

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“Reinserción laboral de personas entre 45 y 55 años en  
universidades estatales de la región de Valparaíso”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Srta. Gloria Del Real Fernández

**RAQUEL GLORIA CORREA RAMÍREZ**

**CATHERINNE ANDREA CORTÉS VARGAS**

Viña del Mar, 2017

## AGRADECIMIENTOS

*Más gracias sean dadas a Dios,  
que nos da la victoria por medio de  
nuestro Señor Jesucristo.*

*1 Corintios 15:57*

*A Dios, mi roca, mi paz, mi provisión.  
A Cristina y Adrián, que con su  
constante aliento y dedicación, me  
ayudan siempre a avanzar.*

*A mi familia en Cristo y amigos que  
incondicionalmente están a mi lado.*

*Gracias.*

*Catherinne*

*A Dios que me acompañó cada uno  
de los días de éste gran desafío.*

*A Luis y Monserrat por su  
comprensión y eterna paciencia.*

*A ti mamá por cuidar el tesoro más  
grande que tengo en la vida.*

*Gracias*

*Raquel*

*A nuestra profesora guía Gloria del  
Real por su buena voluntad y  
orientación.*

*A nuestro director Galo Herrera por  
sus gestiones realizadas y dirección.*

*Gracias*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	5
1. Mercado laboral .....	5
2. Empresa.....	6
2.1 Fuentes de Reclutamiento .....	6
2.2 Selección de personal:.....	7
2.2.1 Entidades privadas.....	7
2.2.1.1 Perfiles laborales .....	8
2.2.2 Entidades públicas.....	9
2.2.2.1 Perfiles laborales .....	10
2.3 Salarios y remuneración.....	10
3. Desempleo.....	12
3.1 Efectos psicológicos del desempleo.....	13
4. Desvinculación laboral .....	14
4.1 Efectos psicológicos de ser desvinculados.....	15
5. Outplacement.....	16
6. Reinserción laboral .....	17
6.1 Necesidad de adaptación a cambios.....	18
7. Envejecimiento.....	19
7.1 Envejecimiento Demográfico.....	19
7.2 Consecuencias del envejecimiento demográfico .....	20
<b>CAPÍTULO II</b> .....	22
1. Situación actual.....	22
1.1 Características demográficas de la Región de Valparaíso .....	22
1.2 Estadísticas por rango etario de la Región de Valparaíso .....	22

1.3	Personas ocupadas .....	23
1.4	Personas Desocupadas .....	27
2.	Envejecimiento demográfico .....	31
2.1	Envejecimiento de la población .....	31
2.2	Nuevas perspectivas sobre el envejecimiento demográfico .....	36
3.	Empresas.....	37
3.1	Competencias valoradas.....	37
3.2	Adultos y expectativas de situación laboral .....	39
3.3	Outplacement como política en RRHH en Chile .....	40
4.	Buenas prácticas internacionales .....	41
	<b>CAPÍTULO III: Resultados de la Investigación .....</b>	<b>42</b>
1.	Chile en la actualidad.....	42
2.	Fuentes para reclutar personal.....	43
3.	Procesos para reclutar personal.....	44
4.	Requisitos para la contratación .....	45
5.	Rango de edad de contratación .....	47
6.	Influencia de edad en cargos .....	49
7.	Porcentaje de contratación de personas sobre 45 años .....	51
8.	Características que influyen en la contratación .....	52
9.	Outplacement en las empresas.....	55
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>61</b>
	<b>Anexo N° 1 .....</b>	<b>66</b>
	<b>Anexo N° 2 .....</b>	<b>68</b>
	<b>Anexo N° 3.....</b>	<b>85</b>

## **RESUMEN**

En la presente memoria se realiza una investigación sobre la reinserción laboral de personas entre 45 y 55 años.

El envejecimiento que actualmente la población está sufriendo, ha causado que la fuerza laboral se vea directamente afectada. Es así que cuando las personas son desvinculadas y vuelven al mercado laboral, muchas veces no entienden que este mercado es dinámico y todo lo que se relaciona a éste ha cambiado.

De esta manera, es necesario realizar una investigación que se enmarca en tres capítulos y su respectiva conclusión, en la que se muestra la visión que poseen las instituciones respecto a la contratación de personas en este rango etario, con el objeto de ayudar a entender cómo puede ser su futura contratación.

## **ABSTRACT**

This research looks at the labor insertion in people between 45 and 55 years old.

The ageing of the population has caused the labour force to be directly affected.

Therefore, when the people are dismissed from their organizations and return to the labour market, often do not understand that this market is dynamic and everything that is related to the same has been changed.

As a result, it is necessary to study the situation by making a research, which is based on three chapters and a conclusion that will provide valuable information of the organization view regarding the employment of people, who identify themselves in this age range, in order to give them directions in their future employment.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial y durante las últimas décadas, se ha producido un proceso de transformación demográfica, en donde la baja natalidad y el aumento en las expectativas de vida ha producido un envejecimiento de la población que ha captado la atención en los países desarrollados.

Una de las problemáticas directas que trae el envejecimiento de la población, es que produce un envejecimiento de la fuerza laboral, lo que podría afectar directamente al mercado laboral y al comportamiento que tiene este mercado frente a dicha situación, y a las personas después de 45 años que eventualmente pueden ser desvinculadas de las organizaciones.

Producto de lo anterior, es que algunos de los países desarrollados ya se han planteado desafíos en distintas áreas, como lo son las de salud, educación, trabajo, sistemas de jubilación, entre otros, y los han ejecutado en variados proyectos en la actualidad.

Dentro de este marco, es que Chile, como un país en vías de desarrollo, ya está mostrando los primeros indicios de esta situación y de esta manera, siendo un tema que prácticamente se encuentra ad portas, es fundamental entender lo que realmente significa que la población se encuentre en proceso de envejecimiento para así enfrentar de mejor manera el futuro.

A consecuencia de esto, ha surgido la inquietud de realizar una investigación sobre la realidad que presenta nuestro país en cuanto a la "Reinserción laboral de personas entre 45 y 55 años en las universidades estatales de la Región de

Valparaíso”, siendo los objetivos planteados “identificar los requisitos que exigen las instituciones para contratar personal”, “conocer la proporción de personas profesionales entre 45 y 55 años que son contratadas en organizaciones”, “conocer las razones por la cual existe esta proporción”, “conocer las políticas de las organizaciones estudiadas respecto a la contratación de personal entre 45 y 55 años”.

La estructura de la investigación cuenta con tres capítulos y su respectiva conclusión.

En el primer capítulo, se desarrollará el marco teórico, donde se contextualiza y se conceptualizan los distintos temas relacionados a la presente investigación; dentro de ella, se encuentra el mercado laboral; la empresa, el desempleo, la desvinculación, Outplacement, la reinserción laboral y por último el envejecimiento y consecuencias en un país.

Posteriormente, en el segundo capítulo, se podrá ver la actualidad del país y de la Región de Valparaíso con las características, estadísticas y envejecimiento respectivos en cuanto a demografía y rangos etarios; también las empresas y lo que valoran a la hora de contratación, junto con la política de Outplacement que se podría tomar a la hora de ser desvinculado; por último, la situación laboral de los adultos y los desafíos que éstos presentan en este ámbito.

En el tercer capítulo, se presentan los resultados de la investigación propiamente tal, en donde se considera principalmente la información entregada en las fuentes primarias pertenecientes a la Región de Valparaíso

Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo realizado, en las que se analizará toda la información recabada durante el proceso investigativo.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1. Mercado laboral

El mercado laboral se define como “aquel mercado específico que se compone de dos variables fundamentales: la oferta del mercado laboral y la demanda del mercado laboral”. (Fontana, 2003, p. 122).

Chiavenato (2017) plantea que el mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo ofrecidas por las organizaciones en un determinado lugar y momento; a mayor número de organizaciones que se encuentren en un región determinada, más grande será el mercado del trabajo y por lo tanto mayor será la disponibilidad de vacantes y oportunidades de empleo.

El mercado del trabajo se puede dividir de acuerdo al sector de actividad en la cual se desarrolla, por ejemplo; empresas, ya sean metalúrgicas, alimenticias, mineras o de educación; por tamaño, ya sea micro, pequeña, mediana o gran empresa; o por regiones dependiendo del lugar donde esté ubicada.

El mercado laboral se mueve en la medida que exista disponibilidad y demanda de empleos. Es así como se pueden dar tres situaciones diferentes:

- a) Oferta mayor que la demanda: esta situación se produce porque existe un gran número de empresas que ofrecen trabajo y un reducido número de trabajadores para desempeñar las labores solicitadas.

- b) Oferta equivalente a la demanda: esta situación se produce cuando existe un equilibrio relativo entre las empresas oferentes de empleo y demandantes de empleo.
- c) Oferta menor que la demanda: en este caso, la cantidad de organizaciones que ofrecen empleos es reducida y existe un exceso de candidatos para desempeñarlos.

## 2. Empresa

### 2.1 Fuentes de Reclutamiento

Todas las instituciones públicas y privadas, a lo largo de su trayectoria, se ven en la necesidad de reclutar personal en sus instituciones luego de revisar datos obtenidos de análisis de los puestos de trabajo realizado por el departamento de Recursos Humanos. Esta necesidad se produce ya sea por falta de personal calificado, para mejorar la eficiencia de una empresa o para simplemente cubrir un puesto de trabajo que ha quedado vacante.

Se puede entender como reclutamiento el “proceso mediante el cual una organización tratará de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo.” (Vértice, 2008, P. 6).

El reclutamiento se puede realizar de forma interna, externa o mixta. Se considera de forma interna cuando se selecciona un trabajador de la misma empresa, de forma externa cuando los candidatos son personas ajenas a ella y mixta cuando se consideran personas de ambas procedencias. En el caso que el reclutamiento se produzca de forma interna, las fuentes de reclutamiento son la rotación,

traslado o promoción de un trabajador. Si el reclutamiento es externo los medios de reclutamiento serán bases de datos de solicitudes, agencias de empleo, centros de formación, internet, anuncios en la prensa, etc.

## 2.2 Selección de personal:

### 2.2.1 Entidades privadas

Por este concepto se entiende que “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (Chiavenato, 2007, p. 169). A partir de esta definición, se puede inferir que las personas son y poseen habilidades distintas, y se van diferenciando aún más cuando se van especializando en distintas áreas con el objeto de adquirir conocimiento que agregan valor a su persona.

Por su parte, las organizaciones buscan distintos niveles de conocimiento para cubrir distintos niveles de posiciones, por lo que demandarán los conocimientos y habilidades que las personas poseen y para ello recurrirán a la selección de personal, utilizando una serie de mecanismos que diferirá entre una organización y otra. Sin embargo, según Chiavenato (2007) toda organización deberá cumplir con dos pasos para realizar el proceso de selección; el primero será obtener información acerca del puesto que debe cubrir y el segundo será la elección de las técnicas utilizadas para elegir al ocupante, las cuales se nombran a continuación:

- ❖ Entrevistas
- ❖ Pruebas o exámenes de conocimiento o capacidad

- ❖ Exámenes psicométricos
- ❖ Exámenes de personalidad
- ❖ Técnicas de simulación

Debido al minucioso programa con el que las distintas organizaciones cuentan, es que el trabajador debe estar preparado y conocer con anterioridad a lo que se va a enfrentar, realizando capacitaciones en su área e interiorizándose con anticipación a lo que se dedica la empresa que desea postular para así comprender de antemano a lo que se va a exponer en la entrevista.

#### 2.2.1.1 Perfiles laborales

A la hora de buscar un trabajo es importante organizar y presentar todo el conocimiento y experiencia que se posee para que el profesional encargado de seleccionar al postulante pueda interesarse en el perfil laboral y así tener más opciones de ser un potencial trabajador de la organización a la que se postula.

De ahí la importancia de este concepto que involucra los aspectos de la formación académica y experiencia laboral, enfatizando en logros obtenidos, habilidades y competencias laborales. Este último concepto -competencia laboral- es definido en el artículo 2° de la ley 20.267<sup>1</sup> como “aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo”, por lo que al momento de postular al cargo de la organización se hace indispensable resaltar

---

<sup>1</sup>LEY NÚM. 20.267 CREA EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y PERFECCIONA EL ESTATUTO DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO

los aspectos destacables para dejar de la manera más clara posible, qué es lo que el trabajador ofrece y para qué está capacitado, con el objeto de definir la función específica que puede realizar.

### 2.2.2 Entidades públicas

Las entidades públicas por su parte, entre ellas las Universidades Estatales, deben realizar la selección de personal por medio de concurso público el cual se puede entender como “un proceso destinado a seleccionar la persona más adecuada para un cargo determinado, en base a la acreditación y valoración del mérito y la idoneidad, utilizando para ello herramientas técnicas objetivas y transparentes” (Dirección Nacional del Registro Civil, 2008).

En todos los concursos públicos se evalúan los antecedentes de los postulantes y se aplican instrumentos de selección, tales como pruebas, presentaciones, exposiciones, test y entrevistas. Es fundamental que estos instrumentos sean estructurados sobre bases que se consideren como una evaluación cuantificable y estandarizada que permita realizar una comparación entre postulantes y una ubicación relativa entre ellos.

En los concursos públicos debe existir una igualdad de oportunidades para todos los postulantes, por lo que se deben instaurar medidas para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones. Es así que como por ningún motivo se puede discriminar por sexo, color, raza, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia natural u origen social.

El concurso debe ser preparado y realizado por un comité de selección, integrado por funcionarios de planta de los servicios públicos, regidos por el estatuto administrativo. El comité de selección debe extender un acta que deje constancia de los fundamentos y resultados de la evaluación de cada postulante. Además, es obligación del jefe superior del servicio, a través del departamento de Recursos Humanos, o quien cumpla sus funciones, comunicar el resultado a los concursantes en un plazo máximo de 30 días concluido el proceso.

#### 2.2.2.1 Perfiles laborales

El Perfil de Selección es un “documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe tener una persona para desempeñarse en un cargo determinado” (Dirección Nacional de Registro Civil, 2008), siendo elementos básicos de su composición la identificación y requisitos legales del postulante, el título, los estudios realizados, la capacitación requerida, el objetivo y las funciones del cargo, las características del entorno y finalmente las características y competencias requeridas, como por ejemplo, competencias personales, gerenciales, técnicas, entre otras.

### 2.3 Salarios y remuneración

Para hablar de salario/remuneración, es preciso aclarar primeramente que existe una diferencia entre el término “salario” y el término “remuneración”. De esta manera, podremos afirmar que las personas trabajan por una remuneración en respuesta a la prestación de sus servicios.

El salario por su parte, se entiende como la “remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo”(Chiavenato, 2007, p. 283).A su vez, el salario se califica en directo -que corresponde al dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto (Chiavenato, 2007)-, donde se incluyen bonos, comisiones y premios, y también en indirecto -que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización (Chiavenato, 2007)-, vale decir, vacaciones, gratificaciones, bonos extra y prestaciones sociales entre otros.

Por otra parte, el término remuneración abarca lo que es salario directo y salario indirecto, por lo que representa todo lo que el trabajador recibe tanto de manera directa como indirecta por el hecho de realizar un trabajo en la organización o prestar sus servicios a ésta.

De esta manera, la remuneración es la paga que la persona busca para satisfacer sus necesidades y la manera que la organización tiene para incentivar y recompensar a las personas.

Es así como los conceptos estudiados se hacen relevantes para entender la importancia de la empleabilidad a nivel general, pero precisamente en personas que se encuentran en un rango etario de 45 a 55 años que han sido desvinculadas y vuelven a entrar en la oferta del mercado laboral; mujeres y hombres jefes de hogar, que tienen diversas responsabilidades, como lo es mantener un hogar y todo lo que esto conlleva, ya sea pagar cuentas de servicios básicos, pagar

educación a sus hijos, pagar para tener alimentos cada día, etc. Por ende, la remuneración no sólo significa una responsabilidad que la organización tiene con el trabajador, sino que también significa una satisfacción para el trabajador por todas estas y otras responsabilidades que éste tiene para con distintas entidades y familia.

### 3. Desempleo

Según la Real Academia Española, el desempleo es un paro forzoso. Un Paro forzoso de trabajo y que conlleva que la persona carezca de empleo cuando aún tiene las condiciones y posee disposición para trabajar para así acceder a tener la retribución de su salario y de esta manera poder subsistir.

El desempleo puede tener varias causas:

- Puede existir un momento de crisis económica no tan extenso en que será revertido cuando pase este momento de crisis. Es el llamado desempleo cíclico.
- Los puestos de empleo son inferiores a la cantidad de personas que necesitan trabajar, por lo que hay un desajuste entre la oferta y demanda de mano de obra. Este tipo de desempleo es conocido como estructural que puede ser muy perjudicial y en el que es necesario que el Estado intervenga para equilibrar la diferencia entre oferta y demanda de mano de obra.
- El desempleo conocido como estacional donde, si bien existe una diferencia entre oferta y demanda, ésta será como bien dice su título “estacional”. Un

buen ejemplo es en época de verano donde los puestos de trabajo suelen incrementarse, ya sea por reemplazos o porque el sector turístico tiene la necesidad de mano de obra. Pasado este periodo, suele bajar esta oferta de empleo.

- Por último, el desempleo friccional, en el que las características del puesto del trabajo finalmente deja de ser satisfactorio para el trabajador y este suele marcharse por voluntad propia, por tanto hay un desajuste laboral.

El desempleo de manera general, puede perjudicar la salud de las personas por el hecho de no poder satisfacer sus necesidades, lo que nos lleva a la próxima sección.

### 3.1 Efectos psicológicos del desempleo

Según la Asociación Psicológica Americana “las personas desempleadas corren el doble de riesgo que las personas empleadas de sufrir problemas psicológicos tales como la depresión, ansiedad, síntomas psicósomáticos, bajo bienestar psicológico y pobre autoestima” (Paul & Moser, 2009). Es por esto que, según investigaciones, se han encontrado una serie de factores que contribuyen a perjudicar negativamente la salud mental de las personas.

La primera reacción es un sentimiento de desorientación y confusión que lleva a la sensación de fracaso e incapacidad para planear su futuro.

Posteriormente, las personas se sienten recuperadas de esta sensación, volviéndose optimistas y sintiéndose como si estuvieran de vacaciones, ya que perciben su estado de desempleados como algo temporal.

Luego, cuando ven que el desempleo se extiende por más tiempo de lo que pensaban, caen en sensación de miedo al sentirse rechazados ante su búsqueda infructuosa de encontrar trabajo. Es aquí donde les invade el pesimismo y donde se puede comenzar a experimentar los síntomas de ansiedad con periodos de melancolía e irritabilidad.

Por último, al ver que la búsqueda de empleo no tiene resultados, las personas logran reconocer que están desempleadas, pero a esta altura ya presentan todas las características psicológicas negativas, percibiendo el estado de desempleo como fracaso personal, llevándolos a aislarse y viendo su vida social totalmente empobrecida.

Es por esto que la pérdida de trabajo es un tema que afecta la salud mental, ya que las personas estarán aún más vulnerables a caer en una espiral depresiva, lo que muchas veces los lleva a consumir alcohol y drogas.

#### 4. Desvinculación laboral

La desvinculación laboral es el proceso mediante el cual se procede a separar al trabajador de sus funciones o a finalizar el contrato con el cual se vincula a la persona o las personas con la organización y donde éstas cumplen alguna labor.

Es preciso diferenciar entre trabajadores que son desvinculados de manera voluntaria, donde son ellos mismos quienes deciden renunciar y aquellos que son desvinculados de manera involuntaria, donde es la organización la que determina separar al trabajador de sus funciones.

No se desea ahondar en las causales que preceden a la desvinculación del trabajador, pero sí mencionar para claridad del lector que la desvinculación voluntaria se producirá, porque el trabajador no le satisface el puesto de trabajo, puede tener mejores oportunidades laborales o simplemente porque tiene poco compromiso con las labores que se le encomiendan. También el trabajador puede abandonar su trabajo porque puede estar pronto a jubilar y así producirse el final de su carrera profesional.

Por otro lado, la desvinculación voluntaria puede producirse porque el trabajador no se adecúa al ambiente laboral de la organización o porque puede tener poco interés de superarse. También, pueden producirse cambios en la organización o puede existir baja productividad en la misma, por lo que la empresa procederá a la desvinculación del trabajador, llevándolo a sufrir trastornos emocionales que serán explicados a continuación.

#### 4.1 Efectos psicológicos de ser desvinculados

Los efectos que producen en la persona la pérdida del trabajo o su desvinculación de la organización son variados; estos pueden ser desilusión, falta de ánimo, apatía, falta de autoestima dependiendo de su posición social, edad, sexo, situación familiar, etc.

La pérdida de trabajo no anticipada, requiere que la persona se deba adaptar a un esquema totalmente distinto al que tenía, ya que todas las horas destinadas que tenía para trabajar ahora las tendrá completamente desocupadas, por lo que no sabrá cómo llenar ese espacio de tiempo. Toda esta situación puede llevar a la

frustración, seguido por el enfado, con lo que terminará afectando a su familia y todo su entorno social. Por otro lado, la persona debe resolver de qué manera se va a enfrentar a las responsabilidades en términos monetarios que sigue teniendo, lo que lleva a perjudicar aún más su estado de ánimo, produciendo irritabilidad y desesperanza.

Por tanto, es una afirmación que el ser humano requiere trabajar, no sólo para cumplir con sus responsabilidades anteriormente mencionadas, sino que también para llenar sus propios intereses y capacidades por los cuales ha trabajado durante toda su vida.

## 5. Outplacement

Como se pudo apreciar, el despido o la pérdida del trabajo es uno de los eventos más fuertes y perturbadores de la vida. El Outplacement, es una alternativa para contribuir a disminuir el período de cesantía y percibir este tiempo como un desafío y una oportunidad, y facilitar los medios para la reinserción de los trabajadores desvinculados o para la generación de autoempleo.

Se puede entender el Outplacement o desvinculación programada como “un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación, dirigida a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible”. (RODRÍGUEZ-KÁBANA, 1987 *fide*: LÓPEZ-MENA, 1997).

De acuerdo a lo que plantea López-Mena (1997) el Outplacement utiliza recursos técnicos de la psicología laboral, entre los que se pueden mencionar evaluación

del desarrollo profesional, evaluación personal, consejo personal, estrategias de marketing profesional y entrevista, y aprender a usar el mercado del empleo.

El Outplacement se puede aplicar a todos los niveles de la organización y no sólo a un individuo en particular, sino que también a grupos de trabajadores que están en proceso de desvinculación.

Las etapas de un proceso de desvinculación programada son en primer lugar el análisis funcional de la situación y las condiciones de egreso, en donde se planifica el programa, se plantean los objetivos, se establece su amplitud y se establecen los criterios de éxito. Luego, el programa se implementa, donde se aplican evaluaciones psicométricas, se desarrollan actividades de rediseños del o de los individuos, se generan estrategias de autoayuda, se desarrollan habilidades de búsqueda de empleos, se brinda apoyo psicológico y en el uso de la red de contactos personales. Finalmente, se encuentra la etapa de seguimiento y evaluación del proceso.

## 6. Reinserción laboral

La primera acepción que entrega el diccionario de la Real Academia Española del concepto *reinsertar* es “volver a insertar (introducir)”. Por otra parte, el adjetivo *laboral* vincula la palabra reinserción en lo que concierne a la realización de un trabajo a cambio de una remuneración. Por su parte, Pérez Porto y Gardey (2015) definen el concepto *reinserción laboral* como el proceso que lleva a una persona que perdió su trabajo a conseguir uno nuevo.

La necesidad de trabajar implica la existencia de una fuente de satisfacciones que influyen rotundamente en la vida de una persona. Por un lado, se recibe una remuneración por los servicios prestados, lo que es el medio que permite al trabajador subsistir, ya sea para mantenerse a sí mismo o para proveer a su familia todo lo necesario para que ellos estén exentos de necesidades. Así mismo, es una fuente de realización personal, ya que da dignidad, aumenta la autoestima, nos invita a seguir superándonos y enriquece nuestra vida de relación, lo que nos lleva a otra fuente de satisfacción que es la valoración que nos da la sociedad por la labor realizada, es decir ser aceptados y reconocidos por la sociedad; un reconocimiento que es necesario para el ser humano, tal y como lo expone el Doctor Antonio Ares Parra quien dice *“Existir es existir con los otros y para los otros, ser reconocido es una necesidad humana básica que nos acompaña toda la vida. Preferimos ser castigados que ser ignorados. Necesitamos ser reconocidos, aceptados y valorados”*.

Por todo lo expuesto anteriormente, es que la reinserción laboral es fundamental para las personas, permitiendo estabilizar la vida laboral y completar el sentido de la vida que todo ser humano desea.

#### 6.1 Necesidad de adaptación a cambios

Junto con la oportunidad de reinsertarse en el mercado laboral surge la necesidad de que la persona tenga la flexibilidad de adaptarse a los cambios que dicho mercado posee. Por tanto, la persona que entra al mercado laboral tendrá que reinventarse, por lo que también deberá ser capaz de realizar continua y

permanentemente nuevos estudios y asumir que constantemente deberá estar aprendiendo los nuevos desafíos que conlleva la dinámica laboral. Por ejemplo, para este grupo etario es sumamente necesario aprender y conocer el manejo de distintos programas básicos de computación, ya que, en la mayoría de las organizaciones, estos programas son fundamentales para el desarrollo de todas sus áreas, por lo que la base de los requisitos del perfil laboral serán los conocimientos de estas herramientas computacionales.

Con el aprendizaje de nuevas herramientas y desarrollo de nuevas capacidades, la persona se sentirá más confiada al reinsertarse en el mercado laboral y por ende, en todo lo que lleva consigo; enfrentarse a entrevistas de variadas organizaciones, relacionarse con posibles nuevos colegas, en su misma vida social, etc.

## 7. Envejecimiento

### 7.1 Envejecimiento Demográfico

El envejecimiento demográfico, se puede definir como “el aumento progresivo de la proporción de personas de 60 años y más con respecto a la población total” (Biblioteca Nacional, 2016). Es producto de la transición demográfica en la cual se pasa de niveles altos a bajos de natalidad y mortalidad, produciendo un cambio en la estructura de la edad de la población. Este proceso de transformación se puede dividir en cuatro etapas -incipiente, moderada, plena y avanzada-, dependiendo del grado de avance de la disminución de mortalidad y natalidad.

En la primera y segunda etapa baja lentamente la mortalidad, pero la fecundidad aún no desciende o lo hace con mucha lentitud. En la etapa plena, tanto mortalidad como natalidad están en declinación y finalmente en la etapa avanzada tanto la fecundidad como la mortalidad disminuyen significativa y sostenidamente, tendiendo a equilibrar ambas variables. (Miró, 2003)

## 7.2 Consecuencias del envejecimiento demográfico

De acuerdo a lo que plantea Carmen Miró (2003), cuando un país envejece tiene consecuencias positivas y negativas. Es así que en la medida que la tasa de natalidad disminuye y por lo tanto la proporción de jóvenes menores de 15 años, se reducen las presiones económicas generadas por este tramo de la población en lo que respecta a educación y salud, ya que aún no contribuyen con la actividad productiva.

Ahora bien, si el país continúa su proceso de envejecimiento y llega a la etapa plena o avanzada, durante un tiempo la proporción del grupo que contiene la población en edad de trabajar aumenta. Si la economía está en condiciones, lo absorbe como empleo productivo, aumenta la población económicamente activa y con ello se produce un incremento en la producción de bienes y servicios, lo que aumentaría finalmente el Producto Interno Bruto.

Sin embargo, la situación cambia con el pasar de los años, ya que se produce un exceso de población activa y por ende un incremento en las tasas de desempleo, y si a esto se le agrega a que cada vez se requieren mayores conocimientos y

existen profundas transformaciones en la tecnología, genera finalmente grandes dificultades para re-entrenar la fuerza de trabajo con mayor edad.

## CAPÍTULO II

### 1. Situación actual

#### 1.1 Características demográficas de la Región de Valparaíso

En la región de Valparaíso, según estimaciones del Gobierno Regional (2017), habitan 1.539.852 habitantes, lo que equivale al 10,2% de la población nacional y su densidad alcanza a 93.9 hab/km<sup>2</sup>, siendo la tercera región más poblada de Chile.

Si la población se divide por género, la región tiene casi igual proporción de hombres (49%) que de mujeres (51%).

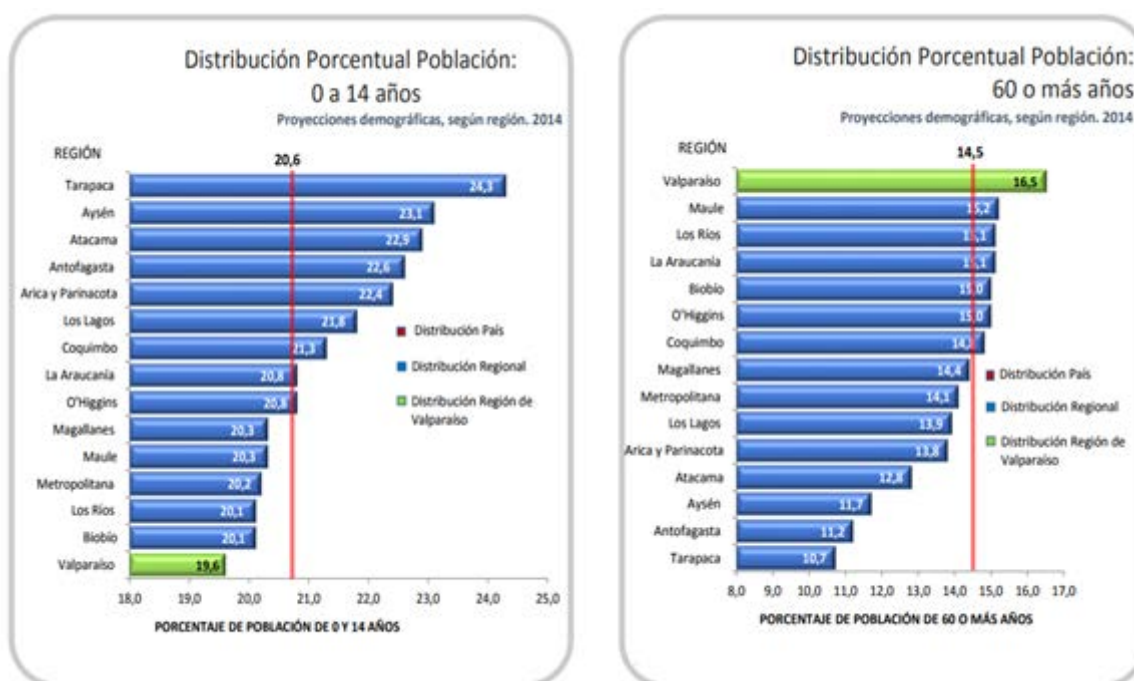
#### 1.2 Estadísticas por rango etario de la Región de Valparaíso

En Chile, el proceso de transición demográfico no se ha desarrollado de forma equivalente en todas las regiones. Es así como la zona norte del país, según datos entregados por el INE (2016), concentra la importancia porcentual más significativa de los menores de 15 años, especialmente Tarapacá (24,3%), Atacama (22,9%) y Antofagasta (22,6%). Situación contraria se observó en las regiones de Valparaíso (19,6%), Los Ríos (20,1%), Biobío (20,1%), Metropolitana (20,2%) y Magallanes (20,3%) (Figura 2.1).

De forma paralela se evidencian incrementos en el número de personas sobre 60 años, especialmente en la región de Valparaíso (16,5%), a diferencia de las regiones de Tarapacá (10,7%), Antofagasta (11,2%) y Aysén (11,7%), que registran los porcentajes más bajos en adultos mayores (Figura 2.1).

Como se puede apreciar, la región de Valparaíso, según la distribución poblacional, es la región de Chile que posee la menor cantidad de población menor de 15 años y la que tiene mayor porcentaje de población de adultos mayores, por lo que se puede decir que es la región más envejecida del territorio Nacional.

Figura 2.1: Distribución Porcentual de la Población por Región



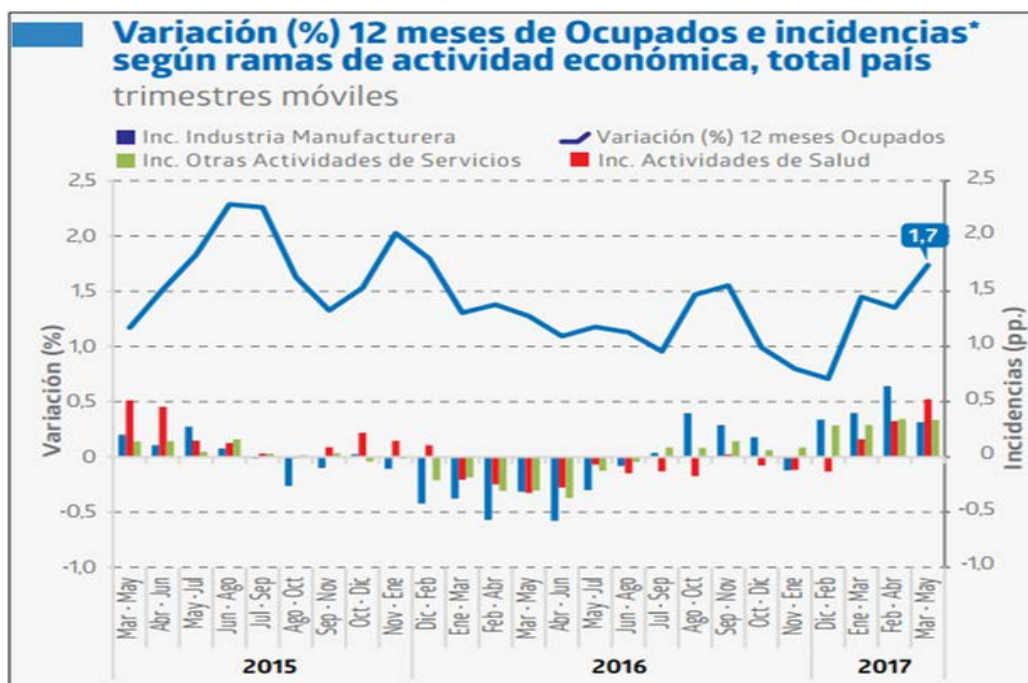
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas

### 1.3 Personas ocupadas

Se consideran personas ocupadas “Todas las personas en edad de trabajar que durante la semana de referencia, trabajaron al menos una hora, recibiendo un pago en dinero o en especie o un beneficio de empleado/empleador o cuenta propia” (INE, 2017).

Según el último informe realizado por el Instituto Nacional de Estadística y como se puede evidenciar en el gráfico (Figura 2.2) , en los últimos doce meses se produjo un incremento de un 1,7% en las Personas Ocupadas, debido a mejoras que se produjeron en sectores relacionados con salud, servicios e industrias manufactureras. En el caso del sector salud, el incremento se produjo por un aumento en la contratación de personas pertenecientes a hospitales públicos y privados. En el sector de los servicios, el incremento se debe a actividades relacionadas con peluquería y a la contratación de personas en condominios habitacionales. Por último, en la industria manufacturera, se explica por un aumento en la fabricación de muebles y productos de madera.

Figura 2.2: Variación porcentual de personas ocupadas

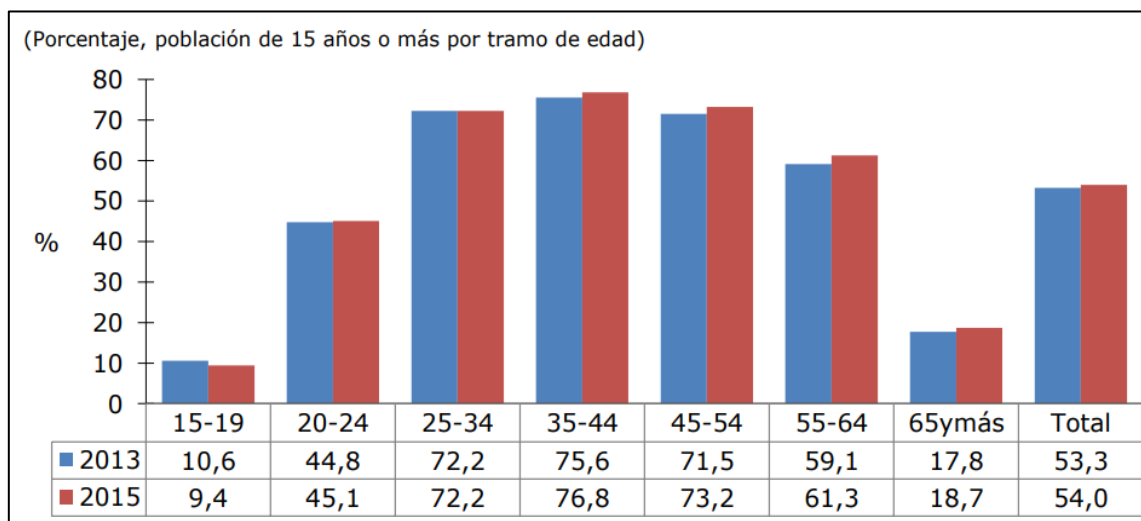


Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Si las personas ocupadas se dividen por sexo, los hombres Ocupados, aumentaron un 1,9%, incididos por las áreas de Comercio (3,2%), Administración Pública (6,9%) y Educación (9,2%). En el caso de las mujeres Ocupadas, también se produjo un incremento de un 1,5%, influido por las áreas de la Salud (13,1%), Servicios (15,3%), Agricultura y Pesca (7,9%).

De acuerdo a lo informado por el Ministerio de Desarrollo Social, en el informe de la encuesta CASEN 2015, el rango de edad con mayor tasa de ocupación a nivel nacional, se encuentra entre los 35 a 44 años. Luego, el porcentaje de ocupación laboral comienza a disminuir a medida que se incrementan los años de vida.

Figura 2.3: Tasa de ocupación por rango de edad



Fuente: Encuesta CASEN, Ministerio de Desarrollo Social

Como se puede apreciar en el gráfico (Figura 2.3), del total de la población de personas que tenían entre 45 y 54 años, un 71,5% se consideraba ocupada en el

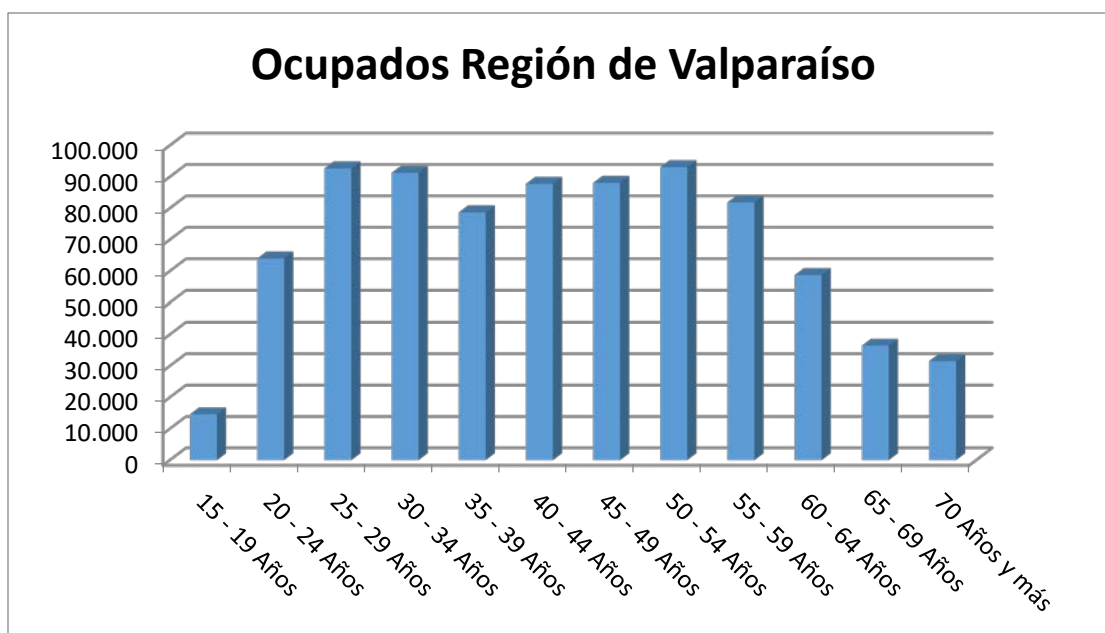
año 2013 y un 73,2% en el año 2015. En el caso de las personas que tienen entre 55 a 64 años, el número de personas ocupadas es menor que en el rango mencionado anteriormente, llegando a un 59,1% en el año 2013 y a un 61,3% en el año 2015.

Respecto a la Región de Valparaíso y según información provista por el INE, se indica que las tasas de ocupación y participación registraron ascensos en doce meses de 0,7 pp. y 0,8 pp. respectivamente.

Las personas ocupadas se estimaron en 818.230, lo que representa un incremento de 2,7%, es decir, de 21.870 personas entre el trimestre Abril-Junio de 2016 y Abril-Junio de 2017. Este incremento fue incidido principalmente por un aumento en Enseñanza con un 12,3% e industria Manufacturera con un 12,7%.

Del grupo anteriormente mencionado, y a diferencia de lo que sucede a nivel nacional, los rangos etarios que poseen mayor contratación en la región de Valparaíso son los que se encuentran entre los 45 y 49 años con 88.028 y de los 50 a 55 años con 93.041 personas ocupadas, junto con las personas que tienen entre 25 y 34 años de edad (Figura 2.4).

Figura 2.4: Ocupados de la región de Valparaíso (mayo a junio 2017)



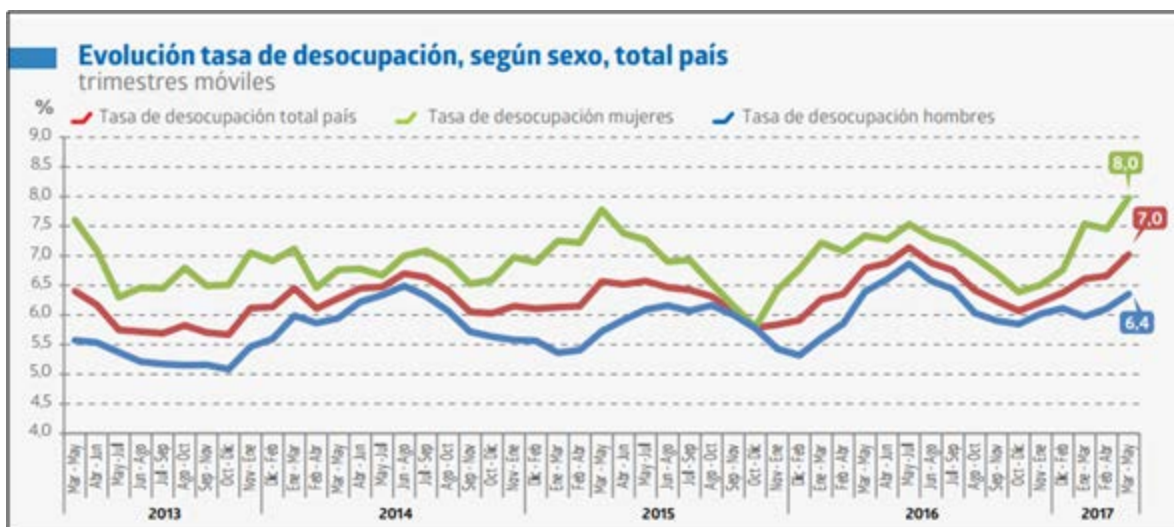
Fuente: Elaboración propia

#### 1.4 Personas Desocupadas

Como personas desocupadas se puede entender “todas las personas en edad de trabajar, que no tuvieron un empleo durante la semana de referencia, buscaron uno durante las últimas cuatro semanas (incluyendo la de referencia) y están disponibles para trabajar en las próximas dos semanas (posteriores a la de referencia)” (INE, 2017).

Según información entregada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el desempleo en Chile, en el trimestre comprendido entre marzo y mayo del año 2017, alcanzó un 7,0%, (Figura 2.5 ), aumentando en 0,2 puntos porcentuales (pp.) en doce meses y 0,3 pp. si se compara con el trimestre anterior.

Figura: 2.5: Evolución tasa desocupación período 2013 - 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Del total desocupados, la población femenina tiene la más alta tasa de desempleo desde el año 2012, llegando a un 8,0% y esto se debe a que, si bien existe una variación positiva de un 1,5% de personas ocupadas, ésta es menor que la variación de la Fuerza de Trabajo correspondiente a un 2,2%. Además, en este trimestre, se produce un aumento de un 1,7% en la población femenina en edad de trabajar, provocando que la tasa de participación aumentara en 0,2 pp. al tiempo que la tasa de ocupación se redujera en 0,1 pp.

La tasa de desocupación masculina no presentó variación en los últimos doce meses, manteniéndose en un 6,4%, ya que tanto Ocupados como la Fuerza de Trabajo aumentaron en un 1,9%. Los Desocupados aumentaron en un 1,2%, cuyo aumento fue incidido por las personas de género masculino que busca empleo por primera vez. El aumento de un 1,8% de las personas en edad de trabajar, al ser

levemente inferior que la variación en la Fuerza de Trabajo y el de las personas ocupadas, influyó en que la tasa de participación no presentara variación, mientras que la tasa de ocupación aumentó en 0,1 pp.

En el país, las personas que se encuentran fuera de la Fuerza de Trabajo, se debe a razones familiares permanentes, de estudio, jubilación, pensión o montepiado, problemas de salud permanentes, razones personales temporales, personas sin deseos de trabajar, razones estacionales, de desaliento, entre otras.

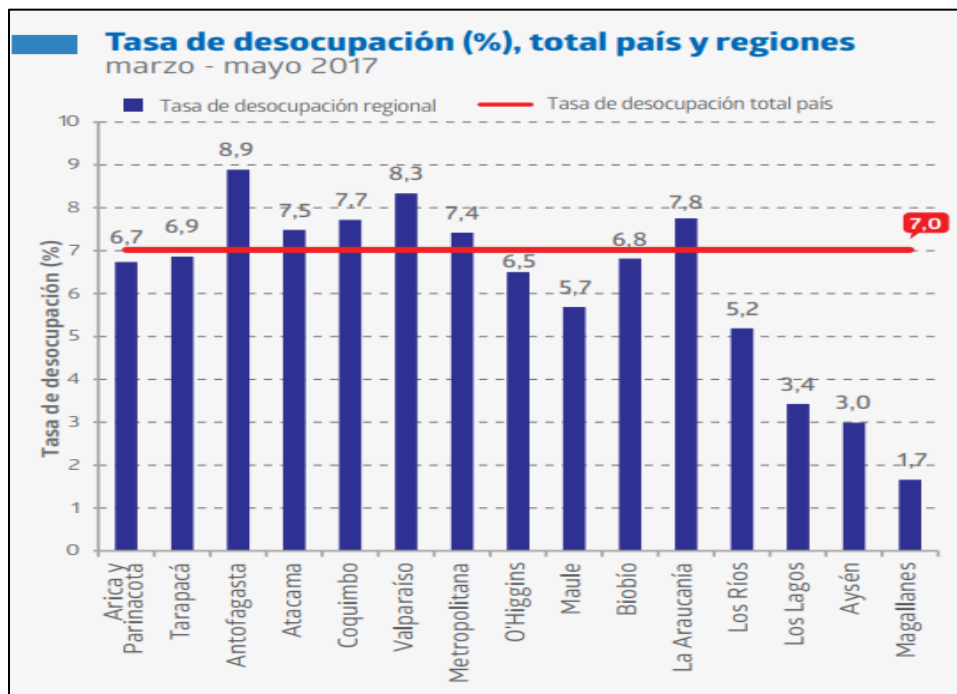
En los doce últimos doce meses, la población inactiva aumentó (1,5%) incidida por alzas en razones de jubilación (10%) y pensión o montepiado (6,3%).

Ahora bien, si el análisis se realiza por regiones (Figura 2.6), en el último año el desempleo aumentó en 10 de las 15 regiones en las que está dividido Chile. Las regiones más afectadas fueron Coquimbo con 1,3 pp. El Maule con 0,9 pp. y Valparaíso con 0,8 pp.

En el caso de la región de Coquimbo, una contracción en la fuerza de trabajo, inferior a la disminución de las personas Ocupadas, produjo un alza en las personas Desocupadas. Ahora bien, el caso de las regiones de Valparaíso y el Maule, son diferentes, ya que se produjo un aumento de la Fuerza de Trabajo -la cual fue mayor que el de las personas Ocupadas- lo que trajo consigo un aumento en el desempleo durante el último año.

Las regiones que registraron un mayor descenso en la tasa de desocupación, son Magallanes (-4,0 pp.), Atacama (-1,4 pp.) y Aysén (-0,5 pp.), debido a un menor incremento en la fuerza de trabajo en comparación con el alza de personas Ocupadas.

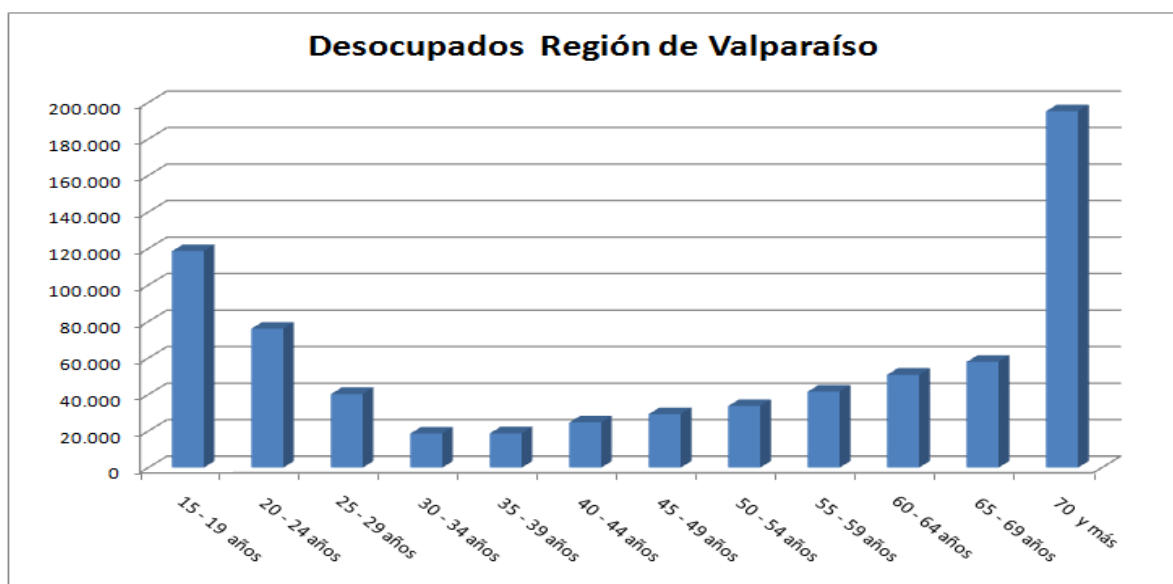
Figura 2.6: Tasa de desocupación total y por regiones.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Ahora bien si se analiza específicamente la región de Valparaíso por rango de edad (Figura 2.7), según información entregada por el INE, entre abril y junio del año 2017, el rango de edad que tiene mayor número de personas desocupadas se concentra entre los 15 y 19 años con 188.625 personas, seguido de las que se encuentran entre los 20 a 24 años llegando a 76.193 personas desocupadas.

Figura 2.7: Desocupados en la región de Valparaíso (abril-junio 2017) por rango etario.



Fuente: Elaboración Propia

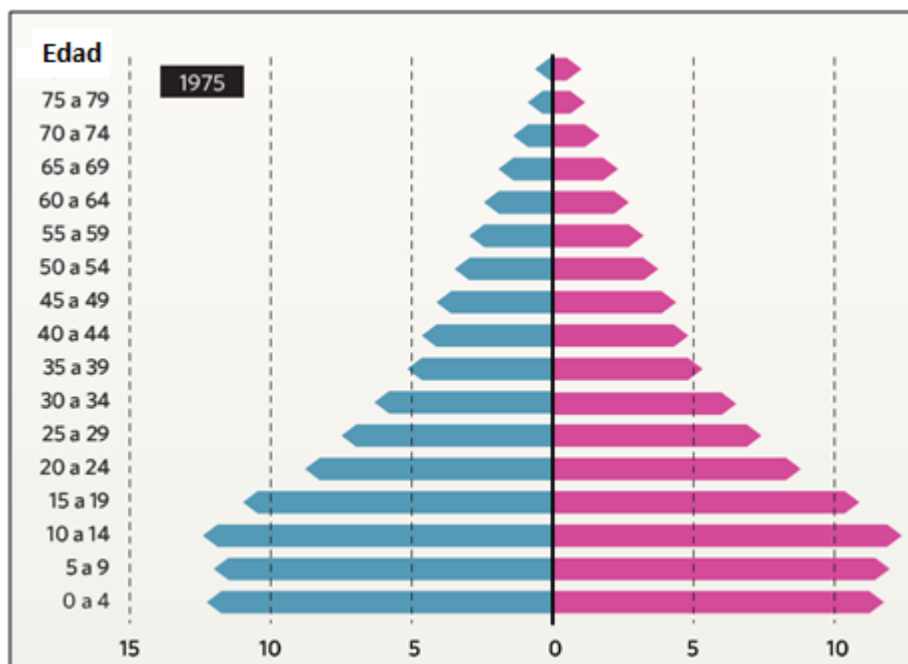
## 2. Envejecimiento demográfico

### 2.1 Envejecimiento de la población

En América Latina, la transición demográfica es una dinámica generalizada desde las últimas décadas del siglo XX, caracterizada por la rapidez en su evolución, ya que en pocos años se pasó de una etapa incipiente a una etapa avanzada.

Según la información entregada por la Biblioteca Nacional (2016) -en los últimos 50 años- la población chilena ha presentado grandes cambios en su estructura demográfica. Como se puede evidenciar en el gráfico (Figura 2.8) del Ministerio de Desarrollo Social, la población de Chile en 1975 estaba caracterizada por un gran número de nacimientos por año y por un reducido número de habitantes sobre 70 años.

Figura 2.8: Distribución de la población por sexo, según edad año 1975



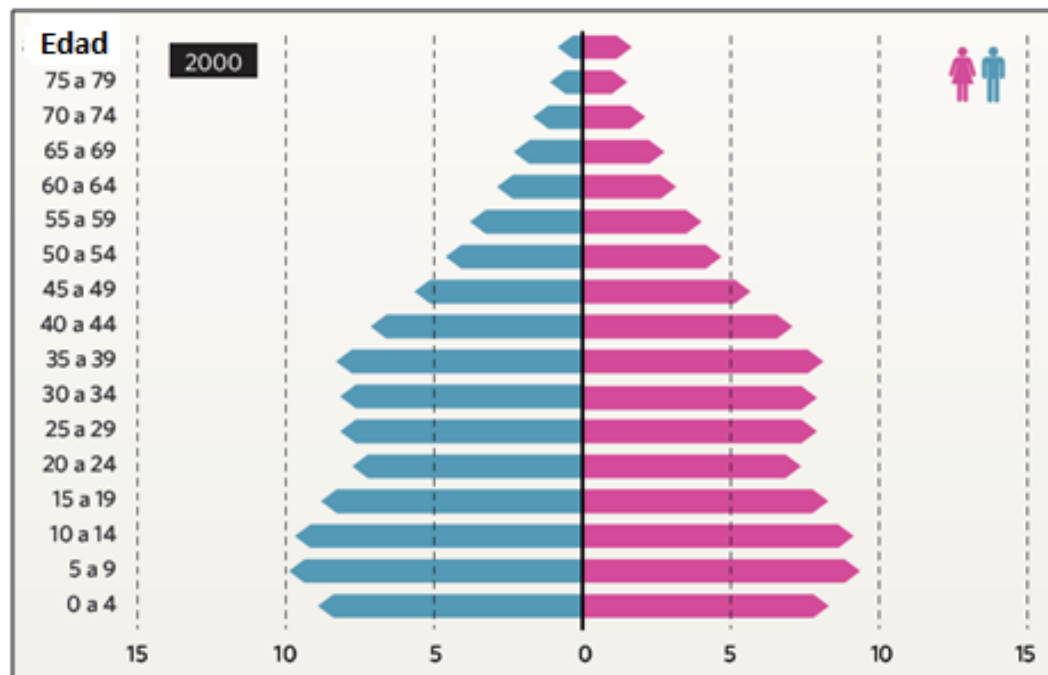
Fuente: Ministerio de Desarrollo Social

La amplitud en los niveles de escolaridad, la acelerada urbanización, los cambios en la estructura productiva y la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral, han producido como consecuencia la disminución en la tasa de natalidad. En la década de los años 80, la estructura de la población chilena, se caracterizaba por la existencia de un alto grado de niños y adolescentes. Sin embargo, a partir de esta época, la combinación de bajas tasas de natalidad y mortalidad, y una mayor esperanza de vida, hizo que el país entrara en una transición demográfica caracterizada principalmente por el envejecimiento de la población.

Ya en el año 2000, como se puede evidenciar en el gráfico (Figura 2.9), se

produce una variación en la estructura demográfica chilena, producida por la disminución del número de nacimientos y el aumento de la población adulta.

Figura 2.9: Distribución de la población por sexo, según edad año 2000



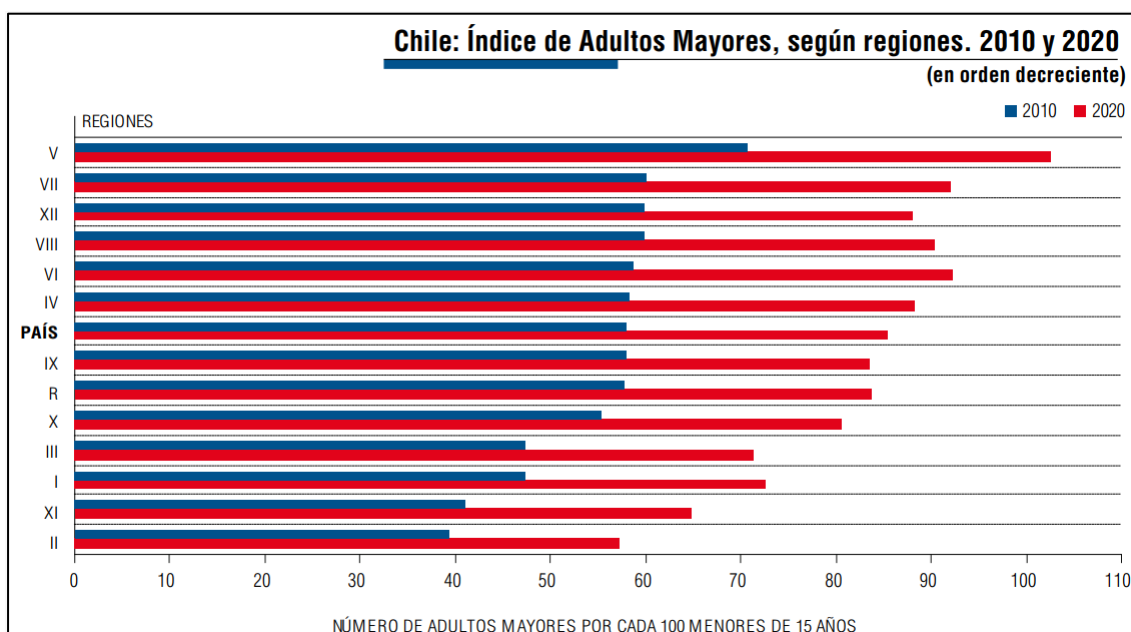
Fuente: Ministerio de Desarrollo Social

Según estudios del INE, entre los años 1990 y 2010, hubo una baja sostenida en la frecuencia de los nacimientos por mil habitantes, pasando de 23,5 en 1990 a 14,2 en el año 2006. Luego en el año 2010 se produjo un leve aumento llegado a 14,4 (INE, 2014).

En cuanto al envejecimiento de la población, según datos entregados por la misma institución, entre los años 2010 y 2020, se producirá un aumento en el número de personas dependientes, debido al impacto del incremento de personas mayores, ya que, en el año 2010, habían 58 adultos mayores por cada 100 menores de 15

años, los cuales llegarán a 86 en el año 2020 y a 103 en el año 2025. Como se puede observar en el gráfico (Figura 2.10), si esta información se analiza por región, la mayor concentración de adultos mayores, se encontraba ubicada en la región de Valparaíso y para el año 2020 se proyecta que esta concentración se expanda a las a otras regiones como lo son las de O’Higgins, El Maule y Biobío, entre otras.

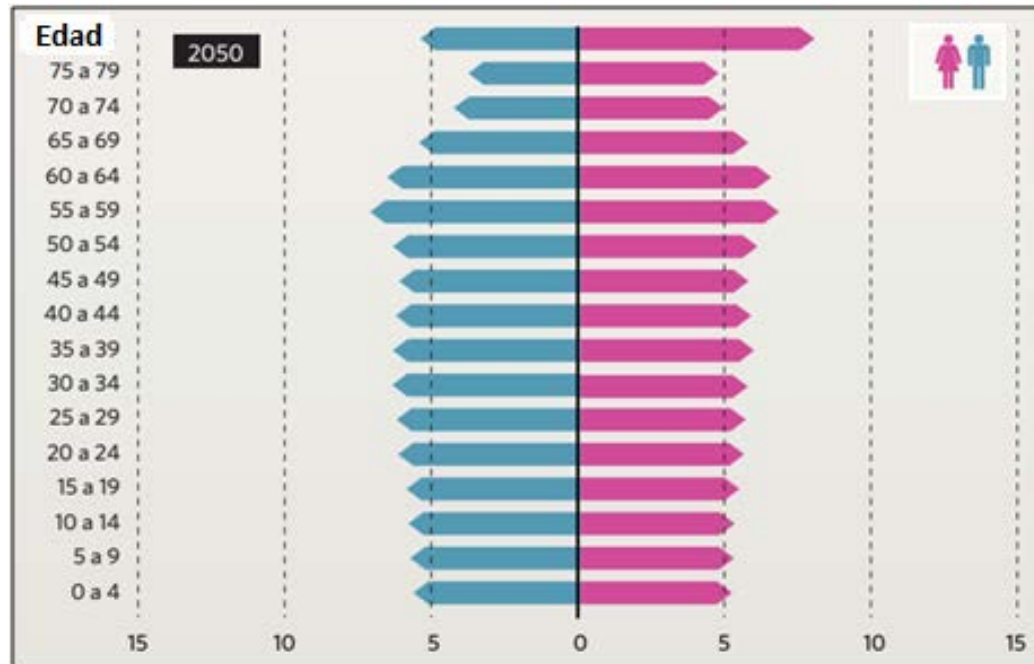
Figura 2.10: Adultos mayores por región año 2010 y proyección año 2020



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Ahora bien, para el año 2050, el Ministerio de Desarrollo Social (2011), proyecta una pirámide absolutamente vertical y más amplia en la cima que en la actualidad. Como se puede apreciar en el Gráfico (Figura 2.11), será mayor la proporción de población adulta mayor respecto a los grupos etarios restantes.

Figura 2.11: Proyección de la población por sexo, según edad año 2050



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social

Se concluye que por el avance de la transición demográfica, Chile se está envejeciendo de forma paulatina y se incrementarán a pasos agigantados en las próximas décadas, lo que presenta grandes desafíos a nivel nacional, ya sea en lo que es calidad de vida, salud y empleo.

## 2.2 Nuevas perspectivas sobre el envejecimiento demográfico

El envejecimiento de la población normalmente se asocia a un incremento del número de personas de edad avanzada. A diferencia del envejecimiento humano, el envejecimiento demográfico es reversible y debido a que afecta a la mayoría de los países más desarrollados, se espera que -a largo plazo- se extienda a nivel global, por tanto, ya es tema de interés a nivel mundial.

La CEPAL, en el año 2015, publicó una nueva visión en cuanto al envejecimiento de la población; la idea es pasar de un pensamiento retrospectivo, en donde el análisis de la problemática se hace a partir de una visión cronológica de la edad desde que se nace, a una visión prospectiva, basada en la esperanza de vida de las personas, las que dan un nuevo significado a la edad cronológica. Este nuevo enfoque no se basa en los años vividos, sino más bien en los años que quedan por vivir, lo que es más proporcional y coherente con los avances en la esperanza de vida actual.

Si se consideran no sólo los años vividos, sino que también los años que quedan por vivir, se concluye que la población mayor de 65 años ha rejuvenecido en términos prospectivos, debido a los avances en la esperanza de vida, la cual ha sido considerable (Rivero-Cantillano, 2015).

La mirada tradicional del envejecimiento, edad cronológica y tasa de dependencia, entregan una visión incompleta del envejecimiento demográfico. La idea de éste enfoque es dejar un umbral de envejecimiento móvil, instrumento que permitiría diferenciar entre adultos mayores que conservan la capacidad de ser activo y los que no.

### 3. Empresas

#### 3.1 Competencias valoradas

Hoy en día, la experiencia, el conocimiento y la inteligencia son factores que inciden en la contratación de personal, no obstante, existen ciertas habilidades llamadas habilidades blandas, que cada vez son más consideradas al momento de incorporar personal y de ser exitoso dentro de una organización.

Las habilidades blandas “son aquellas orientadas al desarrollo de aptitudes sociales. Son reconocidas de mejor manera por los empleadores cuando un estudiante, joven o trabajador busca empleo. Se trata de capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad frente a un determinado trabajo (Valdebenito, M, 2015 *fide* Comunidad de Negocios, 2015) y es el autoconocimiento de éstas un factor clave al momento de buscar empleo.

Las habilidades blandas más demandadas por las empresas en el año 2016, según el sitio de internet Comunidad Negocios (2015) son:

1. La *Responsabilidad*, para asumir desafíos y ganarse la confianza de las jefaturas y los compañeros de trabajo.
2. La *Adaptación a los cambios*, de forma rápida y fácil, ya que las empresas se encuentran en un mundo globalizado, ampliamente competitivo, en donde las organizaciones se mueven, cambian y se transforman. Por lo tanto, el postulante al cargo debe estar dispuesto a asumir nuevos desafíos y abierto al cambio.
3. La *Capacidad de Aprendizaje*, para adquirir nuevos conocimientos sobre nuevas tareas o procesos para los cuales no se esté preparado y así

- superar los obstáculos inesperados.
4. La *Empatía* permitirá comprender las motivaciones del resto del equipo y así interactuar desde el respeto.
  5. La *Capacidad de trabajo en equipo*, para colaborar, interactuar y solicitar ayuda a otras áreas de la empresa en caso de ser necesario.
  6. La *Capacidad de trabajo bajo presión*, para ser racional y eficiente, aún cuando las condiciones generadas por el mundo globalizado generen condiciones de trabajo estresantes.
  7. Las *Habilidades de comunicación*, necesarias para utilizar el lenguaje de forma correcta, pero además para saber en qué contexto y por qué medio se va a emitir el mensaje.
  8. La *Flexibilidad* en los integrantes en cuanto a la capacidad para ceder y modificar conductas. También, se considera una habilidad blanda fundamental, ya que las mismas organizaciones deben ser flexibles frente a las necesidades de sus colaboradores.
  9. Tener *Buena disposición frente a las solicitudes* independientemente si está relacionado con las tareas para las que se fue contratado.
  10. Tener *Capacidad de autocrítica*, y así poder hacerse responsable de los errores y proponer soluciones y nuevos desafíos.
  11. Tener *Tolerancia frente a la frustración*, cuando la empresa pase por períodos de dificultad y ser capaz de perseverar en la persecución de los objetivos planteados por la organización.
  12. Tener *Creatividad* para así crear soluciones a problemas de la

organización.

13. La *Proactividad*, es otra de las habilidades blandas que es necesaria para anteponerse ante las situaciones y prever soluciones antes de que las dificultades se presenten, y ser capaz de proponer estrategias para el futuro.

14. La *Asertividad* para saber canalizar correctamente las emociones.

15. Finalmente, se encuentra la *Ética profesional*, la cual permite transmitir los valores de la empresa, ser objetivo y trabajar acorde a la ley.

### 3.2 Adultos y expectativas de situación laboral

Los trabajadores más adultos enfrentan un conjunto de dificultades para mantener sus empleos, ya que los empleadores consideran que tienen dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos, organizacionales, costos salariales y no salariales que aumentan con la edad más que la productividad. Al mismo tiempo, los trabajadores sienten que se produce una depreciación del capital humano, ya que las empresas comienzan a contratar personal más joven y carente de experiencia, produciéndose una menor disposición o motivación para actualizarse a través de procesos de capacitación. Además, es importante considerar las condiciones de salud, ya que con mayor edad se tiene una mayor probabilidad de enfermar y ausentarse del el trabajo.

En cuanto a la reinserción laboral, la tendencia que tienen las empresas es a contratar personas con menor edad, ya que se cree que a mayor edad es menor la curva de aprendizaje y mayores las pretensiones de renta. Los patrones de

conducta son más rígidos que las personas jóvenes para adquirir nuevos conocimientos e innovar. Además, la problemática se agudiza aún más considerando que un porcentaje importante de la población sobre 45 años no utiliza internet para trabajar ni para buscar nuevas oportunidades de empleo. (LA TERCERA, 2011).

### 3.3 Outplacement como política en RRHH en Chile

En el momento en que se presenta el desempleo, una alternativa que ya existe en Chile es el Outplacement, el cual entrega asesoramiento en Recursos Humanos para empresas que están desvinculando personal o para personas que han sido despedidas y buscan asesoramiento personal para reincorporarse en el mundo laboral en el menor período de tiempo posible.

Según la investigación realizada por Arriagada (2016), en el país, hasta el año 2016, existían siete empresas de Outplacement, en su mayoría de carácter internacional, que vieron aumentada su demanda desde que Chile comenzó un período de desaceleración económica y desde que se incrementaran las conductas socialmente responsables de las empresas.

A modo de ejemplo se puede mencionar Lukkit Chile, empresa española que funciona hace 3 años en Chile y que se dedica a prestar asesoría y seguimiento a personas que se encuentren en un período de transición laboral, acompañándolos hasta su contratación, emprendimiento o retiro activo (Santiago Consultores, 2007).

#### 4. Buenas prácticas internacionales

Existen países del mundo donde el envejecimiento de la población ya es un tema de conversación y de implementación de nuevas políticas laborales. Es así por ejemplo, que países como Nueva Zelanda, Holanda, Austria, Francia, Estados Unidos entre otros, han implementado reformas orientadas a la retención de trabajadores adultos, como por ejemplo, eliminación de la edad de jubilación obligatoria, aumento de la contribución del seguro de desempleo en caso de los trabajadores adultos, remoción de los incentivos a la jubilación temprana, mayor tributación para la capacitación de personas mayores, etc.

Además, países como Canadá, Francia y Alemania han implementado reformas para que trabajadores adultos encuentren nuevos empleos, como programas pilotos para reevaluar métodos de reintegración de adultos mayores, subsidio del 100% de pago en los costos de seguridad social y subsidio a la contratación.

## **CAPÍTULO III: Resultados de la Investigación**

### **1. Chile en la actualidad**

En los últimos 50 años, la población chilena ha presentado grandes cambios en la estructura demográfica que han sido causados por una disminución en la natalidad y un aumento en la esperanza de vida de las personas sobre 60 años, lo que ha producido un envejecimiento de la población.

Ahora bien, de acuerdo al último informe realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas, se puede decir que se produjo un incremento de un 1,7% en las personas ocupadas durante el último año, debido al aumento de las contrataciones en sectores relacionados con la salud, servicios e industria manufacturera.

De acuerdo a la encuesta CASEN del Ministerio de Desarrollo Social, el rango de edad con mayor tasa de ocupación se encuentra entre los 35 y 44 años de edad a nivel nacional, luego la empleabilidad disminuye a medida que los años de vida se incrementan. No obstante, es importante mencionar que ha existido una evolución positiva de un 3,7% entre los años 2013 y 2015, aunque el número de contrataciones sigue siendo mayor entre los 35 y 44 años.

Con respecto a las personas desocupadas en Chile, el desempleo en el trimestre comprendido entre marzo y mayo del año 2017, alcanzó un 7,0%, siendo la población femenina la más afectada llegando a un 8,0%. Esto, debido a que si bien se produce un incremento de un 1,5% en la población femenina ocupada, la cifra es menor que el aumento de la fuerza de trabajo de un 2,2%.

En este sentido, se procederá a realizar un análisis basado en entrevistas realizadas a dos directores de Administración y Recursos Humanos de dos Universidades Estatales pertenecientes a la Región de Valparaíso, como una manera de complementar toda la información recabada en la presente investigación.

## 2. Fuentes para reclutar personal

Al momento de reclutar personal, una empresa puede buscar dentro de sus propios trabajadores o de forma externa a través de la publicación de anuncios, recomendaciones, bases de datos, agencias de reclutamiento, portales de internet, etc.

En el caso de las instituciones públicas, se debe llamar a concurso público con el fin de elegir a la persona más idónea para el cargo en base a la acreditación, valoración del mérito e idoneidad, utilizando herramientas técnicas objetivas y transparentes.

Nelly Alonso Meneses, Directora de Administración y Recursos Humanos de la Universidad de Playa Ancha, menciona que normalmente se hacen concursos públicos para la contratación de personal, aunque sea para personal a contrata. “La universidad también tiene un reglamento de concurso que dice que -en el caso de los académicos- no se pueden contratar académicos fuera de concurso, salvo y excepcionalmente, los ayudantes de académicos y profesores de 12 horas, pero sólo por un año”.

Así mismo lo menciona el director de Recursos Humanos de la Universidad de Valparaíso, Sr. Iván Cubillos Garrido, al afirmar que se usa la misma fuente de reclutamiento “toda contratación de personal es, en principio, en el ámbito académico; todos entran por concurso público, ese es el requisito”.

De esta manera, toda persona que desee postular a alguna universidad estatal perteneciente a la región de Valparaíso, especialmente a un cargo académico, debe hacerlo mediante concurso público, cuyas bases se publican en las páginas web respectivas de cada universidad y cuyo aviso se realiza mediante periódicos de cobertura masiva en los cuales se publica el aviso respectivo.

### 3. Procesos para reclutar personal

Para seleccionar personal, las instituciones públicas deben llamar a concurso público, luego analizar los antecedentes de los postulantes y por último pueden utilizar instrumentos de selección como entrevistas, pruebas, presentaciones y test, dependiendo de la necesidad del cargo.

Los instrumentos de selección deben estar diseñados de tal forma que la información obtenida pueda ser cuantificable y estandarizada, y así tener información certera de los resultados obtenidos, permitiendo la comparación entre postulantes y su ubicación relativa entre ellos.

En la Universidad de Playa Ancha, según la información entregada por la Sra. Nelly Alonso, el proceso de contratación de personal comienza con el establecimiento del perfil de la persona que se requiere para el cargo. Luego se publica y se reciben los antecedentes de los postulantes, los cuales son revisados

por comisiones de jerarquización de las facultades que colocan un puntaje de acuerdo a la pauta de jerarquización. Finalmente, se realiza una propuesta al rector de la universidad, quien es la persona que decide.

La pauta de jerarquización de la universidad, permite jerarquizar a los académicos según los estudios, capacidades, perfeccionamientos, años de servicio, publicaciones realizadas, etc. y asignar un grado a la persona contratada.

En el caso de la Universidad de Valparaíso, también se comienza con el establecimiento del perfil. Así lo indica el Sr. Iván Cubillos “Cuando se establece todo para poder llamar a concurso público, se trabaja con las distintas unidades académicas o escuelas o institutos donde ellos elaboran el perfil del concursante y trabajan en conjunto con la división académica y la dirección de recursos humanos para elaborar el nivel de renta, el grado académico que se le va a exigir a esa persona” y posteriormente a ello indica que la primera etapa es “donde se revisan todos los antecedentes que fueron solicitados en las bases propiamente tal. Ahí, se evalúa la información asociada al perfil del cargo, los cargos al cual el postulante está postulando, los requisitos básicos y los requisitos deseables”.

Por tanto, se puede decir que ambas universidades poseen los mismos procesos para la selección de su personal.

#### 4. Requisitos para la contratación

Los requisitos que se solicitan de una empresa a otra son muy variados, es así como para algunas organizaciones lo más importante es el conocimiento y la experiencia, otras hacen minuciosos trabajos de selección dónde realizan

entrevistas, exámenes de conocimiento, de personalidad o técnicas de simulación para detectar aquellos postulantes que cuenten con las llamadas habilidades blandas, como lo son la responsabilidad, adaptación a los cambios, capacidad de aprendizaje, empatía, capacidad de trabajar en equipo, etc.

Los requisitos se definen en el perfil de selección y dependen del cargo al cual se esté postulando. Así lo confirma la Directora de Administración y Recursos Humanos de la Universidad de Playa Ancha, “se establece un perfil, se describe que es lo que se requiere, para qué y por lo tanto los requisitos de ingreso se fijan de acuerdo al requerimiento. No es lo mismo contratar un profesor que va a hacer clases al posgrado nomás, si acaso quieren un profesor que además investigue o publique, en fin. Entonces, dentro de las bases, normalmente cuando se hacen concursos es porque piden grados académicos y es porque piden más requisitos”. En el caso de la Universidad de Playa Ancha lo más importante son los conocimientos y estudios con que cuente el profesional que está postulando. En algunos casos sólo se considera el currículum de la persona, y así lo reitera la Sra. Nelly Alonso “exámenes psicológicos nosotros no tomamos. No, me da la idea que los últimos concursos no se ha hecho entrevista personal. Es solamente por antecedentes.

Ahora, el tema de la evaluación psicológica -de acuerdo a algunos de nuestros psicólogos- tienen tanto que ver con el momento que tampoco es una herramienta tan confiable. Por lo tanto, para nosotros, en el caso de los académicos, pesa muchas veces la experiencia. En caso de duda, no hay ningún problema con que se cite a la persona a entrevista, como les digo, en algunas ocasiones se les ha

tomado prueba para poder decidir mejor, pero también se ha decidido exclusivamente por la revisión de los antecedentes”.

Entretanto, en el caso de la UV, también importa los conocimientos. Así lo expresa el Sr. Iván Cubillos cuando dice “en el caso de los académicos se está pidiendo nivel de magister y doctor, dependiendo de las líneas de conocimiento”. De este modo, detalla que -en el caso de los académicos- si se pide que sólo ejerza la docencia, no será necesario que posea un doctorado, sino que sólo un magíster. No obstante, si al académico se le pedirá que aparte de ser docente, también investigue, será requisito que tenga un doctorado. También enfatiza que en este momento la Universidad de Valparaíso no tiene licenciados, sino que trabajan académicos que tienen magíster hacia arriba.

Respecto a otros cargos, menciona que en “los no académicos se privilegia la experiencia en el cargo y las competencias que tengan sobre el perfil de cargo que se está pidiendo; que sea profesional y de preferencia con magíster y a los auxiliares se les acepta hasta octavo básico, pero tenemos muy pocos”.

En definitiva, en ambas universidades se privilegian los conocimientos y antecedentes que posee el postulante.

##### 5. Rango de edad de contratación

Dentro del marco de rango etario de contratación, primeramente deberíamos tener en consideración que la Región de Valparaíso –al contrastar la información con otras regiones-, es la que posee mayor porcentaje de adultos mayores, ya que existe una gran cantidad de personas mayores de 60 años y una baja cantidad de

personas menores de 15 años, por lo que podría decirse que es la región más envejecida del país.

En concreto, al ser una de las regiones con más envejecimiento demográfico del país, el rango etario que va desde los 45 a los 55 es uno de los que posee mayor Tasa de Ocupación, ya que la Fuerza de Trabajo también ha sido afectada por este envejecimiento.

Si bien dicha información involucra al sector privado y público, no se encuentra tan lejos de la realidad respecto a la Universidad de Playa Ancha, ya que como lo menciona la directora de Administración y Recursos Humanos de la Universidad de Playa Ancha tienen “muchas personas de edad en la universidad [...] las últimas secretarías que contratamos, una de ellas debe haber tenido 50 años”, dato que se acerca a la edad en donde se concentra la mayor cantidad de personas ocupadas de la Región de Valparaíso.

De todos modos, enfatiza que no hay un rango de edad en que se concentren para contratar personas, ya que, como dice la directora de RRHH, “Puede ser de veinte y tantos años, si tiene el perfil o de cincuenta y tantos años si tiene el perfil. En caso contrario, la UV, sí muestra un rango etario de contratación, donde dependiendo de cada cargo, se puede decir que se enfocan en personas más bien jóvenes. Así lo indica el Sr. Cubillos respecto a distintos cargos, “los cargos profesionales para la parte administrativa [...] Se mueve entre 25 y 35 años. En cargos superiores como de directores, casi todos estamos sobre los 45 años y los académicos están alrededor de los 40 años. Es ese más o menos la media entre 35 y 45 años. Los auxiliares son gente de 20 a 25 años, son gente joven”.

Finalmente, la Universidad de Playa Ancha no tiene un enfoque respecto a la edad de contratación a diferencia de la Universidad de Valparaíso, que se enfoca en personas más jóvenes para los distintos cargos, considerando en ésta última que una persona de 40 años para ser contratada como académico y además que investigue es aún joven y esto se produce, como menciona el director de la UV “Porque resulta que está llegando mucho académico que se fue a doctorar al extranjero, y resulta que son muy jóvenes, entonces la universidad evidentemente está privilegiando un poco ese nivel, por la producción que tienen que tener a futuro”.

#### 6. Influencia de edad en cargos

Respecto a la edad y su influencia que pueda tener a la hora de contratar, desde un punto de vista de la tendencia que reflejan las empresas, es que contratan a personas de menor edad, puesto que son más flexibles para formarlos y capacitarlos para adquirir nuevos conocimientos, lo que lleva a pensar que están más dispuestos a la innovación.

Por su parte, las personas mayores, tendrán mayores pretensiones de renta y estarán menos dispuestos a la innovación. Lo anterior, se puede ver claramente cuando se considera que hay una cantidad importante de personas mayores de 45 años que no utiliza internet ni para trabajar ni para buscar nuevas oportunidades de empleo.

Ahora bien, desde el punto de vista de las universidades estatales, la directora de RRHH de la UPLA afirma que la edad no es una causa que influya al momento de

la contratación, sino que lo que interesa, será el perfil que poseerá la persona y al cargo al que se quiera postular.

En efecto, la directora proporciona algunos ejemplos: “si es un académico, da lo mismo que tenga 30 años o tenga 60; pueden tener los mismos antecedentes. Capaz que el chiquillo de 30 tenga mucho mejores antecedentes que el de 60 o que el de 60 tenga mucho mejores antecedentes que el de 30; como te digo, depende de los requisitos de la persona, del perfil, que cumpla el perfil que se requiere”.

En otro ejemplo sobre el cargo del que se requiere contratar la persona, menciona que “Si tu requieres un director para una determinada área con harta experiencia, no lo va a tener necesariamente una persona muy joven”.

Y por último, en otro ejemplo, respecto al perfil que poseerá la persona y en el cargo en el que podría influir algo la edad, será por la personalidad que poseerá la persona más joven, ya que indica que al ser la UPLA una universidad compleja en el que se viven situaciones de emergencia, el joven debe saber reaccionar: “tiene que notarse en su don de mando con un estudiante [...] no puede hablar de tú a tú con los niños, con los alumnos. Entonces, más que la edad, es la forma en que esta persona al hacer la entrevista, uno se da cuenta de si va a tener la posibilidad de imponerse ante situaciones de emergencia: protesta, temblores, terremotos”.

Por su parte, el director de la UV dice que sí puede influir en algo la edad en el sentido de la experiencia que se adquiere durante la trayectoria profesional del académico-además de sus estudios-, ya que un académico puede ser muy joven y tener doctorado, pero quizás no podrá estar dando una clase magistral. Él indica

“si tú vas a contratar a una persona que tenga 30 años, que haya estudiado pregrado y haya hecho magister, hizo doctorado y llegó a los 32 años con doctorado, podrá tener varios grados académicos, pero no tiene la expertise de docencia para pararse frente a un curso de 50 o 60 estudiantes y manejar y tener control de eso, eso no se adquiere de un día para otro por muy doctor que sea.

De todas maneras, el director Cubillos menciona que pueden ir formando a la persona dentro de cierta área y que su universidad, al ser una entidad formadora, es su propia fuente de reclutamiento, por lo que puede influir la edad en ese sentido, ya que la mayoría de los estudiantes son jóvenes.

En resumidas cuentas, en ambas universidades, lo que importará es el perfil del cargo que se necesita, aunque en la UV se menciona que en los casos que podría influir la edad, sería por la trayectoria profesional que posea o no el postulante –si no posee trayectoria, querrán formarlo y lo pedirán directamente en su propia entidad, por lo que generalmente serán estudiantes jóvenes.

## 7. Porcentaje de contratación de personas sobre 45 años

Como se mencionó anteriormente, las personas mayores de 45 años que se encuentran ocupadas ascienden a casi la mitad del total de los Ocupados.

Cabe mencionar, que la edad considerada por el INE sobre personas que se encuentran ocupadas, es de los 15 años en adelante, por tanto, se puede decir que la edad de 45 años, es una edad en la que la contratación es casi un punto medio, dado que es casi la misma cantidad de personas que se encuentran ocupadas tanto en los menores de 45 años como en los mayores de 45 años.

Al ser casi un punto de medio, puede llegar a ser difícil de determinar si son más bien muchas o más bien pocas las personas contratadas mayores de 45 años. Es así que como para la directora de RRHH de la UPLA es difícil de determinar “No les podría decir. Pero nosotros tenemos muchas personas de más edad en la universidad”.

Sin embargo, es enfática en afirmar que la edad de contratación no es un tema para la universidad, ya que afirma que “ni el sexo ni la edad son variables que a la hora de contratación nosotros vamos a tomar en cuenta por sí sola” y que “[...] más que la edad lo que importa son las características o el perfil de la persona”

Por tanto, para dicha entidad estatal, lo más importante es el perfil de la persona respecto al cargo en que se va a desenvolver.

El Sr. Iván Cubillos de la UV, por su parte, puede indicar que en este momento son muchas las personas mayores empleadas en el área de académicos “mayores de 45 años, yo creo que andamos alrededor de sobre el 65%, donde se dan más es en los académicos. En el personal de administración no es tanto [...] el resto está bajo los 40, trabajo con pura gente joven”

Para sintetizar, se puede decir que ambas universidades poseen un gran porcentaje de personas sobre los 45 años que se encuentra trabajando.

## 8. Características que influyen en la contratación

Por un lado, las características negativas que tienen las personas más adultas, es que tienden a enfrentar más dificultades en cuanto al aprendizaje que se necesita ir adquiriendo a medida que pasa el tiempo, puesto que los empleadores

consideran que les cuesta adaptarse a los nuevos cambios que se va produciendo en la dinámica laboral, como lo son los cambios tecnológicos, organizacionales, etc.

Al producirse dichos cambios laborales y el hecho de que los adultos no avancen junto con esos cambios, provoca que la producción de los mismos ya no sea la deseada, lo que finalmente impacta en la productividad de la empresa y por ende, en el hecho que los empleadores ya no los consideren como lo hacían antes.

Por otro lado, muchas veces es considerado que a mayor edad se puede tener problemas de salud, lo cual conlleva que la persona no pueda cumplir con sus obligaciones laborales.

Si seguimos hablando de aspectos negativos, la Sra. Nelly Alonso menciona que al contratar personas arriba de 45 años, a veces puede ser bueno y otras puede ser malo, ya que si bien la persona viene preparada, viene con una manera de trabajar muy estructurada “[...] vienen con cierta estructura que no es necesariamente la que se necesita, la estructura de trabajo que necesariamente requiere la universidad. Que a lo mejor les cuesta un poquito más adaptarse”. Precisamente como se mencionó, es decir, las dificultades que enfrentan las personas mayores de 45 en lo relativo a los cambios organizacionales cuando llegan a trabajar con otro empleador.

Es preciso mencionar, que las entidades públicas y por ende, las universidades estatales, tienen procedimientos distintos a las entidades privadas; estructura distinta y procedimientos distintos, ya que se rigen por otro tipo de normativa. Por lo tanto, si llega una persona del sector privado a trabajar a este sector estatal, el

cambio va a ser mucho más grande, más aún si consideramos que las personas mayores de 45 años también deben enfrentarse a cambios en cuanto a conocimientos que el mundo laboral va requiriendo que los trabajadores posean.

El director de recursos humanos de la UV, también puede decir que no requieren de personas muy estructuradas, sino que deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios. El Sr. Cubillos da el siguiente ejemplo en este aspecto: “una de las cosas que se mide mucho hoy día, es el tema de cómo se ven ellos [los académicos] enfrentados al tema de la inclusión, entonces yo estoy preocupado mucho de que el profesor no vaya a ser homofóbico, ¿por qué?, porque nosotros como universidad está la inclusión dentro de los valores y también privilegamos eso, o sea, que el profesor se pare en una sala y ve una pareja de gay los vea igual como ve a una pareja heterosexual”.

Sin embargo, también se deben considerar los aspectos positivos que menciona la Sra. Nelly respecto a los académicos contratados en la Universidad de Playa Ancha, ya que afirma que las personas mayores de 45 años vienen con más experiencia, por tanto, la persona viene más preparada, por tanto “[...] son personas que ya tienen una trayectoria, que si lo que requiere la universidad -sea que estén investigando, publicando- vienen en una dinámica que no se va a cortar, o sea, uno no necesita invertir plata en la formación de la persona. Viene ya formada, viene con sus propios proyectos, ya viene cumpliendo requisitos de excelencia”.

En este mismo aspecto, menciona que las personas mayores desean más estabilidad y valoran mucho más el trabajo “A nosotros nos ha pasado mucho de

gente que se ha ido más joven y que después de 10 años vuelven por la estabilidad y por los beneficios, porque fuera en el mercado es más duro”,

Por otra parte, el Sr. Cubillos indica “En manera general, claro, -y una de las cosas que se evalúa mucho- es el tema de la capacidad para adaptarse a los cambios, si es una persona que demuestra una visión de cambio, que sepa que los cambios son permanentes”, por lo que para la Universidad de Valparaíso, una de las cosas más importantes de los aspectos positivos, es que las personas deben estar propensas a los cambios y a la innovación.

También indica que otra característica positiva que deben tener los postulantes son las habilidades conductuales, ya sea el trabajo en equipo, saber trabajar de distintas formas, que tengan voluntades y compromiso.

Finalmente, dentro de los aspectos negativos, ambas universidades concuerdan en que las personas no deben ser tan estructuradas, sino que por el contrario, deben ser abiertos al cambio.

Sin embargo, difieren en cosas mínimas en lo concerniente a los aspectos positivos que puede tener el postulante a la hora de contratación. En la Universidad de Playa Ancha, se prefiere más la preparación y experiencia del postulante, mientras que en la Universidad de Valparaíso, se valora mucho la capacidad a los cambios y la visión de cambio que tenga el postulante, así como también las habilidades conductuales que posea el mismo.

## 9. Outplacement en las empresas

El Outplacement brinda al o los trabajadores, que van a ser desvinculados o

transferidos a nuevos puestos de trabajo, herramientas personales para la búsqueda de un nuevo empleo en el menor tiempo posible o para tener la capacidad de generar sus propio empleo.

El Outplacement se puede aplicar a todos los niveles de una organización y no tan sólo a un individuo en particular, sino a grupos de personas que estén en la misma situación.

En Chile, según la investigación realizada por las alumnas Fernanda Arriagada y Valentina Morales de la Universidad de Valparaíso, en el año 2016 existían 7 empresas que brindaban este servicio y que vieron aumentada su demanda una vez que Chile comenzó su período de desaceleración económica y que las empresas comenzaron a tener una conducta social más responsable.

En el caso de la Universidad de Playa Ancha, no se realiza asesoramiento personal en cuanto a la forma de presentar el currículum, enfrentarse a las entrevistas o autoestima, pero sí ofrece capacitación técnica a los funcionarios de menor rango que se quieran ir, que van a jubilar o se quieran independizar. Al respecto, la Sra. Nelly Alonso menciona que “[...] ahora se están capacitando a todo nivel: auxiliar, administrativos, técnicos, profesionales también. Hemos dado varios diplomados, incluso con el CPT de la Valparaíso, diplomados también con e-class que tiene convenio con la Universidad Adolfo Ibáñez. Hemos dado diplomados en la administración pública, diplomados en gestión de la calidad, diplomados en proyectos y la gente se ha capacitado bastante. Pero lo que nos ha gratificado mayormente es que se han capacitado también los auxiliares, sobre todo las mujeres están estudiando carreras técnicas de nivel superior”.

Igualmente, la Universidad de Valparaíso, si bien no posee asesoramiento personal para enfrentarse eventualmente a nuevas entrevistas de trabajo, sí posee planes de incentivo; el Sr. Cubillos dice “vamos generando algunos incentivos y también los vamos preparando para que salgan, se vayan retirados, o sea, personas, por ejemplo, que se le da asesoramiento legal desde el punto de vista si son de la AFP, que le conviene más, seguir con una renta vitalicia o en otro tipo de fondo”. Es así como esta universidad posee un proyecto en el que están trabajando llamado Gerópolis; unidad de medicina orientada a la geriatría para ver cómo van preparando a estas personas, especialmente a los académicos que han llevado una vida trabajando y llega su edad en que deben jubilar, ya que -como indica el Sr. Cubillos- no se ve a la persona solamente como alguien que hay que recompensarlo económicamente y echarlo, sino que se trabaja en base a las distintas situaciones para incentivarlo al retiro.

## CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada, se pudo constatar que los cambios demográficos que ha experimentado Chile durante las últimas décadas, demuestran efectivamente que nuestro país se encuentra en un proceso de envejecimiento que ha golpeado sobre todo a la Región de Valparaíso.

Es así que el problema del envejecimiento demográfico que estamos experimentando, lleva a variados problemas sociales que son necesarios considerar, como lo es el desempleo y la reinserción laboral de personas entre 45 y 55 años.

En primer lugar, se puede decir que Chile es un país en el que existen diferencias respecto a los requisitos exigidos en la contratación de personal en instituciones privadas y públicas.

En el caso de las instituciones privadas, si bien los conocimientos adquiridos y la experiencia son muy bien considerados, son aún más importantes las habilidades blandas con las que cuenta cada postulante y son variables que inciden de manera relevante al momento de la contratación.

También, en dichas instituciones se utilizan distintas técnicas de reclutamiento para seleccionar a los postulantes, como lo son entrevistas, pruebas psicológicas, test de conocimientos, entre otros, exponiendo el resultado la mayoría de las veces sólo a quien es seleccionado, no existiendo retroalimentación para los participantes que no fueron seleccionados respecto a los aspectos fallidos o al lugar en el cual quedó dentro de la postulación.

Por su parte, las instituciones estatales se centran en los estudios, publicaciones e investigaciones que haya realizado el postulante. Es necesario realizar las postulaciones a través de concurso público en donde se busca asegurar la igualdad de oportunidades, objetividad, transparencia y no discriminación de los postulantes.

Este tipo de concurso, tiene la obligación de publicar el perfil que se requiere para un determinado cargo, como también, una vez cerrado el proceso, la de informar a cada uno de los participantes los resultados y su ubicación relativa entre los mismos.

Por otro lado, se debe considerar la ley de no discriminación, en la cual, instituciones, tanto públicas como privadas tienen prohibido poner como requisito la edad dentro del perfil de contratación.

Por tanto, si bien existe una leve disminución en las contrataciones después de los 44 años, esto no se refleja en la incorporación de personal a las universidades estatales, puesto que, para estas instituciones, lo más importante es su trayectoria profesional, lo que se ve reflejado en los antecedentes y experiencia que poseerá el postulante.

Por lo mencionado anteriormente, es que no se cuenta con un porcentaje de contratación de personas que tengan entre 45 y 55 años, pero sí se puede decir que ambas universidades poseen un gran número de personas trabajando que son mayores de 45 años.

En otro punto de vista, las instituciones públicas hacen alusión a que las personas en este rango de edad poseen aspectos tanto positivos como negativos. Entre los

aspectos negativos, se afirma que muchas veces las personas ya vienen con cierta estructura, por lo que la adaptación a los nuevos cambios es mucho más lenta y difícil. Por otro lado, entre los aspectos positivos se considera que las personas vengan con una dinámica laboral que les permita ser más comprometidos y tomar aún más responsabilidades y compromiso con el trabajo, así como también que estén dispuestos a la innovación y a los cambios.

Como políticas de las organizaciones estudiadas, se pudo constatar que las instituciones estatales de educación superior de la Región de Valparaíso, se preocupan del crecimiento profesional de sus empleados, entregándoles las facilidades para realizar cursos, posgrados, capacitaciones a todo su personal, independientemente del cargo en el que se desempeñen y de los objetivos que pueda tener cada persona, ya sea que sigan trabajando en la institución o que prefieran buscar otros horizontes en el futuro. También, se da preferencia a la formación que las propias entidades quieran ir dando a sus postulantes con el objeto de cumplir con la visión de trabajo que como entidad poseen.

Ahora bien, si se habla de Outplacement, las instituciones investigadas no cuentan con políticas de Outplacement propiamente tal, ya que el perfeccionamiento entregado se centra en el desarrollo profesional del empleado y no en su desarrollo como persona respecto a las habilidades blandas que lo ayudarían a enfrentar nuevas contrataciones, a tener una mayor permanencia en los cargos y a que se reduzca el periodo comprendido entre la desvinculación y la nueva contratación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARRIADA, Fernanda, MORALES, Valentina. Outplacement: Análisis del Proceso de Inserción Laboral. Experiencia en Chile. Memoria para Optar al Grado de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas y al Título de Ingeniero Comercial. Valparaíso: Universidad de Valparaíso. Escuela de Ingeniería Comercial, 2016. 103 p.
2. BIBLIOTECA NACIONAL. La transformación de la sociedad Chilena: Desarrollo y dinámica de la población en el siglo XX [En línea] <<http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-3351.html>> [Consulta: 26 de junio de 2017]
3. BIBLIOTECA NACIONAL. Desarrollo y dinámica de la población en el siglo XX: Envejecimiento de la Población [En línea] <<http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-93240.html>> [Consulta: 26 de junio de 2017]
4. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humanos de las organizaciones. Octava edición. México: McGraw-Hill, 2007. 500 p. IBS 970-10-6104-7
5. COMUNIDAD DE NEGOCIOS. Conoce las 15 habilidades blandas que más demandarán las empresas en 2016. [En línea], <<https://www.comunidadnegocios.cl/noticias/conoce-las-15-habilidades-blandas-que-mas-demandaran-las-empresas-en-2016/>> [Consulta: 06 de julio de 2017]

6. DIRECCIÓN NACIONAL DEL REGISTRO CIVIL. Manual de Selección de Personas en Servicios Públicos. [En Línea]. <<https://www.empleospublicos.cl/documentos/aspectosGenerales.pdf>> [Consulta 30 de julio 2017]
7. FONTANA, María. Formación y orientación laboral [En línea] Barcelona: Akal, (2003) [Consulta: 26 de junio de 2017], Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=RCRm\\_8WBVgEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=RCRm_8WBVgEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
8. GOBIERNO REGIONAL, Región de Valparaíso. [En línea] <<http://www.gorevalparaiso.cl/economia.php>> [Consulta: 10 de julio de 2017].
9. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Empleo Trimestral.[En línea] < <http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/Empleo/2017/boletin-empleo-nacional-trimestre-movil-mam-2017.pdf?sfvrsn=6>> [Consulta 30 de julio 2017]
10. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Evolución de la Fecundidad en Chile, 1990 -2011. [En línea], <[https://www.cooperativa.cl/noticias/site/artic/20140509/asocfile/20140509175328/info\\_fecundidad.pdf](https://www.cooperativa.cl/noticias/site/artic/20140509/asocfile/20140509175328/info_fecundidad.pdf)> [Consulta: 07 de julio de 2017]
11. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Enfoque estadístico: Adulto Mayor en Chile. [En línea], <<http://www.ine.cl/docs/default-source/FAQ/enfoque-estad%C3%ADstico-adulto-mayor-en-chile.pdf?sfvrsn=2>> [Consulta: 07 de julio de 2017]

12. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Empleo Trimestral (2017), [En línea], <<http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/Empleo/2017/boletin-empleo-nacional-trimestre-movil-mam-2017.pdf?sfvrsn=6>> [Consulta: 5 de julio de 2017].
13. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Estadísticas Vitales (2014) [En línea] <<http://www.inevalparaiso.cl/archivos/files/pdf/Vitales/Estadisticas%20Vitales%202014.pdf>> [Consulta: 10 de julio 2017].
14. IPS. Siete fuentes de reclutamiento de personal [En línea] <<http://www.ips.com.mx/blog/7-fuentes-de-reclutamiento-de-persona>> [Consulta: 2 de agosto de 2015]
15. LA TERCERA. La difícil reinserción laboral después de los 45 años [En Línea] <<http://www.latercera.com/noticia/la-dificil-reinsercion-laboral-despues-de-los-45-anos/>> [Consulta: 10 de julio de 2017].
16. LÓPEZ-MENA, Luis. La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo [En línea] 1997 Vol. VI [Consulta: 28 de junio de 2017], pp 49- 67, Disponible en: <http://www.revistapsicologia.uchile.cl/index.php/RDP/article/viewFile/18657/19741>
17. LA MENTE ES MARAVILLOSA. Los efectos psicológicos del desempleo. [En Línea] <<https://lamenteesmaravillosa.com/efectos-psicologicos-del-desempleo/>> [consulta: 26 de junio de 2017]

18. MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL. Envejecimiento [En línea]  
<[http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/ipos-2012/media/ipos\\_2012\\_pp\\_186-205.pdf](http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/ipos-2012/media/ipos_2012_pp_186-205.pdf)> [Consulta: 8 de Julio de 2017].
19. MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL. Encuesta CASEN 2015, [En línea], <[http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN\\_2015\\_Resultados\\_trabajo.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Resultados_trabajo.pdf)> [Consulta: 7 de julio de 2017].
20. MIRÓ, Carmen. Transición demográfica y envejecimiento demográfico [En línea] 2003 Vol.9 n.35 [Consulta: 12 de julio de 2017], Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-74252003000100002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252003000100002)
21. UNIVERSIDAD DE SANTIAGO. Mercado Laboral, adulto mayor y personas próximas a jubilar en Chile: Línea Base y Recomendaciones de Diseño Programático para los Sectores de Comercio Servicios y Turismo, con foco en Mujeres. [En Línea] <[www2.senama.cl/Comunicaciones2/Descargas/EAM%20Final\\_16-08-2007.pdf](http://www2.senama.cl/Comunicaciones2/Descargas/EAM%20Final_16-08-2007.pdf)> [Consulta: 28 de Junio de 2017]
22. ELECONOMISTA. Gestión de Recursos Humanos. [En Línea] <<http://infoautonomos.eleconomista.es/contratar-trabajadores/tipos-de-despido/>> [consulta: 27 de junio de 2017]
23. REBAI, Flavia. Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa [En línea] 2006 [Consulta: 28 de junio de 2017] pp.119-132. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4286983.pdf>

24. RIVERO-CANTILLANO, Rodrigo. Del rejuvenecimiento al envejecimiento de la población ¿o viceversa?: *Chile en el contexto de América Latina, 1950-2050* [En línea] 2015 N° 101 [Consulta: 05 de julio de 2017], pp 127-155, Disponible en:  
<http://www.cepal.org/es/publicaciones/39376-rejuvenecimiento-al-envejecimiento-la-poblacion-o-viceversa-chile-contexto>
25. SENAMA. Estudio alternativas de Empleabilidad en Población mayor de 50 años. [En Línea]<[http://www.senama.cl/filesapp/Estudio\\_Empleabilidad.pdf](http://www.senama.cl/filesapp/Estudio_Empleabilidad.pdf)> [Consulta: 10 de julio de 2017].
26. VERTICE. Recursos Humanos: Selección de personal. [En línea] <[https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=OollgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=medios+de+reclutamiento+publicaciones+vertice&ots=VdJRIb9bzN&sig=WJiOZ1rks8z1NSwOE7\\_cBxputpk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=OollgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=medios+de+reclutamiento+publicaciones+vertice&ots=VdJRIb9bzN&sig=WJiOZ1rks8z1NSwOE7_cBxputpk#v=onepage&q&f=false)> [Consulta: 5 de agosto de 2017].

## **Anexo N° 1**

### **ENTREVISTA**

#### **Objetivos**

- *Identificar los requisitos que exigen las empresas para contratar personal.*
- *Conocer la proporción de personas profesionales entre 45 y 55 años que son contratadas en organizaciones de la región mencionada (Región de Valparaíso).*
- *Conocer las razones por la cual existe esta proporción.*
- *Conocer las políticas de las organizaciones estudiadas respecto a la contratación de personal entre 45 y 55 años.*

#### **Preguntas:**

- *¿Qué fuentes utiliza la Universidad para reclutar personal?*
- *¿Qué técnicas o procesos utiliza la organización para la selección de personal?*
- *¿Qué requisitos se exigen para ser contratado?*
- *¿En qué rango de edad se encuentran las personas que contrata su organización?*
- *¿Influye la edad de la persona en el puesto o cargo al cual puede acceder?*
- *Del total de empleados contratados en su organización ¿qué porcentaje corresponde a personas mayores de 45 años?*

- ¿Qué características tienen las personas sobre 45 años que podrían influir en su contratación? (positiva y/o negativa).
- ¿Su institución posee políticas de Outplacement?

## **Anexo N° 2**

### **Entrevista Universidad de Playa Ancha**

**Nelly Alonso Meneses, Directora de Administración de Recursos Humanos**

Entrevistador: **¿Qué fuentes utiliza la universidad para reclutar personal?**

Quiero aclarar que nosotros, en Recursos Humanos, nos encargamos de reclutar el personal no académico -eso es una cosa bien importante de destacar, porque son distintas formas de selección.

Por lo tanto, vamos a comentar primero qué pasa con el personal no académico; nosotros hacemos, normalmente, concurso públicos y también, sobre todos auxiliares y administrativos, nos dejan algunos currículum que nos sirven en casos de tener que hacer reemplazos por licencias médicas -hay que pensar que si una persona se embaraza, significa 9 meses que va a estar fuera de la institución; es casi un año si contamos que las universidades tienen más de un mes de vacaciones.

Nosotros hacemos concursos públicos, en general, salvo que haya una necesidad muy urgente y que se pide contratar por un tiempo a una persona. Normalmente, se selecciona entre personas que puede haber conocido personas del entorno - una recomendación- y por lo tanto, se hace una selección dentro de un círculo más cerrado y se hace la propuesta a Recursos Humanos. Pero, en general, se hace a través de concursos públicos, aunque sea para los contrata. Y estas personas que digo que se contratan sin concurso, nosotros les advertimos que van

a tener que participar en algún concurso y tienen que quedar seleccionados dentro del proceso de selección del mismo.

Esto sería para el personal no académico.

Respecto del personal académico, ahí hay un acuerdo entre la vicerrectoría académica y los decanos y directores de departamentos.

La universidad también tiene un reglamento de concurso que dice que -en el caso de los académicos- no se pueden contratar académicos fuera de concurso, salvo y excepcionalmente, los ayudantes de académicos y profesores de 12 horas, pero sólo por un año.

Ahora, las bases del concurso se fijan en acuerdo entre la vicerrectoría académica y las facultades respectivas.

Entrevistador: ¿Es como que establecen un perfil de la persona que se solicita?

Entrevistado: Se establece un perfil, se describe que es lo que se requiere, para qué y por lo tanto los requisitos de ingreso se fijan de acuerdo al requerimiento. No es lo mismo contratar un profesor que va a hacer clases al posgrado nomás, si acaso quieren un profesor que además investigue o publique, en fin. Entonces, dentro de las bases normalmente cuando se hacen concursos es porque piden grados académicos y es porque piden más requisitos.

Entrevistador: ¿Desde que aparece el concurso hasta que se contrata, cuánto tiempo es?

Entrevistado: Ni idea, no sé, porque nosotros no lo vemos.

En el caso de los académicos yo no sé cuánto tiempo les toma, porque los concursos académicos, está la etapa de la elaboración de las bases, luego viene

la publicación; se reciben los antecedentes y pasan a las comisiones de jerarquización de las facultades que revisan los antecedentes y hacen una propuesta. Luego, va a revisión de la contraloría interna y después va la propuesta al rector de contratación y el rector tiene que dar el visto bueno, entonces pueden pasar tres meses, pero no lo tengo claro.

Entrevistador: ¿Es un proceso largo?

Entrevistado: Es largo, porque hay toda una revisión que se cumplan con los antecedentes. Están las comisiones de jerarquización de las facultades que tienen que revisar todos los antecedentes de los postulantes. Los miden de acuerdo a la pauta de jerarquización para colocar el puntaje final y hacer una terna para presentar al rector, etc. Entonces, es largo.

A ver, en el caso de los académicos, que es lo último que estábamos conversando, tal como les explicaba están las comisiones de jerarquización que utilizan para efectos de este ranking -por decirlo de alguna manera- utilizan la pauta de jerarquización que utiliza la universidad, porque en el fondo es como nosotros jerarquizamos a nuestros académicos. Cómo decimos que nuestro académico tiene grado 12 y por lo tanto es instructor o tiene grado 3 y por lo tanto es titular o grado 1 y es titular. Entonces, por eso es que se usa el mismo mecanismo porque es una manera de comparar y ahí tiene que ver, digamos, en esta pauta se consideran los estudios, las capacitaciones, los perfeccionamientos, los años de servicio, las publicaciones las investigaciones, la administración, en fin.

Entonces, hay toda una pauta que permite jerarquizar, por eso se llama pauta de jerarquización. Entonces, para los postulantes que cumplen con los requisitos de ingreso, se aplica la pauta y eso es lo que revisa luego el contralor, que efectivamente cumplan con los requisitos de ingreso.

Entrevistador: ¿Pero ellos son sometidos a algún tipo de entrevista?

Entrevistado: No necesariamente, hay concursos en los cuales incluso son tomadas pruebas, entonces eso lo deciden las bases.

Entrevistador: Lo que nos serviría saber si son sometidos a algún tipo de pruebas, de conocimiento, exámenes de personalidad, psicológicos, algún tipo de técnica.

Entrevistado: No, exámenes psicológicos nosotros no tomamos. No, me da la idea que los últimos concursos no se ha hecho entrevista personal. Es solamente por antecedentes.

Ahora, el tema de la evaluación psicológica -de acuerdo a algunos de nuestros psicólogos- tienen tanto que ver con el momento que tampoco es una herramienta tan confiable. Por lo tanto, para nosotros, en el caso de los académicos, pesa muchas veces la experiencia. En caso de duda, no hay ningún problema con que se cite a la persona a entrevista, como les digo, en algunas ocasiones se les ha tomado prueba para poder decidir mejor, pero también se ha decidido exclusivamente por la revisión de los antecedentes.

Entrevistador: ¿Y en el caso de los funcionarios?

Entrevistado: En el caso de los funcionarios, es todo un proceso de selección.

Tenemos pruebas de selección, que son fijadas con la jefatura que requiere a la persona; se le pregunta el perfil de la persona que se requiere y de acuerdo a eso se fijan las pruebas de selección.

Entonces hay 3 etapas:

La primera etapa es -bueno, se publican las bases, se elaboran las bases- entonces, la primera etapa es la revisión de los antecedentes de los postulantes.

Segunda etapa son las pruebas de selección, que ahí puede ser, dependiendo del cargo, pruebas de Word, de Excel, de lenguaje normalmente pedimos y pruebas específicas que requiera la plaza. Como por ejemplo, se requiere un dibujante proyectista, entonces tiene que saber manejar un programa "x".

Las personas que aprueban la prueba de selección, pasan finalmente a la entrevista y de la entrevista se hace la terna y se le presenta al rector de acuerdo a los puntajes

Entrevistador: ¿Todas las personas, independientemente si son académicos o no, deben tener la aprobación del rector?

Entrevistado: Sí, porque el director es la autoridad que contrata, entonces debe dar los vistos buenos.

Entrevistador: ¿Cuando hablamos de funcionarios, estamos hablando de administrativos, personal que hace aseo, etc?

Entrevistado: Estamos hablando de auxiliares, administrativos técnicos, profesionales y directivos. O sea, todo el personal de apoyo, salvo directivos superiores, por ejemplo un vicerrector que son cargos de confianza del rector.

Pero otras veces el rector dice "quiero concursar un cargo directivos, porque no

tengo en este momento una persona que sea particularmente de mi confianza y por lo tanto, quiero que la comisión estudie los antecedentes y haga una propuesta” y él lo estudia, de acuerdo a lo que se haya informado toma su decisión.

Entrevistador: Entonces con los que son académicos, solamente, toman la decisión de acuerdo a antecedentes.

Entrevistador: Claro,

Entrevistador: Usted dijo que se publicaban las bases, ¿dónde se publican esas bases?

Entrevistador: En la página de la universidad, se pone un aviso. Por ejemplo, en el caso de los no académicos, me toca a mí hacer el aviso en el diario; ver el tipo de aviso, contratarlo y la gente de comunicaciones lo diseña. Publicamos un aviso en un diario de circulación nacional, pero el aviso es chiquitito que dice “la universidad concursa los siguientes cargos”. Pero el perfil, el detalle, los papeles, los requisitos, los antecedentes que tienen que presentar, todo esto está publicado en la página donde se publican las bases y ahí con los académicos debe pasar lo mismo.

Entrevistador: **¿En qué rango de edad se encuentran las personas que contrata su universidad?**

Entrevistado: Ninguno, no es requisito, no hay discriminación. Puede ser de veinte y tantos años, si tiene el perfil o de cincuenta y tantos años si tiene el perfil. No hacemos elección por edad, ni por sexo ni por nada.

Entrevistador: **¿Entonces influye la edad de la persona en el cargo?**

Entrevistado: Es que esa es una pregunta capciosa. Porque en realidad, por ejemplo, en el caso de los académicos en uno de los últimos concursos se contrató a una persona de 80 años. Era profesora nuestra, postuló de nuevo, se había jubilado y ganó el concurso -no me pregunten por qué ella y no hubo más personas para decir que en realidad tiene que ver con los antecedentes. Y por qué les digo que es capciosa, porque si es un académico, da lo mismo que tenga 30 años o tenga 60; pueden tener los mismos antecedentes. Capaz que el chiquillo de 30 tenga mucho mejores antecedentes que el de 60 o que el de 60 tenga mucho mejores antecedentes que el de 30; como te digo, depende de los requisitos de la persona, del perfil, que cumpla el perfil que se requiere y si se requiere de una persona que tiene que estar publicando e investigando, puede tener 30 años y estar haciéndolo o puede tener 60 años y estar haciéndolo.

Pero, si nosotros vamos a contratar un personal que tiene que tener un determinado perfil una determinada experiencia, ya la edad pesa, porque un chico de 25 años no va a cumplir ese perfil y no es que nosotros queramos ponerle un problema al de 25, es que se requiere de una persona que tiene una mayor preparación en el área en la que está postulando.

Entrevistador: O sea más que la edad lo que importa son las características o el perfil de la persona.

Entrevistado: El perfil del cargo. Si tú requieres un director para una determinada área con harta experiencia, no lo va a tener necesariamente una persona muy joven.

También, podría decir que respecto a la edad que -si bien es cierto que contratamos chicos jóvenes para auxiliares cuando nos ha tocado contratar auxiliares- también a veces nos hemos fijado un poquito en la edad, más que nada, por la personalidad del joven. Porque un auxiliar -tenemos que darnos cuenta nosotros que aquí, la universidad nuestra, es una universidad compleja y por lo tanto, ante ciertas situaciones de emergencia- tiene que notarse en su don de mando con un estudiante; cuando dice “oye, hay una protesta y hay que evacuar”, no puede hablar de tú a tú con los niños, con los alumnos. Tiene que decir “hay que evacuar, por favor, hay que retirarse”. Entonces, más que la edad, es la forma en que esta persona al hacer la entrevista, uno se da cuenta de si va a tener la posibilidad de imponerse ante situaciones de emergencia: protesta, temblores, terremotos -hay que evacuar edificios que puede tener adentro 800 personas- entonces tiene que ver más bien con eso. Y a veces, puede que esa característica no la tenga un hombre de 30 años, pero es más difícil que la tenga un chico de 18, por ejemplo.

Entonces, también depende -en el caso de los auxiliares estoy hablando- de qué tipo de auxiliar y para dónde se requiera, ahí podría, eventualmente, un chico muy joven, no tener el perfil.

Entrevistador: ¿Y en el caso de los administrativos?

Entrevistado: No, ahí no tenemos ningún problema, es el requisito de postulación, es el perfil del cargo; podría ser un chico muy joven egresado si tu lo vas a formar, pero si necesitas que venga con cierta experiencia va a tener que tener un poquito más de edad -depende del perfil del cargo.

Entrevistador: **Del total de empleados contratados en su empresa ¿qué porcentaje corresponde a personas mayores de 45 años?**

No les podría decir. Pero nosotros tenemos muchas personas de más edad en la universidad.

Entrevistador: ¿Pero es porque han estado mucho tiempo?

Entrevistador: Porque han estado mucho tiempo, esa es una razón y la otra es que nosotros no discriminamos por edad.

Entrevistador: ¿Independiente de que sea una secretaria u otro cargo?

Entrevistador: Las últimas secretarias que contratamos, una de ellas debe haber tenido 50 años, pero cumplía el perfil del cargo.

Ahora, por supuesto que sí estamos contratando un auxiliar, ahí sí -hemos contratado auxiliares mayores de 45 años, eso no es ningún problema; cuando necesitamos para mayordomo o para ese tipo de cosas- que ahí le damos preferencia, cuando es auxiliar de servicio -aseo, donde va a tener que cargar cosas- ahí es probable que discriminemos en favor del más joven. Sin embargo - como digo- si lo requerimos para un cargo no tan pesado no es ningún problema y contratamos a la persona mayor.

Entrevistador: ¿Podría estimar un porcentaje; un 30% o un 50%? Por lo que veo, jóvenes menores de 30 años es más difícil.

Entrevistado: Hablando de auxiliares, diría que menores que 22, de repente está muy relacionado con lo que demuestra la persona en su entrevista. Si uno ve que la persona es madura, es seria y se sabe imponer, ningún problema.

Cuando estamos hablando de académicos, en realidad, 45 años todavía es una persona joven, por lo tanto está produciendo, incluso viene ya preparada.

No les podría decir, ya que tan relativo que depende. O sea, lo que quiero decir es que ni el sexo ni la edad son variables que a la hora de contratación nosotros vamos a tomar en cuenta por sí sola. Es más, antiguamente no se contrataba auxiliares mujeres y ahora se contratan muchas auxiliares mujeres, porque son responsables, son respetuosas, son trabajadoras, etc. Por eso digo, hemos contratado muchas mujeres mayores de 45 años auxiliares; son mujeres súper trabajadoras

Entrevistador: ¿Y hace cuánto tiempo comenzó a darse esta situación?

Entrevistado: De poder contratar mujeres, yo diría que hace unos 8 años más o menos. Antes se contrataba muy pocas y eran para cargos muy particulares.

Lo que decía el director de operaciones es que él no tenía problemas en contratar a mujeres, pero de repente los mismos académicos decían “pero por qué ellas están acarreando mesas, sillas si eso debería hacerlo un hombre”. Se fijan lo que les quiero decir, entonces desde que salió la ley de carga donde sale cuánto pueden cargar las mujeres, los hombres, donde la cuestión está mucho más clara, se le hizo un poco más liviano a él contratar mujeres y la gente se ha acostumbrado.

Por lo tanto, aunque duela decirlo, las mujeres auxiliares lo han pasado muy mal en sus puestos de trabajo; son mal pagadas, de marzo a diciembre. Por lo tanto, son tremendamente agradecidas con el hecho de que tengan un contrato fijo, vacaciones pagadas, seguro de salud complementario, casi gratuidad para sus

hijos cuando postulan a la universidad, etc. Por lo tanto, son mucho más conscientes del beneficio que eventualmente un hombre -que nosotros nos hemos dados cuenta en ese escalafón, que cuando la construcción está buena, se nos van a ganar más plata. O sea, prefieren ganar más plata aunque sea más inestable.

Las mujeres prefieren ganar menos plata, pero un trabajo más estable, con otro tipo de beneficios.

Entrevistador: Aprendimos que aquí en la contratación, la edad no influye, pero en el caso de las personas sobre 45 años **¿qué aspectos positivos y negativos ven en estas personas?**

Entrevistado: En el caso positivo está el hecho de que traen más experiencia; si uno contrata una persona de 45 años para un cargo administrativo, es persona ya viene preparada, lo cual, a veces es bueno y a veces es malo, porque la persona viene preparada, pero viene con su manera de trabajar, entonces eso sería lo positivo y negativo a la vez.

A veces es más fácil formar a la persona para ciertas tareas, porque nosotros somos una universidad estatales y las universidades estatales tienen su propia normativa. No es lo mismo que las empresas privadas, por lo tanto se requiere que la persona cambie, un poco el switch respecto de algunos procedimientos que son más rígidos en estas instituciones públicas. Por lo tanto, puede tener eso en contra.

Ahora, a favor es que, además de la experiencia, que son personas que están más maduras, es que pueden asumir mayores responsabilidades eventualmente

en el corto plazo. En el caso de los académicos, que son personas que ya tienen una trayectoria, que si lo que requiere la universidad sea que estén investigando, publicando vienen en una dinámica que no se va a cortar, o sea, uno no necesita invertir plata en la formación de la persona. Viene ya formada, viene con sus propios proyectos, ya viene cumpliendo requisitos de excelencia.

En el caso de las personas que vienen -me estoy refiriendo a los académicos y a profesionales técnicos- de negativo, les podría decir en parte, como ya lo había dicho que vienen con cierta estructura que no es necesariamente la que se necesita, la estructura de trabajo que necesariamente requiere la universidad. Que a lo mejor les cuesta un poquito más adaptarse.

Pero en general, yo creo que aquí tiene mucho que ver también, con el género, son personas que tiene mucha valoración por el trabajo. Son personas que quieren estabilidad. A nosotros nos ha pasado mucho, de gente que se ha ido más joven y que después de 10 años vuelven, por la estabilidad y por los beneficios, porque fuera en el mercado es más duro; la empresa privada es muy dura, mucho más exigente en términos de que te pueden echar así nomás, porque le caíste mal al jefe. En cambio, en una institución pública, hay procedimientos, está normado por la contraloría, no es llegar y echar a una persona porque miró raro. Hay procedimientos establecidos, hay calificaciones, hay evaluación de desempeño, en fin, hay alternativas que de alguna manera protegen al funcionario.

Entrevistador: Entonces usted ve aspectos más positivos que negativos en la contratación de personas mayores de 45 años.

Entrevistado: O sea yo creo que, insisto, todo depende del perfil del cargo; qué es lo que se requiere. Pero insisto, en la universidad, yo no he estado en ningún - bueno, políticamente sería incorrecto, pero aunque fuera correcto- concurso que se vea que me hayan dicho: “oye, nosotros queremos una persona que tenga menos de 40 o que tenga más de tantos años”, no. Nunca ha sido un tema.

Como les digo, eventualmente en el caso de los auxiliares, podría ser un detalle, porque si son trabajos un poquito más pesados, una persona de 50 o arriba de 55 años, puede que ya no pueda cumplir. Pero eso por eso, nada más.

Fuera de eso, yo creo que no es un tema para la universidad.

Entrevistador: **¿Esta institución posee políticas de Outplacement?**

Entrevistado: No -está dentro de nuestra preocupación a través del comité bipartito de capacitación- que a través de bienestar y capacitación hemos estado pensando en darle herramientas, pero fíjate que no nos ha resultado, fundamentalmente, porque las personas no se han interesado. Nosotros hemos ofrecido pensando, justamente en la población más vulnerable, que son nuestros auxiliares, porque en el caso de los académicos normalmente se quedan haciendo horas en la universidad privada y siguen trabajando hasta bastante edad. En el caso de los académicos pasa eso, tienen muchas más herramientas.

En el caso de nuestros técnicos, auxiliares, auxiliares especializados hemos ofrecido a través del comité bipartito de capacitación, oficios, entregarles oficios: eléctricos, gasfiter, etc. y no hemos tenido interesados y gratis.

Entrevistador: ¿Para qué han pensado en entregar oficios; para usarlos acá o para usarlos posteriormente en otro lado?

Entrevistado: No, no para ser eventualmente desvinculados, sino más bien pensando en las personas que se van a jubilar y que todavía un hombre de 65 años, es un hombre joven y que va a tener una jubilación probablemente mala. Pero como hay una ley de retiro que le da cierta plata, a lo mejor a la gente le interesa para comprarse una casa o estar un poco mejor y nosotros decimos “bueno, pero mejor que tenga un oficio, que pueda trabajar afuera”. Hemos ofrecido incluso abiertamente para que puedan tener una entrada los fines de semana.

Nosotros hemos ofrecido bastante capacitación incluso a través de lo que se llama que lo hace el CPT de la Universidad de Valparaíso, a través del RAP: Reconocimiento de Aprendizajes Previos que a través del comité bipartito de capacitación, las personas puedan sacar una carrera técnica. Estamos más bien en eso, que la gente que quiera pueda sacar una carrera técnica, porque una carrera profesional, no se puede, pero sí una carrera técnica, siempre pensando en las personas que son de técnicos hacia abajo, porque quizás un profesional no se va a interesar por una carrera técnica.

Como para darles herramientas a nuestros funcionarios sea cual sea la situación, ya sea que se quieran ir o se quieran jubilar o quieran independizarse.

No es tan así en el caso de los académicos, pero como les decía, los académicos tienen muchas más herramientas; que tiene grado, que investiga, siempre va tener dónde ir a trabajar, si quiere.

Hubiéramos querido hacer más en ese sentido, pero de repente no sé, la gente de repente no se interesa.

Entrevistador: Puede ser el sector. Pero por ejemplo de secretariado, porque ellos siempre tienen que estar como a la vanguardia de lo que es tecnología y de cosas así.

Entrevistado: Nosotros tenemos a través del CBC damos permanentemente cursos de capacitación. A través de estos RAP se le ofreció a las secretarias que tenían título técnico de nivel medio o no tenían título técnico, sacar el título de secretaria ejecutiva gerencial pero técnico superior

Entrevistador: ¿Y ahí hubo mejor recepción?

Entrevistado: La verdad de las cosas es que teníamos al principio 40 interesadas, pero siguieron finalmente 16. Se les da gratis y con permiso a costas de las universidad; permiso dos veces a la semana para que fueran a clases.

Entrevistador: ¿Pero se da en el sector de funcionarios, secretarias?

Entrevistado: Creo que para nosotros ha sido muy bonito ver que antiguamente no se capacitaban mucho los auxiliares, por ejemplo, y ahora se están capacitando a todo nivel: auxiliar, administrativos, técnicos, profesionales también. Hemos dado varios diplomados, incluso con el CPT de la Valparaíso, diplomados también con e-class que tiene convenio con la Universidad Adolfo Ibáñez. Hemos dados diplomados en la administración pública, diplomados en gestión de la calidad, diplomados en proyectos y la gente se ha capacitado bastante. Pero lo que nos ha gratificado mayormente es que se han capacitado también los auxiliares, sobre todo las mujeres están estudiando carreras técnicas de nivel superior.

Es una cosa preciosa; han partido con cursos y luego con office, luego se van a un diplomado y ya después se van por una carrera técnico nivel superior. Mujeres

que no son jóvenes, sino que mujeres sobre 40 años que se han validado. Incluso tenemos un caso precioso de una de ellas que terminó su enseñanza media, porque se casó muy jovencita y ahora está terminando una carrera de nivel superior.

Entrevistador: No está dentro de las preguntas, pero en cuanto a responsabilidad hay una diferencia entre hombres y mujeres por lo menos a nivel técnico o auxiliar.

Entrevistado: diría que probablemente se note más a nivel de auxiliares, porque en los profesionales yo diría que no hay una diferencia de género ni nada, ni tampoco los técnicos. Yo diría que donde se da mayormente, es en lo auxiliares por lo que les comentaba, porque las mujeres son normalmente ya maduras y son personas que han sido explotadas -digámoslo como es- o sea saben del trabajo precario. Por lo tanto, saben la diferencia que está entre tener un nombramiento donde una universidad donde nosotros tenemos buenas prácticas laborales, es decir donde una persona que es maltratada, tiene donde recurrir y decir “mire, mi jefe me está maltratando, es insolente conmigo, etc.” Por lo tanto, valoran una universidad donde se les tiene que tratar con respeto, donde tienen los mismos derechos y deberes que los hombres, donde tienen almuerzo gratis y donde tienen uniforme gratis, ropa gratis y tienen seguro de salud complementario para ellas y su familia. En cambio, los hombres dicen que se pueden ir a la construcción u otros lugares; tiene más posibilidades afuera probablemente. La mujer no, la mujer sabe que el trabajo afuera es mucho más precario. Entonces lo valoran más, pienso yo. Ahora, no hemos hecho ningún estudio, esto es más en términos de apreciación.

Entrevistador: En términos de edad, como decía usted, las mujeres que se están validando son personas quizás mayores de 40 años más o menos, ¿puede tener que ver con los beneficios que pueden tener sus hijos más o menos, ya que justo están en la edad más o menos en que puedan entrar a estudios superiores.

Entrevistado: Puede ser. Las mujeres siempre están mirando al futuro, los hombres -creo yo- están mirando más al presente. Entonces creo yo que valoran cosas que a lo mejor no son capaces de valorar los hombres.

Nosotros las mujeres que hemos contratado de 50 años, de 42 años, de 45 años nos ha resultado estupendo.

### **Anexo N° 3**

#### **Entrevista Universidad de Valparaíso**

##### **Iván Cubillos, Director de Administración de Recursos Humanos**

Entrevistador: **¿Qué medios utiliza la universidad para reclutar personal?**

Entrevistado: Bueno generalmente nosotros, por las políticas que tenemos establecidas, toda contratación de personal es en principio en el ámbito académico, todos entran por concurso público, ese es el requisito. Cuando se establece todo para poder llamar a concurso público, se trabaja con las distintas unidades académicas o escuelas o institutos donde ellos elaboran el perfil del concursante y trabajan en conjunto con la división académica y la dirección de recursos humanos para elaborar el nivel de renta, el grado académico que se le va a exigir a esa persona, al postulante -que puede ser hombre o mujer, chileno o extranjero- y para el personal administrativo también se hace vía concurso público, salvo en situaciones muy particulares donde se requiera alguien con alguna expertise y no lo voy a encontrar así en términos muy generales en el mercado laboral, sino tiene que ser alguien que tenga cierta experiencia, ciertas características y competencias para que pueda trabajar en algunos de los cargos al interior de la universidad, pero son casos muy puntuales. Todos van por concurso por un tema de transparencia.

De los auxiliares se ve muy poco, porque generalmente estamos externalizando el servicio de aseo y vigilancia. Las bases del concurso están en la página de recursos humanos de la Universidad de Valparaíso y después se publica a través

de diario de cobertura masiva, pero la bases están en el portal de la UV, y las promociones internas también se hacen vía concurso -por ejemplo si necesitamos una secretaria de alguna escuela se llama a concurso interno y se postula.

Entrevistador: **¿Qué técnicas o procesos utiliza la organización para la selección de personal?**

Entrevistado: Bueno, una vez que entro al concurso tiene varias etapas. La primera es donde se revisan todos los antecedentes que fueron solicitados en las bases propiamente tal, ahí se evalúa la información asociada al perfil del cargo, los cargos al que el postulante está postulando, los requisitos básicos y los requisitos deseables, eso en una primera instancia. Si es para académico, después que se hace el primer filtro se revisan los currículum, etc. En segunda instancia se hace una entrevista personal al postulante. Una vez que pasa se van viendo, hay tablas de criterio donde la comisión va evaluando y después en el caso de los académicos-como te decía- tienen que dar una charla magistral pública, donde está la comisión, van estudiantes, van otros profesores a escuchar a los candidatos al puesto, con el fin de ver si tiene manejo de situaciones en un aula. Esto se está aplicando desde que yo llegue a la dirección hace un año. Hace la charla que no es más de treinta minutos. Ahí uno va observando el comportamiento, como se desenvuelve, las preguntas, como fue la exposición, en que se basó. Una vez que pasan esta etapa se evalúa a los que pasan a la siguiente etapa y ahí pasan a la etapa de entrevista y examen psicológico. A los administrativos, en vez de una charla magistral se hace un examen técnico y examen psicológico. Y la última instancia es la entrevista final donde no llegan

más de uno o dos. En resumen a los académicos se le hace revisión de documentos, charla magistral, evaluación psicológica, y entrevista final, y los administrativos es lo mismo, pero en vez de charla magistral es un examen técnico.

Entrevistador: **¿Qué requisitos necesita para ser contratado?**

Entrevistado: En el caso de los académicos se está pidiendo nivel de magister y doctor, dependiendo de las líneas de conocimiento, por ejemplo se puede dar en una facultad como la FACEA, por ejemplo, que va a entrar alguien a hacer clases a la escuela de ingeniería comercial y ahí se le va a solicitar por ejemplo que a lo mejor no es necesario, que sea doctor porque se va a necesitar para docencia y no para investigación, entonces se le va a pedir grado de magíster y cierta experticia, a lo mejor un nivel de experiencia empresarial, y si es por el tema de investigación va por el lado de doctor. No hay licenciados en este momento, todos los académicos tienen que ser de magíster hacia arriba. En el caso de los no académicos se privilegia la experiencia en el cargo y las competencias que tengan sobre el perfil de cargo que se está pidiendo, profesional y de preferencia con magíster y los auxiliares se les acepta hasta octavo básico, pero tenemos muy pocos.

En este momento está frenado la contratación de administrativo. Como somos empresa, institución estatal, se rige por el estatuto administrativo, que pone ciertas reglas, como no poder discriminar a una persona con puesto de auxiliar si tiene octavo básico, te exige octavo básico. Ahora las personas que han entrado con octavo básico son muy pocas, hemos hecho que estudien que saquen la media y

a algunos los hemos llevado nuestro centro de formación técnica; hay un tema de continuidad de estudios, hay un tema de responsabilidad social, eso es lo que hacemos y son muy pocos los que entran

Entrevistador: ¿En qué rango se encuentran las personas que contrata su organización?

Entrevistado: Yo te diría que andan alrededor de; a ver, los cargos profesionales para la parte administrativa, estamos hablando de más o menos de un rango de recién egresados, estamos hablando de 27-28 años hasta unos 35 años, no más allá. Se mueve entre 25 y 35 años. En cargos superiores como de directores, casi todos estamos sobre los 45 años, que son los que dirigen la Universidad y los académicos están alrededor de los 40 años, es ese más o menos la media entre 35 y 45 años, ¿por qué? porque resulta que está llegando mucho académico que se fue a doctorar al extranjero, y resulta que son muy jóvenes, entonces la Universidad evidentemente está privilegiando un poco ese nivel, por la producción que tienen que tener a futuro. Imagínate si me contratan a mí, de hecho yo soy académico de la Universidad, soy de la Universidad, estude en esta Universidad he sido docente, hasta ahora voy para los 30 años de profesor, soy profesor titular, dentro de la jerarquía de los profes, pero trabajé mucho tiempo en empresa también, o sea hacía clases y trabajaba, en una empresa fui gerente de administración de finanzas, en otra empresa fui gerente de operaciones, entonces aquí estuve de jefe de carrera de la FCEA y me pidieron que fuera director, este es un cargo de confianza, y aquí estoy.

Los auxiliares son gente de 20 a 25 años, son gente joven.

Entrevistador: **¿Influye la edad de la persona en el puesto o cargo al cual puede acceder?**

Entrevistado: Influye la edad en el cargo que va a postular, por ejemplo, hoy día una de las cosas que se está privilegiando mucho es traer académicos que tengan cierta capacidad del punto de vista de la academia, de la docencia, de hacer clases y todo. A un académico hay que ir preparándolo en las diferentes etapas, profesor ayudante profe auxiliar, profe adjunto, profe titular, entonces es tiempo para ser profe titular, tú tienes que tener alrededor de 18 años haciendo docencia; en pregrado como en postgrado, tienes que tener grado mínimo magister, haber hecho publicaciones, haber tenido cargo dentro de la universidad como doctor, jefe de carrera, hay toda una trayectoria en eso, entonces si tú vas a contratar a una persona que tenga 30 años, que haya estudiado pregrado y haya hecho magíster, hizo doctorado y llegó a los 32 años con doctorado, podrá tener varios grados académicos pero no tiene la expertise de docencia para pararse frente a un curso de 50 o 60 estudiantes y manejar y tener control de eso, eso no se adquiere de un día para otro por muy doctor que sea.

En la parte de los académicos influye la edad, las personas en el ámbito académico cuando tú puedes formar a alguien dentro de un área, pero eso se va tratando de cada caso en particular. Lo que pasa que hoy en día hay dos cosas, lo que te comentaba, o sea si necesito a una persona con cierta expertise no voy a salir a buscar al mercado contador auditor, si los tengo aquí o ingenieros comerciales o ingenieros en informática, entonces muchas veces uno pide a las escuelas, el filete y mandan el filete para acá, también sería absurdo ir y pagarle a

alguien para que me selecciones personal si aquí evidentemente pueden hacer eso, de aquí salen a las empresas.

Entrevistador: **Del total de empleados contratados en la organización, ¿qué porcentaje corresponde a personas entre los 45 y 55 años? o mayores de 45.**

Entrevistado: Mayores de 45 años, yo creo que andamos alrededor de, sobre el 65%. Donde se dan más es en los académicos. En el personal de administración no es tanto, por ejemplo aquí en el área somos 25 personas [y] sobre los 45 años somos 6, el resto está bajo los 40, trabajo con pura gente joven

Entrevistador: **Ahora ¿qué características pueden tener las personas sobre 45 años que podrían influir en la contratación?**

Entrevistado: Principalmente, sí, yo te diría que desde el punto de vista positivo, privilegian mucho las competencias que tenga, sobre todo el tema de cómo se ha desarrollado el conocimiento, ya, la experiencia obviamente y las habilidades que tenga para el cargo.

Entrevistador: En manera general.

Entrevistado: En manera general claro, y una de las cosas que se evalúa mucho es el tema de la capacidad para adaptarse a los cambios, si es una persona que demuestra una visión de cambio, que sepa que los cambios son permanentes, hoy día es lo único que es permanente y constante en el tiempo, el resto, si tú vas viendo ese tipo de situaciones no, con esos factores digamos, la persona tiene muchas probabilidades de ser contratada. Evidentemente como estamos en una universidad, todas las personas tienen que ser propensas a los cambios, la

innovación. Ese es más o menos el, la forma. Como te digo si no cumple con alguna de esas características, no a quedar. Esto es lo más relevante.

Entrevistador: De manera general.

Entrevistado: Claro, por ejemplo, bueno habilidades conductuales también, trabajo en equipo, hay ciertas cosas que piden.

Entrevistador: Son más como habilidades blandas

Entrevistado: Claro las habilidades conductuales, son las habilidades que usan varios términos que usan algunas personas, pero el término de habilidades conductuales, son las habilidades conductuales y las habilidades técnicas. Entonces, claro, conducta, apuntan a la conducta, saber trabajar en equipo, saber trabajar de una forma u otra, voluntades, compromiso.

Entrevistador: ¿Y negativas?

Entrevistado: Ser transparentes, que sepan que si cometen errores que lo digan. Y negativas-que se evalúen- es el trato, esa es una de las cosas que se evalúa fuerte, el trato, el respeto hacia las personas, eso es lo generalmente, y yo te diría que a lo mejor por ser una institución de conocimiento, de generación de conocimiento. Muchas veces no buscamos tener grandes genios, sino, porque se supone que la persona tiene compromiso, tiene voluntades se va a convertir aquí en un genio, evidente, es un poco la visión que tenemos y que vaya un poco acorde -sobre todo en los profesores- una de las cosas que se mide mucho hoy día, es el tema de que cómo se ven ellos enfrentados al tema de la inclusión, entonces yo estoy preocupado mucho de que el profesor no vaya a ser homofóbico, ¿por qué? porque nosotros como universidad está la inclusión dentro

de los valores y también privilegiamos eso, o sea, que el profesor se pare en una sala y ve una pareja de gay los ve igual como ve a una pareja heterosexual, o a una pareja de lesbianas, o sea. Entonces esas cosas también son importantes, de que las evaluamos dentro de la apreciación psicológica, el trato con los mismos estudiantes, hoy día se sabe y uno lo ve lo observa digamos, en las aulas, que el estudiante de hoy día es totalmente diferente que el estudiante de hace 15 o 20 años atrás, o sea, es un estudiante más crítico, con una visión diferente de opinión, ¿te fijas? Entonces hoy día, y más encima el modelo también que sigue la Universidad de Valparaíso, el modelo educativo, no es un modelo tradicional. Nosotros sabemos que hay muchos profesores que hablan, hablan, hablan y los estudiantes está escuchando, escuchando y eso es puro moler agua porque al final, no lograste nada, los estudiantes quedaron con los oídos reventados y los profesores con la garganta y al final no se logró nada ¿te fijas?, eso es, se está erradicando un poco con el tema de la formación docente que tenemos internamente, donde los profesores se tienen que capacitar en nuevas pedagogías y el que no lo hace se va a tener que ir no más en un tiempo más, es parte de los requisitos nuevos ¿te fijas?. Los académicos tienen que tener una visión nueva, a los que están ingresando hoy día, se les está exigiendo en el proceso de evaluación.

Entrevistador: ¿Y en el caso de los no académicos?

Entrevistado: Los no académicos, básicamente que tenga respeto por las personas, y comprometido con el que hacer. Ahora fíjate, que la rotación es tan baja, no superamos el 1 %.

Entrevistador: Bastante baja

Entrevistado: Así que imagínate, un 1% anual, o sea, en 100 años renuevas la gente, y por eso tenemos profesores de 84 años, el mayor tiene 84 años.

Entrevistador: **Y por último, su institución ¿posee políticas de outplacement?**

Entrevistado: Sí ¿relacionado con el retiro?

Entrevistador: En general es un concepto prácticamente nuevo, como la desvinculación asistida.

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: No necesariamente para jubilación, sino en todos los aspectos, en todas las personas.

Entrevistado: Lo que pasa es que nosotros generalmente por la baja rotación que tenemos de personal, estamos generando constantemente planes de incentivo al retiro, de hecho ahora estoy trabajando en uno, donde cada vez vamos, es decir ahora estamos realizando algunas innovaciones, donde evidentemente que, porque no es una obligación que la persona se acoja a retiro, pero si lo invitamos a que se vaya retirado, ¿por qué?, porque también tenemos que ir reestructurando las dotaciones, tenemos que ir formando nuevos cuadro de académicos, entonces en esa mirada un poco, vamos generando algunos incentivos y también los vamos preparando para que salgan, se vayan retirados, o sea, personas por ejemplo que se le da asesoramiento legal desde el punto de vista si son de la AFP, que le conviene más, tener seguir con una renta vitalicia o en otro tipo de fondo. Ahora estamos trabajando con un proyecto que es "Gerópolis" que es una unidad de medicina que está orientado a la geriatría para ver cómo preparamos a éstas

personas para [...] especialmente los académico que han estado toda la vida- me dicen no sé qué hacer, ¿qué voy a hacer en mi casa?.

Así que tenemos varias situaciones, por el lado la asociación de jubilados que tenemos, están trabajado en proyectos vinculados a la universidad, entonces hay diferentes, enfoque con respecto a eso. No se le ve a la persona como alguien que se va y hay que recompensarlo económicamente y echarla, no.

Entrevistador: Pero sólo en el caso de las personas que se van, que están pronto a retirarse, no otras personas que puedan ser eventualmente desvinculadas y las puedan ayudar al proceso de reinserción laboral.

Entrevistado: Es que generalmente están bajo la rotación, y los que generalmente se van, es porque han encontrado una oportunidad mejor, ya, han encontrado una oportunidad mejor y nadie, por lo menos yo no retengo a nadie, porque el que quiere irse se va.

Y no trabajo bajo presión de que -oye mira me ofrecieron tanto allá de que me voy, bueno si te ofrecieron tanto allá te vas, aquí yo bajo presiones así, salvo que sea, es que justamente tienes una visión de que la demanda es muy baja por el lado nuestro y la oferta es muy alta, entonces tendríamos donde elegir personas.

Entrevistador: Justamente aquí mismo.

Entrevistado: Entonces, tu a veces dices, de hecho una de las cosas que sí tenemos y también de ahí vamos evaluando, es que, nosotros tenemos un modelo, que es un modelo que lo usan mucho los europeos en sus universidades y también lo usan los mexicanos, en la cual tú vas generando. Nosotros tenemos muchos estudiantes becados, estudiantes de la misma universidad. Entonces, por

ejemplo yo, tengo dos personas en este momento que están trabajando acá- que son estudiantes que están en quinto año, tienen una beca y en sus horas [libres] vienen y trabajan y apoyan los procesos, están trabajando en todo un análisis de control y una niña que trabaja aquí en toda el área de gestión de personas. Y así, sin duda. En finanzas hay de todo, hay auditores, hay ingenieros comerciales, en el área de proyectos hay contadores auditores, ingenieros comerciales, ingenieros industriales, si te vas a la dirección de análisis institucional hay informáticos, si te vas al área de comunicaciones hay informáticos, o sea, pero de ¿dónde los vamos a sacar? De la misma.

Entrevistador: De la misma universidad.

Entrevistado: Claro, ese es un proceso que también vamos viendo, y los chiquillos los mejores los elegimos y le damos si es que hay que incorporar a alguien, ya tiene la capacidad, a lo conocemos, no hacemos proceso de selección porque ya cumplió una etapa y lo tiramos para dentro ¿te fijas?, ese es un modelo que aplicamos y que generalmente se da mucho en las unidades académicas, en las facultades, en las escuelas también, ya, hay estudiantes que son becarios, son algunos que apoyan a profesores en temas de investigación, otros o apoyan a profesores o en la misma escuela temas de vinculación con el medio, diferentes alternativas.