



Proyecto de Título “El retiro voluntario como incentivo
para la jubilación”

Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Alumno: Paula Silva Villarroel
Profesor Guía: Matías Sanfuentes

Santiago, Junio 2018

Contenido	
1.- Introducción	2
1.2.- Contextualización de la Empresa.....	2
1.3.- Visión.....	2
1.4.- Estrategia de Recursos Humanos.....	3
1.5.- Presentación de la problemática.....	5
1.6.- Presentación de los Objetivos de Proyecto de Título	9
<i>Pregunta de investigación</i>	10
<i>Objetivo general</i>	10
<i>Objetivos Específicos</i>	10
1.7.- Análisis de relevancia del proyecto	11
2. Marco Teórico	13
Comienzos de la Jubilación	13
Desarrollo de carrera y Ciclo de Vida.....	15
Proceso de transición a la Jubilación	19
Desempleo y sus efectos	20
Costo - Beneficio de Trabajador - Empresa	21
Beneficios para los empleadores	22
Beneficios para los trabajadores.....	23
Evidencia para Chile	25
Desvinculación asistida.....	29
3.-Metodología	30
4. Antecedentes para empresas similares.....	32
5. Levantamiento de información.....	33
6. Análisis de resultados.....	36
7.- Propuesta final del proyecto.....	40
8.- Conclusión	42
Bibliografía	44
Anexo.....	46

1.- Introducción

1.2.- Contextualización de la Empresa

Euroamerica es una Empresa Chilena que inicia en el año 1900 y que actualmente posee 118 años de antigüedad. En los últimos años se ha vuelto un Holding financiero, teniendo a más de 500.000 clientes en ahorro, protección, inversión y financiamiento a lo largo de todo el País.

Actualmente existen 10 sociedades bajo el holding Euroamerica Mundo Financiero, las cuales son: Euroamerica Seguros de Vida S.A., Euroamerica Corredores de Bolsa S.A., Euroamerica Servicios Financieros S.A., Euroamerica Administradora general de Fondos S.A., Euroamerica S.A., Euroamerica Inversiones S.A., Administradora y Proyectos Euroamerica S.A., Asesorías y Valores Euroamerica Ltda., Inversiones e Inmobiliaria Euroamerica S.A. y Euroamerica Corredores de Bolsa de Productos S.A.

La dotación de la Empresa actualmente es de 874 personas, las cuales se encuentran trabajando bajo diversas razones sociales en todo su holding financiero.

1.3.- Visión

La visión de Euroamerica se define de la siguiente manera:

“Ser una gran empresa en la industria de servicios financieros no bancarios en Chile, posicionada entre las tres más importantes del país. Con una amplia oferta de productos financieros, nos desarrollamos con una mentalidad centrada en el cliente y un profundo conocimiento de sus necesidades, con propuestas de valor agregado innovadoras y diferenciadas para cada segmento. Nuestro desarrollo se basa además en un equipo de personas de excelencia, con una especial cultura corporativa humana y exigente y una ética empresarial íntegra”¹.

¹ Euroamerica Holding Financiero. (2015). *Memoria Anual 2015*. Santiago, Chile. Página 15.

1.4.- Estrategia de Recursos Humanos

Tabla 1. Estrategia de Recursos Humanos.

Modelo de Personas	Pilares que sustentan la gestión: Talento-Cultura-Clima.
<p>Búsqueda de personas en pos a realizar la visión de Euroamerica, que reúnan las habilidades, conductas y estilos que permitan relacionar positivamente su desempeño con los objetivos estratégicos, todo esto dentro de los principios corporativos.</p>	<p>Talento: Gestión basada en competencias, la cual ayuda a integrar las capacidades y conductas demostradas, con la exigencia del cargo y estrategia de negocio.</p> <p>Cultura: se desea dirigir a un Liderazgo de servicio. Se debe tener comunicación con el equipo de trabajo, las jefaturas deben creer en su gente, deben guiar evaluar y exigir, deben ser íntegros en su gestión.</p> <p>Clima organizacional: se realiza mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de comunicación en todas sus direcciones, realizando reconocimiento al buen desempeño y por último, entregar a cada colaborador reglas claras de la organización.</p>

Fuente: Euroamerica

Figura 1. Diagrama de Estrategia de Recursos Humanos



Fuente: Euroamerica

En base a lo antes mencionado, es posible definir las políticas que guían las prácticas de la gerencia de personas:

Tabla 2. Políticas Organizacionales.

Políticas de Gerencia de Persona	
Política de Selección:	Se prioriza la selección interna en caso de vacantes libres. En caso de agotar la selección con personal interno, sólo en esa instancia, se seleccionará de forma externa. El personal externo debe poseer las competencias transversales definidas por la organización. Por último, al momento de contratación, se realizará una inducción con la Gerencia de Personas y la jefatura directa.
Política de Capacitación:	Se realizan capacitaciones como una herramienta para mejorar el desempeño en el trabajo actual, como también en el desempeño futuro, de acuerdo con las capacidades del empleado y necesidades de la organización. También, se realizan capacitaciones internas sistemáticas y planificadas para el área de ventas. Otro punto que considerar, son las becas educacionales para obtención de títulos profesionales que se realizan de forma anual entre los colaboradores, que son consideradas dentro de los beneficios que entrega la empresa.
Políticas de Desarrollo:	En esta política se considera la evaluación de desempeño, en el cual todo trabajador de la empresa tiene derecho a conocer lo que se espera de él, y esto es obligación de cada jefatura. Luego de la evaluación de desempeño viene la retroalimentación, que es un punto fundamental para realizar mejoras. Por último, mediante el mérito, se dan posibilidades de crecimiento, desarrollo profesional y reconocimientos extraordinarios, los cuales estarán definidos por los resultados de la evaluación.
Políticas de Compensación y Beneficio:	Principalmente se encuentra estructurado según las condiciones de mercado. En Euroamerica existe una doble estructura de esta política, una para el personal comercial y otra para el operacional. El personal comercial posee remuneraciones variables establecidas para cada área de negocio y el nivel de desarrollo de carrera alcanzada. El personal operacional posee remuneración, así como el desempeño y mérito individual.
Política de Relaciones con el Personal:	Es fundamental entre las distintas jerarquías poseer relaciones basadas en el respeto y la confianza mutua, sustentado en el cumplimiento de obligaciones. La jefatura directa es el agente comunicador y la primera instancia para canalizar inquietudes y conflictos. Se debe tener condiciones de trabajo adecuadas a las responsabilidades, que protejan la higiene, salud e integridad física del empleado. Euroamerica también da instancias deportivas, culturales y de RSE. En caso de desvinculación, como requisito, debe haber al menos dos jefaturas de acuerdo para tal hecho, y el empleado debe estar completamente informado de acuerdo con las razones de su desvinculación.

Fuente: Euroamerica

1.5.- Presentación de la problemática.

Euroamerica es un Holding financiero que se encuentra sometido a diversos cambios en su ambiente externo², debido a las variaciones financieras del país. Por su rubro específico, debe ser regulada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF)³. Como es supervisada por esta entidad, Euroamerica debe cumplir normativas legales para una buena imagen, esto lleva a la empresa a ser muy competitiva en el rubro financiero, por lo que el recurso humano debe tener especialidades para el ámbito de fondos mutuos, inversiones, venta de seguros, entre otros, según el rubro de cada empresa del Holding.

Su conformación orgánica como Holding, como también sus años de existencia, han ido desarrollando distintas áreas internas propias de los giros de cada empresa. Una de las áreas transversales a todas las empresas del Holding es la Gerencia de Personas, donde se tienen políticas y lineamientos ya construidos para las diez empresas como previamente se explicaron. Pero, en el ámbito de Jubilación y desvinculación voluntaria y asistida, posee un vacío el cual es suplido solo por negociaciones entre la persona y el área de gestión de personas.

Lo anteriormente descrito es un punto de gran importancia dentro de la organización. Como antes fue mencionado, para Euroamerica es fundamental lograr un equilibrio entre sus objetivos estratégicos y su estrategia de recursos humanos. De esta forma, todos aquellos beneficios que potencialmente puedan afectar positivamente el desempeño de sus trabajadores y que, a su vez, sean coherentes desde el punto de vista del análisis de costo beneficio, son políticas que son evaluables para ser llevadas a cabo.

Hoy en día es cada vez más importante generar una sensación de certidumbre en el puesto de trabajo, para que el recurso humano pueda maximizar su productividad. Dentro de esto, uno de los factores de mayor incertidumbre dentro de la fuerza de trabajo es el despido cuando se está cerca de la edad de jubilación. Esto puede afectar negativamente, no sólo la productividad del propio trabajador sino también el desempeño de aquellos que se relacionan con este.

²Euroamerica Holding Financiero, Memoria Anual 2015, pág. 5, Carta Presidente Euroamerica.

³ <http://www.svs.cl/porta1/principal/605/w3-propertyvalue-18501.html>

Es por lo anterior que, indagar sobre la pertinencia de generar un beneficio de incentivo al retiro voluntario es de primera necesidad para la empresa, pues es un incentivo de largo plazo que podría tener importantes efectos en el desempeño de los trabajadores, como también beneficios para la empresa.

Al ver el cuadro N°3, referente a las políticas de la gerencia de personas, de las cinco políticas planteadas; Selección, Capacitación, Desarrollo, Compensación y Beneficio y Relaciones con las personas; en “Compensación y Beneficio” se presenta que sus beneficios se estructuran de acuerdo con el mercado. También, en la política de “Relación con el Personal” se plantean relaciones y actividades integrales, tales como el cuidado a la persona en el aspecto físico, social e interna con la empresa.

Dadas todas las relaciones laborales expuestas, donde el trabajador y la empresa se benefician, para continuar con el crecimiento organizacional, la cultura corporativa humana y la ética integral empresarial (visión), es necesario una continua modernización y mejora en las políticas, las cuales se deben ir adaptando a los cambios del macro-entorno. Es por ello que, se plantea la necesidad de crear un beneficio relativo al retiro voluntario, ya que no existen procedimientos claros llegado el momento de afiliarse a la jubilación, pese que la empresa tiene un número importante de trabajadores y por lo tanto, una dinámica de rotación que implica una cantidad relevante de empleados en cada ventana de tiempo con potencialidad de jubilación.

Es importante indicar el índice de rotación de los trabajadores de EuroAmerica, el cual según el autor Castillo (2006, P. 68)⁴ *“el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen, en relación con la cantidad de personal en la organización en un período de tiempo”*. El período por considerar es de marzo 2017 a febrero 2018, el cual alcanza a un índice de rotación de 14,32%. Este porcentaje, que es menor a un 15%, según Bernardette Kenny (2007) en la revista “Forbes”⁵, denota una organización sana en su índice de rotación y no se considera motivo de alarma. Dado este índice, se considera que la rotación de la empresa es estable y el personal objetivo para este beneficio eventualmente si existirá. Por otra parte, si bien no existe la posibilidad de calcular un índice de retención con los

⁴ Castillo Aponte, José. Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones, 2006.

⁵ “Forbes”; The Coming Crisis in Employee Turnover (la crisis de la rotación de empleados); Bernadette Kenny; abril de 2007

datos existentes actualmente, es sumamente importante para EuroAmerica lograr retener a sus trabajadores en el tiempo.

De esta forma, tomando tanto el índice de rotación como la política de retención de trabajadores de esta firma, se puede concluir que una política de incentivo al retiro anticipado podría ser un nuevo pilar para seguir contribuyendo en estas dos dimensiones.

Es importante destacar que, al mirar un beneficio de este tipo, lo relevante es observar la dinámica organizacional respecto a la jubilación y no solamente el número de trabajadores que están en edad de jubilación. Lo anterior es de suma importancia, pues al crear un incentivo de largo plazo, es decir una política que es conocida desde el momento de la contratación y que pretende canalizar el desempeño del trabajador dentro del paquete de beneficios, lo fundamental es pensar el número total de trabajadores de la empresa y como estos van llegando a ser categorizados como beneficiarios del incentivo. En este sentido, Euroamerica posee 874 trabajadores que en algún momento llegarán a ser parte del grupo etario que es potencial receptor de este beneficio.

Las mejoras constantes para el crecimiento organizacional siempre serán de interés de la empresa, como también que se vuelva más competitiva a la vista del entorno laboral, para un desarrollo integral de excelencia según se indica en la visión. Por lo que, realizar un levantamiento de información sobre la percepción de los trabajadores respecto al retiro anticipado a la jubilación, versus la utilidad que esto trae a la empresa en su productividad, conlleva mejoras en sus políticas de recursos humanos y se considerará un aporte para analizar la necesidad de crear este nuevo beneficio, tanto por la estabilidad laboral y productiva del trabajador, como los beneficios y utilidades empresariales.

Actualmente el retiro voluntario/indemnización por renuncia, no se encuentra en los beneficios propios de la empresa, es por esta razón que se está realizando este levantamiento. Lo único relativo a este tema hasta el día de hoy, es de acuerdo con lo que se plantea en el contrato colectivo del sindicato de Euroamerica (2016). Se observa que:

“VIGÉSIMO: INDEMNIZACIÓN POR RENUNCIA

Las partes acuerdan que existirán 3 cupos anuales para el pago de una indemnización por años de servicio por renuncia voluntaria, en las condiciones que se señalan más adelante, equivalente a un mes de remuneración vigente al término del contrato de trabajo, por cada año de servicio y fracción superior a seis meses, trabajados en forma continua para la Empresa, con un tope máximo de 11 meses de remuneración, con el tope establecido en el Art. 172 del Código del Trabajo.

Para tener derecho a esta indemnización, deberán cumplirse los siguientes requisitos copulativos:

- *Presentar su renuncia voluntaria con las formalidades establecidas en la Ley.*
- *Acogerse a Pensión de Vejez normal o anticipada.*
- *Tener más de 55 años de edad si es mujer o 60 si es hombre.*
- *Contar con una antigüedad de a lo menos 10 años en la Empresa.*

En el caso de Trabajadores de remuneración fija y con remuneración variable, la remuneración base de cálculo de este beneficio se determinará conforme a lo establecido en el artículo 172 del Código del Trabajo.

En la eventualidad que se presenten simultáneamente más solicitudes que los cupos disponibles, se dará prioridad según su antigüedad en la empresa.”

Dado este beneficio, el cual se encuentra establecido en el contrato colectivo de la empresa y sus trabajadores, hasta el momento no existe personal que se haya acogido a este artículo del contrato colectivo.

Por otro lado, en el decreto Ley n° 3500⁶, título II, artículo 3°, se establece que la edad mínima de jubilación es de 65 años para los hombres y 60 años para las mujeres. Adicionalmente, la Superintendencia de pensiones indica que a pesar de que la ley establece una edad mínima para ejercer este derecho, es posible optar por la edad que se quiere jubilar, es decir, el afiliado puede requerir en cualquier momento el beneficio⁷. Es relativo a este punto que indicamos los siguientes datos del personal de la empresa. El 9% de los trabajadores cumplen con la edad mínima de jubilación según lo establecido en la Ley Chilena. Del total de la empresa, el 6% son mujeres y el 3% son hombres.

Como una primera aproximación de la importancia del beneficio al retiro voluntario, podemos ver en la siguiente tabla que, a este momento del tiempo un 29% de los trabajadores poseen

⁶ <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=7147>

⁷ <http://www.spensiones.cl/portal/orientacion/580/w3-article-3555.html>

más de 10 años de servicio, con lo cual superan el mínimo requerimiento para poder optar al beneficio actual de retiro anticipado para la jubilación.

Tabla 3. Personal con más de 10 años de servicio.

	Personal Total	> 10 años de Servicio	Mujeres > 55 años	Hombres > 60 años
n° Personas	874	252	59	16
% Empresa	100%	29%	7%	2%
% mínimo años de servicio		100%	23%	6%

Fuente: Euroamerica

Por todo lo expuesto anteriormente, se presenta la necesidad de indagar sobre la pertinencia tanto para la empresa como para los trabajadores de incluir este beneficio de largo plazo dentro del paquete de beneficios que existe actualmente en la empresa. Esto, a través de dos procedimientos. El primero es investigando la evidencia empírica que existe acerca de estos beneficios y el segundo es llevando a cabo una serie de entrevista que permitan caracterizar las percepciones de los trabajadores respecto a cómo el tener un beneficio de esta índole sería un potencial motor para su desempeño.

1.6.- Presentación de los Objetivos de Proyecto de Título

La finalidad del proyecto de título es poder medir si para los trabajadores, el poseer el beneficio de incentivo al retiro voluntario para la jubilación, es de interés y sobre todo si puede ser un potencial incentivo para mejorar su desempeño.

Para llevar a cabo esto, lo que se realizará es recopilar y analizar información, dado un levantamiento de datos acerca de la necesidad de una propuesta de Plan de incentivo al retiro proyectable como parte de los beneficios que entregue la empresa a sus trabajadores por los años de servicios, ayudando a amortiguar el shock de cambio del personal más antiguo y generar un beneficio mutuo entre empresa-trabajador.

La idea de fondo es saber si el hecho de que exista este incentivo de largo plazo, es decir la posibilidad, por una parte, del trabajador de poder retirarse antes de su edad legal de jubilación

y por otra parte para la empresa de poder generar potenciales ganancias de eficiencia, a través de la rotación de personal con nuevas competencias y conocimientos, es de importancia y posee un beneficio económico para ambos agentes.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las percepciones de los trabajadores de Euroamerica, respecto a una posible serie de políticas de incentivo al retiro voluntario como beneficio a la jubilación con relación a su potencial desempeño dentro de la organización?

Objetivo general

Analizar las percepciones de los trabajadores de Euroamerica, respecto a una nueva política de incentivo al retiro voluntario como beneficio al momento de la jubilación, para determinar si el hecho de poseer este incentivo es o no un factor que pueda generar ganancias mutuas entre trabajador y empleado.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos del proyecto de título deben ser alcanzables, realizables y con límites de tiempo, haciendo que todo pueda llevarse a cabo en períodos establecidos:

- Identificar, mediante una entrevista semi-estructurada, las percepciones de los trabajadores, sobre la posibilidad de integrar el incentivo al retiro a los beneficios laborales.
- Definir los factores que los trabajadores consideran importantes debería tener este nuevo sistema de incentivos.
- Determinar cuáles son los beneficios que traerá implementar esta nueva política para los trabajadores, como también las ventajas para la empresa.

1.7.- Análisis de relevancia del proyecto

Debido a las condiciones en las cuales se desempeña Euroamerica, y su especialización en temas financieros, se debe considerar la retención del personal según las funciones que cumple y conocimientos que posee, como también se efectúan al personal capacitaciones constantes y exámenes de conocimiento que indiquen estándares propios del rubro. Esto hace que la empresa deba ser competitiva en el mercado, lo que, según la propuesta a investigar, será un beneficio de permanencia que lleve a un plan de incentivo al retiro que ayudará a la lealtad y permanencia de un personal de excelencia.

De acuerdo con la teoría de incentivos óptimos, los mecanismos que se generen en una empresa que sean adecuados desde el punto de vista del análisis del costo beneficio, pueden ser un motor importante para aumentar el desempeño global de la organización. Desde este punto de vista, un incentivo al retiro voluntario para la jubilación, podría ser un pilar fundamental para generar un ambiente laboral de mayor lealtad y menor incertidumbre. Para el trabajador, el hecho de percibir que la organización posee una prioridad de retiro con incentivos en lugar de la desvinculación podría eliminar parcial o totalmente su incertidumbre respecto a un potencial despido cuando su productividad sea menor. Esto podría tener un fuerte impacto para la firma. Primero, porque la rotación de personal de mayor edad por uno de menor edad con nuevas competencias y conocimientos podría generarse con menores fricciones y, por otra parte, durante toda la vida del trabajador en la empresa este percibiría que está en una organización con mejores beneficios para la vejez y, por lo tanto, podría generarse un mayor compromiso de largo plazo entre el empleado y su empleador. Finalmente, con esto se podrían alinear los incentivos de la firma con los de los trabajadores.

El levantamiento de información podrá entablar ideas primarias del por qué el personal de Euroamerica permanece en la empresa, porque no quiere tomar el beneficio actual de renuncia voluntaria, o no se acoge a la pensión de vejez que actualmente rige en el país. Además, permitirá observar cuáles son los factores que los trabajadores considerarán importantes que este beneficio tomara en cuenta. Por último, cómo este paquete de beneficios podría afectar su desempeño dentro de la organización al cambiar, por ejemplo, el ambiente organizacional.

También existen dos puntos importantes a considerar, La Visión de la empresa y la política de relaciones con el personal.

En la visión, se indica al final del párrafo “Nuestro desarrollo se basa además en un equipo de personas de excelencia, con una especial cultura corporativa humana y exigente y una ética empresarial íntegra”. Además, la política de relaciones con el personal indica que “Es fundamental entre las distintas jerarquías poseer relaciones basadas en el respeto y confianza mutua, sustentado en el cumplimiento de obligaciones. En el caso de desvinculación, como requisito, debe haber al menos dos jefaturas de acuerdo para tal hecho, y el empleado debe estar completamente informado de acuerdo con las razones de su desvinculación.”

Estos dos extractos, los cuales se presentan directamente por parte de la empresa, dan la posibilidad de realizar un levantamiento de la información del retiro voluntario, ya que la cultura corporativa humana y la ética empresarial íntegra, luego de un extenso período de años de servicios por parte del empleado a la empresa, da la posibilidad de buscar mejorar las condiciones de estas personas al momento de finalizar la relación laboral, haciendo este término de la mejor forma, gradual y donde el trabajador debe estar completamente informado.

El beneficio que pueden encaminar el retiro voluntario para la jubilación es que la salida del trabajador, después de todos los años de servicio realizados en la empresa, sea menos traumático, más gradual, y de forma consensuada por ambas partes, considerando este proceso como un incentivo para el trabajador, con una negociación pre-estructurada en referencia a la indemnización por años de servicio.

En tal caso, la empresa se verá beneficiada por el proyecto de título, ya que tendrá bases de información para realizar, por parte del departamento de personas, procedimientos y planes para abordar este tema, que hasta el momento no ha sido considerado, asignando personas la responsabilidad de resolver dudas y que ayuden a guiar a los trabajadores que quieran retirarse de forma voluntaria, o que indiquen y ayuden a personas que ya llevan años de servicio y proponerle un retiro gradual de sus funciones de la empresa.

Por último y netamente desde el punto de vista económico, esto puede tener un fuerte incremento en la productividad de los trabajadores al eliminar la incertidumbre propia del despido y especialmente de la desvinculación a una edad avanzada, cuando es muy difícil volver a insertarse en el mercado laboral.

2. Marco Teórico

Comienzos de la Jubilación

El Estado, mediante el método de protección social, resguarda a los más débiles, dentro de las cuales podemos identificar a las personas con problemas de salud, desempleo, enfermedad y accidente laboral, vejez y jubilación, invalidez, responsabilidades familiares tales como el embarazo y el cuidado de los hijos y la pérdida del sostén de la familia⁸, prevé ingresos básicos para estas personas más vulnerables.

Ya que este proyecto va enfocado a la vejez y jubilación, podemos identificarlas como el conjunto de personas que no pueden seguir trabajando, pero tampoco se puede permitir que vivan en la extrema pobreza. Es por esto que el concepto de “Seguridad social” abarca estos puntos a ser trabajados.

Pero ¿que se entiendo por seguridad social?, Según la indicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), *“la seguridad social actúa como elemento fundamental de cohesión social, ayudando a garantizar la paz social y un compromiso con la globalización y el desarrollo económico”*⁹

En Chile, la primea instancia donde el Derecho a la Seguridad Social fue reconocido como Garantía Constitucional, fue en la Constitución de 1925. Actualmente en la constitución, se encuentra garantizado en el artículo 19, número 18¹⁰, donde establece al estado la supervigilancia del adecuado ejercicio de esta materia:

“El derecho a la seguridad social. Las leyes que regulen el ejercicio de este derecho serán de quórum calificado. La acción del Estado estará dirigida a garantizar el acceso de todos los habitantes al goce de prestaciones básicas uniformes, sea que se otorguen a través de instituciones públicas o privadas. La ley podrá establecer cotizaciones obligatorias. El Estado supervigilará el adecuado ejercicio del derecho a la seguridad social”.

⁸ <http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/social-security/lang--es/index.htm>

⁹ <http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/social-security/lang--es/index.htm>

¹⁰ Constitución de la republica de chile

Según un informe entregado por la OIT señala que *“El 48% de las personas que superan la edad de jubilación en el mundo carecen de una pensión”*, adicionalmente, el estudio también indica que *“el 52% de quienes sí perciben esa remuneración no tienen una cobertura adecuada y el nivel de su ingreso es insuficiente”*¹¹.

Pero ¿Qué se entiende por jubilación y retiro laboral?; Jubilación viene de la palabra latina “Jubilare” que significa “gritar de alegría”¹². Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), se define jubilación como *“Acción y efecto de jubilar o jubilarse”*, y también como *“Pensión que recibe quien se ha jubilado”*. En este trabajo investigativo se entenderá Jubilación como la acción y efecto de Jubilar, dirigido a la definición de seguro social según la OIT.

Otra definición importante por considerar es sobre el retiro laboral, que se entiende como la etapa de la vida en que se deja de trabajar en su totalidad, viviendo de un estipendio mensual que se llama pensión o jubilación, que en nuestro país es entregado por el estado o por empresas privadas de pensiones.

Según la revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, *“la jubilación se considera como un evento inevitable de la vida y se define como un cambio que se da al final del ciclo de desarrollo de la persona y funciona como un ritual que marca la transición entre la etapa adulta y la vejez”*¹³.

Según Belén Bueno (2006, P. 3)¹⁴, la jubilación se puede ver desde dos puntos de vista diferentes *“uno hace referencia a un proceso de transición, de paso, desde la vida laboral a una vida sin trabajo remunerado; también hablamos de jubilación para referirnos al período de la vida que se extiende desde que se abandona el trabajo pagado hacia adelante”*. Es de este modo que concebimos jubilación como el período en que se finaliza la vida laboral remunerada, ya sea optando de forma voluntaria o no a esta nueva etapa.

Según Alpízar (1994) citado por Amén (2002)¹⁵ el proceso de jubilación incluye algunos

¹¹ <http://www.onu.cl/onu/tag/jubilacion/>

¹² <http://www.cronicasdelenvejecimiento.com/2014/02/significado-y-origen-de-la-palabra.html>

¹³ <http://www.redalyc.org/pdf/447/44718060016.pdf>

¹⁴ Bueno Martínez, Belén, Buz Delgado, José (2006). “Jubilación y tiempo libre en la vejez”. Madrid, Portal Mayores, Informes Portal Mayores, nº 65. Lecciones de Gerontología, IX 2006. P. 3.

¹⁵ Amén, R. (2002). Comparte y disfruta la jubilación. (Tesis de maestría inédita).

Aspectos como:

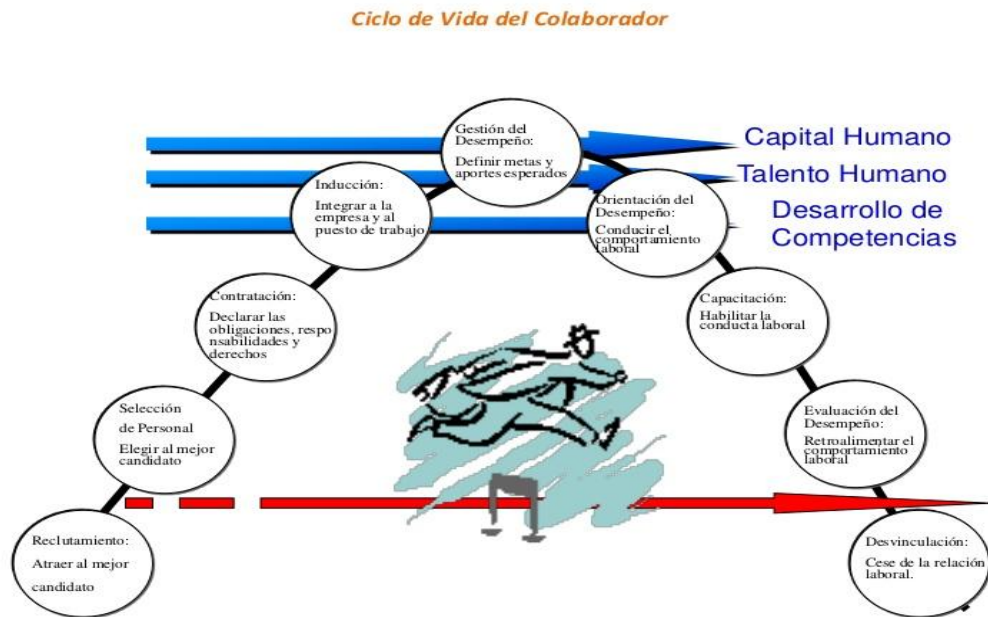
1. Fase de euforia.
2. Fase de ocupación.
3. Fase de la luna de miel.
4. Fase de desencanto.
5. Fase de la reorientación.
6. Fase de la estabilidad.

Para entender más a cabalidad la jubilación, es importante también definir brevemente el sistema de fondos de pensiones. Según lo que se indica en la Biblioteca del Congreso Nacional *“Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) son sociedades anónimas que tienen por objetivo administrar un fondo de pensiones y otorgar a sus afiliados las prestaciones que establece la ley. Se financian a través del cobro de comisiones a sus afiliados y podrán aumentar los ahorros de estos mediante inversiones”*¹⁶

Desarrollo de carrera y Ciclo de Vida

El ciclo de vida de un trabajador en la empresa consta desde el proceso de reclutamiento y selección hasta llegar a la última fase que es la gestión del despido.

Figura 2. Ciclo de vida del colaborador



Adicionalmente, se debe considerar que las necesidades del trabajador en la organización se ven influenciadas por su vida personal, familiar y social, como también por un carácter de envejecimiento biológico.

Havighurts (1972, P. 763)¹⁷ en contraste con lo que expone Erikson¹⁸, se ve reflejado en la tabla n° 4, donde se explican las etapas del ciclo vital como fases que van ocurriendo durante el transcurso de los años dependiendo a la edad de cada persona. Un parangón de esto es lo que vemos en el siguiente cuadro:

¹⁷ Desarrollo adulto y envejecimiento: Modelos sociocontextuales, P. 763-764, año 2013.

¹⁸ El ciclo vital completado. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica

Tabla 4. Etapas del ciclo vital

Edad	Erikson	Havighurst
Primer año	Confianza frente a desconfianza Cualidad: Confianza	Maduración de sistemas sensoriales y motores Desarrollo de apegos Desarrollo emocional Inteligencia sensoriomotora Permanencia del objeto
2-3 años	Autonomía frente a vergüenza y duda Cualidad: voluntad	Elaboración de independencia de movimientos Logro de autocontrol Desarrollo de la fantasía y el juego Desarrollo del lenguaje y la comunicación efectiva
3-6 años	Iniciativa frente a culpa Cualidad: Propósito	Identificaciones de género Desarrollo moral temprano Juego en grupo Desarrollo de una autoestima primitiva
6-12 años	Diligencia frente a inferioridad Cualidad: Competencia	Desarrollar relaciones de amistad con coetáneos Lograr una imagen de sí mismo más compleja y estructurada Lograr pensamiento operatorio concreto Aprendizaje de habilidades académicas básicas Juego en equipo

12-18 años	Identidad frente a confusión de roles Cualidad: Fidelidad	Relaciones más maduras con coetáneos de ambos sexos Lograr rol social masculino o femenino Aceptarse físicamente Alcanzar independencia emocional de los padres Prepararse para el mundo profesional Adquirir valores y sistema ético Desear y llevar a cabo comportamiento socialmente responsable
18-30 años	Intimidad frente a aislamiento Cualidad: Amor	Integración en el mundo laboral Selección de una pareja. Aprender a vivir en pareja Tener una familia propia Crianza de los hijos Responsabilizarse de un hogar Asumir algunas responsabilidades cívicas. Encontrar un grupo social estable
30-60 años	Generatividad frente a estancamiento Cualidad: Cuidado	Favorecer la asunción de responsabilidades y felicidad de los hijos Lograr una responsabilidad cívica adulta. Alcanzar y mantenerse en unas cotas profesionales satisfactorias Desarrollar actividades de ocio adultas Relacionarse con la pareja en tanto persona Aceptar y ajustarse a los cambios fisiológicos de la mediana edad Adaptarse al envejecimiento de los padres
Más de 60 años	Integridad frente a desesperanza Cualidad: Sabiduría	Adaptarse a una fuerza física y salud en declive Adaptarse a la jubilación y a una reducción de ingresos Adaptarse a la muerte de la pareja y viudedad Establecer una afiliación explícita con el propio grupo Adoptar y adaptarse a roles sociales de manera flexible Establecer un hábitat físico de vida satisfactorio

Las dos etapas relevantes por analizar para el proyecto de título son las de 30-60 años “Generatividad frente a estancamiento”, como también más de 60 años “Integridad frente a desesperanza”.

La Etapa de Generatividad no es estrictamente referente a tener hijos o familia, el éxito en esta etapa depende de dar y cuidar, de poner algo nuevo en la vida según las capacidades de cada uno, intentando ajustarse a los cambios fisiológicos. El estancamiento, representa sentimientos de egoísmo, codicia, auto-indulgencia, falta de interés en la juventud y en su entorno.

La etapa de integridad frente a la desesperanza, el individuo se da cuenta que deja de ser productivo. Su vida cambia, ya que no tiene a cargo a niños y se encuentra ad portas de la jubilación. La desesperanza significa miedo a la muerte, perder autosuficiencia, amigos y familia.

Proceso de transición a la Jubilación

El proceso de terminar la vida laboral y disponerse a la jubilación es un ámbito que tratar muy interesante y que aportará a nuestro tema investigativo. Es por lo que desarrollaremos un poco más el tema de los procesos que pasa la persona al llegar a esta etapa de la vida.

Según Mannie Sher, (2008)¹⁹ *“el trabajo, en los individuos, entrega un lugar seguro dentro de la comunidad en la cual se desenvuelven”*.

Según lo que indica Freud (1927)²⁰, *“la importancia del trabajo para el ser humano se debe al propósito que éste tiene para las personas y a la relevancia a lo largo de su vida”*.

Pero cabe destacar que este proceso es muy trascendental para la vida de una persona, como también pensar en una estrategia para su supervivencia económica. Pero un estudio de psicoanálisis realizado por Henrick (1943)²¹ relacionado con el tema laboral y jubilación indica que *“la motivación primordial es la necesidad del uso eficiente de las herramientas físicas e intelectuales que poseemos, independiente de las necesidades secundarias que el trabajo pueda brindar”* este estudio lo llamo *“El principio del trabajo: el principio cuyo placer primordial se alcanza mediante el uso eficiente del sistema nervioso central para desarrollar funciones egocéntricas adecuadamente integradas que permiten al individuo controlar o alterar su ambiente”*. Es decir, la necesidad de aplicar lo aprendido, poder resolver, y sentir la satisfacción personal de dar la solución, hace sentir cierto placer personal, lo cual lleva a no querer dejar el empleo al momento de tener la edad de jubilación, ya que siente condiciones físicas e intelectuales para seguir aportando en el ámbito laboral.

Mannie Sher (2008)²² en relación con este tema indica que *“el aporte que permite en cuanto a la autoestima, la gratificación social, el cumplimiento de un ideal de ego, el logro de la función*

¹⁹ Extraído de Sher, M. (2008). Despidos, lo que producen en las personas. Revista Psiquiatría y Salud Mental.

²⁰ Freud, S. (1927), The Future of an Illusion. Standard Edition, 21:5-56.

²¹ Henrick, I. (1943), Work and the Pleasure Principle. Psychoanal. 12:311-329.

²² Extraído de Sher, M. (2008). Despidos, lo que producen en las personas. Revista Psiquiatría y Salud Mental.

del adulto responsable, el uso provechoso y placentero del tiempo, y permite el éxito psico-social²³.

Lo indicado previamente, por los autores Henrick y Sher, es una de las principales razones de por qué comienza la preocupación al momento de la desvinculación definitiva del ámbito laboral, ya que se vive una pérdida en varios ámbitos de la vida, tanto el placer personal de aportar al ámbito laboral con su ayuda intelectual y física, como también como también se va perdiendo el éxito psico-social, el logro de la función de adulto responsable, la gratificación social, entre otros.

Livinson H. (1972)²³ expone cuatro categorías relacionadas con la pérdida que se pueden entrelazar con la jubilación y claramente relacionar con lo expuesto previamente de ambos autores.

a.-Pérdida de Información Sensorial: capacidad de ir renovando y/o actualizando los conocimientos que se van adquiriendo según las necesidades que se presentan

b.-Pérdida de Capacidad de Acto: consta de la capacidad de ser autosuficiente en las etapas de la vida, llegando con posterioridad a un punto avanzado en la edad, de depender de alguien más por las dificultades físicas que se puedan presentar.

c.-Pérdida de Afectividad: quiebre que se presenta en relaciones de amistad laboral, y la disminución de la valoración por parte de la persona por parte de su entorno.

d.-Pérdida de Apoyo: cuando se tiene metas, líderes y prácticas comunes en una organización son parte del apoyo de la persona, pero al perderlas debido al cambio de jubilación se presenta esta pérdida que afecta y modifica el escenario de la persona.

Desempleo y sus efectos

La Jubilación hace algunos años atrás, se concebía como el período final de la vida, pero en esta última época se ha cambiado esta concepción, percibiéndola como la etapa de la vida a la cual se aspira a llegar al terminar la etapa laboral.

²³ Levinson, H. (1972). Easing the pain of personal loss. Harvard Business Review. Vol. 50. p 80-88.

A pesar de que la concepción ha cambiado en este último período de tiempo, esto no quiere decir que no se presenten miedos como los que indicamos previamente, tales como la pérdida de la capacidad de aprender, la de autosuficiencia, la afectividad y el apoyo.

Es de esta forma que sus efectos, según Tomás Agulló (2001)²⁴ se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tabla 5. Actitudes ante la Jubilación

Actitudes ante la jubilación	
Rechazo	Implica una negación de la jubilación. Sucede ante situaciones de importante desarrollo o sobrevaloración de la actividad laboral. No hayan sentido a la vida como jubilado dado que afecta el status previo. Existen casos de rechazo en prejubilaciones dado que es un distanciamiento brusco de la carrera laboral; por la pasividad que implica o por su asociación con el envejecimiento. Investigaciones han encontrado que hay mayor rechazo cuanto mayor es el nivel educativo, la vinculación emocional con la actividad laboral y la satisfacción con su desempeño (Saez-Narro, Aleixandre y Martinez-Arias, 1996).
Aceptación	Demuestra conformidad con la etapa a la que deberá enfrentarse y que es inevitable. Esta actitud caracteriza a las personas de status medio y bajo.
Liberación	La persona lo considera como un premio al trabajo realizado. Existe un riesgo en esta actitud y es la de conducir al aburrimiento y la apatía ya que existen falta de expectativas, de proyectos y actividades para llenar el tiempo que antes ocupaba la actividad laboral.
Oportunidad	Implica un deseo de la persona por jubilarse ya que existe la posibilidad de emprender proyectos y actividades que, hasta el momento por razones laborales, no podían desarrollarse tales como: voluntariado, ocio, relaciones sociales, viajar, nuevos aprendizajes, etc. Es una visión positiva de la jubilación ya que permite iniciar nuevas actividades que pueden ser más enriquecedoras que el trabajo que se realizaba anteriormente.
Ambivalencia	Pueden aparecer en forma conjunta varias actitudes de las mencionadas anteriormente. Pueden hallarse diferentes discursos en una misma persona en diferentes sentidos ya que ello depende de distintos aspectos. Existen otros factores psicosociales que también inciden como el estado de salud ya que puede adelantar o retrasar el retiro laboral o favorecer o limitar la realización de actividades y contactos sociales (Iglesias, 2001).

Costo - Beneficio de Trabajador - Empresa

La literatura para países desarrollados considera a los retiros voluntarios (*voluntary retirements*) y las jubilaciones anticipadas (*early retirements*) como un conjunto. La gran diferencia entre estos grupos es la decisión acerca de la edad de jubilación. Por un lado, en los retiros

²⁴ Agulló-Tomás, M. S. (2001). Mayores, actividad y jubilación: Una aproximación psico-sociológica. Madrid.

voluntarios, la decisión de jubilar está más cerca de la edad establecida de jubilación, tanto para el sector público como el privado. Sin embargo, en la jubilación anticipada, puede haber una distancia mayor entre la edad de jubilación establecida y la que efectivamente el trabajador decide jubilarse. En esta decisión de retiro, tanto el empleador como el trabajador juegan un rol crucial en la decisión final.

Beneficios para los empleadores

Respecto a los empleadores, Hutchens (1999) presenta un modelo que explica los beneficios para las empresas de que sus trabajadores cercanos a la edad de jubilación se retiren. Estos beneficios se concentran en cuatro aspectos:

1. Baja demanda por trabajo de la firma, lo cual hace que la empresa motive a sus trabajadores a retirarse.
2. Empleadores que buscan mantener la utilidad de los trabajadores que se van a retirar a un mínimo costo para la firma, considerando los beneficios asociados al retiro voluntario y/o la jubilación anticipada que el Gobierno del país puede brindar.
3. En esquemas de pensiones, donde el monto de la pensión vitalicia es determinado de antemano, los beneficios del retiro anticipado pueden llegar a ser para las empresas una forma de compensar ganancias perdidas.
4. La sensibilidad al ciclo de los beneficios de seguridad social de los países. Por tanto, las empresas pueden usar el retiro anticipado como una forma de seguro de desempleo.

Según Hakola y Uusitalo (2005), las empresas también pueden suavizar la renovación o reducción de personal a través de los esquemas de retiro voluntario o retiro anticipado. A través de los datos de las estadísticas de empleo de Finlandia, se evaluó los efectos de la reforma de pensiones realizada en 2000. El modelo utilizado era explicar el riesgo de desempleo para los trabajadores cercanos a la edad de retiro en términos de la tasa de reemplazo de trabajadores en una firma y la proporción de costos de la firma por un trabajador de ingreso medio. Los resultados se presentan en la Tabla 6, donde se destaca la relación positiva entre la tasa de reemplazo y el riesgo de desempleo, así como el hecho de que, a mayores costos de contratación, menor es el riesgo de desempleo. Por tanto, los incentivos al

retiro voluntario actúan para el trabajador como un seguro ante el desempleo en edades más avanzadas.

Tabla 6: Resultados de regresiones para el riesgo de desempleo

	(1)	(2)	(3)	(4)
	WLS, no fixed effects	WLS, fixed effects	LPM, fixed effects with controls	Probit, fixed effects with controls
Replacement rate	0.189 [0.011]	0.779 [0.139]	0.776 [0.082]	0.410 [0.094]
Firm share of costs	-0.025 [0.011]	-0.057 [0.030]	-0.056 [0.024]	-0.032 [0.019]
Includes fixed effect for firm-size, year and worker age		√	√	√
Includes controls for sex, education, marital status, industry, local community unemployment rate, the spouse's labor market status and previous earnings			√	√
Observations	308	308	92,189	92,029
R-squared	0.55	0.87	0.04	

Notes: The dependent variable in (1) and (2) is the share of unemployed in the specific firm-age-year category, and in (3) and (4) it is the indicator of whether an individual becomes unemployed. Standard errors are in brackets. The probit model gives the marginal effects at the mean.

Beneficios para los trabajadores

En la arista de los trabajadores, Dorn y Sousa-Poza (2007) buscan los determinantes de la decisión de retiro, tanto de manera “voluntaria” (preferencia relativa por dejar de trabajar sobre la alternativa factible de continuar activo) como “involuntaria” (a pesar de ser una elección racional del trabajador, se ve “forzada” por restricciones laborales inesperadas, como la falta de opciones de empleo), usando los datos del *International Social Survey Program (ISSP)* de 1997, el cual abarca 19 países.

En la Tabla 7, se muestran correlaciones entre la proporción de retiros “involuntarios”, personas retiradas sobre trabajadores activos y la tasa de participación en la fuerza de trabajo. Se destaca la correlación negativa entre los retiros involuntarios y el crecimiento de la participación en la fuerza de trabajo de personas entre 55 y 64 años.

A través de una estimación probit, se estudian los determinantes del retiro involuntario. La Tabla 8 presenta los resultados, donde se observa que una edad mayor de retiro está asociada a una mayor probabilidad de retiro involuntario. Asimismo, los retiros involuntarios están asociados a ciclos económicos recesivos.

Tabla 7: Correlaciones entre proporción de retiro anticipado ‘involuntario’, personas retiradas anticipadamente por trabajador, y tasa de participación en la fuerza laboral.

	Share of 'Involuntary' Early Retirement	Early Retirees per Worker	Labor Force Participation Rate (age 55-64)
<i>Pearson Correlation</i>			
Share of 'Involuntary' Early Retirement	1.000 (n=19)	0.461** (p =0.047, n=19)	-0.518** (p=0.033, n=17)
Early Retirees per Worker		1.000 (n=19)	-0.728*** (p=0.001, n=17)
Labor Force Participation Rate (age 55-64)			1.000 (n=17)
<i>Kendall's Tau-b Correlation</i>			
Ratio of 'Involuntary' Early Retirement	1.000 (n=19)	0.287* (p =0.068, n=19)	-0.529*** (p=0.003, n=17)
Early Retirees per Worker		1.000 (n=19)	-0.324* (p=0.070, n=17)
Labor Force Participation Rate (age 55-64)			1.000 (n=17)

Sources: Share of 'involuntary' early retirement and early retirees per worker based on ISSP 1997 data, labor force participation rate 1997 based on OECD (2004a). **/**/** denote significance at the 10%/5%/1%-level. Note that the OECD data does not contain participation rates for Cyprus and Slovenia.

Tabla 8: Estimaciones probit de los determinantes del retiro involuntario anticipado en 15 países

Dependent Variable: Involuntary Early Retirement (=1 if early retirement was involuntary, =0 if early retirement was by choice)				
	Model (I)		Model (II)	
Intercept	0.716	(0.501)	0.211	(0.695)
Female	-0.171	(0.305)	-0.164	(0.305)
Married	-0.130	(0.190)	-0.162	(0.189)
Female x Married	-0.183	(0.340)	-0.186	(0.339)
Retirement age 55-59	0.475***	(0.124)	0.488***	(0.129)
Retirement age 50-54	0.613***	(0.183)	0.675***	(0.206)
Retirement age 45-49	0.612**	(0.267)	0.688**	(0.287)
Early retired in 1995-1997	0.527*	(0.280)	0.551*	(0.321)
Early retired in 1992-1994	0.145	(0.256)	0.032	(0.256)
Early retired in 1989-1991	0.280	(0.268)	0.285	(0.275)
Early retired in 1986-1988	-0.051	(0.339)	-0.003	(0.361)
Real GDP p.c. (year of retirement)	-0.090***	(0.015)	-0.074***	(0.022)
Average pension gross replacement rate (age 60-64)			-0.251	(0.197)
Decrease of pension wealth accrual (age 55 to age 64)			0.024	(0.025)
Change of unemployment rate (year of retirement)			0.121***	(0.046)
OECD employment protection legislation index			0.102*	(0.059)
Number of observations	651		651	
Log pseudo-likelihood	-331.208		-326.986	
Wald tests for joint insignificance				
Pension gross replacement rate = pension wealth accrual = 0			2.04	
Average unemployment rate = employment protection legislation = 0			10.14***	

Notes: The reference person is male, unmarried, and has retired between age 60 and 64 and between the years 1983 to 1985. Standard errors are clustered by country and shown in parenthesis. Observations are weighted with "federal" weights that give each country the same weight in the total sample. The Wald statistics have Chi-square distributions with 2 degrees of freedom. */**/** denotes significance at the 10/5/1-percent level.

Evidencia para Chile

Si bien para Chile no existe un gran volumen de evidencia empírica para el caso particular del incentivo al retiro voluntario, es posible relacionarlo, tal como se ha realizado en la literatura internacional, con el retiro anticipado de los trabajadores y, de este modo, visualizar los beneficios en términos de compensación del riesgo y bienestar a través del ciclo de vida. Ruiz-Tagle y Tapia (2011) presentan un modelo para la probabilidad de retiro anticipado del trabajador en términos de su aversión al riesgo (impaciencia relativa) y la expectativa de vida futura.

Utilizando los datos de la Encuesta de Protección Social (EPS) de 2006, se presenta un modelo donde se controla por variables adicionales como los años de escolaridad, la

composición del grupo familiar, el grado de conocimiento del sistema financiero y de pensiones, entre otros. Los resultados se presentan en la Tabla 9, y los efectos marginales correspondientes en la Tabla 10. Se evidencia que, a medida que aumentan las expectativas de vida futura, se generan desincentivos para el retiro anticipado de los trabajadores. Al juntarlo con la aversión al riesgo, el efecto es positivo, incluso controlando por las demás variables de caracterización geográfica, familiar, económica y de conocimientos del sistema financiero y de pensiones.

Con estos resultados, es posible concluir que, en la medida en que los trabajadores tengan incentivos al retiro, ellos podrán tomar dicha opción como una forma de compensar su aversión al riesgo, siempre y cuando la decisión de retirarse con dicho esquema de incentivos genere que el valor presente de sus ingresos futuros por pensión aumente considerablemente y, al menos, equipare las ganancias que obtendría en términos de pensión futura si sigue activo hasta la edad de jubilación.

Tabla 9: Estimación Probit de la esperanza de vida

Variables	Probability to taking early retirement						
	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(vi)	(vii)
Gender (male = 1)	1.8244*** (0.0131)	1.8066*** (0.0129)	1.8456*** (0.0131)	1.6959*** (0.0143)	1.9142*** (0.0156)	1.8077*** (0.0155)	1.7927*** (0.0155)
Years of schooling	0.1058*** (0.0029)	0.1027*** (0.0028)	0.1077*** (0.0029)	0.1027*** (0.003)	0.052*** (0.003)	0.0422*** (0.0011)	0.0525*** (0.001)
Years of schooling 2	-0.0022*** (0.0002)	-0.0023*** (0.0002)	-0.0023*** (0.0002)	-0.0017*** (0.0002)	0.0002 (0.0002)		
Age	-0.8566*** (0.0507)	-0.9842*** (0.0509)	-0.9371*** (0.0515)	-1.0081*** (0.0533)	-0.2661*** (0.0566)	-0.1644*** (0.0023)	-0.1653*** (0.0023)
Age 2	0.0052*** (0.0004)	0.0063*** (0.0004)	0.0057*** (0.0004)	0.0061*** (0.0004)	0.0008* (0.0004)		
Natural logarithm of life expectancy, Ω_i	-0.3787*** (0.0068)		-0.4308*** (0.0073)	-0.4637*** (0.0074)	-0.4032*** (0.008)	-0.3801*** (0.0081)	-0.4471*** (0.0077)
Aversion + natural logarithm of life expectancy, A_i		-0.0008 (0.0034)	0.0684*** (0.0035)	0.0847*** (0.0036)	0.0394*** (0.0036)	0.0833*** (0.0036)	0.0437*** (0.0035)
Head of household (yes = 1)				0.8334*** (0.0126)	0.9946*** (0.0134)	0.8594*** (0.013)	1.0269*** (0.0131)
Marital status (partner present = 1)				0.2619*** (0.0102)	0.2639*** (0.0106)	0.2011*** (0.0103)	0.2283*** (0.0102)
Number of children				0.2199*** (0.0035)	0.1914*** (0.0043)		0.1807*** (0.0039)
Number of grandchildren				-0.0099** (0.0049)	0.0183*** (0.0053)	0.005 (0.0049)	
Monetary income (M\$ / 2006)				-0.0002*** (0.0000)	-0.0002*** (0.0000)	-0.0002*** (0.0000)	-0.0002*** (0.0000)
Assets (MM\$ / 2006)				0.0009*** (0.0001)	-0.0022*** (0.0001)	-0.0009*** (0.0001)	
Debts (MM\$ / 2006)				-0.0972*** (0.0127)	-0.1063*** (0.0128)	0.0389*** (0.0018)	0.0233*** (0.0013)
Home ownership (yes = 1)				-0.0972*** (0.0127)	-0.1063*** (0.0128)		
Knowledge of AFP system (≤ 60)					0.4999*** (0.0261)	0.5655*** (0.0252)	0.3602*** (0.0240)
Knowledge of pension system [≤ 60]					0.0489*** (0.0072)	0.0488*** (0.0068)	0.0932*** (0.0069)
Knowledge of financial market (yes = 1)					0.2242*** (0.0186)		
Northern zone					-0.4605*** (0.0155)		
Central zone					-0.7562*** (0.0102)	-0.4898*** (0.009)	-0.5773*** (0.0097)
Southern zone					-0.4322*** (0.0125)		
Years in labour market					-0.0854*** (0.0018)	-0.0425*** (0.0007)	-0.0804*** (0.0019)
Age at entry into labour market					-0.0689*** (0.0021)		-0.072*** (0.0021)
Economically active (yes = 1)					-0.0062 (0.0086)	-0.0583*** (0.0083)	0.0204** (0.0082)
Constant	33.609*** (1.6652)	25.9327 (34.4529)	36.3342*** (1.6891)	38.6975*** (1.7492)	17.8588*** (1.8671)	11.488*** (0.1582)	14.4897*** (0.1790)
Number of observations	134 934	134 934	134 934	134 934	134 934	134 934	134 934
Log Likelihood	-72 055.38	-73 440.3	-71 864.87	-68 111.67	-57 350.75	-63 692.79	-58 319.54
Pseudo - R2	0.1668	0.1508	0.169	0.2124	0.3368	0.2635	0.3256
AIC	144 124.8	146 894.6	143 745.7	136 255.3	114 751.5	127 419.6	116 673.1
BIC	144 193.4	146 963.3	143 824.2	136 412.3	114 996.8	127 586.4	116 839.9

Source: Original calculations based on the Social Protection Survey of 2006.

Note: M\$ = Thousands of pesos; MM\$ = Millions of pesos; AIC = Akaike Information Criteria; BIC = Bayesian Information Criteria.

* Normal equivalent deviation.

Significant at *10%; ** Significant at 5%; *** Significant at 1% (standard sample deviation).

Tabla 10: Estimación de efectos marginales

Marginal effects on the likelihood of early retirement							
Variables	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(vi)	(vii)
Gender (male = 1)	0.6213*** (0.0036)	0.6176*** (0.0036)	0.6269*** (0.0036)	0.5815*** (0.0041)	0.6181*** (0.0041)	0.608*** (0.0042)	0.5878*** (0.0042)
Years of schooling	0.0376*** (0.001)	0.0367*** (0.001)	0.0382*** (0.001)	0.036*** (0.001)	0.0167*** (0.001)	0.0145*** (0.0004)	0.0171*** (0.0003)
Years of schooling 2	-0.0008*** (0.0001)	-0.0008*** (0.0001)	-0.0008*** (0.0001)	-0.0006*** (0.0001)	0.0001 (0.0001)		
Age	-0.3043*** (0.0181)	-0.3513*** (0.0182)	-0.3326*** (0.0183)	-0.3538*** (0.0188)	-0.0857*** (0.0182)	-0.0566*** (0.0008)	-0.0539*** (0.0008)
Age 2	0.0018*** (0.0001)	0.0023*** (0.0001)	0.002*** (0.0001)	0.0022*** (0.0001)	0.0003* (0.0001)		
Natural logarithm of life expectancy, Ω_1	-0.1345*** (0.0024)		-0.1529*** (0.0026)	-0.1627*** (0.0026)	-0.1298*** (0.0026)	-0.1308*** (0.0028)	-0.1457*** (0.0026)
Aversion * natural logarithm of life expectancy, Λ_1		-0.0003 (0.0012)	0.0243*** (0.0012)	0.0297*** (0.0013)	0.0127*** (0.0012)	0.0286*** (0.0012)	0.0142*** (0.0011)
Head of household (yes = 1)				0.3159*** (0.0048)	0.3643*** (0.0051)	0.3231*** (0.0049)	0.3782*** (0.005)
Marital status (partner present = 1)				0.0927*** (0.0036)	0.086*** (0.0035)	0.0698*** (0.0036)	0.0752*** (0.0034)
Number of children				0.0772*** (0.0012)	0.0616*** (0.0014)		0.0589*** (0.0013)
Number of grandchildren				-0.0035** (0.0017)	0.0059*** (0.0017)	0.0017 (0.0017)	
Monetary income (M\$ / 2006)				-0.0001*** (0.0000)	-0.0001*** (0.0000)	-0.0001*** (0.0000)	-0.0001*** (0.0000)
Assets (MM\$ / 2006)				0.0003*** (0.0000)	-0.0007*** (0.0000)	-0.0003*** (0.0000)	
Debts (MM\$ / 2006)				-0.0334*** (0.0043)	-0.0333*** (0.0039)	0.0134*** (0.0006)	0.0076*** (0.0004)
Home ownership (yes = 1)				-0.0334*** (0.0043)	-0.0333*** (0.0039)		
Knowledge of AFP system (<%=>)					0.1609*** (0.0085)	0.1946*** (0.0087)	0.1173*** (0.0079)
Knowledge of pension system (<%=>)					0.0157*** (0.0023)	0.0168*** (0.0024)	0.0304*** (0.0023)
Knowledge of financial market (yes = 1)					0.0672*** (0.0051)		
Northern zone					-0.1626*** (0.0059)		
Central zone					-0.2687*** (0.0038)	-0.1786*** (0.0034)	-0.2038*** (0.0036)
Southern zone					-0.15*** (0.0047)		
Years in labour market					-0.0275*** (0.0005)	-0.0146*** (0.0002)	-0.0262*** (0.0006)
Age at entry into labour market					-0.0222*** (0.0006)		-0.0234*** (0.0006)
Economically active (yes = 1)					-0.0020 (0.0028)	-0.0201*** (0.0029)	0.0066** (0.0027)
Number of observations	134 934	134 934	134 934	134 934	134 934	134 934	134 934
Log Likelihood	-72 055.38	-73 440.3	-71 864.87	-68 111.67	-57 350.75	-63 692.79	-58 319.54
Pseudo - R2	0.1668	0.1508	0.169	0.2124	0.3368	0.2635	0.3256
Obs. P	0.6602	0.6602	0.6602	0.6602	0.6602	0.6602	0.6602
Pred. P	0.6850	0.6814	0.6857	0.6938	0.7438	0.7067	0.7378

Source: Original calculations based on the Social Protection Survey of 2006.

Note: M\$ = Thousands of pesos; MM\$ = Millions of pesos; AIC = Akaike Information Criteria; BIC = Bayesian Information Criteria. Log Likelihood = Logarithm of the probability function; Obs. P = Observed probability; Pred. P = Predicted probability. Significant at *10%; ** Significant at 5%; *** Significant at 1% (standard sample deviation).

Es de esta forma que, el beneficio que los empleadores y los trabajadores pueden obtener a causa del retiro voluntario favorece a cada una de las partes, tanto individual como en su conjunto. La visión por parte de la empresa de ver el retiro como un seguro de desempleo, mantener la utilidad de los trabajadores en la organización, y compensar ganancia pérdida, se complementan con la visión del trabajador de que su renuncia será voluntaria y no forzada,

debido a los beneficios que la empresa pueda brindar, disminuyendo el shock del trabajador, por los años de servicios prestados.

Desvinculación asistida

La desvinculación asistida u Outplacement según el autor López-Mena (1997)²⁵, es *“un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales”*

Otra definición que considerar es la que entrega Rodríguez-Kábana (1987)²⁶, donde indica que *“el Outplacement o Desvinculación Programada, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible”*

Esta modalidad de desvinculación es relativamente reciente en el ámbito de gestión de personas (Echeverría, M. 2002) a pesar de que su creación fue para la ayuda de cambio y transición de puestos de trabajo, también se tiene presente para la desvinculación definitiva para el personal que por sus condiciones debe terminar su etapa laboral y de esta forma poder llevar un proceso más completo al momento de desvincular al personal que está en el proceso de término laboral definitivo.

El Outplacement se basa en la recolocación de personas y consiste en un conjunto de técnicas o medidas que la empresa ofrece a los empleados, ante la desvinculación de las empresas, en la que se pone a disposición del empleado todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo.

Los objetivos de la desvinculación asistida son el proporcionar apoyo destinado a identificar y estimular las principales habilidades con las que cuenta la persona; Disminuir al mínimo posible

²⁵ Lopez-Mena, L. (1997). La desvinculación asistida (outplacement) y la continuidad del empleo. Revista de Psicología de la Universidad de Chile Vol. VI. Santiago

²⁶ Rodríguez-Kabana, L. (1987). El Outplacement tiene ventajas para el empleado cesado y la empresa. Negocios. Madrid.

el impacto emocional negativo a causa de la desvinculación laboral; Disminuir al mínimo posible el periodo de inactividad del colaborador; por último, implementar responsabilidad social empresarial con sus colaboradores.

Se pueden distinguir estas 3 etapas del Outplacement:

- a) Análisis Funcional de la situación y de las condiciones de Egreso, donde se detecta la necesidad a aplicar la desvinculación asistida.
- b) Intervención, donde se asume un plan de acción y una campaña de búsqueda para reubicar al trabajador, con el menor impacto negativo posible.
- c) Seguimiento y evaluación: Se verifica la evolución del trabajador luego del cambio aplicado.

3.-Metodología

Para llevar a cabo este estudio y poder de esta forma dar una potencial respuesta a la pregunta de investigación, la metodología a realizar se dividirá en dos partes, las cuales se detallan a continuación.

La primera parte es una revisión bibliográfica de lo que se ha hecho respecto al tema de este proyecto, incluyendo evidencia global y para Chile, así como también otros casos de empresas que faciliten un beneficio similar a sus trabajadores. La idea de fondo con esta sección, es verificar qué efectos que ya se han documentado, podría tener la inserción de este tipo de incentivo dentro de la organización, tanto para los trabajadores como para la empresa. A su vez, a través de esta revisión, es posible tener algún indicio respecto a cuáles son los factores que pueden influir en que este tipo de compensación sea más o menos efectivo, respecto a alguna medida de desempeño dentro de la organización.

La segunda parte es la realización de una serie de entrevista semi-estructuradas a un grupo de trabajadores de Euroamerica, para determinar las percepciones que estos poseen respecto a este tipo de beneficios y cómo, potencialmente un sistema de incentivos que incluya el retiro anticipado, podría generar cambios en su desempeño. La fundamentación de esta segunda parte, es verificar si, dado el ambiente actual de la firma, es decir su conjunto de políticas de

Recursos Humanos y su paquete de beneficios, los trabajadores poseen alguna valoración respecto al ofrecimiento de este incentivo.

Para concebir este segundo punto, se debe entender el concepto de la entrevista semi-estructurada como tópicos y preguntas que son conocidos con anticipación, pero las preguntas y su orden pueden variar dependiendo de la dinámica de la entrevista²⁷. Para realizar la entrevista, se lleva una planificación previa de esta misma, realizando un guion establecido. A pesar de que en parte es estructurado, las preguntas son abiertas, añadiendo valor a las respuestas. A medida que transcurre la entrevista, se irá creando un conocimiento general y comprensivo del visón del entrevistado.

El segundo punto de la investigación es clave, en el sentido que el entrevistar al trabajador puede dilucidar si este posee algún interés por éste beneficio y, a su vez, en qué forma este podría afectar su desempeño.

Para llevar a cabo las entrevistas se han escogido trabajadores de distintos grupos etarios. La finalidad detrás de esto, es poder capturar las distintas percepciones que pueden tener trabajadores que están más cerca o más lejos de la edad para poder optar al retiro voluntario. Como se mencionó previamente en este estudio, la idea de implementar un beneficio de esta índole, es contribuir a todos los trabajadores y de este modo su dinámica en el tiempo, como también favorecer el retorno de ésta política en utilidades a la empresa. Es decir, no sólo importan en un momento del tiempo aquellos que están cercanos a obtener el beneficio, sino también todos los demás empleados que potencialmente ven afectado su desempeño al recibir este incentivo como parte del paquete de compensaciones.

En la recolección de información, a través de la entrevista semi-estructurada, se ha puesto énfasis en determinar la percepción que posee el trabajador respecto a tener este tipo de beneficios, y cómo este podría afectar su desempeño laboral y, a su vez, determinar cuál es su grado actual de conocimiento respecto a lo que existe en este momento del tiempo dentro de Euroamerica. Al cubrir estas tres dimensiones, es posible tener un espectro más general respecto a si este beneficio podría ser eficaz en canalizar incentivos y a su vez si es necesaria una política informacional, ya que los trabajadores no saben que lo poseen.

²⁷ Ugarte, Sebastian. PPT Clase IA, "Enfoques de Recolección de Información", 2016.

Los resultados de la obtención de datos que se recopilará con las entrevistas se estructurarán en una tabla, donde es más claro ver las diferentes respuestas que cada uno de los trabajadores entregará. Luego se analizará cada una de ellas, obteniendo similitudes o diferencias de los datos proporcionados. Estos datos nos entregaran información de que tan favorable puede ser para el trabajador pensado a largo plazo que podrá acogerse a este beneficio al momento de jubilarse, como también lo la productividad que esto puede conllevar, para que la empresa presente un aumento en sus utilidades.

4. Antecedentes para empresas similares.

En búsqueda de información relacionada y similar al rubro de la empresa que se está trabajando, se leyeron los contratos colectivos de distintas aseguradoras. Estos contratos se pueden obtener en la CMF. En ellas se logró extraer la siguiente información relacionada al incentivo al retiro.

Consortio

Se estipula claramente en el artículo vigésimo tercero que, la compañía pagará una remuneración por cada año de servicio y fracción, con un tope de quince meses. En este caso se deben cumplir las siguientes condiciones:

- 1.-Presentar renuncia voluntaria, según lo estipula el Código del Trabajo art 159 N° 2 y art. 177.
- 2.- Acogerse a pensión de vejez en AFP o sistema INP.
- 3.- Tener cincuenta y cinco o más años cumplidos al momento de la renuncia voluntaria.
- 4.- Tener diez o más años de servicio de forma continua al momento de presentar la renuncia.

Liberty Seguros

Indica que, se podrán acoger a la indemnización por años de servicio los trabajadores que, superando los 10 años de servicio y que hayan cumplido la edad para acogerse a la jubilación, podrán optar a tener una remuneración por cada año de servicio que hayan realizado, con un tope máximo de 15 meses, siempre y cuando el trabajador se acoja a la jubilación en un plazo no mayor a un año después de haberse cumplido la edad mínima de jubilación, en caso de no acogerse en este tiempo, el trabajador no tendrá indemnización alguna.

Vidasecurity

Contrato no presenta ningún enunciado relacionado con indemnización, como tampoco relacionado con incentivo al retiro.

Vida Cámara

Se indica en el artículo 20, indemnización por años de servicio, que todo trabajador que haya sido contratado antes de 1984, y presente renuncia voluntaria, tendrá derecho al monto de la última remuneración, por cada año de servicio trabajado. No se estipula nada particular con incentivo al retiro, o beneficios anexos al renunciar voluntariamente según los años de servicios presentados en la empresa.

5. Levantamiento de información.

Para poder cumplir los objetivos propuestos, se realizará una entrevista semi-estructurada a trabajadores de la empresa, los cuales tendrán distintas edades. Estos trabajadores tendrán un mínimo de 10 años de servicio en la empresa, los cuales cumplen al menos con uno de los requisitos básicos de lo establecido en el contrato colectivo de Vida.

Las entrevistas semi-estructuradas que se llevó a cabo, se presenta en el Anexo. En la Tabla n° 11, se enmarca la información para una fácil comprensión, visualizando claramente las diferentes respuestas de los trabajadores según cada una de las preguntas.

En la tabla, como se indicó en el párrafo previo, se presentan las respuestas para cada una de las preguntas de la entrevista, desde el punto de vista de los trabajadores.

Las preguntas de la entrevista van dirigidas al conocimiento que tiene el trabajador sobre el incentivo al retiro voluntario, saber si la empresa posee dicho beneficio, que exenciones debe entregar a los trabajadores al momento de acogerse a este artículo, si estos trabajadores optarían por el retiro anticipado, y que sugerencias finales darían al respecto del tema.

Tabla n° 11. Respuestas entrevistas a trabajadores

	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1. ¿Cuál es tu edad?	49 años	46 años	35 años	53 años	45 años	38 años
2. ¿Cuántos años tienes cotizando prestaciones?	30 años	26 años	14 años	32 años	24 años	15 años
3. De estos años laborales ¿cuántos han sido en la empresa?	25 años	20 años	13 años	31 años	12 años	12 años
4. ¿Qué conocimientos tienes sobre temas de jubilación o incentivo al retiro?	Sin conocimiento del tema.	Muy poca información.	Poca Información.	No tengo mucha información del tema.	Poca información al respecto.	Poca información sobre el tema.
5. Si no estás muy informado ¿Te gustaría estarlo?	Sí, me gustaría estar informado.	Sí, me gustaría estarlo.	Sí.	Si, totalmente, ya que las AFP dan información muy técnica, sería muy conveniente conocer de una forma más clara por parte de la empresa.	Si, me interesa tener conocimiento sobre el tema de incentivo al retiro.	Si, claro que me interesa estarlo.
6. ¿Conoces beneficios existentes sobre incentivo al retiro en la empresa?	Si conozco beneficios, los temas relacionados con el Sindicato.	No conozco.	No tengo conocimiento de los beneficios que pueda presentar la empresa.	No.	Si, el que se encuentra en el contrato colectivo.	No, ninguno.
7. Si pudiese retirarse antes de la edad mínima de jubilación, ¿Lo haría?	Si lo haría, para descansar laboralmente. Por otro lado, no lo haría, para seguir manteniendo económicamente a la familia y los estudios.	No, ya que, si aún se tiene condiciones de salud y físicas aptas para trabajar, me mantendría en la labor.	Si, para descansar y dar tiempo para la familia. También por temas de Salud física.	No lo haría, por tema de dinero y por mi edad. A demás por las oportunidades que la empresa me ha brindado, tengo un compromiso con ella.	No, porque al tener mayor permanencia en la empresa, es posible obtener más beneficios.	Sí lo haría, en caso de que tenga alguna enfermedad, algún tema familiar o simplemente necesite avanzar en un proyecto personal (negocio propio)
8. ¿Qué características consideras necesarias en el beneficio que deben dar las empresas respecto al incentivo al retiro?	Es importante tener beneficios de seguro de salud (por algunos años) Catalogado como beneficio de personal de colectivo desvinculado.	La indemnización por años de servicios es muy importante. Otra idea puede ser la desvinculación gradual, asociado al trabajo desde la casa. El seguro de salud también es muy	Uno de los beneficios más importantes según mi criterio es la indemnización por años de servicio, con un tope definido. También es buena idea considerar, si una persona se acoge a la	Reconocer todos los años de servicio trabajados en la empresa.	Principalmente que el beneficio sea proporcional al tiempo de permanencia en la empresa.	Que sea un monto similar a mi sueldo de manera vitalicia, que me entregue un seguro de salud complementario que me cubra por lo menos 40% de mis gastos médicos y en caso de que sea por un

		importante considerando la edad y jubilación.	jubilación, puedan cambiar el seguro catastrófico que tiene en la empresa por un seguro individual, y que este seguro individual pueda extenderse a la familia directa.			límite de tiempo, que la cobertura de dicho seguro sea más alta, todo con el fin de asegurar mi vejez y poder tener una estabilidad económica en el tiempo.
9. ¿Consideras positivo que las empresas tengan propuesta de incentivo de retiro voluntario como beneficio a la jubilación?	Si, ya que el beneficio que se presenta en el contrato colectivo de la empresa es limitado, muy restrictivo. Sería positivo eliminar la cantidad de personas que se pueden adherir al beneficio.	Si, ya que el promedio de la vida de la gente hoy en día es más alto.	Sí, es muy positivo, más aún que una de las características de esta empresa es dar instancias para estar con la familia.	Si, ya que este beneficio motivará a los trabajadores en su desempeño laboral.	Si, porque es una posibilidad de reunir un monto mayor a lo que sería normalmente.	Sí, creo que da opciones para evaluar el futuro , evaluando proyectos personales y dando tiempo para disfrutar tanto tiempo invertido en el trabajo.
10. El contrato colectivo del Sindicato de la empresa presenta beneficios respecto al incentivo al retiro ¿Cual consideras que es la razón por la cual los trabajadores que pudiesen hacerlo, no lo han hecho?	Considero que es porque lo que se va a recibir es muy poco.	Creo que, por temas de dinero, ya que la cantidad que se gana obliga a seguir en el trabajo.	Debido a la cantidad de dinero que se llega al momento de la jubilación, no es posible hacerlo de forma fácil.	Por distintas circunstancias, tales como inestabilidad laboral, edad y/o preparación académica.	Probablemente falta de información y desconfianza respecto al sistema de jubilación.	Por falta de información.
11. ¿Tienes Algún comentario adicional que pueda aportar con el tema relacionado al incentivo al retiro en la empresa?	Si, sería bueno que hubiese más incentivos, que no sea puntualmente por el tema de la jubilación, si no para las personas que quieran retirarse, independiente la edad.	Que la empresa diera beneficios de incentivo.	Si, que se pueda entregar más información y más recomendaciones al momento de jubilar. También, que la empresa pueda impartir charlas sobre las AFP, los fondos, y ver posibilidades de poder aumentar la pensión de jubilación.	Si, que, al momento de la jubilación, la indemnización por años de servicio sea un monto adecuado para el tiempo de servicio prestado en la empresa.	Si, que dentro de los beneficios que se entreguen, que brinden la posibilidad de optar por ingresar a las rentas vitalicias de la misma empresa.	No por el momento.

6. Análisis de resultados.

Como se presentó en los objetivos del este proyecto, la finalidad es, medir si para los trabajadores, el poseer el beneficio de incentivo al retiro voluntario para la jubilación es de interés, como también si es un potencial incentivo para la mejora de su desempeño.

Lo anterior, fue establecido sobre la base del marco teórico que se detalló en la respectiva sección de este proyecto. Es así como en la idea del retiro voluntario se tomó en consideración el hecho que, como se mencionó con anterioridad, existen las fases de euforia, de ocupación, de luna de miel, de desencanto, de reorientación y de estabilidad, según Alpizar (1994). Esto con el objetivo de poder identificar en los resultados, de qué forma la anticipación del retiro podría alterar estas fases y de esta forma aumentar el bienestar del trabajador.

Por otra parte, es necesario ligar los resultados también a las distintas etapas de outplacement (análisis, intervención y seguimiento y evaluación), ya que si bien esta política no posee exactamente la misma finalidad, tiene características similares en sus etapas y en el proceso de implementación. En otras palabras, para llevar a cabo la implementación de un proceso de retiro voluntario es necesario realizar un análisis detallado del proceso que el trabajador vivirá, de cómo se ejecutará la intervención y finalmente realizar un seguimiento al trabajador y una evaluación respecto a la pertinencia que esto tuvo dentro de la organización.

Una vez analizadas las entrevistas, podemos observar en la Tabla n° 11, que los trabajadores, los cuales presentan edades variadas, independiente de su edad, no tienen suficiente información respecto al incentivo al retiro voluntario para la jubilación, pero sí tienen gran interés de que la empresa les pueda brindar información sobre este tema.

La idea de poder entrevistar a trabajadores en distintos grupos etarios se basa en la idea de un ciclo vital, tal cual fue expuesto en el Marco Teórico. Es así, como dependiendo de la edad, encontramos que los trabajadores pueden pasar desde la desconfianza al amor o en las etapas finales, del cuidado a la sabiduría. Lo anterior, implica que la percepción que el agente tiene sobre un posible beneficio varía conforme a la fase del ciclo vital en el que se encuentra y es por esto que una política de esta índole debe ser, dentro de lo posible, transversal, de modo de poder generar un incentivo independientemente del período por el que se transite. Como se

aprecia en las entrevistas, las respuestas de los trabajadores son coherentes con el hecho que se encuentran en diferentes etapas del ciclo vital.

Lo que se logra observar en la pregunta 2 y 3 de la entrevista es que los trabajadores, del conjunto de años de cotización de las prestaciones, casi todas estas han sido en esta organización, por lo cual, es importante tener en consideración un plan de incentivo al retiro para la jubilación, para que, llegada la última etapa del ciclo laboral, pueda tenerse tanto claridad para el trabajador como para la empresa de cómo proceder.

El tema de incentivo al retiro para la jubilación es de interés de forma unánime para el universo entrevistado, los cuales dicen no conocer los beneficios que la empresa brinda actualmente. Sólo dos de ellos nombran el beneficio que actualmente está rigiendo en la empresa, pero sólo para socios del sindicato, el cual se encuentra presente en el contrato colectivo. En las entrevistas se logra apreciar que, según la percepción de los trabajadores, existen muchas restricciones para poder adquirir el retiro anticipado, lo cual reduce aún más el interés para jubilarse.

Un factor importante, nombrado por los trabajadores entrevistados, es que el motivo por el cual no piensan en jubilarse es netamente por motivos monetarios, ya que su pensión mensual variará de forma negativa según el sueldo el cual tienen actualmente. Incluso uno de los entrevistados recalca la desconfianza que actualmente existe ante el sistema de jubilación.

Desde este punto es que los trabajadores destacaron la importancia de la indemnización por años de servicio, la cual debe incluirse como punto principal si se piensa aplicar un beneficio de este tipo por parte de la empresa.

En estos puntos se verifica claramente que los trabajadores y empleadores podrían beneficiarse de una política bien diseñada de incentivo al retiro. Respecto a los empleadores, como menciona Hutchens (1999), pueden existir importantes ventajas en términos productivos de un incentivo como este. Esto porque los empleadores buscan mantener la utilidad de los trabajadores que se van a retirar a un mínimo costo para la firma, considerando los beneficios asociados al retiro voluntario y/o la jubilación anticipada que el Gobierno del país puede brindar. Por otra parte, y tomando el trabajo de Hakola y Uusitalo (2005), también se

beneficiaría del efecto que posee la renovación de trabajadores en su etapa de sabiduría con aquellos que empiezan su vida laboral.

Actualmente la empresa, según la percepción de los trabajadores con más de 10 años de servicio, presenta un gran interés por el bienestar del trabajador, como también por la familia de cada uno de ellos, lo cual ha comprometido ampliamente a los trabajadores que llevan varios años de servicio en la organización. Este nuevo beneficio que se propone implementar generará mayor compromiso con la empresa, se transmitirá mayor estabilidad a los trabajadores en todo su ciclo laboral. Podrá tener claridad a quien consultar, que pasos seguir, disminuir el shock de la desvinculación y hacerlo de una forma consensuada, lo cual lleva nuevamente a una mejor respuesta al desempeño laboral por parte de los trabajadores.

Algunas de las propuestas por parte de los trabajadores, las cuales son interesantes de considerar para realizar un plan de incentivo al retiro, constan de charlas explicativas de los Fondos de Pensiones, asesoría según la proyección de los fondos para ver en qué fondo es más beneficioso permanecer, como también que entreguen información sobre distintas formas de poder aumentar la pensión durante el transcurso de los años en los que el trabajador se desempeña en su cargo, ya sea APV en la misma empresa, o en la AFP respectiva.

Otra propuesta que se destacó en las entrevistas fue lo referente con el Seguro de Salud. Debido a que el trabajador se jubila a una edad avanzada, lo cual se puede apreciar en las etapas del ciclo de vital, se debe ver enfrentado a cambios físicos, como otras limitantes propias de la edad, es así como se reflejó en las respuestas el interés de que la empresa pueda brindar como beneficio de retiro voluntario un seguro de salud por ciertos años definidos por la empresa, los cuales brinden tranquilidad al trabajador y su familia al momento de retirarse de su trabajo.

De esta forma, como resumen del levantamiento de información se puede determinar lo siguiente:

1. Existe un marcado interés por un tipo de beneficio de esta índole, siempre y cuando este pueda de alguna forma asegurar una jubilación anticipada que mantenga las condiciones de bienestar al momento de tomar la decisión. Dicho de otra forma, este

beneficio debe superar el trade off que existe entre el beneficio de poder aumentar las horas de descanso versus la disminución salarial producto de dejar de trabajar.

2. No existe una entrega de información por parte de la empresa respecto a los beneficios actuales que existen, relacionados a este tipo de incentivo. Sin embargo lo anterior, los trabajadores estarían muy abiertos a recibir charlas informativas o algún proceso similar que les pudiera eliminar el desconocimiento respecto a este tipo de incentivos.
3. Se determina la importancia que existe como parte de este paquete de incentivos, a un posible seguro de salud que vaya acompañado del retiro anticipado. Esto generaría mayor certidumbre respecto al futuro y a su vez, complementaría de forma importante el pago pecuniario por desvincularse de la organización anticipadamente.
4. Por lo que se desprende de las entrevistas, existiría un potencial beneficio en términos de productividad de los trabajadores y a su vez una mejora en los índices de rotación y retención, ya que el paquete global de beneficios de la compañía se vería mejorado con la inclusión de este incentivo. Esto a su vez, traería beneficios para la empresa producto del mejor desempeño de sus trabajadores.

De esta forma, la idea de fondo detrás de esta política, dado los resultados de la entrevista sería poder canalizar los esfuerzos de los trabajadores otorgándoles un beneficio que de alguna forma los permita, dentro de otras cosas, eliminar o acortar su fase de rechazo y empezar rápidamente su fase de aceptación (actitudes ante la jubilación, Tomás Agulló (2001)). Todo esto, reforzado en un importante paquete de beneficios de largo plazo.

Finalmente, lo que se tiene que tener siempre en cuenta es lo mencionado por Mannie Sher, (2008) y es, como se mencionó con anterioridad, que *“el trabajo, en los individuos, entrega un lugar seguro dentro de la comunidad en la cual se desenvuelven”* y que según lo que indica Freud (1927), *“la importancia del trabajo para el ser humano se debe al propósito que éste tiene para las personas y a la relevancia a lo largo de su vida”*. Dicho de otra forma, el incentivo debe ser construido de modo de mantener el bienestar del trabajador fuera de la empresa de la forma que este lo tenía dentro de ella, ya que como lo expresaron estos dos investigadores, este es vital en la realización de una persona.

7.- Propuesta final del proyecto.

Con toda la información que se ha recopilado en este proyecto, tanto el marco teórico como las entrevistas semi-estructuradas, en este momento es posible proponer lineamientos, como también aclarar los beneficios que un plan de incentivo al retiro traerá a la productividad de los trabajadores y por transitividad, ayudará a aumentar las utilidades de la empresa.

El brindar al trabajador, durante el transcurso de sus años de servicio en la empresa, estabilidad, apoyo, asesoría, e interés en el momento que deba acogerse a su jubilación, provocará mayor compromiso para con la empresa como también un mejor desempeño en su labor. Este trabajo busca que el trabajador, al momento de terminar su ciclo laboral en la empresa, tenga un retiro que sea establecido de una forma consensuada, tanto para la empresa como para el trabajador y así dará la oportunidad a la organización de hacer el cambio de su personal sin grandes fricciones.

Como primer lineamiento, se propone analizar el estructurar un plan de incentivo al retiro para la jubilación por parte de la empresa, considerando lo que actualmente se encuentra en el contrato colectivo como base, pero entregar más información al momento de la contratación y dejar claro cuál es el plan de incentivo que rige la organización.

Para el personal que lleva más años en la empresa, se propone dar charlas informativas sobre las AFP, explicando sobre los fondos de pensión, e informar a los trabajadores como es posible, en el transcurso de su vida laboral, aumentar su pensión de vejez, ayudando a disminuir la inseguridad del pago de su pensión. Además, dentro de esta charla informativa, se propone explicar brevemente las edades mínimas de jubilación y requisitos básicos para acogerse a esta.

También se propone analizar más el costo/beneficio de incluir como beneficio al plan de incentivo al retiro, un seguro de salud complementario, por una cantidad de años determinados, esto como medio para incentivar efectivamente a los trabajadores a acogerse al este incentivo. Esto a su vez, puede ser muy beneficioso para la empresa, ya que, al tener dentro de su giro, el de aseguradora, el costo de proporcionar un beneficio de esta índole es menor que lo que sería contratarlo en otra compañía

Por último, se propone que, dentro del departamento de recursos humanos, una de las personas del área se interiorice cabalmente del tema de la jubilación, para que al momento de querer optar por este beneficio se sepa de forma clara quien es la persona encargada.

Los beneficios que traen estas medidas para la empresa son potencialmente los siguientes:

A.- La fricción propia del retiro del trabajador que lleva una gran cantidad de años de servicio trabajados, disminuiría, lo cual ayudaría a que la rotación de personal fuera más amigable y el nuevo personal más joven llegaría a un ambiente laboral más grato, lo que permitiría que este se interiorice de forma clara en el nuevo puesto de trabajo.

B.- La percepción de que el trabajador está siendo apoyado y acompañado durante todo el transcurso de su vida laboral, hará que, al sentir la preocupación por parte de la empresa de su persona, su productividad aumente.

C.- El poseer estos beneficios como un incentivo establecido por contrato, eliminará parte de la incertidumbre que los trabajadores poseen en su labor diaria en la empresa. Esto sobre todo afectará a aquellos que se encuentran próximos a poder optar a este beneficio. Cabe mencionar, que para que esto sea efectivo, es necesario que la información sea transmitida a los trabajadores en forma clara y exista un esfuerzo por parte de la organización de hacer ver al trabajador que este incentivo existe y cómo es en detalle.

D.- Una mejor gestión de la calidad laboral y de la satisfacción personal, se verá reflejada en una mejora en la productividad y con esto se observará un aumento en las utilidades de la empresa.

8.- Conclusión

Como se verificó en este estudio, es de suma relevancia para una organización el plantear una serie de políticas óptimas de incentivos para los trabajadores, de modo de poder canalizar sus esfuerzos en la mejor medida posible hacia conseguir los objetivos de la empresa. De esta manera, esta relación incentivo-esfuerzo es de beneficio mutuo para los empleados y la organización.

Dentro del paquete de beneficios, potencialmente una empresa podría sentirse atraída a incorporar el incentivo al retiro voluntario anticipado. Esto, con el objetivo de mejorar el desempeño de los trabajadores al proveerles un sistema de motivación de largo plazo con el cuál pudiesen eliminar parte de la incertidumbre que existe respecto al momento de la jubilación. Lo anterior, sería de suma relevancia al tomar en consideración el aumento del envejecimiento de la población y el hecho que es cada vez más necesario trabajar lo máximo posible de modo de asegurar un flujo mínimo de ingresos para poder tener una vejez no precaria.

Respecto al punto anterior, y como pudo observarse tanto en las encuestas como en la evidencia empírica, el incentivo al retiro voluntario tendría beneficios tanto para los trabajadores como para la firma. De esto, por consiguiente surge la relevancia de los resultados. Una política dentro de la organización que permita que sus trabajadores se retiren antes de la edad legal de jubilación, asegurando un ingresos mínimo (o como se desprendió de las encuestas, un seguro de salud de buena calidad) podría generar ganancias importantes de eficiencia para la firma.

Es por esto, que dado el dinamismo del entorno empresarial actual que vive toda organización, donde es cada vez más necesario adaptarse a los cambios de mercado externos e internos, una política de esta índole podría ser de mucha utilidad. Los trabajadores de la organización bajo estudio se manifestaban muy interesados. Lo anterior, sin embargo, debe ser acompañado de una fuerte estrategia comunicacional dirigida a los empleados, de modo que hacer visible los beneficios de este sistema de incentivos. Con esto, la firma estudiado en este informe podría generar un ambiente de mayor certidumbre para sus trabajadores con lo cual podría disminuir su tasa de rotación o aumentar su tasa de retención, producto de la mayor lealtad que se generaría por un trabajador que es motivado por este beneficio. Lo último, sería particularmente importante para el grupo etario que está cercano a acogerse al retiro voluntario. Cómo análisis de costo, es importante concluir que el beneficio provisto de un

seguro de salud, sería muy beneficioso para la compañía producto que es parte de su giro y por lo tanto lo podría llevar a cabo a un menor costo que una firma que no pertenece a este rubro.

Con todo lo anterior, se puede concluir que este sistema de incentivos, podría tener beneficios importantes para la firma, no sería de gran costo su implementación y puesta en marcha y sería de suma relevancia para eliminar parte de la incertidumbre de los trabajadores, sobre todo dado el dinamismo actual del mercado chileno y mundial.

Finalmente, como alumna del programa de magister (MGPDO), puedo concluir que este estudio ha contribuido fuertemente a mi aprendizaje en el análisis organizacional. A su vez, me ha permitido conectar gran parte de los conocimientos aprendidos en los cursos para poder llevar a cabo la investigación. Sobre todo en el análisis de la organización bajo estudio y en las consecuencias que este sistema de incentivos podría tener para empresa y trabajador. A su vez, me ha permitido utilizar el método científico aprendido en los cursos de investigación de modo de conectar mi pregunta de análisis con los resultados obtenidos, todo a través de una investigación en terreno y de la evaluación de la literatura ya escrita.

Bibliografía

- Actualidades Investigativas en Educación. (Enero-Abril de 2011). *Revista Electrónica*, 11(1), 1-28.
- Agulló-Tomás, M. S. (2001). *Mayores, actividad y jubilación: Una aproximación psico-sociológica*. . Madrid.
- Amén, R. (2002). *Comparte y disfruta la jubilación. (Tesis de maestría inédita)*. Costa Rica.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.
- BCN. (1980). Obtenido de Constitución de la republica de chile:
<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302>
- BCN. (05 de Marzo de 2008). Obtenido de Fondos de Pensiones:
<https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/fondos-de-pensiones>
- BCN. (Noviembre de 2017). Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional:
<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=7147>
- Bueno Martinez, B., & Buz Delgado, J. (2006). *Jubilación y tiempo libre en la vejez*. Madrid: Portal Mayores.
- CMF. (21 de Marzo de 2018). Obtenido de Comisión para el Mercado Financiero:
<http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-propertyvalue-18501.html>
- Crónicas del Envejecimiento*. (04 de Febrero de 2014). Obtenido de Significado y origen de la palabra Jubilación: <http://www.cronicasdelenvejecimiento.com/2014/02/significado-y-origen-de-la-palabra.html>
- (2013). *Desarrollo adulto y envejecimiento: Modelos sociocontextuales*.
- Dorn, D., & Sousa-Poza, A. (2007). 'Voluntary' and 'Involuntary' Early Retirement: An International Analysis. *IZA Discussion Papers 2714, Institute for the Study of Labor (IZA)*.
- Duval, R. (2003). The Retirement Effects of Old-Age Pension and Early Retirement Schemes in OECD Countries. *OECD Economics Department Working Papers 370, OECD Publishing*.
- (s.f.). *El ciclo vital completado*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Financiero, E. h. (2015). *Memoria Anual*. Santiago.
- Freud, S. (1027). *The Future o fan illusion*. . Standar Edition.
- Hakola, T., & Uusitalo, R. (2005). Not so voluntary retirement decisions? Evidence from a pension reform. *Journal of Public Economics*, 89, issue 11-12, 2121-2136.
- Henrick, I. (1943). *Work and the Pleasure Principle*. . Psychoanal. .

- Hutchens, R. (1999). Social Security Benefits and Employer Behavior: Evaluating Social Security Early Retirement Benefits as a Form of Unemployment Insurance. *International Economic Review*, 40, issue 3, 659-678.
- Kenny, B. (Forbes). The Coming Crisis in Employee Turnover 2007. *Forbes*.
- Levinson, H. (1972). *Easing the pain of personal loss* (Vol. Vol. 50). Harvard Business Review.
- Lopez-Mena, L. (1997). La desvinculación asistida (outplacement) y la continuidad del empleo. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol. VI.
- OIT. (2018). Obtenido de Organizacion Internacional de Trabajo:
<http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/social-security/lang--es/index.htm>
- ONU. (09 de Septiembre de 2014). Obtenido de Naciones Unidas en Chile:
<http://www.onu.cl/es/casi-la-mitad-de-las-personas-de-edad-carecen-de-pension-segun-la-oit/>
- Rodríguez-Kabana, L. (1987). *El Outplacement tiene ventajas para el empleado cesado y la empresa*. Negocios. Madrid.
- Ruiz-Tagle, J., & Tapia, P. (2011). Chile: early retirement, impatience and risk aversion. *Revista CEPAL, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, 103-121.
- Sher, M. (2008). Despidos, lo que producen en las personas. *Revista Psiquiatría y de Salud Mental*.
- SP. (Marzo de 2018). Obtenido de Superintendencia de Pensiones:
<http://www.spensiones.cl/portal/orientacion/580/w3-article-3555.html>
- Ugarte, S. (2016). PPT Clase IA, "Enfoques de Recolección de Información". Santiago.

Anexo

Entrevista Semi-Estructurada

1. ¿Cuál es tu edad?
2. ¿Cuántos años tienes cotizando prestaciones?
3. De estos años laborales, ¿Cuántos han sido en la empresa?
4. ¿Qué conocimiento tienes sobre temas como jubilación o incentivo al retiro?
 - a. Mucho
 - b. Poco
 - c. Nada
5. Si no estás muy informado (a) ¿Te interesa estarlo?
 - a. Si
 - b. No
6. ¿Conoces los beneficios existentes sobre incentivo al retiro en la empresa?
 - a. Si
 - b. No
7. Si Ud. Pudiese retirarse antes de la edad mínima de jubilación, ¿Lo haría?
 - a. Si ¿Por qué?
 - b. No ¿Por qué?
8. ¿Qué características consideras necesarias en el beneficio que deben dar las empresas respecto al incentivo al retiro?
9. ¿Consideras positivo que la empresa tenga propuesta de incentivos de retiro voluntario como beneficio a la jubilación?
 - a. Si ¿Por qué?
 - b. No ¿Por qué?
10. El contrato colectivo del Sindicato de la Empresa presenta beneficios respecto al incentivo al retiro. Según tu criterio ¿Cuál consideras que es la razón por la que algunos trabajadores que pudiesen acogerlo no lo han realizado?
11. ¿Tienes algún comentario adicional que pueda aportar con el tema relacionado al incentivo al retiro en la Empresa?