



CASO DE ESTUDIO: EXPERIENCIA DE UN PLAN DE RETIRO VOLUNTARIO EN UNA EMPRESA

**CASO DE ESTUDIO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Ana Isabel Olate Soto
Profesor Guía: Eduardo Acuña Aguirre**

Santiago, Mayo 2018

INDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	12
MARCO TEÓRICO	14
1. Principales cambios de la relación persona- empleo en las últimas décadas	
1.1 El Estado en su rol empresarial	
1.2 Los inicios del libre mercado y su impacto en el empleo	
1.3 Privatizaciones de las empresas públicas	
2. Empresas públicas privatizadas	
2.1 Gestión de las personas en empresas privatizadas	
2.2 Cambios en la cultura interna y en los supuestos básicos	
2.3 Supuesto básico de Dependencia en las empresas públicas	
2.4 Supuesto básico de Dependencia Fallida en las empresas privatizadas	
3. Impacto de la pérdida del empleo en la jubilación	
3.1 Jubilación y ciclo de vida.	
METODOLOGÍA	25
1. Análisis de la cultura organizacional en la que se inserta la propuesta	
1.1 Principales hitos en la relación laboral de los participantes.	
• Cultura interna y supuestos básicos.	
2. Análisis de relatos de los trabajadores	
2.1 Reacciones frente a la propuesta	
3. Impacto del entorno previsional	
CONCLUSIONES	47
1.1 Fortalezas y debilidades	
1.2 Propuesta	
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	59

RESUMEN

El presente trabajo tiene por propósito abordar las implicancias que tiene para una empresa gestionar el envejecimiento de su fuerza laboral en el Chile actual. A partir de la implementación de un Plan de Retiro Voluntario Anticipado en una empresa local, este estudio se propuso indagar en las variables que inciden en un grupo de trabajadores que debe tomar la decisión de adelantar en 3 años su jubilación por vejez. La propuesta consideró incentivos económicos para promover su aceptación. Sin embargo, el proceso fue complejo y despertó reacciones tan diversas como opuestas al interior del grupo.

Aun cuando la jubilación es un derecho que el trabajador puede ejercer voluntariamente, una vez cumplida la edad legal -60 años en el caso de la mujer y 65 en el caso de los hombres-, la decisión de transitar hacia esta etapa reviste una serie de complejidades que le generan tensión. Este estudio pone énfasis en el impacto de no gestionar estos aspectos, el peso de la cultura interna y los supuestos básicos. A modo recomendación, sugiere dotar a la organización de un programa que permita gestionar este fenómeno de manera sistémica, que pueda anticiparse a los cambios y buscar soluciones eficaces, donde la participación de los trabajadores es relevante.

La responsable de esta investigación trabajaba en la empresa cuando se implementó la propuesta y al mismo tiempo se encontraba cursando el Magíster en Gestión de Personas y Dinámicas Organizacionales (MGPDO) FEN, Universidad de Chile. Fue partir de lo observado lo que motivó plantear este trabajo intentando aplicar lo aprendido en el MGDO, especialmente, en lo relativo a las dinámicas y comportamientos grupales frente a los cambios.

INTRODUCCIÓN

El caso de estudio recoge la experiencia de la empresa AGUAS ANDINAS en la implementación de un Plan de Retiro Laboral Voluntario, dirigido a trabajadores(as) que se encontraban a 3 años de alcanzar la edad para optar a la jubilación por vejez -57 años mujeres y 65 años hombres-.

El grupo estaba conformado por trabajadores que llevaban más de 30 años vinculados a la empresa, y se desempeñaban como operarios, administrativos, profesionales (sin personas a cargo), supervisores y jefes. La iniciativa fue planteada como un beneficio especial que buscaba darles a este grupo la oportunidad de acceder de manera anticipada al descanso y tiempo libre asociado al retiro laboral, asociado a un conjunto de incentivos y beneficios económicos (AGUAS ANDINAS, 2016).

La medida le facilitaba a la empresa gestionar la renovación generacional de su dotación, promover a empleados más jóvenes con buen desempeño a cargos de mayor responsabilidad y atraer a nuevos talentos desde fuera de la compañía. Su fuerza laboral estaba envejeciendo, el 28% tenía entre 50 y 70 años y más del 50% entre 40 y 70 años. Adicionalmente, se observaba una fuga de trabajadores jóvenes. Al año 2014, previo al Plan de Retiro, la tasa de rotación laboral de la empresa (número de egresos anual multiplicado por 100) alcanzaba al 8,2%. Este resultado se explicaba principalmente por los egresos de personas de 30 años (3%) y entre 40 y 50 años (4%) (AGUAS ANDINAS, 2015).

AGUAS ANDINAS nace el año 2000 con la privatización de la Empresa Metropolitana de Obras Sanitarias (EMOS). Mediante un proceso de licitación internacional, el control de la compañía (42%) fue adjudicado al grupo hispano francés AGBAR-SUEZ LYONNAISE en 1999. El Estado, a través de Corfo, mantuvo originalmente el 35% -más tarde diluyó su

participación al 3,5% ¹-, mientras que porcentaje restante quedó en manos de accionistas institucionales (fondos de inversión) extranjeros y nacionales.

Los nuevos propietarios son operadores expertos en el negocio sanitario, con empresas de similares a la recién comprada EMOS, en diferentes países del mundo. Una vez concretada la compra, iniciaron un proceso de transformación organizacional que buscaba modernizar y al mismo tiempo integrar a la EMOS a la red de empresas del grupo. Se modificaron procesos, sistemas, formas de trabajo, se cambió el nombre y la marca de la empresa, siguiendo los patrones del grupo hispano-francés. Adicionalmente, los dueños realizaron ajustes en la dotación. Entre el año 1999 y 2001, la empresa se redujo de 1.800 a 1.200 empleados².

En el año 2000, y aún bajo la marca EMOS, los nuevos propietarios compraron la empresa Aguas Lo Castillo (actualmente Aguas Cordillera) una empresa familiar de tamaño mediano, que atendía algunas comunas de la zona oriente de Santiago. Al poco tiempo se vino una nueva adquisición, Aguas Manquehue, otra sanitaria de carácter familiar, que atendía las comunas de la zona nororiente de Santiago. AGUAS ANDINAS, AGUAS CORDILLERA y AGUAS MANQUEHUE dieron origen al GRUPO AGUAS.

Con lo cual, los trabajadores invitados por la empresa a anticipar su Retiro Laboral, vienen de la EMOS, Aguas Lo Castillo (Aguas Cordillera) y Aguas Manquehue. En este periodo fueron testigos y partícipes de una serie de transformaciones organizacionales ocurridas en su empresa.

El Plan Retiro Laboral Anticipado surge a fines del año 2000. Desde su diseño fue planteado como una medida de largo aliento, que pudiera replicarse en el tiempo. Así nació la primera versión denominada Proyecto 1, dirigido a trabajadores (as) que estuvieran a 3 años de cumplir con la edad de jubilación. Para promover su aceptación, la propuesta contemplaba

¹ En 2010 bajo el Gobierno de Sebastián Piñera, la CORFO vendió el 32% de las acciones que mantenía en AGUAS ANDINAS reteniendo el 3,5%.

² Datos fueron extraídos de la Memoria Financiera de EMOS correspondiente al año 1997 y de Aguas Andinas del año 2001.

incentivos económicos y la mantención de los seguros de vida y salud, este último por tres años cuando se espera que el trabajador se acoja a jubilación. Es preciso recordar que la jubilación es un derecho al que el trabajador(a) se puede acoger voluntariamente, en cualquier momento, una vez cumplida la edad requerida³. Asimismo, la Legislación laboral prohíbe el despido por vejez. Es considerado un acto discriminatorio que atenta contra los derechos humanos y la dignidad de las personas (Art. 2 LEY 19.759, 2001).

El Plan se implementó en dos oportunidades. La segunda versión se realizó en 2015, con dos años de retraso respecto de la ideal original. Entre las razones, internamente se atribuye a problemas presupuestarios.

En esta versión, la invitación de la empresa despertó reacciones tan diversas como opuesta entre los candidatos. Algunos reaccionaron sorprendidos y molestos con la idea alejarse de la empresa. Otras, con pena y temor respecto de como enfrentar esta nueva etapa. En el lado opuesto, surgieron los optimistas, los que vieron una oportunidad de iniciar un nuevo proyecto de vida.

Quienes representaron a la empresa en la negociación, observan que el proceso significó un importante desgaste emocional para las dos partes, principalmente, para quienes presentaron resistencias. Advierten que el rechazo no se centró tanto en la calidad oferta, sino más bien, en un bajo interés por retirarse de la empresa. En base a esta experiencia es que las personas a cargo creen que es necesario revisar y ajustar la iniciativa a fin de darle viabilidad para los próximos años.

³ DL. 3.500 www.spensiones.cl
pág. 6

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se propuso:

- Identificar las fuerzas y dinámicas organizacionales que estaban incidiendo en la decisión de los trabajadores respecto de anticipar su retiro laboral. Cuáles impactaban favorablemente en la decisión y cuáles lo hacían negativamente.
- Realizar un análisis crítico de la propuesta de la empresa con el propósito de realizar un aporte respecto de los ajustes y cambios que se requerían hacer en miras a una nueva versión.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando la empresa y los más de 30 años de historia laboral del grupo de trabajadores, esta investigación comienza con las principales transformaciones organizacionales de las empresas estatales desde el término del Estado empresarial hasta sus privatizaciones. Estos cambios tuvieron consecuencias en la relación de las personas con su empleo, en la cultura interna de las organizaciones y en los supuestos básicos (ACUÑA, E., 1996) (MILLER, E., 2005).

La revisión se remonta al cambio del modelo de desarrollo imperante en Chile hasta inicios de la década del 70, donde el Estado juega un rol activo -no exclusivo- en la producción de bienes, servicios y generador de empleo. En su reemplazo, se instala –a partir de 1973- un modelo de Libre Mercado que le traspasa al sector privado el rol exclusivo de dinamizar el desarrollo económico del país.

La irrupción de este nuevo modelo tuvo importantes implicancias en el mercado del trabajo y en la relación persona- empleo. Entre las acciones que posiblemente más impactaron están las modificaciones a la legislación laboral adoptadas por el Gobierno de la época

(1974) para impulsar el desarrollo empresarial emergente. Los cambios buscaron reducir los costos de las empresas nacientes y con ese fin, se flexibilizaron las causales de despido, se redujeron los derechos y medidas de protección laboral como la negociación colectiva, afiliación a sindicatos, se frena la capacitación, entre otros. La gestión de personas, en ese período, se enfocó principalmente al pago de remuneraciones (RIVEROS, L., 1984).

Las medidas impulsadas -económicas y del ámbito laboral- no generaron los impactos esperados. La tasa de inversión presentó un retroceso, cayó la oferta de empleo y como consecuencia, la economía se contrajo lo que repercutió en un desempleo que inició una escalada alcanzando los dos dígitos a partir de 1975 y por casi 10 años (RIVEROS, L., 1984).

En ese contexto, surge la privatización de las empresas del Estado (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005) adquiridas, en su mayoría, por grupos empresariales transnacionales que traen consigo una nueva forma de gestión. Los nuevos propietarios conciben al capital humano como un aspecto relevante para su desarrollo (RAMOS, C, 2009) Los nuevos dueños de las empresas modificaron la estructura del trabajo, modernizaron procesos y sistemas, intervinieron la cultura interna y con ella afectan los supuestos básicos y dinámicas grupales (ACUÑA, E., 1996)

En esta etapa las personas deben afrontar una nueva realidad. El Estado empleador, concebido en el inconsciente como una “madre” proveedora de las necesidades básicas a través de la creación de empleo desaparece. El individuo, aunque quiera, ya no puede depender. Debe buscar otros caminos y en esa búsqueda descubre que su subsistencia depende de el mismo y eso determina una nueva relación con su empleador (MILLER, E., 2005).

Otro aspecto relevante abordado en el marco teórico, es el impacto que tiene para una persona la pérdida de su empleo, así como su transitar de una vida laboral activa a una pasiva. Aunque el primero, la mayoría de las veces, no es voluntario mientras que el segundo si lo es, tienen algunas semejanzas. Los trastornos económicos y emocionales que debe gestionar una persona frente a la pérdida del empleo (ACUÑA, E., 2003), son muy

similares a los que emergen cuando se enfrenta a la decisión de pasar de una vida laboral activa a una pasiva. El retiro laboral, conlleva una merma en los ingresos que implica, la mayoría de las veces ajustar, reducir, la calidad de vida (CAMPOS, B y ESCOBAR, D, 2014). Alejarse del empleo, también implica hacerlo del rol, de los compañeros de trabajo, de la actividad que nos identifica. Adicionalmente, ocurre en una etapa de la vida en la que las personas comienzan a sentir las vulnerabilidades del envejecimiento (SCHEIN, E., 1978)

El estudio se abordó con un enfoque metodológico cualitativo. Consideró un análisis de la cultura organizacional para reconocer la cultura interna y los supuestos básicos en que se inserta la propuesta. Se contempló una revisión de los principales hitos que han marcado una historia laboral de más de 30 años y un análisis de los relatos de los propios participantes de esta iniciativa. Los testimonios fueron recogidos de entrevistas realizadas para la elaboración del libro *50 Testimonios de la Historia de Aguas Andinas* (AGUAS ANDINAS, 2015), encargado por la empresa a modo de reconocimiento por sus años de servicio. El análisis de estos testimonios, contribuyó a identificar el tipo relación que existía entre el trabajador y su empresa, así como reconocer los supuestos básicos subyacentes. Al respecto, se advirtió la presencia tanto del supuesto de dependencia como dependencia fallida en la relación con la empresa, así como una alta identificación con el empleo. Se observó que al interior del grupo los integrantes tenían diferentes grados de planificación frente a la etapa de jubilación, que influyeron en la decisión de aceptar la oferta de la empresa.

Adicionalmente, se hace una revisión del entorno previsional en que se inserta la propuesta (los cambios demográficos de la sociedad chilena, el sistema de pensiones y cambios legales), En cuanto al entorno previsional, se observa que a nivel de tendencia las personas están retrasando su retiro efectivo del trabajo (ARELLANO, José Pablo, 2017). Adicionalmente, existe un proyecto de ley en el Congreso que aumenta en 5 años la jubilación para mujeres y hombre.

A modo de conclusión, se formuló una propuesta en el sentido de propiciar al interior de la empresa una mirada más sistémica sobre el envejecimiento y renovación generacional. El cambio demográfico de Chile, la mayor esperanza de vida, tendrán un impacto cada vez más relevante al interior de las empresas. Una mirada sistémica contribuiría a dotar a la empresa de un seguimiento y gestión más eficaz, coordinada con los otros sistemas internos. En ese contexto, se plantea que una participación más activa de los trabajadores en el diseño y búsqueda de soluciones, aportarían en dirección a esta mayor eficacia, considerando la multiplicidad de inquietudes y expectativas que se generan. Adicionalmente, el ejercicio del liderazgo y autonomía personal, los trabajadores podrían asumir su cuota de responsabilidad en el diseño de su futuro, fortaleciendo su autoestima y confianza respecto de que serán capaces de sobrellevar este cambio en sus vidas. Finalmente, se plantea que los cambios en el entorno demográfico, previsional y legal, representan un desafío tanto para la continuidad del Plan de Retiro Voluntario, ya que la tendencia y los datos, están demostrando que las personas van en el sentido opuesto, es decir, aplazar su retiro laboral.

Por último, es preciso señalar que la responsable de esta investigación trabajaba en la empresa cuando se implementó la propuesta y al mismo tiempo se encontraba cursando el Magíster en Gestión de Personas y Dinámicas Organizacionales (MGPDO) de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Fue a partir de lo observado lo que la motivó a buscar respuestas desde lo aprendido en el MGPDO, especialmente, en lo relativo a las dinámicas y comportamientos grupales.

PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

Este caso de estudio aborda la experiencia de AGUAS ANDINAS en la implementación de un Plan de Retiro Laboral Voluntario en el año 2015, dirigido a trabajadores (as) que estuvieran a 3 años de cumplir con la edad de jubilar por vejez (57 años para las mujeres y 60 años los hombres). El grupo estaba compuesto por operarios, administrativos, profesionales (sin cargo), supervisores y jefes, que llevaban más de 30 años vinculados a la empresa.

La iniciativa fue planteada como un reconocimiento por los años de trabajo a este grupo de personas. Consistía en darles la oportunidad de acceder de manera anticipada al descanso y tiempo libre asociado al retiro laboral (AGUAS ANDINAS, 2016). Sin embargo, la medida también apuntaba a facilitarle la renovación generacional de su dotación. Cerca de un tercio de su dotación se ubicaba entre los 50 y los 70 años. Entre las causas, estaba el envejecimiento natural y adicionalmente, se observaba una fuga de los trabajadores jóvenes versus una inamovilidad de los más antiguos.

Rotación	2014		2015	
	Nº	%	Nº	%
Hombre	79	6,5	89	7,4
Mujer	20	1,7	27	2,2
Total	99	8,2	116	9,6
Menor de 30	36	3,0	15	1,2
Entre 30 y 50	48	4,0	45	3,7
Más de 50	15	1,2	56	4,6
Total	99	8,2	116	9,6

Cálculo de la rotación: N° de egresos en 2014*100/Total de trabajadores al 31 de diciembre de 2015.

Como se observa en la tabla anterior, el año 2014, previo al Plan de Retiro, la tasa de rotación laboral de la empresa (número de egresos anual multiplicado por 100) alcanzaba al 8,2%. la tasa de rotación (calculada por el número de egresos en un año multiplicado por 100) era del 8,2% en 2014. Este resultado desagregado por grupo etario, se explicaba principalmente, por los egresos de personas en torno a los 30 años y en el rango de los 40 y 50 años. Estos grupos aportaban con un 3% y un 4% respectivamente, a la tasa total. (AGUAS ANDINAS, 2015).

RANGO DE EDAD DOTACIÓN AGUAS ANDINAS (*)

(DOTACIÓN TOTAL 1.167 A DICIEMBRE DE 2016)

Menos de 30 años	30 años a 40 años	41 años a 50 años	51 años a 60 años	60 a 70 años	más de 70 años
122	391	322	257	74	1

FUENTE: MEMORIA FINANCIERA 2016 (No considera a Aguas Cordillera y Aguas Manquehue)

Como se desprende del cuadro anterior, tras la implementación del Plan, un 6% de la dotación de la empresa superaba los 60 años mientras que un 28% se ubica entre los 50 y 70 años. El 45% de los empleados registraba una permanencia promedio de más de 12 años. En los cargos gerenciales (con dependencia directa al gerente general y reporte al Directorio de la empresa), de los 65 ejecutivos el 38% se ubicaba en el rango de los 50 y 70 años y 61,5% mostraban una permanencia promedio superior a 12 años. Con lo cual, el tema sigue vigente.

En lo medular, la propuesta se centraba específicamente en el aspecto económico. Contemplaba incentivos económicos fijos y variables, que incluían la mantención de seguros de salud y de vida por un periodo de 3 años y 1 año, respectivamente. Una vez presentada, los beneficiados tenían un plazo de hasta 6 meses para responder si aceptaban o no. La oferta estaba vigente por hasta 3 años. Los trabajadores podían adoptarla el año 1, 2 o 3,

sin embargo, los incentivos eran decrecientes, de manera que quienes accedían el año 1 obtenían el 100% de los beneficios, mientras que los que lo hacían el año 3 sólo optaban al 25%. Fuera de ese plazo ya no había opción de acogerse al beneficio. Es preciso recordar que las personas que se acogen a jubilación no reciben ninguna bonificación adicional por parte de su empleador. El retiro es voluntario y no causado por despidos, de manera que solo recibe el pago de su pensión que calcula del ahorro previsional.⁴

Pese a que los trabajadores estaban ad portas de alcanzar su edad de jubilación, a que llevaban años desarrollando el mismo trabajo o muy similar, y la decisión de acogerse era voluntaria y había incentivos económicos especiales, al interior del grupo se generaron reacciones tan diversas como opuestas. Hubo quienes se resistían a aceptarla, mientras que para otros fue una oportunidad para emprender nuevos proyectos de vida.

Quienes implementaron la propuesta en la empresa, señalan que el proceso generó un desgaste emocional importante para los trabajadores, sus familias y para ellos, los negociadores. Creen que la iniciativa requiere cambios si se quiere implementar en una próxima versión.

HIPÓTESIS

La decisión de este grupo de trabajadores de acogerse al Plan de Retiro Laboral en la etapa de prejubilación conlleva una serie de complejidades que no están siendo abordadas por la empresa.

La jubilación conlleva cambios en la vida de las personas, en su mayoría vinculados a ajustes y pérdidas van más allá del aspecto económico. Es esperable que frente a la decisión del Plan de Retiro Anticipado surjan emociones y temores.

Si este grupo no ha tenido ninguna preparación ni participación previa, la desconfianza, incertidumbre y dudas incidirán negativamente al momento de hacer frente a esta decisión.

⁴ Decreto Ley 3.500 www.spensiones.cl
pág. 13

También, tal como está planteada la propuesta, tampoco favorece una acogida favorable. Al centrarse específicamente en el aspecto económico reduce la relación con este grupo de trabajadores a un ámbito transaccional. Esto último no es coherente con el planteamiento de la empresa respecto de que esta iniciativa surge de su preocupación por calidad de vida de quienes trabajaron por tantos años en ella. Al no considerar los aspectos emocionales y sociales, tan relevantes como el económico, la empresa no tiene herramientas de gestión como tampoco asistir al trabajador.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se presenta a continuación tiene por propósito:

1. Indagar las fuerzas y dinámicas que intervienen en un grupo de trabajadores frente a la decisión de anticipar o no su retiro laboral, en 3 años, previos a alcanzar su edad de jubilación.
2. Realizar un análisis crítico de la propuesta de manera de aportar a la empresa una perspectiva distinta que contribuya a fortalecer la iniciativa o bien a buscar nuevos caminos.

MARCO TEÓRICO

PRINCIPALES CAMBIOS DE LA RELACIÓN PERSONA- EMPLEO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS

1.1 El rol del Estado como empleador

Las grandes empresas públicas surgieron como parte de la estrategia de industrialización del país que impulsa el gobierno de Pedro Aguirre Cerda, en los años 30. En ese periodo nace la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO) en 1939, con el propósito de desarrollar un modelo que permitiera a Chile hacer frente a la inestabilidad de los mercados externos, como consecuencia de la primera guerra mundial y luego la crisis económica de los años 30.

La estrategia, que busca afianzar el modelo de sustitución de importaciones (modelo ISI) que se venía gestando en la década del 20 (PALMA, J. GABRIEL, 1984), planteaba dos etapas:

- **Primera etapa de industrialización liviana:** orientada al desarrollo de una industria productora de bienes de consumo como textiles, calzado, alimentos elaborados, metalúrgica, entre otros; que abasteció el mercado interno.

- **Segunda etapa de industrialización pesada:** se desarrollaría una producción de bienes de capital y tecnología, que permitiría industrializar al país e independizarlo definitivamente de los mercados extranjero

En esta segunda etapa, el Estado tomó un papel de liderazgo y se comprometió a dotar al país de una infraestructura productiva. A través de la CORFO, entre 1940 y 1950 se crean: la Empresa Nacional de Electricidad S.A. (ENDESA); Compañía de Acero del Pacífico (CAP); Empresa Nacional de Petróleo (ENAP); Industria Azucarea Nacional (IANS) (EDUCARCHILE,

2012) Durante los sesenta, la CORFO impulsó un nuevo plan de inversiones que contempló la creación de empresas como la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL), Televisión Nacional de Chile (TVN), Línea Aérea Nacional (LAN), entre otras (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005).

PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS ESTATALES EN LA PRODUCCIÓN (1965 versus 1973)		
SECTOR	1965	1973
Minería	13%	85%
Industria	3%	40%
Servicios Públicos	25%	100%
Transporte	24,3%	70%
Comunicaciones	11,1%	
Financieros	----	

Fuente: Hachette y Lüders, 1992. Cuadro I.2.

Como se observa en el cuadro adjunto (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005), iniciada la década los 1970 el Estado estaba presente gran parte de las actividades económicas del país y jugaba un rol preponderante en la generación de empleo. A esa etapa se la conoce como el Estado de Bienestar, caracterizada por altas tasas de ocupación y bajas tasas de desempleo. Entre 1971 y 1972, la desocupación alcanzó a un 3,8% y 3,1% respectivamente, lo que para algunos eran más atribuibles a un sobre empleo más que al dinamismo económico (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005).

1.2 La irrupción de un nuevo modelo y su impacto en el empleo

Este modelo de Estado de Bienestar perdura hasta 1973, cuando las Fuerzas Armadas realizan un Golpe Militar que pone fin al gobierno del Presidente Salvador Allende. Se instauró una Junta Militar en reemplazo de los Poderes del Estado. Designó a uno de sus miembros, el general de Ejército, Augusto Pinochet, Jefe de Estado, quien conformó un gobierno integrado por militares y civiles, principalmente, economistas.

Como parte de su plan de gobierno, las nuevas autoridades de gobierno adoptaron un nuevo modelo de libre de mercado en cual el sector privado es el productor exclusivo de bienes y servicios, por tanto, dinamizador del desarrollo económico del país. Para afianzar el nuevo modelo, las autoridades entrantes lanzan un plan de reformas económicas que, en su primera etapa, tuvo consecuencias poco favorables para el mercado del trabajo.

En su trabajo “Un análisis sobre el problema del empleo en Chile, en la década los 70”, el economista Luis Riveros, sostiene entre 1972 y 1976 se perdieron en Chile 350 mil puestos de trabajo equivalentes a un 12% de la ocupación. La mitad de esta caída se produjo entre 1973 y 1974, cuando se inició la implementación del programa de reformas económicas del gobierno militar para impulsar el crecimiento económico (RIVEROS, L., 1984). Las reformas pensadas para dinamizar la economía, dan pie a un rápido proceso de apertura al comercio internacional, a una política de liberación de mercados, a una drástica reducción del tamaño económico del Estado y a una política de estabilización aplicada a mediados de la década de los 70 (RIVEROS, L., 1984). Para enfrentar el nuevo entorno competitivo, se dictan normativas para apoyar la búsqueda de eficiencias y reducción de costos como, por ejemplo, la eliminación de las normas sobre contratación y despido. Más que un efecto dinamizador, lo que ocurrió fue una caída en la demanda del empleo, una menor tasa de inversión, así como una creciente internalización de nuevas tecnologías menos demandantes de mano obra que contribuyeron en esta reducción del empleo (RIVEROS, L., 1984).

En esta nueva etapa, el Estado no tiene ningún rol relevante en la generación del empleo. (RIVEROS, L., 1984). Tampoco dicta políticas públicas o medidas específicas para crearlo o protegerlo. En este periodo, todo lo concerniente a la gestión de recursos humanos quedó reducida al manejo de personal y pago de remuneraciones. Esta situación se revierte a partir de mediados de las ochenta con la reactivación económica y la privatización de las empresas públicas (RIVEROS, L., 1984).

1.3 Privatización de las empresas públicas

Una economía inestable y altas tasas de desempleo fue el periodo que antecedió al proceso de privatizaciones de las empresas públicas. En el Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile (2005), “Privatización de EMOS”, sus autores Oscar Biehl y Miguel Cárdenas, plantean que el primer traspaso de empresas públicas a manos privadas comenzó en 1974. Ese año se inició la restitución de 596 empresas a sus antiguos dueños que habían sido expropiadas por el gobierno de Salvador Allende (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005). El proceso no tuvo ningún tipo de costo para sus antiguos propietarios, a quienes se les entregaron créditos con facilidades para que pudieran retomar su actividad productiva. Para 1983, sólo quedaban 48 empresas (de las 596) sin ser restituidas al sector privado, que tenían en un principio. (BIEHL, O; CÁRDENAS, M., 2005)

La segunda etapa de privatizaciones, transcurre entre 1984 y 1989, y se enfoca en el traspaso de las empresas públicas a propietarios privados como una alternativa para lograr un desempeño más eficiente de las organizaciones y en sus contribuciones al bienestar de la sociedad chilena (ACUÑA, E., 1996). En este periodo se privatizan las empresas de servicios de generación y distribución eléctrica (Endesa, Chilectra); empresas de telecomunicaciones (CTC y ENTEL), entre otras. Por esos años, la crisis de deuda de 1982, dejó al borde de la quiebra a varias empresas públicas, ante lo cual el gobierno de la época impulsa el proceso privatizador junto con el “capitalismo popular” -mediante las leyes 18.401 y 18.398- intentando restablecer la confianza y las expectativas sobre una estructura económica basada en el sector privado (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005).

Las empresas se (MILLER, E., 2005) privatizaron mediante la compra de acciones a su valor libro, para incentivar la compra. A través de CORFO se ofreció un crédito de largo plazo subsidiado y otro tributario. También, se estableció un límite máximo de acciones, con el fin de dispersar la propiedad lo máximo posible (RIVEROS, L., 1984) (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005). A través de este mecanismo, los trabajadores de las empresas pudieron acceder a la propiedad (se convierten en accionistas) lo que facilitó, en parte, el proceso de legitimación de las privatizaciones.

Con la llegada del primer gobierno democrático, los nuevos propietarios de las empresas expresan sus temores respecto del modelo económico que adoptaría el nuevo bloque gobernante. Para disipar las dudas, el recién electo Presidente Patricio Aylwin, se comprometió a mantener el modelo económico. Así el plan de privatizaciones que comenzó en 1984 se extiende hasta pasado el año 2000. Las empresas sanitarias fueron las últimas en venderse.

2. EMPRESAS PÚBLICAS PRIVATIZADAS

2.1 GESTIÓN DE PERSONAS

Hacia fines de los 80, ya bajo la gestión privada, las ex empresas públicas re-definen sus objetivos estratégicos, entre los cuales la competitividad, la productividad son fundamentales para enfrentar las nuevas condiciones del mercado interno y la apertura a los mercados externos. En función de ellos, se modifican sus estructuras, tecnologías de producción y gestión para abordar sus nuevos desafíos y exigencias del mercado. Se promueve una nueva cultura interna y comportamiento colectivo orientado a los negocios y al logro de metas. En esta etapa, se estimula la responsabilidad, la iniciativa, creatividad, coordinación de las tareas, el trabajo en equipo y desarrollo de conocimientos técnicos y económicos.

En su estudio *“Transformaciones de las Empresas Chilenas”*, Claudio Ramos (2009), da cuenta que, en esta nueva etapa, las empresas incorporan niveles de gestión más sofisticados, entre ellos, la planificación estratégica. Esta nueva práctica incorpora aspectos de análisis de entorno, seguimiento de la competencia, se realizan importantes innovaciones en la gestión de los procesos organizacionales, en el desarrollo de estrategias para responder a las nuevas condiciones socioeconómicas, en el ordenamiento de la producción y del trabajo.

La gestión de Recursos Humanos se profesionaliza y se reconoce en la estructura. Asimismo, las áreas son lideradas por gerentes con un perfil técnico y experto en este ámbito. En función de los nuevos desafíos se introducen programas de capacitación, sistemas de selección, de remuneraciones, mecanismos de evaluación de desempeño que dan paso al reconocimiento y castigo a través de remuneraciones variables (bonos), hasta ese momento, inexistentes en las empresas públicas.

Pese a esta mayor modernización, no se advierten avances en involucrar a los trabajadores en la participación, reflexividad estratégica de las empresas, así como tampoco espacios formales que motivaron el ejercicio de su liderazgo. Esta práctica estaba radicada en las máximas autoridades de la organización (RAMOS, C, 2009). Los trabajadores canalizan sus ideas y sugerencias jerárquicamente, sin embargo, en la mayoría de los casos, este canal no resulta, porque las ideas no llegan donde podrían ser usadas, no se discuten, no se aplican.

En medio de esta vorágine, los trabajadores no se sienten convocados. Por el contrario, en el estudio se advierte una queja por la falta de autonomía e interacción, variables vinculadas con la satisfacción del empleo.

Como contrapartida, señala Ramos, los mismos ejecutivos se quejan que los trabajadores no tienen iniciativa, que cuando se les da la oportunidad no la toman, entonces se produce la desconfianza respecto de que los trabajadores no saben participar (RAMOS, C, 2009). La situación se agudiza por la ausencia de los ejecutivos en el lugar de trabajo, lo que refuerza la verticalidad, la distancia y la dificultad para el diálogo y la participación.

Paradójicamente, (RAMOS, C, 2009) la gestión de recursos humanos comienza hacerse presente en las declaraciones estratégicas y en los discursos de las empresas, sin embargo, al momento de priorizar las palancas estratégicas de la compañía los altos ejecutivos sitúan este ámbito entre sus últimas prioridades (ver tabla adjunta).

TABLA III.1: Prioridades estratégicas generales, según rubro y tamaño de la empresa
(% de empresas en que cada objetivo ha sido considerado prioritario durante los últimos tres años)

OBJETIVOS	TOTAL (%)	RUBRO		TAMAÑO	
		Manufactura (%)	Servicios (%)	Mediana (%)	Grande (%)
Mercado: Diversificar mercado, diferencia productos/servicios, cobertura.	71,9	66,7	78,6	75	68,8
Reducir costos	50	66,7	28,6	50	50
Mejorar calidad productos/servicios	28,1	22,2	35,7	25,0	31,3
Desarrollo de recursos humanos	12,5	11,1	14,3	12,5	12,5
Desarrollo tecnológico	9,4	11,1	7,1	6,3	12,5
Desarrollo de redes: Con proveedores, filiales, etc.	9,4	5,6	14,3	12,5	6,3
Total de empresas	(32)	(18)	(14)	(16)	(16)

Fuente: Las transformaciones de las empresas chilenas, Claudio Ramos, 2009

2.2 Cambios en la cultura interna y supuestos básicos de las empresas privatizadas

La organización, plantea Eric Miller en su libro Liderazgo, Creatividad y Cambio en Organizaciones (2005), es un constructo muy significativo en la vida de la mayoría de quienes han sido empleados. Les ha brindado identidad y proporcionado un significado que a menudo ha sido vivido como una familia sustituta. Sus estructuras y cultura, han brindado un medio a través del cual las personas expresan emociones muy primitivas y los ha defendido contra la ansiedad. (MILLER, E., 2005).

Supuesto de Dependencia: El proceso de privatización en Chile conlleva cambios profundos en este constructo, que se manifiesta en una nueva cultura organizacional en la que se sustituyen los supuestos básicos, símbolos y significados que inspiraban el comportamiento colectivo e individual (ACUÑA, E., 1996).

La cultura organizacional de las empresas públicas estaba influenciada por el grado de injerencia que tenía el Estado en su gestión y toma de decisiones, creándose condiciones propicias el surgimiento del supuesto de Dependencia.

Entre los comportamientos atribuibles al supuesto básico Dependencia, están la falta de objetivos estratégicos asociados al negocio; la falta de autonomía y liderazgo de sus

ejecutivos y funcionarios, ya que las decisiones en materia de inversión estaban radicadas en las autoridades y agencias estatales. Adicionalmente, sus necesidades de financiamiento no estaban supeditadas al cumplimiento de metas, sino que a los recursos que les asigna el Estado (ACUÑA, E., 1996).

A nivel de cultura interna, también es posible asociar algunos comportamientos de los trabajadores de las empresas públicas con el supuesto básico de la Dependencia. Entre ellos, la alta valoración que le asignan a las autoridades políticas. En ellas depositan su capacidad de discernimiento y reflexión estratégica respecto del devenir de la empresa. Su permanencia estaba asociada a la identificación y respeto de valores y normas, más que al desempeño individual. Los empleados conciben a la empresa como una “gran madre” que nutre a sus hijos, que les entregaba extensos y generosos beneficios para ellos y su grupo familiar, satisfaciendo prácticamente todas sus necesidades de salud, vivienda, educación e incluso diversión (ACUÑA, E., 1996).

Supuesto de Dependencia fallida: Los nuevos dueños de las empresas públicas, a poco andar se enfocan en el desarrollo de estrategias para iniciar nueva cultura con nuevos patrones de poder, liderazgo y autoridad (ACUÑA, E., 1996).

La construcción de esta nueva cultura representa un quiebre con su antecesora basada en Dependencia (ACUÑA, E., 1996). La cultura naciente le asigna una gran relevancia al individuo, a su conocimiento, liderazgo y autonomía en la toma de decisiones. Surgen sistemas de selección de personas, para buscar perfiles adecuados para cada tarea. Se establecen mecanismos de evaluación de desempeño individual con metas y compromisos, así como sistemas de entrega de recompensas que posibilita reconocer a quienes tuvieron una tarea destacada. A diferencia de la cultura antecesora, los gerentes y profesionales, asumen un mayor liderazgo, deben utilizar sus conocimientos en la ejecución de sus tareas, tomar responsabilidades y riesgos (ACUÑA, E., 1996).

Ingresa nuevos actores (directores, gerente general) profesionales con vasta experiencia en el mundo privado, que lideran los procesos de transformación de las empresas. Como

contrapartida, salen funcionarios de antigüedad para incorporar en su reemplazo a personas más jóvenes, pero, ante todo, con potencialidades y rasgos más coherentes con la tarea y la cultura naciente (ACUÑA, E., 1996).

En esta nueva realidad, la “empresa madre” proveedora (MILLER, E., 2005) ya no existe, a partir de este momento la permanencia y el sustento no están garantizados. Los sistemas de evaluación de desempeño, los sistemas de recompensas, entre otros mecanismos, posiciona al individuo por sobre el colectivo e introducen competencia, ya que los mejores, los más calificados, se llevan el premio.

Los cambios generaron resistencias y las empresas desarrollaron estrategias para mitigarlas. Se desarrollan estrategias educativas que promovieron un uso intensivo de la capacitación y políticas, como el desarrollo de carrera y promociones, planes de retiro para funcionarios antiguos y reemplazarlos por profesionales jóvenes más coherentes con la nueva cultura interna, entre otros. Estas estrategias parecen haber sido aplicadas en roles de poder (ACUÑA, E., 1996).

La empresa ya no brinda la seguridad a la que el grupo (de trabajadores) estaba acostumbrada, y se enfrenta a la incerteza de contar con los recursos para satisfacer sus necesidades. Cuando para el grupo, el Estado y las organizaciones no son confiables en la satisfacción de sus necesidades de dependencia, emerge una nueva dinámica bajo un nuevo supuesto, la dependencia fallida, que se caracteriza por el retraimiento y el repliegue psicológico, lo que se traduce en una relación persona- empleo más calculadora, transaccional. Bajo este supuesto, surgen la autonomía individual y la competencia que se sobreponen a una visión más colectiva de la tarea.

Los cambios acontecidos en las empresas que vivieron un proceso de privatización no erradicaron completamente la cultura ni los patrones de comportamiento existentes cuando la propiedad era estatal. Por el contrario, es muy probable que actualmente aún coexistan los patrones enraizados en la modernización y en la tradición (ACUÑA, E., 1996).

En gran medida, esto responde a que las personas que trabajaron en la etapa pública aun se mantienen al interior de las empresas privatizadas.

3. IMPACTO DE LA PÉRDIDA DEL EMPLEO EN LAS PERSONAS JUBILADAS

El empleo juega un rol relevante en el desarrollo de las personas, su pérdida es una alteración significativa para la vida de las personas, en algunos casos, puede alcanzar niveles devastadores (ACUÑA, E., 2003). Sin embargo, dependiendo del ciclo de vida en el que se encuentre la persona, si tuvo o no una movilidad laboral activa a lo largo de su vida, de la etapa de su desarrollo de carrera, las redes que construyó mientras estuvo empleado, son factores que pueden atenuar los efectos de esta pérdida que Hayes (1981) identifica en su trabajo *Understanding the Unemployed* (ACUÑA, E., 2003) como shock, búsqueda y mantenimiento, amenaza a la identidad; de desorganización y crisis, de reajuste o aceptación.

La globalización, el avance del desarrollo tecnológico, la digitalización, han modificado la tradicional concepción del empleo. Miller plantea que la relación persona-empleo ha ido mutando hacia una relación con el empleo más consciente e instrumental, su identidad personal depende cada vez menos de su rol organizacional. Para una nueva generación, el empleo no significa emplearse en una organización, ya entre las posibilidades está la de emplearse a sí mismos, emprender su propio negocio. “La idea de pertenecer a una organización, con sus connotaciones de tener dueño por un lado y de involucramiento emocional y de compromiso, por otro, está casi obsoleta”. (MILLER, E., 2005)

Pero para quienes están más vinculados con el empleo tradicional, el desempleo es una situación compleja de sobrellevar en cualquier etapa de la vida, incluso, en la que se supone ocurre el retiro o jubilación (60 años en el caso de las mujeres y 65 años de los hombres)

Jubilación por vejez y ciclo de vida.

A partir de los 50 años se inicia una nueva etapa compleja en el ciclo vida de las personas, tanto en lo social como en lo laboral (SCHEIN, E., 1978). En lo social, enfrentan el

crecimiento y autonomía de sus hijos que dejan el hogar para iniciar su vida –conocido como el síndrome del nido vacío-. Su familia, se ve reducida a su pareja. En lo laboral, toman conciencia de la pérdida de habilidades y que una parte de su conocimiento, el que atesora con gran orgullo, puede estar obsoleto.

Harry Levinson, en su artículo *Easing the pain of personal loss*, publicado en la Harvard Business Review 1972 (CAMPOS, B y ESCOBAR, D, 2014) identifica tres tipos de pérdidas que pueden ser replicables para una persona que debe transitar hacia el retiro laboral: la Información Sensorial, vinculada con el deterioro de la capacidad de aprender habilidades nuevas, de modo de mantenerse vigente en las tareas que realiza y que son necesarias en la empresa que se encuentra; la Capacidad de Acto, relacionada con el sentimiento de que se depende de otra persona para desenvolverse - ocurre más frecuentemente en los individuos de edad avanzada- ; la de Afectividad, que hace referencia a toda acción que disminuye el sentimiento de valoración de la persona por parte de otros y de apoyo. Las autoras incorporan una cuarta pérdida, relacionada con la identidad de las personas, planteada por Osborne (2012) (CAMPOS, B y ESCOBAR, D, 2014), que dice que cuando el trabajo se convierte en uno de los principales elementos que le dan sentido a la identidad a la persona al perderlo ésta se resiente con fuerza.

En medio de esta sensación de vulnerabilidad y pérdida, la persona debe enfrentarse a la decisión de acogerse o no a retiro. No es una decisión fácil, porque conlleva a adaptarse a cambios drásticos en el estilo y estándar de vida, acordes con una pensión que, en la mayoría de los casos, será menor a los ingresos a los que accedía. Adicionalmente, luego de estar vinculado por años a una organización, la persona debe buscar un sentido de identidad y autoestima sin un trabajo a tiempo completo (SCHEIN, E., 1978). Debe aprender a insertarse en algún tipo de actividad, una nueva rutina, nuevos compañeros de ruta.

METODOLOGÍA

Este estudio realizó una investigación con un enfoque cualitativo. Los datos fueron extraídos a partir de análisis en estos tres ámbitos:

- **Aspectos de la cultura organizacional y los principales hitos en los últimos 30 años.** El propósito fue indagar en las características de la cultura interna a fin de identificar la presencia de los supuestos básicos subyacentes.
- **Relatos de los trabajadores (as) participantes del proceso.** El objetivo era reconocer aquellos aspectos que pueden estar incidiendo en las reacciones y actitudes que adoptan los trabajadores frente a la propuesta de la empresa. Los relatos fueron extraídos de entrevistas realizadas para la elaboración del libro *50 Testimonios de la Historias de Aguas Andinas*, una iniciativa interna que tuvo por objetivo hacer un reconocimiento a los trabajadores que se acogieron al plan de retiro en 2015.
- **Revisión del entorno previsional y legal,** con el fin de reconocer las fuerzas externas que pueden estar asistiendo o resistiendo la decisión de anticipar el retiro por vejez en 3 años. Adicionalmente, distinguir si los cambios normativos que se están considerando para el sistema de pensiones, pueden implicar ajustes a la propuesta de la empresa.

1. ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y PRINCIPALES HITOS EN LOS ÚLTIMOS 30 AÑOS

1.1 Privatización de EMOS

Aunque la privatización de EMOS fue la última en concretarse, su venta estaba planificada a fines de la década de los 70. El gobierno militar crea en 1977 el Servicio Nacional de Obras Sanitarias (SENDOS) -bajo la dependencia del Ministerio de Obras Públicas- con el objetivo de maximizar los ingresos y lograr el autofinanciamiento del sistema sanitario en Chile, con miras a una futura enajenación (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005).

Para cumplir con su cometido, SENDOS divide el servicio sanitario en entidades regionales. Así nacen las empresas sanitarias en regiones, entre ellas la Empresa de Obras Sanitarias (EMOS) a cargo de la Región Metropolitana. De SENDOS reciben el mandato de buscar eficiencias y autofinanciarse, y en esa dirección, se adoptan dos decisiones relevantes: se aplica un drástico plan de reducción de personal y se aumentan las tarifas del servicio de agua potable. De los 13.500 funcionarios que trabajaban en el sistema sanitario nacional en 1974, quedaron 3.500 en 1979 (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005).

Estas dos medidas, los despidos y el aumento de las tarifas, constituyen un quiebre con la antigua visión del Estado de Bienestar y que marcó el inicio de una serie de transformaciones organizacionales.

En 1988, a un año del término del gobierno militar, se dicta un nuevo marco regulatorio – mediante la promulgación de la Ley 18.902- que, entre sus principales aspectos, crea la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS) –a cargo de la regulación y fijación de tarifas– y transforma las empresas sanitarias en sociedades anónimas abiertas, comenzando con las dos principales EMOS (Región Metropolitana) y ESVAL (V Región), para continuar el año siguiente (1990) con las 11 empresas regionales.

A partir de 1990, la estatal EMOS lograba autofinanciar sus costos operacionales lo que

posteriormente derivó en una rentabilidad positiva convirtiéndose en el referente que se busca propagar en las compañías del sector.

Al momento de su privatización, la gestión EMOS no distaba mucho de una empresa privada. Como toda sociedad anónima abierta, reporta su gestión operativa y financiera al mercado a través de su Memoria Financiera anual. Hacia mediados de los 90, la empresa goza de un nivel de riesgo saludable (AGUAS ANDINAS, 1996), cumple con todos los requisitos exigidos por el DL. 3.500 para que las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y compañías de seguros de vida pueden comprar sus títulos bursátiles y bonos de deuda. Cuenta con sistemas de gestión para medir la eficiencia de su producción de agua potable, los niveles roturas, gestión de reclamos, entre otros. En materia de gestión de recursos humanos, existen procesos de evaluación de desempeño, hay políticas de selección de personal, entre otros. Para esa fecha, su máxima plana ejecutiva, así como el 30% de su dotación está conformada por profesionales (ingenieros en su mayoría). Según su reporte de resultado anual (AGUAS ANDINAS, 2016), EMOS incrementó sus utilidades de \$6.434 millones a \$22.024 millones.

Su desempeño operacional y financiera generó un debate respecto de la necesidad de privatizar la empresa. Quienes estaban a favor de su venta, atribuían estos buenos resultados a una estrategia de la empresa para aumentar su valor y así obtener un mayor precio al minuto de la venta (FISHER, R. SERRA,P, 1999) más que a una gestión permanente y sostenible en el tiempo. La discusión no detuvo la decisión. Se le encargó a la CORFO un programa de privatizaciones para EMOS, ESSAL (décima región), ESSBIO (octava región), ESSEL (sexta región), que contempló poner en venta un porcentaje que variaba entre el 35% y 51% de la propiedad. La licitación tuvo como requisito cubrir el 100% de las necesidades de agua potable y alcantarillado para el año 2000, y, el 70% del tratamiento de las aguas servidas a cumplirse en 2002. Para financiar dicha inversión se requería US\$1.800 millones.

El anuncio de la privatización de EMOS en 1999, generó protestas por parte de parlamentarios de Gobierno y trabajadores de la empresa, quienes presentaron un recurso

de protección para detener la venta. La acción legal no prosperó y fue el mismo presidente de la República, Eduardo Frei, quien confirmó que la privatización seguía su curso.

La venta de EMOS se concretó ese año a través de una licitación internacional a la que se presentaron 3 oferentes. Finalmente, fue adjudicada a la oferta más alta presentada por el consorcio Aguas Metropolitana, constituido por el consorcio hispano-francés, AGBAR-SUEZ LYONEXAU, ambos con una vasta experiencia como operadores de empresas sanitarias, entre otras industrias. La oferta presentada fue de US\$964,09 millones, por el 42,16% de la propiedad de EMOS. La suma dobló las expectativas del gobierno que esperaba una cifra cercana a US\$490 millones.

Las dudas respecto de la conveniencia de su venta se mantuvieron, incluso una vez realizada. En Congreso Nacional creó una comisión especial para investigar la venta donde fue requerido el ministro de Hacienda de la época, Eduardo Aninat. El titular de la cartera celebró con éxito la licitación y la atribuyó a una demostración de confianza de los inversionistas externos en la economía chilena. *“Representa a nuestro juicio una valoración sólida de lo que es la empresa.... La decisión de privatizar EMOS fue premiada por el mercado ya que según los expertos el monto pagado superó en casi un 50% lo proyectado por los analistas del SAE y del fisco, y según lo señala el Ministro de Hacienda, cuenta con US\$520 millones extra a lo estimado”* (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005).

Una opinión distinta tenía el presidente de la comisión de Hacienda de la Cámara de Diputados de la época, Pablo Lorenzini, quien anteriormente se desempeñó como Fiscal de EMOS (AGUAS ANDINAS, 2016). Desde su mirada EMOS *“es una de las empresas más rentables de Sudamérica, de manera que no tiene sentido apresurar la privatización”* (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005)

Tras la compra y aún bajo la marca EMOS, los nuevos controladores compran Aguas Lo Castillo a la familia Goycolea, una empresa sanitaria de tamaño mediano a pequeño que atendía a una parte del sector Oriente de Santiago y, Aguas Manquehue, también privada, que atendía a algunos barrios del sector Oriente, de propiedad de la familia Rabat.

Así, AGUAS ANDINAS del resultado de la mezcla de culturas provenientes de la estatal EMOS, de las empresas familiares Aguas Lo Castillo y Aguas Manquehue, y la multinacional, AGBAR-SUEZ.

1.2 AGUAS ANDINAS, una nueva cultura

Desde un inicio, los nuevos dueños dan señales claras que participarán de manera directa en la gestión de la compañía, tal como lo hacían con las otras empresas sanitarias del grupo AGBAR. Es importante hacer notar este punto porque en otras sanitarias privatizadas los nuevos controladores no son operadores sanitarios, de manera que la gestión está radicada en los ejecutivos locales.

Entre las medidas adoptadas, se destacan:

Nueva plana ejecutiva. Apenas concretada la compra, dos importantes ejecutivos españoles del grupo, asumen la gerencia general y la presidencia del Directorio, desde donde liderarán un proceso de transformación organizacional de la compañía. Se renueva la máxima plana de ejecutivos, así como el directorio de la empresa.

Reestructuración: De acuerdo a la información disponible al cierre de 1997, la dotación de EMOS alcanzaba a 1800 trabajadores (Memoria Financiera 1997), al cierre de 2001, los trabajadores de Aguas Andinas (incluyendo a Aguas Lo Castillo y Aguas Manquehue) ascendían a 1.200 (AGUAS ANDINAS, 2001)

En este proceso se consideraron planes de salida para los más antiguos y también permitió ir cambiando el perfil de sus integrantes, dando paso a un mayor grado de profesionalismo.

Nuevo Plan de Desarrollo: Se implementa un nuevo plan de desarrollo con foco en modernización de la empresa para que pueda asumir los nuevos desafíos (AGUAS ANDINAS, 2001). Sucesivamente, se van introduciendo nuevas tecnologías, nuevos sistemas de gestión operativa, de gestión de procesos. Se introducen nuevas y mayores exigencias para

la organización en materia de conocimientos, derivadas de los nuevos sistemas, de los requerimientos de la autoridad a través de los decretos tarifarios y normativas, así como, también a partir de procesos de certificación internacionales adoptados voluntariamente por la empresa, como las normas ISO (relativas a calidad de servicio) y las OSHA (Occupational Health and Safety Assessment) vinculadas a estándares de seguridad y salud laboral aplicados a nivel mundial.

Nuevas declaraciones estratégicas: Los nuevos énfasis implicaron una renovación de las declaraciones estratégicas –Misión, Propósito y Valores- que imprimen un sentido comercial que marca un giro respecto de la estatal EMOS. A nivel de uso del lenguaje, EMOS vincula su quehacer con el bien público y se refiere a los destinatarios de sus servicios como “los habitantes de Santiago”. Con AGUAS ANDINAS, cambia este enfoque y en el uso del lenguaje “los habitantes” son reemplazados por “nuestros clientes”, impregnándole un sello comercial a la empresa (AGUAS ANDINAS, 1996) (AGUAS ANDINAS, 2001)

Reorganización del trabajo: Se reorganiza el trabajo en función de lograr una estructura capaz de brindar una atención al cliente más cercana y eficiente, de manera que no tuviera que viajar hasta las oficinas centrales en el centro de Santiago para resolver sus requerimientos. Así surgen nuevas unidades de gestión operativa, con gerentes y equipos a cargo. Este cambio, implicó una movilidad territorial para los trabajadores que tuvieron que desplazarse desde sus lugares de trabajo.

Nueva marca: Esta primera etapa culmina el año 2000, con el cambio de marca donde EMOS es reemplazada por Aguas Andinas mientras que Aguas Lo Castillo cambia a Aguas Cordillera. Con estas empresas, Aguas Andinas, Aguas Cordillera y Aguas Manquehue, se crea el Grupo AGUAS a través del cual se explorarán nuevos negocios.

Cambios en la gestión de personas: Se inicia la implementación de nuevos sistemas de gestión por objetivos, de evaluación de desempeño, gestión del conocimiento, existentes

en el grupo controlador AGBAR-SUEZ, que son cogestionados entre los locales y la casa matriz del grupo en Barcelona. De esta manera el grupo multinacional busca generar un mayor alineamiento de sus empresas, en torno a patrones culturales, competencias y habilidades similares, así como intercambio de conocimientos entre las compañías.

Integración al grupo controlador: Para afianzar el sentido de pertenencia, AGBAR realiza encuentros y seminarios internos recién adquirida la empresa, con el objetivo que ejecutivos y profesionales de las distintas empresas de diferentes países, compartan experiencias exitosas y puedan conocerse. Además, cuenta con una política de movilidad interna entre sus empresas dirigida especialmente a nivel de cargos gerenciales y profesionales. En el caso de Aguas Andinas, esta movilidad se ha traducido, mayoritariamente, en la llegada de ejecutivos españoles que vienen por un periodo de 3 años, y en menor medida, en el envío de ejecutivos chilenos a desempeñar cargos gerenciales en otras empresas del grupo.

Para este grupo en particular, además de adaptarse a las nuevas exigencias, nuevos sistemas, y coordinarse con ejecutivos en otros países, tuvieron que hacer un esfuerzo adicional con el manejo del idioma inglés. Si bien, el grupo controlador es español su principal controlador es el grupo francés Suez, que también comenzó a integrar a sus ejecutivos a estos encuentros y seminarios, y se decidió que el idioma para hacer estas presentaciones era el inglés.

Cambios en los ritos: Uno de los cambios más comentados y que está presente hasta hoy en las personas que vienen de la EMOS, es el cierre del centro de recreación de la empresa ubicado en la Reina y la suspensión de la tradicional semana de actividades deportivas y competencia interáreas, que se realizaba para el aniversario.

El centro de recreación, contaba con instalaciones, piscina, y era utilizado por los empleados y sus familias a modo recreacional y también para celebrar eventos familiares como cumpleaños, matrimonios, bautizos, entre otros. La decisión se debió a los altos costos de mantención del recinto y eventualmente, porque podría ser vendido dado el desarrollo

inmobiliario del sector. Luego de una negociación con los sindicatos y el pago una compensación –tipo bono- para los empleados porque se entendía como la supresión de un beneficio, vino el cierre definitivo. Sin embargo, hasta hoy el Centro La Reina se recuerda con nostalgia porque, en palabras de un dirigente sindical, era el punto de encuentro de la “familia EMOS”. Constituía un ícono de la cultura EMOS, que generaba orgullo y pertenencia. Actualmente, las instalaciones están abandonadas.

Una sensación similar ocurrió con la suspensión de las actividades de la semana de aniversario que fueron reemplazadas por una fiesta de gala a fin de año. Aquí, nuevamente, no existen declaraciones escritas sobre la decisión, pero a la luz de los cambios que estaban promoviendo los dueños, podría parecer contradictorio permitir una semana de actividades extra-programáticas que concentraba la atención de toda la empresa.

1.3 Cambios en los supuestos básicos

La construcción de esta nueva cultura supone un proceso de cambio en los supuestos básicos de la organización. No obstante, mientras se instaura esta nueva cultura es esperable que en esta etapa de transición surja una cultura en transición (ACUÑA, E., 1996).

Pese a los cambios y reorganizaciones impulsados por la empresa, se mantienen algunos aspectos más vinculados con la cultura de la dependencia. Comenzando por su estructura de trabajo es más bien de corte tradicional, verticalista, donde el liderazgo se sigue entendiendo como parte del cargo; con una baja presencia de mujeres y jóvenes. Sus oficinas se mantienen prácticamente igual que en los tiempos de EMOS.

En cuanto a los valores y principios de la empresa, se puede decir que algunas de estas declaraciones estratégicas están asociadas con los objetivos estratégicos: **“Me pongo la camiseta por los clientes; buscar mejoras innovando, pienso en el futuro para servir el presente (asociado la sustentabilidad, Aporto en mi equipo y en de los otros)”**. Los otros, sin embargo, están más asociados a promover comportamientos que se asumen como los mínimos esperables de profesionales adultos. Entre ellos, **“Digo las cosas de frente;**

Escucho, pregunto y actúo; Si lo digo lo hago". Las declaraciones como los valores son reciente (3 años), y en su construcción, participaron gerentes, subgerentes y jefaturas y posteriormente fueron consultados a la organización.

Dependencia en EMOS

Para la gran mayoría de los trabajadores, EMOS representaba su única experiencia laboral, satisfacía sus necesidades económicas, de bienestar, asistencial para todo el grupo familiar, relacional (amistades) y emocional (asistencia), condiciones propicias para desarrollar un alto grado de dependencia hacia la organización (ACUÑA, E., 1996).

En los relatos de los trabajadores adscritos al Plan de Retiro, sentimientos de afecto y gratitud profundos hacia EMOS:

"Mi padre me decía siempre que había rezado dos años para que yo tuviera este trabajo (EMOS)... yo creo mucho en El Señor, soy bien cristiano, y creo que este trabajo me lo tenía guardado".

"La compañía me ha dado todo lo que soy".

Este tipo expresiones son reiteradas, principalmente, en los hombres a quienes, socialmente, se le asigna el rol de proveedor –principalmente en esos años-. Para este grupo, de un nivel educacional más bajo y que tuvo la oportunidad de seguir estudiando y capacitándose en su quehacer, su trabajo también le permitió satisfacer sus necesidades de autoestima.

"Pude crecer como persona y bueno, mal que mal, haber sido alguien dentro de la empresa".

Otro signo de la cultura de la dependencia, se expresa en la relación con las jefaturas.

"En EMOS, éramos todos como una familia, no había diferencias tan marcadas entre los ejecutivos, gerentes y un empleado, éramos todos amigos".

A nivel relacional y social, los trabajadores de EMOS también satisfacían sus necesidades entorno a la empresa. El concepto de “la familia EMOS” también surge en los relatos.

“La gente antigua antes era muy familiar, porque caía alguien en desgracia, se hacía una colecta sin que lo conociera y uno abonaba. Pasó que una compañera se le quemó la casa, todos cooperaban y nadie preguntaba para quién era”.

Dependencia fallida en AGUAS ANDINAS

Entre los aspectos que configuran el supuesto de la Dependencia Fallida, está la pérdida de confianza hacia la organización empleador, en cuanto a la satisfacción de sus necesidades de dependencia. Bajo este supuesto surgen sentimientos de añoranza, retraimiento y el repliegue de psicológico. La relación persona- empleo se vuelve más calculadora, transaccional, pero también más madura. La autonomía individual y la competencia se sobreponen a una visión más colectiva de la tarea. (MILLER,E., 2005)

Los relatos que dan cuenta de la dependencia fallida están vinculados a:

Añoranza con la EMOS

“Si pudiera volvería, pero a EMOS, no ahora” ...” Cuando éramos EMOS fuimos más unidos, había más equipo, ahora se ve una suerte de competencia con tus compañeros. Ahora no somos equipo”.

Reconocimiento del esfuerzo de adaptativo y los costos asociados:

“Cuando nos compraron, fue como una bomba de racimo, nos enviaron a todas partes. Acepté terminar en el subterráneo por mis hijos, no podrían haber terminado de estudiar”.

“Tengo una mala historia con Aguas Andinas. Estoy terminando debajo desde donde partí. Me echaron de mi escritorio y perdí mi jefatura. Yo pertenecía a Aguas Cordillera...éramos la cola de ratón y siempre nos menoscabaron”.

“Yo viví todos los cambios tecnológicos de la máquina de escribir. Pasar a la máquina eléctrica se me hizo difícil. He vivido un montón de procesos de cambio, incluido de EMOS a Aguas Andinas”.

Comparación respecto de su esfuerzo individual y contribución respecto del reconocimiento recibido.

“Volvería a trabajar en Aguas Andinas, es una muy buena empresa, tiene muy buenos muchachos que trabajan en terreno, pero la empresa se descuida mucho de ellos”.

También, en relación la conciliación de la vida laboral y familiar.

“Mi señora ha sido consciente conmigo, porque trabajar en turno de noche es complicado. Dejar la cosa sola es complicado. Yo antes trabajaba 6 turnos de noche, a veces seis turnos de día y descansábamos un día. A veces dos días. Sobretudo era complicado cuando teníamos a los niños chicos o cuando se enfermaban. Las empresas no valoran ese tipo de cosas”.

ANÁLISIS DEL PLAN DE RETIRO ANTICIPADO VOLUNTARIO

2.1 Descripción de la propuesta

Como se planteó anteriormente, AGUAS ANDINAS diseñó un Plan de Retiro Laboral dirigido a trabajadores que estaban tres años de cumplir la edad de jubilar.

En su versión implementada en 2015, la oferta consideró los siguientes beneficios:

- Retiro anticipado 3 años antes de su jubilación, manteniendo el salario mientras la persona cumple la edad del retiro.
- Pago de indemnización por los años de servicio, calculadas con un factor adicional.
- Mantención del seguro de vida, catastrófico, salud, uno de los beneficios más valorados por los trabajadores, ya que tiene un reembolso tanto para las consultas, hospitalizaciones, tratamientos médicos y remedios.
- Pago de leyes sociales hasta la edad de jubilación.
- Capacitación Visión Futura, asesoría previsional.

La oferta tuvo una vigencia de tres años, pero los beneficios eran decrecientes de manera que sólo los que se acogían el primer año optaban al 100% de los beneficios. Los que accedían al tercer año, tenían acceso al 25%.

En cuanto a la ejecución del proceso, una vez definido el grupo objetivo y acordado el monto con los sindicatos, la oferta se extendió a los candidatos a quienes se les dio un plazo de hasta 6 meses para decir que opción tomaban.

Los que optaron por suscribirse desde el primer año, se retiraron ese mismo año de la empresa. Desde Recursos Humanos, la negociación la desarrolló una mujer, con jefatura, a cargo de la gestión de los beneficios.

No existió una fase previa de preparación ni de planificación. Tampoco el mecanismo contempló asistencia psicológica para los involucrados: trabajadores y equipo negociador.

En términos de resultados, el proceso lanzado en 2010 logró que de los 66 candidatos 44 aceptaron la oferta el año 1, lo que representa una tasa de adhesión del 67%. En 2015, de los cerca de 100 potenciales candidatos, 75 acogieron la oferta.

2.2 Reacciones que generó la propuesta

Quienes estuvieron a cargo de las negociaciones en el área de Recursos Humanos, señalan que el proceso representó un importante desgaste emocional tanto para el trabajador como para el negociador.

La propuesta despertó en algunos una actitud de rechazo, desconfianza, tristeza y rabia, en gran medida, porque se resistían a dejar la empresa más que por la calidad de los incentivos que les proponía la empresa. Para otros, en cambio, el proceso fue más fluido porque a diferencia de los primeros, se centraron en la oferta económica y en las oportunidades que les abría.

La jubilación es un tema complejo en el cual una persona debe sopesar una serie de aspectos, emocionales, sociales, además del económico. En esta etapa, las personas están expuestas a una serie de emociones y esperable que surjan actitudes que pueden clasificarse en: rechazo, aceptación, liberación, oportunidad y ambivalencia (BUENO, B.; BUZ, J., 2006).

De los relatos de los trabajadores se observa que la propuesta de la empresa generó resistencia, resignación y optimismo.

Los **resistentes** reaccionaron como si la oferta se tratara de una amenaza. Algunos espontáneamente salieron en defensa de su vigencia profesional, señalando que se sentían en condiciones físicas y mentales para seguir trabajando. Entre los **resignados** hubo quienes no ocultaron su pena y temor frente a esta una nueva vida. No tenían amistades fuera de la empresa, ni otros intereses, salvo su trabajo. En este grupo es posible encontrar frases como **“no se que voy a hacer”, “he estado más tiempo aquí que con mi familia”, “estoy solo, mis amigos están aquí”**.

En el grupo de los **optimistas o positivos**, vieron en la oferta de la empresa una oportunidad para concretar inversiones en un negocio familiar o capitalizar el que ya venían trabajando en paralelo a su trabajo. Otros, vieron una opción descansar, viajar, o como un ahorro que les brindaba seguridad en el futuro. Para otros, desarrollar actividades, no remuneradas –

desde talleres de cocina hasta curso de idiomas- para la cuales nunca tuvieron tiempo mientras trabajaban. En este caso, el punto en común en este grupo es que sus integrantes tenían un plan y una menor dependencia emocional del trabajo.

2.3 Supuestos básicos en la reacción a la oferta

Considerando la relación de los trabajadores con la empresa, quisimos indagar a partir de sus relatos la incidencia de los supuestos básicos en el comportamiento que tuvieron algunos grupos en la relación a la oferta.

Dependencia fallida

Si consideramos que la jubilación es un evento conocido y, por lo tanto, es posible planificar los trabajadores no asumen esta tarea de igual manera. A partir de sus relatos, se advierte que para algunos la pérdida del paraguas protector de la empresa es un tema crítico. Reaccionan molestos, con pena, la sola idea de no continuar con su trabajo los deja en la incertidumbre de no saber qué hacer. La empresa no los preparó, ciertamente, para esta nueva etapa de sus vidas. Aun cuando faltan apenas 3 años para jubilar, la propuesta los sorprende desprevenidos, sin un plan. Se han volcado a su trabajo sin cuestionamiento alguno, al punto que ante su pérdida se sienten desolados, sin norte. En esta reacción de enojo y vocación casi ciega al trabajo, puede ser un síntoma de la presencia de los supuestos de dependencia fallida, ante la pérdida de la protección de “la madre”. (MILLER,E., 2005).

Algunos comentarios que dan cuenta de este fenómeno:

“Tengo pena, no quería retirarme, me voy sólo por esta enfermedad que llegó de un momento a otro”.

“No es fácil. Vivo solo, mi gran compañía son mis compañeros y mis jefes”.

“La mayor parte de mi vida la pasé acá, más que en mi casa. Si uno suma todas las horas... es mucho. Tengo que darle las gracias a mi familia, a mi señora principalmente, porque a diferencia de otros colegas, ellos fueron comprensivos conmigo, comprendieron lo que significaba el trabajo. Es importante”.

En algunos relatos, se advierte que la resistencia a la propuesta de la empresa está asociada a la autopercepción de algunos trabajadores sobre la vigencia de sus competencias y habilidades para desarrollar su trabajo.

“Estoy capacitado física y mentalmente para seguir trabajando hasta los 65 años. Me retiro, exclusivamente, porque mi vieja dejó hace poquito de trabajar y se siente sola en la casa”.

“Mi jefe me dijo que podría haber seguido hasta los 65 años... si no fuera por esta enfermedad, hubiera continuado.”

“No sé lo que quiero hacer. La verdad es que estaba indeciso, quería seguir trabajando. Hice las consultas y como resultaba conveniente tomé el plan, pero no tengo claro lo que voy hacer. Tengo que pensar en algo, quizás me dedique a los jardines. Creo que tengo talento para eso.”

Una nueva relación persona -empleo

A diferencia de los primeros, en el grupo de los **optimistas o positivos**, se advierte una mayor autonomía e independencia respecto de la empresa. No sólo tienen un plan, sino que además en la evaluación de la oferta priorizan su futuro, su nueva vida. En este grupo se advierte, una relación laboral más madura, en la que las personas asumen un mayor liderazgo sobre su vida y no le traspasan esa responsabilidad a la empresa. (MILLER, E., (2011))

“Yo me voy feliz... es harta la plata la que voy a recibir. Vamos a construir unas cabañas en la playa para veraneo con mi señora. Son los mejores meses para trabajar, además que puedes relajarte y disfrutar el trabajo que uno hace”.

“Siempre hemos querido tener una confitería con mi señora. Voy aprovechar la plata para eso”

“Me están liquidando los años de servicio así que voy a recibir mi indemnización. Me va a servir para invertirla por ahí en algún negocio o

guardarla para alguna emergencia. Lo bueno es que no pierdo los beneficios y no pierdo el seguro”.

A diferencia del primer grupo, en este grupo hay un deseo expreso de aprender cosas nuevas, de tener más tiempo para realizar actividades distintas a su trabajo.

“Me siento muy feliz. Podré hacer cosas que he venido posponiendo, como cursos de cocina, de costura, que se dictan en el horario de trabajo. Quiero hacer cursos para orientar a niños, acompañamiento de la tercera edad”.
(Trabajadora)

“Firmé altiro. Solo quiero descansar. No tengo ningún plan salvo descansar en mi casa en Rengo” (Trabajador Aguas Andinas)

“Soy cristiano y ahora podré dedicarme a predicar”.” (Trabajador Aguas Andina)

3. ANÁLISIS DE ENTORNO: ENVEJECIMIENTO Y LA CRISIS DEL SISTEMA PREVISIONAL CHILENO

La propuesta de AGUAS ANDINAS convive en un entorno previsional complejo. Mientras la tasa de envejecimiento y la esperanza de vida de los chilenos va en alza, el sistema de pensiones está sumido en una crisis de reputación y confianza como consecuencia de los bajos montos de pensiones por vejez.

El sistema de Administración de Fondos de Pensiones (AFPs), fue creado en 1981, a través del Decreto Ley 3.500, en reemplazo del sistema de reparto gestionado por el Estado. El sistema gestiona las pensiones por vejez, invalidez y de sobrevivencia. Los afiliados pueden optar a una pensión vejez a los 60 años en el caso de las mujeres y 65 años para los hombres. En el caso que quieran pensionarse anticipadamente deben cumplir los siguientes requisitos: Tener un ahorro que permita cubrir a los menos el 70% del promedio de las

rentas imponibles, actualizadas, de los últimos 10 años y siempre que dicho monto sea igual o superior al 80% de la Pensión Máxima con Aporte Solidario vigente.

Una vez cumplidos los requisitos las alternativas para el pago de la pensión son (ASOCIACION DE AFP DE CHILE, 2017)

- **Renta Vitalicia Inmediata:** El afiliado opta por transferir los fondos de su Cuenta Individual a una Compañía de Seguros de Vida, a cambio del compromiso de que ésta le pague una renta mensual fija en UF mientras viva y, al momento de fallecer, debe asegurarle Pensiones de Sobrevivencia a sus beneficiarios.
- **Renta Temporal con Renta Vitalicia Diferida:** El afiliado opta por transferir parte de los fondos de su Cuenta Individual a una Compañía de Seguros de Vida, a cambio de una renta mensual a contar de una fecha futura determinada en el contrato. Además, mantiene en su cuenta un saldo suficiente para recibir de la AFP una renta mensual durante todo el período anterior al inicio del contrato de Renta Vitalicia.
- **Retiros Programados:** El afiliado opta por mantener los Fondos de su Cuenta Individual en la AFP, o bien, transferidos a la Administradora de Fondos de Pensiones de su elección y efectuar retiros mensuales con cargo a ésta. Estos retiros se expresan en UF y se calculan todos los años de acuerdo al Saldo de la Cuenta Individual y a las expectativas de vida del afiliado y su grupo familiar.
- **Retiros Programados con Renta Vitalicia Inmediata:** El afiliado opta por mantener un porcentaje de su fondo en su cuenta en una AFP y con ello obtener el pago de una pensión por retiro programado. Con la otra parte de su fondo, contrata una renta vitalicia la que se paga en forma simultánea con el retiro programado, de esta forma el afiliado recibe dos montos de pensión.

Los resultados preliminares del Censo 2017 evidencian que el envejecimiento de la población chilena es una tendencia que se mantiene al alza. Mientras los menores de 15 años representan un 20% de la población (9 puntos porcentuales menos que en 1992), el universo de quienes tienen entre 65 años y más, casi se duplica en el mismo periodo (de

6,6% suben a 11,4%). Para el año 2050, se estima que los adultos mayores (65 años y más) representarán el 24,5% de la población.

Actualmente, la esperanza de vida en Chile asciende a 75,5 años para los hombres y a 81,7 años para las mujeres. Para el año 2020, se espera que ascienda a 76,1 años y 82,2 años, respectivamente, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). De concretarse las estimaciones, Chile será el 6to país en el mundo con mayor esperanza de vida según la ONU (World Population Prospects: 2015 Revisión, desarrollado por su División de Población).

Este mayor envejecimiento sería una de las causas que está impactando negativamente ñas pensiones por vejez pagadas por las AFP. Sus representantes agregan que a la mayor esperanza de vida se suman los bajos salarios de los chilenos, y, también que los actuales pensionados no cumplen 20 años de ahorro con los que fue diseñado el sistema. (LARRAIN, F. Presidente de la Asociación de AFPs, 2018)

En los últimos años se han introducido importantes reformas al sistema previsional. En 2008, bajo el primer gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, se incorporaron las Pensiones Solidarias con financiamiento estatal. Se crea la Pensión Básica Solidaria, dirigido a mujeres de 60 años y hombres de 65 años, de los sectores más vulnerable, con o sin cotizaciones. Para este grupo se establece una pensión mínima que comienza en \$65.000 mensuales, financiada por el Estado. También, crea el Aporte Previsional Solidario (APS), dirigido hombres y mujeres cotizantes del sistema de pensiones, cuyos ahorros no les alcancen para una pensión mínima de \$70.000 que se incrementa, gradualmente, hasta llegar a los \$255.000 mensuales.

En su segundo mandato, Bachelet impulsó una nueva reforma que contempla dos proyectos. Uno crea el **Consejo de Ahorro Colectivo**, que estipula el incremento de 5% en las cotizaciones y el otro introduce **cambios regulatorios a las AFP**. Fueron ingresados el 23 de agosto de 2017 y a enero de 2018, siguen en su primer trámite constitucional.

Actualmente, el sistema de pensiones –que incluye tanto al sistema de AFP como al sistema antiguo- paga un poco más de un millón de pensiones y en promedio (incluyendo todos los

subsidios del Estado) no superan los \$200.000 (7,57 UF a diciembre de 2016) (SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES, s.f.). El monto de la pensión promedio mensual de las 790.000 pensiones de vejez que paga el sistema de AFP alcanzaba a \$247.000 (9,36 UF) a diciembre de 2016, llegando a \$300.000 (11,37 UF) en el caso de los hombres y a \$183.000 (6,96 UF) en el de las mujeres. La Pensión Básica Solidaria (PBS) llega a \$103.000 mensuales.

La percepción de que los ingresos resultan insuficientes para abordar las necesidades de esta última etapa de la vida, es uno de los factores que está incidiendo en la tendencia a postergar la decisión de retirarse. En el caso de las mujeres, la edad promedio de jubilación por vejez alcanzó a 61,8 años y para los hombres a 65,8 años a diciembre de 2016

En el caso de los pensionados por vejez anticipada, se observa una disminución leve pero persistente. La edad promedio de las mujeres que está optando por la pensión anticipada ha ido aumentando a los 59,8 años (prácticamente a la edad de jubilarse). En el caso de los hombres se elevó a los 59,4 años a diciembre de 2016, pero a diferencia de las mujeres, sigue existiendo una brecha de 5 años. (SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES, s.f.)

En su propuesta, “Para mejorar las pensiones, aportes al debate” 2017, el economista de CIEPLAN, José Pablo Arellano advierte que la permanencia de las personas de tercera edad en el mundo del trabajo se ha ido alargando. A partir de datos de la CASEN, sostiene que el 70% de las mujeres que trabaja a los 59 años sigue haciéndolo entre los 61 y los 65 años. Entre los hombres, el 57% de los que trabajan a los 64 años lo sigue haciendo entre los 68 y los 70 años. De esta manera, señala el economista, se están suscitando dos situaciones distintas: una es la edad a la cual se deja de cotizar y se empieza a cobrar la pensión y otra la edad a la cual se produce el retiro de la actividad laboral. El cobro de la pensión en la enorme mayoría de los casos es a la edad legal de jubilación. El retiro efectivo ocurre años después.

JUBILACIÓN Y DESPIDO

De acuerdo al Código Laboral la jubilación no constituye una causal de término de contrato de trabajo salvo en el caso previsto en el **Artículo 17 de la ley 17.671**, que dice relación con el proceso de pensión que inicia el trabajador. De acuerdo al Código Laboral, el despido por edad es considerado una práctica que vulnera el derecho de las personas a la no discriminación.

“Son contrarios a los principios de las leyes laborales los actos de discriminación. Los actos de discriminación son las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional, situación socioeconómica, idioma, creencias, participación en organizaciones gremiales, orientación sexual, identidad de género, filiación, apariencia personal, enfermedad o discapacidad u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación” (Art. 2 LEY 19.759, 2001).

En este contexto es esperable que, ante la creciente tasa de envejecimiento y la mayor esperanza de vida, las empresas tengan que abocarse a la búsqueda de propuestas lo suficientemente atractivas para sus destinatarios.

CONCLUSIONES

Este caso de estudio se propuso indagar sobre la experiencia de una empresa, AGUAS ANDINAS, en la implementación de un Plan de Retiro Laboral dirigido a trabajadores que estaban a tres años de cumplir con la edad de jubilación (60 años mujeres y 65 años hombres). El grupo estaba conformado por trabajadores que llevaban más de 30 años vinculados a la empresa, y se desempeñaban como operarios, administrativos, profesionales (sin personas a cargo), supervisores y jefes.

La propuesta se implementó el año 2015, y era la segunda vez que se aplicaba en la empresa. La oferta contemplaba incentivos económicos y beneficios para motivar su aceptación. En esta segunda versión, al interior del grupo que fue convocado, se generaron reacciones emocionales y actitudes que se hicieron presentes en el proceso de negociación y que conllevaron un importante desgaste emocional para todos los involucrados. Si bien, finalmente, de los 100 candidatos, 75 aceptaron, surgieron dudas respecto de que tan exitosa podría ser una próxima implementación.

Para entender el origen de estas reacciones, este estudio indagó en la cultura interna de la empresa y los supuestos básicos subyacentes que pueden estar interviniendo en la decisión del grupo, en una de los dos direcciones, resistencia y acogida; en la relación del grupo con la empresa y su trabajo; en el impacto que significa para una persona acogerse a retiro laboral, así como también, de qué forma la propuesta de la empresa se hacía cargo de las complejidades que conlleva este evento en esta etapa de la vida.

Para aproximarnos a la cultura interna y los supuestos básicos presentes, esta investigación consideró necesario abarcar los principales hitos que han marcado la historia laboral de este grupo de trabajadores, en los 30 años que está vinculado con la empresa. EMOS nace 1977, en un momento político y económico complejo, en el que las autoridades de gobierno de la época, adoptan un nuevo modelo de desarrollo, de libre mercado, que retiró al Estado de todas las actividades productivas de bienes y servicios, y de generación de empleo. El sector privado, asume en forma exclusiva, ese rol. En ese contexto, con un Estado en retirada, las

autoridades deciden convertir el servicio público a cargo de los servicios de agua potable y alcantarillado, en empresas sanitarias regionales con la expectativa de ser enajenadas. EMOS, junto a las otras empresas recién constituidas, reciben el mandato de ser eficientes y autofinanciables (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005). En ese marco, ocurrió un plan de reducción del personal, que a nivel sectorial se tradujo en una caída de 13.000 empleos (de fines de 1974) a 3.800 (en 1979) (BIEHL, O ; CARDENAS, M., 2005).

Para mediados de los 90, EMOS operaba como una Sociedad Anónima Abierta S.A, que cumplía con todos los requisitos para que las AFP pudieran invertir en ella (AGUAS ANDINAS, 1996). Fueron estos resultados los que plantearon dudas respecto de la necesidad de venderla. Los trabajadores y algunos parlamentarios oficialista se opusieron interponiendo un recurso de protección que no prosperó. La CORFO siguió adelante con el proceso y la venta se concretó en 1999, a través de una licitación internacional.

Los nuevos dueños de EMOS, el grupo internacional AGBAR SUEZ, con una vasta experiencia en la industria sanitaria, implementaron una serie de cambios tendientes a modernizar su operación, darle un giro comercial, y también, integrarla dentro de la red de empresas del grupo. A un año de la compra, el nombre de EMOS se cambia por el de AGUAS ANDINAS (año 2000) (AGUAS ANDINAS, 2001) -siguiendo la línea de marcas usadas por las otras empresas que forman parte del grupo-. También en ese periodo, se compraron dos empresas sanitarias privadas, de tamaño mediano, que operaban en Santiago, AGUAS CORDILLERA y luego AGUAS MANQUEHUE, que fueron integradas bajo un nuevo paraguas, el GRUPO AGUAS. De acuerdo a las memorias anuales de la empresa, entre las primeras medidas, los nuevos controladores realizaron una reestructuración organizacional: cambiaron las autoridades de la empresa, reorganizaron las áreas de la compañía, introdujeron nuevos sistemas y también se realizó un ajuste en la dotación, pasando de 1.800 a 1.200 empleados en la compañía (AGUAS ANDINAS, 1997) (AGUAS ANDINAS, 2001)

Adicionalmente, se cambiaron algunos ritos como la celebración del aniversario de la empresa, y el cierre de instalaciones emblemáticas, como el Centro de Recreacional La Reina. Estos últimos aún son resentidos por quienes vivieron esa etapa.

Así, AGUAS ANDINAS nace de esta mezcla de culturas de la estatal EMOS, de las empresas familiares privadas, AGUAS CORDILLERA y AGUAS MANQUEHUE, y del grupo controlador, hispano francés, AGBAR-SUEZ.

Si bien han transcurrido 19 años de su compra, esa mezcla de culturas sigue vigente al interior de la empresa. La cultura interna aún está en transición, un fenómeno que se ha advertido en otras empresas públicas que fueron privatizadas (ACUÑA, E., 1996).

En el caso de Aguas Andinas, el 28% de sus trabajadores al año 2016, entre ellos el mismo grupo de trabajadores abordados en el Plan de Retiro Voluntario, había vivido este proceso, de venta, compras, fusiones, internacionalización, reestructuraciones.

Del análisis de los relatos de los trabajadores adscritos al plan, extraídos de las entrevistas realizadas para el libro *50 Testimonios de la Historia de Aguas Andinas*, se advierte que esta mezcla de culturas sigue vigente. En estas entrevistas, los trabajadores exponen lo que significó para ellos su paso por la empresa, haciendo una clara diferencia, entre su experiencia EMOS y AGUAS ANDINAS. Lo mismo ocurre con los trabajadores que vienen de AGUAS CORDILLERA. En los relatos se observa que existe añoranza por lo vivido en esa etapa previa a la privatización, en el caso de EMOS, y de la compra, en el caso de AGUAS CORDILLERA. En ambos casos, los trabajadores vinculan a la empresa antigua, con momentos idílicos, donde reinaba el compañerismo, la generosidad, los buenos jefes. En el caso de EMOS, algunos atribuyen su ingreso a la empresa estatal a una bendición de Dios, quien los premiaba con este trabajo. Para ellos, fue la gran proveedora y responsable del futuro de sus hijos. Una imagen muy similar a la figura de la “empresa madre” a la que hace referencia Miller para describir como opera el supuesto de la dependencia en las culturas internas, entre ellas, en las empresas estatales (MILLER, E., 2005) (ACUÑA, E., 1996)

Cuando se aborda a AGUAS ANDINAS, los relatos cambian. No hay una visión idílica respecto de la empresa, sino más bien realista. En paralelo, surge el individuo y su autovaloración respecto de su trabajo y el aporte que hace a la empresa. En esta nueva relación, se

distingue la presencia del supuesto de la dependencia fallida, que da pie a una relación más autónoma y más madura (MILLER,E., 2005)

De los relatos, también se advirtió que ambos supuestos, dependencia y dependencia fallida, se hicieron presentes cuando llegó el momento de tomar una decisión frente a la oferta de la empresa. Para aquellos que tenían una relación más de dependencia, reaccionaron frente a la oferta como si fuera una amenaza, equivalente a una traición. Algunos están desconectados de sus intereses, no tienen redes sociales fuera de la empresa, se refieren a sus compañeros de trabajo como su familia. El dejar la empresa los atemoriza y entristece, no saben a que se dedicarán. Se sienten vigentes, con ganas de seguir trabajando. Tienen la opción de decir que no, porque la oferta es voluntaria, no obstante, la aceptan. (AGUAS ANDINAS, 2015)

También se observó que al interior del grupo hay integrantes que, por el contrario, dieron una buena acogida a la propuesta, evidenciando una nueva relación con el empleo. Estas personas estaban conectadas con sus intereses, y con todo aquello que querían y no podían realizar por falta de tiempo. Algunos tienen planes de negocios familiares con un diseño bastante avanzado, evidenciando un ejercicio de liderazgo frente a su jubilación, que los deja en mejor pie para reflexionar sobre la conveniencia de la oferta. Para ellos la oferta de la empresa representaba una oportunidad para concretar sus planes.

A raíz de lo expuesto, es preciso hacer notar que, a lo largo de todo el proceso de negociación del plan de retiro voluntario, la participación de los trabajadores es casi nula. Las condiciones del plan se negocian entre la empresa y las dirigencias sindicales. De manera que todo llega zanjado, sin que las personas, directamente involucradas, tengan muchos grados de maniobra u opinión.

Fortalezas y debilidades del plan

Entre sus principales fortalezas, el Plan de Retiro Voluntarios de AGUAS ANDINAS fue concebido como un mecanismo permanente y continuo. Esto marca una gran diferencia respecto de otras soluciones utilizadas en el mundo corporativo, que más bien aprovechan procesos de reestructuraciones para ofrecer planes de salida a quienes tiene más edad o tiene mayor antigüedad.

Otro aspecto que fortalece la iniciativa, son los incentivos económicos y la mantención de los seguros de salud y de vida por hasta 3 años. La oferta es atractiva y prueba de ello es la tasa de adhesión al plan. No obstante, si bien es importante, la propuesta se centra exclusivamente en este aspecto, lo que de alguna manera le imprime una dimensión casi estrictamente transaccional a una relación de 30 años. Este actuar no es coherente con la motivación y el sello que la empresa le confiere a esta iniciativa, respecto de se que se trata de un reconocimiento por el trabajo realizado y por su preocupación y cuidado por promover la calidad de vida de estos trabajadores.

Adicionalmente, en el Congreso Nacional se está tramitando un proyecto de ley que busca aumentar en 5 años la de jubilación, quedando en 65 años para las mujeres y 70 años para los hombres. En este nuevo escenario, las condiciones cambian rotundamente, de manera que será necesario evaluar su continuidad y viabilidad económica. De eliminarse esta iniciativa, la empresa quedaría sin ninguna iniciativa relacionada con la gestión del envejecimiento de su dotación.

Entre los aspectos a considerar, es la falta de un enfoque más sistémico para abordar un fenómeno bastante gravitante en la organización, presente y futura. Aunque en su diseño se pensó como un mecanismo continuo inserto en la empresa, en la práctica no opera como tal. Así como también, tampoco existe al interior una conversación o alguna señal que ponga el retiro laboral como un tema relevante.

La falta de este enfoque más sistémico, también se notó en la falta de gestión de los aspectos emocionales y sociales, tan relevantes como el económico. Más que con el jubilo, está etapa esta vinculada a pérdidas y ajustes (SCHEIN, E., 1978) (CAMPOS, B y ESCOBAR, D, 2014) en el estándar de vida, en las redes sociales, en el rol y la identidad de las personas. Las emociones que surgen son muy similares a las que ocurren frente a la pérdida del empleo (ACUÑA, E., 2003). De manera que es esperable que esta decisión sea resistida. Frente a este impacto, la empresa no tiene herramientas ya sea para asistir al trabajador como para tener algún grado de gestión

Por el contrario, la forma en que se ejecuta: extender la oferta, sobre la cual los trabajadores deben pronunciarse en un lapso no superior a 6 meses, y de ser favorable se produce el retiro dentro del mismo año, puede ser interpretada como poco cuidadosa, o al menos, no muy coherente con el reconocimiento que quiere entregar.

Vinculado con lo anterior, también sería importante considerar la participación de los trabajadores en el diseño y la búsqueda de soluciones. Esta participación debería ser directa y no sólo a través de los sindicatos, de manera de potenciar el liderazgo y responsabilidad que les cabe a cada persona en el diseño de su futuro. No sólo contribuiría en la calidad y efectividad de las propuestas, sino que además en la autoestima y autoconfianza de las personas, respecto de que serán capaces de lidiar con el cambio de vida tiene un papel crucial. Este aspecto es fundamental en una mirada positiva de la jubilación (BUENO, B.; BUZ, J., 2006).

Propuestas de mejora

En relación a los aspectos de mejora, la primera sugerencia a la empresa enfocarse de manera temprana respecto de la viabilidad de su Plan de Retiro Laboral, bajo las nuevas condiciones que contempla la reforma que se tramita en el Congreso, en cuanto eleva la edad legal para acogerse a jubilación.

Considerando que el envejecimiento de la fuerza laboral en Chile será un tema relevante dentro de los próximos años, se sugiere a la empresa es abordar esta temática a través de un **Programa Organizacional**, que aborde jubilación por vejez en su real dimensión, con todas las complejidades que implica: económicas, sociales y emocionales. Sobre todo, porque aún cuando se modifique la edad para jubilar, el retiro laboral seguirá siendo un evento conocido posible de planificar.

Entre sus principales características, el Programa debería tener una gestión continua y para eso necesitaría contar con una estructura organizacional simple pero propia, con capacidad de tener una mirada sistémica, que se vaya anticipando a los cambios, que pueda desarrollar proyectos, coordinarse con otras áreas y retroalimentar procesos futuros.

Desde una mirada sistémica, en un nuevo contexto, el Programa debería contribuir a aportar a la organización la claridad respecto de cuáles son las condiciones deben gatillar el retiro laboral y en qué condiciones se encuentra los trabajadores en esta etapa. Desde la perspectiva del trabajador, la empresa podría brindar una asistencia más eficaz para enfrentar esta etapa, y desde la empresa, la ganancia está en que tendrá a la mano información relevante no sólo para motivar el retiro, sino también para reconocer aquellos perfiles que podrían seguir vinculados desde un nuevo rol.

Asimismo, el Programa también debería velar por incorporar la mirada del trabajador tanto en el diseño como la búsqueda de soluciones. Esto no sólo contribuiría en el desarrollo de planes de acción más eficaces, sino también, en reconocer el liderazgo y la responsabilidad que debe tener una persona en el diseño de su futuro.

Como focos centrales, el Programa, debería promover la educación previsional (para toda la organización); la planificación previa (a partir de los 50 años, por ahora) y la planificación para el retiro (para quienes están cerca del retiro desde los 57 y 63, en adelante) que debería centrarse en la entrega de las herramientas para lograr una jubilación positiva, desde la co-creación de soluciones.

Una experiencia en este sentido se adoptó la Dirección de Salud, Araucanía Norte, Novena Región, desarrolló un Programa de Egreso Asistido, dirigido a sus funcionarios que estén ad portas de cumplir con su edad de jubilación. El programa está cargo de una sicóloga, dependiente del Departamento de Bienestar. El foco del programa es educar a las personas sobre las implicancias de esta nueva etapa en su vida. La propuesta se propone acompañar a los funcionarios por un periodo de 5 años para enfrentar mejor preparados su etapa de jubilación. Contempla asesorías previsionales, apoyo psicológico, plan de incentivos para realizar actividades esparcimiento y entretenimiento, talleres. Las actividades son revisadas cada seis meses fin de ir adaptándolas las necesidades de los adheridos al plan.

En el caso de AGUAS ANDINAS, la propuesta consideraría:

Talleres de educación previsional para toda la organización. Existen numerosas instancias y entidades que ofrecen de manera gratuita talleres y charlas en las empresas, sobre el funcionamiento del sistema actual y recomendaciones de ahorro. El Programa debería ofrecer estas charlas de manera continua, de manera de instalar la temática a nivel organizacional.

Programa dirigido al grupo de los 50 años en adelante con foco en la planificación previa. Considerando la edad de este grupo, las iniciativas podrían dirigirse a fortalecer el manejo de inversiones y gastos y **ampliar su empleabilidad**. En relación al aspecto económico, en esta etapa aún es posible influir en el ahorro previsional de manera que a este grupo se lo podrían facilitar asesorías financieras más sofisticadas, para darle una mayor autonomía y poder decisión en el manejo de sus inversiones previsionales y ahorro. En especial, porque

la empresa considera el pago de bonos anuales que podrían tener un destino más focalizado.

En cuanto a la empleabilidad, a este grupo se le podría facilitar el acceso a cursos, talleres, especializaciones, más vinculados a los intereses de las personas que a los de la empresa. Actualmente, la oferta de capacitación está supeditada al quehacer del negocio. Para este grupo, la empresa podría cofinanciar o financiar estas iniciativas, aprovechando, por ejemplo, la franquicia que ofrece el SENCE y que no tiene impactos económicos.

Programa para la Planificación del retiro. El objetivo en esta etapa debería estar orientada a cautelar que los trabajadores cuenten con las herramientas para lograr, en lo posible, una jubilación positiva. Entre los factores que inciden en que una persona tenga una mirada más positiva de la jubilación, están la autoestima y la creencia de que será capaz de adaptarse al cambio. También, está el aspecto social (el apoyo de la familia y los amigos), el nivel de educacional y los ingresos. (BUENO, B.; BUZ,J., 2006).

Las recomendaciones coinciden en que esta planificación debe iniciarse en los últimos años de la vida laboral (entre 2 y 3 años aprox) de una manera continuada y no meses antes de que cese del trabajo (BUENO, B.; BUZ,J., 2006).

En esta etapa de Planificación del Retiro, debería considerar:

- **Diagnóstico** del grupo objetivo que se va abordar: sus condiciones, económicas, emocionales y también físicas. Las inquietudes y expectativas de esta nueva etapa. Este diagnóstico permitiría brindar una oferta de acuerdo a las necesidades de las personas y del grupo.
- **Elaboración de propuestas de trabajo individual:** A partir de la radiografía, se puede configurar la oferta individual que podría incluir sesiones de coaching.
- **Elaboración de propuestas de trabajo a nivel grupal cocreadas:** En esta etapa

se advierte la oportunidad de abrir espacios para incorporar la mirada de los trabajadores respecto de lo que necesitan y esperan obtener a fin de lograr una mayor efectividad. Para formalizar este proceso se sugiere **Talleres de co-creación**, a través de los cuales los trabajadores también participan de la responsabilidad de buscar sus propias soluciones, a partir del reconocimiento de sus intereses, sus expectativas. En esta co-construcción, los trabajadores podrían afianzar su confianza y autoestima respecto de que son capaces de afrontar esta nueva etapa (BUENO, B.; BUZ, J., 2006), con acciones concretas que surjan de ellos mismos.

- **Potenciales asesores y proveedores de servicio:** En este ciclo, las personas también asumen como tarea encontrar actividades que les permitan mantener un nivel de energía y habilidad, como también otras en las que puedan usar su sabiduría y experiencia. (SCHEIN, E., 1978). Como parte del programa, la empresa podría evaluar formalmente, que personas estarían interesadas y cumplen con los requisitos para desempeñarse como asesores o proveedor de servicios. En esto se produce hay una ganancia recíproca, el trabajador mantiene una fuente de ingresos y la empresa, aprovecha el talento y el conocimiento de un experto.

Desafíos

La mayor expectativa de vida, los bajos montos de las pensiones, así como el proyecto de ley que propone aumentar en 5 años la edad de jubilación para mujeres y hombres, son variables que apuntan al sentido opuesto al Plan de Retiro Anticipado Voluntario diseñado por la empresa.

En los últimos cuatro años, el número de pensionados que optaron por la vejez anticipada muestra una tendencia a la baja. Adicionalmente, se observa que los trabajadores están retrasando su retiro del mundo del trabajo aún cuando se hayan acogido a la jubilación. Se

estima que las mujeres y los hombres están prolongando su actividad hasta los 64 y 68 años, respectivamente (ARELLANO, José Pablo, 2017).

El cobro de la pensión en la enorme mayoría de los casos es a la edad legal de jubilación, sin embargo, el retiro efectivo ocurre años después (ARELLANO, José Pablo, 2017)

A la luz de estos datos, tal como lo mencionamos, una decisión relevante será evaluar si bajo estas nuevas condiciones, económicamente, es viable mantener un Plan de Retiro Laboral Anticipado.

Asimismo, considerar una participación activa de los trabajadores directamente involucrados, en la búsqueda y diseño de soluciones para su nueva etapa de vida, no sólo aportará en la gestión del fenómeno, sino también en la promoción de entornos de trabajo más saludables.

BIBLIOGRAFÍA

ACUÑA, EDUARDO (2004). EXPERIENCIAS DE DESEMPLEO. REPOSITORIO ACADÉMICO UNIVERSIDAD DE CHILE. SANTIAGO, CHILE.

ACUÑA, EDUARDO (2003). PÉRDIDA DEL EMPLEO Y SU EFECTO EN LAS PERSONAS. REVISTA DE PSIQUIATRÍA, VOL.17. SANTIAGO, CHILE.

ACUÑA, EDUARDO (1996). CAMBIOS EN LA CULTURA DE LAS EMPRESAS PRIVATIZADAS. REPOSITORIO ACADÉMICO UNIVERSIDAD DE CHILE. SANTIAGO, CHILE.

ARELLANO, JOSÉ PABLO (2017). PROPUESTA: CÓMO MEJORAR LAS PENSIONES, APORTES PARA EL DEBATE. CIEPLAN, SANTIAGO, CHILE.

BIEHL OSCAR; CÁRDENAS MIGUEL (2005). "PRIVATIZACIÓN DE EMOS" SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL, MENCIÓN ADMINISTRACIÓN. REPOSITORIO ACADÉMICO UNIVERSIDAD DE CHILE. SANTIAGO, CHILE.

BUENO M., BELÉN, BUZ D., JOSÉ (2006). JUBILACIÓN Y TIEMPO LIBRE EN LA VEJEZ. INFORMES PORTAL MAYORES, NO 65. LECCIONES DE GERONTOLOGÍA, IX, MADRID.

CAMPOS, Bernardita; ESCOBAR Déborah, (2014). Jubilación/Retiro Laboral. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración". Repositorio Académico Universidad de Chile. Santiago, Chile.

CENSO 2017: www.censo2017.cl

CÓDIGO LABORAL CHILE. Artículo 2, Ley 19.759, 2001.

LEVINSON, Harry, (1972) The Easing the pain of personal loss. Harvard Business Review. Vol. 50. p 80-88. Estados Unidos.

MEMORIA ANUAL EMOS 1996

MEMORIA ANUAL EMOS 1997

MILLER, Eric (2005). Liderazgo, Creatividad y Cambio en Organizaciones. Libro, Ediciones COPIGRAPH. Santiago, Chile.

PROGRAMA DE EGRESO ASISTIDO, Dirección de Salud, Araucanía Norte

RAMOS, Claudio (2009). Transformación de las Empresas Chilenas. Universidad Alberto Hurtado. Santiago

RANDSTAD WORKMONITOR ESTUDIO TRIMESTRAL DE TENDENCIAS Y MOVILIDAD LABORAL, 2015. www.randstad.cl

REPORTE SUSTENTABILIDAD AGUAS ANDINAS 2016

RIVEROS, Luis (1984). Un análisis sobre el problema del empleo en Chile en la década del 70. Repositorio Académico, Universidad de Chile. Santiago, Chile
www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/128561

RUSSELL Jeffrey, RUSSELL Linda (2006). Change Basics. American Society for Training & Development and Jeffrey Russell and Linda Russell. Estados Unidos.

SCHEIN, E. (1978). Career Dynamics: matching individual and organizational needs, Estados Unidos: Addison –Wesley Publishing Company.

SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES. SECCIÓN ESTADÍSTICAS.

[HTTPS://WWW.SPENSIONES.CL/](https://www.spensiones.cl/)

50 TESTIMONIOS DE LA HISTORIA DE AGUAS ANDINAS (2015). Aguas Andinas, Santiago Chile.

ANEXOS

OFERTAS PARA LA COMPRA DE EMOS

La privatización de EMOS consideró traspasar el 55% de la propiedad a privados dividido en: 35% para el consorcio ganador; un 10% se repartiría entre los trabajadores y el 10% restante será colocado en el mercado bursátil. El otro 45% seguirá en manos de CORFO.

El gobierno valoró a esta sanitaria en US\$1.400 millones, por ende, esperaba recibir por el 42,16% una oferta cercana a US\$490 millones. Prensa de la época da cuenta que, sin embargo, el presidente de EMOS, Sergio Saavedra, informó que se estableció un precio mínimo por recibir de US\$420 millones.

De las 57 empresas que en un principio se interesaron en adjudicarse EMOS, sólo 7 clasificaron para poder participar en el concurso. Finalmente, sólo 3 consorcios materializaron su propuesta (BIEHL, O. ; CÁRDENAS, M., 2005) El gobierno tomó la opción más alta, que consistía en una oferta de US\$964,09 millones por el equivalente al 42,16% de EMOS, ofertado por el consorcio Aguas Metropolitanas, AGBAR y SUEZ . Del monto total, US\$ 439 millones serían reinvertidos en la propia empresa, con lo cual la sanitaria se aseguraba un plan de inversión para los próximos 3 años. El resto de los recursos pasarían directamente al fisco. Adicionalmente, se colocó en la bolsa un 10% adicional de acciones a

un precio preferente dirigido a los trabajadores. Además, se contempló un aumento de capital que reduciría hasta un 35% la participación del socio controlador mientras que el Estado se quedaría con el 45% restante.

1) Inversiones Vivendi: Empresa Franco española (ex Compagnie Generale des Eaux), con US\$0,24056 por acción.

2) Inversiones Andes Sur: Empresa también formada con capitales europeos (constituido por la británica Thames Water, Electricidad de Portugal y la Española Iberdrola), con US\$0,31597 por acción.

3) Aguas Metropolitanas: Conformada por Aguas de Barcelona y Suez Lyonnaise Des Eaux, que ofreció US\$ 0,37368 por acción.

CÓDIGO LABORAL: Artículo 2

Art.2.o Reconócese la función social que cumple el trabajo y la libertad de las personas para contratar y dedicar su esfuerzo a la labor lícita que elijan.

Las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de la persona. Es contrario a ella, entre otras conductas, el acoso sexual, entendiéndose por tal el que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo. Asimismo, es contrario a la dignidad de la persona el acoso laboral, entendiéndose por tal toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio,

[pág. 60](#)

Caso de estudio: Experiencia plan de retiro voluntario en una empresa.

y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo.

Son contrarios a los principios de las leyes laborales los actos de discriminación.

Los actos de discriminación son las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional, situación socioeconómica, idioma, creencias, participación en organizaciones gremiales, orientación sexual, identidad de género, filiación, apariencia personal, enfermedad o discapacidad u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.

Con todo, las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas discriminación.

Por lo anterior y sin perjuicio de otras disposiciones de este Código, son actos de discriminación las ofertas de trabajo efectuadas por un empleador, directamente o a través de terceros y por cualquier medio, que señalen como un requisito para postular a ellas cualquiera de las condiciones referidas en el inciso cuarto.

Ningún empleador podrá condicionar la contratación de trabajadores a la ausencia de obligaciones de carácter económico, financiero, bancario o comercial que, conforme a la ley, puedan ser comunicadas por los responsables de

Caso de estudio: Experiencia plan de retiro voluntario en una empresa.

registros o bancos de datos personales; ni exigir para dicho fin declaración ni certificado alguno. Exceptúanse solamente los trabajadores que tengan poder para representar al empleador, tales como gerentes, subgerentes, agentes o apoderados, siempre que, en todos estos casos, estén dotados, a lo menos, de facultades generales de administración; y los trabajadores que tengan a su cargo la recaudación, administración o custodia de fondos o valores de cualquier naturaleza.

Lo dispuesto en los incisos tercero y cuarto de este artículo y las obligaciones que de ellos emanan para los empleadores, se entenderán incorporadas en los contratos de trabajo que se celebren.

Corresponde al Estado amparar al trabajador en su derecho a elegir libremente su trabajo y velar por el cumplimiento de las normas que regulan la prestación de los servicios.