



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

PLAN DE RETIRO PRODUCTIVO ORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZATIVO

Ann Vicky Fernández Altamirano

PROFESOR(ES) GUÍA: Diego Rivera Salazar, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

Concepción- CHILE
2022



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

PLAN DE RETIRO PRODUCTIVO ORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZATIVO

POR: ANN VICKY FERNANDEZ ALTAMIRANO

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Diego Rivera Salazar, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: José Luis Salazar Navarrete

PROFESOR INTEGRANTE 2: Mauricio Varas.

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas, magister en gestión de la sustentabilidad, magister en dirección de proyectos

Marzo, 2022

Concepción, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: PLAN DE RETIRO PRODUCTIVO ORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZATIVO, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



ANN VICKY FERNANDEZ
ALTAMIRANO

Dedicado A MI ANGELITO EN EL CIELO...

AGRADECIMIENTOS

En este largo camino que finaliza con la presentación de este proyecto, principalmente en el cual logre un gran crecimiento profesional y personal, es por eso que quiero agradecer a todas las personas que estuvieron conmigo durante todo este tiempo, apoyándome y guiándome para ser una mejor profesional.

Quisiera agradecer a mi profesor guía, quien gracias a sus conocimientos y aportes académicos, me guio en este arduo proceso hacia la confección de mi proyecto de grado.

También agradezco a la empresa Forestal Arauco S.A, por brindarme todo el apoyo y recursos necesarios para lograr el objetivo del proyecto, no hubiese sido posible sin su gran soporte y aporte.

Finalmente quiero agradecer a mi familia y pareja, quienes estuvieron siempre brindándome su apoyo en momentos abrumadores, ofreciéndome todo su amor y abrazos con energía.

Muchas Gracias.

PLAN DE RETIRO PRODUCTIVO ORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZATIVO

Ann Vicky Fernández Altamirano

Bajo la supervisión del Profesor Diego Rivera Salazar, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este proyecto presenta un estudio entorno a planes de retiro organizacional, etapa que requiere ser planificada principalmente por las empresas, para asegurar el retiro de sus colaboradores de manera más saludable y calmada, es una oportunidad devolver algo de la experiencia entregada por los trabajadores hacia la empresa, lo anterior bajo una mirada de la gestión de la felicidad (modelo PERMA), en la empresa “Forestal Arauco”, VII Región de Chile. El objetivo de esta investigación es proponer un plan de retiro con la finalidad de identificar los parámetros claves que afectan tanto a la organización, como a sus colaboradores, ante los procesos de jubilación. Para lograr este objetivo se utiliza una metodología cualitativa, basada en entrevistas realizadas a 11 colaboradores, los cuales pertenecen a diferentes áreas y cargos en la organización, para así explorar qué y cuáles son los factores claves que afectan los procesos de transición hacia la jubilación. El análisis de datos muestra que los parámetros claves identificados afectan a sus colaboradores previos a su etapa de jubilación, en diversos ámbitos desde la salud física a la salud mental, estos parámetros a su vez afectan a la organización al no contar con un plan de retiro estructurado y pensado en ambas partes. Este trabajo establece que los parámetros claves que permiten implementar un plan de retiro con beneficios tanto para los colaboradores como para la organización, basado en el modelo PERMA, son: Salud psicológica, física, compromiso, Logro y Reconocimiento, la jubilación como un concepto, proponiendo acciones futuras a desarrollar, como incorporar planes de capacitación, talleres asociados a la jubilación, acompañamiento y liderazgos en estos procesos por parte de Gerentes y jefes de áreas y la realización de focus groups entre los trabajadores.

Palabras clave: Jubilación; Gestión de la felicidad; Pensiones; Acompañamiento; Prejubilado

HIGHLIGHTS

PLAN DE RETIRO PRODUCTIVO ORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZATIVO

Ann Vicky Fernández Altamirano

- Proponer un plan de retiro productivo organizacional
- Considera opiniones de 11 colaboradores de la empresa
- Entrevistas estructuradas para analizar la percepción de los prejubilados
- Identificar los parámetros claves que afectan a los prejubilados
- Planificar estratégicamente los procesos de retiro de la empresa

ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	3
1.1	PLANES DE RETIRO.....	5
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	5
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO.....	13
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	13
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	13
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	14
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	14
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	15
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	15
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	18
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	18
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	20
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	24
3	ARTÍCULO	30
4	CONCLUSIONES GENERALES	46
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	47
5	ANEXOS	48
6	ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Tabla N°1 – Modelo PERMA	13
Tabla N°2 – Cuestionario del Instrumento	17
Tabla N°3 – Categoría de Respuesta	18-19
Figura N°1 – Síndrome aversión al trabajo	7
Figura N°2 – Nuevo perfil del jubilado	8
Figura N°3 – Modelo organizacional Arauco S.A	11

1 INTRODUCCIÓN

Según el Censo realizado en Chile el año 2017, a esa fecha habían 2.003.256 adultos mayores, de acuerdo a la población censada, eso quiere decir un 11,4% de la población total del país, la mayoría de este porcentaje se encuentra en la región Metropolitana (767.377 personas), Valparaíso (247.113 personas) y el Biobío (183.145 personas) (INE, Chile).

La estimación para el año 2035, se considera que este grupo etario aumente considerablemente cantidad de 3.993.821 adultos, lo que corresponderá a un 18,9% del total de la población chilena, además dichas proyecciones indican que todas las regiones de Chile, la población de adultos mayores aumentara; la región metropolitana te, 1.485.799 adultos mayores, en Valparaíso, 1.485.799 adultos mayores y en la región del Biobío, 361.725 personas. (INE, Chile).

La población de adultos mayores se verá más marcado en las regiones de Ñuble, Valparaíso y los Ríos, con 68,8% de la población al final del periodo de la proyección comentada anteriormente.

Los datos identificados sobre el porcentaje de adultos mayores en nuestro país, nos llevan a concientizar sobre la importancia de esta etapa de la vida, el cual va cada vez más en aumento, lo anterior debido a que aumentarían la demanda de bienes y servicios, por lo tanto existirá una mayor saturación de los sistemas sociales y otros utilizados por los adultos mayores.

La jubilación es una de las mayores preocupaciones existentes en todo el mundo, debido a que cada día más envejece la población y por lo tanto el número de jubilados aumenta. Las causas de estas preocupaciones son principalmente las dificultades económicas, familiares, psicológicas, físicas y otras, que se presentan en esta etapa de la vida, además se le suman los factores culturales, sociales, de salud o de personalidad de cada uno de los adultos mayores, debido a la disminución de la capacidad de adaptación tras su retiro laboral.

La jubilación para la población es el momento que se espera con ansias debido a que este concepto representa el descanso y la dedicación a sí mismos y a su familia, pero sin embargo para otros la jubilación es vista como algo inimaginable de concretarse, debido a que ellos no conciben estar sin trabajar, haciéndoles difícil aceptar que son prescindibles y reemplazables.

Se resisten a la idea de pasar a ser parte de la población pasiva, que en nuestra cultura es sinónimo de improductividad.

En Chile, existe un desconocimiento acerca de si los trabajadores están o no preparados para la jubilación, con el fin de poder crear programas de preparación para la jubilación de acuerdo a las necesidades de cada organización, sin dejar de mencionar los programas estatales que se pueden realizar, así lo comenta la Organización Mundial de la Salud (OMS), donde menciona que el envejecimiento de la población es un “proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas a medida que envejecen” (OMS,2002).

A su vez la Organización Mundial de la Salud, promueve a todos los países un doble enfoque para la elaboración de políticas que haga hincapié en la necesidad de un envejecimiento saludable y activo, a su vez comenta que hay que ver dicho envejecimiento como un proceso para desarrollar capacidad funcional en las personas para una buena vejez (OMS, 2015).

Los programas de preparación, para la jubilación como definición son propuestas desarrolladas por las empresas que aportan a los colaboradores en los procesos de jubilación, para así proporcionar los conocimientos necesarios que permitan a los trabajadores adaptarse al nuevo rol de la jubilación, para superar los paradigmas de esta etapa. La intención es proponer nuevas herramientas (habilidades, aptitudes y actitudes) para poder subsistir de una manera digna y satisfactoria (Guevara, 2013).

La preparación para la jubilación, a través de programas, contribuye a las empresas a crear un mejor clima laboral, aumentar la cohesión, aumentar la motivación de los trabajadores cuando desempeñen sus funciones, para así generar el sentido de permanencia del personal con la propia empresa, tras el acercamiento y acompañamiento que reciben los colaboradores durante este proceso (Grupo Mutual,2019).

Es importante tener presente que las empresas están con personas, no con objetos. Estas personas tienen vida, emociones, sienten y por supuesto poseen una forma diferente de pensar, y que necesitan ser orientadas adecuadamente, sobre todo en esta etapa de la vida (MIVAH, 2019).

1.1 Planes de retiro

Dada esta realidad, es posible señalar una oportunidad en el hecho que no existe información al respecto a la interacción de un plan de retiro con los agentes claves mencionado.

Luego de esta discusión, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento, para la condición organizacional actual en Forestal Arauco, zona norte, ¿Qué parámetros claves permiten implementar de manera exitosa un plan de retiro con beneficios tanto para los colaboradores como para la organización ante los procesos de jubilación?

En efecto, Forestal Arauco adolece de un plan de retiro organizacional, que beneficie a los colaboradores y a la misma organización, sintonizado desde la mirada de parámetros claves de la gestión de la felicidad.

1.2 Breve discusión de la literatura

El aumento sostenido de la longevidad, el descenso en las tasas de fertilidad, más los efectos en las crisis económicas observada producida por la pandemia, sin duda han afectado los sistemas de pensiones en los diferentes países, debido a lo anterior ya se encuentran realizando reformas a dichas legislación en diversos países, sobre todo en Chile.

Entre las diferentes reformas hay una que sin duda se está produciendo de forma generalizada en muchos países: el retraso en la edad legal de jubilación. (Ayuso et al, 2021), cuando más se retrasan los procesos de jubilación, existen más posibilidad de impedir al trabajador de disfrutar plenamente esta etapa de la vida. Esto sin duda afecta negativamente a las clases con menos recursos económicos, como así también el mercado laboral, debido a que cuando una persona mayor de 55 años es desvinculada, las posibilidades de reincorporarse a un nuevo puesto de trabajo, son menores que en el caso de un colaborador nuevo joven. Por lo tanto, en algunos sectores puede ser imposible continuar con su vida laboral más años.

Cuando un prejubilado entra en esta etapa, comienzan a presentar una serie de cambios físicos, sociales, emocionales y económicos, que involucran la adaptación de los trabajadores

ante el cese laboral, debido a lo anterior pueden impactar negativamente en la vida y su calidad de los prejubilados.

La transición de la vida laboral activa a la jubilación, etapa ineludible, trae consigo diversos cambios biopsicosociales (salud física, salud mental, estrés laboral o baja satisfacción laboral y personal), en algunos trabajadores y que pueden afectar desde el clima y convivencia laboral hasta la motivación y productividad (Aguirre et al 2020).

La jubilación es un proceso que la mayoría de los trabajadores experimentan de manera diferente, pues es un cambio que puede generar desestabilidad emocional, como angustia, alegría, confusión y tristeza. Por lo tanto, este es un proceso que cambia por completo el ritmo de vida, de estar acostumbrado a tener una vida activa pasa a tener una vida inactiva, es decir pasan a dejar lo conocido, lo que están acostumbrado hacer día a día, a pasar a costumbres nuevas. La transición puede generar implicaciones negativas o positivas al jubilado, teniendo en cuenta el tipo de trabajo, cargo, nivel salarial, estatus laboral, entre otros. Más aún, el retiro laboral frente a la jubilación es un proceso que no afecta únicamente al trabajador jubilado sino, que también genera desestabilidad en la organización, ya que un trabajador antiguo dentro de una organización tiene gran experiencia en lo que hace dentro de su área, al irse deberán buscar un nuevo trabajador que cumpla con el perfil del cargo y esperar que obtenga experiencia en esa área. (Chacón et al 2020).

La edad de jubilación en nuestro país, Chile, comienza a los 65 años para los hombres y 60 años para mujeres, es ahí cuando al cumplir dicha edad los trabajadores comienzan con estos procesos, buscando información y todo lo relacionado a la jubilación, a su vez también existe La pensión anticipada, la cual consiste en otorgar el beneficio de la pensión de las AFP antes de la edad dictada por la Ley N° 20.255, (Sistema de Pensiones, Chile), pero para acceder a este beneficio debes cumplir ciertos requisitos, los cuales no muchos trabajadores cumplen. Un fenómeno, como es el síndrome de aversión al trabajo, se considera como una pérdida de valores a la vida laboral, el estrés crónico y la propia aversión al trabajo. (figura N°1).

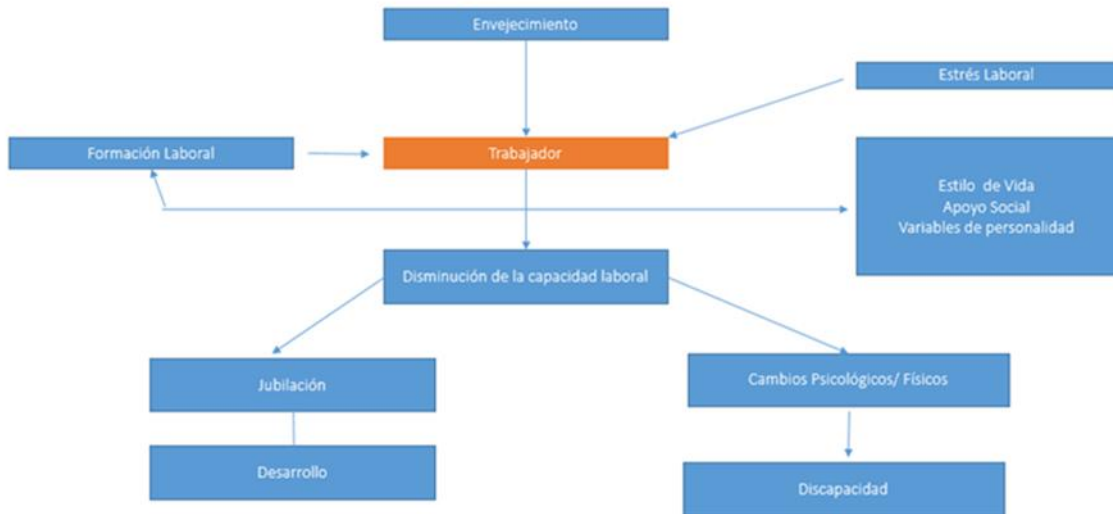


Figura N°1: Síndrome de aversión al trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En las organizaciones el retiro laboral es tomado muy a la ligera por lo que los colaboradores al llegar el momento del retiro no ven que las empresas devuelvan tanto afectivamente como económicamente lo realizado en años de servicio, estos temas no correspondidos ni atendidos por las organizaciones está trayendo consecuencias ya que estas personas al llegar el retiro comienzan con los cuestionamientos internos, viéndose afectada a la su vez el clima laboral y los conflictos internos dentro de las empresas. Los trabajadores se ven visualizados como números, estadísticas para sus empresas (Campo y Escobar 2014).

Las causas de estas preocupaciones son una serie de dificultades, económicas, familiares, psicológicas, físicas y otras, que tienen lugar en esta etapa de la vida, en la que se presenta, además, una notable disminución de la capacidad de adaptación influenciada por factores culturales en la sociedad actual, lo que hace que estos jubilados, tengan un nuevo perfil en la actualidad (figura N°2).

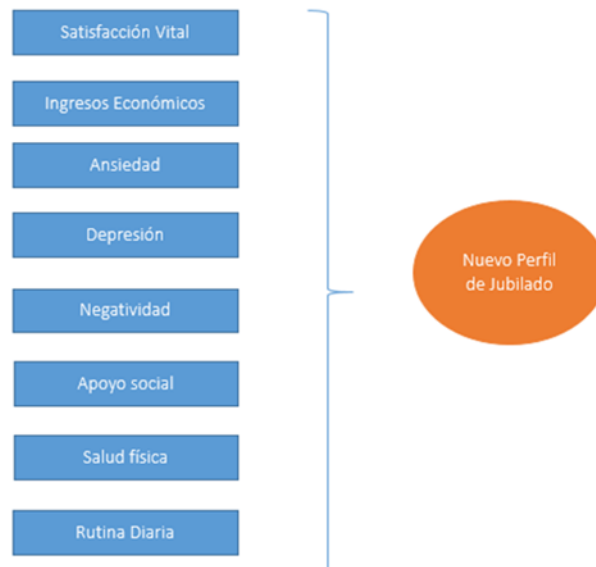


Figura N°2: Nuevo perfil del jubilado

Fuente: Elaboración Propia.

En la actualidad, un menor porcentaje de adultos mayores continua trabajando, todo esto a pesar de ya haber llegado o superado la edad de jubilación. En América, lo anterior comentado cobro relevancia debido al debate que se genera tras el enfoque en los derechos de las personas. El consejo de DDHH (derechos humanos) de las ONU, fue nombrar una profesional, para así analizar los derechos de la tercera edad al trabajo, protección social y su calidad de vida. (Naciones Unidas, 2016).

Es entonces de importancia que las organizaciones centren su atención en generar y gestionar los mecanismos necesarios para garantizar un bienestar a sus empleados ante su retiro, pues el capital humano, es el que la valor a las organizaciones.

Debido a lo anterior, es que se debe poner atención a temas relacionados con la vida y el bienestar de las personas mayores, de modo que ellos tengan una buena jubilación y que no sea un proceso traumático, con el apoyo de las organizaciones, para que así ambas partes tanto empresa como personas sean beneficiadas.

Jubilación y retiro laboral: Teoría y definiciones.

Como definición la jubilación, puede plantearse como “la acción y efecto de jubilarse” o como la “pensión que recibe una persona jubilada”. En este trabajo, nos referiremos a la jubilación, como, que por razones de vejez, dejar de prestar un servicio, generalmente con derecho a pensión. (Real Academia Española; RAE).

La jubilación, consiste en el cese de actividad laboral tras haber alcanzado la edad máxima para desempeñarse como trabajador, pero sin duda, cabe resaltar que los procesos de jubilación no surgen solamente por la llegada de la etapa de la vejez, sino que surgen nuevos aspectos asociados, como la búsqueda del bien físico, su salud mental y social del adulto mayor, para que así estas personas creen habilidades distintas al esfuerzo requerido por trabajar tras el cese de sus funciones. Algunos aspectos podrían asociarse con la jubilación es la percepción frente a las capacidades cognitivas, físicas y sociales, tendiendo a distinguir una alteración del desempeño. Ahora bien, otras causantes o razones, es el reconocimiento a los años de trabajo y esfuerzo, que sugiere al adulto mayor, dedicar tiempo a otro tipo de funciones y roles (Caicedo, 2020).

¿Qué entendemos por felicidad organizacional?

Se considera felicidad organizacional, a la nueva manera de realizar gestión en las empresas, con el fin de fortalecer las ventajas de las organizaciones y la salud mental de sus trabajadores. También lo entendemos como la capacidad que tiene una empresa de ofrecer a sus trabajadores las condiciones que les permita desarrollar todas sus fortalezas tanto a nivel individual y grupal, esto también ayuda a mejorar el desempeño de las metas organizacionales, construyendo un activo inmaterial y difícil de igualar por las demás empresas (Gutiérrez, 2020).

Cuando una organización pierde un colaborador por jubilación, no solo se experimenta una pérdida de una persona sino que también se pierde dichas características que hacían a esa persona importante para la organización, como su profesionalismo, viéndose afectada a la vez la productividad en algunos casos del trabajador y compañeros, como así también comienzan a aparecer dentro de la organización el miedo a retirarse debido a lo que implica en lo personal, como es dejar de recibir su sueldo para adaptarse a una pensión económica

menor al sueldo recibido, sino que también a pérdidas como a su rutina diaria, lo que significa en algunos casos problemas psicológicos en el personal saliente. Es por esto por lo que la organización para no ver afectada ambas partes tanto la organizacional como la pérdida personal interna diaria del trabajador debe enfocar el plan de retiro en la gestión de la felicidad, como lo es el modelo PERMA.

La felicidad organizacional, muestra en la psicología positiva, Martin Seligman, la definió como «Una psicología de la experiencia óptima», donde se muestra que tras años de estudios al demostrar sentimientos, la gratificación es producida por las actividades desarrolladas, sin ningún tipo de retribución económica o material. (Campo, 2020).

Martín Seligman presenta un modelo específico, al que denomina PERMA (P- positive emotion; E- engagement; R-relationships; M-meaning; A-accomplishment . Traducido a nuestro idioma lo entenderíamos como: Emociones positivas, Compromiso, Relaciones Positivas, Significado y Sentido del Logro. Cada elemento es primordial, favorecen el bienestar de los trabajadores, el humano busca la felicidad, para su bien propio. (Seligman, 2015).

El modelo PERMA (tabla N°1), presenta su fundamento y bases teóricas en la teoría del bienestar, con una perspectiva abordada científicamente desde la psicología positiva; El enfoque PERMA establece que el ser humano logra entender las emociones que presenta, incrementa sus fortalezas y virtudes; para promover así su potencial humano y la búsqueda de su excelencia, así como lo menciona (Domínguez y Ibarra, 2017).

¿Qué entendemos por modelos organizacionales?

En una organización, cada área o departamento, independientemente de sus responsabilidades, deben estar alineados, con un objetivo común. Para ello es conveniente tener claro el modelo organizacional que define la empresa, esto es, la forma en la que se distribuyen esas áreas o departamentos, sus actividades y sus funciones.

Arauco S.A, cuenta con un modelo organizacional, el cual está conformado por cuatro compromisos y dieciséis ámbitos de trabajo (figura N°3), organizando iniciativas de trabajo, empoderando a los diversos equipos, con el fin que estos asuman un rol protagónico (Pagina 82, Reporte sostenibilidad, Celulosa Arauco y Constitución S.A, 2020).

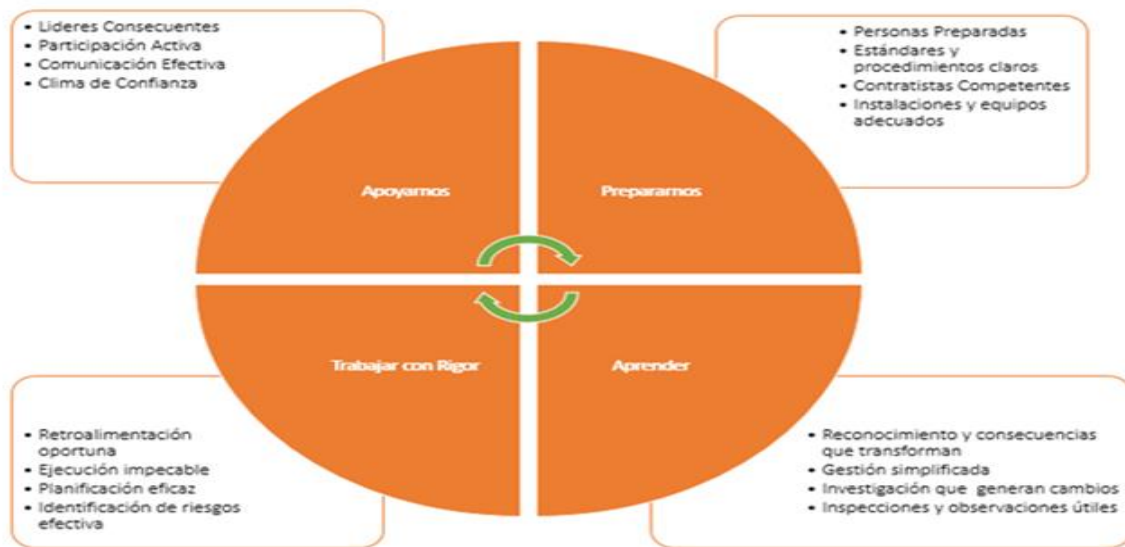


Figura N°3 Modelo Organizacional ARAUCO S.A

Fuente: Elaboración Propia

Cómo se está abordando este tema en Chile?

En Chile, existe una carencia de programas de jubilación y preparación anticipada (Campo y Escobar 2014), ante esta etapa en grandes y medianas organizaciones, como así programas estatales.

Los organismos previsionales, los cuales administran las pensiones, no ofrecen oportunidades o acciones que promuevan un cambio de percepción de los jubilados ante estas organizaciones.

No obstante, en el año 2019, la Pontificia Universidad Católica de Chile, estableció un programa de jubilación a través del Departamento de Bienestar, para otorgar apoyo psicológico y asesorías en diversos temas relacionados a la jubilación, con el único fin de prepararse para esta etapa de la vida (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2020). La Universidad de Valparaíso, inauguró el año 2019, un programa de acompañamiento para la jubilación de académicos y funcionarios. Este programa es liderado por Geropolis UV más el apoyo de diversas facultades académicas, como la Dirección de gestión y desarrollo de Personas y su Departamento de bienestar, con el fin que las necesidades de los académicos y los funcionarios de la universidad sean atendidos previo y durante su jubilación. El programa

consideró un ciclo de charlas abiertas y talleres dirigidos a 73 docentes y funcionarios de la UV, que jubilaron entre el año 2018 y 2019. (Universidad de Valparaíso, Chile, 2018).

Letra	Significado ingles	Significado español	En que consisten
P	Positive Emotions	Emociones Positivas	Reconocer las emociones e incrementar el vacío de emociones positivas.
E	Engagement	Compromiso	Con nosotros mismos y nuestras fortalezas para conseguir un estado de flow .
R	Positive Relationships	Relaciones Positivas	Interaccionar con otras personas en contextos agradables.
M	Meaning	Significado	Darle sentido, significado y propósito a la vida. Pertenecer a algo mas grande que uno mismo.
A	Accomplishment	Logro	Establecer metas que nos motiven y que, una alcanzadas, nos hacer sentirnos competentes.

Tabla N°1: Modelo PERMA

Fuente: Elaboración Propia

¿Cómo se está abordando este tema en el mundo?

En Costa Rica, en los años 70', el instituto de electricidad (ICE), fue la primera organización de ese país en introducir un programa de preparación para la jubilación en su organización. Este programa nació debido a que una gran fracción de su personal ya estaba próximo a la edad de jubilación, ante esto el instituto de electricidad vio pertinente realizar un acompañamiento en esta nueva etapa a su personal, con el fin de promover un envejecimiento tranquilo e informado, motivado y capacitado. Este programa comenzó a efectuarse bajo el mando de recursos humanos, ya en el año 2020, cuenta con su propio departamento con profesionales a cargo. (Manual de preparación para la jubilación en centros de trabajo públicos y privados de Costa Rica, 2020).

En Colombia los planes o programas de preparación para la pensión no son muy comunes en las organizaciones privadas, debido a que la población que puede acceder a una pensión por las condiciones laborales en el país es menor comparada con el grupo de personas adultos mayores, que reporta dicho país, entre los años 2015 y 2024. Pero sin duda, está el caso en que universidades han desarrollado programas de preparación para el retiro, como lo es el "Programas de preparación para el retiro laboral en las empresas del sector público de Bogotá D.C", se evidencia que además de factores de salud, biológicos, económicos o

culturales que establezcan promover el apoyo a esta población se debe contemplar aspectos psicológicos que puedan brindar también herramientas que fortalezcan sus actitudes positivas frente a la jubilación. (Aguirre et al 2020).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de Forestal Arauco, información suficiente o certeza, respecto de los planes de retiro organizacionales. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

En este sentido contribuye a la definición y comprensión de los parámetros, que afectan tanto a la organización como los colaboradores, al no contar con un plan de retiro estructurado y participativo para toda la organización

1.4 Objetivo general

El objetivo de este trabajo es proponer un plan de retiro en la empresa Forestal Arauco, que identifique los parámetros claves, que permiten implementar un plan de retiro con beneficios tanto para los colaboradores como para la organización, basado en el modelo PERMA.

1.4.1 Objetivos específicos

- Analizar los parámetros claves que afectan en la gestión de la felicidad.
- Definir los parámetros, que se deben incluir, para desarrollar el plan de retiro organizacional.
- Desarrollar propuesta del plan de retiro productivo basado en la gestión de la felicidad, modelo PERMA, con herramientas que aporten al desarrollo del personal.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y Diseño: Considerando el foco del estudio y la información existente, se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, en la cual se observa y describe un fenómeno, es decir, un estudio descriptivo y dar una explicación a éste, es decir, una investigación explicativa (Conejero S, J. C. (2020). El presente trabajo considera una entrevista con 9 preguntas, las cuales en primera instancia permiten recopilar la información necesaria, para luego ser analizadas en la comprensión de sus percepciones, valorizando los puntos de vista de los colaboradores. Posteriormente se considera un análisis de transformaciones y mejoras al sistema, con el fin de identificar las barreras o parámetros claves que afectan a la organización y a sus colaboradores, al no contar con un plan de retiro.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Discusión de resultados
 - b. Plan Propuesto
6. Conclusiones

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo

Conclusiones generales

Propuestas trabajos Futuros

Anexos

Reporte de plagio

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de la organización la cultura de gestión de continuidad de negocio y como esta es percibida. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2021 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 15 de septiembre de 2021 y 30 de septiembre de 2021.

Coherencia con lo planificado:

Le entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista, agregando y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los interviniente

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Los entrevistados se muestran interesados en el tema y en conocimientos del tema.
- Proceso ético y transparente
- Buena disposición por parte de los entrevistados
- Empresa y entrevistados se muestran interesados en conocer plan propuesto

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Proceso lento, se debió explicar muchas veces a entrevistados el objetivo de este proyecto.
- En algunos casos unos pocos entrevistados no respondían a lo preguntado
- Tamaño reducido de entrevistados.

Población y muestras

La encuesta se aplicó el segundo semestre del año 2021 a personal de Forestal Arauco, zona norte. Para este estudio, se consideraron 11 trabajadores, pertenecientes a diferentes áreas de la organización -genética y viveros, prevención y protección de incendios, personas y patrimonio- en diferentes cargos, desde jefes de unidad a trabajadores del rol general. Los participantes tienen, en promedio, 19 años de servicio en la empresa, con un mínimo de 1 año y un máximo de 40 años. De ellos el 100% ha trabajado principalmente en el rubro forestal.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información planes de retiro organizacionales, se utilizó el cuestionario dividido en tres etapas. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de la jubilación en general y específica de su organización, como así también su

percepción respecto al tema. Este instrumento consta de nueve preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla N°2 Cuestionario del instrumento

Fuente: Elaboración Propia

Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Qué entiende usted por procesos de jubilación?
2. ¿Cuál es su percepción frente a los procesos de jubilación en general?
3. ¿Cómo describiría el proceso de jubilación de Forestal Arauco?
4. ¿El proceso actual cumple con sus expectativas ya sea personal y profesionalmente?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

5. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de la organización para mejorar el plan de retiro?
6. ¿Qué propuestas específicas podría sugerir, asociados a mejora de corto plazo y a largo plazo?

Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones

7. ¿Qué tipo de dificultades ve en su organización, la implementación de un plan de retiro organizacional, tanto para la empresa como para los colaboradores?
8. Respecto al punto anterior, ¿Qué gestión recomienda ante las dificultades mencionadas anteriormente?
9. Según sus intereses, ¿cuáles son los aspectos más relevantes al momento de implementar un plan de jubilación? Lo anterior, pensando en sus proyectos futuros.

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la preparación que tiene la empresa ante la ausencia de un plan de retiro organizacional.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista estructurada, a través de un cuestionario de respuestas, las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

Tabla N°3 Categorías de respuestas

Fuente: elaboración propia

N°	Preguntas	Categorías
1	¿Qué entiende usted por procesos de jubilación?	Cese de actividades laborales
		Retiro Organizacional Formal
		Descanso laboral
2	¿Cuál es su percepción frente a los procesos de jubilación en general?	Procesos Fríos
		Procesos Difíciles
		Procesos Malos
3	¿Cómo describiría el proceso de jubilación de Forestal Arauco?	Ausencia de Preparación de la organización
		Proceso repentino y frio
		Proceso económicamente satisfactorio
		Proceso bueno
4	¿El proceso actual cumple con sus expectativas ya sea personalmente y profesionalmente?	No cumple con mis expectativas
		Si cumple, con mis expectativas

5	¿Cómo podemos modificar la situación actual de la organización para mejorar el plan de retiro?	Aviso anticipado y preparación de trabajador
		Ausencia de proceso centrado en las personas
		No responde pregunta
		Prestarle la importancia correspondiente al tema
		Cambio de edad de jubilación interna
6	¿Qué propuestas específicas podría sugerir, asociados a mejora de corto plazo y a largo plazo?	Salida conversada entre trabajador y empresa
		Preparación del trabajador
		Revisión de salidas caso a caso por cada trabajador
		Apoyo post jubilación
7	¿Qué tipo de dificultades ve en su organización, la implementación de un plan de retiro organizacional, tanto para la empresa como para los colaboradores?	No las visualizo
		Burocracia de la organización
		Falta de apoyo de la organización
		Comunicación entre partes interesadas
8	Respecto al punto anterior, ¿Qué gestión recomienda ante las dificultades mencionadas anteriormente?	Ninguna
		Grupos de trabajo transversales
		Creación de la política de retiro organizacional o Plan
		No responde pregunta
9	Según sus intereses, ¿cuáles son los aspectos más relevantes al momento de implementar un plan de jubilación? Lo anterior, pensando en sus proyectos futuros.	Considerar opiniones a los trabajadores
		Desarrollarlo de acuerdo a las necesidades económicas
		Aumento de tiempo de jubilación

2.4 Análisis e interpretación de los datos

Ítem 1: ¿Qué entiende usted por procesos de jubilación?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta de la entrevista, nos encontramos que los colaboradores entrevistados si posee conocimientos sobre los procesos de jubilación, ya que según el 36% de los entrevistados comentan entender por procesos de jubilación que estos procesos, que corresponden al término de su vida laboral al cumplir cierta edad “Los procesos de jubilación son el cese de las actividades laborales al cumplir 60 o 65 años, de acuerdo a nuestro género” (entrevistado 1). El 27% de los entrevistados entiende que estos procesos son “Procesos en que las personas dejan de pertenecer a su organización y se deben retirar a descansar a su hogar con su familia” (entrevistado 2). Un 36% de los entrevistados mencionan que los procesos de jubilación son principalmente el descanso laboral “Es el termino de mis años de trabajo, para así poder descansar y disfrutar mi jubilación y mi familia” (entrevistado 9).

Ítem 2: ¿Cuál es su percepción frente a los procesos de jubilación en general?

Los entrevistados mencionan en esta ítems que los procesos de jubilación en general no son procesos fáciles y buenos en muchos ámbitos, así lo comenta el 45% de los entrevistados percibe los procesos de jubilación como procesos difíciles, “Creo que estos procesos son muy administrativos y en el ámbito psicológicos complejos que uno como trabajador tiene que pasar, son procesos difíciles después de tantos años en una empresa” (entrevistado 7). Una situación que refuerza lo anterior, es que el 27% de los entrevistados también comenta que los procesos de jubilación en general son procesos malos, “Los sistemas de jubilación son muy malos, ya que muchas veces se debe seguir trabajando para poder sobrevivir, la situación económica es la variable más importante al momento de jubilar, además esto nos genera más estrés debido a las bajas pensiones que son otorgadas” (entrevistado 9), o fríos que toca pasar a los ya retirados (27 % de las respuestas) “Las relaciones sociales también se ven empobrecidas con la jubilación, ya que se reducen los contactos interpersonales, se pierde contacto con personas de otros o mismos grupos de edad, con quien se compartía todos los días en la empresa, a veces son nuestra única compañía para las personas que viven solas” (entrevistado 4).

Ítem 3: ¿Cómo describiría el proceso de jubilación de Forestal Arauco?

Los colaboradores entrevistados, describen que los procesos de Forestal Arauco, no son procesos cercanos, sino más bien neutros, no adecuándose a lo mencionado en su modelo organizacional ni al modelo PERMA presentado, así lo ve el 36% de los entrevistados estiman que los procesos de jubilación de su organización, no son preparados, para ser una empresa tan grande y reconocida tanto nacional como internacionalmente, “En nuestra empresa el proceso es poco preparado, solo te citan a una reunión y luego te comentan lo económico a recibir y agradeciendo los años de servicios” (entrevistado 1). Al contrario el 9% de los entrevistados indican que están satisfechos con el proceso “Son procesos buenos en el ámbito económico, que más se puede pedir si es lo que por ley corresponde” (entrevistado 3). A la vez el 18% restante comentan que los procesos de jubilación de Forestal Arauco son procesos repentinos y fríos, que no se toma en cuenta los años de servicios en la organización, ni tampoco al colaborador de manera personal, “Son proceso repentinos avisan de un día para otro, con suerte avisan, o de lo contrario te llaman a reunión, también la actitud de algunas jefaturas es como fría, lo hacen porque es obligación” (entrevistado 2).

Ítem 4: ¿El proceso actual cumple con sus expectativas ya sea personal y profesionalmente?

En este ítem consultado, se puede apreciar evidentemente que los procesos actualmente de forestal Arauco, no cumplen con las expectativas de los colaboradores, así lo comenta el 100% de los entrevistados, concuerdan y comentan que el proceso actual no cumple con sus expectativas ni profesionales ni el ámbito persona, “Una empresa tan grande y competente en el mercado y con un modelo organizacional basado en las personas debiese otorgar instancias como reuniones o comunicación con el área, en donde uno como trabajador pueda proponer un sistema o un plan de acompañamiento de acuerdo a las necesidades de cada colaborador, según también sus cargos o condiciones de vida, antes de la jubilación” (entrevistado 5), también “Se deja muy de lado el tema de la jubilación, sabiendo que toda persona llegará a ese punto, no importa el rol que se tenga en la empresa, estos procesos deberían ser un tema tomado más seriamente” (entrevistado 11).

Ítem 5: ¿Cómo podemos modificar la situación actual de la organización para mejorar el plan de retiro?

Según los resultados obtenidos, en conclusión se puede apreciar muchas modificaciones al proceso actual que lleva la empresa, incluso los colaboradores han entregado ejemplos para mejorar lo mencionado. Un 36% de los entrevistados menciona que la situación actual de la organización se puede mejorar dando aviso anticipado y preparando al trabajador previo a su último año en la organización, "Aviso anticipado al colaborador, proporcionar orientación, con respecto a las alternativas que se tiene como trabajador jubilado o prejubilado, también los trámites administrativos y personales a realizar, uno lo desconoce" (entrevistado 1). Por otro lado, el 18% de los entrevistados estiman que los procesos de jubilación presentes en la actualidad, deben ser modificados, incorporando en estos procesos a las personas, tanto a las salientes por jubilación como a las que permanecen en la actualidad, escuchar las inquietudes, dudas y consultas, colocando a las personas en el centro. Es importante que estos atributos están presentes en el modelo organizacional de Forestal Arauco, "Estos procesos, deben ser más cercano y con foco en la personas, crear instancias de escucha hacia nosotros" (entrevistado 4).

Ítem 6: ¿Qué propuestas específicas podría sugerir, asociados a mejora de corto plazo y largo plazo?

Según los porcentajes presentados, se puede apreciar diversas medidas a implementar a corto y largo plazo, para fortalecer los procesos de jubilación.

Un 45% de los entrevistados menciona propuestas a corto y largo plazo para mejorar el proceso de jubilación de la empresa, como apoyos sociales, económicos, y de preparación ante su salida, "A corto plazo se requiere de un mayor aporte social de la empresa y a largo plazo un sistema mejor estructurado sin fines de lucro, centrado más en las personas"(entrevistado 11). También se puede encontrar respuestas más elaboradas donde los entrevistados mencionan propuestas como capacitaciones, talleres, acompañamiento laboral y personal, para que esta salida no sea fuerte y afecte al trabajador de manera psicológica, esto lo refuerza el 27% de los entrevistados quienes comentan "Se pueden proponer muchas cosas , preparación del trabajador ante evento de jubilación (psicológica y personal/familiar), búsqueda oportuna de continuidad laboral de ser requerida (de acuerdo

a condición personal) y capacitación en otras habilidades a ejercer después de jubilar" (entrevistado 4).

Ítem 7: ¿Qué tipo de dificultades ve en su organización, la implementación de un plan de retiro organizacional, tanto para la empresa como para los colaboradores?

Según los resultados obtenidos, podemos concluir que se visualizan a nivel de colaboradores y jefaturas dificultades para implementar un plan de retiro, ya sea por temas económicos o simplemente falta de importancia al tema de la jubilación.

Otra cuestión destacable en los resultados es que en un 55 % de las respuesta menciona que no existen dificultades para modificar, mejorar o dificultades para poder implementar algún tipo de plan mejorado de retiro organizacional "No veo ningún tipo de inconveniente en que la compañía, implemente un plan de retiro, ya que se tiene todas las capacidades y profesionales, para enfrentar este tema con más altura y presupuestos" (entrevistado 5). Sin embargo, el 18% de los entrevistados también apuntaron que existe falta de comunicación entre ambas partes, tanto de organización como parte de los trabajadores, "La dificultad es básicamente un tema administrativo, en términos que lo ideal es que todas las unidades de negocio puedan apoyar los mismos beneficios, pero lo complejo es llegar a un acuerdo y/o consenso entre ambas partes" (entrevistado 7).

Ítem 8: Respecto al punto anterior, ¿Qué gestión recomienda ante las dificultades mencionadas anteriormente?

En ítem presentado, se puede expresar según los porcentajes mencionados a continuación que un plan de retiro organizacional los guiaría a estos procesos de jubilación de una manera más tranquila y ordenada.

Si revisamos los resultados de esta pregunta, el 18% de los entrevistados que respondieron este cuestionario, comenta que la organización debe y ellos como trabajadores tienen la necesidad de la creación de la política de retiro organizacional o Plan que los acompañe en estos momentos y procesos que conlleva la jubilación, "Se debe desarrollar una política o plan específico en el manejo de recursos humanos, para la jubilación de los trabajadores de esta organización, ya que existen los recursos económicos y de profesionales para hacerlo, incluso lo hemos comentado en varias encuestas que nos has realizado a los trabajadores" (entrevistado 5). Se recomienda algún proceso de gestión es el 9% de los entrevistados, quien

menciona que se deben hacer grupos de trabajo transversales, para proponer mejoras, escuchar a los trabajadores y poder tomar decisiones, tanto a nivel zonal, como a nivel corporativo, a su vez que este plan sea llevado de acuerdo a las necesidades y requerimientos sociales y actuales de cada zona o negocio de Forestal Arauco, "Organizar un equipo de trabajo transversal a todas las unidades de negocio, para poder crear algo o proponer estas instancias que a veces hacen falta, sobre todo con las jefaturas" (entrevistado 7).

Ítem 9: Según sus intereses, ¿cuáles son los aspectos más relevantes al momento de implementar un plan de jubilación? Lo anterior, pensando en sus proyectos futuros.

En conclusión podemos afirmar que los aspectos más relevantes a considerar son la salud mental de los colaboradores, también antigüedad y reconocimiento, así lo refleja el 45% de los entrevistados menciona que los aspectos más relevantes para implementar un plan de retiro son considerar la salud mental de los trabajadores salientes, como así también los que quedan en el área u organización, la antigüedad en el cargo, creando reconocimiento, sin dejar de lado la verificación de las habilidades con las que el personal jubilado sale de la organización, en caso que requiera por temas económicos o no continuar con sus carrera profesional, "Considerar la opinión del trabajador , así como sus condiciones para enfrentar nuevos desafíos y acompañarlo, pero según méritos demostrado y reconocimiento" (entrevistado 5). Al contrario , el 45% de los entrevistados comentan que los aspectos más relevantes es el tema económico de acuerdo a las bajas pensiones que los jubilados reciben en Chile, estas pensiones la mayoría de las veces no logran mantener el status de vida que el trabajador traía de acuerdo al sueldo recibido por su organización, "Se debe garantizar el estándar de vida que la persona lleva durante su vida laboral, con lo que uno recibe de pensión a veces para una familia grande no es suficiente" (entrevistado 11).

2.5 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de **caracterización del presente y comprensión de la realidad**, es posible visibilizar que los resultados a las preguntas planteadas, están acorde con la implementación de procesos de jubilación regulados y acompañados por las organizaciones. Todos los entrevistados, de alguna manera, se ven inserto en una situación desventajosa, por las condiciones actuales de los planes de jubilación inexistentes en sus trabajos. Lo anterior muestra la mayor problemática debido a que los colaboradores que

están en proceso de retiro o cerca de ello se sienten desamparados por su organización a la cual les otorgaron años de servicios. Por otro lado, la información de planes de retiro o jubilación no están presentes en la organización. Estos hallazgos están en acuerdo con lo mencionado por (Aguirre et al 2020), que indica que estos procesos de acompañamiento que no parte de la organización pueden afectar e impactar negativamente en la calidad de vida de los prejubilados o jubilados, debido a que estos colaboradores al entrar en estos procesos o a vivirlos, comienzan a presentar una serie de cambios tanto a nivel físico, social, emocional y sobre todo económico, lo anterior implica una adaptación del trabajador tras su cese laboral..

Para afrontar las brechas detectadas en esta etapa, se propone crear instancias o focus groups, en donde se converse y escuche a los colaboradores, con la finalidad de conocer sus inquietudes, opiniones con respecto a la jubilación y planes de retiro. EL objetivo de los planes debe ser además consensuado, como reducir el estrés que conlleva tanto a nivel profesional como a nivel personal/familiar, la salida de la organización por la jubilación.

Con respecto a la etapa de **propuestas de alto impacto**, según los entrevistados, se requiere considerar modificar la situación actual de la organización con la finalidad de mejorar el actual plan de retiro, lo cual beneficiaría a todos los colaboradores de la organización, como así también a la propia empresa. Los entrevistados consideran, principalmente, la falta de comunicación o instancias para entregar propuestas a sus jefaturas relacionadas al ámbito de la jubilación. Los colaboradores, entregan diversas propuestas específicas y de fácil implementación para la organización, algunas de ellas son a corto plazo y a largo plazo, centradas todas en el beneficio de los prejubilados, colocando siempre a la persona en el centro, como lo indica su modelo organizacional. En línea con estos hallazgos (Gutiérrez 2020) indica que la organización debe ofrecer y facilitar a los trabajadores ciertas condiciones y procesos de apoyo en el trabajo, los cuales permitan el despliegue de sus colaboradores, para así construir un activo organizacional intangible para ambas partes.

En dicha etapa de propuestas de alto impacto, se propone a su vez, un plan de acompañamiento en los procesos internos de jubilación donde estén involucradas las jefaturas, como las áreas propias internas, las cuales están asociadas a estos procesos, como lo son las áreas de personas, para generar y gestionar la confianza entre ambas partes,

fomentando y aumentando los lazos entre colaboradores y jefaturas, todos con el mismo fin, de apoyar a los prejubilados.

Respecto de las **alertas sobre las transformaciones**, esta investigación detectó que el factor predominante fue la ausencia de una política o un plan de retiro considerando los ámbitos, como la salud mental, salud física, reconocimientos de años de servicios, capacitaciones y apoyo económico. Estos hallazgos está en línea con lo mencionado por (Caicedo ,2020), quien estipula que las personas que se encuentran en procesos de jubilación asocian esta etapa con una percepción diferente de las capacidades cognitivas, físicas y sociales, afectando o alterando el desempeño de los colaboradores, pero así también lo percibe la organización de acuerdo con las encuestas de clima laboral realizadas, las cuales consideran aspectos sobre los planes de retiro o el acompañamiento que se da en estas etapas, con resultados bajos al compararlos con los parámetros de las encuestas.

Para afrontar esta brecha detectada, se propone: Incorporar en los planes de capacitación de la organización, los conceptos y/o términos asociados a los procesos de jubilación tanto internos como externos, para así entregar a todos colaboradores los conocimientos necesarios para enfrentar sus propios procesos de jubilación de una manera completa. A su vez se propone implementar de un plan de retiro basado en el modelo de gestión de la felicidad organizacional, PERMA, (Seligman, 2015), para así fomentar el acompañamiento de los colaboradores en proceso de jubilación, como así también la escucha, capacitaciones o talleres teóricos prácticos en los cuales los mismos colaboradores podrán participar y gestionar el aumento de sus conocimiento ante estos procesos que a la fecha son desconocidos para ellos, concluyendo que este modelo es el recomendable según el modelo organizacional de la empresa y sus colaboradores.

2.5.1 Plan de retiro propuesto

Consideradas las entrevistas efectuadas, y la información recolectada, así como las competencias que se busca generar entre los prejubilados con este plan de retiro son:

- a) Conocer las etapas que atraviesan posterior a su jubilación.
- b) La comprensión de los conceptos de transición que afectan a los trabajadores en etapa de jubilación.
- c) Comprender la relación entre el trabajo y la salud física y psicológica.
- d) Identificar las diferentes emociones y sensaciones en los trabajadores al enfrentar dicha etapa de jubilación.

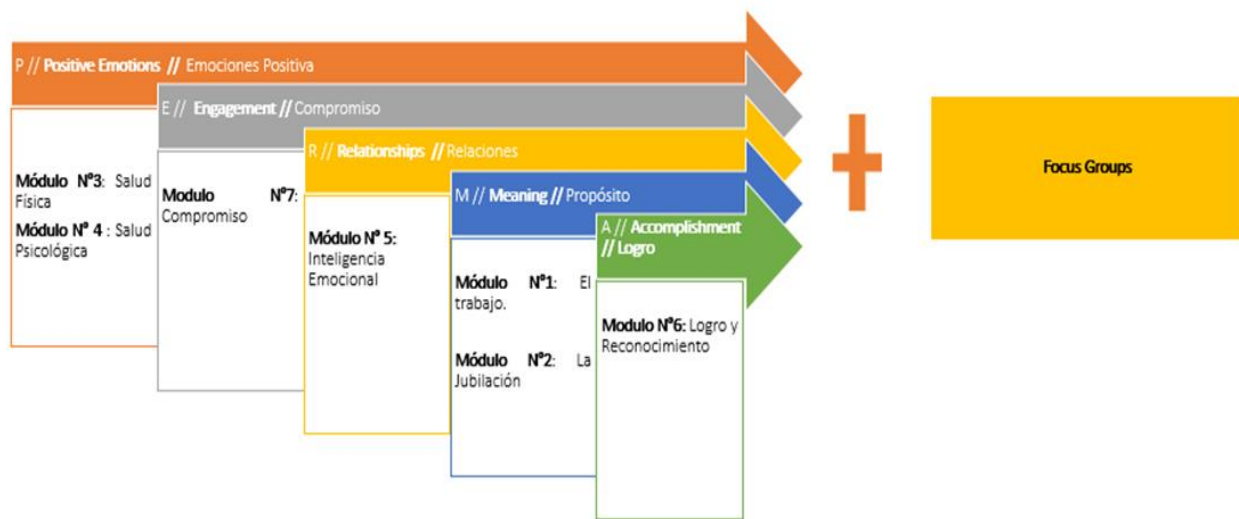


Figura N°5: Plan de acompañamiento – Modelo PERMA

Fuente: Elaboración Propia

El plan de retiro, basado en el modelo PERMA, desarrolla talleres, capacitaciones y actividades, en los cuales los trabajadores en etapa de prejubilación tengan una participación, con la finalidad que los trabajadores obtengan estas nuevas habilidades que les permitirá llevar positivamente el proceso de jubilación.

El plan de retiro propuesto está conformado por cinco módulos, basados en el modelo PERMA, como se muestra en la figura 5

Módulo N°1: Trabajo

El contenido de este módulo tiene como por objetivo exponer la importancia del trabajo como un factor integral en el desarrollo del personal próximo a jubilarse. El modulo debe incluir, talleres teóricos: a) El trabajo, b) Significado objetivo y subjetivo del trabajo, c) El trabajo como factor primordial de la vida, d) relación entre el trabajo y la salud física, e) relación entre el trabajo y la salud psíquica.

Módulo N°2: La Jubilación

Este módulo se busca proveer los conocimientos teóricos y prácticos esenciales a los procesos de jubilación, estos conocimientos son sumamente necesarios para que el prejubilados pueda afrontar de manera positiva la transición entre el trabajo y la jubilación.

El contenido, incluye, conceptos básicos como: ¿qué es la jubilación?, b) Importancia de la jubilación, c) Implicaciones de la jubilación, d) Efectos de la jubilación y e) preparación para la jubilación.

Modulo N°3: Salud Física

La finalidad de este módulo, es identificar e informar al personal sobre el cuidado y mantenimiento de su salud física del prejubilado, debido al impacto positivo que este tema trae en la calidad de vida del trabajador, tras su jubilación.

El contenido de este módulo, es, talleres teóricos y prácticos asociados, en temas como, a) Vida saludable, b) Creación de hábitos saludables, c) nutrición, d) Ejercicio físico y e) prevención de enfermedades.

Modulo N°4: Salud Psicológica

El objetivo de este módulo, es poder identificar y dar conocer a través de talleres, los factores psicológicos de los trabajadores prejubilados, antes, durante y después de la jubilación, así como también la percepción y adaptación que se requiere conseguir tras el retiro laboral.

El contenido debe incluye: a) tipos de personalidad, reacciones, b) intereses y motivaciones, c) Emociones y afectos, d) autoestima y e) desarrollo personal y salud mental.

Modulo N°5: Inteligencia Emocional

El propósito de este módulo, es otorgar los conocimientos teóricos y prácticos, para trabajar con las emociones o psicológicamente con el personal próximo a jubilar.

Los contenidos de este módulo son:) Identificar emociones, sentimientos y sensaciones, b) manejo del estrés, c) manejo de la ansiedad, d) manejo del miedo, e) manejo de la depresión y h) inseguridad.

Modulo N°6: Logro y Reconocimiento

En este módulo se crearan las instancias, a través de actividades, para fortalecer la relación empresa con los colaboradores que pronto jubilaran. Cuando un colaborador es reconocido por eficiente, eficaz y es buen promotor de los valores de la empresa, más su trayectoria, se está reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea promover dentro de los empleados.

Modulo N°7: Compromiso

El único objetivo de este módulo, es crear de partes de las líneas de mando (gerentes y jefaturas), a participar activamente en este plan de retro, como así también en todas o la mayoría de las actividades de este plan propuesto.

El plan propuesto permite entonces dar cuenta de la importancia de la generación de un plan de acompañamiento ante el retiro de sus colaboradores, el cual contara con ciertas orientaciones específicas entregando toda la información necesaria por los colaboradores, también realizando talleres teórico y prácticos; lo anterior debido a que la mayoría de los prejubilados o jubilados de la organización pasan todo el tiempo en sus trabajos y al momento de su jubilación muchas veces no saben qué hacer con ese tiempo libre, desarrollando diversas patologías.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

PLAN DE RETIRO PRODUCTIVO ORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZATIVO

Ann Fernández Altamirano

Alumno de Magister en Ingeniería industrial y Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo afernandez@udd.cl

RESUMEN:

Este proyecto presenta un estudio entorno a planes de retiro organizacional, etapa que requiere ser planificada principalmente por las empresas, para asegurar el retiro de sus colaboradores de manera más saludable y calmada, es una oportunidad devolver algo de la experiencia entregada por los trabajadores hacia la empresa, lo anterior bajo una mirada de la gestión de la felicidad (modelo PERMA), en la empresa "Forestal Arauco", VII Región de Chile. El objetivo de esta investigación es proponer un plan de retiro con la finalidad de identificar los parámetros claves que afectan tanto a la organización, como a sus colaboradores, ante los procesos de jubilación. Para lograr este objetivo se utiliza una metodología cualitativa, basada en entrevistas realizadas a 11 colaboradores, los cuales pertenecen a diferentes áreas y cargos en la organización, para así explorar qué y cuáles son los factores claves que afectan los procesos de transición hacia la jubilación. El análisis de datos muestra que los parámetros claves identificados afectan a sus colaboradores previos a su etapa de jubilación, en diversos ámbitos desde la salud física a la salud mental, estos parámetros a su vez afectan a la organización al no contar con un plan de retiro estructurado y pensado en ambas partes. Este trabajo establece que los parámetros claves que permiten implementar un plan de retiro con beneficios tanto para los colaboradores como para la organización, basado en el modelo PERMA, son: Salud psicológica, física, compromiso, Logro y Reconocimiento, la jubilación como un concepto., la jubilación como un concepto, proponiendo acciones futuras a desarrollar, como incorporar planes de capacitación, talleres asociados a la jubilación, acompañamiento y liderazgos en estos procesos por parte de Gerentes y jefes de áreas y la realización de focus groups entre los trabajadores.

PALABRAS CLAVE: Jubilación; Gestión de la felicidad; Pensiones; Acompañamiento; Prejubilados.

1. Introducción

El aumento sostenido de la longevidad, el descenso en las tasas de fertilidad, más los efectos en las crisis económicas observada producida por la pandemia, sin duda han afectado los sistemas de pensiones en los diferentes países, debido a lo anterior ya se encuentran realizando reformas a dichas legislación en diversos países, sobre todo en Chile.

Entre las diferentes reformas hay una que sin duda se está produciendo de forma generalizada en muchos países: el retraso en la edad legal de jubilación. (Ayuso et al, 2021), cuando más se retrasan los procesos de jubilación, existen más posibilidad de impedir al trabajador de disfrutar plenamente esta etapa de la vida. Esto sin duda afecta negativamente a las clases con menos recursos económicos, como así también el mercado laboral, debido a que cuando una persona mayor de 55 años es desvinculada, las posibilidades de reincorporarse a un nuevo puesto de trabajo, son menores que en el caso de un colaborador nuevo joven. Por lo tanto, en algunos sectores puede ser imposible continuar con su vida laboral más años.

Cuando un prejubilado entra en esta etapa, comienzan a presentar una serie de cambios físicos, sociales, emocionales y económicos, que involucran la adaptación de los trabajadores ante el cese laboral, debido a lo anterior pueden

La edad de jubilación en nuestro país, Chile, comienza a los 65 años para los hombres y 60 años para mujeres, es ahí cuando al cumplir dicha edad los trabajadores comienzan con estos procesos, buscando información y todo lo relacionado a la jubilación, a su vez también existe La pensión anticipada, la cual consiste en otorgar el beneficio de la pensión de las U. Un fenómeno, como es el síndrome de aversión al trabajo, se considera como una pérdida de valores a la vida laboral, el estrés crónico y la propia aversión al trabajo. (Figura 1).

impactar negativamente en la vida y su calidad de los prejubilados.

La transición de la vida laboral activa a la jubilación, etapa ineludible, trae consigo diversos cambios biopsicosociales (salud física, salud mental, estrés laboral o baja satisfacción laboral y personal), en algunos trabajadores y que pueden afectar desde el clima y convivencia laboral hasta la motivación y productividad (Aguirre et al 2020).

La jubilación es un proceso que la mayoría de los trabajadores experimentan de manera diferente, pues es un cambio que puede generar desestabilidad emocional, como angustia, alegría, confusión y tristeza. Por lo tanto, este es un proceso que cambia por completo el ritmo de vida, de estar acostumbrado a tener una vida activa pasa a tener una vida inactiva, es decir pasan a dejar lo conocido, lo que están acostumbrado hacer día a día, a pasar a costumbres nuevas. La transición puede generar implicaciones negativas o positivas al jubilado, teniendo en cuenta el tipo de trabajo, cargo, nivel salarial, estatus laboral, entre otros. Más aún, el retiro laboral frente a la jubilación es un proceso que no afecta únicamente al trabajador jubilado sino, que también genera desestabilidad en la organización, ya que un trabajador antiguo dentro de una organización tiene gran experiencia en lo que hace dentro de su área, al irse deberán buscar un nuevo trabajador que cumpla con el perfil del cargo y esperar que obtenga experiencia en esa área. (Chacón et al 2020).

AFP antes de la edad dictada por la Ley N° 20.255, Sistema de Pensiones, Chile), pero para acceder a este beneficio debes cumplir ciertos requisitos, los cuales no muchos trabajadores cumplen.

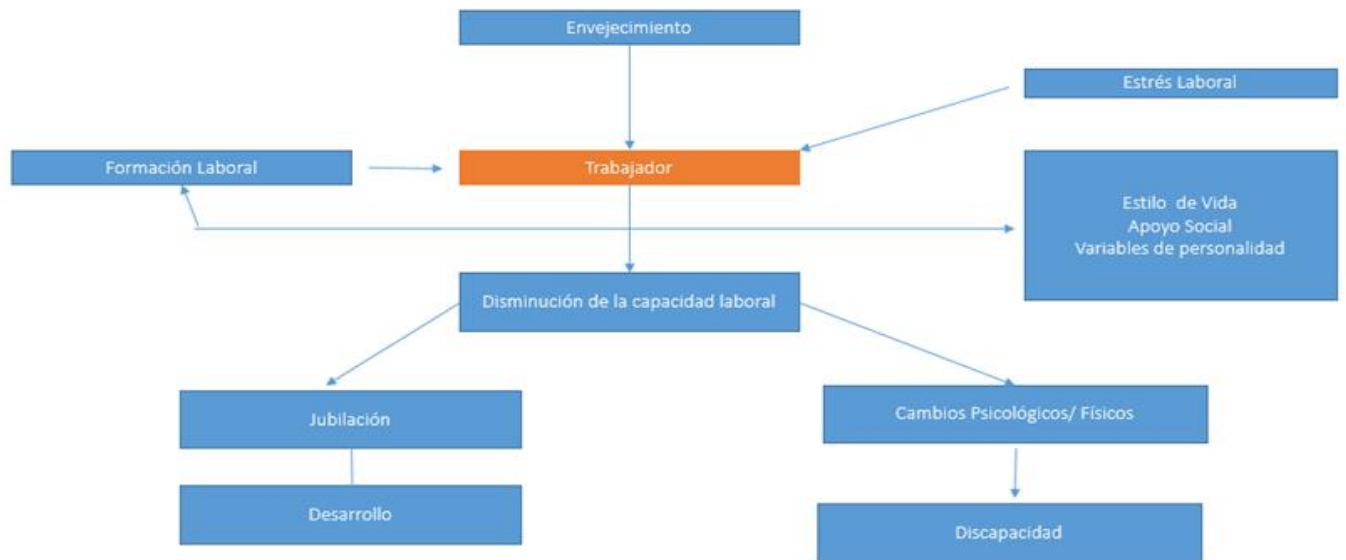


Figura N°1: Síndrome de aversión al trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En las organizaciones el retiro laboral es tomado muy a la ligera por lo que los colaboradores al llegar el momento del retiro no ven que las empresas devuelvan tanto afectivamente como económicamente lo realizado en años de servicio, estos

Su vez el clima laboral y los conflictos internos dentro de las empresas. Los trabajadores se ven visualizados como números, estadísticas para sus empresas (Campo y Escobar 2014).

Las causas de estas preocupaciones son una serie de dificultades, económicas, familiares, psicológicas, físicas y

temas no correspondidos ni atendidos por las organizaciones está trayendo consecuencias ya que estas personas al llegar el retiro comienzan con los cuestionamientos internos, viéndose afectada a la

otras, que tienen lugar en esta etapa de la vida, en la que se presenta, además, una notable disminución de la capacidad de adaptación influenciada por factores culturales en la sociedad actual, lo que hace que estos jubilados, tengan un nuevo perfil en la actualidad (figura N°2).

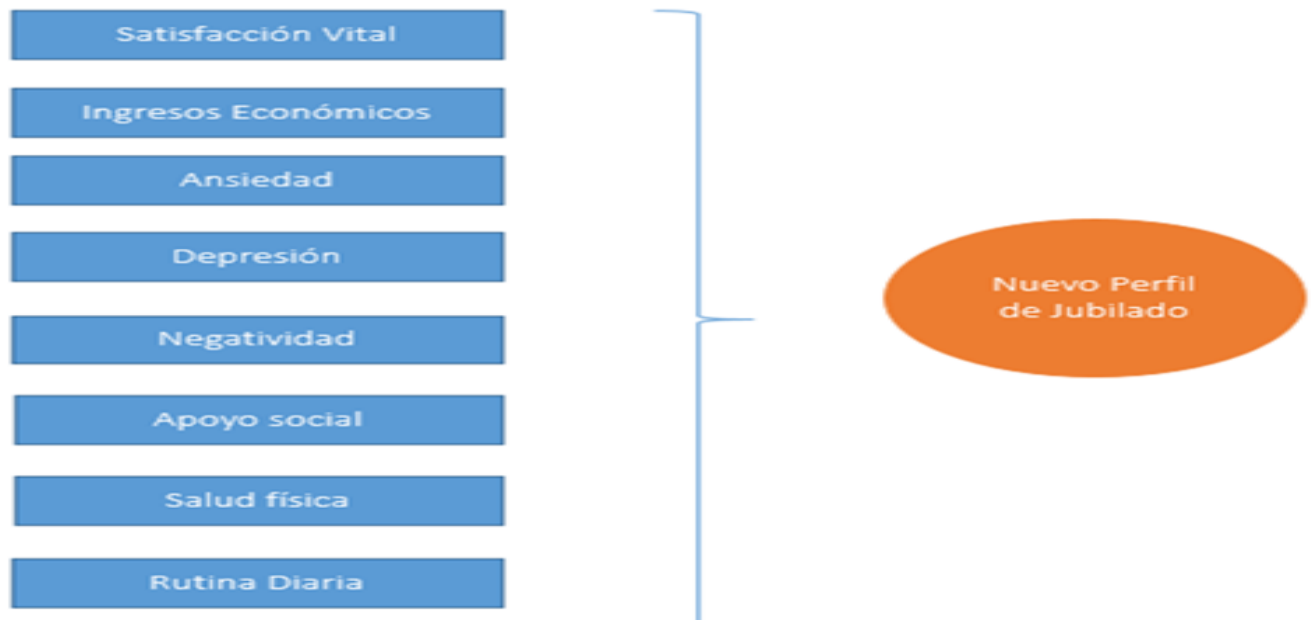


Figura N°2 : Nuevo perfil del jubilado

Fuente: Elaboración Propia

En la actualidad, un menor porcentaje de adultos mayores continua trabajando, todo esto a pesar de ya haber llegado o superado la edad de jubilación. En América, lo anterior comentado cobro relevancia debido al debate que se genera tras el enfoque en los derechos de las personas. El consejo de DDHH (derechos humanos) de las ONU, fue nombrar una profesional, para así analizar los derechos de la tercera edad

Debido a lo anterior, es que se debe poner atención a temas relacionados con la vida y el bienestar de las personas mayores, de modo que ellos tengan una buena jubilación y que no sea un proceso traumático, con el apoyo de las organizaciones, para que así ambas partes tanto empresa como personas sean beneficiadas.

Jubilación y retiro laboral: Teoría y definiciones.

Como definición la jubilación, puede plantearse como “la acción y efecto de jubilarse” o como la “pensión que recibe una persona jubilada”. En este trabajo, nos referiremos a la jubilación, como, que por razones de vejez, dejar de prestar un servicio, generalmente con derecho a pensión. (Real Academia Española; RAE).

al trabajo, protección social y su calidad de vida. (Naciones Unidas, 2016).

Es entonces de importancia que las organizaciones centren su atención en generar y gestionar los mecanismos necesarios para garantizar un bienestar a sus empleados ante su retiro, pues el capital humano, es el que la valor a las organizaciones.

La jubilación, consiste en el cese de actividad laboral tras haber alcanzado la edad máxima para desempeñarse como trabajador, pero sin duda, cabe resaltar que los procesos de jubilación no surgen solamente por la llegada de la etapa de la vejez, sino que surgen nuevos aspectos asociados, como la búsqueda del bien físico, su salud mental y social del adulto mayor, para que así estas personas creen habilidades distintas al esfuerzo requerido por trabajar tras el cese de sus funciones. Algunos aspectos podrían asociarse con la jubilación es la percepción frente a las capacidades cognitivas, físicas y sociales, tendiendo a distinguir una alteración del desempeño. Ahora bien, otras causantes o razones, es el reconocimiento a los años de trabajo y esfuerzo, que sugiere al adulto mayor, dedicar tiempo a otro tipo de funciones y roles (Caicedo, 2020).

¿Qué entendemos por felicidad organizacional?

Se considera felicidad organizacional, a la nueva manera de realizar gestión en las empresas, con el fin de fortalecer las ventajas de las organizaciones y la salud mental de sus trabajadores. También lo entendemos como la capacidad que tiene una empresa de ofrecer a sus trabajadores las condiciones que les permita desarrollar todas sus fortalezas tanto a nivel individual y grupal, esto también ayuda a mejorar el desempeño de las metas organizacionales, construyendo un activo inmaterial y difícil de igualar por las demás empresas (Gutiérrez, 2020).

Cuando una organización pierde un colaborador por jubilación, no solo se experimenta una pérdida de una persona sino que también se pierde dichas características que hacían a esa persona importante para la organización, como su profesionalismo, viéndose afectada a la vez la productividad en algunos casos del trabajador y compañeros, como así también comienzan a aparecer dentro de la organización. Martín Seligman presenta un modelo específico, al que denomina PERMA (P- positive emotion; E- engagement; R-relationships; M-meaning; A-accomplishment . Traducido a nuestro idioma lo entenderíamos como: Emociones positivas, Compromiso, Relaciones Positivas, Significado y Sentido del Logro. Cada elemento es primordial, favorecen el bienestar de los trabajadores, el humano busca la felicidad, para su bien propio. (Seligman, 2015).

El modelo PERMA (Tabla N°1), presenta su fundamento y bases teóricas en la teoría del bienestar, con una perspectiva abordada científicamente desde la psicología positiva; El enfoque PERMA establece que el ser humano logra entender las emociones que presenta, incrementa sus fortalezas y virtudes; para promover así su potencial humano y la búsqueda de su excelencia, así como lo menciona (Domínguez y Ibarra, 2017).

organización el miedo a retirarse debido a lo que implica en lo personal, como es dejar de recibir su sueldo para adaptarse a una pensión económica menor al sueldo recibido, sino que también a pérdidas como a su rutina diaria, lo que significa en algunos casos problemas psicológicos en el personal saliente. Es por esto por lo que la organización para no ver afectada ambas partes tanto la organizacional como la pérdida personal interna diaria del trabajador debe enfocar el plan de retiro en la gestión de la felicidad, como lo es el modelo PERMA.

La felicidad organizacional, muestra en la psicología positiva, Martin Seligman, la definió como «Una psicología de la experiencia óptima», donde se muestra que tras años de estudios al demostrar sentimientos, la gratificación es producida por las actividades desarrolladas, sin ningún tipo de retribución económica o material. (Campo, 2020).

¿Qué entendemos por modelos organizacionales?

En una organización, cada área o departamento, independientemente de sus responsabilidades, deben estar alineados, con un objetivo común. Para ello es conveniente tener claro el modelo organizacional que define la empresa, esto es, la forma en la que se distribuyen esas áreas o departamentos, sus actividades y sus funciones.

Arauco S.A, cuenta con un modelo organizacional, el cual está conformado por cuatro compromisos y dieciséis ámbitos de trabajo (figura3), organizando iniciativas de trabajo, empoderando a los diversos equipos, con el fin que estos asuman un rol protagónico (Pagina 82, Reporte sostenibilidad, Celulosa Arauco y Constitución S.A, 2020).

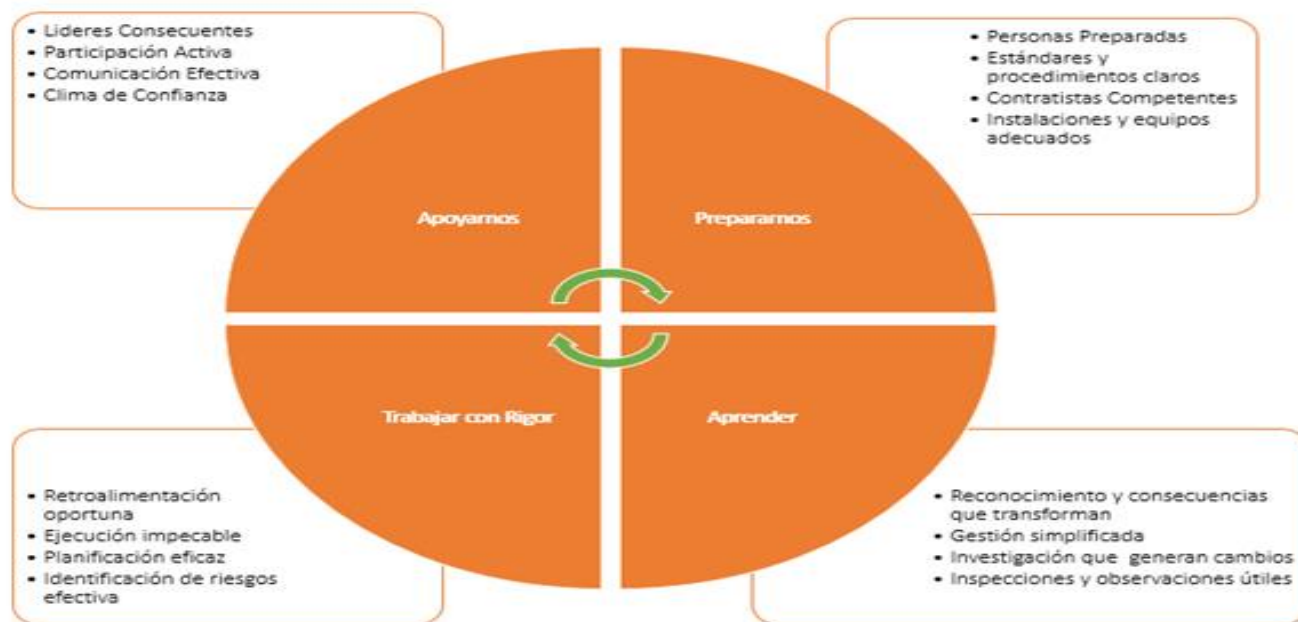


Figura N°3 Modelo Organizacional ARAUCO S.A

Fuente: Elaboración Propia

¿Cómo se está abordando este tema en Chile?

En Chile, existe una carencia de programas de jubilación y preparación anticipada (Campo y Escobar 2014), ante esta etapa en grandes y medianas organizaciones, como así programas estatales. Los organismos previsionales, los cuales administran las pensiones, no ofrecen oportunidades o acciones que promuevan un cambio de percepción de los jubilados ante estas organizaciones. No obstante, en el año 2019, la Pontificia Universidad Católica de Chile, estableció un programa de jubilación a través del Departamento de Bienestar, para otorgar apoyo psicológico y asesorías en diversos temas relacionados a la jubilación, con el único fin de prepararse para esta etapa de la vida (Pontificia Universidad

Católica de Chile, 2020). La Universidad de Valparaíso, inauguro el año 2019, un programa de acompañamiento para la jubilación de académicos y funcionarios. Este programa es liderado por Geropolis UV más el apoyo de diversas facultades académicas, como la Dirección de gestión y desarrollo de Personas y su Departamento de bienestar, con el fin que las necesidades de los académicos y los funcionarios de la universidad sean atendidos previo y durante su jubilación. El programa consideró un ciclo de charlas abiertas y talleres dirigidos a 73 docentes y funcionarios de la UV, que jubilaron entre el año 2018 y 2019. (Universidad de Valparaíso, Chile, 2018).

¿Cómo se está abordando este tema en el mundo?

En Costa Rica, en los años 70', el instituto de electricidad (ICE), fue la primera organización de ese país en introducir un programa de preparación para la jubilación en su organización. Este programa nació debido a que una gran fracción de su personal ya estaba próximo a la edad de jubilación, ante esto el instituto de electricidad vio pertinente

realizar un acompañamiento en esta nueva etapa a su personal, con el fin de promover un envejecimiento tranquilo e informado, motivado y capacitado. Este programa comenzó a efectuarse bajo el mando de recursos humanos, ya en el año 2020, cuenta con su propio departamento con profesionales a cargo. (Manual de preparación para la jubilación en centros de trabajo públicos y privados de Costa Rica, 2020).

Letra	Significado ingles	Significado español	En que consisten
P	Positive Emotions	Emociones Positivas	Reconocer las emociones e incrementar el vacío de emociones positivas.
E	Engagement	Compromiso	Con nosotros mismos y nuestras fortalezas para conseguir un estado de flow .
R	Positive Relationships	Relaciones Positivas	Interaccionar con otras personas en contextos agradables.
M	Meaning	Significado	Darle sentido, significado y propósito a la vida. Pertenecer a algo mas grande que uno mismo.
A	Accomplishment	Logro	Establecer metas que nos motiven y que, una alcanzadas, nos hacer sentirnos competentes.

Tabla N°1: Modelo PERMA

Fuente: Elaboración Propia

En Colombia los planes o programas de preparación para la pensión no son muy comunes en las organizaciones privadas, debido a que la población que puede acceder a una pensión por las condiciones laborales en el país es menor comparada con el grupo de personas adultos mayores, que reporta dicho país, entre los años 2015 y 2024. Pero sin duda, está el caso en que universidades han desarrollado programas de preparación para el retiro, como lo es el “Programas de preparación para el retiro laboral en las empresas del sector público de Bogotá D.C”, se evidencia que además de factores de salud, biológicos, económicos o culturales que establezcan promover el apoyo a esta población se debe contemplar aspectos psicológicos que puedan brindar también

En efecto, Forestal Arauco adolece de un plan de retiro organizacional, que beneficie a los colaboradores y a la misma organización, sintonizado desde la mirada de parámetros claves de la gestión de la felicidad, debido a que el modelo organizacional que posee la empresa actualmente, ubica a sus colaboradores al centro, para mejorar y preservar su bienestar en diferentes ámbitos del trabajo.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizar este estudio es que es deseable / útil ¿que las organizaciones privadas implementen mejoras para una salida y júbilo tranquilo del personal, como así también buscar un beneficio para la organización? Se propone entonces un plan de retiro en la empresa Forestal Arauco, zona norte, que identifique los parámetros claves a considerar ante la jubilación de sus colaboradores. En este sentido contribuye a la definición y comprensión de los parámetros, que afectan tanto a la organización como los

herramientas que fortalezcan sus actitudes positivas frente a la jubilación. (Aguirre et al 2020).

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible señalar una oportunidad en el hecho que no existe información al respecto a la interacción de un plan de retiro con los agentes claves mencionado.

Luego de esta discusión, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento, para la condición organizacional actual en Forestal Arauco, zona norte, ¿Qué parámetros claves permiten implementar de manera exitosa un plan de retiro con beneficios tanto para los colaboradores como para la organización ante los procesos de jubilación?

colaboradores, al no contar con un plan de retiro estructurado y participativo para toda la organización.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un plan de retiro en la empresa Forestal Arauco, que identifique los parámetros claves, que permiten implementar un plan de retiro con beneficios tanto para los colaboradores como para la organización, basado en el modelo PERMA.

2. Metodología

Paradigma y diseño: Considerando el foco del estudio y la información existente, se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, en la cual se observa y describe un fenómeno, es decir, un estudio descriptivo y dar una explicación a éste, es decir, una investigación explicativa (Conejero S, J. C. (2020). El presente trabajo considera una entrevista con 9 preguntas, las cuales en primera instancia permiten recopilar la información necesaria del actual escenario presentado por la empresa, para luego ser analizadas en la comprensión de sus percepciones,

valorizando los puntos de vista de los colaboradores, estas respuestas fueron categorizadas y validadas por expertos.

Finalmente se considera un análisis de transformaciones y mejoras al sistema, con el fin de identificar las barreras o parámetros claves que afectan a la organización y a sus colaboradores, al no contar con un plan de retiro.

Población sobre la que se efectuará el estudio: La encuesta se aplicó el segundo semestre del año 2021 a personal de Forestal Arauco, zona norte. Para este estudio, se consideraron 11 trabajadores, pertenecientes a diferentes áreas de la organización -genética y viveros, prevención y protección de incendios, personas y patrimonio- en diferentes cargos, desde jefes de unidad a trabajadores del rol general. Los participantes tienen, en promedio, 19 años de servicio en la empresa, con un mínimo de 1 año y un máximo de 40 años. De ellos el 100% ha trabajado principalmente en el rubro forestal.

Entorno: ARAUCO es una sociedad anónima. Sus inicios comienzan el 28 de octubre de 1970, creada bajo la corporación de fomento de la producción, CORFO. El 99.98% de ARAUCO, es bajo la propiedad de empresas Copec S.A., holding cuyos principales intereses están en el rubro forestal, distribución de combustibles, pesca y minería.

Arauco, presenta cinco negocios, forestal, celulosa, maderas, paneles y energía limpia y renovable, con los cuales aportan para como país tener una economía basada en el consumo y producción de bienes y servicios, con productos sostenibles. El negocio Forestal, donde la organización actualmente, en Chile, cuenta con un 29% del patrimonio forestal, bosque nativo y zonas de protección y conservación de alto valor social y ambiental, el cual es debidamente protegido y conservado para las futuras generaciones. El negocio, presenta alrededor de 17 mil trabajadores guiados por una visión y valores comunes, los cuales son la base de la estrategia, para hacer un uso integral y sustentable de los recursos y ser una compañía global y diversificada, presente en toda la cadena de valor forestal. (Capítulo I, Lo que somos, Reporte sostenibilidad, Celulosa Arauco y Constitución S.A, 2020).

Este trabajo se enfocó, en Forestal Arauco, zona norte, ubicada en la ciudad de Constitución, región del Maule, Chile, donde actualmente se presenta una dotación de alrededor de 100 personas.

Intervenciones: Se aplicaron entrevistas estructuradas para analizar la percepción de los participantes ante los procesos actuales de jubilación en Forestal Arauco S.A, zona norte, las cuales previo a su aplicación se pilotearon en dos instancias, a personas de la misma empresa, área de personas, con el fin de que estas preguntas fueran coherentes con el entorno. Para esto utilizó como medio de recolección de datos un dispositivo para grabar audios y un documento escrito con las preguntas que guiaban las entrevistas. Las preguntas guías, consideraron tres etapas, las cuales han sido las siguientes:

Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. ¿Qué entiende usted por procesos de jubilación?
2. ¿Cuál es su percepción frente a los procesos de jubilación en general?
3. ¿Cómo describiría el proceso de jubilación de Forestal Arauco?
4. ¿El proceso actual cumple con sus expectativas ya sea personal y profesionalmente?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

5. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de la organización para mejorar el plan de retiro?
6. ¿Qué propuestas específicas podría sugerir, asociados a mejora de corto plazo y a largo plazo?

Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones

7. ¿Qué tipo de dificultades ve en su organización, la implementación de un plan de retiro organizacional, tanto para la empresa como para los colaboradores?
8. Respecto al punto anterior, ¿Qué gestión recomienda ante las dificultades mencionadas anteriormente?
9. Según sus intereses, ¿cuáles son los aspectos más relevantes al momento de implementar un plan de jubilación? Lo anterior, pensando en sus proyectos futuros.

Plan de análisis de los datos: se realizó una categorización de las preguntas efectuadas al personal, con la finalidad de investigar y reflexionar, para así buscar explicaciones a la hipótesis de investigación frente a qué marco conceptual?

Ética: La participación de los usuarios en las entrevistas fue de forma voluntaria, con consentimiento informado. La información obtenida producto del instrumento y posterior análisis se realizaron resguardando la confidencialidad, con el fin de cuidar la identidad e información personal de los entrevistados, los que no fueron compartidos con personas, ni con organizaciones o empresas distintas a los fines académicos de este trabajo. Finalmente, este instrumento fue contestado sin ningún tipo de influencia, incentivo o presión que pudiera alterar la información recolectada.

3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de cada ítem. Por asuntos de espacio y para la claridad de los lectores, se ha decidido incluir solo la información relevante en este artículo, lo anterior se agrupo de acuerdo a las etapas de Caracterización del presente y comprensión de la realidad, Propuestas de alto impacto y Alertas sobre las transformaciones

3.1 Análisis de datos

Ítem 1: ¿Qué entiende usted por procesos de jubilación?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta de la entrevista, nos encontramos que los colaboradores entrevistados si posee conocimientos sobre los procesos de jubilación, ya que según el 36% de los entrevistados comentan entender por procesos de jubilación que estos procesos, que corresponden al término de su vida laboral al cumplir cierta edad, "Los procesos de jubilación son el cese de las actividades laborales al cumplir 60 o 65 años, de acuerdo a nuestro género" (entrevistado 1). El 27% de los entrevistados entiende que estos procesos son "Procesos en que las personas dejan de pertenecer a su organización y se deben retirar a descansar a su hogar con su familia" (entrevistado 2). Un 36% de los entrevistados mencionan que los procesos de jubilación son principalmente el descanso laboral "Es el termino de mis años de trabajo, para así poder descansar y disfrutar mi jubilación y mi familia" (entrevistado 9).

Ítem 2: ¿Cuál es su percepción frente a los procesos de jubilación en general?

Los entrevistados mencionan en esta ítems que los procesos de jubilación en general no son procesos fáciles y buenos en muchos ámbitos, así lo comenta el 45% de los entrevistados percibe los procesos de jubilación como procesos difíciles, "Creo que estos procesos son muy administrativos y en el ámbito psicológicos complejos que uno como trabajador tiene que pasar, son procesos difíciles después de tantos años en una empresa" (entrevistado 7). Una situación que refuerza lo anterior, es que el 27% de los entrevistados también comenta que los procesos de jubilación en general son procesos malos, "Los sistemas de jubilación son muy malos, ya que muchas veces se debe seguir trabajando para poder sobrevivir, la situación económica es la variable más importante al momento de jubilar, además esto nos genera más estrés debido a las bajas pensiones que son otorgadas" (entrevistado 9), o fríos que toca pasar a los ya retirados (27 % de las respuestas) "Las relaciones sociales también se ven empobrecidas con la jubilación, ya que se reducen los contactos interpersonales, se pierde contacto con personas de otros o mismos grupos de edad, con quien se compartía todos los días en la empresa, a veces son nuestra única compañía para las personas que viven solas" (entrevistado 4).

Ítem 3: ¿Cómo describiría el proceso de jubilación de Forestal Arauco?

Los colaboradores entrevistados, describen que los procesos de Forestal Arauco, no son procesos cercanos, sino más bien neutros, no adecuándose a lo mencionado en su modelo organizacional ni al modelo PERMA presentado.

Así lo ve el 36% de los entrevistados estiman que los procesos de jubilación de su organización, no son preparados, para ser una empresa tan grande y reconocida tanto nacional como internacionalmente, "En nuestra empresa el proceso es poco preparado, solo te citan a una reunión y luego te comentan lo económico a recibir y agradeciendo los años de servicios" (entrevistado 1). Al contrario el 9% de los entrevistados indican que están

satisfechos con el proceso "Son procesos buenos en el ámbito económico, que más se puede pedir si es lo que por ley corresponde" (entrevistado 3). A la vez el 18% restante comentan que los procesos de jubilación de Forestal Arauco son procesos repentinos y fríos, que no se toma en cuenta los años de servicios en la organización, ni tampoco al colaborador de manera personal, "Son proceso repentinos avisan de un día para otro, con suerte avisan, o de lo contrario te llaman a reunión, también la actitud de algunas jefaturas es como fría, lo hacen porque es obligación" (entrevistado 2).

Ítem 4: ¿El proceso actual cumple con sus expectativas ya sea personal y profesionalmente?

En este ítem consultado, se puede apreciar evidentemente que los procesos actualmente de forestal Arauco, no cumplen con las expectativas de los colaboradores, así lo comenta el 100% de los entrevistados, concuerdan y comentan que el proceso actual no cumple con sus expectativas ni profesionales ni el ámbito persona, "Una empresa tan grande y competente en el mercado y con un modelo organizacional basado en las personas debiese otorgar instancias como reuniones o comunicación con el área, en donde uno como trabajador pueda proponer un sistema o un plan de acompañamiento de acuerdo a las necesidades de cada colaborador, según también sus cargos o condiciones de vida, antes de la jubilación" (entrevistado 5), también "Se deja muy de lado el tema de la jubilación, sabiendo que toda persona llegará a ese punto, no importa el rol que se tenga en la empresa, estos procesos deberían ser un tema tomado más seriamente" (entrevistado 11).

Ítem 5: ¿Cómo podemos modificar la situación actual de la organización para mejorar el plan de retiro?

Según los resultados obtenidos, en conclusión se puede apreciar muchas modificaciones al proceso actual que lleva la empresa, incluso los colaboradores han entregado ejemplos para mejorar lo mencionado.

Un 36% de los entrevistados menciona que la situación actual de la organización se puede mejorar dando aviso anticipado y preparando al trabajador previo a su último año en la organización, "Aviso anticipado al colaborador, proporcionar orientación, con respecto a las alternativas que se tiene como trabajador jubilado o prejubilado, también los trámites administrativos y personales a realizar, uno lo desconoce" (entrevistado 1). Por otro lado, el 18% de los entrevistados estiman que los procesos de jubilación presentes en la actualidad, deben ser modificados, incorporando en estos procesos a las personas, tanto a las salientes por jubilación como a las que permanecen en la actualidad, escuchar las inquietudes, dudas y consultas, colocando a las personas en el centro. Es importante que estos atributos están presentes en el modelo organizacional de Forestal Arauco, "Estos procesos, deben ser más cercano y con foco en la personas, crear instancias de escucha hacia nosotros" (entrevistado 4).

Ítem 6: ¿Qué propuestas específicas podría sugerir, asociados a mejora de corto plazo y largo plazo?

Según los porcentajes presentados, se puede apreciar diversas medidas a implementar a corto y largo plazo, para fortalecer los procesos de jubilación.

Un 45% de los entrevistados menciona propuestas a corto y largo plazo para mejorar el proceso de jubilación de la empresa, como apoyos sociales, económicos, y de preparación ante su salida, "A corto plazo se requiere de un mayor aporte social de la empresa y a largo plazo un sistema mejor estructurado sin fines de lucro, centrado más en las personas"(entrevistado 11). También se puede encontrar respuestas más elaboradas donde los entrevistados mencionan propuestas como capacitaciones, talleres, acompañamiento laboral y personal, para que esta salida no sea fuerte y afecte al trabajador de manera psicológica, esto lo refuerza el 27% de los entrevistados quienes comentan "Se pueden proponer muchas cosas, preparación del trabajador ante evento de jubilación (psicológica y personal/familiar), búsqueda oportuna de continuidad laboral de ser requerida (de acuerdo a condición personal) y capacitación en otras habilidades a ejercer después de jubilar" (entrevistado 4).

Ítem 7: ¿Qué tipo de dificultades ve en su organización, la implementación de un plan de retiro organizacional, tanto para la empresa como para los colaboradores?

Según los resultados obtenidos, podemos concluir que se visualizan a nivel de colaboradores y jefaturas dificultades para implementar un plan de retiro, ya sea por temas económicos o simplemente falta de importancia al tema de la jubilación.

Otra cuestión destacable en los resultados es que en un 55 % de las respuestas menciona que no existen dificultades para modificar, mejorar o dificultades para poder implementar algún tipo de plan mejorado de retiro organizacional "No veo ningún tipo de inconveniente en que la compañía, implemente un plan de retiro, ya que se tiene todas las capacidades y profesionales, para enfrentar este tema con más altura y presupuestos" (entrevistado 5). Sin embargo, el 18% de los entrevistados también apuntaron que existe falta de comunicación entre ambas partes, tanto de organización como parte de los trabajadores, "La dificultad es básicamente un tema administrativo, en términos que lo ideal es que todas las unidades de negocio puedan apoyar los mismos beneficios, pero lo complejo es llegar a un acuerdo y/o consenso entre ambas partes" (entrevistado 7).

Ítem 8: Respecto al punto anterior, ¿Qué gestión recomienda ante las dificultades mencionadas anteriormente?

En ítem presentado, se puede expresar según los porcentajes mencionados a continuación que un plan de retiro organizacional los guiaría a estos procesos de jubilación de una manera más tranquila y ordenada.

Si revisamos los resultados de esta pregunta, el 18% de los entrevistados que respondieron este cuestionario, comenta que la organización debe y ellos como trabajadores tienen la necesidad de la creación de la política de retiro organizacional o Plan que los acompañe en estos momentos y procesos que conlleva la jubilación, "Se debe desarrollar

una política o plan específico en el manejo de recursos humanos, para la jubilación de los trabajadores de esta organización, ya que existen los recursos económicos y de profesionales para hacerlo, incluso lo hemos comentado en varias encuestas que nos has realizado a los trabajadores" (entrevistado 5). Se recomienda algún proceso de gestión es el 9% de los entrevistados, quien menciona que se deben hacer grupos de trabajo transversales, para proponer mejoras, escuchar a los trabajadores y poder tomar decisiones, tanto a nivel zonal, como a nivel corporativo, a su vez que este plan sea llevado de acuerdo a las necesidades y requerimientos sociales y actuales de cada zona o negocio de Forestal Arauco, "Organizar un equipo de trabajo transversal a todas las unidades de negocio, para poder crear algo o proponer estas instancias que a veces hacen falta, sobre todo con las jefaturas" (entrevistado 7).

Ítem 9: Según sus intereses, ¿cuáles son los aspectos más relevantes al momento de implementar un plan de jubilación? Lo anterior, pensando en sus proyectos futuros.

En conclusión podemos afirmar que los aspectos más relevantes a considerar son la salud mental de los colaboradores, también antigüedad y reconocimiento, así lo refleja el 45% de los entrevistados, quienes mencionan que los aspectos más relevantes para implementar un plan de retiro son considerar la salud mental de los trabajadores salientes, como así también los que quedan en el área u organización, la antigüedad en el cargo, creando reconocimiento, sin dejar de lado la verificación de las habilidades con las que el personal jubilado sale de la organización, en caso que requiera por temas económicos o no continuar con su carrera profesional, "Considerar la opinión del trabajador, así como sus condiciones para enfrentar nuevos desafíos y acompañarlo, pero según méritos demostrado y reconocimiento" (entrevistado 5). Al contrario, el 45% de los entrevistados comentan que los aspectos más relevantes es el tema económico de acuerdo a las bajas pensiones que los jubilados reciben en Chile, estas pensiones la mayoría de las veces no logran mantener el status de vida que el trabajador traía de acuerdo al sueldo recibido por su organización, "Se debe garantizar el estándar de vida que la persona lleva durante su vida laboral, con lo que uno recibe de pensión a veces para una familia grande no es suficiente" (entrevistado 11).

3.2 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que los resultados a las preguntas planteadas, están acorde con la implementación de procesos de jubilación regulados y acompañados por las organizaciones. Todos los entrevistados, de alguna manera, se ven inserto en una situación desventajosa, por las condiciones actuales de los planes de jubilación inexistentes en sus trabajos. Lo anterior muestra la mayor problemática debido a que los colaboradores que están en proceso de retiro o cerca de ello se sienten desamparados por su organización a la cual les

otorgaron años de servicios. Por otro lado, la información de planes de retiro o jubilación no están presentes en la organización. Estos hallazgos están en acuerdo con lo mencionado por (Aguirre et al 2020), que indica que estos procesos de acompañamiento que no parte de la organización pueden afectar e impactar negativamente en la calidad de vida de los prejubilados o jubilados, debido a que estos colaboradores al entrar en estos procesos o a vivirlos, comienzan a presentar una serie de cambios tanto a nivel físico, social, emocional y sobre todo económico, lo anterior implica una adaptación del trabajador tras su cese laboral.

Para afrontar las brechas detectadas en esta etapa, se propone crear instancias o focus groups, en donde se converse y escuche a los colaboradores, con la finalidad de conocer sus inquietudes, opiniones con respecto a la jubilación y planes de retiro. EL objetivo de los planes debe ser además consensuado, como reducir el estrés que conlleva tanto a nivel profesional como a nivel personal/familiar, la salida de la organización por la jubilación.

Con respecto a la etapa de propuestas de alto impacto, según los entrevistados, se requiere considerar modificar la situación actual de la organización con la finalidad de mejorar lo presentado por la organización hoy en día, lo cual beneficiaría a todos los colaboradores de la organización, como así también a la propia empresa. Los entrevistados consideran, principalmente, la falta de comunicación o instancias para entregar propuestas a sus jefaturas relacionadas al ámbito de la jubilación. Los colaboradores, entregan diversas propuestas específicas y de fácil implementación para la organización, algunas de ellas son a corto plazo y a largo plazo, centradas todas en el beneficio de los prejubilados, colocando siempre a la persona en el centro, como lo indica su modelo organizacional. En línea con estos hallazgos (Gutiérrez 2020) indican que la organización debe ofrecer y facilitar a los trabajadores ciertas condiciones y procesos de apoyo en el trabajo, los cuales permitan el despliegue de sus colaboradores, para así construir un activo organizacional intangible para ambas partes.

En dicha etapa de propuestas de alto impacto, se propone a su vez, un plan de acompañamiento en los procesos internos de jubilación donde estén involucradas las jefaturas, como las áreas propias internas, las cuales están asociadas a estos procesos, como lo son las áreas de personas, para generar y gestionar la confianza entre ambas partes, fomentando y aumentando los lazos entre colaboradores y jefaturas, todos con el mismo fin, de apoyar a los prejubilados.

Respecto de las alertas sobre las transformaciones, esta investigación detectó que el factor predominante fue la ausencia de una política o un plan de retiro considerando los

ámbitos, como la salud mental, salud física, reconocimientos de años de servicios, capacitaciones y apoyo económico. Estos hallazgos está en línea con lo mencionado por (Caicedo ,2020), quien estipula que las personas que se encuentran en procesos de jubilación asocian esta etapa con una percepción diferente de las capacidades cognitivas, físicas y sociales, afectando o alterando el desempeño de los colaboradores, pero así también lo percibe la organización de acuerdo con las encuestas de clima laboral realizadas, las cuales consideran aspectos sobre los planes de retiro o el acompañamiento que se da en estas etapas, con resultados bajos al compararlos con los parámetros de las encuestas.

Para afrontar esta brecha detectada, se propone: Incorporar en los planes de capacitación de la organización, los conceptos y/o términos asociados a los procesos de jubilación tanto internos como externos, para así entregar a todos los colaboradores los conocimientos necesarios para enfrentar sus propios procesos de jubilación de una manera completa. A su vez se propone implementar de un plan de retiro basado en el modelo de gestión de la felicidad organizacional, PERMA, (Seligman, 2015), para así fomentar el acompañamiento de los colaboradores en proceso de jubilación, como así también la escucha, capacitaciones o talleres teóricos prácticos en los cuales los mismos colaboradores podrán participar y gestionar el aumento de sus conocimiento ante estos procesos que a la fecha son desconocidos para ellos, concluyendo que este modelo es el recomendable según el modelo organizacional de la empresa y sus colaboradores.

3.3 Plan de retiro propuesto

Consideradas las entrevistas efectuadas, y la información recolectada, así como las competencias que se busca generar entre los prejubilados con este plan de retiro son:

- a) Conocer las etapas que atraviesan posterior a su jubilación.
- b) La comprensión de los conceptos de transición que afectan a los trabajadores en etapa de jubilación.
- c) Comprender la relación entre el trabajo y la salud física y psicológica.
- d) Identificar las diferentes emociones y sensaciones en los trabajadores al enfrentar dicha etapa de jubilación.

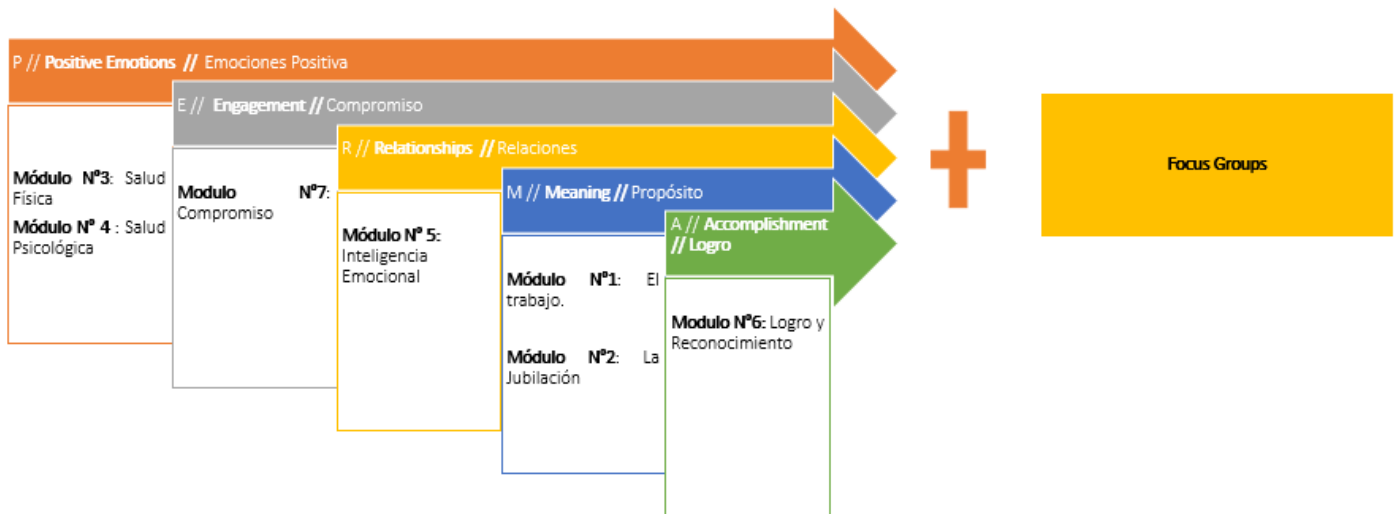


Figura N°5: Plan de acompañamiento – Modelo PERMA

Fuente: Elaboración Propia

El plan de retiro, basado en el modelo PERMA, desarrolla talleres, capacitaciones y actividades, en los cuales los trabajadores en etapa de prejubilación tengan una participación, con la finalidad que los trabajadores obtengan estas nuevas habilidades que les permitirá llevar positivamente el proceso de jubilación.

El plan de retiro propuesto está conformado por cinco módulos, basados en el modelo PERMA, como se muestra en la figura 5.

Módulo N°1: Trabajo

El contenido de este módulo tiene como por objetivo exponer la importancia del trabajo como un factor integral en el desarrollo del personal próximo a jubilarse. El módulo debe incluir, talleres teóricos: a) El trabajo, b) Significado objetivo y subjetivo del trabajo, c) El trabajo como factor primordial de la vida, d) relación entre el trabajo y la salud física, e) relación entre el trabajo y la salud psíquica.

Módulo N°2: La Jubilación

Este módulo se busca proveer los conocimientos teóricos y prácticos esenciales a los procesos de jubilación, estos conocimientos son sumamente necesarios para que el prejubilados pueda afrontar de manera positiva la transición entre el trabajo y la jubilación.

El contenido, incluye, conceptos básicos como: a) ¿qué es la jubilación?, b) Importancia de la jubilación, c) Implicaciones de la jubilación, d) Efectos de la jubilación y e) preparación para la jubilación.

Modulo N°3: Salud Física

La finalidad de este módulo, es identificar e informar al personal sobre el cuidado y mantenimiento de su salud física del prejubilado, debido al impacto positivo que este tema trae en la calidad de vida del trabajador, tras su jubilación.

El contenido de este módulo, es, talleres teóricos y prácticos asociados, en temas como, a) Vida saludable, b) Creación de hábitos saludables, c) nutrición, d) Ejercicio físico y e) prevención de enfermedades.

Modulo N°4: Salud Psicológica

El objetivo de este módulo, es poder identificar y dar conocer a través de talleres, los factores psicológicos de los trabajadores prejubilados, antes, durante y después de la jubilación, así como también la percepción y adaptación que se requiere conseguir tras el retiro laboral.

El contenido debe incluye: a) tipos de personalidad, reacciones, b) intereses y motivaciones, c) Emociones y afectos, d) autoestima y e) desarrollo personal y salud mental.

Modulo N°5: Inteligencia Emocional

El propósito de este módulo, es otorgar los conocimientos teóricos y prácticos, para trabajar con las emociones o psicológicamente con el personal próximo a jubilar.

Los contenidos de este módulo son: a) Identificar emociones, sentimientos y sensaciones, b) manejo del estrés, c) manejo de la ansiedad, d) manejo del miedo, e) manejo de la depresión y h) inseguridad.

Modulo N°6: Logro y Reconocimiento

En este módulo se crearan las instancias, a través de actividades, para fortalecer la relación empresa con los colaboradores que pronto jubilaran. Cuando un colaborador es reconocido por eficiente, eficaz y es buen promotor de los valores de la empresa, más su trayectoria, se está reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea promover dentro de los empleados (Reconocimiento a los valores de Arauco, reconocimiento años de trayectoria).

Modulo N°7: Compromiso

El único objetivo de este módulo, es crear de partes de las líneas de mando (gerentes y jefaturas), a participar activamente en este plan de retro, como así también en todas o la mayoría de las actividades de este plan propuesto.

El plan propuesto permite entonces dar cuenta de la importancia de la generación de un plan de acompañamiento ante el retiro de sus colaboradores, el cual contara con ciertas orientaciones específicas entregando toda la información necesaria por los colaboradores, también realizando talleres teórico y prácticos; lo anterior debido a que la mayoría de los prejubilados o jubilados de la organización pasan todo el tiempo en sus trabajos y al momento de su jubilación muchas veces no saben qué hacer con ese tiempo libre, desarrollando diversas patologías.

4. Conclusiones

Este trabajo establece que los parámetros claves permiten implementar un plan de retiro con beneficios tanto para los colaboradores como para la organización, basado en el modelo PERMA, son: Salud psicológica, física, compromiso, Logro y Reconocimiento, la jubilación como un proceso. Además, se propone un plan de retiro, estructurado en un modelo, que integra dichos parámetros claves. En efecto, de los datos obtenidos desde las entrevistas, se concluye, en su totalidad, que el acompañamiento que posee la organización ante los procesos de jubilación afecta a estos los parámetros claves identificados, los cuales son disminución de niveles de actividades diarias realizadas, satisfacción laboral y social, ingresos económicos, problemas con la salud mental y física de los colaboradores.

El plan propuesto permite entonces dar cuenta de la importancia de la generación de un plan de acompañamiento ante el retiro de sus colaboradores, el cual contara con ciertas orientaciones específicas entregando toda la información necesaria por los colaboradores, también realizando talleres teórico y prácticos; lo anterior debido a que la mayoría de los prejubilados o jubilados de la organización pasan todo el tiempo en sus trabajos y al momento de su jubilación muchas veces no saben qué hacer con ese tiempo libre, desarrollando diversas patologías. Lo anterior con el fin de cambiar el enfoque de lo erróneo a lo que le hace bien a la organización y a sus colaboradores, explorando el optimismo, fortalezas y virtudes de ambas partes, para buscar el bienestar de las personas en un ambiente amistoso, cálido y respetuoso.

Dicho esto, este trabajo contribuye a la comprensión de los parámetros claves para implementar un plan de retiro laboral.

Para afrontar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones futuras:

Incorporar en los planes de capacitación de la organización, los conceptos y/o términos asociados a los procesos de jubilación, de manera anual, en todas las áreas.

Proponer un plan de acompañamiento en los procesos internos de jubilación donde estén involucradas las jefaturas, y áreas importantes de la organización.

Proponer instancias o Focus Groups, con el fin de solicitar la opinión de los trabajadores.

Por último, se proponer un plan de retiro basado en el modelo PERMA, involucrando los parámetros claves identificados en la investigación.

Referencias

- Arauco. (2020). Reporte sostenibilidad, Celulosa Arauco y Constitución S.A. <https://www.arauco.cl/sostenibilidad/report-es-de-sostenibilidad/>
- Ayuso, M., Palmer, E., & Bravo, J. M. (2021). Edad de jubilación y vinculación a la esperanza de vida: corrigiendo el gap en las estimaciones. (Documentos Mi Jubilación; No. 32). Instituto BBVA de Pensiones.
- Biehl, A., Brownie, M., & Wormald, G. (2018). Llegar a la edad de jubilación: nudos críticos y régimen de bienestar en Chile. *Temas de la agenda pública*, 13(106). Centro de políticas públicas UC.
- Campo Moraga, S. A. (2020). Desde la felicidad al bienestar: Una mirada desde la psicología positiva. *Revista Reflexión E Investigación Educativa*, 3(1), 137-148. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/REINED/article/view/4507>.
- Campos B. y Escobar (2014). Jubilación / retiro laboral: un estudio exploratorio. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116641>.
- Castro-Martínez A., & Díaz-Morilla (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional De La Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Chacón Rivas, J. D., Grueso Orobio, J. T. y Velasquez Polanco, V. (2020). Análisis sistemático de la revisión de literatura acerca del estado actual del fenómeno del retiro laboral, la transición de empleado a jubilado y las emociones presentadas en el proceso (Tesis de pregrado). <http://hdl.handle.net/20.500.12494/17077>
- Comisión Europea, 2020, (2020). Bienestar asociado a la jubilación en docentes universitarios de Latinoamérica. *Retos de la Ciencia*. 4(1), pp. 25-37, https://ec.europa.eu/info/index_es García et al.
- Conejero S, J. C. (2020). UNA APROXIMACIÓN A LA INVESTIGACION CUALITATIVA. *Neumología Pediátrica*, 15(1), 242-244. <https://doi.org/10.51451/np.v15i1.57>.
- González y Unceta (2010). Vivir mejor la jubilación: Salud, dinero, amor, sexo y ocio a partir de los 60..., prepárate desde los 40. MADRID; BARCELONA; BUENOS AIRES: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, doi:10.2307/j.ctv10rrb4f.
- Gutiérrez Carlos Juan, (2020). La Felicidad Organizacional es una Ventaja Competitiva. 2020, de Empresarial & Laboral Sitio web: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/laboral/la-felicidad-organizacional-es-una-ventaja-competitiva/>
- Limón y M. R. (1993). La preparación a la jubilación: nueva ocupación del tiempo. *Revista Complutense De Educación*, 4(1), 53. Recuperado a partir de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9393120053A>.
- Lizaso, Izarne, Sánchez de Miguel, Manuel y Reizábal, Luixa. (2008). Factores psicológicos y de salud asociados a un nuevo perfil de jubilados. *Revista de psicología ocupacional y organizacional*, 24 (3), 303-324. Obtenido el 23 de noviembre de 2021 de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S157659622008000300003&lng=es&tlng=es.
- Londoño Moreno, A. M., & Díaz Bambula, F. (2019). Postcarrera: Una experiencia de los jubilados en trabajos puente. *Psicoperspectivas*, 18(2). <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue2-fulltext-1508>
- Madrid García, Antonio José, & Garcés de los Fayos Ruiz, Enrique J. (2000). La 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*, 16(1) ,87-99. [Fecha de Consulta 23 de Noviembre de 2021]. ISSN: 0212-9728. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16716109>.
- Manual de preparación para la jubilación en centros de trabajo públicos y privados de Costa Rica (2020). <https://www.aedcr.com/recurso/publicaciones/manual-de-preparacion-para-la-jubilacion-en-centros-de-trabajo-publicos-y>
- Menanteau-Horta, D. (2017). El rol del Estado en el desarrollo social y la Reforma de la previsión en Chile y EE.UU.. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (10), 5-22. <https://doi.org/10.4206/rev.austral.cienc.soc.2006.n>

- OECD (2017), "Future normal retirement ages based on career starting at age 20 in 2016", in Pensions at a Glance 2017: OECD and G20 Indicators, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/pension_glance-2017-table16-en.
- Pontificia Universidad Católica de Chile (2020). <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/1908>
- Social Security Administration. (2019). Beneficios por jubilación. Recuperado de <https://www.ssa.gov/pubs/ES-05-10935.pdf>.
- Universidad de Valparaíso, Chile, (2019). La UV inaugura Programa de Acompañamiento para la Jubilación de académicos y funcionarios. <https://geropolis.uv.cl/noticias/166-la-uv-inaugura-programa-de-acompanamiento-para-la-jubilacion-de-academicos-y-funcionari>

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que los parámetros claves permiten implementar un plan de retiro con beneficios tanto para los colaboradores como para la organización, basado en el modelo PERMA, son: Salud psicológica, física, compromiso, Logro y Reconocimiento, la jubilación como un proceso. Además, se propone un plan de retiro, estructurado en un modelo, que integra dichos parámetros claves. En efecto, de los datos obtenidos desde las entrevistas, se concluye, en su totalidad, que el acompañamiento que posee la organización ante los procesos de jubilación afecta a estos los parámetros claves identificados, los cuales son disminución de niveles de actividades diarias realizadas, satisfacción laboral y social, ingresos económicos, problemas con la salud mental y física de los colaboradores.

El plan propuesto permite entonces dar cuenta de la importancia de la generación de un plan de acompañamiento ante el retiro de sus colaboradores, el cual contara con ciertas orientaciones específicas entregando toda la información necesaria por los colaboradores, también realizando talleres teórico y prácticos; lo anterior debido a que la mayoría de los prejubilados o jubilados de la organización pasan todo el tiempo en sus trabajos y al momento de su jubilación muchas veces no saben qué hacer con ese tiempo libre, desarrollando diversas patologías. Lo anterior con el fin de cambiar el enfoque de lo erróneo a lo que le hace bien a la organización y a sus colaboradores, explorando el optimismo, fortalezas y virtudes de ambas partes, para buscar el bienestar de las personas en un ambiente amistoso, cálido y respetuoso.

Dicho esto, este trabajo contribuye a la comprensión de los parámetros claves para implementar un plan de retiro laboral.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Incorporar en los planes de capacitación de la organización, los conceptos y/o términos asociados a los procesos de jubilación, de manera anual, en todas las áreas.
- Proponer un plan de acompañamiento en los procesos internos de jubilación donde estén involucradas las jefaturas, y áreas importantes de la organización.
- Proponer instancias o Focus Groups, con el fin de solicitar la opinión de los trabajadores.
- Por último, se proponer un plan de retiro basado en el modelo PERMA, involucrando los parámetros claves identificados en la investigación.

5 ANEXOS

Plan de acompañamiento presentado a la organización, en donde se describe la cantidad de horas por taller a ejecutar, a su vez se les otorga la información de costos de este plan, en donde existen dos líneas: el primero consiste en realizar dichos talleres y acompañamiento con el área de personas y bienestar de la organización, el cual tendría costo cero, en cambio a su vez está la opción de realizar los talleres con OTEC de la zona, el cual conlleva presentar un presupuesto por participantes y por cantidad de días.

Plan de Acompañamiento				
Etapas PERMA	Modulo	Nombre Taller	Contenido	Horas ejecucion
Proposito	Modulo N°1	El trabajo	El trabajo	4 horas x dia
			Significado objetivo y subjetivo del trabajo	
			El trabajo como factor primordial de la vida	
			Relación entre el trabajo y la salud física	
			Relación entre el trabajo y la salud psíquica.	
	Modulo N°2	La jubilacion	Jubilacion	4 horas x dia
			Importancia de la jubilacion	
			Implicancias de la jubilacion	
			Efectos de la jubilacion	
			Preparacion para la jubilacion	
Emociones Positivas	Modulo N°3	Salud Fisica	Vida Saludable	4 horas x dia
			Creación de hábitos saludables	
			Nutrición	
			Ejercicio físico	
			Prevención de enfermedades	
	Modulo N°4	Salud Psicologica	Tipos de personalidad, reacciones	4 horas x dia
			Intereses y motivaciones	
			Emociones y afectos	
			Autoestima	
			Desarrollo personal y salud mental.	
Relaciones	Modulo N°5	Inteligencia Emocional	Identificar emociones, sentimientos y sensaciones	4 horas x dia
			Manejo del estrés	
			Manejo de la ansiedad	
			Manejo del miedo,	
			Manejo de la depresión	
Logro	Modulo N°6	Logro y reconocimiento	Reconomiento a los valores de Arauco	N/A
			Reconocimiento años de trayectoria	
Compromiso	Modulo N°7	Compromiso	Compromiso Gerentes, jefes de areas con este plan propuesto.	N/A

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de 5%.

Información básica

Título del artículo v14
Fecha del artículo 2021-12-09 19:07:32 (+00:00 UTC)
Número de palabras del artículo 7334

Similitud global

Similitud global 5%
└ Similitud en los recursos académicos 4%
└ Similitud en los recursos de Internet 1%

Fórmula de cálculo de la similitud

$(\text{similitud de la frase 1} + \text{similitud de la frase 2} + \dots + \text{similitud de la frase n}) / n$

Rango de similitud de las frases de 0,0 a 1,0 La similitud de la frase verde se calcula como 0