poseo técnicas para superar los problemas	60,00	25,71	9,52	2,86	1,90
	41	34		Me sería útil recibir asesoría para mi etapa post-jubilación	23,81	25,71	33,33	5,71	11,43
	42	35	Rediseño de su plan de vida	Puedo replantearme mi vida luego de la jubilación sin necesidad de orientación	38,10	24,76	32,38	0,95	3,81
	43	36		Pienso cambiar mi estilo de vida después que me jubile	32,38	20,00	24,76	4,76	18,10

Elaboración propia

OBJET ESPEC	CUADRO	PREMISA	INDICADOR	ÍTEMS	5	4	3	2	1
					T.A.	P.A.	NA/ND	P.D.	T.D.
Objetivo Específico 4: Fundamentar la disposición de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio ante la implantación de un programa de Outplacement como desvinculación asistida en el proceso prejubilatorio.	44	37	Relaciones interpersonales en el trabajo	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo	74,29	17,14	7,62	0,00	0,95
	45	38		Echaré de menos a mis compañeros de trabajo	42,86	31,43	11,43	2,86	11,43
	46	39		La relación con mis compañeros de trabajo es importante para el desarrollo de mi vida social	29,52	27,62	27,62	4,76	10,48
	47	40	Orientación hacia actividades de capacitación	Me gustaría que me den una preparación para enfrentar la jubilación	15,24	21,90	35,24	6,67	20,95
	48	41		Es satisfactorio que me orienten a darle utilidad al tiempo libre que tendré al jubilarme	21,90	20,95	35,24	4,76	17,14
	49	42		Sería importante recibir orientación para renovar mi estilo de vida	18,10	20,95	32,38	11,43	17,14

Elaboración propia

**ANEXO “C”**

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR EL  
COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH**

## ANEXO C

## CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

Marzo de 2016

TITULO: ANÁLISIS DEL OUTPLACEMENT APLICABLE A LA JUBILACIÓN, COMO ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN UNA DEPENDENCIA ADSCRITA A UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO  
 Autoras: Granadillo Yanit - C.I. 12.105.538 y Pérez Rosangel - C.I. 10.456.578

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
1	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	3	5	3	5	62
2	1	1	1	1	1	1	4	1	1	3	3	4	3	3	5	33
3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	2	5	5	5	66
4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	5	68
5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	69
6	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	3	3	4	4	66
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	17
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	17
9	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	4	5	4	4	5	64
10	4	5	4	5	5	5	2	3	4	3	3	4	5	3	3	58
11	5	5	1	4	4	4	4	3	3	3	1	3	5	5	2	52
12	1	1	1	3	3	3	4	1	2	3	3	1	3	3	1	33
13	1	3	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	5	5	52
14	1	5	4	4	4	4	5	5	3	3	3	2	2	5	5	55
15	1	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	5	4	4	60
16	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	4	66
17	5	5	1	5	5	5	3	2	3	5	5	5	5	3	1	58
18	5	5	5	3	3	5	3	4	3	1	1	1	3	2	2	46
19	3	5	3	4	4	3	4	5	3	5	5	5	5	3	5	62
20	3	5	4	5	5	4	5	1	4	4	3	5	5	2	5	60
21	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	1	64
22	5	5	3	4	4	5	5	1	2	3	3	5	4	3	2	54
23	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	1	64
24	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	68
25	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	3	2	21
26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	1	3	1	62
27	4	3	5	4	4	3	4	5	4	4	3	3	5	3	5	59
28	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	2	5	5	5	64
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	5	70
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	3	70
31	5	5	5	5	5	5	1	1	2	5	3	4	5	3	5	59
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	72
33	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	4	1	63
34	5	5	5	3	3	5	4	5	3	3	3	2	4	3	1	54

35	5	5	1	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	54
36	1	5	3	3	3	5	2	3	4	3	3	4	1	4	5	49
37	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	73
38	1	1	1	4	4	1	5	5	4	4	3	5	5	5	5	53
39	1	1	3	4	4	3	5	4	5	3	4	5	4	5	1	52
40	5	5	5	3	3	5	4	3	3	1	3	2	1	4	3	50
41	5	5	5	3	3	5	4	1	3	3	1	3	4	5	3	53
42	5	5	4	3	3	5	4	2	3	3	3	2	1	4	3	50
43	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	5	69
44	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	3	5	5	2	5	66
TOTAL	167	186	159	177	177	182	172	166	143	158	154	152	171	159	154	2477

MEDIA	3,79545	4,2273	3,61	4,02	4,02	4,14	3,91	3,77	3,25	3,59	3,5	3,45	3,89	3,61	3,5	56,2955
D. EST.	1,70607	1,5076	1,5	1,23	1,23	1,34	1,22	1,65	1,102	1,28	1,25	1,32	1,5	1,04	1,68	13,6868
VARIANZA	2,91068	2,2727	2,24	1,51	1,51	1,79	1,48	2,74	1,215	1,64	1,56	1,74	2,24	1,08	2,81	187,329
																28,7553

ALPHA = **0,8698** 86,98% En este caso Alto Grado de Confiabilidad  
Mientras más cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad

- N = 44 Número de Ítems
- N - 1 = 43 Número de Ítems - 1 grado de libertad
- St = 28,7553 Sumatoria de varianzas (Ítems)
- S = 187,329 Varianza

Se mide de ( 0 a 1 ): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad  
0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad

Formula:

$$ALPHA = (N/N-1) * (1-St/S)$$

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
BRUNO M. VALERA H.  
C.I. V-7.575.154  
PROFESOR DE ESTADISTICA

CODIFICACION	
5	MUY DE ACUERDO
4	DE ACUERDO
3	INDIFERENTE
2	EN DESACUERDO
1	MUY EN DESACUERDO