

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Impacto de la reforma previsional en el ámbito laboral

Autor/es:

Morgan, María Florencia; Silvestri, María Belén

Solessio, Juana; Vega, Tomás

Carrera:

Licenciatura en Recursos Humanos

Tutor:

Sosa, Federico Adrián

Año: 2018

Índice de contenido

Resumen Ejecutivo	4
Abstract.....	6
Parte 1 – Introducción / Justificación	7
Hipótesis.....	8
Objetivos.....	8
Alcance.....	8
Agradecimientos	9
Parte 2 – Marco Teórico.....	10
2.1 Escenario Mundial.....	10
2.1.1 Tendencias con miras al futuro	10
2.1.1.1 La Seguridad Social desde las Naciones Unidas	10
2.1.1.2 Cómo funciona la seguridad social a nivel global	11
2.1.2 El sistema de reparto aplicado en España	13
2.1.3 Un sistema distinto: el estadounidense	14
2.2 Escenario Nacional	15
2.2.1 Historia del sistema previsional argentino	15
2.2.1.1 Los inicios: cajas por actividad.....	15
2.2.1.2 Los beneficios del cambio: Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones.....	16
2.2.1.3 La actualidad: Sistema Integrado Previsional Argentino.....	17
2.2.2 Respuesta del gobierno a la situación actual: la Reforma Previsional	17
2.2.2.1 Movilidad de las prestaciones - Capítulo I, RP	17
2.2.2.2 Haberes mínimos garantizados - Capítulo II, RP.....	18
2.2.2.3 Facultad del empleador para intimar al trabajador a jubilarse - Capítulo III, RP	18
2.2.3 Evolución demográfica argentina en base a los datos del INDEC	19
2.3 Escenario Empresarial	20
2.3.1 Políticas de Recursos Humanos como herramienta de adaptación: la gestión del cambio es inevitable.	20
2.3.1.1 Implementación de la metodología de <i>Outplacement</i>	21
2.3.2 Selección de personal y sus aspectos críticos	22
2.3.2.1 Pronosticar la necesidad de personal.....	23
2.3.2.2 Relevamiento del perfil.....	23
2.3.2.3 Reclutamiento	24

2.3.2.4 Preselección de candidatos.....	26
2.3.3 Disminución en el nivel de rotación	27
2.3.3.1 Causas de rotación	27
2.3.3.2 Cálculo del índice.....	27
Parte 3 – Metodología de la Investigación.....	29
3.1 Paradigma cualitativo.....	29
3.2 Tipo de investigación	30
3.3 Instrumentos de investigación.....	30
3.4 Triangulación metodológica	30
3.5 Cuadro metodológico	33
Parte 4 – Trabajo de Campo.....	34
4.1 Análisis de entrevistas realizadas a la muestra	34
4.1.1 Entrevistas a referentes del área de Recursos Humanos de empresas privadas	34
4.1.1.1 Empresa de rubro periodístico	34
4.1.1.2 Empresa de rubro vitivinícola	35
4.1.1.3 Empresa de rubro energético.....	37
4.1.2 Entrevista a referente de consultoría.....	39
4.1.2.1 Consultora especialista en proceso de reclutamiento y selección	39
4.1.3 Entrevistas a referentes en materia de derecho previsional	41
4.1.3.1 Abogado especialista en derecho previsional.....	41
4.1.3.2 Abogada especialista en derecho previsional.....	43
4.2 Cuadro resumen de indicadores	45
4.2.1 Indicadores de empresas privadas y consultora.....	46
4.2.2 Indicadores de referentes en materia de derecho previsional.....	47
4.3 Análisis del espacio semántico de Osgood	47
Parte 5 - Conclusión	50
Bibliografía.....	53
Anexo	58

Índice de tablas

<i>Tabla 1.</i> Evolución de la esperanza de vida desde el nacimiento hasta 1950	19
<i>Tabla 2.</i> Tasa anual de crecimiento total, crecimiento natural, natalidad, mortalidad y migración neta. Total del país. Periodo 2010-2040	19
<i>Tabla 3.</i> Ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento.....	25
<i>Tabla 4.</i> Cuadro metodológico	33
<i>Tabla 5.</i> Indicadores de empresas privadas y consultora.....	46
<i>Tabla 6.</i> Indicadores de referentes en materia de derecho previsional.....	47

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución de la esperanza de vida desde el nacimiento hasta 1950	13
<i>Figura 2.</i> Triangulación metodológica	31
<i>Figura 3.</i> Gráfico de Osgood 1	48
<i>Figura 4.</i> Gráfico de Osgood 2	49

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta investigación fue analizar el impacto que tiene la Ley 27.426 de Reforma Previsional, vigente desde febrero del corriente año, en las empresas privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Con este fin se llevó a cabo un trabajo de tipo exploratorio, dado que es un tema poco estudiado hasta el momento.

Para la recolección de datos se utilizó como instrumento la entrevista a una muestra de seis profesionales que brindaron distintos enfoques, incluyendo el empresarial, el del mercado laboral y, por último, el legal sobre Seguridad Social.

Con respecto al trabajo de campo, los resultados obtenidos son de carácter cualitativo. Los principales indicadores analizados fueron: efectos de la Reforma a corto y largo plazo, casos que decidieron postergar su jubilación, nivel de rotación, puestos y áreas afectadas, exigencia para las nuevas generaciones ingresantes, entre otros. Además, se describieron las tendencias que se dan a nivel mundial y aquellos hitos que definieron la historia del Sistema Previsional argentino.

Al momento de seleccionar las empresas a investigar, en muchos casos no existía conocimiento acerca de la Ley de Reforma Previsional ni de sus implicancias. Sin embargo, en la muestra analizada se identificó un impacto poco significativo y desventajoso tanto para los empleadores como para las nuevas generaciones ingresantes, observado en la demora de los cuadros de reemplazo y la reducción de las vacantes disponibles.

Para volver el Sistema Previsional sostenible en el tiempo, se debería implementar una reforma integral que incluya a todos los sectores afectados y que contemple, entre otros, la tendencia mundial del aumento en la esperanza de vida también reflejada en la Argentina.

Palabras clave: Reforma Previsional, empresa, jubilación, nivel de rotación.

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyse the impact of the Social Security Reform Law 27.426, applied in February 2018, on private corporations located in Buenos Aires City. An exploratory type of work was carried out, so as to encompass this recent topic.

In order to gather the necessary information, six professionals were interviewed, offering this work different perspectives including business, labour market and social security legal framework.

The results obtained are qualitative and the main indicators analysed were: the short and long-term effects of the reform, cases in which people decided to postpone their retirement, turnover ratio, job positions and areas affected in the companies as well as the requirements for the new incoming generations. World trends and key events that defined the Argentine social security's system were also approached.

Many companies were not aware of the Social Security Reform neither of its implications. Nevertheless, in the analysed sample, it was identified an insignificant as well as disadvantageous impact for the employers and new incoming generations, shown in a delay in the replacement charts and a decrease in the number of available vacancies.

So as to make the Social Security System sustainable over time, an integral reform should be applied, including all the affected parties and taking into consideration the global tendency of an increase in the life expectancy, also reflected in Argentina.

Keywords: Social Security Reform, company, retirement, turnover ratio

PARTE 1 - INTRODUCCIÓN/JUSTIFICACIÓN

Para la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), organización líder a nivel mundial que reúne a instituciones de seguridad social, ministerios y entidades gubernamentales, el envejecimiento de la población es uno de los principales problemas de este siglo. Esto afecta o afectará tanto a los países desarrollados como a los países en desarrollo, y está incluido en las agendas de todo tipo de reuniones, desde las conferencias del G8 hasta las cumbres de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). (Scardino, 2009)

Las estadísticas de la AISS indican que el proceso de envejecimiento de la población se está acelerando, y se prevé que el número de ancianos se duplicará a escala mundial. A esto se le suma una disminución en los índices de natalidad, lo que impacta en el ámbito laboral y social de manera significativa.

A nivel laboral, un aumento en la esperanza de vida puede desembocar en dos alternativas posibles: que las personas se retiren al cumplir con los requisitos para percibir la jubilación, o que permanezcan activas en el mercado por más tiempo. La primera de estas posibilidades implica que el sistema previsional tenga que hacerse cargo de las jubilaciones y pensiones de la población retirada por una mayor cantidad de años. Esto significa que, en un futuro, el sistema tendrá que sostener a este sector por aproximadamente 40 años, cuando los sistemas actuales están preparados para un período de entre 10 y 15 años de retiro por persona. (Riquelme, 2017)

Debido a esto, se puede afirmar que de ahora en adelante el desafío para el Estado será poder garantizar los ingresos suficientes a las personas de edad avanzada sin crear una carga insostenible para la población económicamente activa. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el reto consiste en “garantizar que las personas de todas partes puedan envejecer con seguridad y dignidad y que puedan seguir participando en la vida social como ciudadanos de pleno derecho”. Además de que “los derechos de los mayores no deben ser incompatibles con los de otros grupos, y se deben fomentar las relaciones intergeneracionales recíprocas”. (ONU, 2009)

A nivel nacional, se suma a la problemática mencionada que el Estado no cuenta con los fondos necesarios para responder a la creciente necesidad de los

jubilados. Para poder hacer frente a esta situación, entró en vigencia en febrero del corriente año la Ley 27.426 de Reforma Previsional, con la que el Estado pretende aplazar el retiro de los trabajadores, para así alivianar la carga financiera que implica el Sistema de Jubilaciones y Pensiones argentino. Es por esto que nos preguntamos:

- ¿Cómo impactará en las empresas privadas localizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la Ley 27.426 de Reforma Previsional?

Hipótesis

La Ley de Reforma Previsional puede generar una disminución en el nivel de rotación en las empresas y retraso en los cuadros de reemplazo, lo que depende de las áreas y puestos en que se desempeñen las personas.

Objetivos

- Describir las distintas tendencias a nivel mundial respecto de la gestión de los sistemas previsionales.
- Caracterizar la evolución del Sistema Previsional argentino hasta la actualidad.
- Analizar el impacto de la Reforma Previsional en los distintos puestos de trabajo y en las generaciones ingresantes.
- Indagar sobre los cambios necesarios en las políticas de Recursos Humanos de las empresas.
- Reflexionar sobre las posibilidades que tiene esta reforma de solucionar la problemática que envuelve al Sistema Previsional argentino.

Alcance

En la presente investigación se propuso analizar el impacto de la Ley 27.426 de Reforma Previsional que surge del artículo referente a la extensión de la edad de intimación de retiro de los empleados por parte de las empresas. Se analizaron también las implicancias de la disminución en las contribuciones empleadoras,

aunque no así las modificaciones en el cálculo de la movilidad y los haberes mínimos garantizados y su recepción por parte de la sociedad.

A su vez, se desarrollaron teóricamente aspectos de la gestión de Recursos Humanos (RRHH) que podrían verse alterados por la Reforma, y se excluyeron aquellos en los que no se identificaron cambios como consecuencia de ésta, como por ejemplo Capacitación, Liquidación de Sueldos, Administración de Personal, entre otros.

Agradecimientos

Los miembros de este equipo de investigación agradecen a sus familiares y amigos que los acompañaron, a los profesionales que les brindaron su generosa colaboración y a los profesores tutores de la Universidad Argentina de la Empresa.

PARTE 2 - MARCO TEÓRICO

2.1 Escenario Mundial

2.1.1 Tendencias con miras al futuro

El aumento en la esperanza de vida de la población es una de las tendencias demográficas más alarmantes a escala mundial, aunque su alcance y naturaleza varía según las regiones, según Dengsoe (2010).

Aquellos países con regímenes de seguridad social poco avanzados deberán hacer frente a mayores desafíos, desde extender la cobertura a la población con protección social limitada, como así también implementar medidas tempranas para disminuir los riesgos que surgen a lo largo del ciclo de vida.

En la mayoría de los países, la prestación por vejez es un pago periódico en función del salario percibido por el trabajador a lo largo de su etapa laboral. En algunos casos se paga un monto fijo universal que no mantiene relación con los ingresos obtenidos, mientras que en otros países se completa la pensión universal con una calculada en base a los ingresos.

Según la AISS, en su informe *Megatrends and social security: Demographic changes* (2017), la mayor proporción de los países industrializados en el mundo se enfrenta a grandes desafíos relacionados con el envejecimiento demográfico. La principal tendencia se refleja en la promoción de sistemas pluralistas que diversifican las fuentes de ingresos de jubilación para reducir los riesgos y contar con una función de redistribución destinada a aliviar la pobreza en la vejez.

2.1.1.1 La Seguridad Social desde las Naciones Unidas

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es una única agencia tripartita y especializada de la ONU que reúne a los gobiernos, empleadores y trabajadores de sus 187 Estados miembros. Tiene como principio fundador que “la justicia social es esencial para la paz universal y permanente” y funciona en base a cuatro objetivos principales:

Promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo, crear mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener

empleos e ingresos dignos, mejorar la cobertura y la eficacia de una seguridad social para todos y fortalecer el tripartismo y el diálogo social. (OIT, 1996)

Michael Cichon (2009), director del Departamento de Seguridad Social de la OIT, analizó la seguridad social en tiempos de crisis y la necesidad de un nuevo paradigma de desarrollo. Según los resultados de una reunión con expertos en estrategias de seguridad social, para los países industrializados el reto que aparece regularmente es el entorno demográfico cambiante. El envejecimiento de la población es considerado desde hace 20 años la razón principal para llevar a cabo reformas previsionales, debido a que las personas empleadas deben financiar los ingresos asistenciales de las personas inactivas y jubiladas.

Es de esperar que un mayor número de personas de edad avanzada genere un incremento en los gastos en pensiones y en asistencia sanitaria a futuro. A pesar de que los sistemas previsionales de los distintos países cuentan con diferencias significativas en su forma de financiamiento, todos deberán implementar medidas de contención de costos, incremento de ingresos y reasignación de recursos financieros.

2.1.1.2 Cómo funciona la seguridad social a nivel global

La AISS es la organización global líder que reúne a instituciones de seguridad social a nivel mundial. Su principal función es promover la excelencia en la administración de la seguridad social a través de normas profesionales, servicios y apoyo para que sus miembros desarrollen políticas y sistemas de seguridad social dinámicos. Esta organización fue creada en 1927 bajo los auspicios de la OIT y tiene su sede en Ginebra, Suiza.

En su calidad de centro mundial de recopilación y difusión de información sobre las buenas prácticas y la evolución de la seguridad social, tiene como objetivo servir de foro internacional para el intercambio de experiencias relevantes de extensión de la cobertura de las pensiones y lograr que los regímenes de seguridad social de todo el mundo sean más sostenibles.

A partir de las investigaciones realizadas por la AISS, se publicó un informe a fines del 2017 sobre las megatendencias y seguridad social.

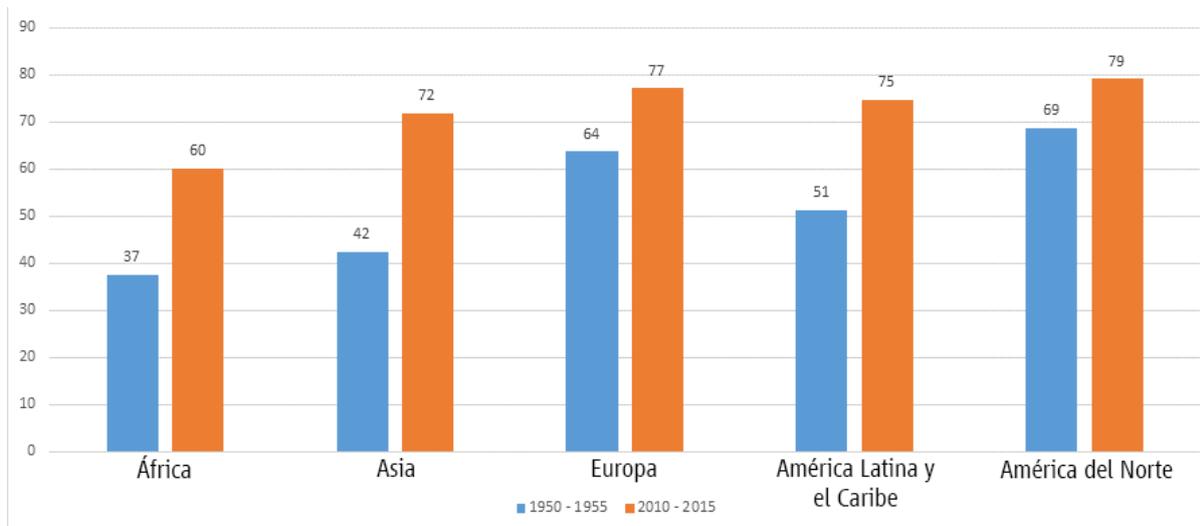
Dicho informe, analiza en primer lugar las tendencias futuras más relevantes que afectan los índices de mortalidad y morbilidad, y a su vez describe en forma breve las tendencias más recientes respecto a estos tópicos. Luego demuestra la importancia de poder predecir y estimar estas tendencias con el fin de que las instituciones sociales inherentes al tema puedan evaluar el impacto y planificar en base a éste para mitigar lo más posible sus efectos.

En la publicación se sostiene que el hecho de envejecer en sí no es un fenómeno negativo, ya que la “pirámide de la población” (la más envejecida) no representa por sí misma una carga para la sociedad dado que muchas de estas personas tienen intenciones de seguir prestando su fuerza laboral al mercado, algunas veces de forma autónoma. Y es justamente porque este grupo de mayor edad desempeña un rol activo en la economía, tanto formal como informal, (ONU Hábitat, 2012), que el gran desafío para los regímenes de seguridad social radica en adoptar medidas para garantizarle que pueda seguir aportando activamente a la sociedad.

Cerca del 68% de los adultos mayores a nivel mundial espera seguir trabajando de alguna manera u otra, y no retirarse por completo de la actividad laboral. Una de las causas que lleva a este grupo a pensar en no jubilarse definitivamente es la necesidad de poder seguir sosteniéndose económicamente y mantener determinado nivel de calidad de vida, algo que no podrá ser garantizado por las prestaciones dinerarias que otorgan los sistemas de seguridad social. (Mercer, 2018)

Otro punto que el informe desarrolla es la falta de sostén económico de las personas que llegan a la edad de retirarse, quienes en general esperan vivir entre 15 y 20 años jubiladas. Es posible que sin una adecuada planificación financiera, el aumento en la esperanza de vida implique una drástica caída en la calidad de vida esperada. En las economías en crecimiento (el caso de Argentina, por ejemplo) esta realidad se agudiza, ya que los beneficios de la jubilación financiados por empleados y empleadores suelen ser insuficientes y entonces los sistemas previsionales no tienen asegurada sostenibilidad en el tiempo. (ONU, 2017)

Figura 1. Evolución de la esperanza de vida desde el nacimiento hasta 1950



Fuente gráfico: Asociación Internacional de la Seguridad Social. (s.f) “La AISS publica un nuevo informe importante sobre los cambios demográficos y la seguridad social”. Recuperado el 20 de mayo de 2018. https://www.issa.int/es_ES/-/major-new-issa-report-on-demographic-changes-and-social-security

Este gráfico demuestra el aumento en la esperanza de vida en todas las regiones del mundo, en comparación a 50 años atrás. El incremento más significativo se encuentra en las regiones de África y Asia, donde la población ahora vive 30 años más en promedio. Por otro lado, el incremento de este indicador es mucho menor en Europa y América del Norte, donde se encuentran los países más desarrollados.

2.1.2 El sistema de reparto aplicado en España

“El sistema público de pensiones en España cubre un conjunto de contingencias relacionadas con el envejecimiento (jubilación), el fallecimiento (viudedad) y la enfermedad (incapacidad permanente). Tiene dos modalidades fundamentales, una asistencial y otra contributiva obligatoria”. (Hernández de Cos, 2017)

La modalidad asistencial se financia con impuestos generales y sus prestaciones las perciben aquellas personas con niveles de ingreso inferiores a un tope determinado, mientras que las pensiones contributivas se financian con las cotizaciones sociales de los empresarios y trabajadores activos bajo el principio de

reparto. La cuantía de estas prestaciones se calcula en base al historial laboral individual.

Tal como menciona Ayuso (2014), el Sistema Previsional público español ha sufrido diversas mutaciones a lo largo de su historia. La última reforma ha sido en el año 2013 con el objetivo de adaptar el sistema al escenario demográfico que se proyecta para el futuro. Dentro de sus modificaciones se contemplaron cambios en las condiciones de acceso a la jubilación, tales como un aumento escalonado de la edad de jubilación de los 65 a los 67 años, el incremento progresivo del período considerado para calcular la base reguladora de la pensión de jubilación y la obligación de acreditar como mínimo 37 años para acceder al 100% de la pensión.

Hernández de Cos (2017) considera que dicha reforma buscó favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de edad avanzada e incentivar el envejecimiento activo del país.

En la práctica la situación es diferente, dado que “los trabajadores españoles se jubilan de media antes de lo que estipula la Ley. Según los datos oficiales del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, la edad media real de jubilación en España en el 2016 fue de 64,1 años” (López Alonso, 2017). El 51% de los trabajadores se jubilan al cumplir la edad legal de jubilación, el 44% se retira de forma temprana y solo el 5% continúa trabajando luego de cumplir la edad jubilatoria.

2.1.3 Un sistema distinto: el estadounidense

Chaves Marin (1998) explica que el sistema de pensiones americano *Old Age Survivors and Disability Insurance System (OASDI)* es dual, dado que existen dos regímenes sobrepuestos: el de reparto y el de capitalización.

El OASDI es un programa federal que brinda ingresos y seguro de salud a los jubilados, discapacitados, pobres y otros grupos. La edad de jubilación depende del año de nacimiento, aunque generalmente ronda los 66 años de edad, momento en que la persona puede comenzar a recibir los beneficios completos.

Mesa-Lago (2014) apunta que en el sistema de retiro americano, el Estado cubre únicamente los supuestos básicos de necesidad y el resto corre por cuenta de cada individuo. Se basa en el concepto de que la mejor ayuda proviene de uno

mismo, por lo que como entidad ofrece servicios básicos limitados y la cobertura de los servicios como sanidad, pensiones y otras contingencias quedan bajo la responsabilidad del individuo.

“Este contexto es sin duda un riesgo en un país donde la protección pública es muy escasa y se traspasa la responsabilidad a la iniciativa individual”. (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2014)

Los americanos pueden ahorrar de dos formas diferentes y tienen la posibilidad de utilizar ambos mecanismos. Por un lado, pueden optar por el Plan 401(k), en el que el trabajador invierte una parte de su salario en empresas especialistas, teniendo total control sobre su ahorro. Por otro, se encuentra el *Individual Retirement Account (IRA)*, sistema privado que les permite invertir un tope máximo de US\$5.500 hasta los 50 años y luego US\$6.500. (Segal, 2018)

“Según algunos estudios, se recomienda a los ciudadanos estadounidenses haber invertido, al menos, ocho veces el salario anual para garantizarse una jubilación digna”. (BBVA, 2014)

2.2 ESCENARIO NACIONAL

2.2.1 Historia del sistema previsional argentino

Desde principios del siglo XX hasta finales de los años 80, se implementaron distintas reformas previsionales para intentar resolver los problemas financieros del sistema argentino.

En búsqueda de contener las huelgas y conflictos sociales del momento, en 1905 se impulsaron distintas políticas de previsión social, entre las cuales “se sancionó una ley que por un lado, creaba un fondo de pensiones para los trabajadores y por otro, fijaba que todo trabajador despedido a causa de huelga perdería su derecho a jubilarse y sus aportes”. (Basualdo, 2009)

2.2.1.1 Los inicios: cajas por actividad

Debido a que el fondo de pensiones creado en 1905 no incluía a todos los trabajadores, cada una de las actividades contaba con su propio sistema de protección denominados Cajas de Jubilaciones. “Cada actividad establecía en forma

independiente los requisitos y condiciones para jubilarse y en la mayoría de los casos la cuantía del haber jubilatorio estaba librado a la mala o buena administración de la Caja”. (García, 2008)

En 1944 nació el Instituto Nacional de Previsión Social (INPS) con el objetivo de centralizar las Cajas y distribuir sus fondos. De esta manera se logró contemplar a todos los trabajadores en relación de dependencia y que las cajas mejor administradas financiaran a las de menores recursos. Esto llevó a la reducción de 30 cajas a 4 de mayor cobertura: Comercio, Autónomos, Industria y Actividades Civiles, y Estiba y Estado.

De acuerdo a Isuani (2008), dicha centralización dio lugar a la sanción de la Ley 18.037 (trabajadores en relación de dependencia) y 18.038 (trabajadores autónomos) con el objetivo de unificar los requisitos para el goce de la jubilación.

En 1980 el Sistema Previsional entró en crisis como consecuencia de la combinación del envejecimiento de la población y la disminución de nacimientos, el incremento del mercado laboral en negro y la utilización de los fondos de aportes para otros fines, entre otros factores.

2.2.1.2 Los beneficios del cambio: Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones

Debido al déficit con el que contaban las Cajas, en el gobierno de Carlos Menem (1993), surgieron dos organismos de administración de aportes de los trabajadores: primero la Administración Nacional de Seguridad Social (ANSeS) dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), y luego las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP). Estas últimas funcionaban como entidades privadas responsables de recibir los aportes de los trabajadores y de su administración.

La diferencia entre estos organismos era que el estatal, por un lado, llevaba una administración de reparto en la que todos los trabajadores colaboraban a un fondo en común del que se pagaban las jubilaciones y pensiones, tal como se mantiene en la actualidad. Por otro lado, las entidades privadas utilizaban un sistema opuesto, en el que se mantenía una cuenta individual para cada trabajador. Este sistema era conocido como régimen de capitalización. (Rulli, 2009)

Las AFJP fueron objeto de múltiples críticas: “los altos costos de las comisiones percibidas por las AFJP para administrar los fondos, la demora en la tramitación de los expedientes, el diseño defectuoso generador de más déficit y los errores en las liquidaciones mixtas que aumentaron la litigiosidad”. (García, 2008)

En esta etapa, comprendida entre los años 1994 y 2001, se implementaron reformas que extendieron la edad jubilatoria de manera gradual. En el caso de las mujeres, aumentó de 57 a 60 años, mientras que para los hombres de 62 a 65 años.

2.2.1.3 La actualidad: Sistema Integrado Previsional Argentino

El 20 de noviembre de 2008, a través de la sanción de la Ley 26.425, se unificaron los diferentes regímenes previsionales en el Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA): un organismo público que funciona hasta la actualidad mediante un sistema de reparto que incluye a todos los trabajadores del territorio nacional. Según Grisolia (2014) dicho organismo “tiene como objeto la protección de la vejez, la edad avanzada, la invalidez y las consecuencias de la muerte”.

2.2.2 Respuesta del gobierno a la situación actual: la Reforma Previsional

El 8 de febrero de 2018 entró en vigencia la Ley 27.426 de Reforma Previsional (RP) que incluye la modificación de distintos artículos con respecto al cálculo de la movilidad, el haber mínimo garantizado y la edad a partir de la cual las empresas pueden intimar a sus trabajadores a jubilarse.

Eugenio Semino (2017) manifestó que "el punto con mayor controversia es, sin duda, el referido a la movilidad jubilatoria y quien conoce el Sistema Previsional argentino sabe que la llamada Reforma Previsional no es más que un conjunto de modificaciones al actual sistema".

2.2.2.1 Movilidad de las prestaciones - Capítulo I, RP

El artículo 1 de la Ley establece que la movilidad de los haberes queda determinada en un 70% por el Índice de Precios al Consumidor Nacional (IPCN), a cargo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), y en un 30% del cálculo que contempla la evolución de la Remuneración Imponible Promedio de los

Trabajadores Estables (RIPTE). A su vez, este artículo estipula que las variaciones que surjan de aplicar la movilidad se concretarán trimestralmente, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre, y no podrán en ningún caso producir una disminución en los haberes. Como menciona el Instituto para el Desarrollo Social Argentino (IDESIA), la actualización sustituye la antigua fórmula que operaba en base a dos ecuaciones. La primera establecía que las jubilaciones se ajustaban teniendo en cuenta la evolución de los salarios y los recursos tributarios con destino a ANSeS, lo que estaba condicionado por la segunda ecuación que determinaba que el aumento nunca podría superar el incremento en los recursos per cápita en un 3%.

2.2.2.2 Haberes mínimos garantizados - Capítulo II, RP

El artículo 5 de la Ley de RP hace referencia al suplemento dinerario que el Estado Nacional garantiza a todos aquellos que acrediten al menos 30 años de servicio y la edad mínima estipulada en la Ley, hasta alcanzar un haber previsional que sea equivalente al 82% del valor del Salario Mínimo, Vital y Móvil (SMVM), definido de forma trimestral por el Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil, dependiente del MTEySS.

2.2.2.3 Facultad del empleador para intimar al trabajador a jubilarse - Capítulo III, RP

La intimación a jubilarse funciona como un beneficio para el empleador, a partir del cual se extingue el contrato de trabajo sin obligación de pagar indemnización por antigüedad. La abogada especialista en derecho previsional, Elsa Rodríguez Romero (2018), adhiere que ahora sólo podrá hacerlo cuando el trabajador, además de reunir los requisitos para jubilarse, tenga 70 años de edad, tal como es descrito en el artículo 7 de la RP. Por lo tanto a partir de los 60 años para la mujer y 65 para el hombre, tienen la opción de continuar en su puesto de trabajo o retirarse por propia voluntad.

Una vez que el empleador envía la intimación y el trabajador comienza con los trámites ante la ANSeS, la relación laboral deberá mantenerse por un año más o hasta que el Estado otorgue el beneficio, lo que ocurra primero. Cabe aclarar que el

trabajador podrá iniciar los trámites ante la ANSeS para acceder al haber jubilatorio sin necesidad de haber recibido una intimación por parte de su empleador, siempre y cuando cumpla con los requisitos para acceder a la jubilación.

A su vez, el artículo 8 de la Ley hace referencia a aquellos casos en los que se decide mutuamente, entre el empleador y el trabajador, que éste último siga prestando servicios bajo la modalidad de relación de dependencia. A partir de esta decisión el empleador debe hacerse cargo únicamente de las contribuciones sociales destinadas al Régimen Nacional de Obras Sociales (RNOS) y a las Aseguradoras de Riesgo de Trabajo (ART).

2.2.3 Evolución demográfica argentina en base a los datos del INDEC

Tabla 1. Esperanza de vida al nacer por sexo. Total del país. Período 2010-2040

Año	Esperanza de vida al nacer		
	Total	Varones	Mujeres
Años			
2009 ⁽¹⁾	75,34	72,08	78,81
2015	76,92	73,72	80,33
2020	78,07	74,90	81,44
2025	79,09	75,96	82,42
2030	80,00	76,90	83,29
2035	80,79	77,72	84,05
2040	81,48	78,44	84,72

Fuente: INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Tabla 2. Tasa anual de crecimiento total, crecimiento natural, natalidad, mortalidad y migración neta. Total del país. Período 2010-2040.

Años	Tasa anual				
	Crecimiento total	Crecimiento vegetativo	Natalidad	Mortalidad	Migración neta
Por mil					
2010	11,61	11,24	18,71	7,47	0,37
2015	10,67	10,38	17,52	7,14	0,29
2020	9,58	9,36	16,33	6,96	0,22
2025	8,48	8,32	15,27	6,95	0,16
2030	7,49	7,39	14,46	7,07	0,10
2035	6,59	6,54	13,83	7,29	0,05
2040	5,74	5,74	13,32	7,58	0,00

Fuente: INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

En base a los datos del INDEC proyectados al 2040 se observa que la tasa de natalidad se reducirá en un 23,97%, mientras que la esperanza de vida se incrementará un 5,93% aproximadamente.

Jorge Colina (2017), director del IDESA, detalla que a partir del 2017 en la Argentina “no van a crecer en número absoluto los jóvenes. Va a crecer más en números absolutos la gente adulta. Como la cantidad de jóvenes va a ser la misma, van a disminuir en proporción a los demás”. Por lo tanto, “el envejecimiento poblacional es lo que pone presión sobre el sistema de reparto”.

2.3 ESCENARIO EMPRESARIAL

2.3.1 Políticas de Recursos Humanos como herramienta de adaptación: la gestión del cambio es inevitable.

Francisco Mesonero (2016), director general de la Fundación Adecco, afirma que:

El gran reto es convencer a las empresas de que recuperar el talento *senior* es una ventaja competitiva. Hemos de dar por clausurada la etapa de discriminación al trabajador mayor de 45 años, hay que tener en cuenta que están en el ecuador de su vida profesional y que además cuentan con valores que los hacen altamente competitivos como la experiencia, la madurez o el control emocional.

A partir de la fuerza laboral cada vez más envejecida, las empresas deben hacer frente a esta realidad y asumir los retos a los cuales se encuentran expuestas, a fin de mantenerse competitivas. Según Mesonero (2016), los aspectos más importantes que deben ser tomados en cuenta son el posible desajuste de competencias entre los trabajadores, especialmente debido a la brecha digital, la adaptación de puestos de trabajo que requieren esfuerzo físico y reemplazo por tareas cognitivas, menor rotación en las empresas y la posible pérdida de competitividad ante mercados emergentes.

Según su análisis será necesario llevar a cabo acciones para minimizar el impacto negativo, como por ejemplo promover la convivencia intergeneracional y

estimular el trabajo en equipo, fomentar el intercambio de valores, incorporar al mercado a los sectores de la población más inactivos y desarrollar políticas que inciden en un estilo de vida saludable para mejorar la calidad de vida de los mayores de edad.

2.3.1.1 Implementación de la metodología de *Outplacement*

Al momento de finalizar una relación laboral existe la posibilidad de que las empresas acompañen a sus ex empleados mediante la técnica del *Outplacement*. Esto puede ser aplicado en momentos en que las compañías precisen desvincular a personal por cuestiones económicas o al momento del retiro o jubilación de sus colaboradores.

Según Gustavo Aguilera (2017), gerente de Capital Humano del Grupo Manpower Argentina, la herramienta hoy toma impulso no sólo para personal jerárquico, sino que también para colaboradores de niveles inferiores.

El objetivo de esta política es contener y re-orientar a los individuos que dejan de trabajar, para lograr concluir la relación laboral en buenos términos. Esto busca, a su vez, generar una visión optimista para que la persona se valore a sí misma, sin afectar su reputación en el mercado de trabajo y vida personal.

Carla Fernández (2017), consultora especialista en el tema, comenta que al momento de la jubilación, la herramienta de *Outplacement* se utiliza particularmente como metodología de ayuda y soporte durante el proceso de transición, dado que para el individuo puede ser una experiencia dolorosa a nivel económico y emocional.

2.3.1.1.1 Ventajas del *Outplacement* para el empleado

El programa está principalmente orientado a beneficiar al empleado, ya que es a quien se le brindan las distintas herramientas. La licenciada Cristina Mejías (2010), consultora corporativa de RRHH en Argentina, enumera los siguientes beneficios para los trabajadores:

- Contar con apoyo de profesionales del área de RRHH ante la situación traumática que implica una desvinculación.

- Analizar en profundidad su perfil laboral detectando fortalezas y aspectos a trabajar.
- Planificar su carrera profesional.
- Diseñar una estrategia orientada a la continuidad laboral, con el fin de detectar las empresas en las que el *expertise* de la persona puede constituir un valor agregado, o actividades rentables que pueda emprender por sí mismo.
- Adquirir las herramientas imprescindibles para conducir su búsqueda laboral en forma óptima: currículum vitae, entrenamiento en entrevistas, entre otras.
- Obtener conocimiento sobre cómo enfrentar un mercado laboral altamente competitivo y recesivo.

2.3.1.1.2 Ventajas del *Outplacement* para la empresa

De acuerdo con Mejías (2010), entre los beneficios que trae el *Outplacement* para la empresa se encuentran:

- Cuidar el clima interno y la imagen externa de la empresa.
- Facilitar el proceso de desvinculación para evitar litigios y situaciones no gratas.
- Cuidar los recursos humanos salientes a través de la entrega de algo más que una indemnización monetaria por su desvinculación.
- Brindar entrenamiento y apoyo a quienes deban enfrentar la compleja tarea de conducir una entrevista de desvinculación.

2.3.2 Selección de personal y sus aspectos críticos

Una de las áreas clave de la gestión de los recursos humanos es Reclutamiento y Selección de personal. Este concepto es entendido como:

Una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo las características personales de un conjunto de candidatos que (...) los hacen más cercanos a un conjunto de características y capacidades

determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. (De Ansorena Cao, 1996)

El proceso de selección se divide en distintas etapas que incluyen desde la detección de candidatos en el mercado laboral, hasta su incorporación en la empresa.

2.3.2.1 Pronosticar la necesidad de personal

Anualmente las empresas plasman sus objetivos y estrategias genéricas de negocio, a partir de las cuales se desprende la planificación de las necesidades de personal para el período considerado (Fernández Caveda, 1998). Este análisis surge a partir del pronóstico de los requerimientos de personal, la posibilidad de incorporar candidatos externos y los candidatos internos disponibles.

A su vez, Daniel Martínez (2018), profesor de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y director de la consultora de RRHH Pharus, considera que, para determinar la necesidad de personal, se debe contemplar una serie de factores específicos de la empresa y de sus empleados. Por ejemplo, la demanda de productos o servicios, el desarrollo de nuevos negocios y plantas, la rotación de personal, la introducción en nuevos mercados, los cambios tecnológicos, los recursos financieros y las características de los empleados.

Con respecto a este último aspecto, se debe hacer foco en identificar el personal que se encuentra en edad jubilatoria o próximos a tener familia.

2.3.2.2 Relevamiento del perfil

“Todo perfil tiene como mínimo dos partes: el perfil en sí mismo y el perfil de la organización. De la armonización de ambos surgirá el verdadero perfil requerido para la búsqueda que debemos realizar” (Alles, 1998).

El aspecto organizacional hace mención a aquellos requerimientos y características con los que tienen que contar todos los colaboradores de la empresa. Por ejemplo, la filosofía, cultura, historia, misión y visión de la misma.

Fernández (2009) explica que, por otro lado, se encuentran los requisitos específicos del puesto, entre los cuales se encuentran su objetivo, la dimensión,

áreas de resultado y acciones, desarrollo de carrera, requerimientos objetivos, requerimientos del entorno social y requerimientos de competencias.

Con respecto a los requerimientos objetivos, estos mismos hacen referencia a aquellas características que la persona tiene o no tiene, y que no dan lugar a la subjetividad, como por ejemplo la edad, el sexo, estado civil, disponibilidad para viajes, entre otros.

Según Alles (1998), la construcción del perfil se debe realizar de manera conjunta entre el área de RRHH y el cliente interno de la empresa. El responsable de selección es quien aporta información actualizada sobre el mercado laboral y los diferentes perfiles disponibles, mientras que el cliente interno, por su parte, brinda una descripción de las tareas diarias, los comportamientos requeridos y el contexto en que se desenvolverá la persona que ocupe el puesto de trabajo.

Es función crítica del selector poder decodificar e interpretar la demanda del cliente interno de la mejor forma posible, a fin de lograr que la selección de los candidatos se realice eficazmente. (Martínez, 2018)

2.3.2.3 Reclutamiento

De acuerdo a lo comentado por Dessler (1996), se entiende por reclutamiento el conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, a fin de seleccionar a alguno de ellos para que reciba la oferta de empleo.

Es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado. (Milkovich y Boudreau, 1998)

La identificación de candidatos se da a través de dos fuentes: interna o externa. Inicialmente, ante la necesidad de personal, se recurre a la exploración dentro de la propia compañía para, luego de haber agotado dicho recurso, analizar el mercado externo.

Tabla 3. Ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Más económico. • Más rápido. • Más seguro en cuanto a los resultados finales. • Motiva empleados. • Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización no siempre ofrece oportunidades de progreso. • Puede generar conflictos de intereses. • Evita la renovación que aporta la gente nueva (status quo).
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Trae nuevas experiencias a la organización. • Renueva los recursos humanos de la empresa. • Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios postulantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con mayor duración que el reclutamiento interno. • Más costoso. • Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. • Puede traer aparejado problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto).

Fuente: Alles, M. (1998) *Empleo: El proceso de selección. La incidencia de la empleabilidad y el desempleo en la atracción e incorporación de recursos humanos.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi, página 164

2.3.2.3.1 Reclutamiento interno

Para poder llevar a cabo la búsqueda dentro de la organización es necesario identificar los posibles candidatos internos y evaluar potenciales ascensos o traslados para cubrir el puesto vacante.

Como principales fuentes de reclutamiento interno Martínez (2018) identifica:

- *Job posting*: difusión de la búsqueda laboral a través de medios internos de comunicación accesibles para todos. Se precisa una política detallada de requisitos para postularse, así como también un *feedback* apropiado a los candidatos.
- Cuadro de reemplazo: realizado para aquellos puestos de trabajo de nivel jerárquico u ocupados por especialistas. La acción consiste en designar un potencial reemplazante para cada uno de estos puestos.

Cuando un responsable de RRHH logra que con su tarea de desarrollo las personas asciendan en la organización, cumple con dos propósitos básicos de su

función: por un lado, solucionar una necesidad a un bajo costo y por otro, brindar una oportunidad de crecimiento a un colaborador. (De Ansorena Cao, 1996)

2.3.2.3.2 Reclutamiento Externo

Antes de dar inicio a una búsqueda externa, Luis Puchol (2010), director de Puchol y Asociados Consultores en RRHH, considera necesario evaluar los perfiles disponibles en el mercado, así como el sueldo promedio ofrecido para el puesto.

En el caso de búsquedas de personal jerárquico o confidenciales, se suele tercerizar el proceso y contratar a un consultor externo.

Entre las principales fuentes de reclutamiento externo se encuentran los candidatos referidos internamente, bolsas de trabajo de universidades, ferias de empleo, base de datos de la empresa y avisos publicitados en redes sociales, portales web, radio, televisión, entre otros.

El anuncio a ser difundido funciona como una pieza publicitaria que busca captar la atención del target de perfiles profesionales, a través de su identificación con los requisitos detallados y la descripción de tareas.

2.3.2.4 Preselección de candidatos

Una vez publicado el anuncio, a medida que se reciben las postulaciones con el envío de los *Currículum Vitae* (CV) por parte de los candidatos, se requiere de un proceso para su preselección que antecede a la citación de entrevistas.

Martínez (2018) resalta que en la primera lectura de CV se analizan los aspectos estructurales (edad, estudios), funcionales (experiencia, rotación) y formales (prolijidad, ortografía) del candidato. Como segundo filtro se realiza una lectura interpretativa de los CV, y se tienen en cuenta los requisitos excluyentes, historia laboral y movilidad. De este modo se comprende la continuidad cronológica y lógica. Finalmente, se define la preselección de los candidatos a través de breves entrevistas en forma telefónica (*screening* telefónico) o cuestionarios por mail. También se pueden enviar exámenes o *tests online* para determinar si el postulante cuenta con los conocimientos básicos exigidos para el puesto.

Una vez definidos los candidatos potencialmente alineados para el puesto, se los contactará para citarlos a entrevista.

2.3.3 Disminución en el nivel de rotación

Álvarez (2013) define la rotación de personal como la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones o fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado período de tiempo.

2.3.3.1 Causas de rotación

Algunas de las causas internas que pueden impactar en el nivel de rotación son (Castillo, 2006): política salarial, tipo de supervisión, oportunidades de progreso profesional, condiciones físicas del ambiente de trabajo, cultura organizacional, programas de capacitación y criterios de evaluación del desempeño.

También existen fenómenos externos que influyen en la rotación de personal, como por ejemplo la oferta y demanda del recurso humano en el mercado, las oportunidades de empleo en el mercado laboral y la situación económica presente.

2.3.3.2 Cálculo del índice

De acuerdo con Castillo (2006), el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que ingresan y egresan, en función con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo dado.

El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

A: número de personas contratadas durante el período considerado.

D: personas desvinculadas durante dicho período.

F1: número de trabajadores al comienzo del período.

F2: número de trabajadores al final del período.

Cagigas (2011) destaca que de este índice básico se desprenden otros más específicos:

- Índice de rotación no deseada: número total de empleados en posiciones críticas o con alto potencial que salen por mes entre el número medio de empleados.
- Índice de rotación voluntaria vs. involuntaria: relación entre la cantidad de empleados que se van por propia iniciativa, frente a aquellos cuya causa de baja es el despido.
- Índice de rotación evitable vs. inevitable. La rotación inevitable es la que se produce por causas ajenas a la empresa. Por ejemplo: el marido o la esposa que siguen a su cónyuge en su destino profesional a otra ciudad, las mujeres embarazadas que no regresan a la empresa después de dar a la luz, los empleados que se van para iniciar una nueva carrera de diferente naturaleza, entre otros.

Es útil realizar análisis de estos índices teniendo en cuenta diferentes criterios de segmentación, como por ejemplo centro de trabajo, grupos de edad, niveles jerárquicos y antigüedad en el puesto. A su vez, es de gran aporte seguir la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, o compararlos con aquellos valores procedentes de otras organizaciones. (Sarriés Sanz y Casares García, 2008)

PARTE 3 - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Paradigma cualitativo

Hablar de métodos cuantitativos y cualitativos de la investigación es más abarcativo que hablar solamente de técnicas de recopilación de datos. Según Kuhn (1962) corresponde caracterizarlos como paradigmas, es decir, “como un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado del mundo”.

Este trabajo de investigación se realizó bajo una perspectiva cualitativa, dado que el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen.

Jacobs (1987) enumera como principales características de los métodos cualitativos:

- Implementación de la inducción analítica: observación de los hechos; las generalizaciones se llevan a cabo a partir de los datos recopilados con la finalidad de distinguir patrones.
- Análisis de la proximidad y el mundo natural: cercanía del observador hacia los hechos y las personas. Se estudian los fenómenos en su marco natural sin distorsionarlos ni someterlos a otros experimentos.
- Orientación hacia el descubrimiento de la estructura de interpretación por sobre su imposición.
- Actividad dialógica: no sólo se observan los datos, sino que hay diálogo permanente entre el observador y lo observado, entre la inducción y la deducción.
- Utilización de aspectos subjetivos: se orienta más a los significados intersubjetivos construidos y atribuidos por los actores sociales por sobre los hechos que la realidad aporta.
- Implementación de lenguaje simbólico y conceptos comprensivos en vez del uso de estadística.

3.2 Tipo de investigación

El carácter de la investigación es de tipo exploratorio, dado que el objetivo es examinar la RP que entró en vigencia en febrero del corriente año, y que por ende es un tema poco estudiado hasta la fecha.

3.3 Instrumentos de investigación

Sabino (1992) detalla que la técnica de la entrevista, desde el punto de vista metodológico, es una forma de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación en situación cara a cara.

El investigador formula preguntas a aquellas personas que puedan aportarle datos de interés, y se establece un diálogo propio y asimétrico, en donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente de dicha información.

Las preguntas del cuestionario pueden ser estructuradas o semi estructuradas. A lo largo de nuestro trabajo de campo implementaremos entrevistas semi-estructuradas, las cuales se basan en la utilización de una guía de preguntas, y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar o aclarar conceptos y ahondar en temas que aporten al trabajo. (Hernández Sampieri, 2003)

La principal ventaja de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información, al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Por otro lado, se encuentran las desventajas de este método entre las cuales priman el tiempo, el costo y la subjetividad del entrevistador.

3.4 Triangulación metodológica

“La triangulación se refiere al uso de varios métodos, fuentes de datos, teorías, investigadores o ambientes en el estudio de un fenómeno” (Mayumi Okuda Benavides, 2005). Este término representa el objetivo del investigador en la búsqueda de patrones de convergencia para poder desarrollar o corroborar una interpretación global del fenómeno objeto de la investigación.

Dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, y ofrece la posibilidad de

visualizar un problema desde diferentes ángulos para de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos.

Una de las ventajas primordiales de la triangulación es que, cuando dos estrategias arrojan resultados similares, esto corrobora los hallazgos, y, cuando no ocurre lo mismo, ofrece la posibilidad de contar con una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del fenómeno en cuestión. De esta forma, la triangulación no sólo sirve para validar la información, sino que se utiliza para ampliar y profundizar su comprensión.

Denzin (1991) identifica cuatro tipos de triangulación: la metodológica, la de datos, la de investigadores y, por último, la de teorías.

La triangulación implementada en este trabajo es de investigadores, en la que la observación y el análisis del fenómeno se lleva a cabo por personas provenientes de distintas disciplinas para dar mayor fortaleza a los resultados. De esta manera, los hallazgos finales serán producto del consenso de todos los analistas e investigadores, y así minimizar los sesgos de utilizar un único investigador.

Figura 2. Triangulación metodológica



Fuente: Elaboración propia.

La muestra está conformada por tres tipos de entrevistas que ofrecen al trabajo distintos enfoques sobre los objetivos de investigación abordados.

El primer grupo está conformado por profesionales referentes del área de RRHH de empresas privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los rubros de estas empresas son periodístico, vitivinícola y energético. A través de estas entrevistas se analiza la aplicación del tema en industrias diversas que incluyen distintos puestos de trabajos y requieren competencias diferentes de sus colaboradores.

La segunda perspectiva es abordada por una consultora especialista en selección y reclutamiento de personal, que brinda un punto de vista más abarcativo y sistémico sobre el mercado laboral argentino, y sus modificaciones a lo largo del tiempo con respecto a la demanda y oferta de trabajo.

Finalmente, dos abogados especialistas en derecho previsional son quienes proveen información acerca de lo que ocurre hoy en día según su experiencia y conocimiento en la materia.

Con respecto a la identidad de las personas entrevistadas, se solicitó confidencialidad en la mayoría de los casos. Debido a esto, en el trabajo de campo no se las mencionará.

3.5 Cuadro metodológico

Tabla 4. Cuadro metodológico

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Reforma previsional	Evolución del sistema previsional	Causas que llevaron a la reforma	Entrevista a referente de derecho (Preg. 1)
	Sistemas previsionales mundiales	Características de los sistemas previsionales a nivel mundial	Entrevista a referente de derecho (Preg. 1)
		Resultado de las reformas previsionales a nivel mundial	Entrevista a referente de derecho (Preg. 2)
	Ley 27426	Efectos a corto y largo plazo de la RP	Entrevista a referente de derecho (Preg. 3)
		Casos de postergación del trámite jubilatorio	Entrevista a referente de derecho (Preg. 4)
		Falencias de la RP	Entrevista a referente de derecho (Preg. 5)
Impacto en las prácticas de RRHH	Selección de personal	Novedades en el proceso de reclutamiento y selección	Entrevista a referente de RRHH (Preg. 1) y consultora (Preg. 1)
		Nivel de postulaciones de personas mayores en las búsquedas internas	Entrevista a referente de RRHH (Preg. 2)
		Nivel de oferta laboral de personas mayores	Entrevista a consultora (Preg. 2)
		Listado de áreas y niveles jerárquicos afectados por la reforma	Entrevista a referente de RRHH (Preg. 3) y consultora (Preg. 3)
		Nivel de exigencia a la hora de seleccionar ingresantes	Entrevista a referente de RRHH (Preg. 4) y consultora (Preg. 4)
	Nivel de Rotación	Nivel de rotación	Entrevista a referente de RRHH (Preg. 2) y consultora (Preg. 2)
	Políticas de RRHH	Implementación de <i>Outplacement</i>	Entrevista a referente de RRHH (Preg.5) y consultora (Preg. 5)
		Listado de nuevas políticas o modificaciones	Entrevista a referente de RRHH (Preg 6)

Fuente: Elaboración propia

PARTE 4 - TRABAJO DE CAMPO

4.1 Análisis de entrevistas realizadas a la muestra

4.1.1 Entrevistas a referentes del área de Recursos Humanos de empresas privadas

4.1.1.1 Empresa de rubro periodístico

A partir de la entrevista con la gerente de RRHH de empresa líder en el rubro de medios de comunicación, se identificó la particularidad de que en esta industria el factor edad de los colaboradores no es algo condicionante en la actividad. Esto fue relacionado con que la competencia clave es la habilidad para investigar, analizar y transformar datos en información relevante, lo que implica que lo más valorado es la capacidad intelectual del capital humano. “Es una compañía en la que hay gente referente que ha pasado los 70 años y continúa. Acá es muy normal, como si van al ámbito médico o de los abogados”, mencionó la gerente (ver marco teórico 3.2). Entonces, en respuesta a la primera pregunta, no pudo describir ninguna modificación en el proceso de reclutamiento y selección, dado que la edad nunca fue un requisito objetivo y excluyente para los puestos de trabajo vinculados a la redacción. Sí describió que esto ocurre en el área de Sistemas, *Big Data* y Comerciales, dado que no se pudieron encontrar en el mercado personas mayores con el tipo de conocimientos que se requieren para estos puestos. (Ver marco teórico 3.2.2)

Por otro lado, al momento de realizar reclutamiento interno, no percibió ningún cambio como consecuencia de la RP. El nivel de rotación de personal se mantuvo constante, debido a que, según su opinión, las personas cercanas a la edad jubilatoria tomaron la decisión con anticipación y no cambiaron su opinión al respecto. La referente consideró que la excepción a esto podría encontrarse en aquellos casos que necesiten continuar como consecuencia de su condición económica (ver marco teórico 1.1.2, Mercer) o por tener la energía para seguir trabajando. Más allá de esto, no se les presentó por el momento ningún caso de este tipo, aunque consideró que si ocurriera, esto implicaría un retraso en los

cuadros de reemplazo (ver marco teórico 3.2.3.1, Martínez) y una mayor dificultad para quienes desean ingresar en la compañía. Esto se vería reflejado en una reducción en el índice de rotación. (Ver marco teórico 3.3)

Debido a que los puestos de trabajo implicados en este rubro no precisan esfuerzo físico ni constante actualización de conocimientos o habilidades, considero que no existe una diferencia entre las áreas ni niveles jerárquicos. De todos modos, la persona entrevistada reconoció que en el caso de industrias, la condición física de los trabajadores puede llegar a ser un limitante a la hora de querer continuar con su labor por más tiempo.

Por último, con respecto a las políticas propias de la gestión de RRHH, el *Outplacement* no fue considerado como herramienta útil para acompañar a quienes se retiraron por jubilación, al considerar que estas personas ya tenían planificados proyectos personales. La empresa manifestó que esta política sería mejor vista para los casos de despido sin causa. (Ver marco teórico 3.1.1)

A pesar de esto, todo el departamento de RRHH se interiorizó acerca de la RP para tener conocimiento de las posibles situaciones que se pueden presentar y cómo manejarlas.

Como política informal, la compañía siempre ofreció el acompañamiento legal para sus empleados a la hora de iniciar el trámite jubilatorio, en especial acerca de los cambios en la cobertura médica. Esta política siempre existió, es decir, no surgió como consecuencia de la reforma. A esto se suma que existe la posibilidad de avanzar con un contrato a plazo fijo con aquellos ex empleados ya jubilados que desean continuar trabajando, y son considerados recursos valiosos para la compañía. (Ver marco teórico 3.1, Mesonero)

4.1.1.2 Empresa de rubro vitivinícola

El referente del área de RRHH de la empresa opinó que el proceso de reclutamiento y selección no se vio afectado por la RP. La empresa siempre ha hecho selección de personal externo para puestos *junior* a ser desarrollados, los cuales generalmente son cubiertos por personas jóvenes sin experiencia, mientras que los mandos más altos tienden a ser cubiertos a través de los cuadros de reemplazo (ver marco teórico 2.3.2.3). A su vez, comentó que todos los requisitos

de los perfiles de puesto están predeterminados, sobre los cuales se realiza el proceso de selección, priorizando las competencias de los candidatos, tal como se explica en el punto 2.3.2.2 del marco teórico.

En cuanto a búsqueda interna, la empresa nunca contó con *job posting* ni otro método similar, por lo que los movimientos generalmente se realizan en base a la evaluación de desempeño y los cuadros de reemplazo. (Ver marco teórico 2.3.2.3.1, Martínez)

Lo que sí se vio modificado a partir de la RP es el retraso en los cuadros de reemplazo así como una disminución en el nivel de rotación. Esto se debe a que el área de RRHH ya contaba con que aquellas personas próximas a jubilarse no se iban a quedar por más tiempo en la empresa. Y, a partir de la puesta en vigencia de la RP, los movimientos y promociones se vieron retrasados (ver marco teórico 2.2.2.3 y 2.3.3). A partir de su experiencia, mencionó dos casos de personal de RRHH para los que ya contaban con un reemplazo, y sólo uno de ellos se pudo concretar, debido a que el otro colaborador, ya habiendo manifestado su interés por retirarse, optó por permanecer en su puesto de trabajo a raíz de la RP. (Ver marco teórico 2.2.2.3)

La persona entrevistada detalló que, por un lado, aquellas personas que ocupan puestos estratégicos, al sentir que ya no se encuentran alineados con los requisitos exigidos por la compañía y el mercado, deciden retirarse. Esto se vio reflejado sobre todo en las áreas de Ventas y Sistemas, debido a que los cambios tecnológicos influyeron en gran magnitud en las tareas a desarrollar en los puestos de trabajo. Por otro lado, quienes cubren posiciones operativas o técnicas, al desempeñar tareas más repetitivas y rutinarias, deciden quedarse por más tiempo (ver marco teórico 2.3.2.2). Además se suma la importancia del aspecto económico, dado que los haberes jubilatorios a percibir serán menores al sueldo. (Ver marco teórico 2.1.1.2, Mercer)

Al consultar por el impacto de la RP en las nuevas generaciones, la especialista opinó que sus planes de desarrollo y crecimiento se verán demorados (ver marco teórico 2.3.2.1), por lo que este retraso podría implicar una búsqueda de oportunidades en otras compañías. “La ansiedad de crecer va a ser alta y va a generar mayor rotación con otras empresas”, concluyó. De todos modos, no

reconoció mayores exigencias para la búsqueda de sus primeros trabajos, dado que estos puestos *junior* a los que los jóvenes sin experiencia aspiran no suelen ser ocupados por personas mayores. Explicó que podría ser más difícil para puestos *semi-senior*, en los que sus ocupantes pueden tardar más tiempo en retirarse o ascender dentro de la compañía. (Ver marco teórico 2.3.2.1)

Finalmente, con respecto a las políticas de RRHH, la empresa no modificó ni implementó nuevas herramientas de gestión del capital humano como consecuencia de la RP. De todas formas, se mencionó que se profundizó acerca del tema y que están al tanto de cómo deben actuar ante los casos de colaboradores en edad jubilatoria. (Ver marco teórico 2.2.2)

En cuanto a la herramienta de *Outplacement* (ver marco teórico 2.3.1.1), al margen de que no es utilizada por la empresa, se consideró de utilidad para acompañar a la persona durante el proceso de cambio que implica la jubilación.

4.1.1.3 Empresa de rubro energético

Desde la empresa, ante la primer consulta acerca del proceso de selección, mencionaron que no se produjeron cambios en la metodología de reclutamiento de candidatos a partir de la RP. Pudieron identificar que hubo una reducción en el número de vacantes que se generaban y necesitaban cubrir. Esto lo relacionaron principalmente con una disminución en el índice de rotación y la demora en los cuadros de reemplazo: “si la persona se queda sentada en la silla, no tenemos otra alternativa que demorar el proceso”, lo que representó una imposibilidad para incluir a los jóvenes en la empresa. (Ver marco teórico 2.3.2.3.1 y 2.3.3)

Sumado a esto, al momento de encarar una búsqueda laboral interna, observaron que, en general, la gente mayor de 50 años ya no se postulaba. “Prefieren quedarse en el puesto en el que están”, afirmaron desde la compañía. (Ver punto 2.3.2.3.1 del marco teórico)

A pesar de la poca incidencia de la RP en el proceso de selección, remarcaron que el nivel de rotación disminuyó drásticamente tanto en hombres como en mujeres. Al momento de la aprobación de la Reforma en diciembre de 2017, de 43 intimaciones que se habían enviado a los empleados que contaban con los requisitos jubilatorios, únicamente 5 mujeres y 5 hombres decidieron retirarse. Es

decir que la gran mayoría dejó la intimación sin efecto para continuar en su puesto de trabajo. De todos modos, la empresa no pudo determinar con claridad la cantidad de años que las personas en edad jubilatoria decidirían continuar trabajando. (Ver marco teórico 2.2.2.3).

Al momento de identificar los puestos que ocupaban aquellas personas que eligieron permanecer en la empresa, los referentes pudieron reconocer que generalmente se trata de puestos administrativos. Hubo también casos de operarios, pero únicamente aquellos que desarrollaban tareas que no requerían de grandes esfuerzos físicos. Un factor en común entre todos ellos fue el incentivo económico que representa su salario actual, en contraposición con los haberes jubilatorios que les correspondería percibir, además de la necesidad de mantener la cobertura médica provista por la empresa. “Prefieren seguir hasta los 70 y por lo menos se aseguran un ingreso mayor hasta los 70, con el bono y el aguinaldo, y después cobran la jubilación”, mencionaron. De todos modos, aquellos empleados que contaban con dificultades de salud, decidieron jubilarse a pesar de su preocupación económica. (Ver marco teórico 2.1.1.2, Mercer y 2.3.2.2)

Una particularidad expresada por la Compañía, es que al haber estado en manos del Estado y luego haber sido privatizada, cuenta con personal con antigüedad promedio de 18 años y cuya edad media ronda los 42 años. Es por eso que la mayoría de los colaboradores se siente contenido dentro de la empresa y les es muy difícil tomar la decisión de retirarse. Desde el departamento de RRHH, implementaron actividades tales como cursos y charlas para preparar a quienes estaban cercanos a la jubilación. El objetivo fue el asesoramiento acerca de proyectos a futuro, cobertura médica y trámites a realizar. Al no haber obtenido el nivel de adhesión esperado, se dejó de realizar y se contempló la posibilidad de contratar el servicio de *Outplacement*. (Ver marco teórico 2.3.1)

Por último, respecto a la implementación de políticas de RRHH, se mencionó que no hubo ninguna modificación en este sentido. Por otro lado, manifestaron que debían dar libertad de acción al personal hasta los 70 años y dejar sin efecto las intimaciones enviadas. De esta manera, la actividad de la compañía seguiría entonces con normalidad como si la Ley siempre hubiera establecido los 70 años como edad jubilatoria. (Ver marco teórico 2.3.1)

4.1.2 Entrevista a referente de consultoría

4.1.2.1 Consultora especialista en proceso de reclutamiento y selección

La referente entrevistada ofreció una visión global del mercado laboral argentino. Afirmó que la vigencia de la RP no modificó la demanda de personal de los clientes, sino que acompañó un cambio que ya se venía generando en las empresas en los últimos años. Debido a la creciente incorporación de políticas inclusivas respecto a la integridad e igualdad, cada vez son más las compañías que a la hora de seleccionar candidatos, se enfocan meramente en las competencias dominantes de los puestos, y dejan de lado los aspectos objetivos como la edad, el género y la discapacidad. (Ver marco teórico 2.3.2.2)

Ante la consulta por la aparición de una mayor cantidad de postulaciones de gente en edad avanzada, la especialista destacó un aumento en la cantidad de personas mayores que aplican a ofertas laborales a través de los portales y redes sociales. “Hoy una persona de 60 o 70 años tiene LinkedIn y eso antes no existía. Esto quiere decir que la gente es usuaria a pesar de no ser una herramienta usual para ellos. Se dieron cuenta que era necesaria”, mencionó. Esto no significa que estas personas no estuvieran buscando trabajo, si no que no lo estaban haciendo por los medios adecuados, detallados en el punto 2.3.2.3.2 del marco teórico acerca del reclutamiento externo.

Con respecto a la rotación en las empresas, la referente detalló que se mantuvo constante, como así también los cuadros de reemplazo y el flujo de personas (ver marco teórico 2.3.3.1). A su vez, explicó que durante los últimos años, se observó que una vez que las personas cumplen con los requisitos para jubilarse, se les ofrece la opción de continuar trabajando bajo otra modalidad de contratación. De esta manera, la empresa retiene el *expertise* y conocimiento de la persona (ver marco teórico 2.3.1, Mesonero). “Hoy es cierto que reemplazan a esas personas e incorporan gente nueva que gana menos y tiene menos edad, pero eso no quiere decir que a la persona mayor la sacaron del sistema, sino que su forma de trabajar cambió”, afirmó.

Con respecto a la decisión de los empleados acerca de si a partir de la RP continuarían trabajando o no, mencionó que en el 60% de los casos éstos optarían por permanecer en las empresas. De todos modos, esta decisión se encuentra

sujeta a las características y preferencias personales de cada persona y a cómo se sienten en el puesto que ocupan, además de temas monetarios (ver marco teórico 2.1.1.2, Mercer). En cuanto a las áreas funcionales más afectadas, la especialista afirmó que en los sectores de Finanzas y Contabilidad, se observa una tendencia a que las personas hagan más uso del beneficio que establece RP y se queden trabajando por más tiempo. A esto lo explica que los procesos y procedimientos no se modificaron de manera significativa con el correr de los años, mientras que en Sistemas, por ejemplo, al ser un área en el que la persona debe estar constantemente reinventándose y actualizando conocimientos, sería un impedimento para personas mayores de edad (ver marco teórico 2.3.1, Mesonero). Por otro lado, en los puestos operativos, donde la fuerza motriz se deteriora con el paso del tiempo, si la persona decide continuar trabajando, la empresa deberá reconsiderar las tareas a desempeñar por el riesgo que éstas pueden implicar. (Ver marco teórico 2.3.1)

En relación al ámbito internacional, la especialista realizó una comparación con países de Europa, y comentó que allí, tanto hombres como mujeres, permanecen en sus trabajos durante más años en relación a nuestro país. Esto se debe a que cuentan con un muy buen estado de salud por el aumento en la esperanza de vida, y por esto no tienen intención de jubilarse. (Ver marco teórico 2.1.1)

En función de la posible dificultad y exigencia hacia los nuevos ingresantes por parte de las empresas, la entrevistada consideró que hoy en día la competitividad es mayor y que no alcanza con tener únicamente una carrera de grado, sino que es fundamental especializarse en un tema, realizar un *Master in Business Administration (MBA)* o un *Philosophiæ Doctor (PHD)*, por ejemplo. La edad dejó de ser un condicionante para la inserción laboral, porque ahora la importancia para la mayoría de las empresas radica en el manejo de las tecnologías e idiomas. (Ver marco teórico 2.3.2)

Para concluir, ante la consulta sobre la herramienta de *Outplacement*, resaltó que sirve para reciclar a la persona en cómo y dónde buscar trabajo, dado que la gente mayor no está dispuesta a jubilarse, sino que, por el contrario, ingresa en una “tercera edad laboral”, dado que el ciclo de vida se extendió. Es decir, que el

colaborador puede seguir trabajando de otra forma, y la empresa debe ayudarlo a transitar ese cambio. (Ver marco teórico 2.3.1.1)

4.1.3 Entrevistas a referentes en materia de derecho previsional

4.1.3.1 Abogado especialista en derecho previsional

El especialista analizó los aspectos técnicos de la RP, los motivos y causas que la impulsaron, la reglamentación de la misma y las posibles repercusiones en todos los ámbitos de aplicación.

Identificó que el déficit en la cuenta de seguridad social a nivel nacional, la imposibilidad económico-financiera de sostener el sistema actual en el tiempo y el creciente compromiso del Estado en materia social (que implica mayor gasto), representan gran parte de las causas que impulsaron el proyecto que finalmente se convirtió en Ley. (Ver marco teórico 2.2.1.3)

Los juicios que hoy enfrenta el Estado por cuestionamientos a la forma en que la ANSeS liquidó y liquida los haberes jubilatorios, y por consiguiente las millonarias sumas de dinero que deberán desembolsarse a favor de los damnificados, se han convertido en una importante carga para el Sistema, afirmó.

El referente mencionó que la reforma de la Constitución Nacional del año 1994 incorporó el artículo 14 bis que establece mayores beneficios a los trabajadores y jubilados e incluye el concepto de movilidad (ver marco teórico 2.2.2.1). Es decir, el Estado tiene la obligación de asegurarle a todos los jubilados un haber mínimo garantizado y la movilidad del mismo de acuerdo a las fluctuaciones del mercado laboral. En ese entonces, remarcó, existían casos de personas con puestos jerárquicos cuyos haberes jubilatorios, una vez retirados, representaban apenas el 20% del sueldo que percibían en relación de dependencia (ver marco teórico 2.1.1.2, Mercer). Situaciones como estas generaron reclamos judiciales que, una vez que llegaron a instancia de Corte Suprema (aclaró que actualmente la mitad de las causas que maneja son previsionales), obtuvieron fallos a favor del jubilado y sentaron jurisprudencia favorable a éste último. (Revisar marco teórico 2.2.1)

El Dr. explicó que en este contexto el Estado buscó un cambio que le permita volver el SIPA algo sostenible en el tiempo. La RP es el primer paso en este sentido:

el empleador debe ahora esperar 5 o 10 años más para poder intimar al trabajador a retirarse (dependiendo el género), y los salarios durante ese período quedan a cargo de la empresa.

Según su opinión, esta reforma no representa un cambio con impacto significativo en las cajas previsionales deficitarias, dado que los 5 o 10 años que se agregan para la intimación que realiza el empleador, implican una extensión laboral de carácter optativo para el trabajador. En otras palabras, si la persona lo desea, puede retirarse a los 60 o 65 años (dependiendo su género), al igual que antes de la entrada en vigencia de la Ley. De esta forma, todo se mantendría estático, sin generar un ahorro para el Estado. (Ver marco teórico 2.2.2.3)

Desde el punto de vista empresarial, el especialista afirmó que la RP no representa mayores beneficios en materia de ahorro monetario, porque si el empleado opta por quedarse en la compañía, los costos para el empleador se mantienen en el mismo nivel, además de perjudicar la rotación del personal (ver marco teórico 2.2.2.3 y 2.3.3). De todas formas, según su experiencia, en la mayoría de los casos las personas adultas no eligen permanecer en el trabajo, porque más allá del incentivo económico del salario, generalmente pesa más el agotamiento físico y mental. Esto se contrapone al resultado del análisis del estudio realizado por Mercer mencionado en el punto 2.1.1.2 del marco teórico.

Con respecto al ámbito internacional, consideró que los sistemas previsionales de otros países no tienen ningún tipo de influencia en las decisiones de nuestro país, dado que esto depende de cada contexto en particular. Resaltó el caso de España, donde se modificó la condición de la edad, pero sin reconocer una consecuencia directa en Argentina. (Ver marco teórico 2.1.2)

En cuanto a la RP, el Dr. remarcó que el mayor impulso que tuvo fue la necesidad de sanear las cuentas previsionales y lograr que funcione un sistema que proteja a todos los ciudadanos, independientemente de haber realizado aportes o no. Aquí el especialista mencionó el caso de EEUU, donde a diferencia de Argentina, el Estado delega la administración de las cajas previsionales a entidades privadas. (Ver marco teórico 2.1.3)

Sin embargo, planteó que a nivel nacional, la problemática radica en que, con el paso del tiempo, se incrementará la cantidad de beneficiarios además de los plazos

promedio de cobertura individual (ver marco teórico 2.1.1 y 2.2.3). El Estado, a través de la RP, buscó prevenir que no se desencadene una crisis que implique recortes en la calidad de la cobertura que garantiza. De todas formas, opinó que las modificaciones no bastan para alcanzar el objetivo planteado: “igualmente todavía no es en sí una reforma previsional, porque lo dejaron en la posibilidad de aceptar jubilarse o no, es opcional”.

Finalmente, el especialista concluyó que uno de los puntos principales que llevó a las sucesivas crisis del Sistema Previsional argentino fue la mala administración de los fondos, muchas veces delegados en privados. Además, agregó que en la legislación vigente, aún se mantiene la distinción en la edad jubilatoria (mujeres 60 y hombres 65 años), algo que debería haberse modificado, según su opinión, previo a la RP.

4.1.3.2 Abogada especialista en derecho previsional

La principal definición que tuvo la abogada acerca de la nueva Ley previsional fue que no se trataba de una reforma. Según su opinión, esto se debe a que la edad jubilatoria se mantuvo, así como también los años de aportes, dado que únicamente se modificó el momento de intimación por parte del empleador, tal como se menciona en los artículos de la Ley descriptos en el punto 2.2.2 del marco teórico. Sin embargo, pudo mencionar la existencia de una reforma de todo el Sistema Previsional que se encuentra en la agenda del gobierno, para la cual ya se crearon Consejos específicos que llevarían a cabo el análisis y la planificación para su futura vigencia. Esta reforma sería la continuación de la evolución del Sistema Previsional argentino, que sufrió distintas etapas durante su historia (desarrolladas en el punto 2.2.1 del marco teórico). El nuevo sistema a implementar a futuro, continuaría con la modalidad de reparto, tal como es el sistema actual desde que se terminó con las AFJP. (Ver marco teórico 2.2.1.2)

Respecto a las causas que llevaron a impulsar por parte del Poder Ejecutivo esta Ley de Reforma Laboral, la abogada destacó dos puntos fundamentales: por un lado, el cambio en la ideología política del Gobierno Nacional, y por otro una cuestión independiente de nuestro país relacionada con el aumento global en la esperanza de vida, desarrollado en el punto 2.1.1.2 del marco teórico. Pero, al ser

consultada por casos de reformas extranjeras, la referente se reservó el derecho de afirmar si otros países tuvieron éxito en este sentido. Según su opinión, el análisis necesario para determinar el éxito o fracaso de sistemas tan complejos como los de la Seguridad Social, debe poseer un nivel de profundidad que desde otro país es muy difícil de evaluar. Un ejemplo que mencionó fue el de España, desarrollado en el punto 2.1.2 del marco teórico. Uno de los factores que según la especialista es importante analizar de una reforma, es la “respuesta judicial” obtenida, es decir, la cantidad de demandas en contra del Estado que avanzan en el proceso y llegan a una resolución favorable o desfavorable para este último.

En el caso de Europa, por ejemplo, la Dra. mencionó que la situación es más crítica que la argentina, dado que allí la expectativa de vida es aún mayor y la población se encuentra más envejecida (ver marco teórico 2.1.1.2). Destacó, entonces, que esto es una ventaja a nivel nacional para poder mantener el Sistema Previsional argentino sostenible en el tiempo. (Ver marco teórico 2.2.3, INDEC)

Con respecto al impacto que tuvo la extensión optativa de la edad jubilatoria en las empresas, la especialista destacó varios casos con los que tuvo contacto, en los que las personas que estaban próximas a retirarse, optaron por la opción que establece la RP a permanecer en el empleo (ver marco teórico 2.2.2.3). Esto generó inconvenientes para las compañías, que debieron reformular sus estrategias internas. Los casos de rotación ya planificados debieron interrumpirse, con las subyacentes consecuencias que esto acarrea, como por ejemplo el perjuicio hacia los jóvenes para ingresar en el mercado laboral. (Ver punto 2.3.3 del marco teórico)

Dentro de las principales causas que llevan a aquellos próximos a jubilarse a no hacerlo, según explicó la Dra., se encuentra la significativa disminución del ingreso en términos económicos que sufrirá la persona, lo que conlleva un cambio negativo en la calidad de vida deseada (ver marco teórico 2.2.2.1 y 2.2.2.2). Esta detracción del ingreso podría representar hasta un 50% del mismo, lo cual conduce a las poblaciones en edad jubilatoria a replantearse la posibilidad de mantener el nivel de vida actual con los haberes previsionales. (Detallado en punto 2.1.1.2 del marco teórico, Mercer)

A modo de reflexión, la especialista planteó que una verdadera reforma del Sistema Previsional argentino, requiere de un estudio de mayor profundidad que el

planteado en su momento para la Ley de RP actual. Afirmó que es fundamental la participación de todos los sectores involucrados en la temática para asegurar un análisis exhaustivo de la cuestión (trabajadores activos, jubilados, empleadores y organismos públicos).

“Creo que si queremos que sea un sistema sostenible lo mejor sería no atacar la edad jubilatoria, busquemos la fuente de financiamiento. Analizar no sólo la edad jubilatoria, sino ver cómo será sostenible en el tiempo” sostuvo la Dra. al plantear que al no ser obligatoria la jubilación a los 70 años, no tendrá un impacto significativo en el mercado laboral. (Ver marco teórico 2.2.2.3)

Finalmente, destacó que la RP no acompaña la fuerte tendencia en la actualidad de igualdad de género, por lo que sugirió la necesidad de equiparar la edad jubilatoria entre el hombre y la mujer.

4.2 Cuadro resumen de indicadores

A continuación se resumen las respuestas de cada uno de los profesionales entrevistados con respecto a los indicadores determinados para la investigación. El análisis se separa en dos secciones: por un lado, las entrevistas a las empresas y la consultora, y por otro, la información brindada por los especialistas en derecho previsional.

4.2.1 Indicadores de empresas privadas y consultora

Tabla 5. Indicadores de empresas privadas y consultora.

Indicadores/ Empresas	Empresa de rubro periodístico	Empresa de rubro vitivinícola	Empresa de rubro energético	Consultora de Selección
Novedades en el proceso de reclutamiento y selección	Ninguna.	Ninguna.	Ninguna.	Ninguna.
Nivel de postulaciones de personas mayores en las búsquedas internas	Se mantiene constante.	No realiza <i>job posting</i> . La vacante se ocupa aplicando cuadro de reemplazo.	Ninguno a partir de los 50 años de edad.	No aplica.
Nivel de oferta laboral de personas mayores	No aplica.	No aplica.	No aplica.	Mayor participación en portales y redes laborales, pero no como consecuencia de la RP.
Listado de áreas y niveles jerárquicos afectados por la RP	Ninguno.	Áreas: • Ventas • Marketing • RRHH Niveles Jerárquicos: • Posiciones jerárquicas • Puestos estratégicos	Operarios que realizan trabajo físico en fábrica.	Áreas: • Sistemas • Ventas • Producción
Nivel de exigencia a la hora de seleccionar ingresantes	Más que exigencia, sería una dificultad.	Ninguno.	No hay exigencia. Se necesita que se abra vacante.	Más exigencia en preparación (Carrera de grado, MBA, PHD, Prácticas)
Nivel de rotación	Constante.	Disminuye por demora en cuadros de reemplazo.	Disminuye por demora en los cuadros de reemplazo	Disminuye.
Implementación de <i>Outplacement</i>	No.	No.	No.	Sí, se implementa cada vez más en el mercado.
Listado de nuevas políticas o modificaciones	Ninguna política. Se interiorizaron en el tema y esperan a ver qué ocurre con el personal pronto a jubilarse.	Ninguna. Se han interiorizado en el tema y toman postura de aguardar la decisión de los empleados con edad jubilatoria.	Ninguna. Únicamente aguardan la decisión del empleado con edad jubilatoria.	No aplica.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Indicadores de referentes en materia de derecho previsional

Tabla 6. Indicadores de referentes en materia de derecho previsional.

Indicadores/ Entrevistados	Abogado especialista en derecho previsional	Abogada especialista en derecho previsional
Causas que llevaron a la reforma	Mala administración del Sistema Previsional y aumento de la esperanza de vida.	No comprende lo que llevó a la reforma y el objetivo.
Características de los sistemas previsionales a nivel mundial	EEUU: el Estado no se hace cargo del Sistema Previsional.	Cada país modifica el sistema previsional como respuesta a la situación interna particular de cada país.
Resultado de las reforma previsionales a nivel mundial	No conoce casos de fracaso. Más allá de los reclamos de las sociedades, nunca se retrajo una reforma a su estado anterior.	Considera que es necesario analizar su resultado con un especialista del país en particular.
Efectos a corto y largo plazo de la RP	En el largo plazo, debido a que la edad de 70 años no es obligatoria todavía.	Efectos negativos para las empresas en el corto plazo. A largo plazo no menciona efectos, porque no considera que sea una reforma.
Casos de postergación del trámite jubilatorio	Impacto en los cuadros de reemplazo. La minoría postergó el trámite jubilatorio.	Gran impacto en las empresas, sobre todo aquellas próximas a renovar personal. La mayoría decide continuar trabajando por motivos económicos.
Falencias RP	Desigualdad de género, opción de elegir la edad jubilatoria.	Desigualdad de género, no lo considera una reforma, no está en claro el objetivo de la modificación.

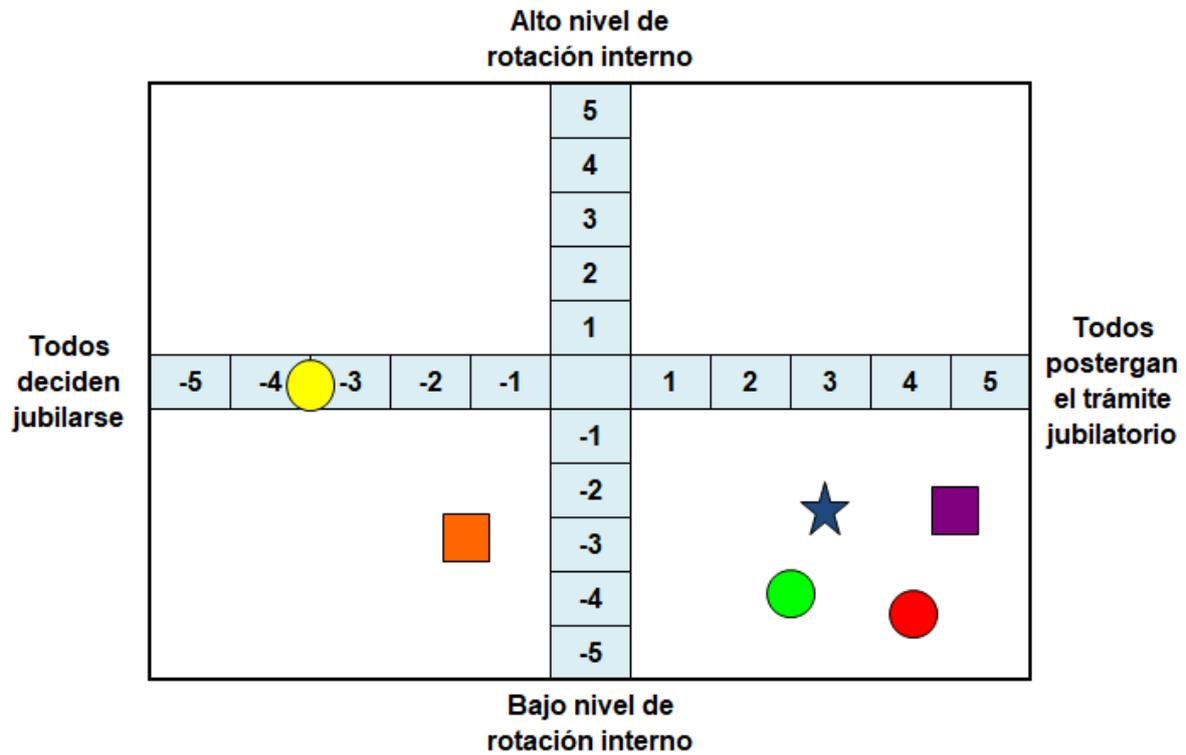
Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis del espacio semántico de Osgood

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos a través de la técnica de Osgood.

incidencia significativa en los niveles de rotación y en el mercado laboral, perjudicando en mayor medida al sector empresario.

Figura 4. Gráfico de Osgood 2.



Fuente: Elaboración propia

A partir de esta relación de variables, se puede observar que en la mayoría de los casos, las personas de tercera edad postergan su jubilación. Esta decisión individual se traduce en una demora en los cuadros de reemplazo en las empresas, lo que genera una disminución en sus niveles de rotación de personal.

Como excepción se puede observar la postura de la empresa periodística, en la que no se presentaron casos de trabajadores en trámite jubilatorio, pero que de todas formas, si hubiese, se jubilarían.

PARTE 5 - CONCLUSIÓN

Este trabajo se propuso analizar cómo impacta la Ley de Reforma Previsional en las empresas privadas localizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Las variables que se analizaron fueron: el nivel de rotación de personal, el proceso de reclutamiento y selección, y las políticas de RRHH, entre otras. A partir de los resultados obtenidos se puede afirmar que en el corto plazo se observa una alteración leve y negativa en el ámbito empresarial, como también casos aislados que indican lo contrario, y una postura mayormente pasiva por parte de las empresas. Esto no quita que en el mediano-largo plazo, las compañías decidan implementar políticas para hacer frente a la Reforma.

En el ámbito internacional, se reconoce que en muchos países se avanzó con reformas previsionales como respuesta a un denominador común: el aumento en la esperanza de vida de la población. Los regímenes de seguridad social son gestionados en función de cada contexto en particular y de las decisiones de los distintos gobiernos respecto a la cobertura que desean ofrecer. En este aspecto, se identifican dos sistemas opuestos, el de capitalización y el de reparto, y como instancia intermedia, existen países con regímenes mixtos. Tal como fue mencionado por los especialistas en derecho previsional, las tendencias mundiales no influyen necesariamente en las decisiones de cada Estado respecto del sistema a adoptar y sus consecuentes modificaciones, es decir, que dependen de las situaciones individuales de cada país.

En el caso de Argentina, con el correr de los años, se implementaron distintos regímenes para la gestión del Sistema Previsional, con el fin de hacer frente a las necesidades coyunturales del país. En los inicios, cada actividad laboral administraba su propia caja previsional, pero al haberse vuelto inviable, se privatizó el Sistema e implementó un régimen de capitalización, para luego volver a un sistema de reparto. Pese a que en la actualidad se encuentra en agenda una modificación integral del Sistema con el fin de lograr su perdurabilidad en el tiempo, la intención es mantener un régimen de reparto solidario administrado por el Estado. Para dar inicio a esta reforma, en febrero del corriente año entró en vigencia la Ley 27.426 que, según los especialistas consultados en esta investigación, no introdujo

cambios significativos en materia previsional. Sin embargo, se observaron perjuicios para los empleadores y las nuevas generaciones.

En este sentido, las empresas vieron afectados sus índices de rotación debido a que, ante la oportunidad que se les presenta a sus empleados de permanecer en la compañía, muchos movimientos planificados en la estructura se encuentran truncados. Esto, a su vez, impacta de manera directa en las nuevas generaciones ingresantes que se ven perjudicadas por una mayor dificultad a la hora de insertarse en el mercado laboral, debido a una reducción en las vacantes disponibles.

Las empresas entrevistadas destacaron a los puestos que no implican esfuerzo físico o una constante necesidad de reinventar los procesos y tareas, como aquellos en los que identifican una mayor intención de los colaboradores de postergar su trámite jubilatorio. Esto se ve reflejado en mayor medida en las áreas de Finanzas y Contabilidad, donde el capital intelectual es el aspecto más valorado. Por otro lado, en las áreas de Sistemas y Ventas, al estar en permanente contacto con nuevas tecnologías y alteraciones en el mercado, los trabajadores se ven fácilmente obsoletos. De todos modos, la decisión es personal, en función de la situación particular de cada individuo.

Con respecto a las políticas de RRHH, no se identificaron cambios en los casos investigados como consecuencia de la RP. Debido al poco tiempo transcurrido desde la entrada en vigencia de la Reforma, las compañías no han tomado medidas en este sentido, es decir, optan por mantener una postura pasiva. Cabe destacar que al momento de seleccionar las empresas a entrevistar, se encontraron numerosos casos en los que no había conocimiento de los cambios en la normativa legal. Sin embargo, los referentes entrevistados consideraron al *Outplacement* como una herramienta adecuada para acompañar a los empleados de tercera edad en el proceso que implica retirarse de la compañía.

A modo de conclusión y a partir de lo observado en el trabajo de campo, se considera importante que las empresas adopten un rol activo ante los efectos adversos de la RP en el ámbito empresarial y realicen las modificaciones necesarias en sus políticas vigentes o bien implementen nuevas. Un ejemplo puede ser el *Outplacement*, como método para acompañar al personal en la transición. A su vez, para mantener el nivel de rotación y flujo de empleados en la empresa, es

recomendado incluir en la estructura organizacional un equipo *Staff*, con aquellos colaboradores que se encuentran próximos a jubilarse, que funcione como asesoramiento a la línea. De este modo la empresa logra retener el *know how* y experiencia dentro de la compañía, sin incurrir en costos indemnizatorios y perjuicios sobre la imagen de la compañía.

Con respecto al concepto de reforma, se puede afirmar que las modificaciones introducidas por la RP no son suficientes para solucionar los inconvenientes que enfrenta el actual Sistema Previsional argentino. Mientras la edad jubilatoria no se extienda de manera obligatoria, no se van a reconocer cambios significativos en el ámbito laboral y en la recaudación del Estado. Esta extensión no puede ser implementada de manera drástica, sino más bien en forma escalonada. Por otro lado, la futura reforma en agenda, tal como mencionó la especialista en derecho previsional, debe ser planificada con la participación de todas las partes afectadas, con el objetivo de lograr un beneficio generalizado. Esto necesita ser acompañado por medidas específicas que, por ejemplo, busquen la igualdad de género en cuanto a la edad jubilatoria, para así responder a las tendencias actuales demográficas y de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Grisolia, J. (2014). *Guía de Estudio de Laboral, derecho del trabajo y de la seguridad social: programa desarrollado de la materia*. (13a Edición). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Editorial Estudio
- Centro de Investigación y Formación de la República Argentina (CIFRA) (2009) *Área de políticas sociales*. Recuperado el 27 de mayo de 2018 de http://www.aaps.org.ar/pdf/area_politicassociales/Basualdo.pdf
- Alles, M. (1998) *Empleo: El proceso de selección. La incidencia de la empleabilidad y el desempleo en la atracción e incorporación de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi
- Álvarez Orozco, M. (2013) *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. (2da Edición). Barcelona, España: Profit Editorial
- Chapman, G. y White, P. (2011). *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Cómo motivar al personal para mejorar su empresa*. Michigan, Estados Unidos: Editorial Portavoz
- Reyes Ponce, A. (1991) *Administración de personal: Relaciones Humanas*. (Primera parte). México: Editorial Limusa.
- Mejías, C. (2010). *El sillón vacío*. Buenos Aires, Argentina: Granica Editorial.
- Denzin N. (1991) *Strategies of multiple triangulation: operational definitions*.
- Kuhn, T. (1962) *The structure of scientific revolutions*. Chicago, Estados Unidos: University of Chicago Press.
- Bruno Matarazzo y Asociados (BMyA) (2017) *Reporte Anual Outplacement 2017*. Recuperado el 03 de junio del 2018, de: <http://www.brunomatarazzo.com.ar/>
- Cook T y Reichardt C (1986) *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. (5ta Edición). Madrid, España: Morata Editorial
- Diez Gutiérrez J. (1999) *La estrategia del caracol*. España: OIKOS-TAU Editorial
- García, N. (2008) *Traspaso del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones al Sistema Integrado Previsional Argentino*. Recuperado el 13 de mayo de 2018, del Sitio web del Departamento de Derecho de la Universidad de Buenos Aires (UBA): http://portalacademico.derecho.uba.ar/catedras/plan_estudio/asig_catedras_matestudiodio_descarga.asp?idapunte=5114&idcat=79

- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (s.f.) *Sociedades en envejecimiento: ventajas y costes de vivir más*. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de: http://www.ilo.org/global/publications/world-of-work-magazine/articles/WCMS_124692/lang--es/index.htm
- Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) (s.f.) *Excelencia en la administración de la seguridad social*. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de: https://www.issa.int/es_ES/the-issa/mandate
- Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) (s.f.) *La seguridad social en un mundo que envejece*. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de: https://www.issa.int/es_ES/topics/demographic-changes/introduction
- Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) (s.f.) *Hacer de la crisis una oportunidad: el papel de la seguridad social en la respuesta y en la recuperación*. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de: http://www.ilo.org/global/publications/world-of-work-magazine/articles/WCMS_120604/lang--es/index.htm
- Gil, I. (2018) *Efectos inmediatos del envejecimiento de la población en las empresas*. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de: <https://fundaciondecco.org/azimut/efectos-inmediatos-del-envejecimiento-de-la-poblacion-en-las-empresas/>
- Mayumi Okuda Benavidez, C. (2005) *Métodos en investigación cualitativa: triangulación*. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008
- Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) (s.f.) *La AISS publica un nuevo informe importante sobre los cambios demográficos y la seguridad social*. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de: https://www.issa.int/es_ES/-/major-new-issa-report-on-demographic-changes-and-social-security
- Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) (2017) *Megatrends and social security: Demographic changes*. Recuperado el 14 de mayo, de: http://pensionreform.ru/files/124270/2-ISSA_Megatrends_Demography_WEB.pdf

- Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) (s.f.) *La emergencia de una sociedad longeva*. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de: https://www.issa.int/es_ES/topics/old-age-survivors/introduction
- Hernández de Cos, P. y Jimeno J. (2017). *El sistema público de pensiones en España: situación actual, retos y alternativas de reforma*. Madrid, España: Banco de España Editorial.
- López Alonso, E. (2017, 17 de febrero) *¿Cuál es la edad jubilatoria en España? ¿Cómo va la jubilación anticipada? 10 claves*. *El periódico*. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170217/edad-jubilacion-espana-5844175>
- Riquelme, R. (2017, 29 de mayo) *¿Cuáles son las consecuencias de un aumento en la esperanza de vida?* *El Economista*. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Cuales-son-las-consecuencias-de-un-aumento-en-la-esperanza-de-vida-20170529-0042.html>
- Dengsoe, C. (2010) *Improvements in life expectancy and sustainability of social security schemes: A danish perspective*. Recuperado el 25 de mayo de 2018, de: <http://slideplayer.com/slide/10977951/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (s.f.) *Misión e impacto de la OIT*. Recuperado el 14 de mayo de 2018, de: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--es/index.htm>
- BBVA (2018) *¿Cómo se ahorra para la jubilación en un modelo privado de Estados Unidos?* Recuperado el 14 de mayo de 2018, de: <https://www.jubilaciondefuturo.es/es/blog/como-se-ahorra-para-la-jubilacion-en-un-modelo-privado-estados-unidos.html>
- Chavez Marin, R. (1998) *El sistema de pensiones en los Estados Unidos*. Recuperado el 29 de mayo de 2018, de: <https://es.slideshare.net/RecuperacionCobreChileno/sistema-de-pensiones-estados-unidos>
- Segal, T. (2018) *401K vs Roth IRA*. Recuperado el 6 de junio de 2018, en: <https://www.investopedia.com/ask/answers/100314/whats-difference-between-401k-and-roth-ira.asp>

- Mesa Lago, C. (2014) *Las Pensiones de Seguridad Social en los Estados Unidos: Desequilibrio Creciente y Soluciones Posibles*. Recuperado el 21 de junio de 2018, en: http://www.adapt.it/boletinespanol/docs/eeuu_mesa-lago_pensiones.pdf
- Arbia, C. (2017, 18 de diciembre) *5 Puntos clave para entender el proyecto. Infobae*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de: <https://www.infobae.com/economia/2017/12/18/reforma-previsional-5-puntos-clave-para-entender-el-proyecto/>
- González, H. y González Etkin, L. (2017) *Reforma previsional: un proyecto de ley inconstitucional, regresivo, que vulnera los derechos humanos de los trabajadores*. Recuperado el 12 de junio de 2018, en: http://www.aal.org.ar/attachments/723_Boletin%20Reforma%20Previsional.pdf
- *Subsiste la polémica por la nueva movilidad en la reforma previsional*. (2018, 4 de marzo) *El Ámbito*. Recuperado el 20 de junio, de: <http://www.ambito.com/914169-subsiste-la-polemica-por-la-nueva-movilidad-en-la-reforma-previsional>
- Gasalla, J. (2017, 1 de agosto) *El debate por la edad jubilatoria deja expuesta la dificultad para financiar el sistema previsional*. *Infobae*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <https://www.infobae.com/economia/2017/08/01/el-debate-por-la-edad-jubilatoria-deja-expuesta-la-dificultad-para-financiar-el-sistema-previsional>
- Ensinck, M. (2017, 21 de julio) *Crece en empresas la tendencia a pre-jubilarse con beneficios acordados*. *El cronista*. Recuperado el 5 de junio, de: <https://www.cronista.com/negocios/Crece-en-empresas-la-tendencia-a-pre-jubilarse-con-beneficios-acordados-20170721-0034.html>
- De Ansorena Cao, A. (1996) *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona, España: Paidós Empresa
- Martínez, D. (2018) *Empleos y Selección de personal* [Diapositiva] Buenos Aires, Argentina: Universidad Argentina de la Empresa (UADE)
- Fernández J. (2009) *El Modelo de Gestión por Competencias*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de: <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/modelo-de-gestin-por-competencias>
- Dessler, G. (1996) *Administración de personal*. 5ta Edición. México: Pearson Editorial

- Puchol, L. (2010) *El libro de cabecera del entrevistador*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos Editorial
- Castillo Aponte, J. (2006) *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Cagigas, J. (2011) *Los diez retos de Silvia*. Madrid, España: Libros de Cabecera SL Editorial.
- Sarriés Sanz, L. y Casares García, E. (2008) *Buenas prácticas en Recursos Humanos*. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Sabino, C. (1992) *El proceso de investigación*. Bogotá, Colombia: Panapo Editorial.
- Hernández Sampieri, R. y Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003) *Metodología de la investigación*. 4ta Edición. México: Mc. Graw Hill Editorial.
- ONU (2017) *World Population Prospects: Methodology of the United Nations Population Estimates and Projections*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de: https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_Methodology.pdf
- ONU (s.f.) *Habitat Annual Report 2012*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de: <http://mirror.unhabitat.org/pmss/getElectronicVersion.aspx?nr=3459&alt=1>
- Mercer (2018) *Cuatro cosas que usted necesita saber sobre los programas de jubilación en América Latina*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de: <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/voice-on-growth/programas-de-jubilacion-en-america-latina.html>

ANEXO

Entrevistas a referentes del área de Recursos Humanos de empresas privadas

Listado de preguntas

- 1) Ud. considera que la Ley, al permitir que una persona permanezca más tiempo en la empresa, ¿va a generar algún impacto en el proceso de selección y reclutamiento? Por ejemplo, ¿cree que en el momento de preseleccionar candidatos la edad va a tener menos peso? ¿Qué otros factores considera que pueden llegar a impactar?
- 2) Desde que esta Ley fue aprobada, ¿ha notado un incremento en las postulaciones de personas mayores en las búsquedas internas? ¿Considera que esta situación afectará el nivel de rotación de la compañía?
- 3) La oportunidad de permanecer más tiempo en la empresa, ¿cree que va a ser aprovechada de igual manera por los empleados de todas las áreas de su empresa, y por todos los niveles jerárquicos?
- 4) ¿Considera que el hecho de que las personas puedan retirarse a una edad más tardía será un impedimento para las nuevas generaciones a la hora de insertarse en el mercado laboral? ¿Implica una mayor exigencia para el ingreso de personas nuevas?
- 5) ¿Conoce el concepto de *Outplacement*? ¿Cree que puede llegar a ser una buena herramienta a utilizar desde el área de RRHH, para acompañar esta nueva Ley previsional?
- 6) Desde el área de RRHH, ¿se encuentran en la planificación o implementación de modificaciones o nuevas políticas para hacer frente a la RP? ¿Cuáles?

Empresa de rubro periodístico

Respuesta (R): A raíz de las diferentes crisis que fue sufriendo el país, se fueron implementando sucesivos planes de retiro voluntario. Entonces, ¿qué sucedió? El hecho de implementar estos planes, en algunos casos cuando llegaban los 30 años

de aporte, muchas compañías lo que hacían era ofrecer la posibilidad a la persona de que haga un retiro anticipado con dos modalidades:

- teniéndolo bajo nómina pero sin que fuera a trabajar y con lo cual conservaba aportes y contribuciones y garantizaba su jubilación.
- con una salida anticipada, porque los aportes ya los tenía, con lo cual las mujeres con 55 y los hombres con 60, ya podían acceder a la posibilidad de un plan de retiro anticipado y voluntario.

Entonces eso generó que haya todo un grupo de gente que ya se haya ido de las compañías, que no venía sucediendo desde hace muchos años, porque las sucesivas y anteriores crisis fueron provocando que hubiera cada vez menos gente y más antigua en la compañía. Pero en determinado momento, aproximadamente en el año 2000, empezó a suceder esto. En las épocas de crisis entonces se acudía a ofrecer planes de retiro anticipado a las personas que estaban más cercanas a la jubilación.

Yo creo que este cambio en la Ley nos encuentra en un momento como a mitad de camino, porque no hay tantas personas, salvo que no tengan los años de aportes, que estén alcanzadas por este cambio. Por ejemplo, es raro que vos encuentres mucha gente de 65 años, en determinadas compañías, si no que vas a encontrar gente de 60, 61 o 62, porque los otros ya tomaron retiro. Entonces es bastante probable, y esto lo infiero yo, porque no puedo decir que en todo el mercado sea así, que haya un hueco en el medio justamente por este tema. También hay que pensar que esa gente que está entre los 60 y los 65 es gente que ya vino pensando en su jubilación. La jubilación es un proceso que uno va pensando con tiempo, no es que un día llegó la edad y me jubilé. Es un proceso complejo, que a la gente la lleva a pensar mucho: ¿qué voy a hacer después? ¿a qué me voy a dedicar? Entonces dos años antes la persona empieza a pensarlo.

También sucede, y esto lo veo en forma cotidiana, que la persona que ya llegó a los 60, lo más probable es que esté pensando a los 65 jubilarse, porque ya viene “seteado” de esa manera, siempre y cuando tenga una jubilación que sea aceptable. Ahí también juega el tema económico, yo estoy hablando de buena paga, empresas de primer nivel. Entonces, insisto, es raro, y esto lo veo con la gente, que estén pensando en extenderlo, porque ya vienen pensando en su jubilación.

Pregunta (P): ¿Y no dependerá también mucho de los niveles jerárquicos? Por ejemplo una persona que es gerente u operario, ¿va a variar también desde ese punto?

R: Ahí tendrían que ver ustedes en otras compañías. Yo no lo veo como una consecuencia del nivel jerárquico.

P: Claro, pero quizás un gerente, que tiene una muy buena posición, quiere seguir trabajando, y quizás un operario no ve la hora de dejar de trabajar, por tener distintos tipos de trabajo.

R: Bueno, si lo ves por tipos de trabajo, es otra cosa. Nosotros estamos en un ámbito, como el de la medicina, los abogados o contadores, que no requieren un esfuerzo físico y donde la edad no es un condicionante. Podes tener una “pluma” sumamente reconocida y no importa la edad que tenga. Entonces depende mucho, porque si estás en una planta industrial, lo más probable es que sí se necesite, porque la persona tiene determinado desgaste físico y ya no puede asignarse a determinados puestos y tienen que reubicarlos. Se les hace más difícil, porque tienen un desgaste de energía, pero por el tipo de trabajo más que por el nivel jerárquico. Puedo tener un analista contador en la misma situación que un operario, que pueden llegar ganar lo mismo, pero ahí ya es una cuestión física.

Con respecto a los niveles, también sugeriría blanquear la evolución de la persona a futuro, porque lo que uno también encuentra es que dicen “quiero disfrutar la vida” o “quiero aprovechar estos años para viajar”.

P: También hay una realidad, y es que la gente ahora vive más años que antes. La actual es una ley pensada para gente que vivía 70 años, y ahora viven 90, entonces hay una brecha mucho más larga desde que terminan de trabajar.

R: Pero también, llegada una edad, se hace mucho más difícil proyectar un viaje, estar con nietos, porque no se tiene la misma energía. Entonces, también se escucha mucho esto de “bueno ahora voy a aprovechar y voy a estar con mis nietos, viajar o dedicarme a mi familia como no me pude dedicar en otro momento y me hubiera gustado”, y eso genera una cuestión de energía.

A nivel general, aunque hay otros casos, creo que esto (la reforma) desde el lado de la persona, vino a ofrecerle dos opciones, de poder acceder a la jubilación ahora o dentro de 5 años. Es válido, la persona puede optar y eso creo que es positivo. O

sea, si yo tuviera que destacar algo, es que no es obligatorio y que no es que lo extienden y no se pueden jubilar antes. Si vos querés jubilarte antes, podés acceder a la jubilación y eso es súper válido para la persona, porque no es un limitante, no tiene que esperar hasta los 70.

Pero insisto, desde el lado de la compañía es raro que encuentren mucha masa crítica por los sucesivos planes de retiro anticipado. El gobierno tuvo gran cantidad de retiros anticipados ahora, hubo una serie de planes.

Después hay otro grupo de personas que deciden continuar, que dicen “tengo la energía y las ganas para continuar”. Entonces ahí aparece otra figura que habría que ver cómo se negocia, porque hay gente que dice “yo me quiero jubilar, pero quiero seguir trabajando unos años más”. También eso es factible, siempre lo fue, pero ahora que están los 70 años como extensión, hay mucha gente que empieza a plantearse “¿y por qué no me jubilo y sigo?”. El asesor previsional nos dice “sí, pero vos podés también como empresa negociar bajo qué condiciones, ¿cuánto tiempo?”. Esto ya tiene que ver con una negociación entre la persona y la empresa.

P: Claro, porque de alguna manera si se jubila a los 65, después no tiene un límite de intimación. Si decide no jubilarse, tiene el límite de los 70 años.

R: Exacto, entonces ese sí es un momento de establecer qué quiere la persona, qué quiere la compañía y negociarlo. Es lo que uno más habla con los asesores previsionales sobre cómo seguir. Creo que es una situación también positiva para el empleado, porque puede continuar el que quiere, si la empresa también quiere, y a su vez tiene su jubilación.

Después también se da la situación de que uno fue armando planes de reemplazo o transferencias de conocimientos, donde esto frena todo y hay que replantearlo.

P: Sí, nosotros lo pensamos también desde el lado de las generaciones que ingresan, porque uno va ascendiendo a medida que se abre una vacante. Pero entonces, ¿qué pasa con el que ingresa si el que ocupa el puesto más alto no deja de trabajar? Quizás haya más exigencia para los que quieran ingresar en el mercado.

R: Yo diría que hay más dificultad, seguro. Igualmente insisto en que no creo que se dé, tómenlo como opinión personal, en los próximos 2 o 3 años. Creo que va a ser un poco más adelante, porque además no se olviden que la jubilación no es llegar a

los 65, sino a los 66. La persona tiene la posibilidad, después de la intimación, de quedarse un año más. Entonces podría ser en hasta dentro de 4 años que vaya a haber algún tipo de impacto, porque los que estaban en 64, 65 o 66 en ese momento, ya se fueron, porque tomaron algún plan de retiro.

P: Y ustedes, cuando hacen selección interna, ¿notan alguna diferencia en gente que se postule que sea más grande, ahora que pueden trabajar más años? ¿Y en la rotación?

R: No, no tuvimos impacto en este momento. También es una compañía, una industria, que tiene características bastante especiales. El tema de la edad, no es un condicionante.

P: Claro, nunca fue un condicionante al momento de contratar personal.

R: No. Primero, porque sería una discriminación y no corresponde, aunque haya puestos que requieren un esfuerzo físico y se necesitan determinadas condiciones, para no dañar a la persona. Pero acá justamente, pasa por otro lado, hablo de los roles más vinculados a la redacción. Después hay otro tipo de roles, donde quizás no voy a encontrar posiblemente perfiles en el mercado, como puestos de Sistemas, *Big Data*, Comerciales.

Es una compañía en la que hay gente referente que ha pasado los 70 y continúa. Acá es muy normal, como si van al ámbito médico o de los abogados. Cuando las personas tienen renombre y más experiencia, lo más probable es que las compañías quieran que se queden, se da esa situación.

P: Y a nivel políticas de RRHH, ¿no hubo ninguna modificación?

R: No, es que insisto en que para nosotros las cuestiones de género y de edad no son un problema. Lo que sí hicimos fue interiorizarnos con los gerentes de RRHH sobre cuáles podrían ser las situaciones a tener en cuenta, qué cuestiones legales había que tener en cuenta, qué pasaba si la persona quiere continuar, los pasos a seguir. Pero además de eso no nos cambió en nada.

P: También estuvimos viendo el proceso de *Outplacement*, que puede ser una política que vayan a incluir algunas empresas para ayudar a armar un proyecto personal a quien se esté por jubilar, como lo mencionado antes sobre disfrutar o viajar, ¿ustedes eso lo implementan?

R: No, porque lo del *Outplacement* no veo que aplique para este tipo de situaciones, no lo he visto. Pero nunca incursioné en el mercado sobre eso, porque he visto que la persona va encontrando su propio camino y preparándose para ese momento. No indagué en el mercado, porque no vi la necesidad.

Sí la cuestión de acompañamiento previsional, eso siempre, porque la gente muchas veces no sabe a quién acudir. Un problema que se plantea al momento de la jubilación, tanto antes como ahora, es el tema de la cobertura médica. Es una gran preocupación para la gente, porque pasan muchas veces de un plan con determinadas prestaciones y agilidad, al Programa de Atención Médica Integral (PAMI). Eso es en algunos casos dramático, porque además es un momento en el que van a necesitar seguramente mayor frecuencia de uso de la cobertura médica. Ahí hay un hueco, porque el que no lo previó, se le complica. Tienen que prepararse para poder continuar con una cobertura médica y muchas veces necesitan entonces del acompañamiento.

Los retiros anticipados habitualmente contemplan una extensión de un plan médico, porque la persona necesita acomodarse a esa nueva situación.

Pero insisto en que lo que veo hasta ahora con el cambio de la Ley, es que las personas que estaban con la idea de jubilarse, se terminan jubilando, y puede haber algún caso puntual que no, pero que es válido y se acepta. Si se quiere quedar, está todo bien. ¿Quita oportunidades? Y sí, también las quitaba antes, porque esto fue variando a través de los años. No creo que sea tampoco un cambio dramático.

P: ¿Ustedes tuvieron algún caso de alguien que estuviera en edad de jubilarse y decidiera quedarse?

R: Todavía no, pero hay que dejar transcurrir el tiempo. Pasaron meses, no hay mucho tiempo rodado. Lo único curioso es que tampoco fue algo que uno hubiera imaginado. Habiendo pasado la última vez, que el aumento de edad fue paulatino,



esta vez uno esperaba lo mismo. Pero de pronto que se extendiera 5 años, fue de golpe, aunque como está la posibilidad de jubilarse a los 65 años igual, se puede hacer en el medio, si la persona quiere.

P: Claro, se tiene que analizar cada caso en particular. No hay algo generalizado.

Empresa de rubro vitivinícola

P: La idea de esta entrevista es poder hablar sobre la RP que generó cambios en la intimación de los empleadores a los trabajadores a la hora de jubilarse. La idea es que nos brindes tu punto de vista y el de la empresa con respecto al impacto que puede ocasionar en el área de RRHH y en toda la empresa. Ahora que la Ley permite que el empleado se quede más tiempo en la empresa, ¿creés que va a generar algún impacto en el proceso de reclutamiento y selección?

R: Creo que desde el lado de selección y reclutamiento, no se ven cambios. Mismo los perfiles que reclutamos son más jóvenes en edad o puestos junior, entonces la verdad que no afectaría el proceso. Sí vemos implicancias en la rotación interna del personal o incluso dentro de la estructura que armamos de la empresa o de las distintas áreas. Afecta en algún punto, dado que nosotros ya contábamos con que aquellas personas próximas a jubilarse no iban a estar más en la compañía analizando los movimientos o las promociones y ahora no podemos intimar a esas personas a que se jubilen sino que tenemos que esperar a que la persona decida irse y jubilarse. Entonces no tenemos un pronóstico más certero de cómo va a ser la estructura en algunos negocios de acá a los próximos 5 años. De cierta forma los cuadros de reemplazo van a tener que ser modificados o se van a demorar más.

P: Perfecto. ¿Pudieron observar si hay mayor participación de las personas mayores en las búsquedas internas?

R: Nosotros no tenemos una política de búsquedas internas ni *job posting*, entonces los movimientos generalmente se dan en base a la evaluación de desempeño que realizamos. Las posiciones que se generan, las cubren personas más jóvenes y aquellas personas que están por jubilarse, toman un rol más operativo y no tan estratégico. Entonces en lo que es búsquedas internas no vemos cambios.

P: ¿Se ve algún cambio en el nivel de rotación?

R: Sí, como para darte un ejemplo, nosotros hoy dentro del área de RRHH tenemos dos personas que se hubieran jubilado, porque llegaban a la edad y ante esta situación nosotros ya contábamos con que ya iban a estar fuera de la compañía y teníamos planificado quienes iban a ocupar estas posiciones. Entonces ahí vemos dónde se generan estas demoras en los procesos y en lo que es la rotación interna.

P: Estas personas, ¿ya habían manifestado que estaban haciendo el trámite y que estaban interesados en irse y luego se dieron para atrás? ¿O cómo sucedió?

R: Fueron dos casos distintos, uno en el que la persona ya había manifestado su interés y actualmente tiene pensado retirarse recién el año próximo, y la otra persona no había demostrado su interés entonces hasta no tener la confirmación de que arrancó con los trámites, no podemos intervenir.

P: Volviendo al tema de permanecer más tiempo en la empresa, ¿a vos te parece que todas las personas considerando áreas y niveles jerárquicos van a poder aprovechar esto?

R: No lo sé, pero hemos visto que los perfiles más estratégicos ya se quieren ir de la empresa, por un tema de la competitividad que hay dentro del mercado y lo que uno pide para estos niveles, ya sea gerentes o directores. Creo que dan un paso al costado porque se dan cuenta de lo que busca la compañía. Pero quizás perfiles más operativos o técnicos creo que los beneficia quedarse, porque ya saben cuáles son las tareas, son más repetitivas o rutinarias y obviamente les conviene por temas económicos, dado que hoy en día la jubilación es muy baja y saben que es preferible estirar su labor lo más posible. Creo que en posiciones más jerárquicas, es más difícil que se queden, porque consideran que no están a la altura o que no tienen las competencias para quedarse.

P: En el momento de preseleccionar candidatos, ¿crees que el filtro por edad va a tener menos peso?

R: Creo que eso no va a cambiar, creo que en el proceso de selección ya están definidos los requisitos para cada una de las posiciones. Obvio que hay posiciones en las que pueden ir personas más adultas, por ejemplo perfiles operativos pero no creo que afecte la búsqueda de perfiles de personas adultas.

P: ¿Y capaz ser más flexibles? Por ejemplo, tenés como candidatos una persona de 30 años y otra de 42 ¿habrá alguna flexibilidad con la persona más adulta?

R: Para mí en el sector privado y donde buscamos perfiles más profesionales no va a cambiar, creo que seguiremos buscando perfiles jóvenes.

P: ¿Considerás que el bajo nivel de rotación dentro de la empresa tendrá alguna implicancia para las nuevas generaciones que ingresan al mercado laboral?

R: Creo que una de las implicancias va a ser que los perfiles jóvenes van a estar analizando qué posiciones podrían aspirar, van a considerar demorados sus planes de carrera y promoción porque hay poca rotación. Quizás lleguen a cansarse de esperar y busquen una posibilidad en otra compañía. Creo que va a suceder en varias empresas. La ansiedad de crecer va a ser alta y va a generar mayor rotación con otras empresas.

P: Y en el caso de una persona que está buscando su primer trabajo, ¿considerás que le va a costar más encontrar trabajo?

R: No, creo que no se va a modificar porque hay muchos perfiles para posiciones junior y estas personas de mayor edad no están cubriendo estas vacantes entonces no creo que vaya a afectar a esos perfiles. Quizás en los perfiles semi-senior se puede llegar a ver más difícil.

P: Con respecto a la herramienta *Outplacement*, ¿conocés de qué se trata? ¿Sabés si lo implementan en la empresa? ¿Considerás que puede ser una buena opción para acompañar la salida de la persona adulta en el momento de la jubilación?

R: Actualmente no lo estamos implementando pero creo que ayudaría a que la persona busque nuevas opciones fuera de lo que es la empresa y que el cambio no sea tan drástico. También ayudaría a que la persona tome la decisión de jubilarse y considerar hacer cursos o insertarse en distintas organizaciones.

P: Desde esta Reforma, ¿realizaron algún cambio en las políticas o implementaron nuevas?

R: No. Las políticas no se modificaron en absoluto, lo único que sabemos y que estamos implementando es no intimar a la persona a que se jubile entonces solo esperar a que la persona haya comenzado con el trámite.

P: ¿Tienen pensado alterar alguna política o introducir alguna nueva?

R: Por el momento no, no es un ámbito en el que incursionamos mucho.

P: ¿Observan que las personas mayores se adecuan y acompañan los cambios y modificaciones del negocio?

R: Algo que vemos es que hay muchos perfiles de personas mayores que no se fueron adecuando a los requisitos o al profesionalismo que requiere la empresa, y los nuevos métodos de trabajo. Entonces muchas veces si la persona llega a la edad estipulada y quiere jubilarse, lo hace. También hay casos en los que la persona es más joven y si no cumple con los requisitos básicos o con lo que solicitaba la compañía, se arman distintos acuerdos para una salida con arreglo de dinero. Y otros casos en los que la persona ya no está cumpliendo con su rol y en esos casos sí se implementa la desvinculación como ya conocemos.

P: ¿Esto en qué área suele pasar?

R: Generalmente se da en perfiles de vendedores o ejecutivos de cuenta, que son niveles de analista. Anteriormente estos perfiles eran vendedores que levantaban pedidos en distintos puntos de venta y hoy lo que la compañía requiere son perfiles más analíticos, que puedan entender las distintas variables del negocio y tratar de venderle a la persona sabiendo qué es lo más rentable para la empresa.



P: ¿Vos creés que estos cambios se dieron por el impacto tecnológico?

R: Para mí es un poco de todo, el nivel competitivo de las empresas de consumo masivo deben estar al tanto de cómo hacen las empresas de la competencia o de primera línea para vender porque sino no sos competitivo y perdes. Y también como empresa vas evolucionando los mecanismos, por lo que hay gente que se adapta y hay gente que no. Y con respecto a la tecnología, sí fue cambiando pero creo que no impactó tanto de manera directa. Por ejemplo, hace dos años se empezó a implementar la herramienta *E-commerce*, algo que era bastante nuevo, pero creo que la tecnología no absorbió por completo a esas generaciones. Así que todavía se necesita al ejecutivo que tenga el contacto directo con los clientes, pero sí en una parte del público, ósea del consumidor final, se llega directamente desde estas plataformas.

P: En cuanto a la tecnología y los nuevos métodos de trabajo, ¿capacitan a los colaboradores para que puedan adaptarse a estos cambios?

R: Sí, se capacita puntualmente a las personas que utilizan la herramienta pero los perfiles ejecutivos, que manejan mayoristas o distribuidores, en esos casos no. Sí se los capacita en herramientas de *Excel* dado que tienen que tener un nivel avanzado y en la negociación. Pero hay cosas que, si la persona no es profesional, le cuesta más aprender y la capacitación en cuestiones analíticas o estratégicas no sirve. Se requiere de personas que hayan realizado alguna carrera de grado o posgrado.

P: ¿Considerás que estas personas que tal vez no se pueden sumar a estas modificaciones deciden irse? O en el momento en que la empresa nota que la persona no está alineada, ¿realiza la negociación de mutuo acuerdo?

R: Sí, generalmente esto se destaca en las evaluaciones de desempeño y se comunica. Hay gente que consigue trabajo similar en empresas distribuidoras, que es algo mucho más informal y no requieren de estas metodologías de trabajo. Hay personas que sí quieren quedarse porque la empresa brinda estabilidad y si la persona no se encuentra alineada, la empresa decide tener en cuenta estos acuerdos. Son casos muy puntuales.

Empresa de rubro energético

P: ¿Considerás que la Reforma, al permitir que una persona permanezca más tiempo en la empresa, va a generar algún impacto en el proceso de selección y reclutamiento? Por ejemplo, ¿creés que en el momento de preseleccionar candidatos la edad va a tener menos peso? ¿Qué otros factores considerás que pueden llegar a impactar?

R: Desde empleos, en el proceso de selección y reclutamiento, la realidad es que se van a demorar para determinadas posiciones, en la medida que la gente no se vaya de la compañía, porque se extiende la edad jubilatoria. Son posiciones que no se liberan y eso no genera que se salgan a buscar posiciones, salvo que haya algún cambio de estructura para el que necesitemos nuevas posiciones. Pero si la persona se queda sentada en la silla, no tenemos otra alternativa que demorar el proceso.

P: Claro, demora los cuadros de reemplazo y la rotación disminuye.

R: Claro, totalmente. Acá les traje unos números para que se den una idea más o menos. Vieron que con la ley anterior, había que notificarlos a los 65 años. La mujer a los 60, tenía la opción de quedarse hasta los 65.

Bueno en sí, en el caso de las mujeres, teníamos 26 notificadas de las cuales 5 decidieron irse. Estaban con la idea ya de irse. 21 mujeres, la gran mayoría, decidieron quedarse. No sabemos si se van a quedar igualmente como el hombre hasta los 70 o a los 3 meses, eso no se sabe. Ellas deciden quedarse. Nos da un 20% que decidieron irse.

En el caso de los hombres, más o menos fue similar. Teníamos 17 hombres notificados, de los cuales 5 decidieron irse y 12 decidieron quedarse. En este caso podemos decir que más o menos un 30% se iría. Similar a la decisión de las mujeres.

Como justamente nos agarró la Ley en el momento de notificarlos, hubo 8 casos que no se llegaron a notificar y de los que 6 dijeron que se van. Pero como no están intimados, todavía no tenemos nada confirmado.

P: Claro, porque la Reforma todavía da la posibilidad de elegir en esa extensión de 5 años y aunque ya estuvieran en el proceso, esto queda sin efecto a partir de la Reforma.

R: Claro, exactamente. Y para nosotros en general se están quedando.

P: Y de estas personas que registran que decidieron quedarse o irse, ¿hay algo en común sobre las áreas en las que trabajan o niveles jerárquicos, tipos de tarea?

R: Administrativos son los que más se quedan, gente que es operativa. Imaginate personas que están haciendo pico o pala. No es lo mismo según su función. Hay gente que está muy cansada, por el esfuerzo físico que hicieron durante muchos años, entonces hay muchos que dicen “no veo la hora de poder jubilarme para poder descansar y estar en familia”.

El que tiene un trabajo administrativo, que es mucho más liviano, es muy probable que quiera quedarse. Están en una posición bastante cómoda.

P: ¿Y en algún caso presentaron el motivo por el que decidieron quedarse? ¿O simplemente comunicaron que iban a seguir?

R: No, no te dicen nada. Nosotros les preguntamos verbalmente si se van a quedar o no y todos te dicen que van a continuar. La mayoría tiene miedo por la jubilación que van a percibir, de cuánto será. Cuando fue el cambio de la jubilación con Macri, todos se asustaron y eso hizo que muchos tuvieran miedo de jubilarse antes. Prefieren seguir hasta los 70 y por lo menos se aseguran un ingreso mayor hasta los 70 con los *bonus* y aguinaldos y, después cobran la jubilación. El nivel de las jubilaciones igual tampoco eran de tanta diferencia, nosotros lo calculamos con un especialista de la ANSeS. Pero bueno igualmente tienen esto de poder cobrar 5 años más un salario importante.

El máximo de aportes, es de 45 años y el mínimo de 30. Hay gente que supongan tenían 40 años de aportes, y con la ley anterior se hubieran tenido que ir, porque ya tenían la edad y los 30 años de aportes. Pero entonces decidieron ahora quedarse para completar los 45 años y que los aportes en estos 5 años, le mejoren la jubilación. Hacen el cálculo y saben que con más años de aportes, van a tener una mejor jubilación. Después los que ya superaron los 45 años, ya no tienen diferencia, porque superaron el máximo. Van a cobrar el salario total y el Estado se queda con el 100% de esos aportes, el tiempo que continúen trabajando.

También hay temas personales en los que algunos dicen que necesitan ayudar a la familia, seguir pagando un alquiler. Ante el temor por la época inflacionaria, deciden quedarse.

P: Sí, eso es algo que vemos en común con otras entrevistas que hicimos. Que uno de los motivos para que se queden es el económico, porque nadie sabe cuánto va a cobrar con la jubilación.

R: Sí, y además se suma el tema de la cobertura de la Obra Social. Nosotros les damos la prepaga mientras están en relación de dependencia y les pagamos el 100% del costo. En el momento que se jubilan, se tienen que hacer cargo ellos y son valores altos. Lo que consideran estando en la empresa, es que tienen el salario más la prepaga, y obviamente en el momento que se retiran, se tienen que hacer cargo y les disminuye el ingreso. Tengan en cuenta que muchos tienen adheridos al cónyuge, entonces piensen que serían 2 cápita y sería un costo de \$10.000 en total que tienen que afrontar ya jubilados, para mantener ese servicio.

P: Y siguiendo con otra pregunta, si hacen reclutamiento interno para ocupar posiciones, ¿identifican que haya más postulaciones de gente mayor?

R: No, en general la gente mayor no se postula. Ya cuando cumplen los 60 años, no vemos que se postulen para nuevas posiciones. Ya se quedan en el puesto donde están y esta Reforma no influye en ese sentido. Sigue igual que antes y en líneas generales les diría que hasta a los 50 años, se dejan de postular.

P: Y con respecto a las generaciones que ingresan, quizás desde los puestos más bajos, ¿cómo es ahora que el puesto superior se queda?

R: Y la realidad es que actúa de “tapón”, porque los cuadros de sucesión en la medida que la gente se queda, a todo nivel hace que no haya espacio para nuevas posiciones.

P: ¿Y eso creen que genera una mayor exigencia para los que quieran ingresar?

R: Exigencia no, porque primero es necesario que tengamos la silla disponible para poder salir a buscar. En la medida que la silla esté disponible, el proceso de selección es el mismo de siempre para atraer a los *Millennials*. Eso se hace en el mercado en cualquier compañía. Lo que es difícil es que se generen vacantes. Si tenemos un gerente que no se jubila, tenemos toda la línea hacia abajo que no se corre. Los cuadros de sucesión están quietos, pero bueno sabíamos que con el incremento de la edad esto iba a pasar.

Acá además tenemos un promedio de edad alto. Piensen que es una empresa que era del Estado y fue privatizada, donde el promedio de antigüedad de la gente es de 17 o 18 años, con una edad promedio de 42 años. Todos los años tenemos mucha gente que se está jubilando, veníamos de 10 a 15 personas que se jubilaban por año. Eso permitía hacer un movimiento en las estructuras, pero ahora en la medida que se queden, todo ese corrimiento se demora 5 años más. Igual hay gente que llega la edad y no quieren saber nada con seguir.

P: Claro. Además quizás ya vienen pensando con tiempo en algún plan o proyecto personal que quieran hacer una vez jubilados.

R: Y mirá, hay de todo. Hay gente que, hablando desde los hombres, tienen a su señora bien y sus hijos encaminados, no tienen problema y quizás no les cuesta tomar la decisión de irse. Pero, si es gente que está sola o con alguna enfermedad, es más difícil irse. Tuve un caso de una señora que vino a despedirse y me decía

que no se quería ir, porque iba a estar todo el tiempo sola y en la empresa tenía su familia. Pesa lo sentimental. La familia empieza a pesar de otra manera. Después hay personas que quizás tenían un proyecto fuera de lo que es la empresa, que ya venían armando, y si ya pensaron en un futuro, llegan los 65 años y se van.

Pero bueno tengan en cuenta que hay muchas personas para las que esta empresa fue su vida. Hay gente que tiene 40, 45 años en la empresa y son los que más están dilatando la decisión de irse.

P: Con respecto al *Outplacement*, ¿lo conocen? ¿utilizan la herramienta?

R: No, no la utilizamos, pero sabemos de la existencia.

P: ¿Y consideran que sería de utilidad para estos casos?

R: Sí, porque es preparar a la persona que se queda sin empleo para un nuevo mundo. En una época intentamos hacerlo nosotros mismos esto de preparar a las personas. Fue hace muchos años y fue medio *shock* para la gente, lo tomaban como que los estábamos invitando a irse, cuando en realidad los queríamos apoyar. Así que lo hicimos uno o dos años y después lo discontinuamos.

Lo que hicimos más que nada fue prepararlos para el apoyo médico. Tenemos un departamento de Salud Ocupacional, entonces ahí es donde se dieron charlas para empezar a pensar en proyectos, pero más desde la parte médica. Si no lo toman como que los estás abordando para que se vayan. Entonces se tomó desde la parte médica y después cómo ayudarlos a hacer los trámites, y pensar de otra manera hacia adelante. Pero bueno hay gente que no lo tomó bien, que venían de muchos años en la empresa. A los que tenían un proyecto a futuro, sí, porque los ayudaba a repensar un montón de cosas. Entonces lo dejamos de hacer, porque también es mucho lo que hay que preparar y el día a día nos pasó por encima. Pero si se puede perfeccionar o tercerizar, es una herramienta muy buena. Sé de compañías donde lo hacen, pero acá no.

P: Y ustedes con respecto a sus políticas de RRHH, ¿implementaron algo después de la Reforma? ¿o sigue todo igual?

R: No, sigue todo igual, porque no permite implementar demasiado. Es dar la libertad de acción hasta los 70 años, dejar sin efecto las intimaciones que se cruzaron y por ende todo sigue como si hubiera sido siempre 70 años la edad, entonces mucho no se puede implementar.

Hay compañías que implementan retiros voluntarios, pero nosotros no lo hacemos. En el Estado también se hace dependiendo los años de antigüedad.

P: Algo que nos mencionaron en otras empresas, que quizás ocurre acá también, es que una persona que tuvo que hacer esfuerzo físico en su puesto mucho tiempo, si decide quedarse, la reubican en otra posición.

R: Bueno eso pasa, pero en general acá cuando hay un problema de salud, desde Salud Ocupacional, nos piden de reubicarlo, porque hay un riesgo. Igualmente las personas que están jubilándose con problemas de salud, llegan a los 65 años y ya se quieren ir. Se quieren ir solos, no ven la hora. Más allá del aspecto económico. Distinto de un administrativo.

La experiencia nos indica que, en líneas generales, la gente no se prepara para esa tercera edad. No muchos tienen proyectos. Sí hay gente que quizás compró terrenos e hizo cabañas o departamentos en la costa para alquilarlos. O también gente que decide estudiar algo. Entonces hay gente que tiene algo pensado, pero otra que no y sobre todo los que estuvieron toda su vida acá en la empresa. Como les contábamos antes, la empresa viene de ser estatal, entonces hay gente que lleva toda una vida dedicada a la empresa y para ellos su vida es la empresa. Ese es un problema. Por eso las políticas de reubicación, es algo que no les gusta realmente.

Además el ser humano en general es tremendista. Cuando les vamos a hablar del tema, se imaginan lo peor. No es fácil y eso que esta es una empresa que da muchísimos beneficios al personal. Pero a pesar de eso, tienen esos temores, porque están en la comodidad y la Reforma los beneficia en ese sentido. Había gente que se estaba yendo, pero que en el momento que se les informó que se podían quedar, ni lo dudaron. Cambiaron de opinión sin problema.

P: Claro. A nosotros en general nos estuvieron diciendo que la gente tenía planes y decidían irse a los 65 años. Por eso nos llama la atención el porcentaje de gente que se va, que en su caso es la minoría.

R: Sí, en nuestro caso pasa eso. Es como que el Estado les está dando el “guiño” de que se puedan quedar y nosotros tenemos que adaptarnos a la realidad.

P: En ese sentido, también está relacionado con que hoy en día la gente vive muchos más años.

R: Sí, además de la calidad de vida. Hay gente que está muy bien física y mentalmente, entonces trabajar hasta los 70 no es un problema.

Para el Estado, el empleado que se queda es un caso menos que deben pagar, y un caso más de aporte que se mantiene por unos años más. Sobre todo si ya tienen los 45 años de aportes y reciben el 100%. Entonces les conviene, es un negocio “redondo”. Igualmente hay mucha información sobre estos temas.

P: Sí, es más complicado conseguir información sobre el impacto en las empresas, porque es muy nuevo.

R: Claro. La gente igual sabe que se tiene que ir actualizando respecto a este tema. De entrada lo tomaron muy mal, porque estaban mal informados. Creían que a nivel sindical esto se hacía para que trabajaran más tiempo. Fue por falta de información. Les parecía inhumano que de repente tuvieran que trabajar 5 años más. Pero después les explicaron que era algo opcional, que se podían ir igualmente a los 65 años. Esto igual insisto en que los tomó muy de golpe, porque la gente no planifica realmente lo que quiere hacer a partir de la edad jubilatoria,



no se prepara y llega el momento y les agarra la desesperación. La empresa además sirve de contención al sujeto. Más nosotros que tenemos una política de salud muy buena para todos los empleados. Entonces una vez que se van, sienten que salen a la “selva”. Si siguen en actividad, se sienten útiles. Quizás muchos que decidieron quedarse, se van el año que viene igual, no lo sabemos. Pero la realidad es que el tema inflacionario también tiene mucha influencia. Genera mucha incertidumbre. Si la inflación fuera de menos del 1%, como ocurre en los grandes países industrializados del mundo, la jubilación se vería menos afectada. Pero eso acá no ocurre y asusta mucho a la gente. Siempre va a depender igual la jubilación de la cantidad de años de aportes que tengan, para que la jubilación se aproxime lo más posible al sueldo que percibían en la empresa.

En Francia, por ejemplo, quisieron desplazar la edad jubilatoria de manera compulsiva y obligatoria de los 65 a los 67 años, pero la sociedad se lo tomó muy mal y le incendiaron la ciudad. En cambio acá, como es voluntario, es muy distinto. Al momento que se le explicó todo bien a la gente, se sintieron mucho más tranquilos. Nadie los estaba obligando a nada.

Pero bueno todavía igual es muy pronto para saber si la gente va a estar a favor o en contra de esta Reforma.

Entrevistas a referentes de consultoras de RRHH

Listado de preguntas

- 1) Ud. considera que la Ley, al permitir que una persona permanezca más tiempo en la empresa, ¿genera algún cambio en la demanda de personal de sus clientes, en cuanto a selección y reclutamiento? ¿Ud. qué piensa al respecto? ¿Qué otros factores considera que puede llegar a impactar?
- 2) Desde que esta Ley fue aprobada, ¿Ud. observó algún impacto en el nivel de postulaciones de personas mayores? ¿Observa mayor actividad de personas mayores en las redes sociales laborales? ¿Aumentó la oferta laboral de personas mayores? ¿Considera que esta situación afectará el nivel de rotación de las compañías?
- 3) Con respecto a la preselección de candidatos, ¿cree que los filtros por edad van a tener menos peso? ¿Opina que esta respuesta aplica para todas las áreas de la empresa, y para todos los niveles jerárquicos?
- 4) ¿Cree que el hecho de que las personas pueden retirarse a una edad más tardía será una traba para las nuevas generaciones a la hora de insertarse en el mercado laboral? ¿Implica mayor exigencia para ingreso de personas nuevas?
- 5) ¿Observa que las empresas estén implementando políticas de *Outplacement* o algún otro tipo de herramienta?

Consultora especialista en proceso de reclutamiento y selección de personal

P: Antes que nada, considerando que la persona puede permanecer más tiempo en la empresa, queríamos saber si ustedes desde el papel de consultora vieron que la demanda de sus clientes se alteró en cuanto al proceso de reclutamiento.

R: Si te tengo que decir, no es que se alteró. Si tu pregunta se relaciona a si las empresas quieren gente más grande, entonces te diría que están más abiertos. Tiene mucho que ver con la integridad, y la no desigualdad. Con esto de ser más inclusivos, en ninguna de las posiciones o propuestas que nos llegan nos dicen “si tiene 70 años no”. Todo el proceso está más abierto, ya sea que tenga 60 o 65 o la edad que sea. En los requisitos no ponen ni la edad ni el sexo. Mucho tiempo atrás, este tipo de consideraciones eran súper excluyentes y era mucho más determinante. Las compañías te decían “quiero una mujer hasta los 45”. Hoy cuando hacemos una búsqueda, esa parte está abierta. No nos limitan la edad.

P: En cuanto a la oferta de las personas mayores, ¿observan que hay mayor movimiento en *LinkedIn* o un incremento en las postulaciones de personas mayores?

R: Bueno el tema de las herramientas es complicado, porque la gente grande no usa las herramientas que usa un joven usualmente, le cuesta más o no están acostumbrados. A diferencia de antes, hoy cuando presentamos ofertas laborales por *Facebook* o *YouTube* la gente aplica, lo que quiere decir que hay una población altamente crecida a lo que era años atrás. Antes la gente no estaba en *LinkedIn*. Hoy una persona de 60 o 70 años tiene *LinkedIn* y eso antes no existía. Esto quiere decir que la gente es usuaria a pesar de no ser una herramienta usual para ellos. Se dieron cuenta que era necesaria y que si no ingresan por ahí, no tienen trabajo asique por más de que les cueste o les pidan ayuda a sus hijos, la persona lo hace. En porcentajes mucho menores que los jóvenes pero sí lo hacen.

P: En cuanto a la rotación en las empresas, ¿ustedes consideran que tal vez sea alterado por la Reforma?

R: Sí, lo que hicieron muchas compañías es que a la gente más grande o de mayor edad, le ofrecieron el retirarse con un paquete económico interesante. Es como que los invitan a participar en reestructuraciones o en desvinculaciones de acuerdo.

Entonces si tiene más de 30 años en la empresa y se puede jubilar, la empresa le brinda este paquete económico y se va. Pero esto no quiere decir que la persona no busque trabajo, sino que puede pasar que la empresa lo vuelva a contratar de otra manera con un contrato laboral, por ejemplo *Implant*, el cual es una modalidad laboral en la que la persona trabaja un año para la empresa, se desarrolla un contrato no de relación de dependencia, sino que se vincula con un reemplazo o una licencia por un plazo determinado. Por lo que la persona tiene una entrada y una salida. Entonces puede suceder que te desvincularon de la compañía pero arreglaste un buen acuerdo económico y te contratan de otra forma, entonces lo que modifican es el contrato laboral. Para que la persona siga trabajando y además la empresa quiere seguir teniendo ese personal dentro de la compañía, porque esa persona tiene *expertise*, tiene conocimientos y lleva años haciendo esto. Por lo que mantienen los cuadros de reemplazo, incorporan personal nuevo para que la empresa siga funcionando pero hace otro tipo de contrataciones para que el *know how* quede en la empresa. Si lo pensamos para atrás, las personas mayores de 60 años estaban fuera del sistema y se tomaba gente joven. Hoy es cierto que reemplazan a esas personas e incorporan gente nueva que gana menos y tiene menos edad, pero eso no quiere decir que a la persona mayor la sacaron del sistema, sino que su forma de trabajar cambió. Y ahí es donde se hace el flujo laboral. Pero lo importante de esto es que la empresa renueva el personal y sigue con el personal mayor con conocimientos en otras modalidades de contrato. O a estas personas la toma la competencia o una empresa más chica, o sea que la palabra cambió de descartar a reciclar.

P: Además de este tipo de nuevos contratos que se hacen con las personas mayores, ¿observás que se implementan políticas de *Outplacement* o algún otro tipo de herramienta?

R: Sí, hoy en día se usa mucho la herramienta conocida como Decisión de carrera y *Outplacement*, son dos cosas muy parecidas. Te ayudan a salir al mercado después de 30 años de trabajar para la misma empresa, que es algo nuevo porque hay una red y un montón de páginas donde tiene que incursionar. Es como que te ayudan a reciclar a la persona en cómo buscar trabajo y dónde buscar trabajo. Pensemos que la gente mayor hoy no está dispuesta a jubilarse, ni físicamente ni anímicamente,

por más de que la hora de la jubilación llegue. Es como que tenés 10 años más todavía de trabajo, porque la vida se extendió. Entonces no estás para jubilarte pero si para reciclarte en qué otra forma vas a trabajar. Es una tercera edad laboral. Consideremos que la persona estuvo tantos años en la empresa, donde siempre trabajó una rutina, manejó sus horarios, entonces no sabe cómo manejar su tiempo libre. Entonces puede trabajar perfectamente, pero de otra forma y la empresa ayuda a que la persona haga ese cambio.

P: ¿Creés que con la implementación de esta Ley, este tipo de herramientas se ponen en práctica en mayor medida?

R: Yo creo que sí y, si también me preguntan ¿qué elegiría la gente?, porque hoy podés elegir si quedarte o irte, creo que se quedaría. El que está bien creo que se queda en la empresa por cinco años más, y si hablamos de un porcentaje te diría que el 60% dice “me quedo” y el 40% dice “me voy”.

P: Y por ejemplo, aquellas personas que habían iniciado el trámite de la jubilación y justo se dio esta modificación, ¿creés que sigue con el trámite o lo da para atrás?

R: Eso es muy personal, es más un tema de preferencias y me parece muy bien si deciden dar de baja el trámite, porque por ejemplo en Europa y en otros países la gente se jubila mucho mayor que nosotros, se jubilan a las 70 años tanto mujer como varón, salvo los países nórdicos de Europa. Por lo tanto, y más hoy que la gente tiene un estado de salud muy bueno, no está como para jubilarse. También puede verse afectado por temas monetarios y de necesidad.

P: ¿Opinás que este impacto puede llegar a ser igual en todas las áreas de la empresa y niveles jerárquicos? Por ejemplo, Finanzas o Ventas.

R: Sí, creo que se generan diferencias en las áreas, pero creo que el área que tiene mayor diferencia con el resto es Sistemas, porque viene de una camada joven de gente muy preparada, donde se hace más difícil, porque te va consumiendo los conocimientos de la gente joven. Y vos te tenés que adaptar a eso. Entonces Sistemas creo que es un área donde la empresa no contrataría gente grande. En Finanzas, por ejemplo, creo que te podés quedar, porque los números son los mismos y no importa lo que vendas, se mantiene en lo mismo. Finanzas no cambió tanto, salvo la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) o algunos trámites virtuales. Y Ventas, creo que es un tema de presencia y sí puede que la

empresa quiera una persona más joven, pero también depende mucho del tipo de industria. Si vendes cartón, quizás no importa que venga una persona de 70 a venderlo, pero si vendés moda, se hace más difícil y le va a importar que venga una persona más joven.

P: Y en niveles operativos, ¿cómo se llevaría?

R: Eso tiene más que ver con el físico, creo que si estás bien podés seguir. Aunque el riesgo para la compañía es alto, por lo que no creo que lo mantendría en el mismo puesto, dado que con el tiempo la fuerza motriz se va deteriorando, pero lo podrían reubicar y que la persona haga otro tipo de tareas que no impliquen un riesgo físico laboral.

P: Con respecto a la Reforma, ¿considerás que va a impactar de forma negativa para las nuevas generaciones ingresantes?

R: Es muy buena tu pregunta, pero también es un signo de pregunta, porque si vemos a los *Millennials* no están comprometidos con los mismos parámetros o la misma estructura que un señor que hoy tiene 70 años. Los *Millennials*, ustedes son parte, están acostumbrados a hacer lo que uno quiere, lo que le gusta, si le queda bien, si te pagan bien, si te sentís bien y si tenes buenas prácticas de RRHH, sino te vas y no te quedás. Entonces la rotación hoy es altísima, mientras que en la época de sus abuelos era bajísima. Entonces eso cambió tanto que esta pregunta es cómo preguntarse ¿cuánto va a ser la inflación del año que viene? No sé si la gente se va a ir a los 40 años de las empresas para hacer sus propios negocios, porque los *Millennials* tienen esa concepción de crear lo suyo, o va a tender a laburar más cómodo y menos tiempo quedándose en la empresa.

P: Perfecto, y en la actualidad, si yo estoy buscando mi primer trabajo, ¿se me va a dificultar más conseguirlo? Por todos estos cambios.

R: No, al contrario. Vos vas a conseguir trabajo más rápido, en base a lo que vos quieras hacer, porque tenés talento, energía y un montón de conocimientos, pero tenés una competencia muy alta. Y como tenés para elegir entre tantas cosas, porque hay tanta diversidad, vos vas a ser la que va a estar haciendo todo el tiempo lo que mejor te convenga y eso a veces hace que tampoco te definas donde querés estar. No está bueno ni quedarse diez años en una compañía, ni quedarse uno y

ese equilibrio es el más difícil de encontrar. No creo que la gente quiera trabajar más años, creo que van a querer vivir mejor y tener una buena jubilación.

P: ¿Y tal vez la exigencia por parte de las empresas será más alta?

R: Totalmente. Ya no te va a alcanzar la facultad, el *MBA* y un *PHD*. Seguramente vas a necesitar prácticas también.

P: En cuanto a los niveles jerárquicos, ¿considerás que los niveles más operativos o personas que tienen conocimientos más particulares van a quedarse más?

R: Hoy, si tenemos que elegir, es importante que tengas una especialización en algo. Por ejemplo, dentro de ingeniería está la parte de *Supply* y la parte de Ingeniería y esto va a crecer mucho más y va a depender de las personas que estén más capacitadas, porque hoy en día manejar lo que antes manejaba una persona, ahora lo hace un montón de gente porque el negocio fue cambiando. No va a haber tanta tienda de *Retail*, no hace falta que tengas locales, ni sucursales de bancos, sino que va a haber una aplicación entonces nos preguntamos, ¿qué hacemos con esta gente? Pensándolo desde un punto de vista futurista. Entonces hoy buscamos una persona que maneje *Supply*, por ejemplo y que se ocupe de la particularidad de un negocio. Vamos a necesitar cada vez más gente especialista y vamos a tender a un laburo especializado. El avance tecnológico es tal que hoy no necesitás personas en oficinas, y para eso aparecen los *WeWork*, transmitiendo el concepto de trabajá como quieras y donde quieras.

P: ¿Considerás que las personas mayores que no tienen un manejo tan rápido o fácil de la tecnología como las nuevas generaciones, se van a poder adaptar?

R: Y, en estos años creo que las personas se pueden adaptar, pero pasado un tiempo ya es más difícil. Por ejemplo, los bancos piensan hacer desaparecer las sucursales y todas las personas van a tener que saber manejar un *Home Banking* y si vos le preguntás a mi mamá no sabe qué es. Entonces sin querer, la tecnología descarta a aquellas personas. Te guste o no, vas a tener que adaptarte para poder seguir adelante. Otro punto importante es el inglés. Hoy en día no entrás a una empresa si no sabés inglés.

P: Entonces si la persona mayor no se adapta, ni maneja la tecnología, ni el idioma, quedan afuera del sistema.

R: Exactamente, y ahí es cuando la empresa brinda los programas para ayudarte a hacer otras cosas, que a lo mejor sos buenísima y ni sabías que eras buena, porque toda tu vida hiciste algo para alguien. Entonces más que hacer foco en los niveles jerárquicos, tal vez hay que hacer el foco en tecnología y en el idioma y que la persona esté con energía de reinventarse.

P: Como contabas recién, que el factor edad en el proceso de reclutamiento y selección no es algo irrelevante, ¿podrás identificar algún otro factor que se vio modificado ante la Reforma?

R: Con respecto a los requisitos, estos siguen siendo que sepas inglés. Por ejemplo que tengo la opción de una persona de 40 y otra de 60 años, bueno si sabe inglés y maneja tecnología, compiten igual. Si no lo tenés, ahí sí estás fuera. Lo bueno que tiene toda persona grande es el *seniority*, el *expertise*, que no lo tiene una persona de 28 años por ejemplo. Pero si competís igual, las empresas son totalmente integradoras. Muchas veces por políticas de las empresas, como consultora le tenemos que presentar candidatos diversos por tema de integridad y



oportunidad, y con una persona con edad avanzada es lo mismo. No solo es la edad, se contempla si físicamente estás bien, si la cabeza está bien y si tenés la energía que tiene el resto. El tipo de industria va a depender mucho a la hora de ingresar personal adulto, por ejemplo empresas como *Google* o *Facebook*, no van a necesitar de sus conocimientos, sino que van a necesitar jóvenes con conocimientos informáticos. Y por ejemplo un estudio contable, en el que no se necesitan nuevos conocimientos, sino que todo se mantiene dentro de todo de manera monótona sin tanta innovación, pueden considerar incorporar a una persona adulta.

Entrevistas a referentes en materia de derecho

Listado de preguntas

- 1) ¿Cuál cree Ud. que es el principal motivo de esta Reforma? ¿Considera que ésta surge meramente por motivos locales o por influencia de las tendencias a nivel mundial? ¿Puede identificar algún aspecto en común en las sucesivas crisis que haya impulsado al cambio?
- 2) ¿Conoce alguna RP aplicada en otro país que haya tenido resultados positivos? ¿Cuál y qué aspectos positivos destaca? ¿Está al tanto de algún caso que no haya tenido éxito?
- 3) ¿Cree que la Reforma llevará a una solución? ¿Afectará en el corto o largo plazo?
- 4) Adentrándonos en el ámbito empresarial, tomando en consideración que un aspecto principal de la Reforma es la extensión de la edad para intimar a que un empleado se retire, ¿cree que esto tendrá un impacto en las empresas? ¿Cuál? ¿Conoce algún caso de alguien que postergó su trámite jubilatorio para poder continuar trabajando?
- 5) ¿Qué considera que la nueva Ley no contempla? ¿Qué le agregaría o modificaría?

Abogado especialista en materia de derecho previsional

R: Con respecto al derecho previsional, la edad se va estirando, porque también la longevidad se va estirando y la capacidad de trabajo, separando leyes especiales o tareas insalubres, donde se disminuye la edad jubilatoria.

Lo que sucede con el tema que están tratando ahora, es que, a partir del año pasado cuando salió este proyecto, viene concatenado con otras cosas de Reforma. Igualmente todavía no es en sí una RP, porque lo dejaron en la posibilidad de aceptar jubilarse o no, es opcional. Entonces es importante, porque uno puede tomar esa decisión.

¿Cuál es la experiencia desde lo que nosotros (estudio jurídico) hacemos? Estamos en la etapa de jubilación de la gente y también hay empleadores que nos consultan, porque es otro servicio que damos, el de asesoramiento. Nosotros nos encargamos de los casos de jubilación, pero no de indemnización. Muchas veces pasa que la

gente se jubila y después la empresa los vuelve a tomar y pierden la antigüedad. Cuando pasa esto, la persona que sigue trabajando 5 o 10 años y eso no le suma nada para el cómputo de su jubilación. Esos aportes que hace el empleador obligatoriamente en esos años, no van a la capitalización en el Estado para incrementar el haber de ese jubilado, sino que van al Fondo de Desempleo, porque el jubilado toma un lugar que podría tomar otra persona que está desempleada. Acá lo que “juega” del jubilado que vuelve a la actividad, es solamente volver a tener la remuneración y la jubilación. En caso de ser empleados públicos, una vez jubilados, no pueden volver al Estado, porque es incompatible. Se da de baja la jubilación y vuelven a ser contratados por el Estado.

En esta Reforma que cambia la edad a los 70 años, creo que uno de los puntos que marca más que nada es, hacia el empleador. Por un lado, sabe que ya no es que al llegar la etapa vital de la persona a los 65 años, puede salvarse de la indemnización e intimarlo para obligarlo a jubilarse. Si el empleado se quiere quedar, tiene todo el derecho. Yo no creo que eso beneficie al empleador, porque si esta persona se jubila y vuelve a trabajar, los costos son los mismos, pero si no se jubila, lo tiene que mantener en la empresa 5 años más y queda una estabilidad bastante grande. Lo que sucede también es que, de alguna manera a los 65 años, el hombre sigue con la capacidad para poder seguir trabajando, porque la esperanza de vida es mucho mayor. Esto cambia también el formato laboral de la edad para jubilarse.

P: Sí claro, la ley se tiene que ir adaptando a la actualidad. ¿Creés que ese es el principal motivo de esta Reforma o también el déficit del sistema para pagar las jubilaciones?

R: Yo creo que el déficit en esta pequeña Reforma que hicieron, lo cambiarían si evitaran que la persona se jubile a los 65 años y que entonces los 5 años restantes, los deje de pagar el Estado. Creo que puede ser un paso inicial la opción, hasta que después se pueda transformar en algún momento en algo obligatorio. Es una instancia intermedia.

Fuera de un contexto político, lo que yo conozco por experiencia por los juicios que hago contra el Estado por la ley que tenemos a partir del artículo 14 bis de la Constitución Nacional que introdujo tantos beneficios a los trabajadores, es que el Estado no puede pagarlos. Por ejemplo, hay gerentes que durante su relación

laboral tenían un sueldo de \$70.000, pero que al momento de jubilarse y como consecuencia de la movilidad, pasaban a cobrar \$14.000. En esos casos, tienen que cambiar su estilo de vida y eso no puede ocurrir de esa manera. Por eso surgen los juicios contra el Estado, luego de obtener la jubilación. En la Corte Suprema de Justicia de la Nación, la mitad de la causas son previsionales. Esto llevó a la necesidad de abrir nuevos juzgados de Seguridad Social y generar gastos adicionales para el gobierno, que no puede sostener con la caja del Sistema Previsional. Habrán escuchado la proporción de cuántos trabajadores se necesitan para pagarle a un jubilado, que cada vez se va haciendo más complicada. Entonces esto de estirar las fechas, aliviaría por un lado este tema. Yo creo que ahora lo están haciendo opcional para dar un “pie” inicial y para que en algún momento lo cambien (definitivo a los 70 años). No sería tampoco tan descabellado en función de lo que ocurre también en otros países respecto a este tema.

P: Nosotros también pensamos en si podrían tener alguna influencia los cambios internacionales. Por ejemplo, España que también hizo una modificación recientemente.

R: El tema con respecto a estos cambios, es que no se toma tanto el ámbito internacional, porque es muy complejo. No sólo por la economía del país, sino porque a veces tampoco se ve comparado con países limítrofes, como Chile o Paraguay en función de qué coberturas tienen. Mucho menos con Europa. Sí a veces hay olas, donde el gobierno con enfoque liberal, quiso hacer el modelo de Chile de Administradores de Fondos de Jubilaciones y Pensiones que funcionaban muy bien, para que el Estado se dejara de hacer cargo. Fue un error, porque tampoco andaba tan bien en Chile y porque no se puede cuestionar que el Estado hay cosas de las que se puede ocupar o no. Yo creo que en todo lo que es Seguridad Social, el Estado se tiene que hacer cargo, es decir, tiene que ser un “manto” de cobertura que no lo puede delegar en otros. No puede dejar gente sin cobertura.

Hoy por hoy, más allá de que tildan a este gobierno de “liberal”, no dejó de lado esas cosas y hasta mismo da el beneficio por ejemplo, de que con 65 años, la persona no tenga que demostrar ningún aporte y el Estado le provee una jubilación mínima igual. Igualmente todos estos beneficios tienen que tener fondos que los

respalden, y en ese caso no hay ni aportes. Otro ejemplo son las amas de casa que nunca realizaron aportes y tienen derecho a una jubilación. Tengo clientas que no quieren hacerlo, porque le estarían sacando al Estado algo que no aportaron ellas mismas.

Yo creo que lo de la edad se va a ir estirando y lo van a sacar en algún momento como ley, pero no podía ser definitivo de un momento a otro.

Algo en lo que también pienso es que, vieron que existe una diferencia entre la edad jubilatoria entre el hombre y la mujer. La realidad es que en estos momentos que estamos hablando tanto sobre derechos de las mujeres, ¿por qué hay una diferencia? En la Ley de Contrato de Trabajo, hay artículos especiales que protegen a los menores, a los incapaces y a las mujeres. Ya hoy en día en la ley hay cosas que son de momentos anteriores, pero que en función de lo que va ocurriendo en la sociedad según sus necesidades, se pueden plasmar en nuevas leyes. La ley nunca es revolucionaria. A veces los jueces tienen un espacio donde las leyes dejan algunas “lagunas” y donde pueden fallar a favor de lo solicitado por la sociedad. Entonces a partir de esta Reforma, ¿por qué se sigue diferenciando entre hombres y mujeres?

P: O sea que una vez que la extensión de los 5 años sea definitiva y obligatoria, ¿lo único que faltaría sería unificar la Ley con respecto al género?

R: Exactamente. Me parecería el punto más justo. Si se está reclamando que ambos sexos cobren la misma remuneración por igual tarea, no tiene sentido que la mujer se tenga que ir 5 años antes.

A veces las desigualdades son en protección de circunstancias especiales. Por ejemplo, el derecho laboral, no es un derecho igual. Protege al trabajador, porque es el que tiene menos poder y todas las leyes están para protegerlo. Los empleadores ya saben que pierden los juicios, porque los trabajadores no necesitan ni pruebas. El poder del empleador es mucho más alto y el derecho viene a proteger al que supuestamente es más débil. Entonces también sobre la debilidad de la mujer en algunas cosas, me parece que hoy en día la sociedad ya no tiene un desequilibrio con respecto a eso.

P: Y, ¿tenés algún caso o varios de clientes que piensan jubilarse y con la Reforma decidieron continuar trabajando más años? ¿Son mayoría o minoría?

R: Sí, hay casos. Lo que pasa es que también hay un punto en donde influyen las circunstancias personales. Hay gente que está esperando el momento de la jubilación para no trabajar más.

P: ¿En esto hacés referencia a los tipos de trabajo?

R: Claro. Después hay otros que se plantean cuánto van a cobrar en ese momento. Ahora igualmente esa desigualdad (entre el sueldo y la jubilación) es menor de la que había hace 10 años. En ese momento la jubilación era el 40% y hoy se jubilan cobrando quizás un 65% o 70% del sueldo.

Son menos los casos que con esta Ley creen “menos mal que puedo seguir y no me están echando”. A veces la plata manda a la gente y por lo menos ya no es que se jubilan y se quedan sin nada para vivir. Pero además hay muchas cosas personales, como que ya estén cansados de trabajar.

P: Y con respecto al ámbito empresarial, ¿qué impacto creés que puede tener la Reforma?

R: Yo estuve hablando este tema con una consultora de RRHH que conozco y hablamos sobre todo, que la Reforma frena todo lo que tiene que ver con reemplazos e ingresos a las empresas. En este punto, yo creo que sí. Hoy igualmente hay cargos directivos que están ocupados por personas jóvenes. Pero también hay tareas en empresas, donde se prefiere tener gente mayor. Por ejemplo, nosotros en el estudio trabajamos con gente grande y la buscamos también las últimas veces que incorporamos personal. Buscamos gente mayor de 45 años con hijos grandes o ya en etapa escolar. Hasta quizás jubilados, por responsabilidad, por otro compromiso con el trabajo, que a veces no se encuentran en personas más jóvenes. A veces para ciertos aspectos del trabajo, son muy valorados.

Me parece que esta Reforma es un “puntito” más para ir marcando un poco la cancha, porque no podrían hacerlo abruptamente. Entonces el impacto creo que sería en el largo plazo, cuando esto ocurra. Cuando fue la vez pasada, lo extendieron de manera escalonada de a un año, para no perjudicar a aquellos que estaban cercanos a la jubilación.

P: ¿Hay algo más que le agregarías o modificarías a la Ley?

R: La Ley es corta en esto. Podría ser lo que les mencioné sobre el hombre y la mujer. Y también que todavía sea opcional para el empleado, como otro aspecto protector de la Ley.

P: Y con respecto a las distintas reformas que tuvo el Sistema Previsional a lo largo de la historia, ¿reconocés algo en común que haya llevado a todas las reformas? ¿Siempre por déficit del Sistema o se dieron otras situaciones?

R: El derecho previsional no es un derecho muy antiguo. Viene de los derechos sociales, donde primero cada actividad, empezando por los metalúrgicos, decidió armar sus propias cajas, para tener un “*plus*” al momento de jubilarse. Después esas cajas algunas fueron deficitarias y otras no. El tema en realidad es la administración, más que el déficit. Porque los trabajadores están aportando algo hoy para recibirlo en 30 o 40 años y ¿qué pasa en el medio con esa plata? Además de que no se sabe cuánto va a vivir la gente o si se van a quedar discapacitados en la mitad. Es un contrato muy complejo y el mayor problema es la administración de esos fondos. El Estado recibe mucha plata de distintos impuestos que van a las jubilaciones, no solo lo de los aportantes, por ejemplo de impuestos de la nafta, cigarrillos y cheques, porque si no, no alcanzaría. Hay cajas privadas que deciden invertir para tener una rentabilidad con esos fondos en el largo plazo.



La jubilación es una promesa a futuro. Con las AFJP la gente creía que podía saber cuánto iban a cobrar, pero si la administradora realizaba una mala inversión, no podía cumplir con esa promesa. En cambio el Estado, siempre va a pagar. Es una cuestión de un derecho que tenemos todos, más allá de que haya algunas cosas que se tengan que ajustar todavía.

P: Y para terminar, ¿conocés alguna reforma a nivel internacional que haya tenido éxito o que terminara en un resultado negativo?

R: No sé si podría decir un resultado negativo, porque no hubo reformas que fueron y vinieron con el tema de la edad. En España se llevó a cabo una reforma de este estilo, hubo quejas, pero siguieron. El jubilado allá tiene una calidad muy buena y un concepto social. El italiano también. Los italianos tienen una caja que invirtió en bonos acá cuando fue la crisis.

En Estados Unidos no existe la Seguridad Social. Si tienen los fondos, cada uno se los administra, pero el Estado no se hace cargo. Cada uno tiene que armar su ahorro. Son sociedades armadas distintas.

Abogada especialista en materia de derecho previsional

P: Bueno nuestro objetivo es analizar cómo impacta la RP en las empresas privadas. El trabajo de campo, tratamos de enfocarlo desde empresas, consultoras de RRHH y expertos en derecho previsional, donde entraría esta entrevista y otra más que ya hicimos a otra persona. Por un lado, tenemos dentro del marco teórico, una parte histórica del Sistema Previsional en Argentina y, por otro, el tratamiento a nivel internacional de este tema.

R: Bueno para empezar, lo que yo les puedo decir, es que para mí esto no es una RP, porque no cambio ni la edad jubilatoria, ni los años de aportes, con lo cual está lejos de ser una reforma. Sí está en la agenda una RP importante, de hecho se creó un Consejo para hacer esa reforma. Hoy hay dos Consejos creados, uno para hacer la RP integral, todo el Régimen Previsional, y otro para analizar los regímenes diferenciales y especiales. Se van a rever todos los regímenes. Por ejemplo, docentes, investigadores. Eso va a ser una RP. Ya en la Ley de Reparación Histórica, la 27.260, se establecía que se iba a modificar el Régimen Previsional. Logró que se incorpore dentro del parámetro de esta reforma que sea de reparto, que sea solidario, que sea público. Es decir que, dentro de esos lineamientos, va a tener que ser la reforma, al menos según la 27.260.

Ésta, como les dije, no es una RP, no queda claro cuál fue el objetivo. Las empresas no están contentas.

P: No claro, pero en realidad hay empresas que ni siquiera sienten el impacto. Por ejemplo, diversos jefes de RRHH que consultamos no tenían conocimiento sobre esto.

R: Yo además de trabajar en auditoría, asesoro estudios, y muchos estudios sí consultaron, porque tenían un montón de intimaciones que ya se habían efectuado y que quedaron sin efecto en virtud de la reglamentación. Ni siquiera son válidas las intimaciones que se habían hecho antes de la sanción de la Ley.

Además tenemos un impacto en el haber, o sea una persona que se jubila con 30 años de servicio únicamente, pasa de lo que ganaba a un promedio de un 50%. Con lo cual, el impacto que va a tener, es que aquél que está en relación de dependencia y tiene un sueldo relativamente bueno, no va a querer jubilarse, va a querer esperar a los 70 años.

De hecho el impacto que tuvo esta empresa que les mencionaba, es que toda esa gente a la que obviamente ya se había intimado y debían dejar sin efecto la intimación, los reunió para explicarles cómo era la situación, porque dentro de todo es una empresa de buena fe. Hubo muchos que se hicieron los distraídos para ver qué pasaba, y la gente como no lo sabía, fue e inició el trámite jubilatorio, y una vez que se jubiló, se extinguió la relación laboral. Entonces en esos casos no modificó. Pero en esta empresa, en la que lo explicaron, la gente no se jubiló. Y eso impacta en el mercado laboral, porque tenemos hoy un mercado laboral que claramente afecta más a los jóvenes. Entonces si se continúa con el trabajo y no se deja vacío ese lugar para que se incorporen jóvenes, además de que no se hace paralelamente ninguna medida para que mejore el trabajo de los jóvenes.

P: Con respecto al primer punto que tenemos nosotros señalado, ¿cuáles son los motivos que llevan a esto?

R: La verdad que no queda claro. El otro día también me lo preguntaron otras personas, y la verdad que no queda claro y no se entiende lo que quisieron hacer. En los diarios salió como que se beneficiaba a los empleadores, pero la verdad que no sé cuál sería ese beneficio. Quizás una carga impositiva, porque cambia el tema de los aportes y contribuciones que deberá hacer el empleador. O sea, desde ese punto, para mantener a alguien especializado que ya hace mucho tiempo que está, a menos costo.

P: Y la ANSeS se ahorra 5 años de pagar jubilación, ¿puede ser que venga por ahí el principal motivo?

R: Exactamente. Desde ese punto. Pero después en cuanto al impacto neto en la empresa, no veo que salga tan favorecida, porque en muchos casos los empleadores me planteaban que lo que querían era extinguir el vínculo con esas personas. Porque, por ejemplo, querían renovar la planta y ahora tendrían que despedirlos, y es asumir un costo mucho mayor que no tenían planeado.

P: O mismo por los cuadros de reemplazo. Nos comentaban desde las empresas que ya lo tenían planificado y ahora la persona no se va, por ejemplo un gerente.

R: No claro, un gerente no se va a ir. Quizás desde el punto de vista económico se puede beneficiar a un sector empresarial, pero claramente desde lo que yo hablé con empresas, no se sentían favorecidos por la Reforma.

P: ¿Y el Estado?

R: Desde el punto de vista del Estado, en realidad sí podés plantearlo desde que esta persona no se va a jubilar. Pero también lo estás desfinanciando, porque no es que generan aportes durante ese tiempo. Si se planteara que a la persona la tendrían que haber jubilado, y no sólo no se jubila, si no que continúa aportando, pero no sería el caso. Por eso les digo que en los dos sectores por algún lado se benefician, pero por otro no. Con lo cual no queda claro qué se intentó lograr con la Reforma.

P: Una de las cosas que nosotros analizamos, que le damos bastante importancia, es esta tendencia que hay a nivel mundial del envejecimiento de la población y que hoy en día a los 70 o 75 años, se puede seguir trabajando.

R: Totalmente. Ni hablar a los 65. De hecho es hoy un problema primero nacional. Yo vuelvo de Ushuaia, donde tienen un problema serio con las cajas, que no fueron transferidas a la Nación, que son cajas que hoy subsisten, que tienen edades jubilatorias de 45 a 50 años, para empleados públicos. ¿Cuál es la contingencia a los 45 años? Claramente no es la vejez. Entonces se lo están replanteando.

El problema es que son temas muy sensibles, muy sociales, y cuando uno plantea estas cosas, se plantea el tema de cobertura *versus* sostenibilidad, a qué se le da preferencia. Lo que está claro, es que a los 48 no se produce ninguna contingencia de vejez.

Después podemos discutir en base a la expectativa de vida, cuál sería la edad jubilatoria correcta. El problema es que plantear la pregunta acerca de la edad

jubilatoria no puede ir si no de la mano de qué hacemos con el mercado laboral, porque mientras se siga manteniendo a la gente en el trabajo y no se genere mercado laboral, se va a seguir afectando a los jóvenes. No hay recambio. Esa gente va a seguir trabajando, pero en el medio no vas a renovar puestos de trabajo.

P: ¿Y considerarás que esto fue por algo meramente nacional? ¿O que por las tendencias en España o en Europa en general hubo alguna influencia?

R: Es que si bien la reforma está en agenda, está lejos todavía de que se plantee. La RP sí está planteada en base a que el Sistema así no es sostenible, que hay que pensarlo de otra forma. Yo creo que siempre que se encara esto, se busca subir la edad jubilatoria, cuando quizás lo que tendríamos que buscar es cómo financiarlo. No sé si la solución es quizás llevar los 65 años a hombres y mujeres sin la distinción, que hoy también es todo un planteo. No sé si ustedes analizaron que la distinción hoy en día tiene consecuencias en el mercado laboral. El mercado laboral es discriminatorio con respecto al hombre y a la mujer y como consecuencia el Sistema Previsional, lo aceptaba y decía “bueno que la mujer se jubile a los 60 años”. Pero me parece que en estos planteos, en los que planteamos la igualdad, planteemos la igualdad laboral y la igualdad jubilatoria. Pero después llevarlo a 60, 65 eso tendrá que evaluarse, siempre que sea técnico y se base en un análisis actuarial del envejecimiento de la población argentina no estaría mal, pero como les digo, asociado al mercado laboral, no lo buscamos solo como sostenibilidad del Sistema porque nos vamos a equivocar.

P: ¿Podrás identificar algún factor en común entre todas las crisis y esta Reforma?

R: Sí, tenemos un cambio ideológico en cuanto al gobierno actual. Independientemente de eso, hay un dato real que nuestra población cambia, hay más expectativa vida, lo que requiere que adecuemos los sistemas previsionales, pero no sé si es solo eso. No creo que haya sido solo eso, pero sí creo que es algo que se está cuestionando a nivel mundial. Pero no crean que a nivel mundial la edad jubilatoria cambió mucho, de hecho en España es alrededor de los 67 años, no es que cambia demasiado.

P: ¿Conocés alguna experiencia internacional que haya tenido éxito?

R: Todos los países cambiaron, de hecho España cambió hace poco. Ha hecho una especie de escala de graduación para llegar a los 67. Algo leí pero decir si es exitoso o no desde afuera, es muy complicado. Para eso hay que ir allá y preguntar.

P: Tal vez lo que sí sabemos de Europa, es que el mercado laboral para las personas jóvenes o que se están intentando insertar es más complejo por un tema de requisitos o poca oferta.

R: Sí, es más complejo. En Europa tienen un problema mayor que el nuestro, porque la expectativa de vida es mayor y tienen una población más envejecida que la nuestra. Es decir que en ese punto tenemos una oportunidad, hay que ver si la aprovechamos.

P: Entonces en cierta forma fue correcto que los países europeos hayan hecho reformas, al margen de que no sabemos si fueron exitosas o no.

R: Sí. Eso no lo podemos saber desde acá. Me parece que tendríamos que juntarnos con especialistas del área y siempre tratando de incorporar todas las áreas afectadas, desde los beneficiarios, hasta un economista y un especialista en derecho previsional, como para poder hacernos de una visión objetiva. Si no siempre va a ser subjetiva del diario que leas. Lo que sí les puedo decir, es que muchas veces lo que te termina de decir si algo es exitoso o no, es la respuesta judicial que tenga. Porque como les dije no es una RP, pero si lo que cambia es el sistema para establecer movilidad. Eso claramente lo cambió. La ley anterior 26.417 había tenido planteos de inconstitucionalidad pero ninguno había progresado, o sea ninguno había podido demostrar el daño para que se declare la inconstitucionalidad. Sin embargo, ésta tuvo un fallo reciente en el que se estableció que el aumento del mes de marzo no era correcto. Este fue un fallo de Cámara, si bien no está firme, pero creo que nos puede dar un mejor panorama de lo que fue esta Reforma.

P: ¿Creés que esta Reforma busca solucionar un problema de fondo?

R: No, lejos está de ser una solución de fondo. El Sistema Previsional requiere de una relectura más profunda. Ustedes consideren que para una persona que no sabe nada de derecho previsional, lee la Ley 24.241 y no entiende nada. Porque no tenemos un texto ordenado. La Ley 24.241 sigue vigente, la Ley 26.425 cambió el régimen, no tenemos más régimen de capitalización y no hay más AFJP. Ahora vos vas a la Ley 24.241 y sigue hablando de AFJP, de retiro programado y fraccionario,

con lo cual como mínimo debemos armonizar esto. De hecho también hay un Consejo para dictar un Código de Seguridad Social, que es una gran deuda que tiene el Sistema Judicial argentino, es como que estamos en una etapa de transición en todo lo que es Seguridad Social, por eso está lejos de ser de fondo, esto es recién el comienzo. De hecho, dentro de los más extremistas tenés que hacer una especie de jubilación universal mejorable por algún sistema privado.

P: Y respecto a los casos concretos que nos contaste de empresas donde ya habían intimado a las personas próximas a jubilarse, ¿notás que la gente decide quedarse y extender su estadía en las empresas?

R: Sí. Eso como consecuencia de la pérdida en el poder adquisitivo, de lo que significa hoy la jubilación. Uno le dice “mira cuando te jubiles vas a pasar a cobrar el 50% aproximadamente de lo que cobras” y la persona si está en condiciones decide continuar. En general, las personas siguen estando en condiciones. Ni hablar de una mujer a los 60 o 65 años y quizás es gerente, claramente no se va a querer ir y se va a querer quedar.

P: ¿Esto es algo genérico o varía según el área funcional?

R: Hasta lo que yo te puedo decir que vi, no se jubiló nadie. A todos los que se les explicó, continuaron trabajando ya teniendo los 30 años de servicio. Pero habría que ver en otro tipo de trabajo, que no tuve conocimiento en particular. El mayor problema fueron esas intimaciones que ya estaban en curso, si la persona no sabía que en realidad habían perdido efecto, inició el trámite jubilatorio y en el medio se jubiló. Ya está, perdió el contrato de trabajo.

P: ¿El efecto en la empresa percibís que es negativo?

R: En lo que a mí me manifestaron, me dijeron que sí, que no podían creer que las intimaciones ya iniciadas no tenían efecto. Porque al principio uno creía que las intimaciones ya realizadas, seguirían en curso. Pero no, la reglamentación deja en claro que las intimaciones efectuadas quedan sin efecto salvo que la persona quiera continuar con el trámite de la jubilación. Y siempre que el empleador actúe de buena fe y le explique al trabajador que la intimación perdía efecto y que tenía la posibilidad de continuar. Que no paso en todos los casos. Es más he tenido casos de gente que me ha venido a consultar, pero que ya había iniciado el trámite y ya estaba resuelto. Para mí incorporar personal joven, le da cierto impulso a la

compañía, es otra visión, otros puntos de vista que refresca, por lo que claramente impactó esta RP. Considero que hay personas que ocupan puestos importantes en las empresas y ya estaban en condiciones de jubilarse, pero ante esta Reforma decidieron quedarse y esto genera que la empresa se quede sin la posibilidad de renovar ese cargo y de darle una visión nueva al cargo.

P: Y a modo de reflexión, ¿qué consideras que no contempla la Ley o qué le agregarías?

R: Depende mucho de qué punto lo veamos. Creo que en todo caso habría que entender, primero, qué es lo que ellos quisieron hacer y eso no lo sabemos. Si en serio querían plantear una RP como la llamaron, faltó todo.

P: Si con tu experiencia decís “bueno vamos a construir un sistema previsional que realmente funcione para Argentina hoy”, ¿qué tendría?

R: Primero no puede darse de la forma en que se dio. A esa velocidad. Tenemos que debatir, necesitamos de estudios actuariales, necesitamos de un análisis del mercado laboral, necesitamos ver fuentes de financiamiento. Que hoy el Sistema es deficitario, lo sabemos, como lo es en casi todas las partes del mundo, no es sólo acá. Con lo cual, si lo que buscamos es que sea sostenible, estamos complicados. Salvo que busquemos fuentes de financiamiento, porque si no vamos a tener que decir “bueno la gente se jubila hasta los 70 años, que trabaje 50” y bueno vamos a estar complicados. O sea vas a generar un conflicto social. Ningún país acepta una RP drástica pacíficamente. Le dicen RP, pero no cambio la edad jubilatoria, no alteró demasiado si se quiere jubilar a los 65, lo puede hacer. Incluso el tema de la movilidad no sabíamos cómo iba a dar todavía. La reforma anterior tuvo muchos problemas de inconstitucionalidad y de hecho no lo fue, nunca fue confiscatoria. Y durante muchos años, fue mayor al aumento obtenido de la aplicación directa a un índice salarial que sería lo ideal y fue superior. Por lo que hoy poner en agenda una reforma drástica sin antes analizarla, debatirla y no incluir a los interesados es difícil. No sé si conocen el tema de la Agenda 2030, en la que Argentina adoptó 17 objetivos de desarrollo social sostenible como política en la ONU. Argentina se comprometió a estos 17 objetivos, entre los cuales el primero era disminuir la pobreza. Por lo que cualquier medida social que tomes y afecte significativamente los ingresos de un sector vulnerable, te aleja del objetivo de desarrollo sostenible.

Por lo que hoy todas las medidas tienen que estar centradas en eso. Argentina está efectuando el primer paso, que es la integración de estos objetivos y estableció la prioridad que era la reducción de la pobreza. Por lo que hoy analizar un Régimen Previsional, olvidándonos de ese compromiso, es un poco irresponsable, porque fue este gobierno mismo el que lo estableció. Con lo cual creo que sí es importante rever el Sistema Previsional, pero hay que hacerlo con mucho cuidado, objetivamente, contemplando la inclusión de todas las partes, representantes del mercado laboral, representantes de los empleadores, representantes de los jubilados. De hecho eso marca la Agenda 2030, que cualquier medida política que se efectúe sea con anticipación y sea incluyente, con lo cual creo que estamos en una situación de analizar el Sistema Previsional, pero con estos recaudos.

P: ¿Lograr que no sea deficitario es prácticamente imposible?

R: Mira, creo que si queremos que sea un sistema sostenible, lo mejor sería no atacar la edad jubilatoria, busquemos la fuente de financiamiento. Analizar no sólo la edad jubilatoria, sino ver cómo será sostenible en el tiempo. Lo ideal sería que

aumente el mercado laboral y entonces con aportes y contribuciones se pueda sostener. Aunque ya sabemos que no es posible y que hoy los impuestos que van al Sistema, no nos están alcanzando. Entonces creo que no es solo mirar para el otro lado, que es lo primero que se suele hacer. Siempre la primera respuesta es aumentar la edad jubilatoria o aumentar los aportes. También plantear otras fuentes de financiamiento, que no sean siempre los mismos sectores los que hacen el esfuerzo contributivo.

