



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Trabajo Social

**Sistematización de la experiencia en la planificación e
implementación del programa de prejubilación 2024 en
una empresa cementera**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

AUTOR

Rocio Raida BENITO SESINARDO

ASESOR

Dr. Jorge GARCÍA ESCOBAR

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Benito, R. (2025). *Sistematización de la experiencia en la planificación e implementación del programa de prejubilación 2024 en una empresa cementera*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Rocio Raida Benito Sesinardo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	71467937
URL de ORCID	Opcional
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Jorge García Escobar
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	25770337
URL de ORCID	0000-0001-8972-3165
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Cesar Augusto Chía Ramírez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09846881
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Lizeth Vergaray Arévalo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10206400
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Marta Antonia Kuong Haydey de Pintado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08119421
Datos de investigación	

Línea de investigación	ODS 3: SALUD Y BIENESTAR
------------------------	--------------------------

Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Villa Maria del Triunfo
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Agosto 2024 – julio 2025
URL de disciplinas OCDE	Otras ciencias sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.00 Educación https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
VICEDECANATO ACADÉMICO

ACTA DE SUSTENTACION DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día 19 de julio del dos mil veinticinco se reunieron los Miembros del JURADO CALIFICADOR integrado por los profesores Mg. Cesar Augusto Chía Ramírez (Presidente), Mg. Lizeth Vergaray Arévalo (Miembro). Lic. Marta Antonia Kuong Haydey De Pintado (Miembro).

*Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional “**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA EN LA PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE PREJUBILACIÓN 2024 EN UNA EMPRESA CEMENTERA**” presentado por la bachiller, ROCIO RAIDA BENITO SESINARDO. Concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:*

19 (Diecinueve)

*Luego del proceso de sustentación y calificación y comunicado del resultado a la graduanda, el Jurado, de conformidad al Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar al Bachiller: **ROCIO RAIDA BENITO SESINARDO**, el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL** y para dar constancia se extendió la presente Acta y firmaron:*

Mg. Cesar Augusto Chía Ramírez
Presidente

Mg. Lizeth Vergaray Arévalo
Miembro

Lic. Marta Antonia Kuong Haydey de Pintado
Miembro

Dr. Jorge García Escobar
Asesor



UNMSM

Firmado digitalmente por SILVA
SIFUENTES Jorge Elias Tercero FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 29.06.2025 08:14:27 -05:00

Dr. Jorge Elías Tercero Silva Sifuentes
Vicedecano Académica



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Jorge García Escobar, en mi condición de asesor acreditado con el DICTAMEN N°05-2025-EPTS-FCCSS/UNMSM, del trabajo de suficiencia profesional cuyo título es:

“Sistematización de la experiencia en la planificación e implementación del programa de prejubilación 2024 en una empresa cementera”

Presentado por la bachiller: **Rocío Raida Benito Sesinardo**, para optar el título profesional de Licenciada en Trabajo Social:

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 3 % de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

Lima, 28 de agosto de 2025

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: Jorge García Escobar

DNI: 25770337

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de sistematización, en primer lugar, a Dios que me permitió guiarme profesionalmente y darme fortaleza, a mi familia que siempre me han brindado su apoyo, amor incondicional, a Giovanna quien estuvo apoyándome en mi proceso de aprendizaje tanto laboral y personalmente, a mis amigos, compañeros y todas las que personas que contribuyeron en hacer posible este logro tan importante para mí.

ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN

II. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1. Contexto de la intervención

2.2. Funciones del área de Bienestar Social

2.3. Problemática

2.4. Población beneficiaria

2.5. Objetivos de la intervención

2.6. Actores involucrados: profesionales, instituciones, comunidad.

2.7. Principales acciones realizadas: estrategias y actividades llevadas a cabo.

III. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN

3.1. Objetivos de sistematización

3.2. Eje de sistematización

3.3. Objetivos de la sistematización

3.4. Hipótesis de acción

3.5. Preguntas orientadoras

IV. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN

4.1. Enfoque metodológico

4.2. Procedimiento metodológico

4.3. Técnicas

4.4. Instrumentos

4.5. Fuentes de información e informantes

4.5.1. Fuentes de información

4.5.2. Informantes clave

4.6. Criterios éticos

V. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

5.1. Fases del proceso: descripción cronológica o temática de los momentos clave.

5.1.1. Diagnóstico de la población y análisis de la problemática.

5.1.2. Diseño del plan de Prejubilación

5.1.3. Inducción al proceso de Prejubilación

5.1.4. Desarrollo de talleres formativos

5.1.5. Cierre y reconocimiento al trabajador

5.2. Momentos críticos y decisiones tomadas: dificultades y como fueron afrontados.

5.3. Modificaciones en la estrategia inicial: adaptaciones hechas durante la intervención.

VI. ANALISIS E INTERPRETACIÓN

6.1. Patrones y aprendizajes emergentes

6.1.1. Procedimientos, estrategia metodológicas y técnicas

6.1.2. Actividades del programa

6.1.3. Enfoques que guiaron la implementación del programa de Prejubilación 2024

6.1.4. Actores involucrados

6.1.5. Aspectos organizacionales que facilitaron la implementación del programa de Prejubilación 2024

6.2. Impactos y cambios generados

6.2.1. Percepción de valoración de la trayectoria laboral por parte del programa

6.2.2. Participación de la población

6.2.3. Efectividad de las actividades

6.2.4. Manejo de emociones, temores y expectativas de la población

6.2.5. Percepción de la población

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones generales

7.2. Recomendaciones para futuras intervenciones

7.3. Reflexión final

VIII. ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

I. PRESENTACIÓN

En la actualidad el Perú cuenta con diferentes sectores poblaciones en situación de vulnerabilidad, siendo una de ellas las personas adultas mayores quienes cuentan con el respaldo de las políticas brindadas por el estado que exigen el desarrollo de programas o proyectos que velen por el bienestar de ellos, sin embargo, también es necesario que esto se aplique en los diferentes ámbitos o sectores sociales considerando el cumplimiento de sus derechos, el cuidado y empoderamiento de esta población.

De acuerdo con lo anterior, parte de estos sectores también está relacionado al ámbito privado, específicamente en las empresas que cuentan con trabajadores que cumplen muchos años de servicio, lo cual trae como resultado que la población adulta mayor se haga presente. Esto refleja la necesidad de la implementación de acciones o medidas que brinden mayor acompañamiento y soporte para ellos con el fin de la búsqueda de su bienestar integral.

En el presente informe de sistematización se describe la experiencia realizada en una empresa cementera con los trabajadores adultos mayores durante la implementación y desarrollo del programa de Prejubilación 2024. Este informe tiene como objetivo general sistematizar la experiencia en la implementación del programa de Prejubilación 2024 desarrollado por el área bienestar social con el enfoque de gestión del cambio para la efectiva ejecución del programa y para mejorar el bienestar de los trabajadores adultos mayores próximos a culminar la vida laboral.

Durante el desarrollo de la sistematización se abordará, en primer lugar, la descripción de la experiencia considerando la contextualización, aspectos importantes sobre la empresa cementera y la población objetivo. En segundo lugar, se consideran ítems importantes como los objetivos de la sistematización que direccionó cada capítulo del informe, la reconstrucción de la experiencia y los resultados obtenidos del programa de Prejubilación 2024 mediante la perspectiva del equipo ejecutor y la población objetivo. En tercer lugar, se profundizará sobre

la metodología realizada en la sistematización, también se presentarán las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de información durante la implementación del programa. En cuarto lugar, se abordará la reconstrucción de la experiencia considerando las diferentes fases del proceso detallando las actividades realizadas en cada una de ellas. Por último, se mencionaron las dificultades y decisiones tomadas para la resolución de estas fallencias y se brindarán los resultados de acuerdo con los objetivos planteados.

Es importante tomar en cuenta que esta sistematización a través de la reconstrucción de la experiencia y los resultados mencionados aporta de manera positiva a diferentes intervenciones en el área de trabajo social orientados a la población adulta mayor en diferentes sectores laborales, a su vez, motiva a los diferentes profesionales a tomar iniciativas que contribuyan al bienestar del trabajador adulto mayor y se incorporen políticas o medidas que garanticen una salida o retiro digno de ellos.

II. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1. Contexto de la intervención:

En el 2024 se desarrolló la implementación del programa de prejubilación para los trabajadores que están por retirarse en los próximos años de la empresa cementera. Esta empresa pertenece a un grupo corporativo compuesto por diversas compañías dedicadas al rubro de cemento, concreto y servicios con presencia en Perú y en otros países como Ecuador, Chile, Colombia y los EE.UU, y tiene como objetivo fundamental la construcción de un bienestar con desarrollo sostenible donde se respete y conserve el medio ambiente con la meta del cambio al 2030, asimismo, tiene como objetivo aportar a la mejora de la calidad de vida de las personas en los diferentes países donde está presente. Dentro de este corporativo se encuentra esta empresa cementera que se dedica a la producción de cemento y clinker el cual está compuesta en dos sedes: planta Atocongo y Condorcocha, en ambas sedes se desarrolló el programa de Prejubilación 2024, sin embargo, la experiencia desarrollada será contextualizada específicamente en la planta Atocongo ubicada en el departamento de Lima que cuenta con más de 500 trabajadores compuesta por obreros, empleados, administrativos y funcionarios.

Este programa se creó gracias a la iniciativa del área de bienestar social que pertenece a la gerencia de Gestión Humana, es así como se desarrollaron diversas actividades a nivel institucional teniendo como objetivo primordial promover el bienestar integral de los colaboradores para que puedan lograr una vida plena, a través de mejoras en sus acciones que busquen un equilibrio entre lo físico, mental, social y financiero, los cuales están alineados a la cultura de la empresa.

2.2. Funciones del área de Bienestar Social

El área de bienestar social tiene como objetivo principal la búsqueda del bienestar integral del trabajador y su familia, es por ello por lo que se gestionan programas y actividades que permitan una mejor calidad de vida y evitar de esta manera que diversos factores

perjudiquen la salud o estabilidad tanto del colaborador. En base a la política, normativas y objetivos de la empresa se promueven acciones que permitan un mejor clima laboral, desarrollo profesional y bienestar de todos los trabajadores, en relación con ello se detallan las actividades y programas que son parte del área de bienestar social:

1. Protección y Servicios sociales

A través del área se desarrollan programas y actividades, mediante las cuales se atienden necesidades de protección, promoción y prevención de la salud, educación social del colaborador y su familia:

- Gestionar los beneficios de la seguridad social, validación de descansos médicos, recupero de subsidios, acreditaciones, inscripciones, entre otros.
- Brindar orientación oportuna a las/los colaboradores sobre las prestaciones asistenciales y económicas que brinda EsSalud.
- Gestión de seguros privados: administración y seguimiento de las pólizas de seguros de riesgos humanos desde su activación hasta la emisión de conformidad.
- Difundir los beneficios de las diferentes pólizas de salud, seguro de vida (Vida Ley), SCTR y + Vida.
- Atención del colaborador y su familia frente a situaciones problemas de índole personal o familiar que estén relacionados a temas de salud, relaciones familiares, educación, vivienda, economía, etc.
- Programa “Conociendo Mi Seguro”: Informar y educar a los trabajadores en el manejo adecuado de su seguro de salud, que conozcan las coberturas y beneficios a los que puede acceder. Asimismo, se brinda a los colaboradores charlas y/o boletines sobre temas específicos y de mayor demanda, además de las capacitaciones informativas sobre la coberturas y beneficios del plan de salud.

2. Bienestar del trabajador y su familia

Esta función es un proceso permanente que busca promover una cultura de prevención y sobre todo de autocuidado incorporando estilos de vida saludable y de trabajo seguro alineado a la cultura de la empresa, asimismo, se considera a la familia para que pueda participar en cada una de las acciones. De acuerdo con ello, se promueve un mejor ambiente laboral que tenga las condiciones necesarias y favorables para la búsqueda del desarrollo laboral, personal y familiar de los colaboradores, todo esto se concreta con la participación e identificación de los trabajadores con la empresa. Para ello se ha desarrollado los siguientes programas:

- Programa “Una vida sana”

Tiene como objetivo fomentar el cuidado de la salud de los trabajadores y su familia a través de 3 pilares:

- Bienestar físico: se impulsan actividades, consultas nutricionales, activaciones y charlas que ayuden a fortalecer el conocimiento del cuidado físico para mantenerse saludable, prevenir enfermedades, promover el autocuidado y hábitos saludables en los trabajadores, así se mantendría un entorno saludable que permita la motivación y una mejor calidad de vida.
- Bienestar emocional: En este componente, se impulsa un equilibrio entre la vida personal y laboral para una mejor salud mental. Cabe recalcar que tanto la salud mental y física son complementarias para el bienestar integral de los trabajadores y sus familias, por ello también se promueven actividades, consultas psicológicas y charlas que fortalezcan la salud mental.
- Bienestar financiero: se brindan las recomendaciones y herramientas necesarias para una mejor administración y uso responsable de los recursos económicos, que permitan que el trabajador y su familia puedan vivir con una mayor estabilidad económica, para ello se brindan charlas y orientaciones con diferentes ponentes que permitan que haya

mayor conocimiento en los colaboradores, así como también se brinda información sobre los beneficios corporativos.

- Programa de Prejubilación

En este programa se da acompañamiento a los trabajadores próximos a jubilarse para brindarles una transición favorable hasta el cese de la actividad laboral y próximo a ello puedan llevarse las enseñanzas y herramientas facilitadas durante los talleres para proyectarse de forma activa en una nueva etapa de vida.

3. Actividades con la familia

Estas actividades se gestionan con el fin de involucrar la participación de la familia de los trabajadores.

4. Integración, Recreación y Cultura

Las actividades que se proponen como por ejemplo campeonatos y activaciones, permiten la participación e integración entre colaboradores esto trae resultados positivos como una mayor socialización, además crea identidad con la empresa o sentimiento de pertenencia, así como un óptimo clima laboral, menor rotación del personal y satisfacción laboral.

- Programas Deportivos

Se organizan los campeonatos de fútbol desde el mes abril a junio de cada año con el fin de afianzar lazos laborales a través de espacios de integración alineados a los objetivos de la empresa.

5. Celebración de Efemérides

Busca desarrollar en el colaborador un mayor sentido de pertenencia y motivación en su espacio laboral por medio de su participación en las diferentes celebraciones organizadas por el área de bienestar social.

- Programa de Navidad

Objetivo: Propiciar el ambiente navideño a través del desarrollo de diversas actividades que fomenten la integración de los colaboradores y familiares, lo cual redundará en la imagen de la empresa.

2.3. Problemática

La empresa cementera es reconocida a nivel nacional e internacional debido a que tiene muchos años en el mercado del rubro cementero y es reconocida tanto por sus productos, compromiso social y objetivo alineados al desarrollo sostenible de la sociedad. Esta empresa tiene un alto porcentaje de personal, por lo cual, la búsqueda del bienestar debe ser abarcado de manera integral en las diferentes etapas de la vida del ser humano, por ello no solo las actividades o programas deben ser direccionados para los trabajadores en general, sino que también se tiene que tratar de manera focalizada de acuerdo a las necesidades que representa cada ciclo vital del ser humano, esto es fundamental ya que en diversas empresas siguen trabajando personas adultas mayores y representan una población vulnerable por la cual es necesario poder guiarlos en el proceso de jubilación y así puedan encontrar una mejor calidad de vida.

En base a lo anterior, es necesario considerar que esta empresa cementera tiene aproximadamente en su totalidad 900 trabajadores de los cuales se presentan en condición de obreros, empleados, administrativos y funcionarios. Además, cuenta en su mayoría con diversos trabajadores que desempeñan su labor en el trabajo por varios años, por lo cual esto provoca que a largo plazo sea necesario procedimientos adecuados para garantizar una salida responsable y digna por los años invertidos en beneficio de la empresa, asimismo, se prioriza la búsqueda del bienestar del trabajador en su etapa de adulto mayor ya que ello conlleva a nuevas necesidades propias de este ciclo de vida.

En esta empresa se realizó en primer lugar, un diagnóstico de la población adulta mayor que iba en aumento teniendo como resultado estadístico que el 13% de los trabajadores de la

empresa cementera se encuentran en el rango de 60 a 70 años, de ellos el 92% son personal masculino y el 41% de la población tiene de 65 a 70 años. Por lo tanto, este porcentaje permite considerar que es necesario que se implementen acciones direccionadas a esta población adulta mayor y por ello fue necesario la creación de un programa de prejubilación que pueda crear un espacio adecuado para brindar orientación, actividades, reconocimiento y motivación para el inicio de una nueva etapa.

2.4. Población beneficiaria:

Los trabajadores a los cuales está dirigido el programa de prejubilación comprende el rango de edad desde los 60 a 69 años tanto en sede Lima como en Condorcocha, del cual en este informe se va a sistematizar la experiencia solo en la sede Lima. Esta población se divide en tres tipos de personal contratado: obreros, empleados y administrativos; la mayoría de estos trabajadores viven con sus familias en el campamento que está ubicado al frente de la planta de Atocongo, este es un beneficio que se les otorgó décadas atrás por la lejanía de sus viviendas y por las diversas labores o funciones que desarrollaban constantemente en planta por turnos (noche o mañana) el cual requería la facilidad y cercanía de ellos en el trabajo.

En relación con su nivel económico esta población adulta mayor cuenta con una posición económica adecuada que cubre sus necesidades básicas y otros tipos de necesidades dependiendo el rango salarial en obreros, empleados y administrativos.

Con relación a su nivel educativo todos cuentan con la educación primaria y secundaria completa, asimismo, cuentan con la educación superior ya sea técnica o universitaria. Asimismo, con respecto al seguro social todos cuentan con el seguro médico de la Entidad Prestadora de Salud para el personal administrativo y Asistencia médica para el personal obrero y empleados, totalmente cubierto por la empresa tanto para titulares y familiares.

Del total de trabajadores de sede Lima, el 16% de ellos se encuentran en el rango de 60 a 69 años y el 27% de los obreros y empleados, forman parte de este grupo; en el caso de sede

Junín, el 5% del total de trabajadores forman parte de este grupo y solo el 3% de los obreros y empleados se encuentran en este rango de edad. La cantidad total de trabajadores por jubilarse en la sede Lima comprende 84 personas de las cuales 23 son obreros, 37 empleados y 24 administrativos, cabe recalcar que en promedio participaron activamente en las diferentes charlas alrededor de 23 personas siendo en su mayoría empleados, el cual se divide en 7 obreros, 12 empleados y 4 administrativos.

2.5. Objetivos de la intervención

Este informe permite sistematizar la experiencia del programa de Prejubilación 2024 el cual respondió a las diferentes necesidades de los adultos mayores para prepararlos hacia una nueva etapa de vida, todo esto en base a los siguientes objetivos:

Objetivo general

Consolidar el programa de prejubilación como un beneficio estructurado, accesible y eficaz, diseñado para apoyar a los trabajadores en su transición hacia la jubilación, brindándoles las herramientas necesarias para gestionar de manera óptima esta nueva etapa de su vida personal, financiera y emocional.

Objetivos específicos

- Brindar herramientas necesarias que permitan al trabajador estar preparado para afrontar esta nueva etapa: autonomía social y económica y proyectos de vida.
- El concepto de “prejubilación” sea percibido como una etapa positiva y beneficiosa.
- Fomentar un clima y relaciones laborales adecuadas y positivas

2.6. Actores involucrados: Profesionales, instituciones, comunidad.

El programa de Prejubilación 2024 fue posible gracias a la participación de diferentes actores entre profesionales e institucionales, los cuales son los siguientes:

- **Área de bienestar social:** esta área desempeñó un papel fundamental debido a que creó el programa de Prejubilación 2024 y se encargó de gestionar todo desde el inicio buscando la aprobación de gerencia hasta la coordinación de las actividades con los profesionales a cargo del desarrollo del programa.

- **El área de Recursos Humanos:** esta área brindó el respaldo institucional al programa y participó activamente el jefe de recursos humanos como representante para iniciar con el recibimiento, agradecimiento e inauguración del programa, asimismo, brindó el reconocimiento a los trabajadores próximos a jubilarse para terminar satisfactoriamente las sesiones realizadas.

- **El equipo del programa “Universidad de la Experiencia – UNEX” de la PUCP¹:** este equipo proporcionó el contenido o temario que se desarrolló en los talleres y charlas para los trabajadores adultos mayores, brindaron información importante en relación con su bienestar físico, mental y financiero. Se buscó la reflexión y aprendizaje de cada uno de los participantes para que puedan afrontar una nueva etapa en sus vidas.

- **Los trabajadores adultos mayores (prejubilados):** son los participantes directos y clave de este programa de Prejubilación 2024, por medio de sus opiniones y percepciones el programa fue sosteniéndose con el tiempo cumpliéndose de esta manera con los objetivos planteados que tienen como fin la búsqueda del bienestar integral de cada uno de ellos, sobre todo para que puedan empoderarse durante todo este proceso nuevo.

2.7. Principales acciones realizadas: Estrategias y actividades llevadas a cabo.

Durante el desarrollo del programa se realizaron diferentes actividades que fueron realizadas en base a estrategias y metodologías que ayudaron a la ejecución satisfactoria. A continuación, las actividades desarrolladas fueron las siguientes:

- **Identificación de la problemática**

¹ En adelante al referirnos a la Pontificia Universidad Católica del Perú utilizaremos las siglas PUCP.

- Se realizó el análisis de la base de datos del personal que facilitó el área de nóminas para contabilizar la cantidad de adultos mayores que se encuentran laborando.
- Se evaluó la viabilidad de la creación de un programa de Prejubilación que ayude y acompañe a los trabajadores adultos mayores en el proceso hacia la jubilación.

- **Elaboración del diagnóstico**

- Se realizó un diagnóstico en la población adulta mayor que labora en la empresa cementera que comprende la edad entre los 60 a 69 años y se vio la necesidad de implementar un programa por la cantidad que se obtuvo, asimismo, la iniciativa de poder acompañarlos y prepararlos para este proceso de cambio en sus vidas.
- En el 2023 se desarrollaron 5 focus group en el que participaron 30 extrabajadores jubilados desde hace 3 años con el objetivo de conocer como quisieran llevar su proceso de prejubilación.

- **Elaboración de los objetivos, población objetivo y estrategias**

- Se elaboraron los objetivos con el fin de direccionar bien el programa hacia la búsqueda del bienestar integral del trabajador.
- Se delimitó la población desde la edad de los 60 hasta los 69 años.
- Las estrategias se delimitaron para sostener el desarrollo de las actividades y talleres propuestos para el programa.

- **Elaboración del contenido del programa**

- Las actividades y temario fueron planteados y definidos para tener claro el contenido del programa, las cuales fueron estructuradas en módulos. Estos temas están relacionados al bienestar familiar, mental, físico y financiero. Asimismo, se propuso otros temas relacionados a la reflexión para abordar esta etapa de manera positiva y gestión del tiempo, como también se plantearon diferentes beneficios laborales para los trabajadores.

- **Elaboración de recursos, cronograma y presupuesto**

- Organización de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán para el desarrollo del programa.
- Se definió qué áreas profesionales participarían en el desarrollo del programa de acuerdo con los temas elegidos
- Se definió el presupuesto destinado para el programa considerando diferentes aspectos

- **Selección de la entidad ejecutora**

- Realización de la cotización con diferentes instituciones y programas que brinden el servicio de orientación a trabajadores en esta etapa de prejubilación. Se escogió un programa de la PUCP que contaba con los profesionales indicados para ello.
- La propuesta fue presentada a la Gerencia y se dio la aprobación formal para su ejecución.

- **Presentación de la propuesta al sindicato**

- Se informó sobre los objetivos, contenidos y beneficios del programa mediante una reunión con los dirigentes, asimismo se recogió las sugerencias u opiniones.

- **Inducción a la prejubilación**

- Se realizó una charla de sensibilización dirigida a los trabajadores próximos a prejubilarse, esto permitió un primer espacio de diálogo y apertura.

- **Charla de Educación Financiera**

- Se realizó la charla de educación financiera por un exfuncionario de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).
- En esta charla se desarrollaron dos módulos en el mes de septiembre del 2024 de manera presencial en la sede planta Atocongo en dos horarios distintos, asimismo, se dio de forma virtual para las sedes de Villarán y Condorcocha.

- **Desarrollo del programa “Universidad de la Experiencia – UNEX”**

- Se desarrollaron dos sesiones por el programa “Universidad de la Experiencia – UNEX”, impulsado por la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Se incluyó la implementación del taller de sensibilización “Gestionando el Bienestar en Nuestra Nueva Etapa de Vida”, en el cual se aborda una serie de temas que buscan el bienestar del trabajador adulto mayor.
- Se implementaron dinámicas prácticas y reflexivas durante el desarrollo del programa mediante la participación de la población objetivo.

- **Cierre y reconocimiento al trabajador**

- Para el cierre del programa anual se organizó un compartir para los trabajadores con el fin de poder integrarlos y crear un momento ameno.
- Como parte del reconocimiento se les brindó un certificado por culminar todas las sesiones brindadas del programa y como agradecimiento de su participación, se contó con el apoyo y asistencia de los representantes del área de Gestión Humana y de todo el equipo ejecutor.

III. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN

3.1. Objeto de Sistematización:

El objeto de la sistematización es la experiencia del proceso de implementación del programa de prejubilación 2024 en la empresa cementera. A través de esta experiencia se pretende rescatar diversos momentos significativos desde la etapa inicial hasta su ejecución del programa el cual tiene mucha importancia por la búsqueda del bienestar de sus trabajadores que están por jubilarse, asimismo, permite crear desafíos para futuras iniciativas en diferentes sectores organizacionales.

Se debe considerar que en el Perú hay una gran cantidad de personas adultas mayores que aún se encuentran laborando y en su mayoría no cuentan con las condiciones necesarias para llevar una óptima etapa de transición hacia la jubilación. De acuerdo con ello, es relevante plasmar que esta experiencia del programa de prejubilación es trascendental tanto para la organización como para sus trabajadores debido a que genera un mejor clima laboral por medio del reconocimiento y promoviendo un proceso de salida digna.

3.2. Eje de sistematización:

El eje central de la sistematización gira en torno a las estrategias y actividades desarrolladas para su implementación efectiva del programa de prejubilación 2024, principalmente enfocado en la búsqueda del bienestar del trabajador durante su preparación y después de la vida laboral.

Como parte de este proceso es necesario recuperar y reordenar las estrategias y actividades desarrolladas por el área de bienestar social teniendo en cuenta la eventualidad del proceso de jubilación de los trabajadores, ello conlleva a pensar detalladamente sobre aquellos aspectos a considerar para la búsqueda del bienestar integral del trabajador en esta etapa transitoria hacia una vida saludable y óptima en compañía de sus seres queridos.

La gestión que se realizó en conjunto con los profesionales se llevó a cabo de manera minuciosa en cada actividad en donde las estrategias implementadas optimizaron el desarrollo del programa de Prejubilación.

3.3. Objetivos de la Sistematización:

Objetivo general:

Sistematizar la experiencia en la implementación del programa de prejubilación 2024 desarrollado por el área Bienestar Social con el enfoque de gestión del cambio para la efectiva ejecución del programa y para mejorar el bienestar de los trabajadores adultos mayores próximos a culminar la vida laboral.

Objetivos específicos:

- Describir las estrategias y actividades desarrolladas durante la implementación del programa de prejubilación.
- Identificar los factores que facilitaron o dificultaron la ejecución del programa desde la perspectiva del enfoque de gestión del cambio.
- Detallar las percepciones de los trabajadores adultos mayores con respecto a las acciones o procedimientos implementados por el programa de prejubilación 2024.

3.4. Hipótesis de acción:

Hipótesis general:

La implementación del programa de Prejubilación 2024 desarrollado por el área de Bienestar Social en base al enfoque de gestión del cambio, se realizó de manera efectiva durante su ejecución y contribuyó en el bienestar de los trabajadores adultos mayores próximos a culminar la vida laboral.

Hipótesis específicas:

- Las estrategias y actividades desarrolladas durante la implementación del programa de prejubilación se realizaron de manera óptima.
- Los factores que facilitaron o dificultaron la ejecución del programa desde la perspectiva del enfoque de gestión del cambio se identificaron progresivamente durante y después del desarrollo del programa.
- Las percepciones de los trabajadores adultos mayores con respecto a las acciones o procedimientos implementados por el programa de prejubilación 2024 reflejan sus opiniones para mejoras futuras.

3.5. Preguntas orientadoras

- a) ¿Qué estrategias metodológicas, procedimientos, técnicas y herramientas se desarrollaron en cada etapa del programa de Prejubilación 2024?
- b) ¿Qué actividades se desarrollaron en cada etapa del programa de Prejubilación 2024?
- c) ¿Consideran los trabajadores que el programa valoró su experiencia y aporte a la empresa?
- d) ¿Cuáles son los enfoques que han guiado la implementación del programa de Prejubilación 2024?
- e) ¿Quiénes fueron los actores involucrados en el programa de Prejubilación 2024?
- f) ¿Cómo se promovió la participación activa de los trabajadores en estas actividades?
- g) ¿Cómo se evaluó o midió la efectividad de las actividades implementadas?
- h) ¿Qué aspectos organizacionales y herramientas facilitaron la implementación del programa de Prejubilación 2024?
- i) ¿Qué resistencias o barreras se presentaron durante la ejecución y cómo se enfrentaron?
- j) ¿Cómo se manejaron las emociones, expectativas y temores de los trabajadores en el proceso del desarrollo del programa de Prejubilación 2024?

- k) ¿Qué opinan los trabajadores sobre las actividades, beneficios y apoyos ofrecidos en el programa de Prejubilación?
- l) ¿Qué sugerencias o recomendaciones hicieron los participantes para mejorar el programa?
- m) ¿Cuál fue la acción más adecuada o exitosa desde la perspectiva de los trabajadores que puso en marcha el área de trabajo social y por qué?

IV. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN

4.1. Enfoque metodológico

El presente informe de sistematización está basado en el enfoque cualitativo ya que permitirá recopilar toda la información con respecto al desarrollo del programa partiendo desde las percepciones de los trabajadores aplicado mediante entrevistas, estos instrumentos serán elaborados y evaluados antes de su aplicación. Es importante recalcar que para Salazar (2020) el enfoque cualitativo permite ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de la gente que está siendo estudiada, es decir, permite una perspectiva subjetivista.

Asimismo, esta sistematización estará guiada desde un método fenomenológico, el cual según Fuster (2019), “permite explorar en la conciencia de la persona, es decir, entender la esencia misma, el modo de percibir la vida a través de experiencias, los significados que las rodean y son definidas en la vida psíquica del individuo” (p.5). Este método servirá como soporte para poder abordar el proceso desde la perspectiva de los trabajadores con respecto al desarrollo del programa de prejubilación.

Esta propuesta de sistematización es descriptiva debido a que se explicará cómo se llevó a cabo la experiencia durante el desarrollo de las actividades propuestas por el área de Bienestar Social para los trabajadores pronto a jubilarse, esta descripción ayuda a que se evidencie cada paso realizado para la implementación efectiva del programa de prejubilación. Además, es reconstruido a través del estudio de campo, abarcando los testimonios, registros de la experiencia, entrevistas y la observación realizada con respecto a las actividades.

4.2. Procedimiento metodológico

El informe de sistematización ha sido realizado por medio de una serie de pasos que conlleva a la reconstrucción de la experiencia, lo cual permitió identificar los momentos claves

del proceso, así como analizar cada momento e identificar los logros y dificultades de la implementación del programa de prejubilación.

En primer lugar, se realizó la planificación del proceso que dio como resultado un plan de sistematización esto se realizó teniendo en cuenta un orden y una estructura base propuesta por la universidad, la cual fue ajustándose progresivamente en función de las necesidades que surgieron durante la búsqueda de información y posteriormente éste fue validado por la universidad por medio de las orientaciones del asesor.

En segundo lugar, una vez validado el plan de sistematización se hizo el trabajo de campo para recabar los registros de la experiencia por medio de la empresa, se obtuvo registros fotográficos, estadísticas de participación y cantidad de jubilados, anotaciones y también se fue entrevistando a los trabajadores que fueron partícipes de este programa de prejubilación.

Finalmente, con toda la información que se recolectó se procedió a construir el informe de sistematización en el cual se hizo las interpretaciones, deducciones lógicas de los procesos y el análisis de la experiencia sobre la implementación del programa de prejubilación detallando las estrategias y actividades desarrolladas en cada etapa del proceso.

4.3. Técnicas

Fuente indirecta

- Revisión de los registros de la experiencia

Esta técnica va a permitir recopilar información importante sobre el registro de la experiencia por medio de la percepción del área de Bienestar Social de la empresa cementera. Se realizará un análisis de la documentación los cuales son los informes, registros de asistencia y evidencias gráficas que permitieron contextualizar y reconstruir los hechos del desarrollo del programa.

Fuentes directa

- Observación:

Esta técnica al ser una fuente de primera mano permitió que se registren las interacciones de los trabajadores con los demás actores involucrados, así como visualizar sus comportamientos como respuesta a la realización del programa, además, de registrar los diversos episodios importantes durante el desarrollo de actividades, todo ello llevó a una comprensión profunda del proceso vivido.

- Entrevista semiestructura

Se utilizaron entrevistas semiestructurada como técnica de recolección de información cualitativa en donde se plantearon preguntas previamente preparadas y estas a medida que se realicen se irán modificando de acuerdo con cómo se lleve la conversación.

4.4. Instrumentos

Para la elaboración de la presente sistematización, se realizó la revisión instrumentos de información, son los siguientes:

- Guía de observación
- Guía de entrevista semiestructurada
- Matrices de rescate y de análisis de la información documental

4.5. Fuentes de información e informantes

4.5.1. Fuentes de información

Registro de la experiencia (fuentes indirectas)

- Revisión documental: Se revisaron los informes internos elaborados por el área de Bienestar Social sobre la experiencia del programa de Prejubilación 2024 donde se registró fotos y mayor detalle de cómo se llevó a cabo cada sesión con los participantes

- Consulta de fuentes externas: Se revisaron normativas relacionadas a los adultos mayores para contextualizar la experiencia, asimismo, se revisaron propuestas de programas y actividades que se pueden aplicar en empresas privadas para llevar a cabo de manera positiva y eficaz la transición de la vida laboral activa al retiro.

Recojo de información de informantes claves (fuentes directas)

- Observación: se registraron detalles de los procesos y la dinámica interna del desarrollo del programa. Adicionalmente a ello, se realizaron visitas al lugar donde se desarrolló la experiencia para reconstruir el contexto y restablecer la comunicación con los trabajadores.
- Entrevistas: la entrevista permite obtener información de forma cualitativa sobre los fenómenos que se presentan durante la investigación lo cual será de suma importancia para el estudio. Es por ello, que en el presente informe se aplicará una entrevista semiestructurada que va a permitir recoger más información, las respuestas serán mucho más flexibles y con mayor profundidad de recolección de datos o experiencias.

4.5.2. Informantes clave

Se entrevistará a los integrantes del equipo del área de Bienestar Social el cual está conformado por la jefa y la analista, asimismo se considera a los profesionales externos de la empresa encargados de llevar a cabo las charlas y contenido de cada actividad desarrollada. Por último, los testimonios de los trabajadores son una fuente clave de información con relación a su experiencia en el programa de Prejubilación.

4.6. Criterios éticos

Se tomará en cuenta los siguientes criterios éticos para llevar a cabo la recolección de los datos como fuente de información importante en el proceso de sistematización:

- **Confidencialidad**

Toda información sensible o personal en cuanto a los datos del informante será recepcionada de manera confidencial y las respuestas recabadas serán utilizadas únicamente para el proceso de sistematización, a su vez, esto ayudó a generar confianza con el trabajador.

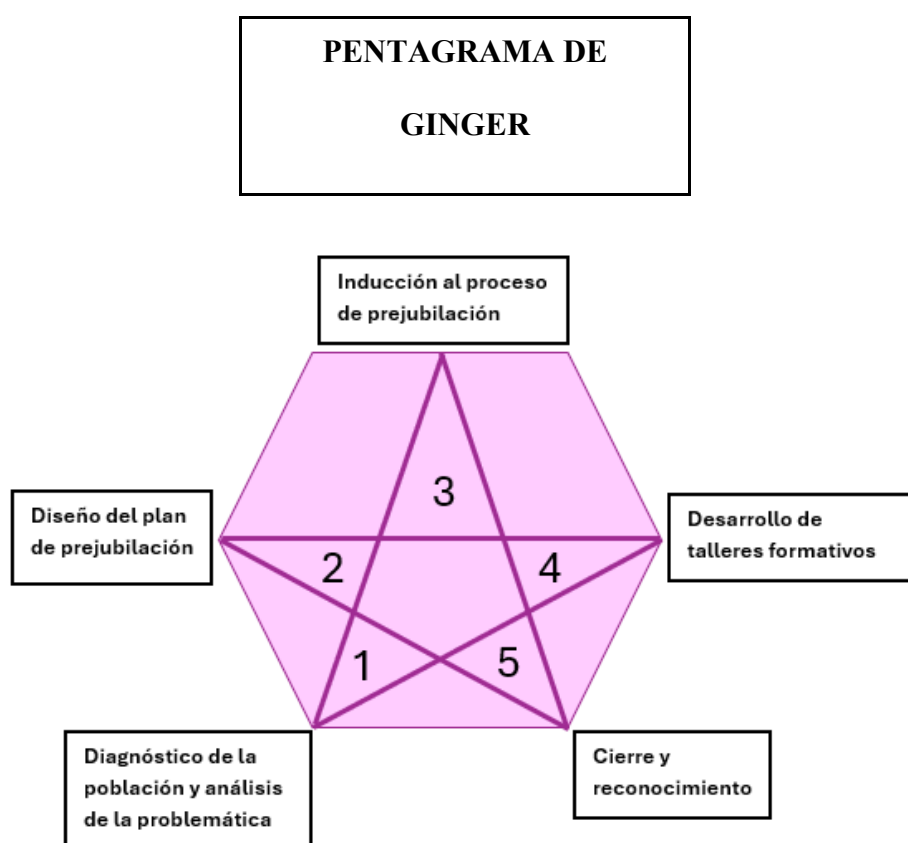
- **Consentimiento informado**

Es un documento que especifica los objetivos y fines de la sistematización para la recolección de los resultados por medio de las percepciones de los trabajadores prejubilados, estas respuestas se obtuvieron en las entrevistas realizadas y mediante el consentimiento informado se adquirió el permiso voluntario para utilizar sus opiniones en el informe ya sea de manera anónima o con nombre del usuario.

V. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

5.1. Fases del proceso: Descripción cronológica o temática de los momentos clave.

El programa de Prejubilación 2024 ha desarrollado diversas actividades que han abarcado etapas clave en el proceso, abordando temas fundamentales para la búsqueda del bienestar integral del trabajador. El programa cuenta con diferentes fases que son representadas mediante el pentagrama de Ginger de la siguiente manera:



Elaboración propia

El gráfico anterior demuestra las cinco fases a considerar dentro del programa de Prejubilación 2024, los cuales demuestran el arduo trabajo y relevancia que implicó la gestión, organización y resultados llevados a cabo. A continuación, se explica cada fase:

5.1.1. Diagnóstico de la población y análisis de la problemática

- **Identificación de la problemática**

Se identificó que la cantidad de los trabajadores en la etapa adulta mayor iba en crecimiento debido a la baja rotación de personal en los últimos años, esto mediante el análisis de la base de datos del personal que lo facilitó el área de nóminas. Esta baja rotación ha generado una alta concentración de trabajadores próximos a jubilarse, es por ello, que se vio la posibilidad de crear un plan de retiro digno que permita acompañar a los trabajadores en esta transición de forma respetuosa, planificada y humana.

- **Elaboración del diagnóstico**

En primer lugar, se realizó un diagnóstico acerca de la población adulta mayor que se encontraba laborando en la empresa debido a que este número de jubilados iba en aumento y de acuerdo con los resultados que se obtuvieron se vio la necesidad de poder implementar un programa que pueda brindar soporte y orientación completa acerca del proceso de prejubilación.

Para ello, como parte de la recolección de datos e información de los jubilados, en los meses de agosto y septiembre del 2023, se desarrollaron 5 focus group en el que participaron 30 ex trabajadores jubilados desde hace 3 años. El objetivo fue conocer cómo llevaron su proceso de jubilación y que hubiesen esperado recibir por parte de la empresa.

5.1.2. Diseño del plan de prejubilación

- **Elaboración de los objetivos, población objetivo y estrategias**

Como parte del diseño del programa, en primer lugar, se elaboraron los objetivos que estuvieron alineados con relación a acompañar al trabajador en su transición hacia la jubilación de manera informada, digna y emocionalmente saludable, asimismo, se delimitó la población desde la edad de los 60 hasta los 69 años. Además, se establecieron aquellas estrategias que ayudaron al desarrollo de las actividades mediante la participación activa de la población, la reflexión crítica y el aprendizaje significativo.

- **Elaboración del contenido del programa**

Se definieron las actividades y temáticas centrales que formaron el contenido del programa y estas fueron organizadas o estructuradas en módulos temáticos para ofrecer una formación integral y progresiva a los participantes. El desarrollo de los módulos contó con el apoyo de profesionales especializados en diferentes áreas.

Los temas seleccionados fueron el resultado de un proceso participativo de diagnóstico, específicamente a través de grupos focales realizados en el año 2023, los cuales permitieron identificar las principales inquietudes, necesidades y expectativas tanto de los trabajadores próximos a jubilarse como de aquellos ya retirados. Esta retroalimentación fue clave para garantizar que los contenidos respondieran a las demandas reales y a las experiencias previas de quienes ya habían atravesado por el proceso de jubilación.

Las áreas que se abordaron como temas fundamentales en el desarrollo del programa son los siguientes:

- Finanzas personales: que comprende el sistema de pensiones, manejo de presupuesto, alternativas de jubilación y la legislación vigente sobre la jubilación.
- Gestión del cambio: en esta sección se abarcó el impacto de las emociones, expectativas, miedos, crisis existencial, entre otros. Asimismo, los temas de la aceptación y adaptación al cambio.
- Administración del tiempo: se brindó pautas y/o estrategias que permitan administrar el tiempo, y la realización de un plan de acción
- Salud física y mental / alimentación sana y hábitos de vida saludable: Consiste en dar a conocer qué aspectos contribuyen a un buen estado de salud y hábitos que permitan una vida saludable.

- Familia y redes sociales: La familia constituye un recurso importante para facilitar esta transición; en este tema se compartirán reflexiones sobre los cambios en la dinámica familiar y la forma en que se debe ajustar para preservar la convivencia; de ser posible, realizar actividades que involucren a la familia.
- Beneficios de salida: Estos beneficios son para aquellos que opten por jubilarse antes de los 70 años, podrán optar por recibir un beneficio económico.

- **Elaboración de recursos, cronograma y presupuesto**

Esta actividad comprende la organización de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán para el desarrollo del programa. Es aquí donde se definió qué áreas profesionales podrían participar de esta actividad de acuerdo con los temas elegidos y se definió el presupuesto destinado para el programa considerando aspectos como materiales didácticos, logística, reconocimientos para los participantes y pago para los ejecutores del programa. Todo esto se organizó dentro de un cronograma estructurado, que permitió distribuir las sesiones a lo largo de un periodo determinado, facilitando la participación activa y continua de los trabajadores.

- **Selección de la entidad ejecutora**

A partir de ello se empezó a cotizar con diferentes instituciones y programas que brinden de manera complementaria el servicio de orientación a trabajadores próximos a jubilarse y vaya en concordancia con las actividades y temario planteado.

Después de revisar las propuestas, se escogió al programa “Universidad de la Experiencia – UNEX”, impulsado por la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el cual se encargaría de desarrollar las sesiones propuestas por el programa y contaba con los profesionales indicados para ello, este acuerdo se estableció mediante un contrato. La elección inicial fue realizada por el área de Bienestar Social, considerando tanto la calidad del contenido como la experiencia de la institución en el

trabajo con adultos mayores. Posteriormente, la propuesta fue presentada a gerencia, donde se llevó a cabo la revisión final y la aprobación formal para su ejecución.

- **Presentación de la propuesta al sindicato**

Después de la aprobación por parte de la gerencia y como parte del proceso de validación se presentó la propuesta al sindicato de la empresa cementera, esto permitió alinear la propuesta a las necesidades, expectativas y opiniones del colectivo de trabajadores. Esta presentación tuvo como finalidad informar de manera transparente sobre los objetivos, contenidos y beneficios del programa, así como recoger algunas sugerencias u opiniones por parte de los representantes del sindicato. La participación del sindicato fue clave para asegurar que el programa respondiera a las necesidades reales de los trabajadores y sobre todo cuente con su respaldo, formándose así una alianza muy beneficiosa y fortalecida basada en la confianza y la participación activa de los participantes de este programa.

5.1.3. Inducción al proceso de prejubilación

En tercer lugar, después de haber elegido contratar a la PUCP que ofrecía un programa completo donde se abarcan temas esenciales a considerar para los trabajadores pronto a jubilarse, se inició un proceso de sensibilización a los trabajadores el cual forma parte de la ejecución.

- **Inducción a la prejubilación**

El programa se inició con una charla de sensibilización dirigida a los trabajadores próximos a prejubilarse. El objetivo principal fue incorporar la idea de la jubilación como una etapa natural, positiva y parte integral del ciclo laboral y se buscó fomentar una percepción saludable del retiro y promover una actitud positiva frente a esta nueva fase de vida. Esta actividad permitió generar un primer espacio de diálogo, reflexión y apertura emocional, sentando las bases para el desarrollo de los módulos posteriores.

5.1.4. Desarrollo de talleres formativos

En esta etapa se desarrolló la parte central del programa, es decir, se llevó a cabo los talleres, sesiones y actividades planteadas en el diseño del programa de prejubilación, el cual permitió acompañar integralmente a los trabajadores en su transición hacia la jubilación. Estos talleres se desarrollaron en módulos temáticos, abordando aspectos claves identificados en el diagnóstico previo y en los grupos focales realizados.

- **Charla de Educación Financiera**

Esta etapa comprende el desarrollo del programa de prejubilación el cual tiene como objetivo ser percibido como un beneficio para los trabajadores.

En primer lugar, se desarrolló el tema de educación financiera como parte del contenido las estrategias para mejorar el futuro financiero desarrollado por un exfuncionario de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Se desarrollaron dos módulos en el mes de septiembre del 2024 de manera presencial en la sede planta Atocongo, cada módulo contó con dos horarios distintos, asimismo, se brindaron cuatro charlas virtuales para las sedes de Villarán y Condorcocha.

Estos dos módulos fueron los siguientes:

- **Módulo 1:**

Se abarcaron los temas relacionados a seguridad social y educación previsional con el fin de poder reforzar el conocimiento financiero, sus beneficios y acceso a sus derechos por ley.

- Fecha: Agosto, 2024
- Duración: 90 minutos.

Estos temas fueron fundamentales para un proceso jubilación informado de sus derechos y para una mejor educación financiera, esto fue abordado de la siguiente manera:

- a) La seguridad social: Este tema es de mucha relevancia en el contexto actual, debido a que se han presentado cambios demográficos, económicos y laborales que plantean nuevos desafíos para los sistemas de protección social. En este tema se abordaron los siguientes puntos: definición constitucional, su importancia y ámbitos de aplicación (seguros, pensiones, salud).
- b) Educación previsional: En esta sección se brindó información sobre los derechos y responsabilidades de los individuos respecto a su futuro económico y social, los temas que se abordaron fueron los siguientes: SPP, modalidades de pensión, condiciones del monto de pensión, nuevos beneficios en el SPP y consecuencias que acarrearán las decisiones previsionales.

- **Módulo 2**

En la segunda etapa, se tuvo como objetivo ayudar a los trabajadores a tomar conciencia de la importancia de manejar su dinero de forma organizada y estratégica.

- Fecha: Agosto, 2024
- Duración: 90 minutos.

Se desarrolló el siguiente tema:

- a) Esquema para alcanzar el bienestar financiero: consistió en tratar la temática de la elaboración de un plan que permita establecer un presupuesto, ahorrar y no gastar más de lo que se tiene, aprovechar las oportunidades: trabajo, emprendimiento, empleo de instrumentos financieros y opciones de inversión.

Después del desarrollo de estos dos módulos se tuvo como resultado una participación del 30% del personal operativo, 43% del personal empleado y 16% del personal administrativo a nivel de la sede Atocongo, lo cual refleja el interés por parte de los trabajadores próximos a jubilarse.

- **Desarrollo del programa “Universidad de la Experiencia – UNEX”**

Luego, se desarrollaron las sesiones propuestas por el programa “Universidad de la Experiencia – UNEX”, impulsado por la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este programa, como parte de su propuesta, incluyó la implementación del taller de sensibilización “Gestionando el Bienestar en Nuestra Nueva Etapa de Vida”, el cual aborda una serie de temas fundamentales para el fortalecimiento del bienestar integral de los participantes próximos a la jubilación. Dicho taller formó parte de la propuesta formativa del programa de prejubilación 2024, y buscó brindar herramientas prácticas y reflexivas que faciliten una transición consciente, informada y emocionalmente saludable hacia esta nueva etapa de vida. Los temas que se abordaron fueron los siguientes:

- **Contenido:**

Metodología: es activa y participativa. Se realizarán exposiciones orales, análisis de casos, promoviendo la participación e integración de los y las participantes.

→ **Módulo 1**

Sesión 1: El autocuidado físico, mental, emocional y espiritual.

- Duración: 2 horas.
- Fecha: septiembre 2024

Objetivo: Promover el bienestar integral del trabajador por medio de información relevante que permita el cuidado de su salud.

En esta sesión se desarrollaron temas esenciales relacionados a la salud física y se brindó recomendaciones sobre aquellas actividades y hábitos saludables que ayudan a mejorar la salud y promueven el autocuidado en el trabajador, asimismo, considerando que la salud mental es complementario e importante poder fortalecerla por medio del manejo o control de las emociones. Esto permitirá que el trabajador pueda llevar una vida tranquila y en armonía

con su familia en base de la adopción de hábitos saludables y siendo responsable o consciente del cuidado de uno mismo.

En esta primera sesión se inició con la bienvenida a los trabajadores iniciado por los representantes del área de bienestar social y de gestión humana. Asimismo, se dió paso a la presentación del equipo ejecutor de las charlas brindadas, luego se comenzó con el desarrollo de la sesión involucrando la participación de los trabajadores de manera espontánea. El equipo de bienestar social se hizo presente durante la sesión recopilando información importante como la lista de asistencia, registros fotográficos y brindando el apoyo correspondiente a los participantes.

Sesión 2: Motivaciones personales; familia, relaciones sociales, el uso del tiempo libre.

- **Duración:** 2 horas.
- **Fecha:** septiembre 2024

Objetivo: Fomentar el fortalecimiento de los lazos familiares y las relaciones interpersonales saludables, asimismo, aprender a gestionar de manera óptima el tiempo libre.

En esta sesión se prioriza a la familia como eje fundamental para el bienestar del trabajador debido a que es su entorno más cercano y primera instancia de apoyo ante cualquier situación que se presente en la vida del colaborador, además, se recomienda tener vínculos sociales positivos que contribuyan a una mejor salud mental. Por otro lado, se brinda las herramientas para poder aprender a gestionar el tiempo libre de manera positiva y productiva en esta nueva etapa de vida.

En primera instancia, se procede con el registro de asistencia y se les invita a servirse algunos bocaditos y bebidas como parte de un desayuno que organizó el área de bienestar social. Luego se presenta el tema a desarrollar y al finalizar la charla, los participantes se toman una foto grupal.

→ **Módulo 2:**

En este módulo se desarrollaron tres sesiones, en cada una de ellas se comenzó con un pequeño compartir semejante a un desayuno que fue brindado por el comedor de planta Atocongo asumiendo el costo el área de bienestar social, asimismo, se realizó el registro de asistencia y la entrega de material informativo. En todas las sesiones se encontraba presente el equipo de bienestar social para que así los trabajadores adultos mayores puedan sentirse en confianza desde el inicio hasta el final de cada sesión. Al finalizar se procedió a las preguntas sobre cada tema desarrollado, además, el equipo de bienestar social agradeció la participación y se tomó la foto grupal respectiva.

Sesión 3: Importancia de la educación financiera y aspectos financieros en contexto de cambios.

- **Duración:** 2 horas cada sesión
- **Fecha:** octubre 2024

Objetivo: Educar sobre el aspecto financiero para mejorar la finanza personal y conocer la importancia de ella.

En esta sesión se mencionó la importancia de poder conocer cómo organizarse financieramente para poder priorizar aquellos gastos importantes y de esta manera se puede ahorrar para futuros asuntos que se puedan presentar.

Sesión 4: Presupuesto personal y familiar

Duración: 2 horas.

Fechas: noviembre 2024

Objetivo: Aprender a diseñar un presupuesto familiar y personal para un equilibrio financiero.

Este tema fue primordial ya que los trabajadores pudieron conocer cómo realizar un presupuesto familiar y personal para mantener un equilibrio entre ambos, esto permite que los

trabajadores puedan ahorrar para futuras inversiones, permitiendo que puedan utilizarlo ante cualquier caso de emergencia o situación necesaria. Este presupuesto ayudará al trabajador a organizarse y evita que pueda realizar préstamos innecesarios en su vida.

Sesión 5: Ahorro e inversiones personales.

Duración: 2 horas.

Fechas: noviembre 2024

Objetivo: Educar financieramente al trabajador para incentivar una cultura ahorro e inversión positiva.

Esta sesión permite que el trabajador pueda tomar consciencia acerca de los gastos innecesarios que pueda tener y de esta manera mediante el ahorro pueda invertir de manera positiva y beneficiosa en negocios, emprendimientos o algún tema de interés que pueda originar ganancias y desarrollar nuevas habilidades que ayuden a mejorar su calidad vida, en este caso financieramente.

→ **Módulo 3:**

Sesión 6: La felicidad y el bienestar, la gestión de las expectativas y la dicotomía del control.

Duración: 2 hora

Fecha: noviembre 2024

Objetivo: Comprender los conceptos de la felicidad y el bienestar en concordancia con una adecuada salud mental.

En esta sección se explica el significado de la felicidad y el bienestar adaptado a la realidad y contexto de los participantes que se encuentran en el periodo de prejubilación. Asimismo, se menciona la importancia de manejar y controlar las emociones considerando que se presentan situaciones que no se puede controlar y otras que sí depende de uno mismo, como

también se considera necesario mantener expectativas alineadas a la realidad ya que ello ayuda a disminuir un malestar emocional.

Sesión 7: Conciliación de la vida laboral y corresponsabilidad de los cuidados; principales creencias, temores y actitudes sobre la jubilación; presentación del programa de preparación para la jubilación.

Duración: 3 horas.

Fecha: diciembre 2024

Objetivo: Identificar las creencias y temores que surgen sobre la jubilación, asimismo, concebir la nueva etapa después de la vida laboral como una oportunidad.

Este tema fue fundamental para poder reconocer aquellos temores, dudas o creencias acerca de la etapa de jubilación y de esta manera los trabajadores puedan encontrar un espacio libre y en confianza para contar sus experiencias y perspectivas al respecto. Además, de considerar la importancia de la corresponsabilidad de cuidados ya que en esta nueva etapa de vida hay un mayor vínculo familiar, entonces es necesario que el cuidado sea visto como una práctica positiva que puede desempeñar el trabajador, tanto para sus familiares como para él mismo.

5.1.5. Cierre y reconocimiento al trabajador

Compartir de integración con los participantes del programa de Prejubilación 2024

Al iniciar el último reencuentro con los participantes del programa, se inició con el registro de asistencia y se brindó un compartir que fue preparado por el comedor de la empresa y organizado por el área de bienestar social, de esta manera se disfrutó de un desayuno agradable y armonioso con los trabajadores en compañía del equipo ejecutor, el jefe de gestión humana y el equipo organizador. Se observó que los participantes disfrutaban de una conversación amena acerca de su experiencia en el programa y demostraron interés en poder participar nuevamente los próximos años.

Charla de seguros médicos particulares

Luego del compartir, el equipo de bienestar social brindó una charla sobre planes de salud que ofrecen algunas clínicas de manera particular para que puedan considerarlo como una opción debido a que su seguro médico brindado por la empresa ya no lo tendrán vigente después de jubilarse. Es así que, se presentan opciones que puedan considerar para poder mantener una atención adecuada en las clínicas particulares como venían acostumbrados, caso contrario, en caso decidan quedarse solo con el seguro médico de EsSalud se les brindó la información necesaria para acceder al servicio, finalmente se procedió a la ronda de preguntas.

Reconocimiento y entrega de diploma por término del programa

Para finalizar el último encuentro con los trabajadores se brindaron los diplomas de reconocimiento por haber culminado las 7 sesiones que en total representan 15 horas de charlas realizadas como parte del programa de Prejubilación 2024. Esta actividad final es reconocida por el jefe de gestión humana mediante sus palabras de agradecimiento y satisfacción por ver los resultados positivos de la implementación del programa, sobre todo al escuchar a los trabajadores prejubilados comentar sus propias experiencias sobre cómo se sintieron a lo largo del proceso o desarrollo del programa, por último, se dio paso a las palabras del equipo de bienestar social y a los profesionales de la PUCP.

5.2. Momentos críticos y decisiones tomadas: Dificultades y cómo fueron afrontadas.

El programa de Prejubilación 2024 fue desarrollado de manera óptima, organizada y alineada a sus objetivos, sin embargo, como parte de todo proceso hubo dificultades o momentos críticos que afectaron en cierta forma algunas actividades. Estas dificultades fueron superadas de manera oportuna considerando lo mejor para los participantes, las principales dificultades que se evidenció fueron las siguientes:

- **A nivel metodológico**

Dificultad identificada: El programa de Prejubilación se presentó como iniciativa nueva en la empresa, es decir, no hubo antecedentes de programas para trabajadores que están por jubilarse. Debido a esto, se presenta como dificultad considerar que el diseño del programa debe ser elaborado desde el inicio formando las bases sólidas mediante el diagnóstico y grupos focales como se demostró en las fases iniciales, ya que no se cuenta con un prototipo o actividad similar que se pueda modificar o adaptar.

Solución: A partir de esta realidad, se asumió la responsabilidad de poder diseñar el programa desde un inicio realizando un diagnóstico detallado que refleje las necesidades de los trabajadores adultos mayores. El proceso llevó tiempo para contactar con los jubilados, conocer sus percepciones, sus necesidades y diseñar el programa de acuerdo con cada uno de esos aspectos, sin embargo, el equipo de bienestar social se apoyó de investigaciones y programas de prejubilación de otras instituciones para poder acoplarlos en relación al contexto, ello ayudó crear un programa innovador.

- **Etapas**

Dificultades identificadas: En la etapa de la ejecución o implementación del programa se encontró como dificultad el poder cuadrar los tiempos de los horarios del personal operativo con los horarios del desarrollo del programa, debido a que como la planta cementera trabaja por turnos es importante priorizar los horarios con mayor carga laboral y conseguir reemplazos que cobren los turnos que el personal operativo estaría dejando libre ya que es un trabajo riesgoso y necesario para la empresa.

Solución: Se dio como solución realizar una previa coordinación con los jefes del área correspondiente y se les facilitó un horario mayormente disponible y con menor demanda laboral durante el rango de las 8:30 am a las 10:30 am., asimismo, se les buscó el reemplazo correspondiente en los turnos que quedaban libres.

- **Gestión de casos**

Dificultades identificadas: Se identificó durante las charlas que parte de los temores de los participantes está vinculado a lo familiar, por ejemplo, el considerar cómo sería la relación con sus parejas u otros familiares en su hogar, es por ello que el equipo identificó que el programa no llevaba como tal un tema o taller que involucre mediante una participación activa a la familia.

Solución: Se evaluó los casos que se presentaron y se vio la posibilidad de que se pueda implementar un taller o charla donde participen los familiares de los trabajadores en el desarrollo del programa de prejubilación 2025.

- **Registro de información**

Dificultades identificadas: Al inicio del programa no se tuvo un formato adecuado para el registro de la información, es por ello se tuvo falencias al momento de recolectar la información importante sobre el desarrollo y participación en las charlas, como también, con respecto a las percepciones de los trabajadores al término de cada charla para la evaluación de los resultados.

Solución: se optó por implementar un formato adecuado y estandarizado para todas las charlas que ayude a recopilar información fundamental para obtener mejores resultados basados en las percepciones de los trabajadores y el equipo organizador, asimismo, se usó el registro de asistencia para medir la cantidad de participantes por cada charla.

- **Equipo coordinador**

Dificultades identificadas: el equipo de bienestar social afrontó diversas dificultades debido a que era la primera vez que implementan un programa de prejubilación en la empresa cementera por lo tanto, significó un reto desde el inicio hasta el final, sobre todo el poder sostenerlo con el tiempo para que puedan seguir animándose más trabajadores a participar en este programa de prejubilación.

Solución: se revisó diversos programas modelo implementados en otras empresas para los trabajadores que se encuentran en la etapa de prejubilación, como también se investigó las políticas propias del marco normativo a nivel del estado y a nivel institucional, de acuerdo con ello se tomó decisiones y acciones alineadas a los objetivos trazados.

- **Estrategias de trabajo colaborativo**

Dificultad identificada: A medida que se iban desarrollando las actividades como parte del programa de prejubilación se realizaban algunos acuerdos para poder organizar de manera satisfactoria cada charla y crear un buen clima laboral entre los participantes, sin embargo, se identificó que no se realizaban feedback o retroalimentación entre el equipo organizador por lo cual impide que se pueda realizar una evaluación entre los integrantes del equipo de organizador para poder tener aprendizajes colectivos.

Solución: Se realizaron reuniones periódicas para coordinar cómo se llevarían a cabo las siguientes charlas y saber que faltaba a nivel logístico, asimismo, se buscó innovar con mejores estrategias y materiales para que los participantes se sientan animados. Además, durante las reuniones se comenzaba con una lluvia de ideas y se buscaban puntos de mejora entre cada uno de los organizadores.

- **Incidencias en políticas**

Dificultad identificada: La empresa no cuenta como tal con un marco normativo sobre la etapa de prejubilación o sobre aquellos trabajadores en la etapa adulta mayor que necesitan orientación para afrontar una nueva vida. Esto trae como consecuencia indirectamente que el programa no pueda tener un respaldo base a nivel institucional y solo sea considerado como una iniciativa temporal, sin embargo, lo que se quiere lograr es que se mantenga con el tiempo para poder promover el bienestar en los trabajadores.

Solución: Se coordinó con el equipo organizador del área de bienestar para que se pueda dar la propuesta de una normativa que respalde las acciones orientadas a la búsqueda del

bienestar del trabajador en la etapa de prejubilación, próximamente, se envió la propuesta al área de gestión humana para su evaluación.

- **Participación de los trabajadores**

Dificultad identificada: Al iniciar la convocatoria para el registro de participantes en el programa de Prejubilación 2024 se obtuvo como respuesta de varios trabajadores mucha preocupación y temor debido a que pensaban que los iban a retirar del trabajo antes de jubilarse, se presentaron llamadas por parte de ellos expresando su inquietud y en algunos casos incomodidades de los cuales hizo que el trabajador desista de participar en el programa.

Solución: Desde el área de bienestar social se recepcionó cada respuesta desistiendo del programa y sus preocupaciones, sin embargo, debido a que fueron varios los que llamaron e hicieron notar sus incomodidades, se decidió realizar llamadas personalizadas a los trabajadores para poder invitarlos explicándoles sobre los fines y objetivos del programa, como también mostrarles lo beneficioso que son para ellos en esta de prejubilación, es decir, no solo quedaba en un registro sino que se contactó directamente con el trabajador para una comunicación más amena y en confianza.

5.3. Modificaciones en la estrategia inicial: Adaptaciones hechas durante la intervención.

En primera instancia, el programa de prejubilación buscaba que algunas charlas se dieran de manera presencial y virtual con el objetivo de poder tener mayor asistencia y participación de los trabajadores, de esta manera se suponía que se les brindaba mayor facilidad para acceder a las sesiones, sin embargo, la mayoría de los participantes hicieron llegar sus sugerencias al área de bienestar social por medio de una encuesta, indicando que preferían que las charlas sean de manera presencial debido a que vía virtual se les complicaba porque algunos no sabían manejar muy bien la tecnología y no podían escuchar adecuadamente. Es así como recepcionando estas sugerencias se replanteó la modalidad del desarrollo de las charlas y se

conversó con el equipo ejecutor del programa que brindó el servicio para modificar la modalidad y se acordó que todas las charlas se darían de manera presencial en ambas sedes de la empresa.

En segunda instancia, al momento de organizar cada sesión se programó una estructura y orden de los temas que se desarrollarían, sin embargo, en dos sesiones debido a problemas técnicos se dio paso a algunos temas que podían desarrollar sin ayuda del material tecnológico o se cambiaba la dinámica para mantener la participación de los trabajadores, asimismo, minutos después se abarcaba el tema pendiente. Esto ocasionó que algunas veces se traslade la sesión a unos 10 o 15 minutos después de la hora pactada para el término de la charla, a partir de ello, siempre se revisaba el equipo tecnológico con anticipación para prevenir estos inconvenientes.

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

6.1. Patrones y aprendizajes emergentes:

6.1.1. Procedimientos, estrategias metodológicas y técnicas

A lo largo del desarrollo del programa de Prejubilación 2024 se destacaron diferentes procedimientos, estrategias y técnicas aplicadas en cada actividad, las cuales forman parte fundamental para el sostenimiento del programa. Los procedimientos aplicados en cada etapa del programa se establecieron de manera secuencial con el fin de que haya un resultado óptimo en cada paso propuesto. Esto permitió en primera instancia que se pueda lograr el diagnóstico de la población de manera efectiva por medio de una estrategia de participación activa de la población de los trabajadores en la etapa de jubilación, es así como por medio una técnica de análisis cualitativo representado a través de las entrevistas o focus group se pudo lograr lo propuesto.

En la segunda etapa de diseño del plan de prejubilación, se llevó a cabo la formulación de objetivos y la elaboración del contenido del programa considerando el presupuesto y recursos para finalizar con la presentación de la propuesta al sindicato, durante todos estos procedimientos se consideró relevante la aplicación de estrategias metodológicas como la participación activa del equipo ejecutor y del sindicato, también se aplicaron técnicas como el debate y la lluvia de ideas para que se elabore un mejor resultado, todo ello permitió que el equipo ejecutor mejore y proponga nuevas estrategias y técnicas para el desarrollo del programa.

En la tercera y cuarta etapa del programa se dió paso a la inducción al proceso de prejubilación y al desarrollo de los talleres formativos, el cual se desprendió en procedimientos como la charla de educación financiera y las sesiones brindadas por el programa de la PUCP, para que se lleve a cabo de manera satisfactoria se aplicó estrategias metodológicas como la participación constante de los trabajadores durante cada charla, así como se ahondó mucho en

la reflexión de cada uno esto con el fin de que puedan mejorar sus hábitos saludables y estilos de vida en la etapa de prejubilación en la que se encuentran, por ello se elaboraron técnicas clave que fueron resaltadas por la población:

Las charlas que se dieron fueron muy dinámicas en cada sesión ya que trabajamos casos como qué acción es verdadero o falso, lo cual nos hace identificarnos con cada caso, además, se nos brindaron material informativo como trípticos y casos prácticos para armar nuestro presupuesto mensual y también nuestro proyecto de vida, todo ello fue parte de nuestro aprendizaje y me lo llevo como experiencia. (Cesar, 67 años, entrevista 09/06/25).

De acuerdo con lo anterior, uno de los participantes manifestó que las estrategias y técnicas implementadas en las charlas o sesiones ayudaron de manera positiva y divertida en su aprendizaje, es así como se puede comprobar que la aplicación de estas fomentó una enseñanza práctica y reflexiva.

En la última etapa se dio el cierre y reconocimiento a los trabajadores en donde se abarcó una charla importante de seguros médicos y junto a un compartir que permitió la integración entre trabajadores, como parte de las estrategias y técnicas que se usaron fue mediante la participación activa en donde algunos trabajadores contaron sus experiencias y reflexionaron, asimismo, como el reconocimiento a cada trabajador donde se les hizo entrega del diploma lo cual les hizo sentir orgullosos de sus logros y aprendizajes adquiridos.

6.1.2. Actividades del programa

Las actividades desarrolladas en cada etapa de la implementación del programa de Prejubilación 2024 se llevó a cabo gracias a la organización y diagnóstico que se realizó desde un inicio, este estudio permitió que cada actividad planteada sea fundamentada y relacionada a las necesidades o problemática presente.

Estas actividades se propusieron y se ejecutaron en conjunto con el equipo organizador del área de bienestar social y el equipo ejecutor del programa de la PUCP, es así como se realizó una entrevista a la analista del área de bienestar social con respecto a cómo se organizaron las actividades:

Las actividades que se llevaron a cabo en cada etapa del proceso de la implementación del programa fueron organizadas por medio de reuniones, lluvia de ideas e investigaciones que se realizaban con respecto a otros programas que se establecían en otras instituciones o países, bajo estos ejemplos adaptamos algunas actividades de acuerdo con el contexto o población que tenemos, fue satisfactorio tener que concretar cada etapa y tener resultados óptimos, ya que fue un reto para nosotras. (Tania, 50 años, 08/06/2025).

De acuerdo con lo anterior se puede inferir que cada actividad planteada ha significado un reto debido a que es un programa nuevo en la empresa y por ello cada paso o actividad propuesta tenía una planificación cuidadosa basada en estrategias y procedimientos con el fin de que se lograra con éxito cada objetivo dirigido para la población en etapa de prejubilación.

6.1.3. Enfoques que guiaron la implementación del programa de Prejubilación 2024

El programa de Prejubilación 2024 fue creado en base a diferentes teorías y enfoques que orientan las actividades y los objetivos que se querían lograr para que se desarrolle de manera satisfactoria, asimismo, se pueda comprender las razones fundamentales por las cuales el programa tiene mayor relevancia e impacto positivo tanto para la empresa y en el bienestar del trabajador. Por ello se presenta las siguientes teorías y enfoques que guiaron el programa:

Enfoque de Gestión del cambio

Este enfoque busca brindar soporte y acompañamiento a los diferentes procesos de transformación que pueda haber a nivel organizacional, es así que actúa de manera positiva

frente a los cambios que puedan aparecer y así no afecte o perjudique a los trabajadores, asimismo, se debe considerar que estos cambios pueden ser a nivel de estructura organizacional, emocional, contextual o las diferentes realidades que se pueda presentar.

El enfoque de gestión del cambio permite que las empresas puedan realizar nuevos procesos que mejoren la estructura de la empresa en relación con sus objetivos y cultura organizacional con el fin de impactar de manera positiva en las diferentes áreas que la componen y en los trabajadores. Estos cambios harán posible que haya armonía entre los procesos implementados y se brinden soluciones a los diferentes problemas que se identifiquen dentro de la empresa con el objetivo de generar una adaptación laboral, profesional y/o personal.

Este enfoque en relación con la implementación del programa de Prejubilación 2024 reconoce que las personas adultas mayores que hasta la actualidad trabajan, necesitan un apoyo y reconocimiento por parte de la empresa para poder prepararlos y ayudarlos a entender que la prejubilación no es una pérdida, sino una transición que debe ser enfocada como un ciclo de nuevas oportunidades, expectativas, metas y también como tiempo importante para fortalecer los vínculos familiares.

Enfoque de Envejecimiento Positivo

Este enfoque fue desarrollado por Martin Seligman, el cual se centra en poner relevancia a las fortalezas, habilidades y destrezas del adulto mayor desde una mirada positiva y motivadora frente a esta nueva etapa de vida. Además, este enfoque permite percibir a la etapa de la adultez mayor como una oportunidad o un nuevo ciclo de vida de crecimiento pleno y nuevas oportunidades, consiste en potenciar las habilidades propias de estas personas para que en base a las herramientas brindadas puedan explorar nuevos aprendizajes y experiencias con el fin de que puedan descubrirse ellos mismos mediante las reflexiones y proyectándose a una etapa activa y plena, y no de pérdida.

En relación al programa de Prejubilación 2024, por medio de las actividades propuestas se busca un envejecimiento positivo en donde los trabajadores puedan descubrir sus habilidades y reflexionen sobre la importancia de tener una perspectiva positiva en cuanto a esta etapa de vida, ello conlleva a pensar que la etapa laboral no representa la totalidad de su vida o que ello sea la única valoración positiva que tengan, sino que este programa los ayudó a reflexionar que esta nueva etapa significa una oportunidad para pasar más tiempo con su familia, forjar lazos afectivos, reinventarse, realizar emprendimientos, viajar y disfrutar la vida de acuerdo a los intereses de cada uno, asimismo, con lo brindado en las charlas pudieron planificar un nuevo proyecto de vida que los anime a explorar nuevos caminos.

Enfoque de Derechos Humanos

Este enfoque consiste en defender los derechos de los ciudadanos y pone como eje fundamental a la persona como un ser con dignidad y que merece respeto, asimismo, se priorizan otros aspectos importantes como la igualdad, acceso a la información, entre otros derechos. El enfoque de los Derechos Humanos permite que se pueda proteger a la persona de manera integral considerando aquellos factores sociales, económicos y culturales que puedan afectar su bienestar.

En relación al programa de Prejubilación 2024 este enfoque orienta las actividades a respetar la dignidad del trabajador, esto mediante la búsqueda de su bienestar por medio del desarrollo de las charlas o sesiones orientadas al bienestar del trabajador, asimismo, como parte del derecho de acceso a la información se brindó y educó sobre los beneficios que tienen al ser jubilados y los trámites que deben realizar ante el estado o instituciones necesarias para gozar de sus derechos, es así que por medio de la escucha activa y priorizando la participación de cada uno, se escuchó sus necesidades y problemáticas que fueron abordadas de manera general en cada sesión y se les brindó soporte en casos individuales para que puedan mejorar sus estilos de vida.

6.1.4. Actores involucrados

Los participantes involucrados en el programa Prejubilación 2024 fueron el equipo ejecutor del programa de la PUCP quienes desarrollaron las sesiones, el equipo organizador que corresponde al área de bienestar social, el área de recursos humanos y los trabajadores adultos mayores, todos ellos actuaron en conjunto para que el programa se desarrolle adecuadamente. Es así como el área de bienestar social manifiesta haber trabajado en equipo para lograr los mejores resultados por el bien del trabajador:

Nosotras como área intentamos dar lo mejor de cada una mediante el compromiso, perseverancia y trabajando por objetivos, asimismo, cada una contribuyó con sus ideas que sumaron al programa de manera positiva. Todas en conjunto y designamos diferentes tareas para luego llevar cabo reuniones en donde consolidamos nuestras ideas para que las actividades tengan resultados positivos y se visualicen en el bienestar del trabajador. (Ana, 45 años, entrevista 11/06/25).

De acuerdo con lo anterior, la jefa del área de bienestar social explica cómo fue la organización del equipo y cómo fue posible que se planifiquen y desarrollen las actividades del programa de manera óptima. Se mantuvo la constancia y responsabilidades designadas en cada integrante del equipo, asimismo, se resaltó la iniciativa para poder brindar nuevas ideas que contribuyan al programa.

Además, todos los demás actores involucrados representaron piezas fundamentales para el logro y éxito del programa, los representantes del área de recursos humanos contribuyeron con su presencia y respaldo al programa brindando facilidades, esta motivación surgió debido a que se tuvo como prioridad impactar de manera positiva en la etapa de prejubilación de los trabajadores adultos mayores que representan una parte significativa de la población general. Asimismo, el equipo ejecutor de las sesiones brindó sus conocimientos y enseñanzas a los

participantes de manera dinámica y con estrategias metodológicas que ayudaron a que el aprendizaje sea significativo.

Es por ello que se pudo visualizar que el trabajo interdisciplinario entre especialistas, profesionales y la población objetivo contribuyó de manera positiva en la realización del programa, siendo fundamental el aporte de cada uno, sus perspectivas, conocimientos, metodologías de aprendizaje y compromiso en cada proceso o etapa que se desarrolló.

6.1.5. Aspectos organizacionales que facilitaron la implementación del programa de Prejubilación 2024

Hubo diversos factores que facilitaron la implementación del programa para que se realice de manera satisfactoria y disminuyendo la posibilidad de que haya inconvenientes en el proceso. Se consideró importante el respaldo por parte de los representantes de la empresa, siendo en este caso la gerencia de Gestión Humana y la jefatura de la misma área los que permitieron que el programa sea aprobado en primera instancia, a partir de ello se brindaron los recursos necesarios y propios de la empresa para que se continúe con la ejecución del programa. Se realizó la entrevista a la jefa del área de Bienestar Social para conocer más sobre los aspectos o factores facilitadores que obtuvieron como equipo en todo el proceso:

En primera instancia fue el respaldo de gerencia y el jefe de gestión humana quienes aprobaron el programa y con ello se destinó un presupuesto prudente para contratar profesionales o instituciones que brinden el servicio de brindar este tipo de programas a prejubilados. Nos brindaron el espacio para las sesiones presenciales y los recursos como proyectores y todos los recursos tecnológicos como materiales que fueron entregados y usados durante el desarrollo de cada charla para los participantes. Todo esto ayudó a que las sesiones sean dinámicas. (Ana, 45 años, entrevista 11/06/25).

De acuerdo a lo anterior, desde la perspectiva del área de bienestar social se puede inferir que tanto los recursos materiales y humanos permitieron que el programa sea exitoso en beneficio de los trabajadores, el respaldo de las autoridades de gerencia fue fundamental para el avance de este programa sobre todo considerando que tomaron en cuenta el bienestar de los trabajadores que se encuentran en una etapa adulta mayor y que necesitan un retiro digno en base al cumplimiento y respeto de sus derechos fundamentales, alineados a la política de la empresa que prioriza el bienestar del trabajador y su familia.

6.2. Impactos y cambios generados

A lo largo de la implementación del programa se desarrollaron actividades que permitieron resultados positivos en la población los cuales estos se ven visualizados en los cambios generados en ellos mismos y en sus opiniones al respecto de cómo percibieron esta iniciativa del programa de Prejubilación 2024.

6.2.1. Percepción de valoración de la trayectoria laboral por parte del programa

Los participantes del programa de prejubilación cuentan con muchos años de servicio en la empresa cementera, siendo un rango mínimo de 30 años a 35 años laborando en el rubro cementero, es así como se vio la necesidad de poder considerar sus percepciones con respecto a la valoración que ellos sintieron por parte de la empresa en el contexto del desarrollo del programa de Prejubilación 2024.

Por ello, se realizó entrevistas a 10 participantes del programa de los cuales cada uno brindó su percepción considerando los beneficios, las actividades e iniciativas que surgieron por parte del área de bienestar social como eje fundamental de la empresa para la búsqueda del bienestar del trabajador y su familia. Los resultados de las entrevistas demostraron que 8 de ellos consideran que el programa es una gran iniciativa para poder reconocer sus años de servicios debido a que nunca se había realizado este tipo de programas dirigido exclusivamente

a los trabajadores adultos mayores para prepararlos de manera positiva hacia una etapa de jubilación. Uno de los entrevistados refiere lo siguiente:

Este programa se está viendo por primera vez en la empresa y no todas las empresas lo promueven y es bueno saber que aquí tomen la iniciativa de preocuparse por nosotros dando estas charlas que nos enseñan y ayudan en la vida, al menos por los años de trabajo en esta empresa nos brindan este apoyo. (Alex, 68 años, entrevista 09/06/25).

De acuerdo con esta entrevista, se deduce que el trabajador reconoce que es una iniciativa que muy pocas empresas logran implementar debido a diversos factores como intereses, presupuesto, iniciativas, entre otros. Al ser un programa que fomenta el bienestar en diferentes ámbitos ya sea emocional, físico, mental, financiero y brinda beneficios a sus trabajadores, ellos ven la oportunidad de poder aprovecharlo de manera positiva por su bienestar.

De los entrevistados hubo 2 personas que se sintieron reconocidos en menor medida debido a que consideran que toda la labor invertida durante años no puede ser reconocido completamente por medio de un programa de prejubilación, uno de los entrevistados refiere:

El programa se ve como una buena iniciativa, sin embargo, si me preguntas si ello me hace sentir valorado del todo por todos mis años trabajando en la empresa, no lo considero así. En esta empresa me he accidentado, he estado más horas aquí que con mi familia, puse mis conocimientos y aportes para que la empresa y mi área siga mejorando, y es un tiempo que no me lo podrán recompensar del todo. (César, 65 años, entrevista 09/06/25).

De acuerdo con lo mencionado, algunos trabajadores toman en cuenta en menor medida que el programa pueda retribuir sus años de servicio por ello no pueden sentirse completamente

valorados por parte de la empresa, sobre todo porque identificaron diversos factores como el tiempo invertido y lejos de la familia como algo fundamental que no puede ser recompensado.

6.2.2. Participación de la población

Durante el desarrollo del programa la participación de los trabajadores fue fundamental para poder sostener esta iniciativa con el tiempo, asimismo, pueda mantenerse a través de los años como eje fundamental y parte de los objetivos de la empresa en la búsqueda del bienestar de la población adulta mayor. La participación de los trabajadores en primera instancia fue alrededor de 25 personas en promedio debido a que se mostraban motivados e interesados en conocer más sobre el programa y sus beneficios, luego se culminó el programa con 22 personas, lo cual refleja que la variación ha sido mínima pero sostenible con el tiempo. Esta variación se debe a que estas tres personas tomaban mayor importancia el poder laborar que llevar estas charlas debido a un temor de que los puedan retirar o descuidarse de sus funciones, a pesar de que se les brindó el respaldo por parte de sus jefes.

La participación de la población fue medida mediante el registro de asistencia y la observación del equipo ejecutor u organizador, es así como se recopiló la información mediante entrevistas a estos equipos. En primera instancia se entrevistó a la jefa de bienestar social, quien indicó lo siguiente:

La participación de los trabajadores fue un eje fundamental de nuestros objetivos debido a que gracias a ellos se hace posible el poder mantener con el tiempo este programa y podamos contribuir de esta manera al bienestar de cada uno de ellos, a su vez, el poder conocer sus necesidades y aprender de ellos.(...) se realizó el seguimiento correspondiente a los trabajadores, esto mediante llamadas para motivarlos en el proceso, asimismo, se contó con diversas iniciativas como el organizar desayunos para integrarlos y se aplicaron

dinámicas participativas durante las charlas. (Ana, 45 años, entrevista 11/06/25).

Con respecto a la anterior entrevista, se deduce que la participación activa fue impulsada mediante un proceso sostenido de seguimiento y la organización de actividades que promuevan la integración para que ellos puedan encontrar un espacio agradable durante el desarrollo de las charlas ya que todo se realizaba de manera presencial.

Estos resultados permiten reflexionar acerca de la importancia de poder motivar o implementar nuevas estrategias de acuerdo con el contexto de la población para que puedan sumarse y el programa tenga mayor alcance entre la población adulta mayor.

6.2.3. Efectividad de las actividades

Las actividades que se realizaron tuvieron como objetivo poder contribuir de manera positiva en el bienestar del trabajador en la etapa de prejubilación, sobre todo para que puedan afrontar la etapa de la jubilación desde una perspectiva positiva que les permita lograr tener nuevas metas y oportunidades.

Para medir la efectividad que se logró en cuanto realización del programa y saber en qué medida afectó a los trabajadores ya sea de manera positiva o negativa, se realizó 10 entrevistas a los participantes en donde respondieron respecto a ello. Se les consultó cómo contribuyó las sesiones sobre los temas de salud mental, salud física, la familia, motivaciones y educación financiera, uno de ellos mencionó lo siguiente:

Estas sesiones permitieron darme cuenta de que no estaba llevando un ritmo de vida saludable como por ejemplo en cómo debía alimentarme o como debía llevar mis horas sueño, por eso ahora participo del programa una vida sana que ofrece la empresa y he empezado a correr en mis tiempos libres y estoy asistiendo con la nutricionista que ustedes brindan junto a mi familia. (Ricardo, 65 años, 09/06/2025)

Por otro lado, otro trabajador menciona lo siguiente:

Al darme cuenta también que la salud mental es importante pude acudir a las consultas psicológicas que brinda la empresa, además me hicieron tomar consciencia sobre lo importante que es pasar tiempo con la familia y eso es algo que ahora en esta nueva etapa disfrutaremos, algo que con el trabajo muchas veces nos limita. También nos dieron ideas de cómo emprender o invertir nuestro dinero, sobre todo a ahorrar por eso he conversado con mi esposa y nos hemos propuesto a manejar mejor la economía de la casa ya que no falta nada para que me jubile. (Juan, 67 años, 06/06/2025).

De acuerdo con lo anterior y a los resultados obtenidos de las 10 entrevistas se obtiene que la mayoría se sienten satisfechos con las sesiones desarrolladas debido a que los hizo reflexionar sobre sus estilos de vida que estaban llevando y comprendieron que esta nueva etapa es un nuevo reto que deben asumirlo considerando diversos factores para su bienestar y salud. Es así que los participantes por medio de sus respuestas demuestran que la efectividad del programa ha sido positiva ya que demuestran cambios en sus acciones y están practicando nuevos hábitos saludables.

6.2.4. Manejo de emociones, temores y expectativas de la población

El área de bienestar social se hizo presente en cada etapa del proceso como equipo organizador, es así como se hizo el seguimiento correspondiente a los participantes con el fin de brindarles el apoyo y soporte ante los diferentes casos que surgían con respecto a la nueva etapa de jubilación, esto mediante llamadas, atenciones presenciales y ofreciéndoles el apoyo de otros profesionales como atenciones psicológicas.

Cabe resaltar que algunos participantes expresaban sus temores al inicio de este programa debido a que el concepto de “jubilación” significaba para ellos retirarse de la empresa, sin embargo, lo asumieron como si fuera el fin de este programa, esto fue

recepcionado y luego se les explicó que el fin real de lo que se busca con el programa de Prejubilación es su bienestar y poder darles las herramientas necesarias para un mejor estilo de vida.

Además, expresaban sus problemas emocionales o incertidumbres con respecto a esta nueva etapa y cómo deberían afrontarla, asimismo, se presentaban otras dudas relacionadas al conocimiento de sus beneficios y cómo llevar un nuevo estilo de vida en su hogar. Es por ello por lo que, el papel del área de bienestar social mediante el seguimiento fue fundamental para conocer las necesidades de los trabajadores y se les animaba a seguir participando de las actividades en beneficio de ellos mismo y sus familiares.

Las expectativas que los trabajadores expresaron con respecto al programa es el poder aprender nuevos temas de interés como la gestión del tiempo, educación financiera y sus beneficios o derechos que tienen por ley, los cuales fueron propuestos al inicio del programa. Asimismo, deseaban compartir momentos amenos de integración con sus compañeros de trabajo para que en conjunto se puedan ayudar e intercambiar experiencias, como también, manifestaron que se propongan nuevos beneficios por parte de la empresa para ellos.

6.2.5. Percepción de la población

Es importante considerar las opiniones de los trabajadores con respecto a las actividades desarrolladas, es por ello que se recopiló sus opiniones de acuerdo con los siguientes puntos:

- **Actividades, beneficios y apoyo**

Los trabajadores manifestaron que las sesiones desarrolladas fueron temas de suma importancia debido a que la etapa de vida actual en que se encuentran demanda muchos cuidados con respecto a su salud, es por ello por lo que resaltan lo beneficioso que fue abordar temas como salud física, mental, espiritual, relaciones interpersonales (la familia) , gestión del tiempo, educación financiera, entre otros. Todos estos temas contribuyeron de manera positiva en la salud y aprendizaje de los trabajadores debido a que reflexionaron acerca del autocuidado

en todas sus dimensiones, asimismo, se brindaron beneficios por parte de la empresa propuesto por el área de bienestar social esto consiste en que el trabajador adulto mayor pueda disminuir sus horarios de trabajo paulatinamente a partir de los 65 años, esto con el fin de que puedan acostumbrarse y adecuarse al nuevo estilo de vida que llevarán en su etapa de jubilación junto a su familia. En relación con este beneficio un trabajador opina lo siguiente:

Este beneficio nos ayuda a que podamos acostumbrarnos a nueva rutina de vida sobre todo con nuestra familia y hacer los quehaceres del hogar, me parece una buena iniciativa por parte de la empresa que se promueva estas facilidades, también con respecto al apoyo, el área de bienestar social siempre que necesitábamos alguna información o ayuda con alguna inquietud o que nos escuchan para brindar nuestras opiniones, siempre nos han abierto las puertas de sus oficinas y nos han atendido bien. (Gonzalo, 68 años, 10/06/2025).

De acuerdo con lo anterior, los beneficios y el apoyo brindado por parte de la empresa y del área de bienestar social, ha sido aceptado de manera positiva por el trabajador y ha permitido que puedan sentirse respaldados y motivados ya que se busca priorizar su bienestar y una salida digna considerando un proceso previo de adaptación durante la etapa de prejubilación.

- **Oportunidades de mejora**

Los trabajadores en su mayoría manifiestan sentirse satisfechos por la iniciativa de la creación del programa de Prejubilación y con las actividades que se desarrollaron ya que ayudaron en su aprendizaje y en la mejora de su salud. Sin embargo, también manifestaron algunas sugerencias o puntos de mejora que se podría tomar en cuenta para incluir en el programa, respecto a ello un trabajador expresa su opinión:

A mí me gustaría que se brinden más talleres prácticos como por ejemplo cursos de carpintería o electricidad, también que se pueda brindar experiencias o

charlas de mentoría en donde podamos enseñar a los trabajadores nuevos y dejar parte de nuestras enseñanzas. (Isidoro, 68 años, 09/06/2025).

Según lo mencionado, la mayoría de las sesiones se han dado de manera exponencial y participativa, sin embargo, sugieren que podría implementarse talleres prácticos o de oficio, esto mediante la dinámica de mentoría ya que desean dejar sus conocimientos a nuevos trabajadores, lo cual demuestra que ello les va a permitir sentirse valorados en cuanto a su experiencia adquirida en su vida laboral y refuerzan su identidad en relación con la práctica oficios tradicionales.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones generales

- El programa de Prejubilación 2024 se implementó de manera efectiva en la empresa cementera y permitió que los trabajadores puedan mejorar su estilo de vida y bienestar integral por medio del apoyo, seguimiento y acceso a información importante con el fin de que se preparen durante la etapa de prejubilación y próximamente asuman de manera positiva una nueva etapa de vida desde una perspectiva positiva.
- La perspectiva de gestión del cambio permitió reconocer que en la empresa cementera se presentó la necesidad de realizar cambios y mejoras a nivel cultural debido a que se creó un nuevo procedimiento de retiro digno de la empresa para la población adulta mayor reconociendo sus años de servicio y aporte a la empresa, sobre todo valorando y respetando sus derechos, promoviendo un envejecimiento activo y brindándoles un espacio de aprendizaje e integración.
- Este programa brindó las herramientas necesarias para afrontar la etapa de jubilación a partir de la autonomía, autocuidado y generando un nuevo proyecto de vida que se alinee a sus nuevas necesidades y asumiendo una nueva perspectiva de vida partiendo del concepto de “prejubilación” otorgándole un significado de etapa positiva, beneficiosa y con nuevas oportunidades tanto en la vida personal, financiera y emocional.
- Se desarrollaron diversas sesiones y actividades orientadas a la búsqueda del bienestar del trabajador adulto mayor, los temas que se consideraron estuvieron en relación con la salud física, mental, espiritual, relaciones interpersonales (familia), gestión del tiempo y educación financiera, esto con el fin de que los trabajadores puedan crear un nuevo proyecto de vida que se adecue a sus nuevas necesidades.

- Para el desarrollo de las actividades y sesiones se implementaron diversas estrategias metodológicas, procedimientos y técnicas que contribuyeron de manera positiva y óptima a la ejecución del programa. Se priorizó como estrategias la participación activa y la reflexión crítica para que los trabajadores puedan expresar sus perspectivas y tomen consciencia de la importancia de poder visualizar la etapa de jubilación como una etapa llena de oportunidades para ellos y sus familias. Asimismo, las dinámicas desarrolladas en cada sesión ayudaron y aportaron al aprendizaje del trabajador.
- Las actividades planteadas desde un inicio como parte de la implementación del programa demuestran que se realizó un diagnóstico y estudio profundo acerca de la situación poblacional de los trabajadores adultos mayores, próximamente fue importante considerar el respaldo institucional y del sindicato para llevar a cabo de manera satisfactoria cada actividad planificada mediante un trabajo interdisciplinario considerando como soporte al equipo organizador (área de bienestar social), el equipo de profesionales ejecutores de las sesiones, las autoridades del área de gestión humana y los participantes.
- Los factores que facilitaron la implementación del programa están ligados al respaldo institucional por medio de sus autoridades como la gerencia de Gestión Humana ya que brindaron los recursos tecnológicos, espacio y presupuesto para la ejecución del programa, asimismo, fue un aliado clave el sindicato debido a que representó un vínculo de confianza con los trabajadores, por último el trabajo interdisciplinario entre áreas y profesionales permitieron que se desarrolle satisfactoriamente el programa.
- Los factores que dificultaron la implementación del programa estuvieron relacionados a la disponibilidad del tiempo de algunos trabajadores operarios debido a que laboran por turnos rotativos en la planta cementera. Además, expresaron sus temores

relacionados a un posible despido laboral asociado a su edad debido a que percibieron el concepto de “jubilación” como cese laboral.

- Desde la perspectiva de la gestión del cambio se reconoció que fue importante considerar la dimensión emocional en la transición a la etapa de jubilación debido a que los trabajadores presentaron temores relacionados al despido y sus necesidades fueron enfocadas a nuevas incertidumbres propias de afrontar una nueva etapa de vida, como tal el componente emocional tuvo un papel fundamental para garantizar mejores acciones orientadas a mitigar ello.
- Los trabajadores valoraron de manera positiva las actividades, beneficios y el apoyo brindado por parte de la empresa, consideraron que las actividades ayudaron a mejorar sus estilos de vida para mantener una salud favorable, asimismo los beneficios que ofrece la empresa como la reducción del horario laboral paulatinamente les permite compartir más tiempo con su familiar y el apoyo fue reconocido por ellos ya que manifestaron que hubo apertura por parte del área de bienestar social al recepcionar sus opiniones, temores y dudas durante todo el proceso.
- Los trabajadores manifestaron como sugerencias poder implementar actividades prácticas representados en talleres de oficio y mentoría el cual les permitiría transmitir sus conocimientos y aportar de manera positiva a nuevas generaciones, esto ayudaría a preservar su sentido de pertenencia y sentirse valorados por parte de la empresa al reconocer el legado que dejarían por los años de servicio.

7.2. Recomendaciones para futuras intervenciones

- En primer lugar, es importante considerar que ante cualquier intervención que se haga desde una mirada y perspectiva del trabajo social es necesario poder conocer las necesidades y contexto de la población a nivel socioeconómico y cultural para que la intervención sea de manera efectiva y se logre cambios positivos con resultados que se

puedan mantener con el tiempo mediante enseñanza y aporte de herramientas que se brinde a la población para que ellos mismos desarrollen sus habilidades y capacidades.

- Es por ello, que el trabajador social debe realizar un diagnóstico en primera instancia para reconocer los recursos potenciales y dificultades que se presentan en el contexto, es así como, por medio del apoyo del profesional mediante la educación social, la participación activa de la población a intervenir, el trabajo interdisciplinario entre profesionales y la promoción del trabajo social se logrará mejores resultados en beneficio de la población.
- En segundo lugar, es prioritario que el profesional siga capacitándose y estudiando para intervenir en diferentes escenarios sociales, debido a que por ejemplo en esta experiencia se implementó un programa de prejubilación que anteriormente no había sido implementado a nivel organizacional y tampoco a nivel de la experiencia profesional del trabajador social encargado del área de bienestar social. Entonces ello significó un gran reto que tuvo como soporte la investigación continua sobre el marco normativo de los derechos de los trabajadores adultos mayores, la búsqueda de intervenciones de experiencias similares en otros escenarios o ámbitos sociales y reconocer aquellos indicadores o factores claves para garantizar el bienestar integral del trabajador para un retiro digno.
- En tercer lugar, es relevante poder registrar y recabar toda la información desde la primera etapa del proceso de intervención aplicando diversos instrumentos y técnicas tanto para el equipo organizador y la población a intervenir. Esto con el fin de poder realizar mejoras futuras y modificaciones que sean necesarias ante cualquier cambio estructural o cultural de la organización o en la población misma.

7.3. Reflexión final

El proceso de sistematización ha permitido abordar de manera integral la experiencia de la implementación del programa de Prejubilación 2024 reflexionando sobre las estrategias y técnicas implementadas en cada etapa. Por medio de este informe se recaba detalladamente toda la experiencia a detalle con el fin de dar a conocer y documentar los procedimientos, estrategias, etapas, dificultades o problemáticas, soluciones y facilitadores que contribuyeron al desarrollo del programa. Esta experiencia no solo permite buscar mejoras futuras en las intervenciones de los profesionales de la carrera de Trabajo social referente al conocimiento y análisis e intervención adecuada, sino que también permite conocer más sobre la intervención con la población adulta mayor.

La sistematización de la experiencia en el programa de Prejubilación 2024 permite reflexionar sobre la importancia de manejar y crear las bases para una mejor intervención no solo a nivel organizacional sino también en cualquier ámbito donde se atiendan poblaciones en procesos de cambio. Asimismo, se generó una base de conocimientos a partir de diagnósticos, evaluaciones e informes, que funciona como antecedente para la formulación, diseño y ejecución efectiva de programas.

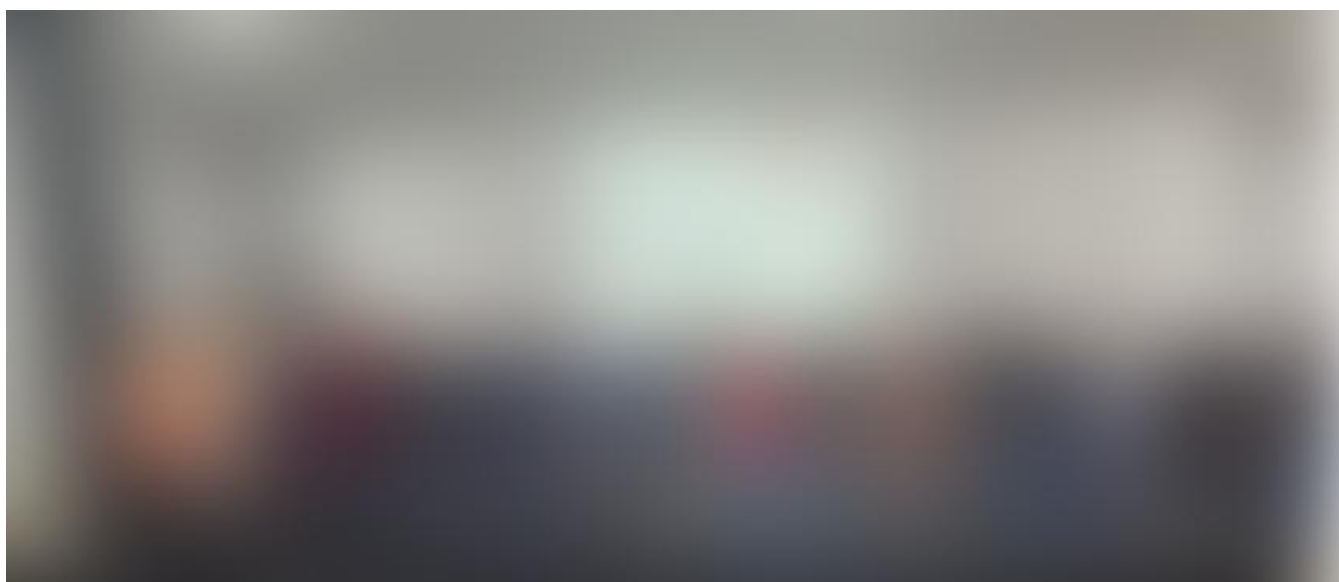
Por último, esta sistematización de experiencia en el Trabajo Social permite reflexionar de manera crítica sobre las prácticas profesionales, identificar aprendizajes, fortalecer y aprender nuevas metodologías de intervención, como también, visibilizar las necesidades reales de las poblaciones con las que se va a intervenir, contribuyendo así a una acción social más ética, contextualizada y transformadora.

VIII. ANEXOS

8.1.Fotografías de la ejecución del programa de Prejubilación 2024

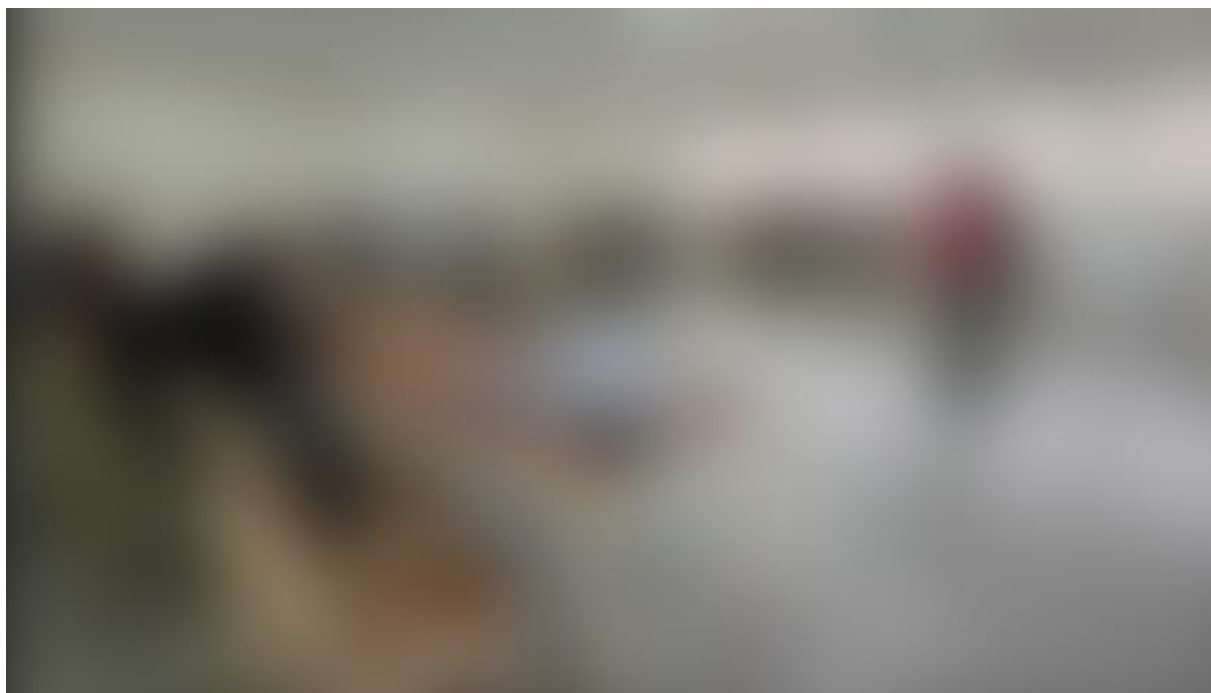


Participación de los trabajadores en la primera sesión de educación financiera

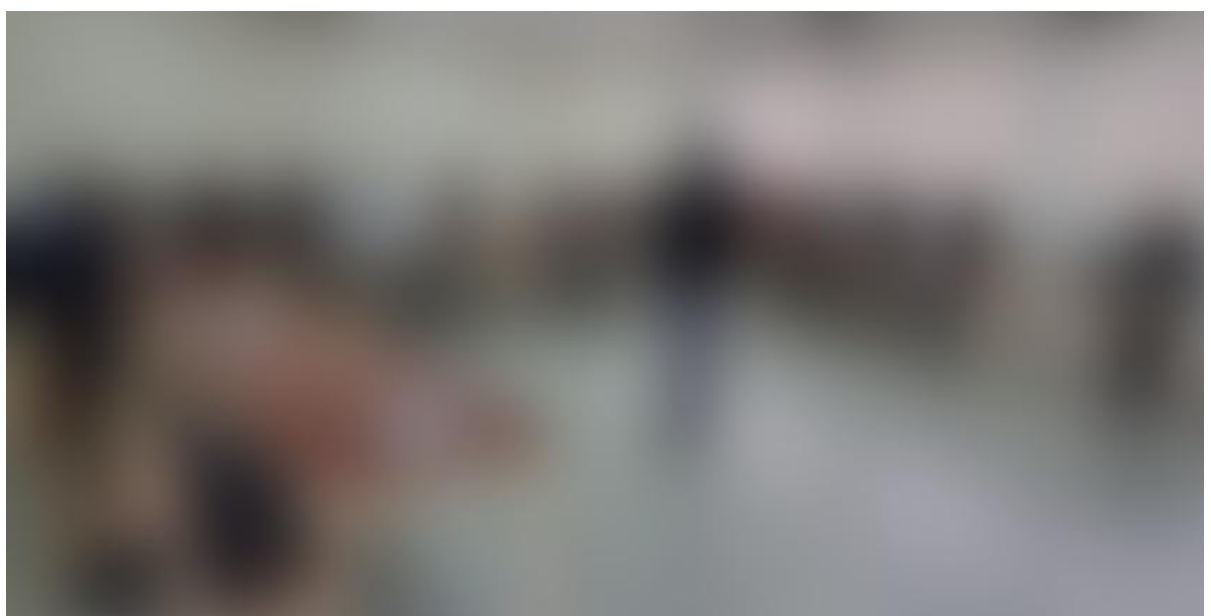


Participación de los trabajadores en la segunda sesión de educación financiera

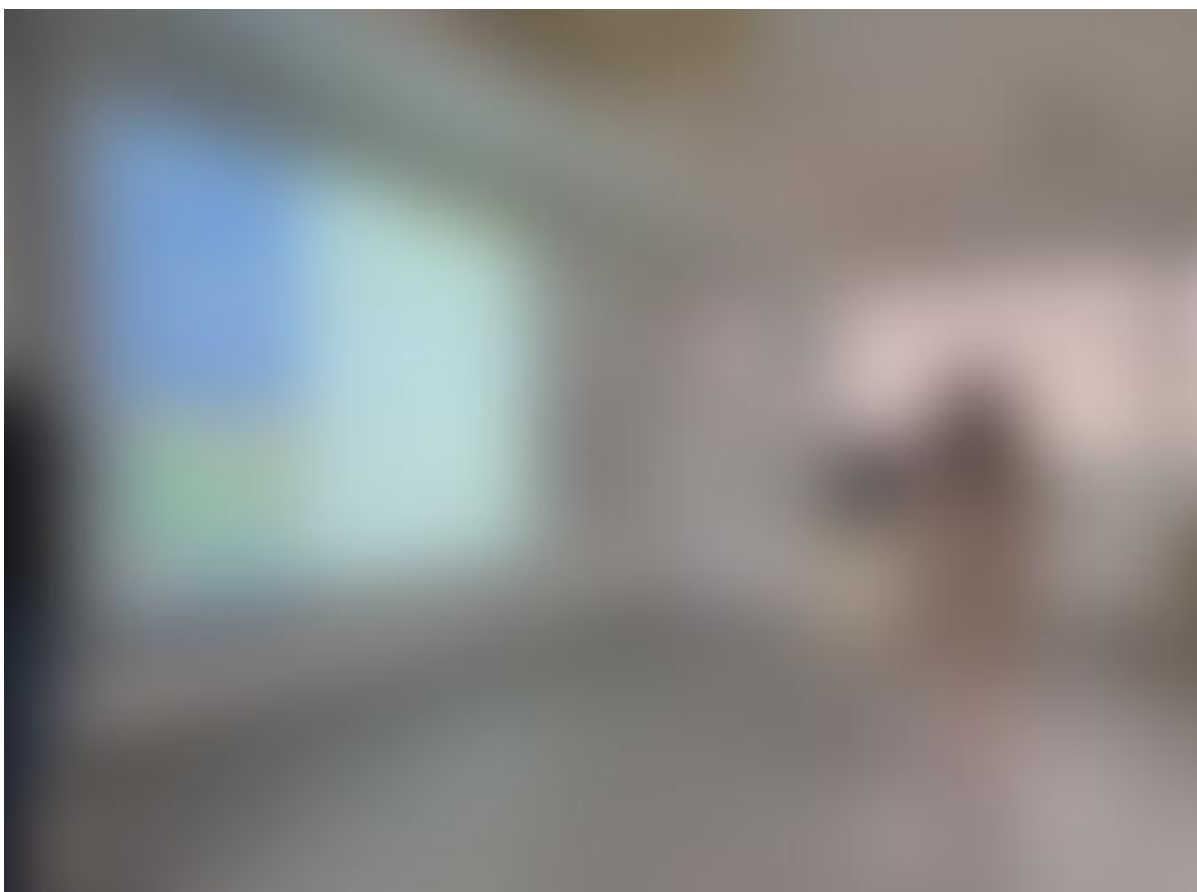
Tema desarrollado: Estrategias para mejorar tu futuro financiero



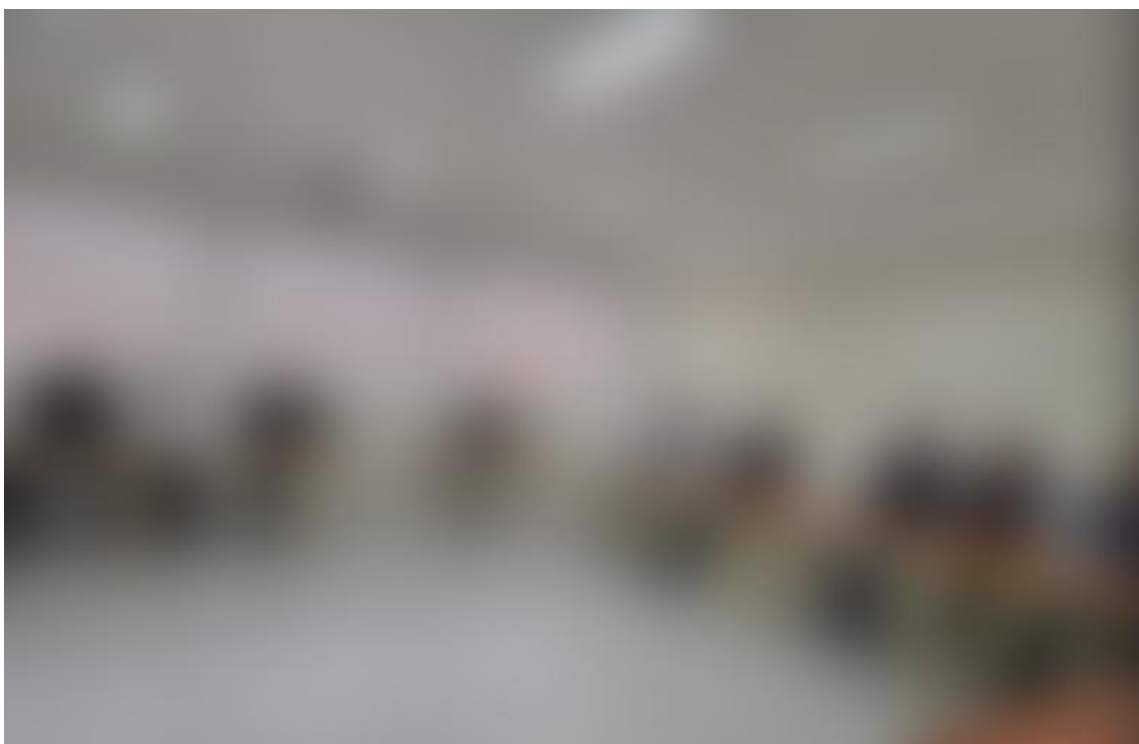
Taller de sensibilización al programa de Prejubilación 2024



Tema tratado: El autocuidado físico, mental, emocional y espiritual.



Tema de la sesión: Conciliación de vida laboral y familiar



Participación de los trabajadores en las sesiones desarrolladas acompañados de un desayuno

8.2. Plan de sistematización

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL



PLAN DE SISTEMATIZACIÓN

Bachiller:

Benito Sesinardo Rocio Raida

Asesor:

Dr. García Escobar, Jorge

Lima – 2025

PLAN DE SISTEMATIZACIÓN

I. Generalidades:

- Título: “Sistematización de la experiencia en la planificación e implementación del programa de prejubilación 2024 en una empresa cementera.”.
- Responsable: Rocio Benito Sesinardo
- Programa o proyecto: Programa de Prejubilación 2024
- Área de Trabajo Social: Gestión Humana- Bienestar Social
- Periodo: 2024-2025

II. Justificación:

En la actualidad, muchas empresas que constituyen una larga trayectoria en el mercado, como esta empresa cementera que presenta trabajadores con largos años de servicio en la empresa. Este contexto evidencia la importancia de abordar el bienestar de los trabajadores de manera integral, considerando las diversas etapas del ciclo de vida del ser humano.

En esta empresa cementera existen diferentes programas promovidos por el área de bienestar social dirigido para todos los trabajadores, sin embargo, fue fundamental implementar acciones focalizadas que atiendan las necesidades particulares de cada grupo etario, dentro de este grupo se encuentran los trabajadores adultos mayores que representan una población que ha permitido el crecimiento de la empresa y se encuentra en condición de vulnerabilidad. Por ello, se vuelve indispensable acompañarlos adecuadamente en su tránsito hacia la jubilación, asegurando una salida laboral responsable, digna y valorada, en reconocimiento a sus años de servicio.

En esta empresa se cuenta con aproximadamente 900 trabajadores entre obreros, empleados, administrativos y funcionarios. Dentro de esta población, un alto porcentaje ha laborado en la empresa durante largos periodos, lo que genera la necesidad de establecer

políticas y procedimientos que garanticen no solo el respeto por su trayectoria, sino también la promoción de su bienestar en la etapa de la adultez mayor.

Un diagnóstico interno evidenció que el 13% de los trabajadores se encuentran en el rango de edad de 60 a 70 años, de los cuales el 92% son varones, y el 41% tiene entre 65 y 70 años. Esta cifra representa un grupo significativo dentro de la estructura organizacional y reveló la importancia de implementar acciones o mecanismos de acompañamiento que favorezcan su transición hacia la jubilación.

Ante esta realidad, se diseñó e implementó un Programa de Prejubilación, cuyo objetivo es ofrecer un espacio orientador, formativo y motivacional para los trabajadores próximos a jubilarse. Este programa contempla actividades específicas en relación al bienestar físico, mental y financiero, asimismo, se brindó orientación con respecto a sus derechos, espacios de reconocimiento, y estrategias que promuevan un retiro activo y saludable.

III. Objeto de Sistematización:

El objeto de la sistematización es la experiencia del proceso de implementación del programa de prejubilación 2024 en la empresa cementera. A través de esta experiencia se pretende rescatar diversos momentos significativos desde la etapa inicial hasta su ejecución del programa el cual tiene mucha importancia por la búsqueda del bienestar de sus trabajadores que están por jubilarse, asimismo, permite crear desafíos para futuras iniciativas en diferentes sectores organizacionales.

Se debe considerar que en el Perú hay una gran cantidad de personas adultas mayores que aún se encuentran laborando y en su mayoría no cuentan con las condiciones necesarias para llevar una óptima etapa de transición hacia la jubilación. De acuerdo con ello, es relevante plasmar que esta experiencia del programa de prejubilación es trascendental tanto para la organización como para sus trabajadores debido a que genera un mejor clima laboral por medio del reconocimiento y promoviendo un proceso de salida digna.

IV. Eje de sistematización:

El eje central de la sistematización gira en torno a las estrategias y actividades desarrolladas para su implementación efectiva del programa de prejubilación 2024, principalmente enfocado en la búsqueda del bienestar del trabajador durante su preparación y después de la vida laboral.

Como parte de este proceso es necesario recuperar y reordenar las estrategias y actividades desarrolladas por el área de bienestar social teniendo en cuenta la eventualidad del proceso de jubilación de los trabajadores, ello conlleva a pensar detalladamente sobre aquellos aspectos a considerar para la búsqueda del bienestar integral del trabajador en esta etapa transitoria hacia una vida saludable y óptima en compañía de sus seres queridos.

La gestión que se realizó en conjunto con los profesionales se llevó a cabo de manera minuciosa en cada actividad en donde las estrategias implementadas optimizaron el desarrollo del programa de Pre-jubilación 2024.

V. Objetivos de la Sistematización:

La sistematización del Programa de Prejubilación 2024 en una empresa cementera se planteó como una herramienta fundamental para reflexionar, organizar y analizar la experiencia vivida durante su implementación, con el propósito de generar aprendizajes significativos que permitan optimizar su diseño, ejecución y sostenibilidad. En este marco, los objetivos establecidos a continuación orientan el proceso de sistematización hacia una comprensión profunda de los alcances del programa, mediante la recuperación de las estrategias aplicadas, la identificación de los factores que influyeron en su desarrollo y el análisis de las percepciones de los trabajadores adultos mayores como beneficiarios directos de esta intervención.

Objetivo general:

Sistematizar la experiencia en la implementación del programa de prejubilación 2024 desarrollado por el área Bienestar Social con el enfoque de gestión del cambio para la efectiva ejecución del programa y para mejorar el bienestar de los trabajadores adultos mayores próximos a culminar la vida laboral.

Objetivos específicos:

- Describir las estrategias y actividades desarrolladas durante la implementación del programa de prejubilación.
- Identificar los factores que facilitaron o dificultaron la ejecución del programa desde la perspectiva del enfoque de gestión del cambio.
- Detallar las percepciones de los trabajadores adultos mayores con respecto a las acciones o procedimientos implementados por el programa de prejubilación 2024.

VI. Hipótesis de acción:

Se plantean las siguientes hipótesis de acción para anticipar posibles resultados en torno a la efectividad del programa y su impacto en los trabajadores adultos mayores, tomando como base el enfoque de gestión del cambio. A continuación, se presentan la hipótesis general y las hipótesis específicas:

Hipótesis general:

La implementación del programa de Prejubilación 2024 desarrollado por el área de Bienestar Social en base al enfoque de gestión del cambio, se realizó de manera efectiva durante su ejecución y contribuyó en el bienestar de los trabajadores adultos mayores próximos a culminar la vida laboral.

Hipótesis específicas:

- Las estrategias y actividades desarrolladas durante la implementación del programa de prejubilación se realizaron de manera óptima.
- Los factores que facilitaron o dificultaron la ejecución del programa desde la perspectiva del enfoque de gestión del cambio se identificaron progresivamente durante y después del desarrollo del programa.
- Las percepciones de los trabajadores adultos mayores con respecto a las acciones o procedimientos implementados por el programa de prejubilación 2024 reflejan sus opiniones para mejoras futuras.

VI. Metodología:

6.1. Enfoque

El presente plan de sistematización está basado en el enfoque cualitativo ya que permitirá recopilar toda la información con respecto al desarrollo del programa partiendo desde las percepciones de los trabajadores aplicado mediante entrevistas, estos instrumentos serán elaborados y evaluados antes de su aplicación. Es importante recalcar que para Salazar (2020) el enfoque cualitativo permite ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de la gente que está siendo estudiada, es decir, permite una perspectiva subjetivista.

Asimismo, esta sistematización estará guiada desde un método fenomenológico, el cual según Fuster(2019), “permite explorar en la conciencia de la persona, es decir, entender la esencia misma, el modo de percibir la vida a través de experiencias, los significados que las rodean y son definidas en la vida psíquica del individuo”(p.5). Este método servirá como soporte para poder abordar el proceso desde la perspectiva de los trabajadores con respecto al desarrollo del programa de prejubilación.

Esta propuesta de sistematización es descriptiva debido a que se explicará cómo se llevó a cabo la experiencia durante el desarrollo de las actividades propuestas por el área de Bienestar Social para los trabajadores pronto a jubilarse, esta descripción ayuda a que se evidencie cada paso realizado para la implementación efectiva del programa de prejubilación. Además, es reconstruido a través del estudio de campo, abarcando los testimonios, registros de la experiencia, entrevistas y la observación realizada con respecto a las actividades.

6.2. Procedimiento

El informe de sistematización ha sido realizado por medio de una serie de pasos que conlleva a la reconstrucción de la experiencia, lo cual permitió identificar los momentos claves del proceso, así como analizar cada momento e identificar los logros y dificultades de la implementación del programa de prejubilación.

En primer lugar, se realizó la planificación del proceso que dio como resultado un plan de sistematización esto se realizó teniendo en cuenta un orden y una estructura base propuesta por la universidad, la cual fue ajustándose progresivamente en función de las necesidades que surgieron durante la búsqueda de información y posteriormente éste fue validado por la universidad por medio de las orientaciones del asesor.

En segundo lugar, una vez validado el plan de sistematización se hizo el trabajo de campo para recabar los registros de la experiencia por medio de la empresa, se obtuvo registros fotográficos, estadísticas de participación y cantidad de jubilados, anotaciones y también se fue entrevistando a los trabajadores que fueron partícipes de este programa de prejubilación.

Finalmente, con toda la información que se recolectó se procedió a construir el informe de sistematización en el cual se hizo las interpretaciones, deducciones lógicas de los procesos y el análisis de la experiencia sobre la implementación del programa de prejubilación detallando las estrategias y actividades desarrolladas en cada etapa del proceso.

6.3. Técnicas

Fuente indirecta

- **Revisión de los registros de la experiencia**

Esta técnica va a permitir recopilar información importante sobre el registro de la experiencia por medio de la percepción del área de Bienestar Social de la empresa cementera. Se realizará un análisis de la documentación los cuales son los informes, registros de asistencia y evidencias gráficas que permitieron contextualizar y reconstruir los hechos del desarrollo del programa.

Fuentes directa

- **Observación:**

Esta técnica al ser una fuente de primera mano permitió que se registren las interacciones de los trabajadores con los demás actores involucrados, así como visualizar sus comportamientos como respuesta a la realización del programa, además, de registrar los diversos episodios importantes durante el desarrollo de actividades, todo ello llevó a una comprensión profunda del proceso vivido.

- **Entrevista semiestructura**

Se utilizaron entrevistas semiestructurada como técnica de recolección de información cualitativa en donde se plantearon preguntas previamente preparadas y estas a medida que se realicen se irán modificando de acuerdo con cómo se lleve la conversación.

6.4. Instrumentos

Para la elaboración de la presente sistematización, se realizó la revisión instrumentos de información, son los siguientes:

- Guía de observación
- Guía de entrevista semiestructurada
- Matrices de rescate y de análisis de la información documental

6.5. Fuentes de información e informantes

6.5.1. Fuentes de información

Registro de la experiencia (fuentes indirectas)

A. Revisión documental: Se revisaron los informes internos elaborados por el área de Bienestar Social sobre la experiencia del programa de Prejubilación 2024 donde se registró fotos y mayor detalle de cómo se llevó a cabo cada sesión con los participantes

B. Consulta de fuentes externas: Se revisaron normativas relacionadas a los adultos mayores para contextualizar la experiencia, asimismo, se revisaron propuestas de programas y actividades que se pueden aplicar en empresas privadas para llevar a cabo de manera positiva y eficaz la transición de la vida laboral activa al retiro.

Recojo de información de informantes claves (fuentes directas)

A. Observación: se registraron detalles de los procesos y la dinámica interna del desarrollo del programa. Adicionalmente a ello, se realizaron visitas al lugar donde se desarrolló la experiencia para reconstruir el contexto y restablecer la comunicación con los trabajadores.

B. Entrevistas: La entrevista permite obtener información de forma cualitativa sobre los fenómenos que se presentan durante la investigación lo cual será de suma importancia para el estudio. Es por ello, que en el presente informe se aplicará una entrevista semiestructurada que va a permitir recoger mayor información, las respuestas serán mucho más flexibles y con mayor profundidad de recolección de datos o experiencias.

6.5.2. Informantes clave

Se entrevistará a los integrantes del equipo del área de Bienestar Social el cual está conformado por la jefa y la analista, asimismo se considera a los profesionales externos de la empresa encargados de llevar a cabo las charlas y contenido de cada actividad desarrollada. Por último, los testimonios de los trabajadores son una fuente clave de información en relación con su experiencia en el programa de Prejubilación 2024.

VII. Criterios éticos

Se tomará en cuenta los siguientes criterios éticos para llevar a cabo la recolección de los datos como fuente de información importante en el proceso de sistematización:

- **Confidencialidad**

Toda información sensible o personal en cuanto a los datos del informante será recepcionada de manera confidencial y las respuestas recabadas serán utilizadas únicamente para el proceso de sistematización, a su vez, esto ayudó a generar confianza con el trabajador.

- **Consentimiento informado**

Es un documento que especifica los objetivos y fines de la sistematización para la recolección de los resultados por medio de las percepciones de los trabajadores prejubilados, estas respuestas se obtuvieron en las entrevistas realizadas y mediante el consentimiento informado se adquirió el permiso voluntario para utilizar sus opiniones en el informe ya sea de manera anónima o con nombre del usuario.

Preguntas Orientadoras

- a) ¿Qué estrategias metodológicas, procedimientos, técnicas y herramientas se desarrollaron en cada etapa del programa de Prejubilación 2024?
- b) ¿Qué actividades se desarrollaron en cada etapa del programa de Prejubilación 2024?
- c) ¿Consideran los trabajadores que el programa valoró su experiencia y aporte a la empresa?
- d) ¿Cuáles son los enfoques que han guiado la implementación del programa de Prejubilación 2024?
- e) ¿Quiénes fueron los actores involucrados en el programa de Prejubilación 2024?
- f) ¿Cómo se promovió la participación activa de los trabajadores en estas actividades?
- g) ¿Cómo se evaluó o midió la efectividad de las actividades implementadas?

- h) ¿Qué aspectos organizacionales y herramientas facilitaron la implementación del programa de Prejubilación 2024?
- i) ¿Qué resistencias o barreras se presentaron durante la ejecución y cómo se enfrentaron?
- j) ¿Cómo se manejaron las emociones, expectativas y temores de los trabajadores en el proceso del desarrollo del programa de Prejubilación 2024?
- k) ¿Qué opinan los trabajadores sobre las actividades, beneficios y apoyos ofrecidos en el programa de Prejubilación?
- l) ¿Qué sugerencias o recomendaciones hicieron los participantes para mejorar el programa?
- m) ¿Cuál fue la acción más adecuada o exitosa desde la perspectiva de los trabajadores que puso en marcha el área de trabajo social y por qué?

VIII. Esquema tentativo

I. PRESENTACIÓN

II. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1. Contexto de la intervención

2.2. Funciones del área de Bienestar Social

2.3. Problemática

2.4. Población beneficiaria

2.5. Objetivos de la intervención

2.6. Actores involucrados: profesionales, instituciones, comunidad.

2.7. Principales acciones realizadas: estrategias y actividades llevadas a cabo.

III. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN

3.1. Objetivos de sistematización

3.2. Eje de sistematización

3.3. Objetivos de la sistematización

3.4.Hipótesis de acción

3.5.Preguntas orientadoras

IV. METODOLOGIA DE SISTEMATIZACIÓN

4.1.Enfoque metodológico

4.2.Procedimiento metodológico

4.3.Técnicas

4.4.Instrumentos

4.5. Fuentes de información e informantes

4.5.1. Fuentes de información

4.5.2. Informantes clave

4.6. Criterios éticos

V. RECONSTRUCCION DE LA EXPERIENCIA

5.1. Fases del proceso: descripción cronológica o temática de los momentos clave.

5.1.1. Diagnóstico de la población y análisis de la problemática.

5.1.2. Diseño del plan de Prejubilación

5.1.3. Inducción al proceso de Prejubilación

5.1.4. Desarrollo de talleres formativos

5.1.5. Cierre y reconocimiento al trabajador

5.2. Momentos críticos y decisiones tomadas: dificultades y como fueron afrontados.

5.3. Modificaciones en la estrategia inicial: adaptaciones hechas durante la intervención.

VI. ANALISIS E INTERPRETACIÓN

6.1. Patrones y aprendizajes emergentes

6.1.1. Procedimientos, estrategia metodológicas y técnicas

6.1.2. Actividades del programa

6.1.3. Enfoques que guiaron la implementación del programa de Prejubilación 2024

6.1.4. Actores involucrados

6.1.5. Aspectos organizacionales que facilitaron la implementación del programa de Prejubilación 2024

6.2. Impactos y cambios generados

6.2.1. Percepción de valoración de la trayectoria laboral por parte del programa

6.2.2. Participación de la población

6.2.3. Efectividad de las actividades

6.2.4. Manejo de emociones, temores y expectativas de la población

6.2.5. Percepción de la población

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones generales

7.2. Recomendaciones para futuras intervenciones

7.3. Reflexión final

VIII. ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

IX. Cronograma

Nº	ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Elección de la experiencia																
2	Revisión de fuentes de información para la sistematización																
3	Elaboración del Plan de Sistematización																
4	Validación del Plan de Sistematización																
5	Recojo de información de fuente indirecta y directa																
6	Elaboración del informe de sistematización																
7	Interpretación del informe de sistematización																
8	Presentación del informe final																

Bibliografía

Fuster, D (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010)

[79992019000100010](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010)

Salazar, L (2020). Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales

Educativas. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7390995>

8.3.Línea del tiempo



8.4. Matriz de momentos críticos y decisiones tomadas:

OPCIONES	ASPECTO/ ACTIVIDAD	
	MOMENTOS CRÍTICOS	DECISIONES TOMADAS
Metodología	No hubo antecedentes de programas para trabajadores que están por jubilarse, por ello se debe considerar que el diseño del programa debe ser elaborado desde el inicio formando las bases sólidas mediante el diagnóstico y grupos focales.	Se asumió la responsabilidad de poder diseñar el programa desde un inicio realizando un diagnóstico detallado que refleje las necesidades de los trabajadores adultos mayores.
Etapas	En la etapa de la ejecución o implementación del programa se encontró como dificultad el poder cuadrar los tiempos de los horarios del personal operativo con los horarios del desarrollo del programa	Se dio como solución realizar una previa coordinación con los jefes del área correspondiente y se les facilitó un horario mayormente disponible y con menor demanda laboral.
Gestión de casos	Se identificó durante las charlas que algunos de los temores de los participantes están vinculado a la relación familiar, sobre cómo sería la relación con sus parejas u otros familiares en su hogar en esta nueva etapa de vida.	Se evaluó los casos que se presentaron y se vió la posibilidad de que se pueda implementar un taller o charla donde participen los familiares de los trabajadores en el desarrollo del programa de prejubilación 2025.
Registro de información	Al inicio del programa no se tuvo un formato adecuado para el registro de la información, es por ello se tuvo falencias al momento de recolectar la información importante sobre el desarrollo y participación en las charlas.	Se optó por implementar un formato adecuado y estandarizado para todas las charlas que ayude a recopilar información fundamental para obtener mejores resultados.
Equipo coordinador	El equipo de bienestar social afrontó diversas dificultades debido a que era la primera vez que implementan un programa de prejubilación, por lo tanto, significó un reto desde el inicio hasta el final.	Se revisó diversos programas modelo implementados en otras empresas para los trabajadores que se encuentran en la etapa de prejubilación, como también se investigó las políticas propias del marco normativo.

Estrategias de trabajo colaborativo	Se identificó que no se realizaban feedback o retroalimentación entre el equipo organizador por lo cual impide que se pueda realizar una evaluación entre los integrantes del equipo de organizador para poder tener aprendizajes colectivos.	Se realizaron reuniones periódicas para coordinar cómo se llevarían a cabo las siguientes charlas y saber que faltaba a nivel logístico, asimismo, se buscó innovar con mejores estrategias y materiales para que los participantes se sientan animados.
Incidencias políticas	La empresa no cuenta como tal con un marco normativo sobre la etapa de prejubilación o sobre aquellos trabajadores en la etapa adulta mayor que necesitan orientación para afrontar una nueva vida.	Se coordinó con el equipo organizador del área de bienestar para que se pueda dar la propuesta de una normativa que respalde las acciones orientadas a la búsqueda del bienestar del trabajador en la etapa de prejubilación.
Participación de los trabajadores	Al iniciar la convocatoria, varios trabajadores manifestaron mucha preocupación y temor debido a que pensaban que los iban a retirar del trabajo antes de jubilarse.	Desde el área de bienestar social se recepcionó cada respuesta desistiendo del programa y sus preocupaciones, también se decidió realizar llamadas personalizadas a los trabajadores para poder invitarlos explicándoles sobre los fines y objetivos del programa.

8.5. Guía de entrevista para la población objetivo:

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA DE PREJUBILACIÓN 2024		
NOMBRE:		
EDAD:		
FECHA		
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Qué estrategias o técnicas visualizaron durante el desarrollo del programa? ¿y por qué fue importante?	
2	¿Consideras que el programa valoró tu experiencia y aporte a la empresa?	
3	¿Qué crees que ayudó o hizo más fácil que el programa se desarrolle bien?	
4	¿Qué te animó a participar del programa de Prejubilación 2024?	
5	¿En qué medida consideras que las actividades desarrolladas durante el programa contribuyeron de forma positiva a tu salud o estilo de vida? ¿Has realizado algún cambio en tu rutina diaria a partir de lo aprendido en las sesiones?	
6	¿Qué temores o inquietudes sentiste al iniciar tu participación en el programa de Prejubilación 2024?	
7	¿Cuáles fueron tus expectativas antes de iniciar el programa de Prejubilación 2024?	
8	¿Qué opinas sobre los temas desarrollados durante las sesiones del programa? ¿Alguno fue especialmente significativo para ti?	
9	¿Cuál es tu percepción sobre los beneficios ofrecidos dentro del programa de Prejubilación? ¿Consideras que han sido significativos para facilitar tu adaptación a esta nueva etapa de vida?	
10	¿Cómo evalúas el acompañamiento brindado por el área de Bienestar Social durante el programa?	
11	¿Qué tan importante fue para ti sentir el respaldo de la empresa en esta etapa de prejubilación?	
12	¿Qué sugerencias u oportunidades de mejoras consideras importante para que se pueda implementar en el programa de Prejubilación 2025?	

8.6. Guía de entrevista para el equipo organizador:

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL EQUIPO DEL ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL DE UNA EMPRESA CEMENTERA		
NOMBRE:		
EDAD:		
FECHA:		
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Qué procedimientos, estrategias metodológicas y técnicas se desarrollaron en la ejecución del programa?	
2	¿Cómo se organizaron para llevar a cabo el planteamiento y desarrollo de actividades en cada etapa del programa?	
3	¿Qué enfoques se utilizaron para fundamentar el desarrollo del programa de Prejubilación 2024?	
4	¿Qué consideras importante para haber llevado a cabo un buen trabajo en equipo para obtener buenos resultados durante el desarrollo del programa? ¿cómo afrontaron las dificultades presentadas?	
5	¿Qué acciones se llevaron a cabo durante la planificación y diseño del programa de Prejubilación 2024 que permitieron darle un sustento tanto práctico como teórico?	
6	¿Qué aspectos o factores organizacionales consideras que fueron importantes y facilitaron el desarrollo del programa?	
7	¿Cómo se sostuvo la participación de los trabajadores durante el desarrollo del programa? ¿Qué estrategias se utilizaron?	
8	¿Cómo midieron la efectividad de las actividades implementadas en el desarrollo del programa?	
9	¿Cómo manejaron los temores, emociones y expectativas de los participantes? ¿Qué acciones realizaron para ello?	
10	¿Qué percepción identificaron en los trabajadores respecto a las actividades, beneficios y apoyos brindados durante la implementación del programa de Prejubilación 2024?	
11	¿Qué sugerencias o recomendaciones propondrías que sean viables de implementar para mejoras futuras del programa?	
12	¿Qué aprendieron como profesionales del Trabajo Social a lo largo del desarrollo del programa?	

BIBLIOGRAFÍA

Fuster, D (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010

Salazar, L (2020). Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativas. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7390995>