



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Estrategias de RH para acompañar la última etapa de carrera.

La experiencia pre-jubilatoria.

Autora: Graciela Garone

DNI: 14.812.520

Director del Trabajo: Juan Uribe

Buenos Aires, 28 de abril de 2022

Índice

1. Resumen ejecutivo	3
2. Introducción	4
2.1. Problemática	4
2.2. Preguntas y objetivo central del trabajo	5
2.3. Justificación del proyecto	6
2.4. Viabilidad del proyecto	6
3. Marco conceptual	7
3.1. Envejecimiento de la población y marco legal que regula la jubilación en Argentina	7
3.2. El significativo social de la jubilación	14
3.3. El impacto de la pérdida del trabajo en personas próximas a jubilarse	17
3.4. La experiencia del empleado en la última etapa de su carrera. Políticas y prácticas de RH	19
3.4.1. Diversidad e inclusión	20
3.4.2. Atracción	22
3.4.3. Estrategia de RH	24
4. Investigación de campo	26
4.1. Metodología de relevamiento	31
4.2. La muestra de casos	32
4.2.1. Encuesta	33
4.2.2. Entrevistas	34
4.3. La muestra de expertos	36
4.4. Presentación y análisis de la información de campo	37
4.4.1. Diversidad, inclusión y equidad	37
4.4.2. Momento del retiro	44
4.4.2.1. Conveniencia para el trabajador	44
4.4.2.2. Conveniencia para la empresa	45
4.4.3. Relevamiento de la intención del retiro	46
4.4.4. Retiro anticipado	47
4.4.5. Permanencia post-edad mínima	49
4.4.6. Contratación de personas <i>senior</i>	52
4.4.7. Acompañamiento pre-retiro	53
5. Síntesis y principales hallazgos	59
5.1. Principales hallazgos de la investigación de campo	59
5.2. Concepción sobre los trabajadores <i>senior</i>	60
6. Conclusiones	67
7. Bibliografía	72
8. Anexos	77
8.1. Encuesta	77
8.2. Guía para las entrevistas	80

1. Resumen ejecutivo

En este trabajo se estudia la etapa previa a la salida laboral por jubilación desde la perspectiva legal, social, psicológica y organizacional. La investigación realizada se centra en conocer cuáles son las prácticas de Recursos Humanos (RH)¹ que favorecen el tránsito al retiro y aquellas que se llevan a cabo en las empresas que participaron en el estudio de campo. Además de analizar la información obtenida a través de la encuesta y entrevistas a responsables de RH de 20 empresas, se contó también con el aporte de 5 expertos especializados en diferentes disciplinas que permitieron enriquecer el análisis. A partir de los hallazgos de la investigación, se elaboró una caracterización de los trabajadores *senior*² que subyace al discurso de los líderes que gestionan personas al referirse a este segmento y que justifica sus prácticas o la falta de ellas. Finalmente se detalla una serie de acciones a tener en cuenta por aquellas organizaciones interesadas en elaborar una estrategia inclusiva para acompañar la carrera extendida de sus colaboradores.

Palabras clave:

Trabajadores mayores, retiro laboral, inclusión etaria, generación *silver*.

Agradecimientos:

Agradezco a los responsables de RH de las empresas que participaron en el estudio de campo que gentilmente aportaron sus casos y su visión, así como a los profesionales expertos en diferentes disciplinas que fueron consultados y compartieron sus conocimientos y experiencia.

A Juan Uribe que me ha acompañado y brindado aliento, a Sergio Alonso que me ayudó con la metodología y a Juan Pablo Perojo que con destreza colaboró en el procesamiento de la encuesta.

¹ Con *RH* nos referiremos al área de *Recursos Humanos*, ya sea que adopte ese nombre o Gestión del Talento o Capital Humano o Personas u otras denominaciones de acuerdo a la organización.

² Se utilizará el término *senior* o *mayores* de manera indistinta para referirse a personas de 55 o más años.

2. Introducción

2.1. Problemática a abordar

La población mundial está envejeciendo a pasos acelerados. La expectativa de vida se prolonga a la vez que la tasa de natalidad desciende, crece el número de personas que permanecen jubiladas durante tantos o más años que aquellos que trabajaron, por lo cual cada vez serán necesarios mayores aportes a los sistemas de Seguridad Social para mantener los servicios ofrecidos a la creciente población que se jubila. En muchos países se está extendiendo la edad jubilatoria, aunque no siempre las personas aceptan seguir trabajando durante más tiempo.

En la Argentina, el porcentaje de población mayor de 65 años supera a la media global de la región y se proyecta que siga creciendo al ritmo de la tendencia mundial. Los cambios recientes (2017) en la legislación no alteraron la edad jubilatoria, sin embargo abrieron la opción al trabajador de mantenerse en actividad durante 5 o 10 años más.

En dicho escenario, las organizaciones enfrentan el desafío de continuar ofreciendo un trabajo a las personas que resuelvan permanecer, en cuyo caso podrían seguir desempeñándose en el mismo rol y con las mismas condiciones durante más tiempo o se podrían reformular tanto las tareas que realicen como la modalidad laboral.

En el presente trabajo se analizará la situación de los trabajadores próximos al retiro, el impacto de esta situación en su vida personal, social y laboral y cuál es la respuesta de las organizaciones durante la etapa pre-retiro³. Se relevarán las políticas y prácticas de Recursos Humanos orientadas a esta población.

³ Se considerará como etapa previa al retiro los dos últimos años de trabajo antes de la salida por jubilación.

2.2. Preguntas y objetivo central del trabajo

La pregunta que motiva el presente trabajo es conocer cómo las organizaciones afrontan el desafío de la extensión de la edad del retiro por jubilación y cómo gestionan la última etapa de carrera de sus colaboradores.

Objetivo central:

El trabajo tiene como propósito analizar las políticas y prácticas de RH en la etapa final de la vida laboral del personal efectivo de 20 empresas de diferentes rubros que operan en el mercado argentino desde hace más de 20 años. Adicionalmente, se propone ofrecer una base para la elaboración de una estrategia de RH que facilite la transición al retiro por jubilación.

Objetivos específicos:

- Describir la composición etaria y proyección demográfica en la Argentina.
- Entender el marco legal que regula el acceso a la jubilación.
- Indagar cuáles son las estrategias de RH vinculadas al retiro por jubilación del personal efectivo.
- Analizar los factores que favorecen una buena transición hacia el cese de la actividad laboral.

A través del trabajo se pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- a. ¿Cuáles son las oportunidades y limitantes legales que inciden en las decisiones jubilatorias?
- b. ¿Cuál es el impacto del retiro laboral en las personas próximas a jubilarse?
- c. ¿Qué tipo de preparación favorece la transición del trabajador “activo” a la siguiente etapa de vida?
- d. ¿Cuáles son las políticas y prácticas de RH en relación al personal en la etapa previa al retiro por jubilación?

2.3. Justificación del proyecto

La importancia del tema se justifica en que la fuerza de trabajo irá envejeciendo y la opción de seguir trabajando hasta los 70 años, en la Argentina, ya está en manos de las personas. Adicionalmente podría ocurrir, así como en otros países, que se extienda por ley la edad mínima jubilatoria. El presente estudio pretende instalar el tema para que las áreas de RH revisen sus políticas e incluyan aquellas que faciliten la transición del trabajo al retiro.

Recursos Humanos puede ayudar a las organizaciones a prepararse para albergar una fuerza de trabajo de mayor edad y proponer beneficios para las personas mayores que les permitan mantener el compromiso y el desempeño. Con políticas adecuadas, la organización se beneficiaría al no perder el conocimiento valioso adquirido gracias a la experiencia de los más antiguos y mostrar a los trabajadores más jóvenes que habrá un lugar valorado para ellos a futuro.

Las organizaciones que incluyan políticas pre-retiro mejorarán el trayecto de vida de los trabajadores en cada una de las etapas, tendrán una oferta de valor más integral, mostrarán la importancia que otorgan a la experiencia del empleado y consolidarán su marca empleadora.

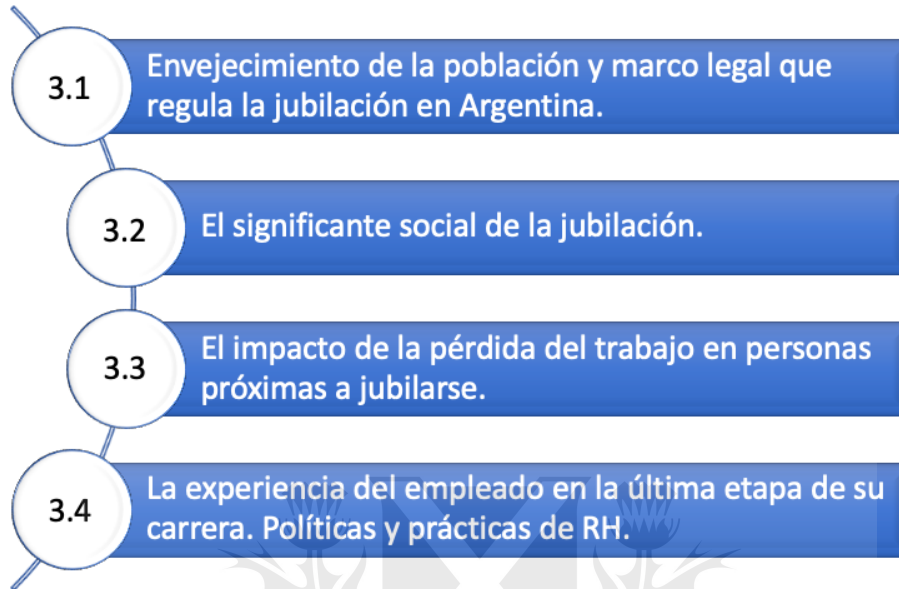
2.4. Viabilidad del proyecto

El desarrollo de la investigación resultó viable en la medida en que ha sido posible reunir las respuestas de las compañías elegidas (ver detalle en 4.2) y los responsables de RH accedieron a tener una entrevista para brindar su visión, ampliar los temas y aportar experiencias y casos. Las entrevistas con los cinco expertos, seleccionados por ser referentes en su especialidad, se realizaron gracias a la excelente disposición que tuvieron para compartir sus ideas y conocimientos.

3. Marco conceptual

Figura 1

Ejes del marco conceptual



Fuente: elaboración propia

3.1. Envejecimiento de la población y marco legal que regula la jubilación en la Argentina.

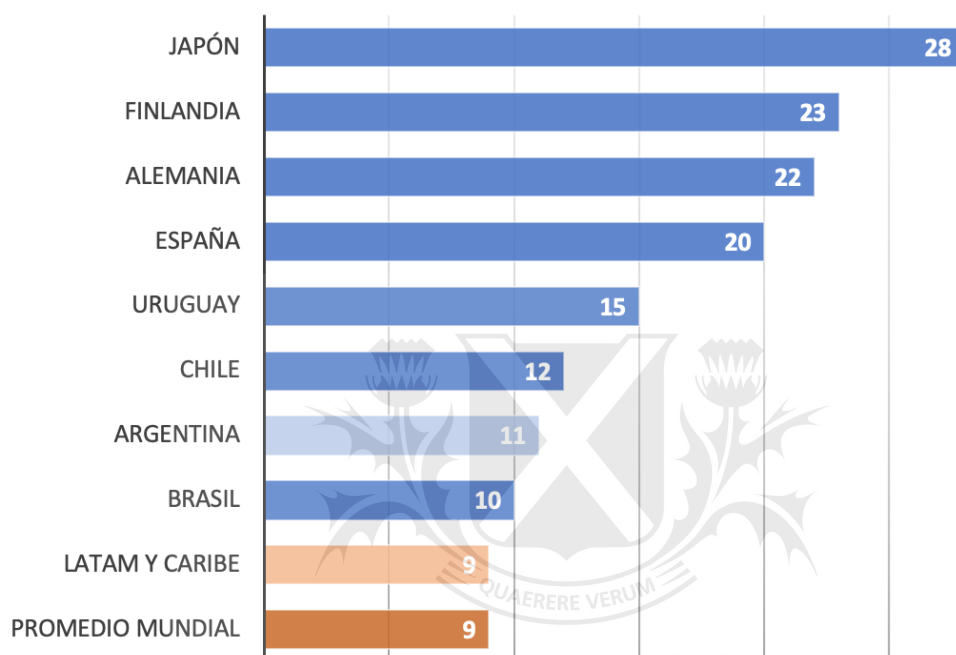
El envejecimiento demográfico está provocado por la mayor longevidad y la menor tasa de nacimientos. Según las Naciones Unidas (2001) se trata de un fenómeno general, profundo y duradero que carece de precedentes y produce la transformación de la estructura generacional presente y futura que impacta en la economía, la demanda de servicios asistenciales y el mundo del trabajo. El número de personas que dejarán su trabajo activo en los próximos años está en crecimiento.

La pirámide demográfica argentina en pocos años se irá pareciendo más a la europea. Según datos del INDEC -Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- en 2010 un 10,2% de la población tenía 65 años y más, y para el año 2050 el crecimiento seguirá la tendencia mundial, resultando que una de cada cinco personas tendrá 65 años y más, para 2100 sería del 24,7% según la estimación publicada por el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (2019). De acuerdo a Naciones Unidas (2021) la población mayor de 65 años estimada de

la Argentina en 2021 asciende al 11,5% del total, mientras que la fertilidad por mujer era de 2,6 en el año 2000 descendió a 2,3 en 2019. (Banco Mundial, 2019).

Figura 2

Porcentaje de población de 65 años y más



Fuente: elaboración propia en base a estimaciones de Naciones Unidas

En América Latina la población de 65 años y más según las proyecciones se incrementará 3.5 veces en los próximos 50 años. Los sistemas de pensiones se convertirán en una de las áreas principales de gasto público, siendo su sostenibilidad uno de los desafíos sociales y fiscales prioritarios. En la Argentina el gasto público del sistema de pensiones alcanzó un 10,7% del Producto Bruto Interno (PBI), uno de los niveles de gasto más altos en la región, cuyo promedio es de 4,2%. En el país el esquema previsional presenta una cobertura de pasivos superior y enfrenta un envejecimiento avanzado en relación a la región. Estas características han implicado que el gasto público en pensiones sea clasificado como de “nivel superior” (CEPAL, 2020), y esto sumado a las proyecciones del gasto previsional, hacen que el grado de compromiso, en cuanto a la sostenibilidad financiera, sea alto. En los debates acerca de la sustentabilidad de los sistemas previsionales, la edad no es el único tema para

lograr ese objetivo, sobre todo en un país donde los altos índices de informalidad y precariedad son la mayor explicación: actualmente dos de cada tres jubilaciones que paga el estado fueron obtenidas sin reunir los aportes necesarios, o sin haber hecho ninguno. Las moratorias⁴ facilitaron un alto grado de inclusión, pero no se previó el costo que supondría, ni cuál sería la fuente de financiamiento. Entre 2010 y 2020 el empleo formal privado decreció levemente, pese al crecimiento poblacional, y la “cantidad de monotributistas⁵ que hacen un aporte bajo en relación con lo que promete pagar el Estado y con lo que aportan los asalariados, creció más del 35%”. (Stang, 2022).

El envejecimiento poblacional provoca a lo largo del tiempo que se reduzca la población en edad activa. Rafael Rofman, del Banco Mundial (2020), plantea que las personas tienen que producir más para que la población mantenga o mejore su nivel de vida; en algún sentido la única manera de que el producto *per cápita* crezca es que el producto de los trabajadores crezca y rápido. Extender la edad jubilatoria es una manera de aumentar la población activa, ahora bien, hacerlo de pronto no es aconsejable porque tiene impactos sociales y fiscales de corto plazo muy negativos. “Lo que genera es que la gente corra a jubilarse ‘por las dudas’, con lo que se termina teniendo más gastos, además, es una mala idea porque es no confiar en que la gente quiere trabajar. Hace falta que la gente postergue su edad de retiro, pero que lo haga de forma voluntaria”. La política pública necesaria consistiría en incentivar la conveniencia para las personas de seguir trabajando, facilitarlo, por ejemplo, al ofrecer ocupaciones de medio tiempo o trabajo flexible. Si esta opción se generalizara, la edad de retiro se iría moviendo sola.

La edad de jubilación más habitual en Europa es de 65 años. En España se está alargando paulatinamente, con idea de pasar de los 65 a los 67 años en 2027, sin embargo las personas tienden a retirarse aun antes de la edad requerida; el 51% de los trabajadores se jubilan al cumplir la edad mínima, el 44% se retira de forma temprana antes de cumplir esa edad, y solo el 5% sigue trabajando después de cumplir la edad de jubilación. (OECD, 2020). Con una población que envejece, la inclusión de los mayores al mundo laboral no está resultando

⁴ Planes de pago con subsidio estatal para cubrir aportes no realizados en su momento

⁵ Auto-empleados

efectiva. El 70% de los desocupados de este país que llevan más de 4 años buscando empleo son mayores de 50 años. (Huertas y Ortega, 2018)

En Alemania también están extendiendo la edad de 65 a 67 años para 2030. En Reino Unido e Irlanda están pasando gradualmente de 66 a 68 antes de 2039.

A pesar de las edades establecidas para la mayoría de los ciudadanos de un país, existen muchos casos en los que las personas también pueden jubilarse más tarde o recibiendo un incremento en sus ingresos por jubilación tardía. En muchos lugares es posible jubilarse anticipadamente, antes de la edad establecida, y en otros, si el período de aportes a la seguridad social ha alcanzado una determinada cantidad de años la pensión que se paga anticipadamente no se reduce. La edad de jubilación en Noruega, Suecia y Finlandia es flexible, lo que significa que una persona puede sacar su pensión dentro de un cierto rango de edad. (Marco Herrera, 2020). En Estados Unidos se puede acceder al retiro a los 62 años, aunque permaneciendo hasta los 67 se cobra el monto jubilatorio completo.

Una política adoptada por el gobierno japonés es aumentar la empleabilidad de los trabajadores en torno a los 60 años creando puestos de trabajo alternativos. A partir de 1971 lanzaron un plan subsidiado de apoyo a empleados mayores que brinda incentivos a las empresas para contratar personas de más de 60 años para ocupar nuevos puestos o para que permanezcan trabajando. En muchos casos se les ofrece ajustes en las condiciones de trabajo -por ejemplo, tiempo parcial-, en las funciones y las habilidades que se requieren; las expectativas sobre los resultados son inferiores así como también el sueldo frecuentemente pasa a ser inferior que el anterior a la jubilación. Si el trabajador se retirara al jubilarse, le resultaría muy difícil insertarse en otro lugar y si permaneciera en el mismo puesto por más tiempo, la planificación de Recursos Humanos se vería obstaculizada ya que se correría el riesgo de que las personas de la siguiente generación vieran reducidas sus posibilidades de desarrollo y perdieran entusiasmo y compromiso; por esto se ha optado por un sistema de prolongación flexible, que contempla un contrato de corta duración que ha permitido el aumento de trabajadores mayores. El tema que ahora preocupa es lograr el ajuste de las prácticas de RH que están basadas sobre la premisa de la contratación de largo plazo, según lo expone el profesor Kōichirō, de la

Universidad de Tokio (2015). Otra medida del gobierno japonés es el Subsidio para la Promoción de Negocios y autoempleo para personas mayores a través del cual fomentan emprendimientos de al menos tres trabajadores mayores de 45 años, con visión de negocio de largo plazo y que además empleen a otras personas *senior*. (Huertas y Ortega, 2018)

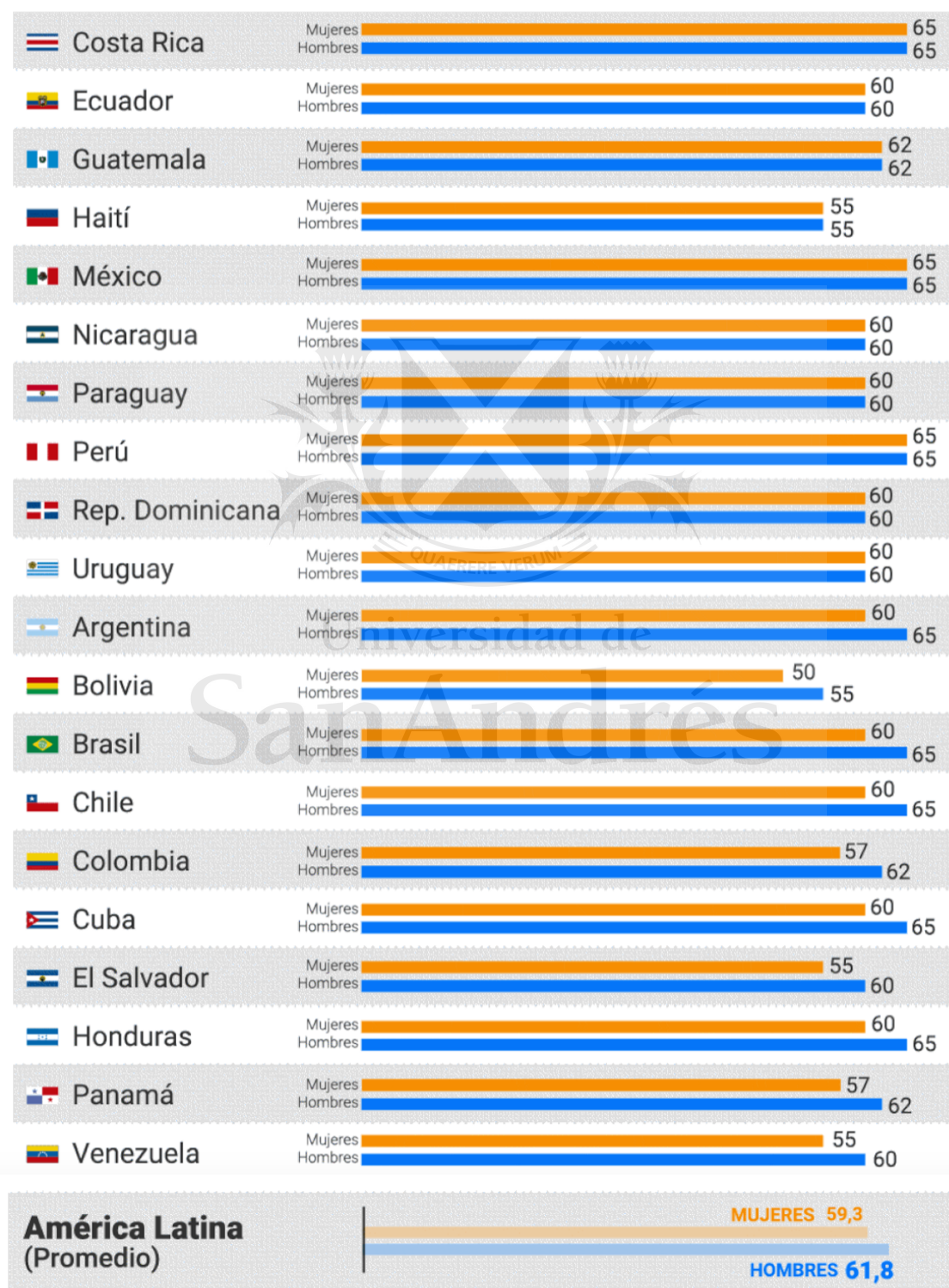
Según el informe “Los años no vienen solos” del Banco Mundial (2014) se observa una tendencia por parte de los jóvenes de posponer su ingreso al mercado de trabajo producto de la prolongación de la cantidad de años de estudio. A partir de ello, las generaciones de trabajadores futuros contarán con un mayor nivel educativo respecto al obtenido por generaciones previas. Por otra parte, se observa que los trabajadores con mayor nivel educativo posponen su retiro del mercado de trabajo debido a que la calidad lograda del empleo les permite mejores ingresos y condiciones para atender su salud. Es posible sugerir que a mayor nivel educativo, mayor la probabilidad de permanecer en el mercado de trabajo después de la edad mínima de retiro.

Achicar la diferencia entre la edad de jubilación de mujeres y hombres es también otro punto que se analiza a la hora de las reformas. En América Latina la mitad de los países fijan la misma edad jubilatoria sin importar el género; por ejemplo, en Uruguay, Paraguay y Ecuador para ambos es de 60 años, para México y Perú de 65. Brasil acaba de definir (2019) en 62 y 65 la edad jubilatoria de mujeres y hombres, mientras que antes solo se requerían años de aportes (30-35 años), según Ximena Casas en el artículo publicado en Infobae (2020)

Figura 3

Edad de retiro de hombres y mujeres en América Latina.

América Latina (20 países)



Fuente: CEPAL – Publicado en Infobae 7.3.2020

En la Argentina,⁶ cada tanto reaparece el tema de la extensión de la edad jubilatoria como un elemento de sostenibilidad del sistema jubilatorio, tanto desde lo financiero, como para mantener las promesas de cobertura y calidad de beneficios que se entregan. La terminación del contrato de trabajo por jubilación está regulada por la Ley de Contrato de Trabajo, mientras que los temas relativos al Sistema de Jubilaciones y Pensiones -como el sistema de aportes, las condiciones para obtener cada prestación, el cómputo del monto, la percepción y actualización del haber- lo regula la ley de jubilaciones. Esta última establece la edad jubilatoria para los hombres a los 65 años y para las mujeres a los 60 años, siempre que hayan cumplido con la realización de aportes previsionales durante 30 años. Cuando el trabajador cumple con tales requisitos, puede iniciar sus trámites jubilatorios o puede permanecer hasta los 70 años de edad -sin distinción de género-. A partir de 2017 los empleadores no pueden obligar a las personas a retirarse antes de los 70 años. Según Gustavo Aquino⁷ el cambio en la ley en realidad está generado “por un tema de caja”, o sea, tener menos jubilados, y no por el análisis de una reglamentación surgida en tiempos en los que el trabajo manual era lo más habitual. De manera contundente Andrés Hatum⁸ expresa que “la ley es tan vetusta que no permite la preparación, como por ejemplo, para trabajar menos días”.

En enero de 2022, en plena tercera ola de COVID-19, el gobierno argentino recibió el pedido de empresarios de flexibilizar la condiciones para despedir y contratar personal durante dos años, reducir los aportes patronales, activar un plan de jubilación anticipada para “rotar” al personal mayor de 60 años que no se logró reincorporar por la pandemia. (Balinotti, 2022). Sorprende la utilización de la expresión “rotar” al personal cuando se alude a la jubilación anticipada y no al movimiento hacia otro puesto o modalidad de trabajo. Con el término “rotar” los empresarios se refieren a “desvincular” al personal, dicho de manera más clara: dejar sin trabajo a personas que se encuentran a cinco o menos años del

⁶ Asesoramiento legal recibido por parte de Marcelo Aquino a partir de consultas y de una entrevista realizada el 21/1/2021 con el fin del presente trabajo.

⁷ Entrevista realizada el 18/5/2021 con el fin del presente trabajo.

⁸ Entrevista realizada el 23/4/2021 con el fin del presente trabajo.

retiro. Esta propuesta no prosperó, sin embargo tampoco provocó estupor el planteo mismo.

3.2. El significativo social de la jubilación

El significativo social del trabajo y de la jubilación inciden en la decisión del retiro. En algunas culturas, la edad avanzada es símbolo de sabiduría. En la sociedad occidental, la juventud está sobrevalorada, tanto es así, que resulta difícil encontrar alguna denominación para las personas mayores que no tenga una connotación negativa.

La discriminación etaria, según Campanario (2020), tiene forma de boomerang, “estamos discriminando a nuestra propia persona en el futuro, cargamos prejuicios que sufriremos en carne propia cuando llegue el momento”. Ocurre como en el cuento de la abuela que está comiendo sola en una mesita mientras la familia se reúne a almorzar y más tarde la hijita, que jugaba con maderas, le explica a sus padres que está fabricando una mesita para cuando ellos sean mayores.

La división entre “activos” y “pasivos” ubica a quienes se jubilan en un lugar de carga para otros, ya sea la sociedad o la familia, que tiene que asumir la responsabilidad de mantenerlos. Hay muchas características de la ancianidad que se adjudican de manera directa a los jubilados. Los estereotipos negativos asociados a la vejez pasan por lo anticuado, enfermizo, de aprendizaje lento, poco hábil con la tecnología, poco flexible.

La marginación, según la OMS, puede ser estructural, por ejemplo mediante la imposición de edades obligatorias para la jubilación, o informal, como cuando se considera que las personas mayores son menos vigorosas y menos útiles a los ojos de un posible empleador. A las personas de más de 50 años les resulta, si no imposible, al menos muy difícil hacer un cambio laboral.

En el estudio realizado por Arman, Kadefors y Wikström (2021) sobre las narrativas⁹ acerca del momento del retiro en Suecia, se plantean diferentes niveles de análisis. A nivel nacional, la narrativa apunta a retrasar el retiro para preservar el sistema de pensión. A nivel individual y social, los autores detectan que hay una narrativa predominante sobre los derechos de las personas a elegir el momento en que quieren retirarse. A nivel de los empleadores, se construyen dos narrativas para no extender la permanencia de trabajadores mayores: una que sostiene la permanencia solo de aquellos con los conocimientos, habilidades, capacidades cognitivas y motivación necesarios para desempeñarse con eficiencia; y otra que apunta al beneficio económico para el negocio y retiene a los trabajadores *senior* en la medida en que sea más costoso o difícil reemplazarlos. Las narrativas son útiles para la comprensión de un fenómeno porque proveen justificaciones y juicios que legitiman acciones.

Las tres etapas de vida, marcadas por la escolaridad, el trabajo y el retiro, ya no presentan una continuidad lineal en la que se produce el pasaje de una a la otra para no regresar a la anterior. El tiempo de estudio se prolonga, se superpone con el trabajo, que asume formas muy variadas, no es continuo, ni estable, por lo cual la salida no se produce necesariamente en un momento como un corte final. Hay etapas de “no trabajo” buscadas por las personas y otras que ocurren de manera no planeada y hasta no deseada. En cualquier caso, la salida puede resultar una transición hacia un nuevo trabajo y/o estudio. En la Argentina se observa el fenómeno creciente de personas que una vez jubiladas se dedican al cuentapropismo (Ergasto Riva, Estadística del Ministerio de trabajo, citado por Sebastián Campanario, 2020)

Hay autores que consideran el advenimiento de una nueva etapa vital entre los 55 y 70 años, bautizada como la generación *silver*, "un extra de 15 años que no esperábamos, para vivir con canas pero con calidad", señala Iñaki Ortega, director de Deusto Business School y autor, junto con Antonio Huertas, presidente de Mapfre, del libro “La revolución de las canas” (2018). Vivir más y mejor es una oportunidad para las personas y también para los negocios. La

⁹ La narrativa es una construcción discursiva específica, relacionada con un tema, a la que se accede a partir de un estudio o investigación en diferentes niveles o grupos. (Pritchard and Whiting, 2014, citado en Arman y otros, 2021).

silver economy tiene dos caras: una que ofrece productos y servicios relacionados con el ocio, el entretenimiento y el envejecimiento activo; y otra dirigida a personas con problemas de salud que requieren cuidados y atención socio sanitaria.

En España ha surgido la plataforma de comunicación *viejenials.com*, para mayores de 50 años, basada en la premisa de que envejecer en tiempos digitales es una experiencia novedosa. Se han dado en llamar “*viejenials*”¹⁰ ya que lo encuentran un concepto muy divertido, se consideran un nuevo fenómeno demográfico y proponen un espacio de encuentro y reflexión para compartir una nueva mirada generacional.

En la Argentina funciona “*Diagonal*”, una asociación civil pionera en brindar oportunidades de reinserción social y laboral a personas desempleadas mayores de 45 años, a quienes denomina los “*excluidos invisibles*” o generación “*I*” (*invisible*). La dificultad de empleo y segregación comienza 15 o 20 años antes de la edad mínima de retiro. Aquellos que buscan trabajo perciben la barrera para participar y avanzar en procesos de selección. En algunos casos la exclusión es explícita (avisos que marcan topes de edad) mientras que en otros simplemente no son convocados y es difícil saber el motivo, aunque ellos sospechan que su edad los deja afuera. De cada 10 avisos publicados 8 incluyen un límite de edad, “los mayores de 45 quedan al margen del mundo del empleo y son forzados a emprender iniciativas fuera del mercado tradicional” según afirma Marcela Angeli (2021).

La socióloga argentina Mercedes Jones¹¹ (2019) analiza la connotación negativa asociada a la longevidad; ella considera que en la Argentina el adulto mayor es un otro “que puede ser estigmatizado socialmente por su edad sin entrar en ningún conflicto con los derechos humanos”. La idea de vejez difiere en las distintas culturas y épocas, en Occidente la posición más generalizada es negativa, se la asocia con enfermedad, decrepitud, dependencia y

¹⁰ La denominación “*viejenial*” surge de sumar al denostado “*Viej*” el “*nials*” para apropiarse de los adjetivos positivos que se le atribuyen a los *millennials* y así llamar la atención.

¹¹ Directora de proyectos del Centro de Innovación Social de UdeSA, lidera el movimiento *Viva la longevidad*: por un nuevo modelo de envejecimiento humano.

vulnerabilidad. Tales representaciones sociales generan un sufrimiento social innecesario, inciden en el bienestar de las personas e intensifican el aislamiento y marginación social. A nivel familiar las representaciones sociales oscilan entre la sobreprotección y el maltrato. Los propios protagonistas no se perciben o no quieren asumirse como adultos mayores, no dicen lo que sienten por temor a la reprobación social. “La discriminación por la edad no genera ninguna controversia, se acepta como algo natural” plantea la autora, quien asegura que el modelo actual de la vejez no solo atrasa, sino que tiene consecuencias negativas, genera temor, rechazo, sufrimiento individual y familiar y restringe un afrontamiento positivo que se podría tener para responder y acompañar la revolución evolutiva de la longevidad. Layla Vallias (2021) afirma que “la vejez es en sí misma el máximo tabú de la sociedad”.

3.3. El impacto de la pérdida del trabajo en personas próximas a jubilarse.

La ocupación y las oportunidades de crecer y progresar por medio del trabajo son altamente estructurantes del psiquismo individual, hacen a la integridad personal y a la salud mental. El trabajo no solo se vincula con las necesidades básicas, sino también con satisfacer motivaciones de trascendencia y desarrollo personal. Según Schelmenson (2002), el trabajo es un organizador de la personalidad y un sustento de la identidad.

Andrés Hatum¹² considera que las personas que tienen hobbies, reparten su energía entre el trabajo y otras actividades y “esto les permite hacer mejor las transiciones que quienes tienen toda la libido puesta en el trabajo”. El retiro es visto por Hatum como un momento ideal para encarar un emprendimiento, ya que la persona cuenta con experiencia; su recomendación es “empezarlo antes, para ir en paralelo y después largarse”.

El proceso de elaboración de la pérdida del trabajo no empieza necesariamente en el momento del retiro, sino que existen duelos anticipados gracias a la capacidad del ser humano de prever la situación. Al comenzar a realizar los trámites administrativos es inevitable tener presente la finalización de la situación

¹² Entrevista realizada el 23/4/2021 con el fin del presente trabajo.

laboral y el ingreso a una nueva etapa incierta que cada persona enfrentará de acuerdo a sus recursos psicológicos, físicos, sociales y económicos.

Al momento de jubilarse, los ingresos se reducen considerablemente, por lo cual además de restringir los gastos, muchas personas necesitan alguna ayuda económica por parte de sus familiares.

El stress psicológico se desencadena al hacer frente a la nueva situación que acarrea cambios que podrían vivirse como amenazantes. La jubilación es uno de los principales eventos estresantes que puede generar trastornos psicofisiológicos, que incluyen alteraciones físicas –respiratorias, cardiovasculares, inmunológicas- provocadas o agravadas por factores psicosociales. Los resultados de la investigación realizada por Hermida, Tartaglini, Fledberg y Dorina (2017) muestran que el estar casado, contar con redes de apoyo social y los altos niveles de autoestima influyen en los niveles de satisfacción vital. La jubilación, en tanto suceso vital estresante, aumenta la probabilidad de contraer diversas enfermedades. La OMS destaca la importancia de generar programas de preparación para la jubilación que amortigüen el impacto y las consecuencias que pudiera tener sobre la salud de las personas, favoreciendo el incremento del bienestar y, consecuentemente, promoviendo un envejecimiento saludable.

Las reacciones de las personas frente al retiro se relacionan con la sensación de inutilidad, aburrimiento derivado del cambio de ritmo, baja energía por inactividad, tristeza y sentimiento de desesperanza asociados a la falta de proyectos, autoeficacia disminuida, problemas familiares por reestructuración de roles y culpa, entre otras emociones. Adicionalmente, quienes se esfuerzan por disimular el paso del tiempo podrían vivir la entrada a la etapa jubilatoria como algo vergonzante. Applewhite, activista contra la discriminación etaria, citada por Campanario (2020), considera que hay presiones muy poderosas del mercado para generar ansiedad en torno al envejecimiento ya que motoriza la multimillonaria industria *anti-age*¹³.

¹³ Para la lucha contra los efectos de la edad.

Según Dejours (1992) las afecciones psicológicas asociadas a esta etapa, como la angustia, incredulidad, negación, confusión y desconcierto podrían comprometer seriamente el estado de salud y presentar síntomas como cefaleas, problemas digestivos, fatiga, taquicardia u otros y analiza cómo las reacciones psicopatológicas a las rupturas involuntarias de la actividad profesional -como el despido, la jubilación forzada o anticipada, los accidentes que producen invalidez y la readaptación o reconversión- pueden amenazar fácilmente una economía psíquica que hasta entonces le debía su estabilidad al trabajo en sí mismo.

No todos los trabajadores están en una situación psíquica equivalente, incluso cuando para todos el trabajo tenga un papel psico-económico crucial. Las personas que pueden elegir el momento del retiro es menos probable que sufran algún tipo de trastorno psicopatológico. Otros factores que también inciden en el impacto de la jubilación, de acuerdo a la investigación realizada por Martínez y otros (2003) de la Universidad de Oviedo, son la práctica de actividad física, los estudios superiores, mayores ingresos económicos y vida social. La forma en que se vive la prejubilación y las dificultades que el sujeto pueda experimentar a la hora de plantearse nuevos retos y contemplar distintas alternativas, depende en gran medida de los recursos personales y materiales de que disponga, así como de otras variables macroeconómicas determinantes.

Es interesante la diferenciación que establece Dejours (1992) entre los ejecutivos y profesionales y los trabajadores “descalificados” que realizan tareas repetitivas -como operarios, asalariados agrícolas y otros- ya que el trabajo se encuentra en esos casos en una posición radicalmente diferente en lo que refiere a la actividad psíquica. Para poder seguir con sus tareas, el obrero debe callar sus deseos, sus sueños. El trabajador liberado de su trabajo constata con asombro que no sabe qué hacer con esa libertad. La ruptura de la actividad laboral podría resultar una verdadera liberación del funcionamiento mental y un alivio. Sin dejar de considerar las consecuencias económicas de la pérdida del trabajo, cuando hay reacciones psicopatológicas el discurso de los trabajadores no se refiere directamente al tema del salario; predomina una sensación de inutilidad, de absurdo, de falta de sentido, que podría desencadenar en un cuadro de depresión.

La actitud hacia la jubilación depende de factores económicos, como el temor a la reducción de ingresos, y factores personales, como la pérdida de la autoestima. La principal razón para permanecer trabajando, de acuerdo al informe de SHRM (2016), es la económica, le siguen: acceso a un plan de salud, ser parte de una comunidad donde empleados de todas las edades son valorados y tratados con respeto. Hay personas que no aceptan programas de flexibilidad, menos horas o días, ya que por motivos económicos necesitan seguir trabajando tiempo completo. El apoyo social con el que cada uno cuenta, ya sea de familiares, amigos o vecinos que lo puedan ayudar, así como también los proyectos para el futuro, impactan en la favorabilidad de las actitudes hacia la jubilación.

Jubilarse implica envejecer. El impacto en la salud que provoca la pérdida del trabajo depende de la evaluación que el sujeto hace de la situación. A partir de la investigación llevada a cabo por Paula Hermida (2017), surge que los varones suelen enfermar más que las mujeres al dejar de trabajar. Al consultarle, durante la entrevista mantenida en su carácter de experta¹⁴, por las prácticas de Recursos Humanos pre-retiro, su respuesta contundente fue “nunca me contaron prácticas que hayan facilitado el retiro”, en cambio, acciones que lo dificultan tuvo oportunidad de escuchar varias, como por ejemplo, cambio de puesto de trabajo, de procesos, de condiciones laborales, entre otras, poco antes de la salida, que contribuyen a que las personas se vayan enojadas, a partir de lo cual reflexiona “a los seres humanos nos es más fácil irnos mal que irnos bien, tal vez facilite la salida...”. En base a su experiencia, la referente considera que está muy desdibujada la responsabilidad del empleador en relación a la salud integral del trabajador, siendo que la salud mental es la base para que pueda desempeñarse.

3.4. La experiencia del empleado en la última etapa de su carrera. Políticas y prácticas de RH.

Muchas personas deciden seguir trabajando durante el tiempo máximo que la legislación y las organizaciones les permiten. Algunos empleadores, en países

¹⁴ Entrevista realizada el 17/3/2021 con el fin del presente trabajo.

con alta ocupación, como temen el retiro masivo de los “*Baby Boomers*”¹⁵ les ofrecen horarios flexibles y los instan a transferir conocimientos a los más jóvenes.

Para contar con una estrategia de beneficios para personas mayores se requiere entender las necesidades de talento de la organización así como las necesidades de las personas. Muchos empleados *senior* buscan un beneficio que no se les ofrece: permanecer en el trabajo menos horas y tener menos responsabilidades en el período previo al retiro completo. La práctica de ofrecer un “retiro gradual” se ha comenzado a implementar en varios países para que las personas permanezcan durante más tiempo. En la Argentina, la opción que pueden tomar los empleados de continuar en actividad hasta los 70 años representa un nuevo desafío para las organizaciones. Los estereotipos acerca de los mayores influyen las decisiones de Recursos Humanos y de los gerentes de línea a la hora de definir asignaciones de roles.

En el presente trabajo se indagará cuáles son las políticas, prácticas y programas que las empresas están ofreciendo a este segmento de empleados.

Taylor Cowen economista estadounidense citado por Campanario (2020), considera que la habilidad de identificar, movilizar y dotar de nuevas herramientas a los trabajadores adultos es la próxima fuente de ventaja competitiva más importante.

La obsesión por el apocalipsis causado por los robots es una forma de no enfrentar los desafíos que rodean a los empleados mayores en el mercado de trabajo. Japón y Estados Unidos tienen la mayor concentración de robots del mundo y están cerca del pleno empleo.

El trabajo realizado por Truxilio, Donald y otros (2015), del centro Stanford para la Longevidad, presenta que las personas de 60 años en las empresas se muestran saludables, cuentan con experiencia, tienden a estar más satisfechas con su trabajo, tienen un mayor sentido de ética y de lealtad, contribuyen más a

¹⁵ Personas nacidas entre 1946 y 1964, según SHRM. El período puede variar según los autores.

la cohesión del equipo, les importa menos sus avances personales, son más propensas a compartir información y consolidar los valores de la organización.

En algunos países la preocupación por mantener a las personas mayores activamente trabajando se vincula con la falta de mano de obra que se prevé. El Reino Unido se está quedando sin trabajadores, las previsiones de los empleadores muestran que tendrá 13,5 millones de puestos por cubrir en los próximos años, sin embargo solo habrá 7 millones de personas terminando sus estudios. Con menos personas ingresando al mundo laboral es crítico mantener a los trabajadores activos. Paradójicamente, el Reino Unido cuenta con un millón de individuos mayores de 50 años desempleados. Los motivos de la caída del trabajo para este segmento, según Willmot, citado en el artículo publicado por CIPD (2018), podrían vincularse con la mayor probabilidad de que las condiciones de salud afecten sus habilidades para trabajar y/o tener que asumir responsabilidades por el cuidado de otros. Adicionalmente, los estereotipos y prejuicios asociados a la edad, como ya se enunciaron en el apartado anterior, influyen en las decisiones gerenciales de contratación y desarrollo, como por ejemplo suponer que estarán menos motivados o serán incapaces de aprender y adquirir nuevas habilidades.

3.4.1. Diversidad e Inclusión

Los empleadores enfrentan el desafío de ofrecer lugares inclusivos para los trabajadores *senior*, en este sentido, Recursos Humanos tiene un rol fundamental en la creación de lugares de trabajo que se adapten a las necesidades de los trabajadores mayores, asegurando el reclutamiento, retención y entrenamiento como actividades vinculadas al desempeño del negocio. Formar a los jefes de línea en la gestión de equipos diversos es otro de los temas clave ya que muchos tienen percepciones negativas acerca de las habilidades de los trabajadores mayores. Los jóvenes jefes podrían sentirse incómodos y mostrar resistencia a dirigir las actividades laborales de personas con la edad suficiente para ser sus padres o abuelos. Los líderes también pueden carecer de las habilidades necesarias para supervisar la diversidad de personas pertenecientes a múltiples generaciones, con diferentes valores, ética laboral y

estilos de trabajo. Los sesgos influyen en las decisiones. A continuación detallamos algunos ejemplos de discriminación, citados en la investigación realizada por SHRM (2021):

- Mostrar preferencias por personas jóvenes al momento de la contratación.
- Retener trabajadores jóvenes durante achicamientos y reestructuraciones.
- Ofrecer mejores términos y condiciones de empleo a los jóvenes.
- Brindar opciones de nuevas asignaciones a los jóvenes.
- No incluir trabajadores mayores en las nuevas iniciativas de formación.

Una dotación de edad diversa trae aparejadas varias ventajas para el negocio, como promover la innovación, compartir conocimientos y mejorar el servicio a clientes. Muchos empleadores con prácticas avanzadas de Recursos Humanos ya han reconocido que necesitan proteger las trayectorias de talento futuro ampliando las oportunidades a un espectro más amplio de empleados y dando espacio a personas que tradicionalmente quedaban excluidas del mercado laboral.

Los mayores beneficios que aporta contar con una fuerza de trabajo de edad diversa, de acuerdo a los resultados de la investigación de CIPD (2015), son:

Según profesionales de HR:

Compartir conocimientos (55%)

Mejorar servicio al cliente (14%)

Mayor innovación (7%)

Según los empleados:

Contar con diferentes perspectivas (72%)

Compartir conocimientos (66%)

Disponer de nuevas ideas (41%)

Mejorar la resolución de problemas (32%)

Según datos de la misma investigación, Recursos Humanos considera que los Jefes de línea no están preparados para promover el trabajo en equipo entre miembros de diferentes edades (46%), mientras que los empleados los

consideran ineficientes para construir equipos; su vez RH reconoce que no ofrece acompañamiento en la extensión del retiro,

A pesar de que muchos empleadores consideran tener en cuenta la diversidad de edades, son muy pocos los que monitorean la distribución etaria de sus trabajadores y tienen alguna estrategia sostener la diversidad generacional, de acuerdo a la investigación global citada (CIPD, 2015) y a la visión del mercado argentino, aportada por Marcela Angeli¹⁶. Dada la composición demográfica de la fuerza de trabajo y la falta de atención y previsión en relación al tema, hay un largo camino por recorrer para mantener a los trabajadores *senior*, especialmente considerando que la edad de retiro podría extenderse.

3.4.2. Atracción

Dado que muchas personas mayores no están activamente buscando empleo, las organizaciones podrían usar una estrategia focalizada para lograr su postulación. Algunas ideas son:

- Crear redes para mantener contacto con exempleados, convocar a eventos sociales y comunicar la apertura de puestos de tiempo parcial o temporarios para trabajadores en su última etapa de carrera o ya jubilados.
- Utilizar en los avisos términos como: “experimentado” o “maduro” comunica que habrá lugar para candidatos *senior*.
- Asociarse con organizaciones especializadas en la inserción laboral de personas *senior*, como por ejemplo: Diagonal.
- Publicar las vacantes en redes y sitios que suelen ser frecuentados por personas mayores.

Muchas organizaciones identifican a los postulantes *senior* como “sobrecalificados” -que podría significar “demasiado viejos”- especialmente cuando buscan cubrir puestos que están “un escalón más abajo”. En lugar de descalificar de manera automática, se podría considerar que hay personas que

¹⁶ Entrevista realizada el 8/3/21 con el fin del presente trabajo.

buscan un movimiento lateral o hacia abajo, que no necesariamente implica que la permanencia va a ser menor a la de otros candidatos.

El 7 de octubre de 2021 Unilever publicó un anuncio en LinkedIn que tuvo una repercusión que superó las expectativas más optimistas.

Si sabés qué significa ponerse pituco sumate a los sesentennials

👉 ¡Buscamos personas activas, curiosas, con buenas habilidades de comunicación, amigos de la tecnología y con ganas de seguir aprendiendo! 🤗 Ah! Y que sean MAYORES DE 60 AÑOS.

Se trató de una búsqueda enfocada a personas mayores de 60 años para formar parte de uno de los proyectos prioritarios de la compañía, “con el fin de seguir desarrollando nuevos modelos de negocio, aportando desde su experiencia, su lugar como consumidores y sus ganas de seguir conectados”, según la información difundida en redes por la propia empresa. Recibieron 2400 postulaciones, y luego del proceso de selección, se incorporaron 5 personas para trabajar durante un mes, aproximadamente 20 hs semanales, en un proyecto puntual que contempla la recolección de información de consumidores y clientes con el fin de obtener hallazgos para el desarrollo de un nuevo negocio, según lo publica en su portal Argentina Trabaja (2021).

Cuando la Generación Y estaba ingresando al mercado laboral, Pablo Maison, el entonces VP de RH para Latinoamérica, se manifestó contra la corriente crítica que tildaba a los jóvenes de irreverentes, faltos de compromiso y cuestionadores, planteando que los quería adentro, porque de otro modo no iban a entender a los clientes. Más tarde señaló que “el problema de fondo es que las compañías necesitan que las nuevas generaciones integren sus negocios para crear innovaciones y generar disrupción, pero muchas veces los propios procesos de las empresas son los que ahogan a estos jóvenes” (Maison, 2016).

Algo similar podría ocurrir en este momento en relación a la *generación de plata*. Su impacto en la economía y en el consumo no pasan desapercibidos por las corporaciones que buscan tenerlos como clientes, por lo cual, incluirlos en los equipos que analizan sus necesidades y buscan comprender sus preferencias

pasa a ser un tema clave. La denominada *silver economy*¹⁷ es considerada como la economía del futuro.

3.4.3. Estrategias de Recursos Humanos

El tema no está en la agenda de Recursos Humanos y no hay plan de incluirlo en el corto plazo, aun en organizaciones con programas de diversidad. De acuerdo al informe publicado por SHRM (2016), el 50% de las compañías reportaron no hacer ningún esfuerzo por contratar personas mayores.

El riesgo de la inacción es no conseguir personas con la experiencia, conocimientos, madurez, profesionalismo y con la ética de trabajo necesaria para cubrir los puestos vacantes. El primer paso para encarar el tema es la planificación de la fuerza de trabajo, que consiste en analizar las características de la dotación a través de evaluaciones sistemáticas para determinar qué medidas deberían tomarse para responder a las necesidades futuras. Esas acciones dependen de múltiples factores internos -características de la fuerza de trabajo actual y requerida- y externos -mercado laboral-, la edad afecta a ambos. La planificación es un proceso crítico para definir la estrategia de capital humano.

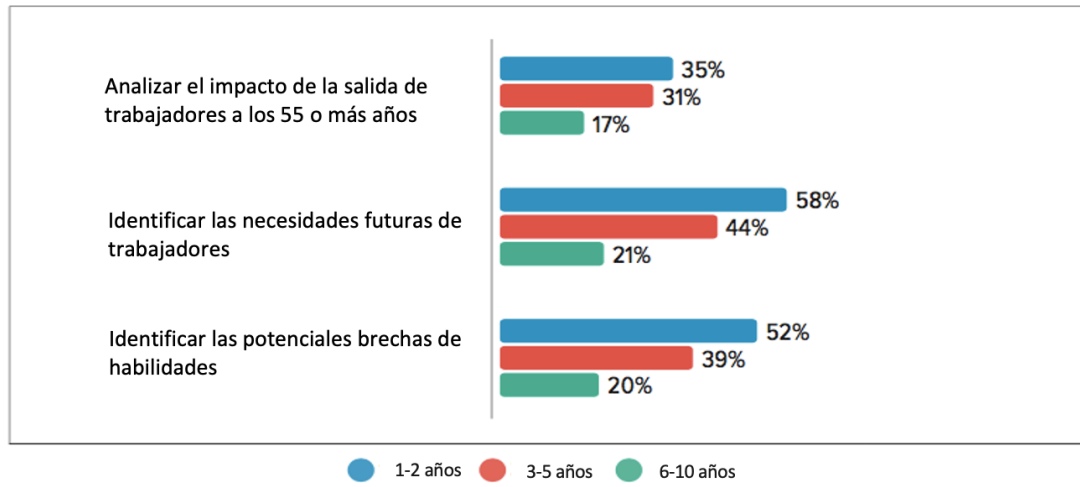
San Andrés

¹⁷ Economía plateada, cuyo enfoque se centra en las necesidades y demandas de los adultos mayores.

Figura 4

Planeamiento estratégico para la fuerza de trabajo

Porcentaje de organizaciones que han realizado un Planeamiento estratégico de su fuerza de trabajo para...



Planeamiento estratégico de la fuerza de trabajo es un proceso utilizado para asegurar que una organización tiene en cuenta la pérdida de conocimiento futuro provocado por las salidas y la proyección del conocimiento/recursos requeridos para alcanzar los objetivos de la organización.

Fuente: investigación de SHRM: The aging workforce (2016) (traducción propia)

En su libro, Gratton y Scott (2017) plantean que las personas que hoy tienen 20 años cuentan con el 50% de probabilidades de vivir hasta los 100. ¿Cómo puede ser que se hable tan poco de un tema tan crucial?

Si la expectativa de vida creciera y la edad de retiro permaneciera fija, surgiría el problema de cómo lograr ingresos durante más años. La solución sería trabajar durante más tiempo o arreglarse con ingresos menores. Ninguna de las opciones resulta atractiva. El cambio pasa por abandonar el enfoque de las 3 etapas de la vida: educación-carrera-retiro por un **enfoque multi-etapas**, con variedad de carreras, cortes y transiciones para que la vida más larga resulte un regalo y no una maldición. Las políticas de selección, desarrollo y promoción en las organizaciones están diseñadas para una vida de 3 etapas, independientes de la edad. “Edad” ya no es lo mismo que “etapa”, las nuevas etapas serán cada vez más ajenas a la edad.

Si uno ahorrra el 10% de sus ingresos y quisiera retirarse con el 50% de su último sueldo debiera retirarse a los 80, según exponen Gratton y Scott (2017). Habría que asumir entonces que se seguirá trabajando hasta los 70 o hasta los 80 años. De ser así no alcanza con mantenerse actualizado, se requiere invertir también en aprendizaje para adaptarse a nuevos roles (*re-skilling*). Si lleva

10.000 horas adquirir una nueva especialidad, lograr dos en una vida de 100 años es posible. Dada la rapidez de los cambios en tecnología, toda especialización tiene riesgo de obsolescencia. Es probable que las personas resuelvan especializarse en una etapa de su vida laboral y más adelante re-especializarse en tanto cambien a una nueva disciplina y área de actividades. Habrá cambios en lo que aprendemos y también en cómo aprendemos, particularmente en el aprendizaje experiencial.

Rediseñar la vida en multi-etapas abre múltiples opciones flexibles y crea la posibilidad de alcanzar un mejor balance entre trabajo y placer, carrera y familia, finanzas y salud. Sin embargo, para las empresas, y especialmente para RH, esto suena como una complicación ya que las compañías buscan conformidad, simpleza, sistemas predecibles, fáciles de implementar. En la medida en que atraer personas inteligentes y talentosas sea crucial para el negocio, las empresas se darán cuenta de las enormes ventajas comerciales de cambiar sus políticas.

Aun cuando los líderes de RH tengan conciencia de las múltiples implicancias del cambio en la demografía del lugar de trabajo, esto no necesariamente es así en el resto de la compañía, por eso resulta clave concientizar a los líderes de primer nivel a partir de compartir información acerca del fenómeno en general y de su industria en particular.

Para prolongar la vida laboral de los trabajadores mayores las organizaciones deben comprender la necesidad de ajustar sus prácticas para ofrecer un lugar más inclusivo. A partir de la investigación en la literatura realizada por Kuan-Lun Chen y Gardiner (2019) -análisis de 27 publicaciones que totalizaron 60.000 trabajadores mayores de 45 años- se identificaron los factores que dependen de las organizaciones que influyen en la decisión de las personas de retirarse o continuar trabajando.

- Carga de trabajo: es el factor que más impacta en la intención de retiro e incluso de retiro anticipado. Las organizaciones podrían indagar cómo sus trabajadores están sobrellevando la carga laboral para evaluar la realización de ajustes.
- Aprendizaje y desarrollo: las oportunidades de capacitación reducen la obsolescencia de habilidades y comunican que a la organización le

interesa invertir en sus trabajadores mayores. Este es el 2º factor de mayor impacto en la decisión de permanencia.

- Autonomía, reconocimiento, *mentoring*. La posibilidad de manejar con autonomía el trabajo compensa la vulnerabilidad que podría ocurrir con la edad. Ejercer el rol de mentor de personas jóvenes es una manera de valorar la experiencia y el conocimiento a la vez que refuerza el sentido de pertenencia.
- Clima de trabajo y apoyo social de colegas y supervisores. Al igual que el resto de los trabajadores, las personas mayores valoran el buen ambiente y apoyo.
- Perspectiva de carrera: es un débil incentivo para permanecer, sin embargo quedar excluidos de las oportunidades de crecimiento es vivido como discriminatorio y puede impulsar la decisión de salida.
- Trabajo flexible: está muy extendido y no es visto como un beneficio particular, inclusive algunos trabajadores podrían considerar que está más orientado a jóvenes y padres.
- Prácticas de balance vida-trabajo: influyen positivamente, aunque no sólo en este segmento.
- Beneficios anunciados para los “mayores”: pueden ser vistos como políticas que abonan los estereotipos asociados a la ancianidad.

Cada organización debiera acercarse a sus empleados para identificar las prácticas que resulten de mayor impacto en la etapa pre-retiro. Las características de las personas, de la organización y del sector industrial influyen en las preferencias y decisiones de las personas, por lo cual proponer un enfoque único, que sea adecuado para cualquier organización, es poco probable que resulte efectivo.

La composición etaria de la dotación no parece ser tomada en cuenta al momento de definir los beneficios que las empresas argentinas ofrecen. “A veces se miran los beneficios por grupos etarios y finalmente se terminan definiendo por nivel jerárquico o por lo que recopilan de interés para la mayoría”, según explica Marcela Angeli¹⁸, a partir de su experiencia relevando prácticas de Recursos

¹⁸ Entrevista realizada el 8/3/21 con el fin del presente trabajo.

Humanos y asesorando en temas de beneficios. Ella considera que las organizaciones ponen todo el foco en el momento más productivo de la carrera profesional de las personas; en la Argentina se mira muy a corto plazo porque el “contexto es tan cambiante y dinámico que nos enfoca en el día a día, más que en una mirada estratégica, completa, de toda la trayectoria laboral”. El área de Recursos Humanos está enfocada en lograr el compromiso, atracción y fidelización de los grupos más importantes que componen la dotación, entre los que no figura el de las personas mayores.



Universidad de
San Andrés

4. Investigación de campo

4.1. Metodología de relevamiento

El estudio realizado es de tipo exploratorio y descriptivo; exploratorio ya que pretende revelar cuáles son las políticas y prácticas de las organizaciones analizadas en relación al personal que se encuentra próximo al retiro por jubilación en empresas que operan en la Argentina. Dado que no se han encontrado publicaciones locales acerca del tema, la exploración es un primer paso para ampliar el conocimiento disponible. Así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir, los estudios descriptivos son útiles para mostrar los ángulos o dimensiones de un fenómeno o situación. Una vez presentados los hallazgos de la investigación realizada, se buscará describir las múltiples dimensiones de la situación y abrir nuevas líneas de estudio para futuras investigaciones. (Hernández Sampieri, 2010).

La investigación realizada es de tipo cualitativo, se basa en una lógica inductiva: explorar y describir y luego generar perspectivas más generales. Es decir, se procede al relevamiento y análisis caso por caso, no es necesaria una gran muestra porque no se pretende generalizar los resultados obtenidos a una población (Fassio, 2015). La muestra está compuesta por casos individuales, representativos, aunque no desde el punto de vista estadístico. En el presente estudio se trabajó con una muestra de 20 empresas que completaron una encuesta y además accedieron a una entrevista.

Para el relevamiento de campo se trabajó con dos tipos de muestra que se utilizan en las investigaciones cualitativas, la muestra de casos y la muestra de expertos.

Figura 5

Relevamiento realizado para la investigación



Fuente: Elaboración propia

4.2. La muestra de casos

Este tipo de muestra se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, cuyo objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad, ni la estandarización.

Para el presente estudio se elaboró una muestra “intencional”, buscando una mezcla de empresas locales y multinacionales, con una representación de sectores industriales variados. La oportunidad de acceso a los encuestados hace que la muestra final resulte una “muestra por conveniencia”, o sea, que incluye a aquellas organizaciones que, gracias a contar con algún contacto directo o indirecto, se dispusieron a responder la encuesta y realizar la entrevista.

Se convocó a 35 empresas del ámbito privado, que operan en el país hace más de 20 años. Los criterios fueron definidos en base al tema de estudio. Se descartaron aquellas empresas con poca antigüedad en el mercado ya que se verificó que no tenían una dotación de personas mayores, por lo cual, no solo no contaban con políticas pre-retiro, sino que el tema jubilatorio les resultaba lejano o ajeno. Luego de eliminar los casos que no brindaban información pertinente o no respondieron de manera completa el cuestionario, se recortó un total de 20 empresas.

El número de casos se propuso en base a la capacidad operativa de recolección y análisis de datos, o sea, el número posible de casos que pudimos manejar de manera realista de acuerdo a los recursos con los que contamos.

Figura 6

Muestra de organizaciones que participaron del estudio

	Rubro	Años en Argentina	Dotación
1	Papelera	90	577
2	Industria química	78	175
3	Consumo Masivo	118	2.700
4	Agroindustria	128	120
5	Salud	177	2.487
6	Retail	110	3.500
7	Venta directa	40	250
8	Industria de envases	71	420
9	Retail	24	3.700
10	Textil	50	1.540
11	Comunicaciones	30	22.300
12	Cosméticos	27	750
13	Industria alimenticia	42	250
14	Servicios	60	390
15	Autopartista	80	300
16	Facilities	56	2.690
17	Servicios	75	4.585
18	Industria alimenticia	81	285
19	High Tech	30	700
20	Industria automotriz	70	2.500

Fuente: elaboración propia

La información recolectada se presenta a lo largo del trabajo y se detalla la fuente como “elaboración propia”. Los datos aportados por cada una de las organizaciones se encuentra disponible en:

<https://tinyurl.com/encuestaTFMGarone>

4.2.1. Encuesta

La encuesta se diseñó luego de haber analizado el material teórico que se incluye en el marco conceptual. Se realizó una prueba piloto con dos responsables de RH y un experto. A partir del feedback recibido se realizaron ajustes hasta llegar a la versión final que consta de datos demográficos de la organización, 12 preguntas cerradas y 4 preguntas abiertas. (ver anexo 1)

4.2.2. Entrevistas

En las empresas con dotaciones grandes (más de 2000 empleados) las personas con acceso a los datos duros -como por ejemplo: la cantidad de hombres y mujeres que se retiraron durante los dos últimos años- no son las mismas que tienen un vínculo personal con los trabajadores que se retiran, ni son ellas quienes realizan los acuerdos o negociaciones para el retiro. Por lo cual en algunos casos no es la misma persona que completó la encuesta la que participó en la entrevista.

Previo a cada entrevista se analizaron los datos proporcionados en la encuesta. Las entrevistas realizadas fueron semi-estructuradas, en base a una guía (ver anexo 2), aunque no todas las preguntas estaban predeterminadas sino que se contó con la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas estudiados. Las entrevistas se realizaron de manera remota, con uno o más representantes de Recursos Humanos.

4.3. La muestra de expertos

Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para recolectar la visión de especialistas. En este estudio se consideró necesaria la opinión de profesionales expertos en las diferentes perspectivas del tema de la pre-jubilación, de modo de abarcar las 4 dimensiones trabajadas en el marco teórico. La primera de las entrevistas se llevó a cabo con el experto en temas legales y fue de gran importancia para formular con mayor precisión las preguntas incluidas en la encuesta.

Figura 7

Lista de expertos consultados

	Nombre	Formación	Cargo
1	Marcelo Aquino	Abogado laboralista	Titular de Aquino y Asociados
2	Paula Hermida	Doctora en Psicología	Investigadora en Conicet – Profesora UBA
3	Marcela Angeli	Abogada	Directora de Talento y Beneficios Willis Towers Watson
4	Andrés Hatum	PhD Management & Organizations	Profesor en Desarrollo Organizacional
5	Gustavo Aquino	Doctor en Sociología	Presidente de Schein Transiciones de carrera

Fuente: Elaboración propia

Marcelo Aquino es abogado especializado en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales; fue consultado como conocedor de la nueva ley jubilatoria y de prácticas en relación al retiro en empresas del mercado argentino. Gracias a sus aportes se ajustó la encuesta y el marco teórico.

Paula Hermida investiga el impacto de la jubilación sobre la salud de los adultos mayores. Es autora de la tesis acerca de los significados de la jubilación y trastornos psicofisiológicos que se cita en la bibliografía y fue de gran aporte para la comprensión de la dimensión psicológica en el momento del retiro. Ha coordinado talleres de acompañamiento en procesos de jubilación.

Marcela Angeli se especializa en compensaciones y beneficios y coordina las encuestas de mercado que realiza Willys Towers Watson en la Argentina. Es una importante referente por sus conocimientos sobre las prácticas de mercado y la evolución de los temas de Talento y Beneficios.

Andrés Hatum es profesor, escritor y consultor en temas de talento humano. Su actividad académica lo vincula a Universidades locales e internacionales. Lleva a cabo investigaciones en temas vinculados al desarrollo organizacional y *management*.

Gustavo Aquino es consultor especializado en transiciones de carrera, tiene amplia experiencia en el asesoramiento y acompañamiento en cambios de

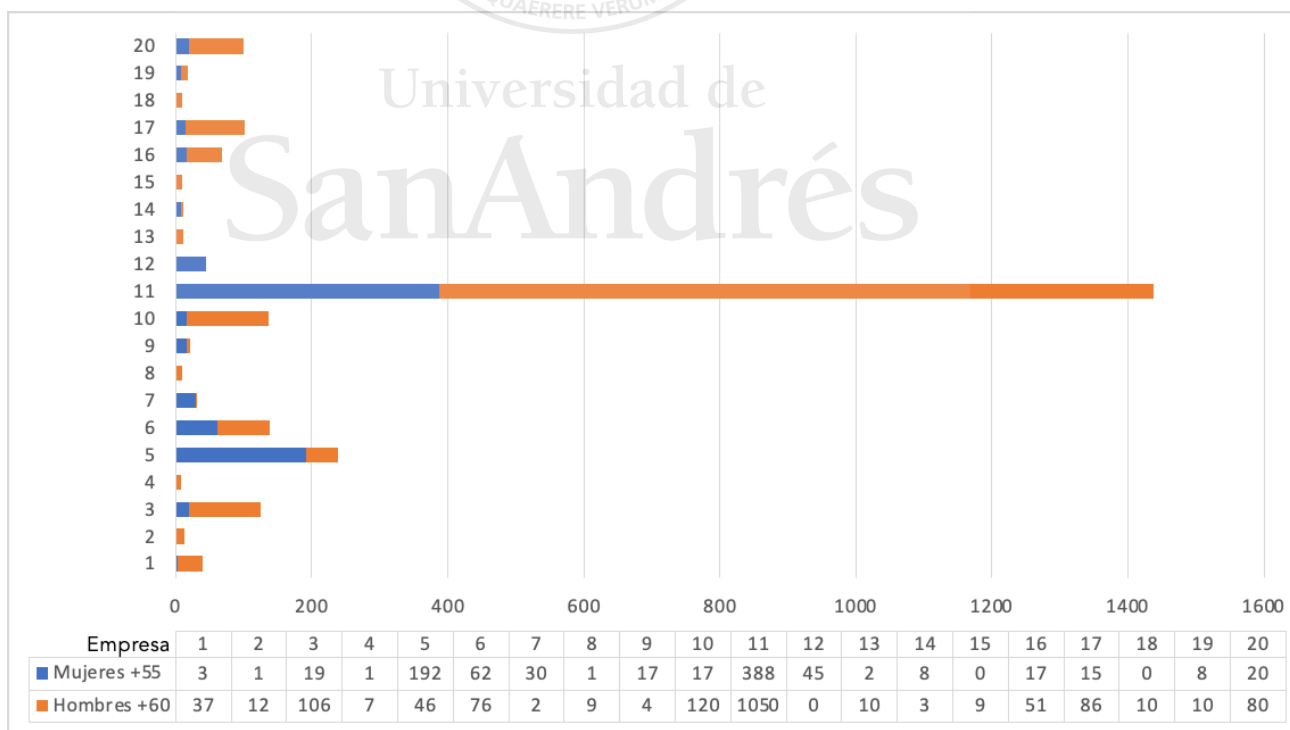
trayectorias laborales y reinserción laboral. Ha desarrollado e implementado programas para la etapa previa a la salida por jubilación.

4.4. Presentación y Análisis de la información de campo

Para la realización de este trabajo se ha definido como la etapa pre-retiro los dos años previos a la edad jubilatoria. Para conocer cuál es la población que forma parte de este segmento, o que está próxima a ingresar, se relevó la cantidad de empleados que está a cinco años de la edad mínima jubilatoria en las empresas participantes. En el siguiente gráfico se muestra cuál es la población comprendida en ese rango. Durante la pandemia en muchas organizaciones se evidenció la edad de la dotación *senior*, especialmente los hombres mayores de 60 años, ya que formaron parte de la población de riesgo.

Figura 8

Dotación de hombres y mujeres a 5 años del retiro, por empresa participante



Fuente: Elaboración propia resultado de la encuesta realizada

4.4.1. Diversidad, inclusión y equidad

La diversidad e inclusión son temas que ocupan un lugar cada vez más importante en la agenda global de RH.

Figura 9

Iniciativas principales de RH para 2022

Top 10 Key Initiatives for 2022	% Of HR Leaders Prioritizing
1 Desarrollo de competencias críticas	59%
2 Diseño organizacional y gestión del cambio	48%
3 Banco de talento de líderes	45%
4 El futuro del trabajo	42%
5 Diversidad, Inclusión y Equidad	35%
6 Experiencia del empleado	34%
7 Reclutamiento	33%
8 Tecnología para mi puesto	32%
9 Trabajar con el CEO y la alta dirección	22%
10 Gestión del desempeño	22%

n = 572 HR leaders
Source: 2022 Gartner HR Priorities Survey

Fuente: 2022 Gartner HR Priorities Survey (traducción propia)

De acuerdo a la investigación realizada por Gartner (2022), de la que participaron 500 líderes de RH de diferentes industrias, de 60 países, surge que el 35% considera que la diversidad, equidad e inclusión (D&IE) es un tema prioritario para su organización y el 36% señala que lucha para lograr que los gerentes de línea asuman la responsabilidad por los resultados de D&IE.

A partir de la encuesta realizada por DDI a nivel global, de la que participaron líderes de primer nivel de RH, surgió que la Diversidad es uno de los temas considerados prioritarios para los próximos 10 años por el 72% de los encuestados:

1. Desarrollo de los empleados (84%)
2. Arreglos de trabajo flexibles (75%)
3. **Diversidad en el lugar de trabajo (72%)**
4. Aspiraciones de liderazgo de los empleados (72%)

Figura 10

Agenda de Recursos Humanos para 2022



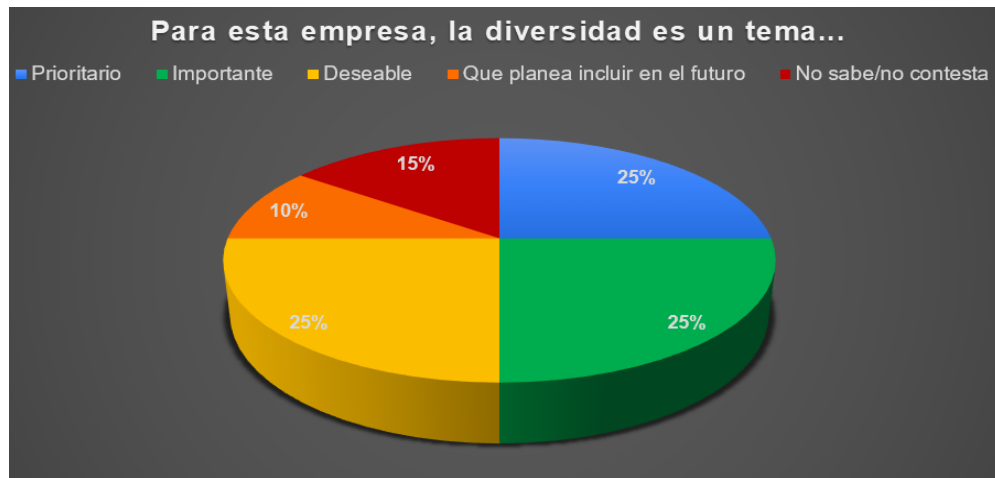
Fuente: Encuesta Flash realizada por Willis Towers Watson Argentina (2021)

En la encuesta de WTW (octubre de 2021), de la que participaron responsables de RH de 450 empresas de la Argentina, en un tiempo teñido por el largo período de pandemia, se han incorporado temas a la agenda vinculados con nuevas modalidades de trabajo. De hecho, la prioridad de RH para 2022 consiste en “acompañar al negocio y a los líderes en la transformación y adaptación de roles en la nueva normalidad”. Llama la atención que la diversidad no figure siquiera como una de las 25 opciones ofrecidas.

Del relevamiento realizado surge que el 50% de las empresas considera la Diversidad como un tema prioritario o importante.

Figura 11

Importancia de la diversidad para las empresas participantes

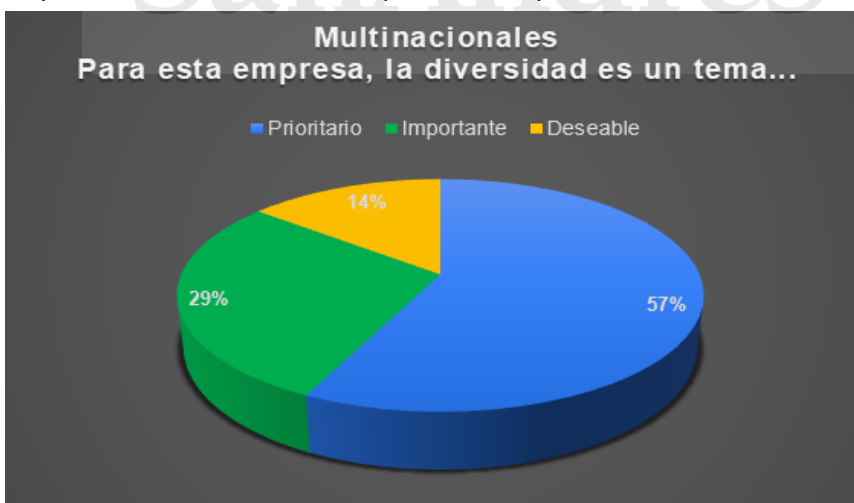


Fuente: elaboración propia

Si tomamos solamente las empresas multinacionales, el porcentaje asciende al 86%. Marcelo Aquino¹⁹ considera, en base a su experiencia, que “hay muchas empresas que tienen gerentes de diversidad para completar el ítem que les pide la corporación o para lograr una certificación o para figurar en el ranking de *Great Place to Work*, sin embargo, no toca la esencia, la cultura, no demuestra necesariamente que la inclusión sea un valor prioritario en toda la estructura”.

Figura 12

Importancia de la diversidad para las empresas multinacionales



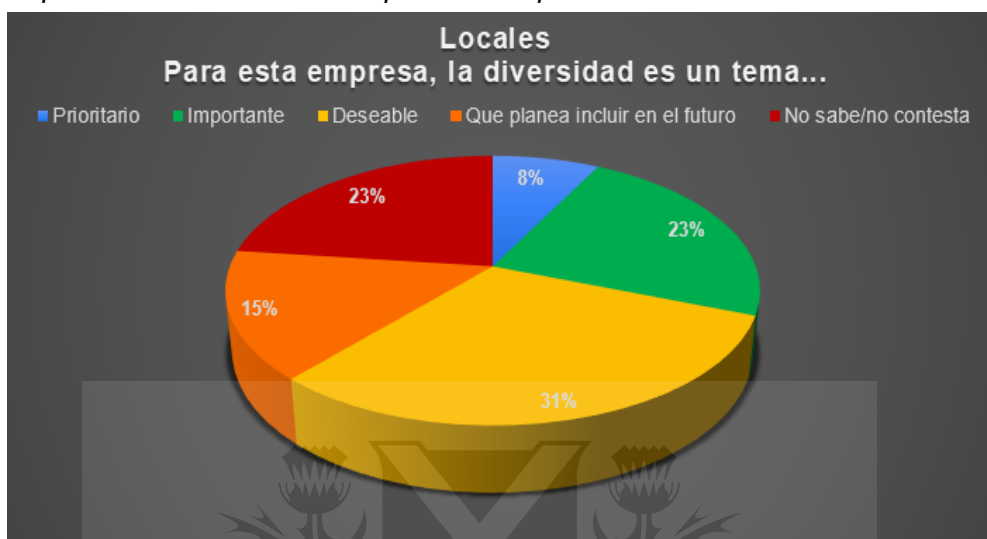
Fuente: elaboración propia

¹⁹ Entrevista realizada el 21/1/21 con el fin del presente trabajo.

Si se consideran las empresas locales, tan solo el 31% señala que el tema es prioritario o importante, e idéntico porcentaje lo considera “deseable”.

Figura 13

Importancia de la diversidad para las empresas locales



Fuente: elaboración propia

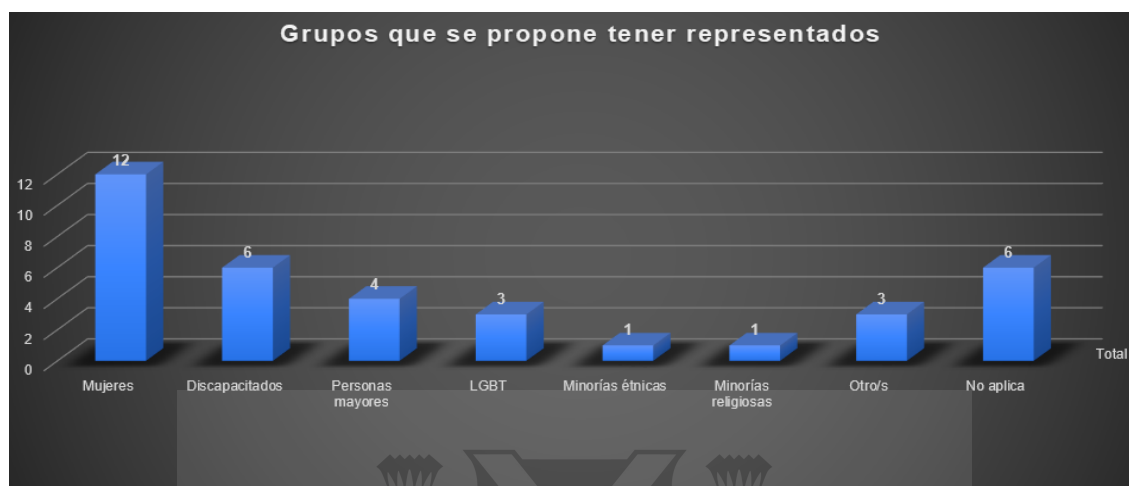
El 60% de los encuestados refiere ocuparse de la diversidad de género. De las organizaciones con programas de diversidad, el 86% contempla el género -12 sobre 14 si restamos los que marcaron “no aplica”-. Muchas filiales de compañías internacionales reciben directivas de sus casas matrices que establecen objetivos de la composición de género esperada; en algunos casos deben cumplir con cupos o demostrar mejoras a lo largo del tiempo. La inclusión de personas con discapacidad es el segundo colectivo considerado en los planes de diversidad, señalado por el 30%.

La batalla por lograr un mejor balance de género se viene librando desde hace décadas y recién hace pocos años se están empezando a reportar mejores resultados. Es interesante aprender de las empresas que lograron -y siguen trabajando para mantener- dotaciones equilibradas en relación a género; su estrategia comienza por el compromiso del primer nivel, la elaboración de una estrategia y el trabajo con la cultura; en muchos casos las organizaciones establecen cupos, gestionan la inclusión y equidad, trabajan para conseguir el compromiso gerencial y en muchos casos la importancia del tema se ve

reforzada por la “tolerancia cero” a la discriminación. No vemos el mismo esfuerzo por lograr una fuerza de trabajo que incluya a las personas *senior*.

Figura 14

Grupos que se proponen tener representados



Fuente: elaboración propia

El segmento de personas mayores no parece ocupar un lugar que justifique la elaboración de una estrategia específica. Tan solo el 20% de las empresas consultadas lo incluyó en su respuesta. Aun cuando se lo encare de manera natural: “acá no hacemos diferencias”, no se contemplan acciones que ayuden a su atracción ni permanencia.

Muchas empresas consideran que la diversidad e inclusión no son temas de preocupación ya que se dan naturalmente, como es el caso de una industria en la que el gerente de RH refiere que “no hay restricciones con nada, ni edad, ni género. Esta es una empresa machista, no hay mujeres a nivel de conducción y en total representan el 6% de la dotación”. El gerente afirma, para reforzar su apertura a la diversidad, que la mejor jefa que él ha tenido fue una mujer, ahora bien, como este no es un tema, no está en su agenda mejorar la diversidad. Para tener un mayor balance de género debieran elaborar un plan y comenzar a incrementar las contrataciones de mujeres. En cambio, aun cuando no se contraten personas *senior*, esta población naturalmente irá creciendo²⁰, más aún considerando que tienen baja rotación.

²⁰ Hoy en edad pre-retiro cuentan con 1 mujer: 1% y 8 hombres: 7%

Una de las organizaciones participantes con muy buenas prácticas de RH tiene una política de diversidad con mucho foco en género (mujeres y colectivos LGTBI) y discapacidad. Mejorar la composición de la dotación con esas minorías es un objetivo estratégico. Buscan activamente reforzar el liderazgo femenino para alcanzar un mejor balance a niveles directivos. Las personas *senior* no figuran como un tema en la agenda de la diversidad. Tienen planes para acompañar la salida, más que para la incorporación o fidelización.

En una compañía de servicios²¹ a punto de certificar como empresa B²², la diversidad e inclusión son temas prioritarios. Desde hace varios años cuenta con un original programa de inclusión de ex convictos, a quienes capacitan para su integración. La diversidad etaria no figura en la agenda. La gerente de RH reconoció que haber completado la encuesta “la llevó a pensar en esta población que con la pandemia quedó afuera del mercado. Hoy no es un grupo que miremos, son minoría y no los tuvimos en cuenta...”.

Para una cadena de venta minorista, “el tema de la diversidad a nadie le interesa”. El gerente de RH refiere que la compañía tiene una estructura con altos gastos y baja contribución, además, actualmente está atravesando un momento recesivo. Para él lo importante es buscar personas con talento y compromiso, más allá de la edad. Ejemplifica la diversidad de la dotación a partir de detallar la composición del comité ejecutivo en el que convive un director financiero de 42 años, con tres directores de 60, 62 y 65 años.

Una industria de origen francés, con una dotación de 420 empleados, tiene una persona responsable de RSE (Responsabilidad Social Empresaria) que se encarga de llevar a cabo numerosas acciones con la comunidad. A nivel local han implementado, con el apoyo del municipio, programas innovadores de los que están orgullosos. La diversidad es un tema prioritario para la corporación, establecen objetivos y cupos a cumplir en cada filial y son muy estrictos en vigilar su cumplimiento. En la Argentina solo el 9% del plantel está compuesto por mujeres. En la planta de producción históricamente no ha habido mujeres, hasta

²¹ No fue incluida en la muestra, a pesar de haber realizado la encuesta y la entrevista, ya que fue fundada hace menos de 20 años.

²² Empresas de tripe impacto, comprometidas con los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

que en los últimos años han incorporado algunas ingenieras y refieren la experiencia como muy positiva, una vez vencida la resistencia inicial. Para 2022 deben cumplir con el objetivo de incorporar a 22 mujeres. La presión y preocupación de RH está centrada en conseguir las mujeres adecuadas para cubrir las vacantes que se produzcan, ya que no tienen planificado un aumento de la dotación. La diversidad etaria, en cambio, no figura como un tema. La empresa tiene una larga trayectoria en la provincia donde está radicada su planta, tiene una rotación muy baja y una dotación con alta antigüedad; hay empleados que trabajan allí hace 40 años y aun no alcanzan la edad mínima jubilatoria, como es el caso de un trabajador que diseña nuevos modelos de productos y recién va a cumplir 60 años. Cuando ingresó a la fábrica funcionaba allí una escuela abierta a la comunidad. “Es un valor agregado que la empresa mantenga al colaborador, a pesar de haber sido comprada por una corporación de capital extranjero. Se mantuvo porque se pone el foco en las capacidades”. “Las personas se conocen de toda la vida. Los mayores trabajan a la par del resto”. En puestos operativos es más difícil desempeñarse después de los 60/65 años dado el esfuerzo físico que requieren las tareas; en esos casos rotan a puestos de menor exigencia, siempre que resulte posible.

Una de las empresas de servicios participante, tiene un departamento de RSE que se enfoca principalmente en la inclusión de mujeres y debe reportar a su casa matriz el balance de género. La mayoría de los trabajadores son jóvenes, sin embargo, han incorporado “gente grande” por los programas de diversidad que manejan. Ofrecen muchos beneficios que apuntan al bienestar, licencias especiales, trabajo flexible, entre otros, muchos de ellos orientados especialmente a las mujeres. Buscan así reforzar la marca empleadora. Están migrando a beneficios flexibles; no hay beneficios que discriminen por edad, todos pueden hacer uso de todos los beneficios disponibles. Esto significa que las personas mayores tienen derecho a acceder a los mismos beneficios que el resto, no se las excluye, sin embargo, tampoco se elabora una oferta que considere sus necesidades y preferencias como para facilitar su atracción y permanencia.

4.4.2. El momento del retiro

No todas las empresas llevan registro del momento del retiro. Al indagar en la investigación por la cantidad de personas que se jubilaron durante los últimos dos años, detallando si lo hicieron a la edad mínima jubilatoria o después, quedó en evidencia que el 40% no cuenta con el dato preciso. De aquellos que respondieron, la mayoría refiere que entre el 90 y el 100 % de las jubilaciones se produjeron a la edad mínima. Solo dos empresas tuvieron retiros anticipados y cinco tienen personas que resolvieron continuar trabajando después.

La definición del momento del retiro está muy ligada al marco legal y a la conveniencia económica del trabajador y de la empresa.

4.4.2.1. Conveniencia económica para el trabajador

En términos económicos a los trabajadores les conviene tener ingresos lo más altos posibles durante los 10 últimos años previos a la jubilación. El ingreso a percibir como haber jubilatorio será menor que el sueldo cobrado al estar en actividad y también lo serán los ajustes que reciba. Marcelo Aquino²³ aconseja cortar la relación al cumplir los requisitos para la jubilación y luego realizar algún tipo de contratación que le permita sumar otro ingreso; sugiere “evitar que la persona permanezca realizando la misma tarea y facture honorarios, ya que se genera contingencia²⁴”. En este punto muchos encuestados -tanto responsables de RH como referentes- diferencian a los trabajadores dentro de convenio - encuadrados dentro de algún convenio colectivo de trabajo que regula la actividad- o fuera de convenio -que se rige por políticas y negociaciones directas con el empleador-.

Los referentes de RH no encuentran un patrón que caracterice a quienes resuelven continuar en actividad, para evitar o retrasar la disminución de ingresos económicos, sino que refieren casos particulares. En una de las

²³ Entrevista realizada el 21/1/21 con el fin del presente trabajo.

²⁴ Riesgo legal de reclamo laboral por la existencia de una relación de dependencia encubierta posterior al cese.

empresas participantes hubo un par de personas que habían dicho que se retirarían al cumplir la edad mínima, pero al conocer cuál sería el monto de su jubilación resolvieron permanecer para seguir cobrando su sueldo. En estos casos el trabajo no se vive como una decisión, sino como una consecuencia de retrasar el inevitable empobrecimiento. En tales casos la actitud hacia el trabajo suele ser negativa y se expande al núcleo cercano de compañeros. “Para evitar que esto ocurra la empresa prefiere que la persona parta ni bien llegue a cumplir los requisitos para hacerlo”.

Empleados con sueldos altos, también sufrirán un descenso en sus ingresos, que podría ser aun más abrupto si están comprendidos en el grupo afectado por el “tope²⁵” (monto máximo) del haber jubilatorio y podrían también resolver el retraso de su retiro. Aunque la decisión sea igualmente la de permanecer, la situación es muy diferente a la del grupo anterior -de ingresos mínimos- ya que quienes llegaron a ocupar puestos de alto nivel han tenido paquetes compensatorios que les permitieron prever la situación financiera futura y han podido acumular ahorros o activos destinados al retiro.

En la Argentina, durante los últimos 4 años (feb 2018 / feb 2022) las jubilaciones perdieron un 15,3% de su poder adquisitivo, tomando como base los montos mínimos y la inflación acumulada²⁶. Los haberes jubilatorios en el país muestran un maltrato histórico a los jubilados, que ya se encuentra naturalizado y se pone aun más en evidencia al someterlos a largas colas para cobrar, a tener que iniciar juicios para que les reconozcan derechos ya establecidos, a esperas inhumanas para conseguir turnos médicos o acceso a medicamentos, entre otras humillaciones habituales. Este panorama no resulta novedoso ni atractivo para quien tiene que tomar la decisión de dar el paso hacia el retiro. Hay un pesimismo general basado en la creencia de que más allá de la situación económica y política del país, la situación de los jubilados siempre podría empeorar.

4.4.2.2. Conveniencia económica para la empresa

²⁵ \$ 219.571 el máximo y \$ 32.630 el mínimo en marzo 2022

²⁶ Según datos de Anses e Indec

En muchos casos los trabajadores con antigüedad cobran un sueldo sustancialmente mayor al que cobraría un empleado recién ingresado, ya que los convenios establecen un adicional vinculado a los años de antigüedad. Desde la perspectiva del costo laboral, a la empresa le conviene que las personas no acumulen años, sino que roten y den lugar a nuevas contrataciones. El costo de los adicionales lo asume la compañía, al igual que la previsión indemnizatoria, que es mayor para los más antiguos. El riesgo de que los trabajadores mayores contraigan enfermedades, vinculadas o no con el trabajo, aumentaría también el costo por el pago de licencias y reemplazos.

4.4.3. Relevamiento de la intención de retiro

Solamente tres de las empresas participantes relevan formalmente la intención de retiro de sus trabajadores. La consulta formal por parte de RH no tiene que ver únicamente con la cantidad de personal sino también con su cultura. Dos de las tres organizaciones que utilizan esta práctica tienen grandes dotaciones, en uno de los casos, adicionalmente, las personas se encuentran distribuidas en locaciones dispersas.

En la empresa de servicios de tecnología, gran parte del personal trabaja de manera remota desde diferentes ubicaciones. En este caso el registro formal sobre el momento elegido para el retiro lo completa cada persona en su perfil personal, que es auto-administrado desde una aplicación móvil. Esta práctica está en línea con la cultura de la organización que empodera a cada colaborador para que también gestione, por ejemplo, la actualización de sus datos, la solicitud e inscripción a capacitaciones, los pedidos de licencia, etc.

Una de cada cinco empresas no consulta -formal ni informalmente- a los colaboradores la intención del retiro, sino que parte de la premisa de que se retirarán a la edad mínima, salvo que la persona tome la iniciativa de informar lo contrario.

La jefa de administración de personal de la institución de salud participante, ocupa este puesto desde hace dos años, momento en el que se jubiló su ex jefa,

quien había ingresado a los 20 años y a partir de entonces estudió, se recibió, se casó, tuvo sus hijos, interrumpió durante un par de años y luego regresó hasta su salida. Este es un ejemplo representativo de lo que ocurre en la organización, con más de 150 años en el mercado -con el 45% de la dotación con más de 10 años de antigüedad, 20% con más de 20 años, y un 33% de personas de 45 o más años de edad-. “De acá no se va nadie que no se quiera ir. Los acompañamos en lo que deseen, no perseguimos a nadie para que se jubile”. Hubo dos mujeres que pidieron hace dos años quedarse hasta los 65 y, dado el stress generado por la pandemia, después solicitaron el retiro y, desde luego, se comenzó el trámite a pesar de que la organización hubiera preferido que permanecieran.

En una industria argentina, a partir de la nueva ley, RH mantiene una conversación con las personas un año antes de que reúnan los requisitos jubilatorios para consultarles su intención de retirarse o de permanecer. El objetivo es conocer sus planes, se les pregunta por su situación familiar, financiera, proyectos. En el caso de que el colaborador esté interesado en encarar un emprendimiento la compañía le ofrece ayuda económica para iniciarlo. Los que resuelven retirarse reciben ayuda para hacer el trámite. La empresa, 6 meses antes de la fecha de salida, contrata a un estudio especializado que le explica el proceso y calcula su ingreso futuro. Durante el tiempo previo al retiro consultan a las personas si quiere cambiar de horarios y/o tareas y van haciendo un traspaso planificado de responsabilidades.

4.4.4. Retiro anticipado

En la industria que se acaba de citar, cuando un operario manifiesta que no tiene ganas de continuar, se le ofrece un retiro anticipado a partir del año anterior a la fecha en que podría retirarse. En un momento de reestructuración, cuando la empresa se vendió, se hicieron varios retiros anticipados que incluían un paquete interesante de salida. Tiempo después hubo varias personas que fueron a pedirlo, pero se había tratado de una medida puntual que no quedó establecida como política, ya que no tienen interés en adelantar las salidas.

Figura 15

Empresas que ofrecen retiros anticipados



Fuente: elaboración propia

En una de las organizaciones participantes no hay una política de retiros anticipados, sin embargo, cuando tienen la disponibilidad presupuestaria para abrirlos, lo hacen y ofrecen un paquete de sueldos anticipados y algún adicional, que definen y comunican al lanzarlo.

En una compañía de venta directa en los últimos años hicieron reducciones de personal producto de una reestructuración a nivel global que llevó a la filial de la Argentina a abrir un programa de retiros dirigido a personas a punto de jubilarse o que quisieran adherir más allá de su edad. Se ofreció un paquete adicional a la indemnización y continuar durante un año con el mismo plan de medicina que tenían. Las salidas fueron manejadas uno-a-uno por la gerente de RH.

En una empresa de servicios se ofrecen retiros anticipados cuando necesitan achicar la nómina. En el último año dos personas que estaban a dos años de cumplir la edad mínima jubilatoria se retiraron con una buena indemnización, cobertura médica y *outplacement*²⁷.

Una compañía de *retail* familiar, con muchas sucursales y gran cantidad de personal, sufrió dos crisis que la llevaron a cerrar locales y a hacer grandes reestructuraciones. En 2001 el criterio de los recortes fue el desempeño,

²⁷ Programa orientado a facilitar la reinserción laboral o transición de carrera, habitualmente ofrecido por las empresas a las personas que desvinculan con motivo de reestructuraciones.

redistribuyeron a las personas valiosas en las sucursales que permanecían abiertas y sacaron a las de bajo rendimiento. En 2018 en cambio el criterio fue económico, se analizó el costo de las indemnizaciones y en base a la menor erogación se resolvió quienes permanecerían, de modo de mantener “a flote el negocio”. Actualmente están atravesando una reconversión del negocio: menos puntos de venta y más comercio electrónico. La implementación de esta estrategia comercial se aceleró con motivo de la pandemia; como consecuencia, algunas personas cambiaron de puesto y otras salieron. Si los colaboradores están en condiciones de retirarse antes, se les ofrece ingresar al programa de retiro anticipado, que es percibido como una oportunidad. Podría ocurrir que reciban el pedido de salida por parte de personas que la organización no quiere que se vaya; para evitar la pérdida, se requiere la validación del jefe como condición para realizar acuerdos. El gerente de RH reconoce el riesgo de no acceder al pedido de alguien que solicitó el retiro anticipado, ya que el colaborador podría asumir la actitud de “bajo los brazos y echame”. Al comienzo de la pandemia nadie se quería ir; después de varios meses algunos colaboradores solicitaron el retiro, así fue que salieron 200 personas.

La encuesta de WTW (2021) muestra que el 10% de las empresas participantes ofrecerán planes de retiro anticipado en 2022.

4.4.5. Permanencia post edad mínima

Solo 1 de cada 10 empresas participantes considera estar muy preparada para albergar a los trabajadores hasta los 70 años.

En las entrevistas se planteó el escenario hipotético de que todas las personas decidieran permanecer trabajando hasta los 70 años. Todos los participantes coincidieron en que no estaría bueno que esto ocurra, argumentando diferentes motivos.

Figura 16

Nivel de preparación de la empresa para albergar trabajadores hasta los 70 años



Fuente: elaboración propia

En la organización de salud participante la postura general es no mantener empleados jubilados, sin embargo, volvieron a contratar a tres médicos ya jubilados, a raíz de su especialización y experiencia, para que entrenaran a sus reemplazos, conservando las mismas condiciones anteriores. Recientemente se produjo el caso de una médica de 61 años, referente en su especialidad, que planteó que para permanecer en su puesto quería trabajar 3 días por semana. La jefa del servicio, consideró que le generaría complicaciones cubrir los horarios restantes, así es que por el momento la médica está evaluando si continuar o retirarse. En este caso se evidencia la complejidad de mantener a los trabajadores una vez alcanzada la edad jubilatoria, ya que no resulta suficiente que la organización acompañe con su cultura y sus políticas de RH, sino que además se requiere que los jefes tengan la apertura y flexibilidad necesarias para adaptar el trabajo con el propósito de mantener a personas valiosas que deseen continuar en sus equipos.

En una industria, que comenzó como una empresa familiar y tiene una rotación cercana al cero, el 25% de la dotación es mayor de 50 años. No cuentan con políticas formales para el retiro, “no hay puestos para los que la edad resulte un impedimento”. Hoy tienen dos jubilados activos que son muy importantes para el negocio, ambos en puestos clave para la compañía, como son el de compras y el de Relaciones Institucionales.

En una empresa con una dotación comercial mayoritariamente femenina, mientras las personas tienen un buen desempeño no se les pide que se retiren. Han tenido casos de mujeres que permanecieron trabajando hasta los 70 años. Actualmente hay varias personas que decidieron jubilarse y las volvieron a contratar para que de este modo mejoren sus ingresos. Las colaboradoras plantean que les gusta estar activas, tener la mente ocupada, les gusta trabajar, aprender, sentirse útiles, y el buen desempeño se ve reflejado en sus comisiones. Para la compañía “mientras haya buen rendimiento, la edad no es un tema”. El pasaje de empleados a jubilados activos es como un continuo, no se notan las diferencias.

Una industria líder, cuya estrategia de crecimiento se basó en la compra de varias empresas del mismo rubro, se vio enfrentada a hacer reestructuraciones con el objetivo de disminuir puestos y mejorar la eficiencia. No implementaron un programa abierto de retiros voluntarios para no perder personas valiosas, en cambio, fueron haciendo acuerdos de salida, evitando las desvinculaciones. “Por lo general cuando las personas llegan a la edad mínima se retiran y algunas después continúan contratadas como externas” afirma el Gerente de RH, quien cuenta la situación de la directora de investigación y desarrollo, una profesional muy reconocida que se jubiló hace 8 años y desde entonces tiene un contrato como asesora, brinda soporte a su reemplazante -de 45 años- y participa en las decisiones clave del área.

En otra de las empresas participante hay dos casos de personas que se jubilaron y luego fueron contratadas como externas a pedido del gerente industrial. Una de ellas, por sus conocimientos de fabricación, tiene a cargo el entrenamiento operativo y la otra brinda asistencia técnica a los clientes especiales; ambas lo hacen a tiempo parcial y flexible, facturando honorarios.

La representante de una de las empresas que cuenta con un Programa pre-salida (se presenta en el punto 4.4.7) considera que para la organización no sería muy distinto “... aunque iría un poco contra la corriente del sentido del Programa, que es la aceptación y preparación para una nueva etapa, sería de alguna manera postergar algo que está por venir, cuando tratamos de que lo identifiquen y se amiguen con la idea”. Hay necesidades económicas y también resistencias

y miedos. Hay personas que piden permanecer, en esos casos los arreglos se hacen uno-a-uno, interviene el jefe y el HRBP (*Human Resources Business Partner* de la unidad de negocio o sector).

4.4.6. Contratación de personas mayores

La contratación de personas que se encuentran a 5 años de la edad jubilatoria varía en las empresas relevadas. La pandemia ha afectado especialmente la contratación de hombres mayores de 60 años a partir de 2020.

Los referentes de RH recuerdan cada uno de los casos de personas *senior* contratadas y los cuentan con naturalidad ya que “la edad no es una barrera” o como excepciones: ingresó un gerente de Relaciones Laborales con experiencia en negociaciones con gremios, o una persona que había renunciado y tenía conocimientos valiosos de la industria.

Figura 17

Contrataciones en los últimos 3 años de M mayores de 55 y H mayores de 60



Fuente: elaboración propia

La organización de salud participante se vio urgida a incorporar personal, especialmente para puestos de enfermería, al inicio de la pandemia no solo por un aumento de trabajo sino también porque una parte del plantel no pudo seguir

concurriendo por tratarse de personas de riesgo²⁸. Contrataron entonces personas ya jubiladas, algunas ex empleadas, que tenían experiencia y formación especializada altamente valorada.

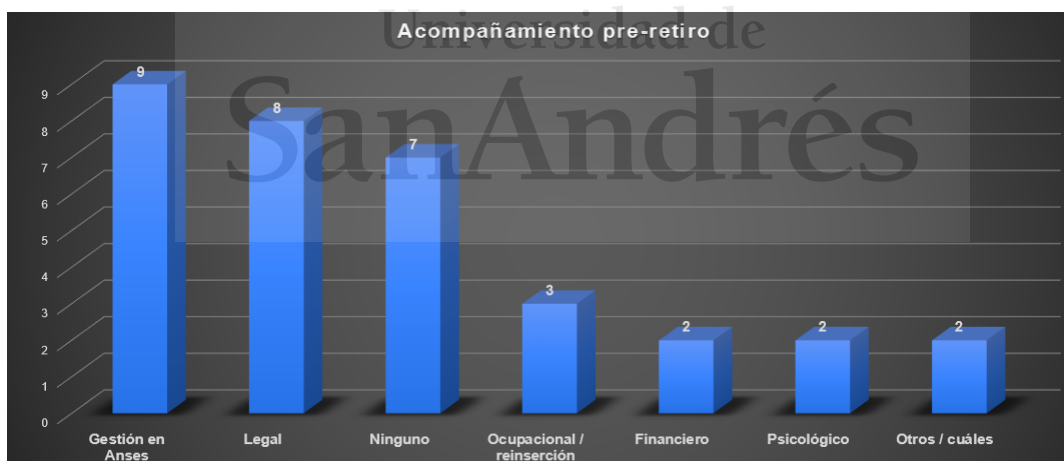
Una de las empresas que no incorporó a ninguna persona de este segmento, refiere que los gerentes no quieren contratar trabajadores que van a estar poco tiempo. Aun cuando saben que la permanencia no está asegurada en ningún caso y reconocen que la mayor rotación se produce con los más jóvenes, el argumento para no contratar personas mayores sigue en pie, salvo excepciones.

4.4.7. Acompañamiento pre-retiro

Las empresas medianas están más cerca de las personas, las conocen individualmente, recuerdan a cada uno. Más allá de contar o no con políticas, analizan cada caso y ofrecen algo diferente según la persona, el desempeño, la trayectoria y el puesto.

Figura 18

Acompañamiento ofrecido al personal los dos años previos al retiro



Fuente: elaboración propia

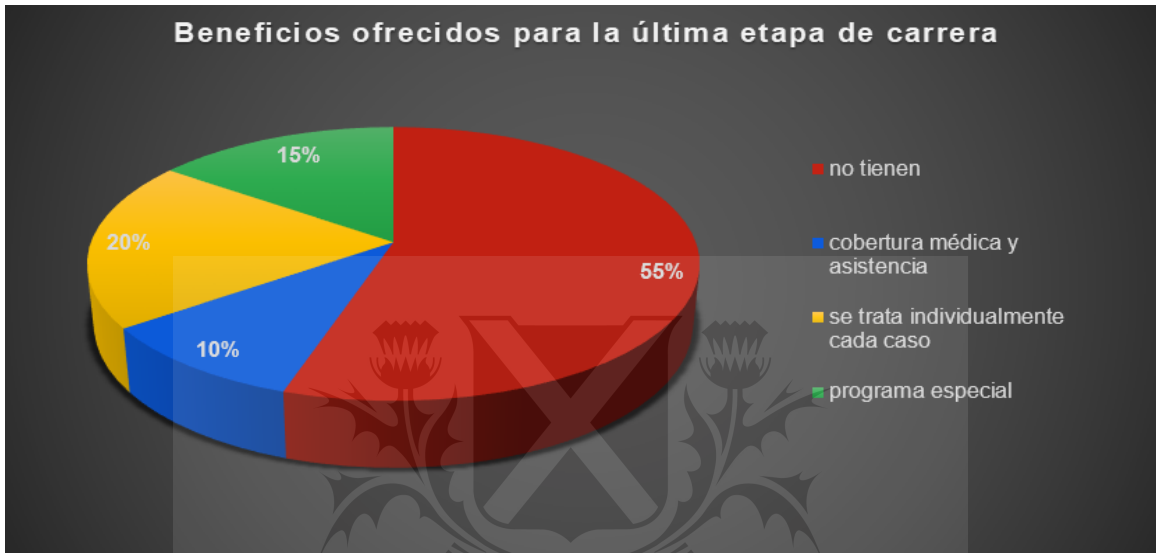
En las empresas más grandes el tratamiento suele ser más impersonal a nivel de RH, las políticas tienen más peso, utilizan planes de retiros anticipados, cuentan con un paquete de beneficios para las personas que buscan una salida

²⁸ El personal de salud fue considerado "esencial" y por lo tanto excluido de la cuarentena, salvo que se tratara de personas "de riesgo", por ser mayores de 60 años o por sus condiciones especiales de salud.

anticipada a cambio de recibir una compensación atractiva. Los paquetes que ofrecen las empresas varían de una a otra y también dentro de la misma organización hay quienes adicionan beneficios ad-hoc en función de la trayectoria, la antigüedad, el desempeño o el compromiso.

Figura 19

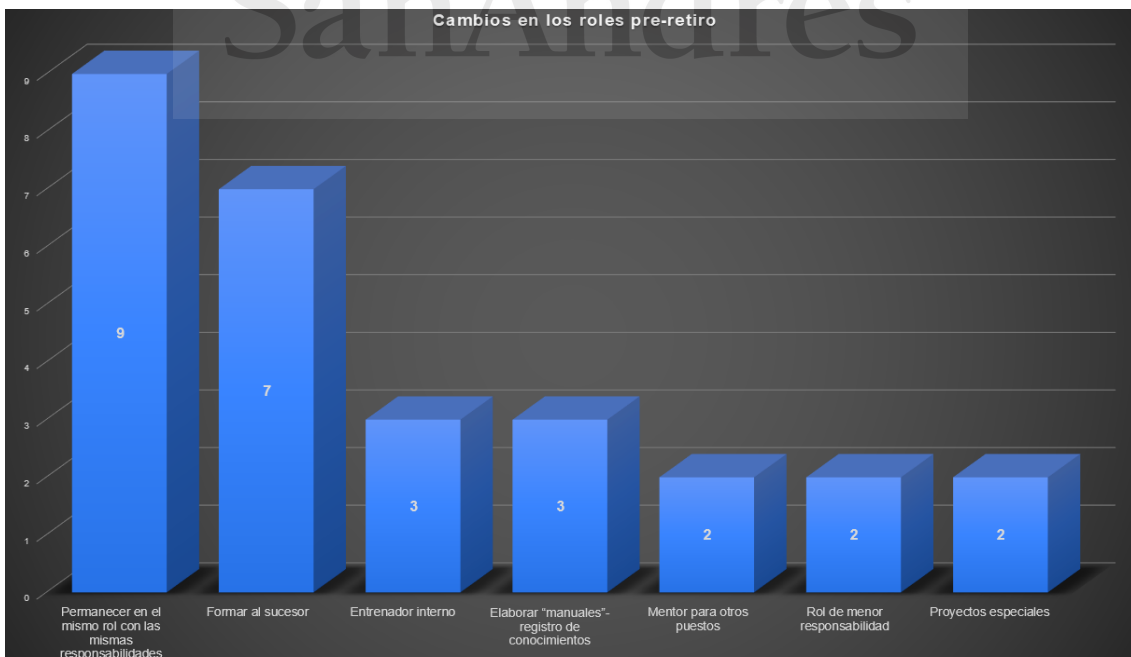
Beneficios ofrecidos al personal durante la última etapa de carrera



Fuente: elaboración propia

Figura 20

Cambios ofrecidos en los roles al personal en la etapa previa al retiro



Fuente: elaboración propia

La organización participante del rubro de salud cuenta con el 10% de su dotación en condiciones de jubilarse dentro de los próximos 2 años. A nivel general no ofrecen beneficios especiales, tan solo contemplan la continuación para puestos y personas clave. Dado la baja rotación, la permanencia de las personas durante más tiempo resulta un problema para la incorporación de otras más jóvenes. Los últimos años han atravesado un proceso de cambio cultural, con alta inversión en tecnología y capacitación para ir hacia la digitalización y se encontraron con una importante cantidad de personas mayores con resistencia y dificultades para el cambio.

Una de las compañías que participó en el estudio de campo, con políticas avanzadas de RH, trabaja con el concepto de ciclo de vida del empleado, realiza una fuerte inversión en la construcción de su marca empleadora y es una de las dos organizaciones relevadas que ofrece un programa específico para el período previo al retiro. No obligan a nadie a jubilarse. Invitan a las personas, mayoritariamente mujeres, a partir de los 57 años, a participar del programa “construyendo el futuro”. Este programa fue armado cuando vieron que tenían 20 supervisoras de venta mayores de 60 años, surgió entonces la idea de acompañar, sin empujar, a dar el siguiente paso. La participación es voluntaria y no requiere inscripción previa. Por medio de comunicaciones formales y diálogos personales fueron informando de qué se trata el ciclo, y que, una vez completado, no es necesario tomar la decisión del retiro. Luego de que las primeras 10 supervisoras participaron, ellas fueron comentando su experiencia y otras se animaron a hacerlo al año siguiente. Hoy tienen 55 mujeres de 55 años, en su mayoría también supervisoras de venta, que podrían entrar al programa en el corto plazo.

El programa consiste en un workshop de autoconocimiento, en el que se invita a los participantes a reflexionar sobre su pasado, presente y futuro, de modo que visualicen la próxima etapa que se avecina. “De manera cuidada y con amor” ayudan a que vean en qué momento de la vida están, integrando aspectos emocionales relacionados con la jubilación. Además, ofrecen talleres para emprendedores, para acompañar a aquellas personas que planeen iniciar un emprendimiento y los que completan el programa acceden a una parte de la indemnización anticipada.

En una empresa similar en dotación y modelo de negocio, cuyas prácticas de RH se encuentran en un estadio menos evolucionado, los beneficios son básicos. La diversidad es un tema importante a nivel corporativo. A nivel local la diversidad etaria no figura en la agenda, no hay beneficios para ese segmento.

La segunda empresa participante que cuenta con un programa específico, lo diseñó a partir de que un colaborador se acercó al dueño y le dijo que no había sentido acompañamiento para retirarse después de haber trabajado tantos años. El programa, lanzado hace seis años, está dirigido a personas que se encuentran a un año de jubilarse, incluye asesoramiento legal, gestión del trámite jubilatorio, acuerdo económico -vinculado con las necesidades de la persona-, cobertura médica hasta los 70 años y acompañamiento emocional que manejan a través de un equipo de especialistas en transiciones laborales, además ofrecen charlas con psicólogos y médicos. Priorizan la contención, ya que consideran que es lo que las personas más valoran previo a su salida. En talleres grupales buscan generar conciencia de los cambios que se van a producir de manera inminente; los participantes comparten cómo viven esta etapa, cómo repercute emocionalmente. Con la guía de una especialista, son invitados a visualizar la nueva cotidianeidad, entonces surgen los miedos, “algunos daban por sentado que iban a cuidar nietos y descubren que quieren tiempo para ellos”. Son invitados a encarar la situación que los saca de la inercia y la previsión de lo conocido, a conectarse con lo que ellos quieren, a redescubrir algún hobby, planear nuevos proyectos, por ejemplo, un participante resolvió emprender la producción de salames caseros. La participación en el programa es optativa, en 2021 participaron 11 de 15 invitados, algunos esperan y se anotan al año siguiente. Ya cuentan con testimonios de “egresados” que ayudan a la convocatoria y participan en la apertura. Con el correr de los años fueron aprendiendo y realizando ajustes, el mayor desafío fue sostenerlo y adaptarlo a la modalidad virtual. Lo que más valoran quienes participaron son los vínculos que hacen en el espacio del Programa, se reúnen personas de diferentes áreas, localidades y puestos, “están juntos una persona de IT con un distribuidor que no tiene celular ni computadora”, lo asocian con la cultura “familiar” de la empresa. Lo grupal es lo que sostiene el Programa. Cuando era presencial cada dos meses viajaban a Buenos Aires para los talleres y se organizaban salidas al

teatro y cenas que reforzaban los vínculos. Están planeando lanzar un club de jubilados que funcione como un espacio para facilitar que los colaboradores retirados se puedan reunir. El CEO de la compañía promueve el Programa porque valora la fidelización de los empleados y esto tiene un alto impacto en la cultura organizacional. El retiro para algunas personas es un alivio y para otros se asocia con la decadencia. En la empresa citada, tuvieron el caso de un empleado del área comercial al que invitaron a participar del programa pre-retiro y se negó porque le parecía un insulto. A partir de la pandemia el colaborador pasó a hacer trabajo remoto y aun se desempeña en un rol más operativo, de control de calidad, trabaja en conjunto con el área comercial, conoce a los clientes externos e internos, aprovecha sus conocimientos y experiencia, acompaña a los comerciales a las reuniones con clientes y aporta ideas para solucionar problemas. Es hábil con la tecnología y eso favorece su adaptación a nuevos roles. Ya anticipó que piensa seguir trabajando hasta el último día que pueda.

La reubicación de puestos y el entrenamiento para realizar nuevas tareas a veces surge de cambios en los procesos, rediseño de la estructura o nuevas necesidades. En la compañía mencionada anteriormente, la responsable de capacitación comenta que allí se realizan controles periódicos de inventario en los distintos depósitos y un control anual que implica la revisión de stock de todos los productos. Participan en la realización de estas tareas personas de áreas operativas, muchas de las cuales tienen alta antigüedad. Con la pandemia decidieron realizar los controles con drones, surgió entonces la necesidad urgente de entrenar a 100 personas afectadas al control de inventarios para realizar la tarea en un almacén. El resultado fue muy bueno, así que luego replicaron este modo de control en otros depósitos. Como resultado hoy cuentan con un equipo entrenado en una tecnología que podrían utilizar más adelante en otros procesos. Para el manejo de drones la edad no es un problema, en cambio los riesgos asociados al manejo de auto-elevadores, movimiento de material pesado, entre otras tareas tradicionales, aumentan con la edad. La joven responsable de capacitación y desarrollo a quien entrevistamos comenta el caso de su papá, de 60 años, que trabaja hace 35 años en un importante banco, en el área central de *clearing* de cheques. Ya le ofrecieron muchas veces adherir al

retiro voluntario que le reportaría un paquete compensatorio interesante, sin embargo, él prefiere seguir trabajando. La paradoja es que hay días en que casi no tiene nada para hacer, ya que la utilización de cheques electrónicos está muy generalizada y el *clearing* está automatizado. Se incluyó este comentario espontáneo ya que fue interesante comprobar la importancia de conocer casos cercanos para generar empatía y enriquecer la visión de la problemática. La entrevistada mostró su compromiso con el entrenamiento para la utilización de drones y su orgullo por el resultado obtenido.



Universidad de
San Andrés

5. Síntesis de los principales hallazgos

5.1. Principales hallazgos de la investigación de campo

Se detallan a continuación, de manera sintética, los principales hallazgos surgidos de la investigación de campo:

- Tan solo el 20% de las organizaciones participantes se propone tener representado al segmento de personas *senior* cuando tratan la diversidad.
- El balance de género es tenido como un objetivo principalmente en compañías internacionales, muchas de las cuales establecen cupos y tienen programas específicos para atraer, retener y desarrollar mujeres en cargos de conducción. Esas mismas organizaciones no se proponen contar con diversidad etaria.
- En organizaciones que cuentan con una cultura inclusiva, aunque no tengan programas formales específicos, el momento pre-retiro es enfocado con cuidado y respeto con el fin de acompañar la decisión del trabajador.
- La definición del momento del retiro para las organizaciones es vista tanto como una oportunidad de desprenderse de las personas ni bien llegan a cumplir la edad mínima - y de este modo evitar costos y minimizar riesgos- como, excepcionalmente, un peligro de perder a los colaboradores más valiosos y difíciles de reemplazar, que preferirían que permanezcan.
- El respeto por la decisión de los trabajadores aparece en el discurso de todos los responsables de RH, aun cuando no estén generando las condiciones para que las personas resuelvan quedarse.
- El retiro anticipado se utiliza para impulsar la salida, especialmente en momentos de reestructuraciones, aunque no se haga de manera masiva, para evitar así perder personas valiosas.
- Cinco de las 20 empresas han recontratado algunas pocas personas una vez jubiladas, ofreciéndoles la posibilidad de un trabajo más flexible; en este punto es clave la visión y apertura de los jefes de línea, del perfil de las personas y de los puestos que la compañía puede ofrecer.
- La mayoría de las empresas que llevan registro de la edad de retiro, refiere que entre el 90 y el 100 % de las jubilaciones de los últimos 3 años

se produjeron a la edad mínima. Habría que evaluar, con el correr del tiempo y la mayor información acerca de la nueva reglamentación, cuántas personas resuelven permanecer y los motivos que los llevan a la decisión.

- El nivel de contratación de personas que se encuentran a 5 años de la edad mínima jubilatoria ha sido muy bajo los últimos tres años; seis de las empresas no contrataron a nadie y la que más cantidad ingresos registró contrató a 15 personas (5 por año, sobre una dotación de más de 22.000 trabajadores).
- Solo dos de las organizaciones participantes ofrecen programas diseñados específicamente para la etapa pre-retiro.

5.2. Concepción sobre los trabajadores *senior*

En este apartado se utilizará el concepto de narrativa, ya que resulta útil para entender justificaciones y juicios de valor sobre las acciones vinculadas a los trabajadores *senior*. Se presentará a continuación una caracterización de los trabajadores *senior* que fue elaborada a partir de la investigación de campo.

Los profesionales de RH de las empresas participantes tienen una concepción propia acerca de los empleados mayores que utilizan para justificar sus políticas o la falta de ellas en relación a este segmento de trabajadores. El concepto de “persona mayor” se suele apoyar en la experiencia que han tenido con estos empleados en el contexto particular de su compañía. Los responsables de RH que han transitado por diferentes organizaciones van sumando las experiencias adquiridas en el marco de otras culturas, otras necesidades y otras políticas. La situación personal y los valores de cada uno tiñe la lectura que hace acerca de los trabajadores *senior*. Las historias de personas allegadas cuando se acercaron al retiro y una vez jubiladas, alimentan los modelos o anti-modelos, no siempre conscientes, sobre estas etapas.

Se elaboró una caracterización de los trabajadores *senior* a partir del análisis de las entrevistas que forman parte de la investigación de campo. Se presentan tres conceptos que resaltan características positivas y otros tres que destacan lo

negativo. Algunas personas adhieren a una de las dos facetas, mientras que otras reconocen que ambas coexisten.

Figura 21

Caracterización de los trabajadores 'senior'



Fuente: Elaboración propia

<p>Estables. Alcanzaron la maduración en su carrera, no reclaman nuevos puestos. Tienen baja rotación.</p>	<p>Tapones que impiden el crecimiento de los más jóvenes. Como no consideran irse y suponen que no los va a echar por lo costoso que resultaría, no se comprometen con su trabajo -la expresión utilizada fue que podrían “hacer la plancha”-</p>
<p>Fieles, identificados con la organización. Cuando tienen mucha antigüedad han vivido y acompañado diferentes etapas de la compañía, mientras también han atravesado y compartido situaciones personales en el ámbito laboral.</p>	<p>Resentidos por la acumulación de promesas o expectativas incumplidas. La frustración que sienten se transforma en una actitud negativa y defensiva. Tienden a interpretar como perjuicio o ataque lo que la compañía les ofrece.</p>

<p>Experimentados. Con conocimientos adquiridos y consolidados a través de la experiencia.</p>	<p>Rígidos. Con facultades en declive, no solo para realizar tareas físicas, sino también para cambiar y aprender nuevas formas de trabajo.</p>
---	--

Se presentarán a continuación extractos de entrevistas seleccionados con el fin de ejemplificar las narrativas acerca de los trabajadores *senior* que manejan los responsables de RH.

En una empresa familiar que opera en el mercado hace 80 años, su dotación incluye personas con mucha antigüedad. Allí no se fuerza a nadie a salir, tampoco se ofrecen retiros anticipados ni recontrataciones. “Ya hay vínculos de tipo familiar. Se valora el compromiso. Que estuvieron siempre”. Reconocen que las personas *senior* no son las de mayor productividad en la operación, sin embargo “está bueno tenerlos en los puestos que requieren mucha experiencia, aunque con un límite porque me parece bueno que se genere un flujo de gente”. Se reconocen los atributos positivos, como el conocimiento ganado a través de la experiencia, la estabilidad y fidelidad, sin dejar de considerar que, al no generarse nuevos puestos, no se produce un recambio. En esta línea, Andrés Hatum²⁹ plantea que “en las empresas familiares, los que dieron la vida por la compañía son eternos, no se jubilan para dar paso a nuevas generaciones”, a los dueños les cuesta decirles que se vayan por el compromiso que sienten.

Muchos profesionales de RH optan por un discurso políticamente correcto. Tal es el caso de una industria mediana, dirigida por sus dueños, quienes tienen conocimiento y contacto con el personal de mucha antigüedad, de ninguna manera quieren que las personas permanezcan trabajando una vez que están en condiciones de jubilarse ya que no quieren asumir el “riesgo” que implicaría que continúen en actividad. Por “riesgo” se refieren tanto a posibles accidentes como al pedido de licencias o indemnizaciones por enfermedades laborales. Lo que aparece en un principio como la preocupación por el cuidado del otro conlleva el temor a tener que asumir innecesarios costos asociados.

²⁹ Entrevista realizada el 23/4/2021 con el fin del presente trabajo

El gerente de RH de una empresa familiar de servicios con una alta dotación, plantea que se valora mucho la lealtad de los colaboradores, que hayan estado “en las malas”. En esos casos al momento del retiro se ofrece una gratificación especial que se define en base a la política y a la trayectoria de la persona. Este manejo discrecional es considerado una manera de recompensar a quienes lo merecen, valorando su actitud a lo largo de su vida laboral.

“Yo a los 65 en punto me jubilo” dice uno de los gerentes de RH entrevistados. A todos los que le consultan a él qué les conviene hacer, les recomienda que se jubilen y les ofrece un servicio de gestoría que les resuelve el trámite en 3 o 4 meses. En esta empresa, el monto jubilatorio del personal operativo equivale al 70% del sueldo de convenio que viene cobrando -que ya es bajo- por ese motivo muchos deciden continuar. Por tratarse de un rubro con alta informalidad, los trabajadores que acumularon muchos años sin estar registrados llegan a la edad jubilatoria sin alcanzar los años de aportes suficientes, por lo cual deciden seguir trabajando hasta cumplir con todos los requisitos.

En algunos casos los prejuicios aparecen de manera solapada o se adjudican a otros, como por ejemplo: la alta dirección, el área de legales o los gerentes de línea. Los responsables de RH parecieran obligados a jugar el juego que de afuera se les impone. Uno de los gerentes de RH entrevistados refiere que su compañía está atravesando un proceso de cambio y “con los que más nos cuesta es con el personal mayor, les cuesta adaptarse a la tecnología... no a todos (...). Muchos jefes sienten que [las personas mayores] atentan contra el cambio, los jefes entran en pánico de que permanezcan”. El discurso pasa de la visión personal acerca de la rigidez y dificultad para cambiar de las personas *senior*, a la resistencia, que no es propia sino de la línea, acerca de la inconveniencia de que continúen en sus equipos. Aquí pareciera que RH se ocupa de ejecutar el deseo de la línea; accede sin cuestionamientos ¿porque comparte la concepción sobre la rigidez? ¿compartirá el pánico? ¿será que el tema no está en su agenda y prefiere no librar esta batalla? Como sea, no cuestiona, no investiga, no propone.

En industrias en las que el esfuerzo físico es requerido para ocupar gran parte de sus puestos operativos, el peso del “declive físico” es uno de los principales

obstáculos presentados a la hora de referirse a las personas *senior*. En una de las empresas participantes, en la cual el trabajo de planta es físicamente agotador, son frecuentes los casos de personas con hernia, problemas de columna y otros. “El trabajo es desgastante. Quieren jubilarse, ya no les da el cuerpo. Hasta el final trabajan en turnos rotativos” señala el gerente entrevistado. Asimismo, considera que puede ser beneficioso que las personas *senior* permanezcan, “aunque también puede ser que algunos no rindan como la compañía necesita”. O sea que durante los últimos años las personas permanecen con las mismas condiciones y mientras algunos sostienen un nivel de rendimiento aceptable otros no lo logran como consecuencia justificada de su edad y su estado.

En una industria mediana, la persona entrevistada plantea que entre el personal administrativo cercano a la edad jubilatoria hay muchos profesionales que no quieren salir porque “toda su vida fue trabajar, son los mismos que no quieren hacer *home-office*. Tienen mucha antigüedad, cuesta mucho despedirlos, a la compañía no le hacen bien”. Aquí se alude a la rigidez y dificultad para adaptarse a los cambios como una característica nociva de muchas personas que están aferradas al trabajo en tanto lugar de pertenencia que permite sostener una rutina conocida y arraigada. El modo de referirse a las personas como objeto o recurso utilitario, es planteado por un profesional de RH de manera abierta, sin ningún pudor.

En una compañía de venta minorista, los jefes de tienda tienen entre 28 y 30 años promedio, mientras que en los mismos comercios franquiciados hay personas con edad más avanzada, cuya rotación es inferior y logran resultados superiores en términos de productividad y calidad de servicio. La mejor relación con clientes es atribuida a que la permanencia en el lugar les permite generar relaciones personales y tienen mayor empatía, según se refleja en las encuestas de satisfacción. La falta de compromiso del personal directo de la compañía y estas evidencias están llevando a la empresa a cuestionar su política de ingresos para contratar personas de mayor edad. En este caso se cuenta con información equivalente a un estudio experimental no intencional. La operatoria de las tiendas propias y las franquiciadas es la misma, los puestos son los mismos. Los franquiciados suelen ser personas de mediana edad, privilegian la confianza al

momento de la contratación de personas, buscan allegados y referidos, entonces el promedio de edad del personal es superior. Los directivos de la empresa franquiciante padecen la alta rotación y la baja fidelización de clientes, con el consecuente impacto negativo en la rentabilidad; factores que eran atribuidos a la dinámica del negocio, al mercado altamente competitivo y a las características de las nuevas generaciones. Aun así, siguieron incorporando jóvenes. En el discurso de RH no aparecían connotaciones negativas asociadas a las personas *senior*, sin embargo, eran excluidos. Al profundizar en las causas de continuar con la contratación de jóvenes, surgió la justificación de que ellos eran capaces de realizar el “esfuerzo” asociado a “algunas” tareas -bastante pocas, por cierto- Los resultados de los equipos mixtos los llevaron a valorar la estabilidad y el compromiso de las personas “no tan jóvenes”.

Mantener trabajadores hasta los 70 años “no es un tema” en una empresa donde hay pocos casos. El responsable de RH expresa que no puede exigir el mismo nivel de productividad a los 30 que a los 70; hoy hay un caso de alguien que resolvió permanecer cuando ya podía retirarse y él considera que “lo limita”, ya que no puede ofrecerle ese puesto a otra persona que lo viene esperando. Parecería que quiere suavizar su comentario agregando que no hay que olvidar el reconocimiento por los años que estuvieron los mayores, hay que darles continuidad en alguna función, si son buenos empleados. Finalmente remata “los que no demuestran una actitud positiva no son acreedores de aumentos salariales, se los ‘archiva’ (sic) hasta que no quieran seguir más”. El concepto de las personas *senior* “limitando” el crecimiento de otros quedaría resuelto al desembarazarse de ellos utilizando tácticas para quitarles las ganas de continuar.

Una concepción en relación a las personas *senior* es que “si siguen trabajando es por alguna necesidad”, como podría ser la de no ver disminuidos sus ingresos o por la necesidad que lleva a cubrir con el trabajo una carencia personal o social. “Al final, las personas mayores si se quedan dejan de rendir”. En una empresa en la que se espera que cada persona tome su decisión de retiro, si todos permanecieran no sabrían cómo aprovechar el talento, ya que hay áreas “en las que tienen que poner mucho el cuerpo (logística) y no hay tantas posiciones más tranquilas para ofrecer”. En esta organización se ofrecen muchos beneficios y

hay una cultura de respeto por la diversidad, por lo cual el discurso y las acciones responden a esta cultura. La concepción del deterioro está presente, pero el tratamiento que le dan es más humano, de mayor sensibilidad que el caso que se expuso anteriormente.

Ofrecer un espacio de reflexión a los profesionales de RH y a los responsables de línea para analizar su concepción sobre los trabajadores *senior* y cómo impacta en sus decisiones ayudaría a brindar un ámbito laboral inclusivo.

Este trabajo se ha enfocado en conocer la visión de los profesionales y las prácticas de RH en relación al segmento estudiado. La voz del personal *senior* no ha sido objeto de la investigación y resultaría interesante abordarla a futuro.



Universidad de
San Andrés

6. Conclusiones

Hemos abordado el complejo tema de la transición de la vida laboral a la siguiente etapa a partir de diferentes perspectivas, teniendo como guía las preguntas que dieron origen al desarrollo de este trabajo.

En la Argentina no hay, como en otros países, programas de gobierno que incentiven a las empresas a incorporar personas mayores y que incluyan, por ejemplo, beneficios impositivos y posibilidad de contratos flexibles. Tampoco existen programas que promuevan los emprendimientos de personas de 50 o más años para facilitarles oportunidades de permanecer en actividad. El marco regulatorio funciona como una limitante a iniciativas de preparación para la salida valoradas por los trabajadores *senior*, como el cambio a puestos de menor responsabilidad, con menor carga horaria y mayor flexibilidad; consecuentemente, la salida gradual no se ofrece por los riesgos legales que implica. Por lo cual se concluye que las oportunidades para las personas que desean permanecer en actividad durante más tiempo se ven favorecidas por la nueva legislación, sin embargo, las limitantes para planificar una salida gradual o modalidades flexibles de trabajo no resultan viables o convenientes.

Los estereotipos negativos asociados a la vejez se adjudican automáticamente a las personas que se han jubilado. Hay autores que comienzan a hablar de la generación *silver*, de 55 a 70 años, como una nueva etapa vital producto de los cambios demográficos, los avances en la medicina -que permiten vivir más y de manera saludable- y la tecnología, que reduce los trabajos que requieren esfuerzo físico. Mantenerse en actividad, con trabajo, con proyectos resulta clave para enfrentar la nueva etapa. El retiro laboral tiene un múltiple impacto a nivel económico, psicológico y social. Cada persona enfrenta la jubilación en función de sus recursos personales, familiares, económicos y sociales.

La discriminación y exclusión de personas mayores en el ámbito laboral es un fenómeno invisible. Mientras los discursos apuntan a la inclusión, persiste la baja contratación, la falta de medidas que favorezcan la estadía de las personas en la última etapa de carrera y el acompañamiento cuidado en la salida. La permanencia extendida luego de la edad mínima jubilatoria no es un tema que figure en la agenda de RH.

Según los resultados de la investigación, son pocas las organizaciones que tienen una estrategia de RH vinculada a la etapa pre-retiro. Las empresas relevadas en este estudio que han incluido programas específicos pueden dar cuenta del impacto positivo que han tenido y que las impulsa a mantener, reformular y ampliar sus contenidos cada año. Los ejes de estos programas (detallados en el apartado 4.4.7) son la contención, el asesoramiento previsional, el apoyo emocional, la orientación para construir un futuro deseable y la red social, que resulta un ingrediente relevante y de soporte para el retiro y el inicio de una nueva etapa.

Por último, nos propusimos aportar ideas que sirvan de base para aquellas empresas que quieran incluir, como parte de su estrategia de RH, programas dirigidos a los trabajadores en la etapa previa al retiro. En función del análisis teórico, de los resultados de la investigación realizada y del aporte de los expertos, se detallan a continuación los principales temas a considerar al elaborar programas para acompañar a las personas en su última etapa de carrera:

✓ **Arreglos flexibles**

A pesar de las limitantes que impone la legislación argentina, se detallan varias alternativas para ofrecer durante la etapa pre-retiro o para la contratación de personas que se han jubilado.

- **Reducción de la jornada laboral:** trabajos de tiempo parcial, en el puesto actual u otro.
- **Trabajo conjunto:** es ideal para armar duplas con perfiles complementarios, por ejemplo, entre un *senior* y un pasante, que trabajan en equipo y se enriquecen mutuamente.
- **Trabajo compartido:** dos personas cubren un puesto dividiendo entre ellas los horarios o las tareas. El perfil de ambas es similar, pueden reemplazarse sin interferir el flujo de trabajo y para cada una la carga y el stress disminuye.
- **Agenda flexible:** se acuerda una cantidad de horas semanales o mensuales en función de las necesidades del trabajador y las del puesto. Permite a las personas acomodar su agenda para atender otras actividades, como las de cuidado, salud, ocio u otros proyectos.

- **Teletrabajo:** exime de movilizarse y se puede combinar con reducción de jornada, agenda flexible, u otras alternativas. No es aplicable a todos los puestos, sin embargo, la pandemia ha demostrado que son muchos los que se pueden adaptar de manera completa o parcial a la modalidad virtual.
 - **Retiro gradual:** ir reduciendo la carga laboral, en el mismo puesto o en otro, a lo largo de períodos pautados, hasta llegar al momento de la salida. Se podría comenzar uno o dos años antes de la edad mínima y revisar en el caso de resolver la permanencia por más tiempo.
 - **Períodos sabáticos:** ampliar las licencias habituales con períodos sabáticos convenidos a lo largo del año.
 - **Trabajo por temporada:** es ideal para re-contratar personas una vez jubiladas en los períodos de mayor demanda laboral o cobertura de licencias. Permite aprovechar los conocimientos y experiencia de los trabajadores a ofrecerles ingresos adicionales y un espacio de pertenencia.
 - **Combinaciones** entre múltiples opciones, como, por ejemplo, trabajar a tiempo parcial para el empleador y voluntario para un proyecto de RSE o para una fundación.
- ✓ **Cultura inclusiva**
Asegurar el respeto e inclusión de las personas de todas las edades y pertenecientes a diferentes minorías. Brindar talleres a responsables de RH y de línea para remover sesgos vinculados con la edad.
 - ✓ **Atracción**
Analizar cada vacante en función de las competencias, hacer comunicaciones específicas para personas *senior*, revisar el proceso de selección para evitar sesgos.
 - ✓ **Capacitación**
Brindar entrenamiento en temas técnicos, habilidades y tecnología. Mantener la empleabilidad de los colaboradores *senior*.
 - ✓ **Desarrollo**
Considerar su experiencia, desempeño, potencial e intereses para ofrecer nuevos desafíos, oportunidades de rotación o de promoción. Ofrecer la

oportunidad de participar en el desarrollo de colaboradores nuevos o con menos experiencia.

✓ **Equipos diversos**

Considerar la diversidad etaria al conformar equipos de trabajo o proyectos.

✓ **Re-diseño de puestos**

Adaptar los puestos a las personas *senior* a partir del rediseño de tareas, de herramientas y de condiciones de trabajo. Considerar, por ejemplo, el esfuerzo físico, la accesibilidad a los espacios, etc. para que resulten accesibles y atractivos.

✓ **Mentoring**

Entrenar y asignar el rol de mentores, que permita capitalizar su experiencia y redes de contactos; también ofrecer mentores jóvenes que los ayuden con los nuevos desafíos.

✓ **Entrenamiento a gerentes**

Participar en el entrenamiento de sucesores y en la capacitación, no sólo en temas de su especialidad, sino también en aspectos vinculados a las políticas y cultura de la organización.

✓ **Acompañamiento pre-retiro:**

Diseñar un programa específico que incluya, por ejemplo:

- **Gestoría:** para informar la situación previsional en que cada persona se encuentra, presentar los cálculos de ingresos futuros y facilitar los engorrosos trámites, que demandan conocimientos de la normativa y de la gestión en instituciones, muy burocráticas, por cierto, que las personas no tienen.
- **Asesoramiento financiero:** asesorar, en base a la situación particular de cada trabajador, las mejores alternativas para administrar sus ingresos y su capital en la siguiente etapa.
- **Contención psicológica:** reconocerse en esta nueva etapa, con los miedos que provoca el futuro incierto, contactarse con el capital propio adquirido a lo largo de los años e imaginar el futuro deseable, son objetivos clave de la contención psicológica.
- **Inclusión social:** los espacios con pares son muy importantes como red de contención y como usinas de ideas, también brindan la posibilidad de recibir y dar apoyo a otros con quienes se identifican.

- **Orientación para emprender proyectos futuros:** promover la generación y preparación de proyectos futuros, orientar y asesorar en el caso de emprendimientos laborales.
- **Asistencia médica:** orientar y asistir en cuidados preventivos de salud y cambios de hábitos que permitan que el avance del tiempo los encuentre preparados y en la mejor condición posible.

Para profundizar los resultados a los que se arribó con esta investigación, se enumeran algunas líneas de trabajo que se podrían abordar en el futuro:

- a. Análisis de casos que muestren los beneficios para el negocio de ocuparse de los trabajadores *senior*. Ampliar el concepto de “negocio” considerando no sólo la rentabilidad, sino también el impacto de la organización en los trabajadores, clientes, comunidad y entorno social³⁰.
- b. Investigación sobre la evolución de los programas de retiro anticipado en los últimos 5 años.
- c. Investigación focalizada en las personas: análisis de las necesidades y preferencias del personal que atraviesa la etapa pre-retiro y la evaluación de la experiencia de aquellos que se han retirado en los últimos años.
- d. Análisis de los factores que inciden en la decisión del retiro en la Argentina, que podría ampliarse con la comparación con otros países.
- e. Detección de los sesgos sobre los trabajadores *senior* -en relación a la productividad, compromiso, flexibilidad y capacidad de aprendizaje- y su correlación con las políticas y prácticas pre-retiro.

Al hacer visible el tema de los trabajadores *senior* esperamos haber realizado un aporte a los responsables de RH para que lo incluyan en la estrategia del área, revisen sus prácticas actuales y elaboren propuestas para la última etapa de carrera que faciliten la transición al retiro. Confiamos que las iniciativas que implementen redundarán en beneficio de la organización, de las personas *senior* y de su entorno familiar y social... y de ellos mismos cuando ingresen a este segmento.

³⁰ Basado en el concepto de *Empresa Social* desarrollado por Deloitte.

7. Referencias bibliográficas

Angeli, Marcela (2021) en: Cambiar cabezas y leyes: 8 de cada 10 búsquedas laborales ponen límite de edad, ¿por qué continúa este mecanismo?. iProfesional, 21/12/2021.

<https://www.iprofesional.com/management/351472-busqueda-de-empleo-por-que-aun-las-empresas-ponen-limite-de-edad>

Arman, R., Kadefors, R., & Wikström, E. (2021). 'We don't talk about age': A study of human resources retirement narratives. *Ageing and Society*, 1-27.

Balinotti, Nicolás (2022). La reforma laboral de emergencia que piden los empresarios. *La Nación* 22/1/22

<https://www.lanacion.com.ar/politica/la-reforma-laboral-de-emergencia-que-piden-los-empresarios-nid22012022/>

Banco Mundial. (2014). *Los años no vienen solos. Oportunidades y desafíos económicos de la transición demográfica en Argentina.*

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/419121468002092154/pdf/880550WP0P13310o0vienen0solos0FINAL.pdf>

Brooke, Libby. (2002). HR costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower*, V 24, nº3, 260-283

Campanario, Sebastián. (2019). *Revolución senior*. Buenos Aires: Sudamericana.

Casas, Ximena (2020). El debate sobre la edad a que se jubilan los habitantes de América Latina. *Infobae* 7/3/2020.

<https://www.infobae.com/economia/2020/03/07/el-debate-sobre-la-edad-de-retiro-a-que-edad-se-jubilan-los-habitantes-de-los-paises-de-america-latina/>

CEPAL-OIT (2018) *La inserción laboral de personas mayores: necesidades y opciones. Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe*. Nº 18, Mayo.

CEPAL. (2019). *América Latina y el Caribe alcanzarán sus niveles máximos de población hacia 2058*. (11/7/2019)

<https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-alcanzara-sus-niveles-maximos-poblacion-2058>

CEPAL. (2020). *Los sistemas de pensiones en América Latina*.

Chiesa, Rita y Sarchielli, Guido. (2008) Prepararse para la jubilación: el papel del apoyo social en la gestión de la ansiedad. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Volumen 24, nº 3, Pág 365-388.

- CIPD. (2015). *Managing an age-diverse workforce: What employers need to know*. Ref 6867.
https://www.cipd.co.uk/Images/managing-an-age-diverse-workforce_2015-what-employers-need-to-know_tcm18-10832.pdf
- CIPD (2017) Over 55s braced to work until 70 to stay “mentally fit”. *Employee Outlook Focus*, Winter 2016-17
<https://www.cipd.co.uk/about/media/press/280217-employee-outlook-pay-pensions>
- CIPD (2018). CIPD champions older workforce in front of Select Committee.
<https://www.cipd.co.uk/news-views/news-articles/922-cipd-champions-older-workforce-9/2/2018>
- CIPD (2019). *Aging gracefully: the opportunities of an older workforce*. Mega trends. Ref 7938. [recuperado 15/7/2020]
<https://www.cipd.co.uk/knowledge/work/trends/megatrends/ageing-gracefully-workforce>
- Deloitte (2019). *Human Capital Trends 2019*. Liderando la empresa social: reinventar con un enfoque humano.
- Dejours, Christophe (1992). *Trabajo y desgaste mental*. Cap.3, Buenos Aires: Editorial Hvmánitas.
- De Leonardis, María Paula (2020). *Algunas cifras sobre el envejecimiento poblacional*. [recuperado 25/7/2020] Buenos Aires Ciudad, Desarrollo Humano y Habitat, Personas mayores.
<https://www.buenosaires.gob.ar/massimple/algunas-cifras-sobre-el-envejecimiento-poblacional>
- DossierNet (17/11/2021). *Sesentennials: La generación +60 tiene mucho para dar*. Entrevista a Sofía Codrón, de Unilever.
<https://www.dossiernet.com.ar/articulo/sesentennials-la-generacion-60-tiene-mucho-para-dar/27494>
- Fassio, A., y Pascual, L. (2015). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*. Buenos Aires, EUDEBA.
- Gartner (2022). *Top priorities for HR leaders*.
- Gaines, Janelle (2016). Why Are Baby Boomers staying employed? *ILR Cornell HR Review*. [recuperado 15/7/2020]
<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1094&context=chrr>

- Gratton, Lynda y Scott, Andrew. The Corporate Implications of longer lives. (2017) *MIT Sloan Management Review*. V 58, nº3.
- Herrera, Marco (2020). ¿Cuál es la edad de jubilación en Alemania, Francia y el resto de Europa?. Las edades de jubilación cambiarán entre 2020 y 2030 con la vista puesta en la esperanza de vida. *65ymas.com*, 18/2/2020. https://www.65ymas.com/consejos/cual/cual-edad-jubilacion-alemania-francia-resto-europa_12293_102.html
- Hermida, Paula Daniela, Tartaglini, María Florencia, Feldberg, Carolina y Stefani, Dorina. (2017). Jubilación, trastornos psicofisiológicos y bienestar psicológico en una muestra de adultos mayores argentinos. *Ciencias Psicológicas*, vol 11, nº 2, 213-221.
- Hernandez Sampieri, R, Fernández Collado, C., Baptisita Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Isaksson, Kerstin, Johansson, Gunn (2008) Es la jubilación anticipada positiva o negativa para el bienestar. *Rev. de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol 24, nº 3, 283-301.
- Jen Schramm, M. Phil. *Preparing for an aging workforce: strategies, templates and tools for HR professionals*. (2016). SHRM Research Department.
- Jones, Mercedes. (2019). *Longevidad, las tensiones de una revolución silenciosa ¿qué es y cómo conceptualizarla?*. Ponencia mesa 46, Consejo de Profesionales en Sociología.
- Kōichirō, Imano (2015). Empleo en la tercera edad: problemas y situación actual en Japón. Descenso del número de trabajadores: esperanzas puestas en las mujeres y la tercera edad. *Economía Sociedad Vida, en nippon.com*. <https://www.nippon.com/es/in-depth/a04202/>
- Kuan-Lun Chen, Mego y Gardiner, Elliroma. Supporting older workers to work: a systematic review (2019). *Personnel Review*, V 48, nº 5, 1318-1335.
- López Jiménez, Juan (1992). La jubilación opción o imposición social. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Nº 60, 91-126.
- Madrid García, Antonio y Garcés de los Fayos Ruiz, Enrique. (2020). Preparación para la jubilación. Revisión de los factores psicológicos y

sociales que inciden en un mejor ajuste emocional al final del desempeño laboral. *Anales de Psicología, Universidad de Murcia, España*, vol. 16, no 1, 87-99.

Maison, Pablo (2016). *Las organizaciones necesitan cambiar ahora y rápido*. <https://www.unilever-southlatam.com/news/press-releases/2016/las-organizaciones-necesitan-cambiar-ahora/>

Martínez, Pedro, Flórez Lozano, José, Ancizu, Iciar, Valdez, Carmen y Adeva Cándenas, José (2003). Repercusiones psicológicas y sociales de la jubilación. Universidad de Oviedo, España, *Psicothema*, vol 15, Nº1, 49-53.

Miller, Stephen. Many older workers would prefer to ease into retirement. (2019). CEBS, *SHRM Online*.

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/many-older-workers-prefer-easing-into-retirement.aspx>

OECD (2020), *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/59752153-en>

Organización Mundial de la Salud (2017/2020). *Datos interesantes acerca del envejecimiento*. <https://www.who.int/ageing/about/facts/es/>

Ortega, Iñaki y Huertas, Antonio (2018). *La revolución de las canas*. España, Ed. Gestión 2000.

Rodríguez Feijóo, Nélida (2006). Actitudes hacia la jubilación. *Interdisciplinaria*, Vol 24, nº1, pp 5-42.

Schlemenson, Aldo (2002). *La estrategia del talento*. Cap 4. Buenos Aires: Paidós.

SHRM (2016). *The aging workforce research initiative*. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/aging-workforce-research-initiative.aspx>

SHRM (2021). *Employing older workers*. SHRM Toolkit.

Shwartz, Jeff, Monahan, Kelly, Hatfield, Steven, Anderson, Siri. (2018). *No time to retire: Redesigning work for our aging workforce*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-workforce-longevity.pdf>

- Stang, Silvia. (2022) Acuerdo con el FMI. La edad de retiro es un tema en el mar de desafíos previsionales. *La Nación* 6/3/2022.
- Templer, Andrew, Armstrong-Stassen, Marjorie y Cattaneo, Julian (2010). Antecedents of older workers' motives for continuing to work. *Carrer Development International*, Vol 15, nº5, 479-500.
- Tishman, F.M., Van Looy, S., & Bruyere, S.M. (2012). Employer Strategies for Responding to an Aging Workforce. *Department of Labor*. [recuperado 5/3/2016]
http://heldrich.rutgers.edu/sites/default/files/products/uploads/NTAR_Employer_Strategies_Report.pdf
- Tisnés, Adela y Salazar-Acosta, Luisa (2016). Envejecimiento poblacional en Argentina: ¿qué es ser un adulto mayor en Argentina? Una aproximación desde el enfoque de la vulnerabilidad social. *Papeles de población* vol.22 no.88 Toluca.
- Truxillo, Donald, Cadiz, David, Hammer, Leslie. (2015). Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. Stanford annual review.
- Vallias, Layla. (2021). Conferencista en “Ecosistema e innovación *senior*”. Evento organizado por el CIS de UdeSA el 1.12.21
- World Bank Group (2019). *The little book on Gender*.
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/31689/LDB-Gender-2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

8. Anexos

8.1. Anexo 1: Investigación de campo - encuesta

Prácticas de RH en la etapa pre-retiro

Agradecemos su participación en la investigación acerca de las prácticas de RH orientadas a los trabajadores que se encuentran en la etapa previa al retiro por jubilación.

Se entiende por etapa pre-retiro los dos años anteriores a la edad mínima jubilatoria que le correspondería a la persona: 58 años para las mujeres y 63 para los hombres. Se contempla que el empleado puede optar por seguir trabajando hasta los 70 años.

Información de la compañía

Nombre de la empresa:

Rubro:

Nombre del referente:

Cargo:

Años en Argentina:

Cantidad de personal efectivo:

Cantidad de mujeres mayores de 55 años:

Cantidad de hombres mayores de 60 años:

Cantidad de personas que se jubilaron en los últimos dos años. Indicar si lo hicieron a edad mínima jubilatoria o después.

1. ¿Tienen políticas y/o programas formales específicos de...? (puede marcar más de uno)
 - Marca empleadora
 - Experiencia del empleado
 - Responsabilidad Social Empresaria
 - Diversidad
 - No tenemos políticas y/o programas formales
 - Otra...

2. Para esta empresa la diversidad es un tema...
 - Prioritario
 - Importante
 - Deseable
 - Que planea incluir en el futuro
 - No sabe/no contesta

Gestión de los retiros

3. ¿Cómo relevan si las personas resolverán seguir trabajando una vez cumplida la edad jubilatoria?
 - RH consulta formalmente 1-2 años antes de la edad jubilatoria
 - RH consulta formalmente al cumplir la edad jubilatoria
 - RH consulta informalmente a las personas
 - RH consulta informalmente a los jefes

- Se considera la edad jubilatoria 60-65 años salvo que la persona informe espontáneamente que decide continuar trabajando
 - El superior directo consulta a la persona e informa a RH
 - Otra...
4. ¿Ofrecen Planes de Pensión como parte de los beneficios al personal?
- No
 - Sí, para todo el personal fuera de convenio
 - Sí, para personal jerárquico (mandos medios y/o alta dirección)
 - Otra...
5. ¿Cuentan con una política de retiros anticipados?
- No ofrecemos retiros anticipados
 - Sí
- ¿Cuáles son los requisitos para acceder al retiro anticipado?
- ...
- Cantidad de retiros anticipados efectivizados los últimos dos años
- ...
- Beneficios ofrecidos para quienes aceptan retiros anticipados (puede marcar varios)
- paquete compensatorio de salida
 - pago (como gratificación extraordinaria) equivalente al salario hasta cumplir la edad jubilatoria
 - cobertura médica durante el período completo hasta la jubilación
 - cobertura médica durante 6 / 12 meses
 - Ninguno
 - No aplica

Programas ofrecidos en la etapa pre-retiro

6. ¿Cuáles son las políticas y programas de beneficios vinculados a la última etapa de carrera?
7. ¿Qué cambios ofrece la organización en los roles y responsabilidades de las personas en la etapa pre-retiro? (puede marcar varios)
- rol de menor responsabilidad
 - formar al sucesor
 - mentor para otros puestos
 - proyectos especiales
 - entrenador interno
 - elaborar "manuales"- registro de conocimientos
 - otros / cuáles?...
 - ninguno (permanecer en el mismo rol con las mismas responsabilidades)
 - no aplica

8. ¿Qué cambios ofrece la organización en la modalidad de trabajo al personal en la etapa pre-retiro? (puede marcar varios)
- menos días por semana
 - horario reducido
 - horarios flexibles
 - teletrabajo
 - otros / cuáles?...
 - Ninguno
 - No aplica
9. ¿Ofrecen algún acompañamiento / asesoramiento pre-retiro? (puede marcar varios)
- Legal
 - Gestión en Anses
 - Financiero
 - Psicológico
 - Social
 - Ocupacional / reinserción
 - Gestión de emprendimientos
 - Otros...
 - Ninguno
10. ¿Cuáles son los grupos que se propone tener representados en la dotación? (puede marcar varios)
- Mujeres
 - LGTB+
 - Personas con discapacidad
 - Minorías étnicas, religiosas, otras
 - Personas mayores
 - Otros...
 - No aplica
11. ¿Cómo evalúa la preparación de su organización para albergar a trabajadores hasta los 70 años?
- Muy preparada
 - Preparada
 - Poco preparada
 - No preparada
 - No sabe / no contesta
12. ¿Cuál es la política a aplicar con el personal que resuelva extender su retiro más allá de la edad mínima jubilatoria? (+60M | +65 H)
13. ¿Cuántas personas mayores de 55/60 H-M años han contratado en los últimos 3 años?

Situación actual COVID

14. ¿Cuáles son los aprendizajes que permitió la pandemia en relación al segmento de empleados pre-retiro?
15. ¿Cuáles son las políticas y prácticas que han revisado o modificado como consecuencia de la pandemia para el segmento de empleados pre-retiro?

8.2. Anexo 2: Guía para las entrevistas

Las entrevistas fueron semi-dirigidas. Las preguntas se elaboraron en base al análisis de las respuestas ofrecidas en el cuestionario y durante la conversación.

A continuación se presentan las preguntas-guía que fueron elaboradas, aunque no necesariamente se realizaron durante la entrevista.

Momento del retiro

En base a las respuestas a la pregunta 3 del cuestionario, indagar:

¿cómo resolvieron y cómo funciona el relevamiento de la decisión del momento del retiro? ¿se aplica en todos los casos del mismo modo? ¿qué ocurre si la persona cambia su decisión una vez comunicada?

Planes de retiros anticipados

En base a las respuestas a la pregunta 5 del cuestionario, indagar:

¿Cuándo los comenzaron a implementar los planes de retiro anticipado?

¿Están siempre disponibles? (en caso de respuesta negativa) ¿Cuándo / por qué se activan?

¿Cuál es el criterio de elegibilidad?

¿Cuál es el criterio para establecer el paquete ofrecido?

¿Qué cambios hicieron últimamente?

Programas pre-retiro

En base a las respuestas del cuestionario (6-7-8)

¿Cambios en los roles para quiénes? ¿Con qué criterio eligen a quien ofrecer cambios en los roles? Ejemplos

Cambios en condiciones laborales

Indagar si ya tienen casos de personas en período extendido ¿cómo está resultando?

Acompañamiento pre-retiro

En base a la respuesta a la pregunta 9 del cuestionario, indagar:

¿Desde cuándo ofrecen acompañamiento?

¿Con qué criterio lo definieron?

¿Cuál es la reacción de las personas?

Para los grupos que se proponen tener representados (pregunta 10)

¿Tienen cupos? ¿se fijan a nivel local? ¿con qué criterio?

Indagar en particular si está contemplado el segmento de personas mayores.

Nivel de maduración del área de Recursos Humanos en la organización

¿Cómo evalúa el nivel de maduración del área de RH?

1. Administración de Personal

2. Desarrollo de personas

3. Gestión del Talento

Universidad de
San Andrés