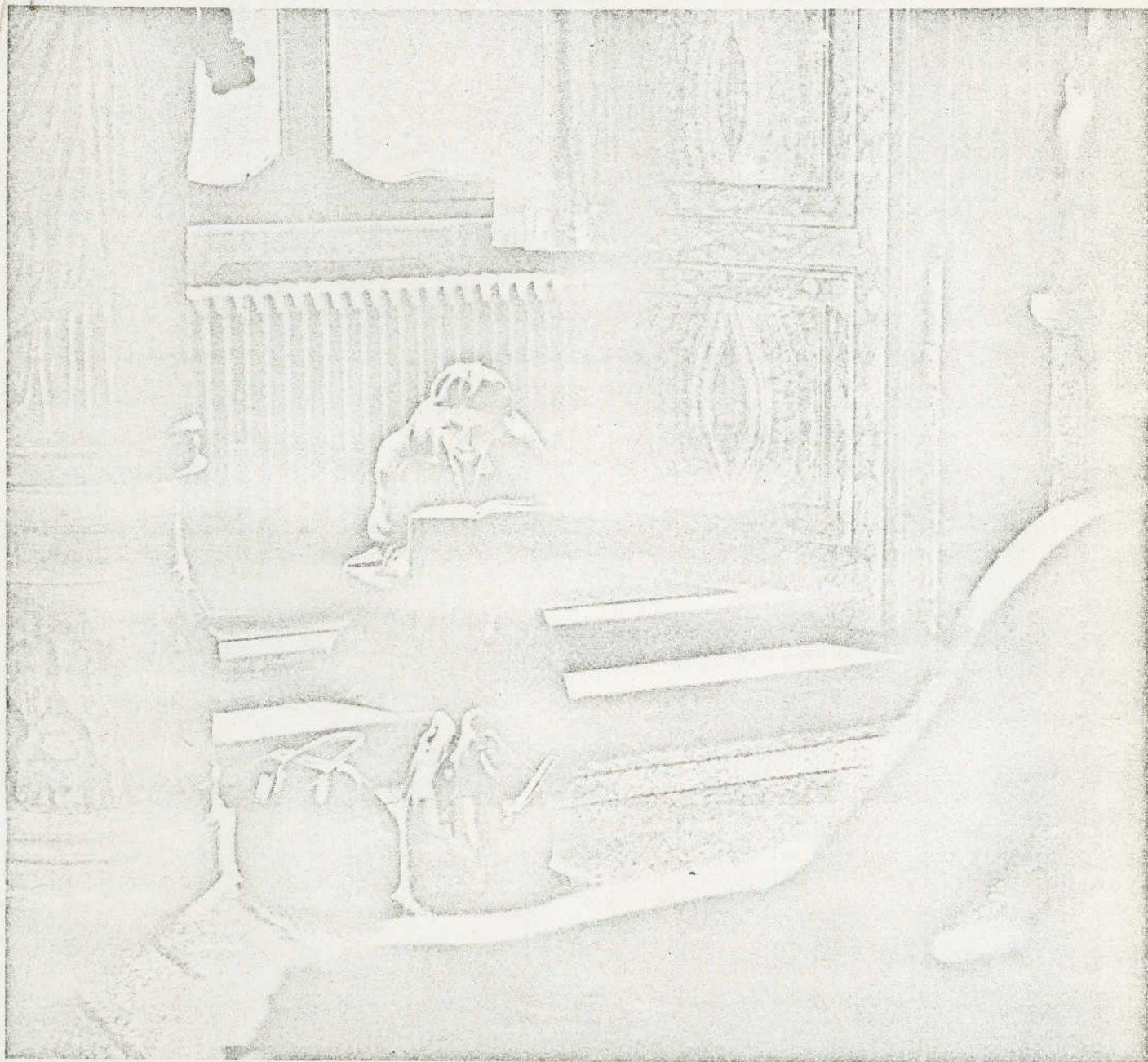


Hacia una jubilación graduada

035/4/75



El momento de la jubilación plantea serios problemas a todos aquellos que tras muchos años de trabajo continuado, en un mes y en un día concreto, dejan por completo toda actividad laboral y se encuentran con que pueden disponer a su antojo de unas vacaciones sin limite, precisamente cuando la vida ha pasado ya su meridiano. Este tránsito brusco de una actividad profesional, donde el trabajo ha condicionado toda la jornada a una libre disposición del tiempo, produce un «shock» insuperable para muchas personas al no conseguir adaptarse a la nueva situación. Muchas empresas, conscientes de esta problemática, están introduciendo diversas fórmulas que permitan suavizar esta situación (1).

(1) Basado en un artículo de la revista «International Management», abril 1974, pág. 18. Título original, «Helping employees phase smoothly into retirement». Autor: David Clutterbuck.

Las estadísticas y los estudios psico-sociológicos actuales han puesto de manifiesto que para muchas personas el momento de la jubilación, esperado con tanta ansiedad e ilusión, se convierte en una desazón e inadaptación que conduce a un envejecimiento prematuro y a una sensación de marginación y de inutilidad. El trabajador, cualquiera que sea su jerarquía profesional, pasa de un trabajo de ocho horas o más a no tener que acudir ya al trabajo, a deambular sin rumbo fijo por su casa hasta convertirse en un estorbo en las labores domésticas de su esposa. Los castillos construidos con tantas ilusiones se derrumban y la persona jubilada llega a convencerse de que no sirve para nada.

Ante este panorama, algunas empresas han puesto en marcha programas de adaptación con el asesoramiento de psicólogos sociales para facilitar esta transición. Pero, con frecuencia, tales programas se limitan a aconsejar a los empleados de más edad, próximos a la jubilación, que cultiven sus "hobbies" y aficiones, que no se aislen y mantengan los contactos con sus compañeros de trabajo. Algunas empresas incluso montan actividades o clubs para que el personal jubilado tenga oportunidad de permanecer unido a la organización en la que ha trabajado durante tantos años y con otros jubilados.

Pero ninguna de estas iniciativas ataca en su raíz el problema de los jubilados y más bien parecen parches que no remedian la situación. Resulta interesante la experiencia de ciertas empresas, quienes parten del principio de que una persona que ha trabajado durante cuarenta años tiene que apren-

der a relajarse, a emplear el tiempo a su libre albedrío y a prescindir de lo que ha llegado a convertirse en rutina laboral. Como esto no se consigue de la noche a la mañana, han montado un programa de jubilación graduada que da a los empleados una visión anticipada de lo que puede ser la vida para ellos, una vez liberados completamente del trabajo. A medida que los empleados se aproximan al momento de la jubilación van disfrutando de períodos más amplios de descanso, ya sea con una jornada laboral más reducida o con unas vacaciones más prolongadas a lo largo del año. De esta forma la persona va tomando conciencia de su nueva situación, se evita la brusquedad del cambio y facilita una adaptación progresiva a un nuevo estado de vida.

PROCESO DE READAPTACION

Las empresas han de pensar que no basta con garantizar al empleado el cobro de su cheque mensual con una retribución muy semejante a la que recibía en el momento del retiro, sino que deben tener muy presente que ese momento supone problemas muy característicos tanto para la empresa como para cada individuo. Ambas partes se ven obligadas a reajustes y reestructuración en sus actividades y prioridades. El establecimiento de una jubilación graduada hace mucho más fácil todo este proceso.

El coste de esta operación, según datos proporcionados por la organización de empleados franceses, es relativamente pequeño. Este grupo sugiere un programa de adaptación que no supone grandes trastornos. To-

mando como edad de jubilación los sesenta y cinco años, la reducción de la jornada laboral se inicia en el momento de cumplir los sesenta, disminuyendo en un 10 por ciento y así progresivamente hasta llegar a la media jornada al cumplir los sesenta y cuatro años. Junto a esta suavización de la jornada laboral hay un planteamiento paralelo de adaptación del salario, también en forma paulatina, al que tendrá cuando llegue la hora de la jubilación. Al mismo tiempo hay que cuidar la adaptación psicológica de los individuos a través de asesores especializados que puedan orientar debidamente a los afectados durante esta fase de adaptación. Teniendo en cuenta que el porcentaje medio de empleados que superan los sesenta años suele ser de un 6 por ciento, el coste total de este programa de jubilación graduada puede suponer entre un 0,5 y un 1 por ciento del presupuesto salarial total.

Este plan tiene sus detractores. Algunos arguyen que resulta perjudicial tanto para el "jubilado" como para su sucesor. Aunque reconocen que de cualquier forma disminuye el ritmo de trabajo de aquéllos que están próximos al retiro, el hecho de que ya no exista una continuidad en su horario hace que sean considerados por los demás como personas marginadas. Quizá ésta sea la razón principal por la que muchas empresas no quieren correr el riesgo de modificar el sistema tradicional seguido hasta ahora.

EXPERIENCIAS SATISFACTORIAS

De todas formas, aquellas empresas que se han planteado



con seriedad esta reforma, mirando más por el bien de sus empleados que por el de su propia comodidad, están obteniendo resultados satisfactorios. Así una empresa textil norteamericana tiene el siguiente plan para su cuadro directivo: ha dividido la época pre-jubilación en cuatro periodos de seis meses cada uno; durante el primer periodo disfrutan de dos semanas extras de vacaciones; en los tres últimos de tres semanas; durante el último año de trabajo, su jornada laboral es de cuatro días y posteriormente de tres. A lo largo de todas estas etapas recibe el sueldo íntegro y durante los seis meses inmediatos a su jubilación se limita a ser mero asesor de la persona que ya ha pasado en la práctica a ocupar su puesto. Gracias a este escalonamiento, la empresa evita perturbaciones al pasar la responsabilidad del puesto de unas manos a otras y, por otra parte, el "jubilado" realiza el tránsito a la nueva etapa de una forma más escalonada.

Una entidad francesa adoptó un programa de jubilación gra-

duada voluntaria para cualquier nivel de empleados ya en el año 1970. Un portavoz de la empresa afirmaba que, según las estadísticas, muchos empleados se veían seriamente afectados una vez que dejaban de trabajar. Para evitar estos inconvenientes fue adoptado el siguiente programa: todos aquellos empleados con diez años de servicio o más recibirían su paga íntegra y entre los sesenta y sesenta y dos años disfrutarían de una reducción del 25 por ciento en el horario laboral; durante los dos años siguientes aumentaría a otro 25 por ciento. A los sesenta y cuatro años podrían jubilarse los que hubieran optado por el esquema de jubilación graduada. Otras empresas actúan con un sistema más o menos similar, bien intercalando semanas de vacaciones o disminuyendo la jornada laboral.

UNA DIMENSION HUMANA

A juicio de las firmas que tienen experiencia en estas modalidades, la jubilación graduada es ventajosa porque permite una sucesión paulatina en la transmisión de poderes y responsabili-

dades. Incluso mantienen que no han surgido conflictos de autoridad entre el entrante y el saliente. Este hecho, avalado por la experiencia de las empresas que ya practican la jubilación graduada, es un dato a tener muy en cuenta. Las ventajas superan claramente a los inconvenientes.

Desde el punto de vista de los empleados, cualquiera que sea su nivel jerárquico, este planteamiento ha tenido muy buena acogida. Ya de por sí es sintomático que cuando se ha dejado a libre elección el acogerse al sistema de jubilación graduada todos hayan optado por esta fórmula. Un empleado de Laboratorios Glaxo afirmaba: "La jubilación graduada me ha dado la oportunidad de irme adaptando a la nueva vida y de llegar a un reajuste positivo dentro del marco familiar". Otros hablan del encuentro con aficiones muy compensadoras y de una admirable sensación de libertad. Hasta algunos apuntan que les ha dado oportunidad para realizar un trabajo part-time incluso dentro de la misma empresa.