

**Análisis de las políticas de transición hacia la Jubilación en la
Universidad Nacional de Loja-Ecuador**

Analysis of the policies for transition to retirement at the National
University of Loja-Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.62457/4decgp08>

Mónica Alexandra Granda Encalada

Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador

monica.granda@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-0539-6465>

Cristian Paul Ortiz Villalta

Centro de investigaciones Sociales y Económicas

Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador

cristian.ortiz@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-9395-7228>

Recibido: 17 de julio 2025 - Aceptado: 28 de septiembre 2025

Publicado como artículo científico en BUIYYA TIERRA julio-diciembre 2025 Vol. 2 Núm. 4: pp. 47-68



Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir igual (CC BY-NC-SA 4.0), que permite compartir y adaptar siempre que se cite adecuadamente la obra, no se utilice con fines comerciales y se comparta bajo las mismas condiciones que el original.

Resumen

El presente trabajo analiza la efectividad de las políticas de transición hacia la jubilación en la Universidad Nacional de Loja, con el propósito de evaluar su impacto en el bienestar de los empleados y proponer mejoras fundamentadas en evidencia, tal como sugieren Bertranou y Sánchez (2021) en el contexto latinoamericano. Este estudio aborda una problemática relevante asociada al envejecimiento poblacional y las demandas laborales crecientes, considerando factores como la planificación financiera, la preparación emocional y la percepción de equidad entre los empleados (Martínez & Herrera, 2023). Mediante una metodología mixta, se combinó un análisis cuantitativo, que incluyó estadísticas descriptivas y correlaciones entre variables como años de servicio, edad y salarios, con un análisis cualitativo basado en entrevistas semi-estructuradas que exploraron las percepciones y desafíos de los empleados próximos a la jubilación (Creswell, 2014). Los resultados revelaron que un 65 % de los trabajadores percibe insuficiencia en su preparación para el retiro, además de desigualdades salariales significativas que impactan su percepción de seguridad financiera y bienestar integral, resultados consistentes con los hallazgos de Gómez y Vargas (2023). Las conclusiones destacan la necesidad de implementar programas de asesoramiento integral, esquemas de jubilación flexible y estrategias de comunicación más efectivas para garantizar una transición digna y equilibrada. Este estudio busca contribuir al diseño de políticas públicas más inclusivas, promoviendo el bienestar de los empleados y fortaleciendo el compromiso institucional de la Universidad Nacional de Loja.

Palabras claves: *Transición laboral, Bienestar laboral, Políticas de jubilación, Administración pública, Sostenibilidad institucional.*

Abstract

This study analyzes the effectiveness of retirement transition policies at the National University of Loja, with the aim of evaluating their impact on employee well-being and proposing evidence-based improvements, as suggested by Bertranou and Sánchez (2021) in the Latin American context. This research addresses a relevant issue associated with population aging and increasing labor demands, considering factors such as financial planning, emotional preparedness, and employees' perceptions of fairness (Martínez & Herrera, 2023). Using a mixed-methods approach, a quantitative analysis was combined, including descriptive statistics and correlations between variables such as years of service, age, and salary, with a qualitative analysis based on semi-structured interviews that explored the perceptions and challenges of employees nearing retirement (Creswell, 2014). The results revealed that 65% of workers perceive their retirement preparation as inadequate, in addition to significant salary

inequalities that impact their perception of financial security and overall well-being—results consistent with the findings of Gómez and Vargas (2023). The conclusions highlight the need to implement comprehensive counseling programs, flexible retirement schemes, and more effective communication strategies to ensure a dignified and balanced transition. This study aims to contribute to the design of more inclusive public policies, promoting employee well-being and strengthening the institutional commitment of the National University of Loja.

keywords: *Job transition, Workplace well-being, Retirement policies, Public administration, Institutional sustainability*

Introducción

El envejecimiento poblacional y los cambios en las estructuras económicas y sociales han generado la necesidad de diseñar políticas efectivas de transición hacia la jubilación que respondan a las nuevas realidades de los trabajadores y las instituciones. Este fenómeno es particularmente relevante en el contexto de la Universidad Nacional de Loja (UNL), una institución educativa clave en el sur de Ecuador. A pesar de su importancia, las políticas de transición hacia la jubilación en esta universidad han sido insuficientemente estudiadas, dejando un vacío en su planificación, implementación y evaluación.

Este estudio tiene como objetivo analizar la efectividad de dichas políticas en la UNL, evaluando su impacto en el bienestar financiero, emocional y social de los empleados próximos a la jubilación, así como en la sostenibilidad y eficiencia institucional. Con un enfoque metodológico mixto, se emplean análisis cuantitativos para identificar patrones laborales y sociodemográficos y técnicas cualitativas, como entrevistas semiestructuradas, para explorar las percepciones y experiencias de los empleados. Según Creswell (2014), la combinación de estos métodos es ideal para abordar problemáticas complejas que involucran tanto datos objetivos como interpretaciones subjetivas.

Los resultados preliminares destacan desafíos significativos, entre ellos la incertidumbre financiera, la falta de preparación emocional y la percepción de una limitada capacidad institucional para gestionar la transición hacia la jubilación. Estos hallazgos coinciden con estudios previos, como los de Gómez y Vargas (2023), que señalan que el estrés financiero y la inadecuada preparación emocional son obstáculos comunes en el ámbito educativo. Asimismo, se identificaron áreas críticas que requieren mejoras, como la personalización de los programas de preparación para la jubilación, la promoción de la planificación financiera anticipada y el fortalecimiento del apoyo psicológico.

Este trabajo no solo llena un vacío en la literatura sobre políticas de jubilación en el contexto educativo ecuatoriano, sino que también ofrece herramientas prácticas para los responsables de la toma de decisiones. Las recomendaciones basadas en evidencia permitirán a la UNL garantizar una transición digna para sus empleados, optimizar la gestión institucional y fortalecer su impacto en la comunidad. Además, el estudio aporta al desarrollo de políticas públicas sostenibles, subrayando la importancia de integrar dimensiones financieras, emocionales y sociales en el diseño de estas medidas, promoviendo así un equilibrio entre el bienestar de los empleados y la eficiencia organizacional.

Revisión de literatura

Las políticas de transición hacia la jubilación han ganado importancia frente a los retos del envejecimiento poblacional, cambios económicos y sociales, y la evolución del mercado laboral. Desde las primeras iniciativas en 1889 con el modelo de pensiones de reparto de Otto von Bismarck hasta los sistemas contemporáneos de capitalización individual y jubilación flexible, las reformas han buscado equilibrar sostenibilidad financiera y protección social. Sin embargo, han enfrentado críticas por su limitada cobertura y equidad, especialmente en sectores como el educativo, donde la Universidad Nacional de Loja (UNL) se presenta como un caso clave en Ecuador.

A nivel global, las reformas han variado: países desarrollados como Alemania y Suecia han incrementado la edad de jubilación y adoptado un esquema de jubilación parcial, mientras que, en países en desarrollo como India y Sudáfrica, las pensiones no contributivas han reducido la pobreza, aunque persisten problemas de sostenibilidad y cobertura. En América Latina, los sistemas de pensiones han oscilado entre modelos de reparto y capitalización individual, siendo el caso de Chile un ejemplo pionero, pero con críticas por sus bajas pensiones y limitada cobertura. En Ecuador, las reformas han buscado ampliar la cobertura a través del IESS, introduciendo esquemas de jubilación flexible y programas de inclusión, aunque persisten tensiones fiscales y desafíos de sostenibilidad.

En la UNL, estudios han evidenciado tanto avances como desafíos en las políticas de transición. Carrillo y Jiménez (2020) destacan los beneficios de los programas de retiro voluntario en la satisfacción post-laboral, mientras que Gómez y Vargas (2023) subrayan la efectividad de los programas de manejo del estrés en la salud de los jubilados. No obstante, Martínez y Herrera (2023) señalan la necesidad de ajustes financieros y demográficos para garantizar la sostenibilidad de estas políticas.

Este análisis, basado en un enfoque metodológico mixto, revela deficiencias en la preparación financiera y emocional de los empleados, así como percepciones de inequidad en

los procesos de jubilación. Entre las recomendaciones destacan programas de asesoramiento personalizado, capacitación financiera anticipada y mejoras en la comunicación institucional, con el objetivo de fortalecer las políticas de transición hacia la jubilación en la UNL.

Datos y Metodología

Datos

El estudio, basado en datos proporcionados por la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, analizó a 33 empleados mayores de 60 años próximos a jubilarse en 2024. La información incluyó variables como edad, género, nivel educativo, años de servicio, salarios y beneficios laborales, procesada bajo estrictas normativas de confidencialidad para garantizar su validez y representatividad. Este enfoque integral evitó sesgos y permitió un análisis exhaustivo de las tendencias y patrones colectivos en la transición hacia la jubilación.

Se utilizaron entrevistas estructuradas cerradas para recolectar datos cualitativos uniformes y comparables, enfocándose en la percepción de los programas de preparación, satisfacción con las políticas actuales y expectativas post-laboral. Este método facilitó la identificación de patrones comunes y divergencias, proporcionando información clave para mejorar las políticas institucionales.

El análisis combinó estadísticas descriptivas, que identificaron patrones generales, con análisis de correlación para explorar relaciones entre variables clave, como años de servicio e ingresos. Además, se usaron herramientas visuales, como árboles de problemas, para descomponer desafíos críticos y orientar soluciones. Este enfoque integral aseguró un análisis profundo y fundamentado para fortalecer las políticas de transición hacia la jubilación.

Metodología

Se exploró las características sociodemográficas de los futuros jubilados de la Universidad Nacional de Loja y se abordó mediante un enfoque cuantitativo que utiliza estadísticas descriptivas como la media, mediana, desviación estándar, coeficiente de variación, coeficiente de correlación y regresión lineal, para analizar variables como edad, género, nivel educativo, tiempo de servicio, salario y cargas familiares. Este análisis, fundamentado en las propuestas metodológicas de Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), permitió obtener una visión clara y detallada de la población objetivo, contextualizando su situación actual y proporcionando datos clave para evaluar la efectividad de las políticas de transición hacia la jubilación. Se emplearán herramientas gráficas y medidas estadísticas como media, mediana, desviación estándar y varianza para describir tendencias y pa-

trones, siguiendo las recomendaciones de Creswell (2014) sobre el uso del análisis descriptivo como base para el desarrollo de inferencias y propuestas de mejora en políticas públicas.

Se realizó entrevistas estructuradas cerradas que recojan información cualitativa sobre sus experiencias y percepciones. Con un enfoque basado en la metodología del Marco Lógico, se construyó un árbol de problemas que permita analizar las causas y efectos de los obstáculos identificados, como la insuficiencia económica percibida, el impacto psicológico del retiro y la falta de información sobre beneficios (Aroचना, 1997; Ebrahim & Rangan, 2014). Este análisis facilitó la formulación de soluciones precisas y fundamentadas en evidencia empírica para mejorar las políticas de transición hacia la jubilación y adaptarlas a las necesidades específicas de los empleados (Boisier, 1999).

Discusión de resultados

Al explorar las características sociodemográficas de los futuros jubilados de la Universidad Nacional de Loja mediante el uso de diversas herramientas gráficas y estadísticas descriptivas para resumir los datos de manera clara y precisa; en este sentido se consideraron para dicho análisis: la media, la mediana y la moda, así como medidas de dispersión, entre las que destacan la desviación estándar y el coeficiente de variación, a partir de la base de datos suministrada por la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, en lo referente a la edad, género, nivel educativo, tiempo de servicio, salario y cargas familiares del personal próximo a jubilarse de la Universidad Nacional de Loja, lo que nos ha permitido describir tendencias y características generales de los empleados próximos a jubilarse.

Tabla 1. Estadísticas Descriptivas

Variables	Edad	Años de servicio	Salario (usd)	Género	Nivel Educativo	Cargas Familiares (hijos)
Media	62,39	29,09	2.281,53	1,42	3,57	1,96
Mediana	61,00	31,00	2.562,72	1,00	4,00	2,00
Desviación Estándar	2,69	9,78	1.009,57	0,50	0,50	1,33
Coef. de Variación (%)	4,31	33,62	44,25	35,23	14,03	67,74
Varianza	7,25	95,65	1.019.236,60	0,25	0,25	1,78

Fuente: elaboración propia

La **Tabla 1** revela que los empleados próximos a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja presentan una población homogénea en edad (media de 62.39 años) y años de servicio (media de 29.09 años), lo que refleja estabilidad laboral y compromiso a largo plazo, aunque con un segmento menos preparado debido a menor antigüedad. Los datos salariales (media de USD 2,281.53 y alta dispersión con un coeficiente de variación del 44.25%) evidencian desigualdades que podrían afectar la percepción de equidad, mientras que la mayoría cuenta con un alto nivel educativo (media de 3.57 en una escala donde 4 es posgrado). Además, la distribución de género muestra predominancia masculina, y la heterogeneidad en las cargas familiares (media de 1.96 dependientes) implica que algunos enfrentan mayores responsabilidades. Estos hallazgos destacan la necesidad de políticas de jubilación diferenciadas que promuevan equidad salarial, apoyo personal y adaptación a las diversas circunstancias de los empleados.

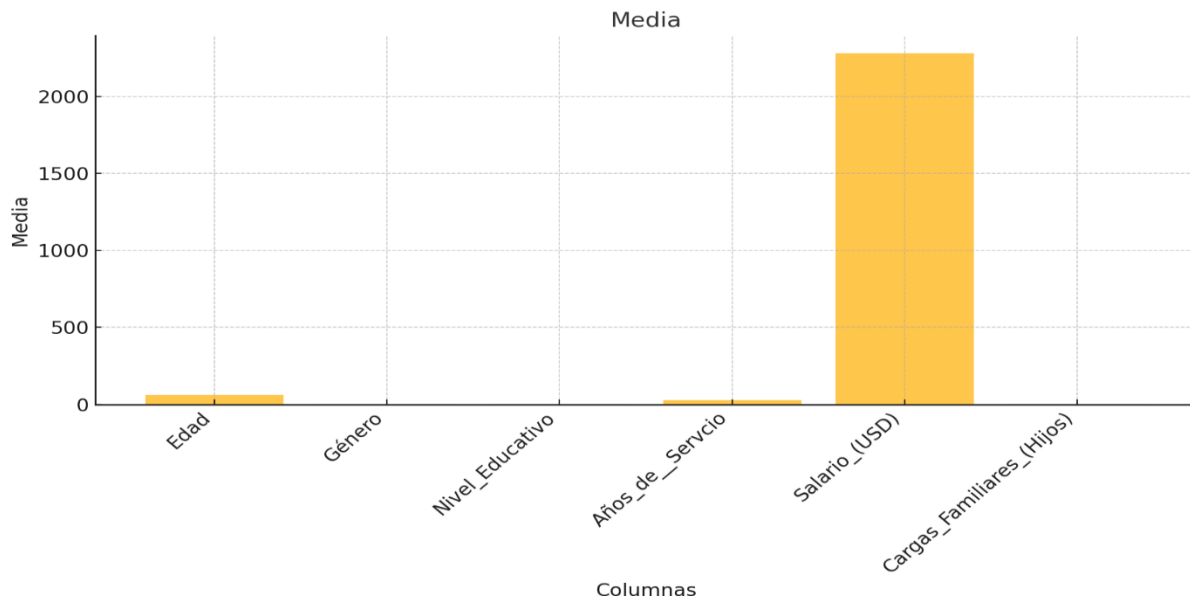


Figura 1 Análisis de la estadística de la estadística descriptiva de la Media en las variables sociodemográficas del personal próximo a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja.

La **Figura 1** analiza las medias de variables sociodemográficas del personal próximo a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja, identificando factores clave para ajustar las políticas de transición hacia la jubilación. La media de edad de 62.39 años resalta la necesidad de programas integrales que aborden aspectos financieros, emocionales y psicológicos para garantizar un retiro adecuado. La predominancia masculina sugiere considerar posibles disparidades de género en roles y salarios, mientras que el alto nivel educativo promedio (3.57) demanda políticas alineadas con las expectativas de personal calificado. La media de 29.09 años de servicio refleja estabilidad y compromiso laboral, pero también sugiere posibles desafíos emocionales al dejar

la institución. Aunque el salario promedio es relativamente alto (USD 2,281.53), su dispersión indica desigualdades que deben revisarse para garantizar equidad. Por último, el promedio de dos dependientes destaca la importancia de integrar estrategias que consideren las responsabilidades familiares y promuevan la seguridad económica en la vida post-laboral de los empleados.

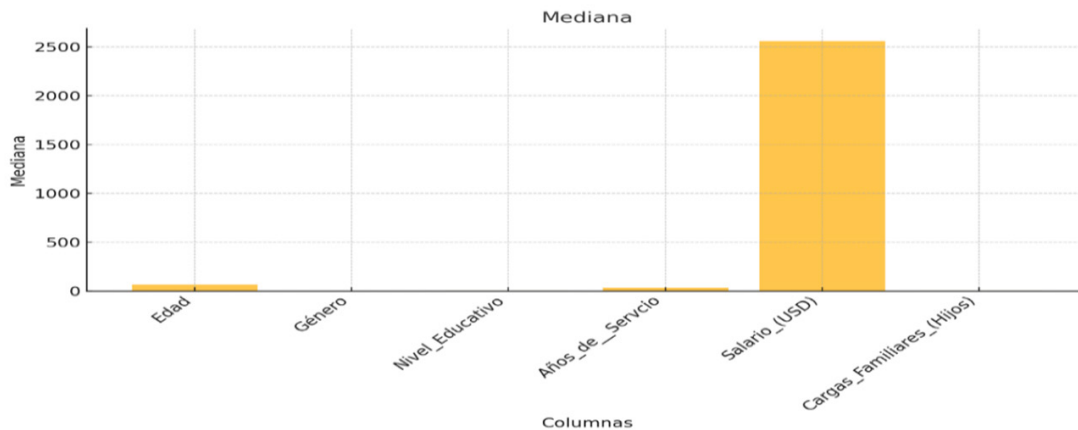


Figura 2. Análisis de la estadística de la estadística descriptiva de la Mediana en las variables socio-demográficas del personal próximo a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja.

La **Figura 2** presenta un análisis de las medianas de las variables sociodemográficas del personal próximo a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja, destacando tendencias clave para orientar las políticas institucionales. La mediana de edad (61 años) y de años de servicio (31 años) reflejan una población homogénea, con carreras profesionales extensas en su mayoría, aunque con algunos casos de menor antigüedad que requieren atención diferenciada en la preparación para el retiro. La mediana salarial, superior al promedio, señala desigualdades que necesitan ser abordadas para garantizar equidad en las políticas de transición. La predominancia masculina y el alto nivel educativo del grupo resaltan la necesidad de diseñar estrategias inclusivas y alineadas con las expectativas de un personal calificado. Finalmente, la mediana de dos dependientes por empleado evidencia responsabilidades familiares significativas, lo que demanda políticas que integren apoyo financiero y recursos específicos para gestionar estas cargas, asegurando un retiro digno y equilibrado para todos los empleados.

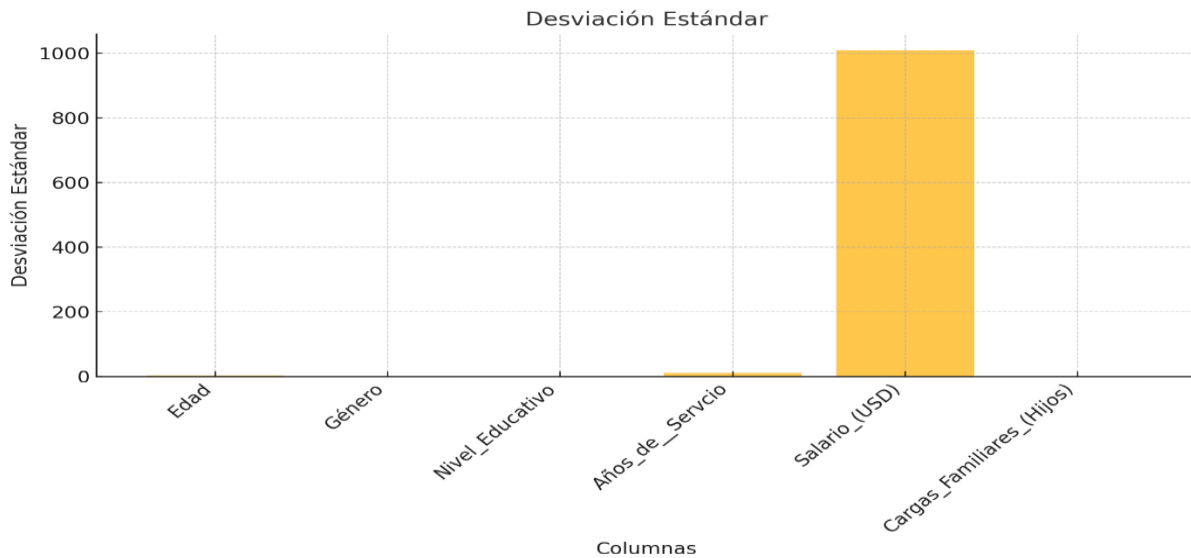


Figura 3 Análisis de la estadística de la estadística descriptiva de la Desviación Estándar en las variables sociodemográficas del personal próximo a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja.

La **Figura 3** analiza la desviación estándar de variables sociodemográficas del personal próximo a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja, destacando la dispersión en los datos y sus implicaciones. La baja desviación estándar en la edad (2.69 años) refleja una población homogénea, lo que facilita la planificación de políticas uniformes de transición hacia la jubilación. Sin embargo, la variabilidad en los años de servicio (DE de 9.78 años) evidencia una coexistencia de trayectorias laborales largas y cortas, requiriendo enfoques diferenciados. La alta dispersión salarial (DE de USD 1,009.57) sugiere desigualdades que podrían afectar la percepción de equidad y deben abordarse mediante revisiones en las políticas de compensación. La estabilidad en el género (DE de 0.5) confirma una predominancia masculina, destacando la necesidad de considerar dinámicas históricas y garantizar equidad de género en las políticas. La baja variabilidad en el nivel educativo (DE de 0.5) resalta un grupo homogéneo y altamente calificado, que demandará programas avanzados de planificación y desarrollo post-laboral. Finalmente, la moderada dispersión en las cargas familiares (DE de 1.33 dependientes) subraya la necesidad de políticas flexibles y personalizadas que atiendan las diferentes responsabilidades familiares, asegurando apoyo financiero y emocional para una transición efectiva hacia la jubilación.

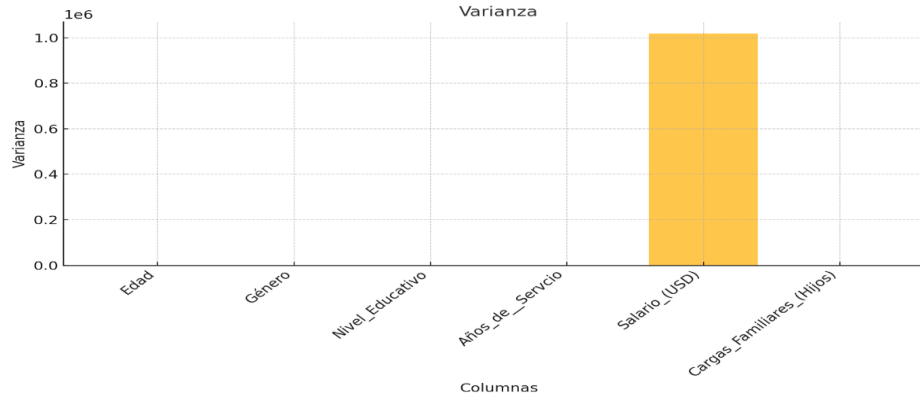


Figura 4 Análisis de la estadística de la estadística descriptiva de la Varianza en las variables sociodemográficas del personal próximo a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja.

La **Figura 4** analiza la varianza en variables sociodemográficas de los empleados próximos a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja, destacando diferencias clave que deben ser abordadas en las políticas de transición. La baja varianza en la edad (2.69 años) indica un grupo homogéneo, lo que facilita el diseño de políticas uniformes enfocadas en necesidades comunes como la preparación financiera, emocional y psicológica. En contraste, la varianza moderada en los años de servicio (9.78 años) refleja trayectorias laborales diversas, lo que subraya la importancia de políticas diferenciadas que reconozcan tanto la experiencia de largo plazo como las necesidades de empleados con menor antigüedad. La alta varianza salarial (1,019,236.15) evidencia desigualdades significativas que pueden afectar la percepción de equidad y deben abordarse mediante ajustes en las políticas de compensación. La estabilidad en la composición de género (varianza de 0.25) sugiere predominancia masculina, lo que requiere un enfoque equitativo para hombres y mujeres. La homogeneidad en el nivel educativo destaca un grupo con formación avanzada, demandando estrategias alineadas con sus expectativas profesionales y financieras. Finalmente, la varianza moderada en las cargas familiares (1.77) revela una diversidad en responsabilidades, requiriendo políticas flexibles que integren apoyo financiero y emocional para garantizar una transición exitosa hacia la jubilación.

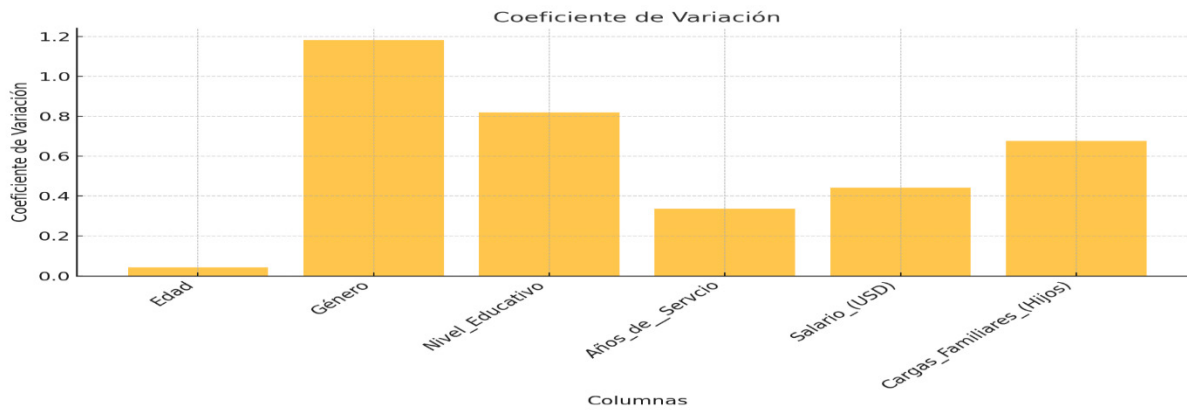


Figura 5 Análisis de la estadística de la estadística descriptiva del Coeficiente de Variación en las variables sociodemográficas del personal próximo a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja.

La **Figura 5** analiza el Coeficiente de Variación (CV) en variables sociodemográficas del personal próximo a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja, destacando patrones clave para el diseño de políticas inclusivas. La baja dispersión en la edad (CV del 4.31 %) indica homogeneidad etaria, facilitando políticas uniformes, mientras que la dispersión moderada en el nivel educativo (CV del 14.03 %) sugiere un predominio de altos niveles académicos, que requieren programas de transición avanzados. La diversidad en los años de servicio (CV del 33.62 %) resalta la necesidad de políticas adaptativas que valoren tanto la experiencia prolongada como las contribuciones recientes. Las desigualdades salariales (CV del 44.25 %) demandan revisiones para garantizar equidad, y la alta variabilidad en las cargas familiares (CV del 67.74 %) subraya la importancia de estrategias flexibles que aborden necesidades económicas y emocionales, asegurando una transición digna hacia la jubilación.

Tabla 2. Matriz de correlación

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Salario USD	1.000					
(2) Años de Servicio	-0.272	1.000				
(3) Edad	0.526*	-0.013	1.000			
(4) Género	-0.004	-0.193	0.034	1.000		
(5) Nivel educativo	0.680*	-0.393*	0.336	0.117	1.000	
(6) Cargas familiares	0.335	-0.072	0.256	0.113	0.307	1.000
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1						

Fuente: elaboración propia

La Tabla 2 presenta la matriz de correlación, que revela relaciones clave entre

salario, años de servicio, edad, género, nivel educativo y cargas familiares en empleados próximos a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja. Destaca una fuerte correlación positiva entre nivel educativo y salario, enfatizando la relevancia de la formación continua para el incremento salarial, mientras que una correlación negativa moderada entre años de servicio y salario evidencia estructuras que no incentivan la permanencia laboral. La relación positiva entre edad y salario sugiere que la experiencia influye en mejores remuneraciones, aunque no de manera contundente, y la correlación negativa entre nivel educativo y años de servicio indica trayectorias más cortas para empleados más calificados, posiblemente por su formación prolongada o retiros anticipados. Aunque género y salario muestran una relación prácticamente nula, lo que aparenta equidad, podrían influir variables no consideradas. Finalmente, la falta de correlación significativa de las cargas familiares señala un impacto más indirecto en las características laborales. Estos hallazgos resaltan la necesidad de políticas públicas que promuevan equidad, incentiven la permanencia y fortalezcan el valor de la educación en el desarrollo profesional.

Tabla 3. Prueba de multicolinealidad

Variable	VIF	VIF	Tolerance	Squared
Años de Servicio	1.24	1.11	0.8061	0.1939
Edad	1.18	1.09	0.8471	0.1529
Género	1.05	1.02	0.9527	0.0473
Nivel Educativo	1.44	1.20	0.6955	0.3045
Cargas Familiares	1.15	1.07	0.8714	0.1286
Mean VIF	1.21			

Fuente: elaboración propia

La Tabla 3 analiza la multicolinealidad entre variables independientes clave en un modelo econométrico, utilizando indicadores como el VIF, tolerancia y R^2 ajustado. Con valores de VIF entre 1.05 y 1.44 (promedio de 1.21), se descarta la presencia de multicolinealidad significativa, garantizando que las variables seleccionadas sean independientes y confiables para el análisis. El nivel educativo presenta el VIF más alto (1.44), indicando una leve correlación con variables como edad y años de servicio, pero sin exceder límites aceptables. Los valores de tolerancia, todos superiores a 0.1, confirman la independencia estadística, mientras que los R^2 parciales bajos refuerzan la validez de las variables incluidas. Estos resultados aseguran estimaciones robustas y precisas, destacando al nivel educativo como una variable explicativa relevante, dada su relación con la antigüedad y el desarrollo profesional. La independencia entre variables permite inferencias claras, fundamentales para diseñar políticas públicas enfocadas en ajustes salariales, capacitación

previa a la jubilación y programas que consideren las características específicas de los empleados.

Tabla 4. Prueba de homoscedasticidad de White (1980)

White's test for Ho: homoskedasticity
against Ha: unrestricted heteroskedasticity
chi2(18) = 28.46
Prob > chi2 = 0.0554

Fuente: elaboración propia

La Tabla 4 presenta la prueba de homocedasticidad de White, utilizada para verificar la constancia de la varianza de los errores en el modelo de regresión aplicado a los jubilados de la Universidad Nacional de Loja. Con un estadístico chi-cuadrado de 28.46, 18 grados de libertad y un p-valor de 0.0554, los resultados no rechazan la hipótesis nula de homocedasticidad al 5% de significancia, indicando que los errores tienen varianza constante. Este cumplimiento asegura la validez del modelo econométrico, permitiendo estimaciones eficientes y consistentes, sin sesgos derivados de variabilidad no constante. La homocedasticidad garantiza que el impacto de variables como edad, género y nivel educativo sea uniforme a lo largo de las observaciones, lo que refuerza la precisión de las inferencias y decisiones basadas en este análisis. Esto proporciona una base sólida para diseñar políticas públicas confiables, como ajustes salariales, capacitación y programas de transición laboral, sustentadas en datos estadísticamente robustos.

Tabla 5. Prueba de homoscedasticidad de Breusch-Pagan (1979)

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Ho: Constant variance
Variables: fitted values of SalarioUSD
chi2(1) = 0.10
Prob > chi2 = 0.7466

Fuente: elaboración propia

La Tabla 5 presenta la prueba de homocedasticidad de Breusch-Pagan/Cook-Weisberg aplicada al modelo de regresión de salarios, confirmando la varianza constante de los errores con un estadístico chi-cuadrado de 0.10 y un p-valor de 0.7466, muy superior al umbral de significancia del 5%. Este resultado asegura que los coeficientes estimados son eficientes y libres de sesgos por heterocedasticidad, permitiendo interpretar con precisión

el impacto de variables como edad, género y nivel educativo sobre los salarios. La ausencia de heterocedasticidad valida las inferencias y garantiza que las políticas o estrategias basadas en este modelo, como ajustes salariales equitativos o incentivos específicos, sean estadísticamente robustas. Además, la consistencia con la prueba de White refuerza la confianza en el modelo y su aplicabilidad a análisis más complejos, contribuyendo a la formulación de políticas salariales informadas y al bienestar financiero de la población próxima a jubilarse.

Tabla 6. Resultados de modelo de regresión lineal

	(Modelo1)	(M2)	(M3)	(M4)	(M5)
Años de Servicio	-28.11 (17.84)	-27.40 (15.24)	-28.90 (15.72)	-7.248 (14.18)	-7.742 (14.32)
Edad		195.8** (55.35)	196.7** (56.09)	128.9* (49.63)	122.9* (50.74)
Femenino			-152.2 (306.6)	-186.9 (253.4)	-203.7 (256.6)
Cuarto Nivel				1102.9*** (289.6)	1052.4** (300.4)
Cargas Familiares					72.85 (100.9)
Constante	3099.4*** (546.7)	-9138.0* (3490.8)	-9086.1* (3537.0)	-6107.6 (3024.5)	-5826.7 (3075.5)
Observaciones	33	33	33	33	33
r2_a	0.0443	0.303	0.285	0.512	0.504
F	2.483	7.959	5.255	9.402	7.497

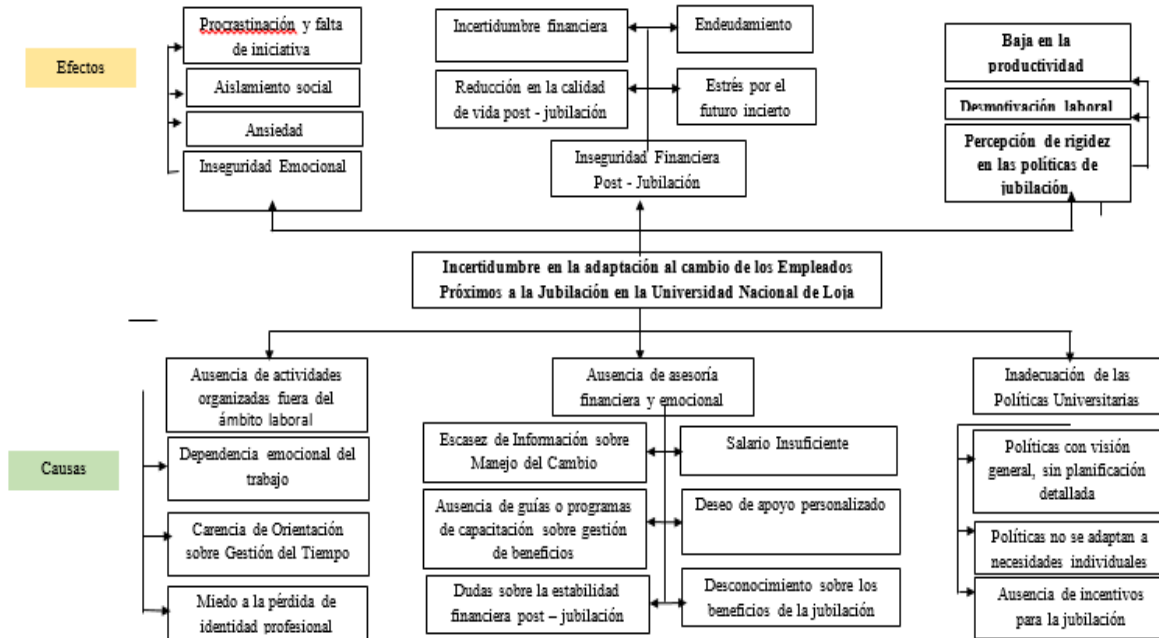
Nota: Errores Estándares de Paréntesis * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Fuente: elaboración propia

La Tabla 6 presenta los resultados del modelo de regresión lineal, que analizan los determinantes salariales de los empleados próximos a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja, revelando que la antigüedad tiene un efecto negativo, pero no significativo, lo que indica posibles inequidades en la estructura salarial. Por el contrario, la edad muestra un efecto positivo y significativo, reflejando que la experiencia y los cargos de mayor responsabilidad influyen en los ingresos. El nivel educativo se confirma como un factor clave, con un impacto positivo y significativo, especialmente en niveles de posgrado, subrayando la necesidad de fomentar la formación avanzada. Aunque el género no tiene un impacto significativo, los coeficientes negativos sugieren la importancia de reforzar la igualdad salarial. Las cargas familiares tampoco muestran un efecto claro, evidenciando un área de mejora en el apoyo a empleados con mayores responsabilidades personales. Con un R^2 ajustado de 0.504 en el modelo más completo, los resultados destacan la relevancia de un enfoque integral para entender las dinámicas salariales y diseñar políticas que promuevan equidad, desarrollo profesional y una transición sostenible hacia la jubilación.

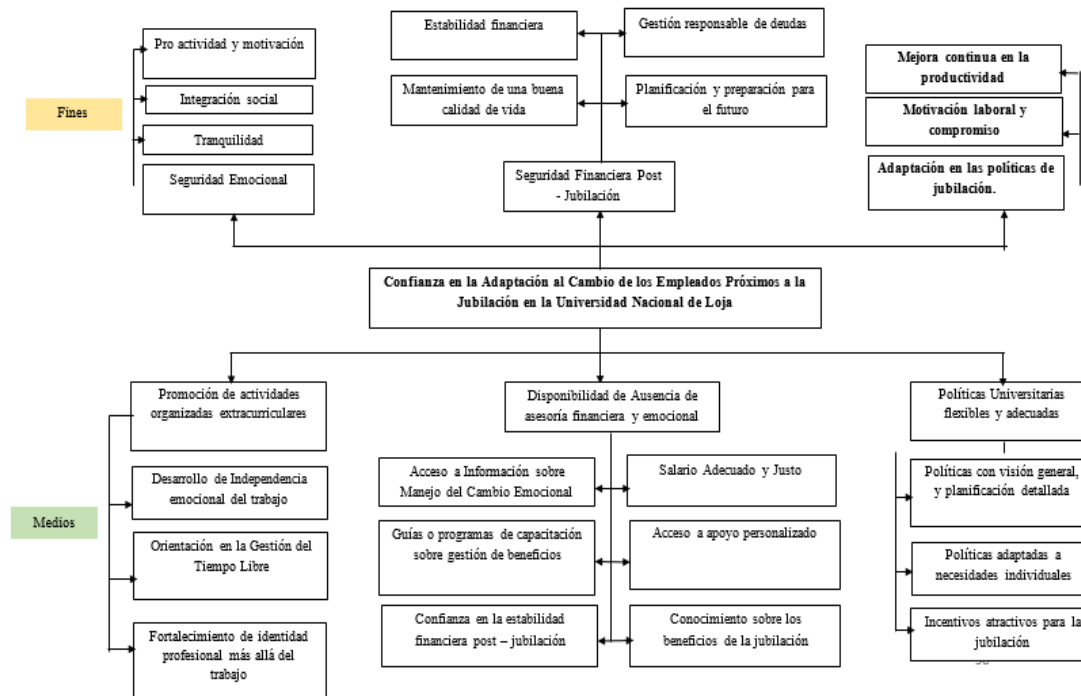
Al identificar los principales problemas y desafíos percibidos por los empleados próximos a la jubilación en la Universidad Nacional de Loja, mediante la recolección de información cualitativa a través de entrevistas estructuradas cerradas, pudimos construir un árbol de problemas detallado en el cual se analizaron las causas y efectos de los obstáculos que enfrentan estos trabajadores en su transición hacia la jubilación, para formular los medios y fines, así como las recomendaciones precisas, basadas en evidencia empírica, que orienten la mejora de las políticas de transición hacia la jubilación y optimicen su efectividad, teniendo en cuenta las necesidades específicas de este grupo de empleado.

ÁRBOL DE PROBLEMAS: CAUSAS - EFECTOS



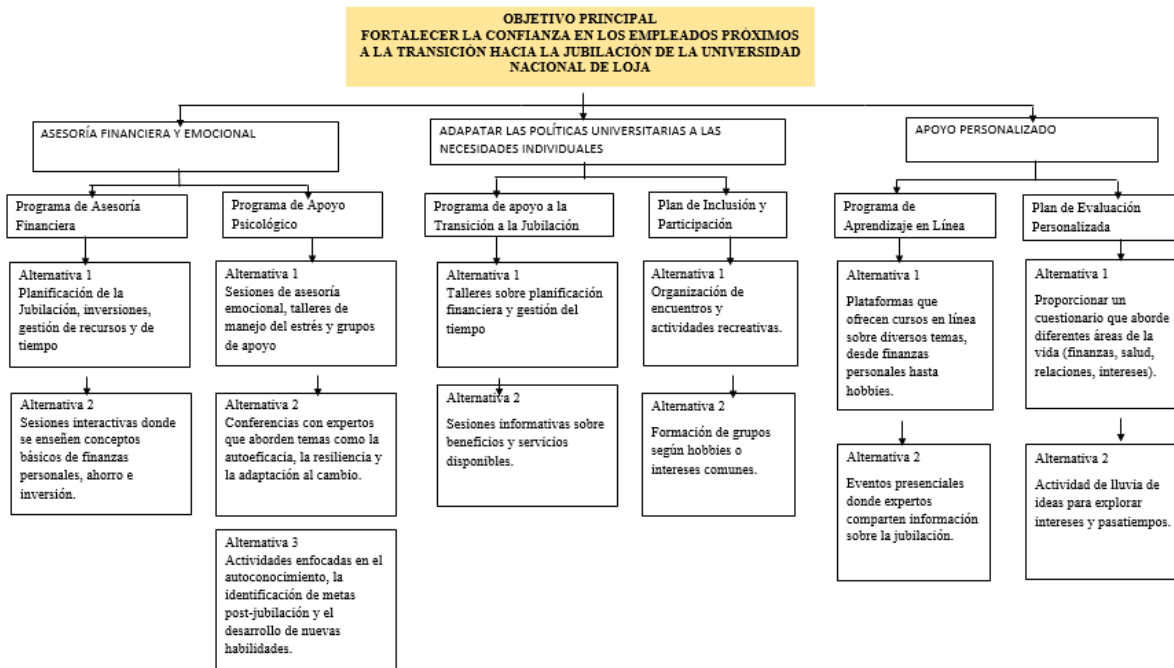
El árbol de problemas identifica como raíz la falta de políticas integrales de transición hacia la jubilación en la Universidad Nacional de Loja, lo que genera problemas como insuficiente preparación financiera, incertidumbre sobre beneficios laborales y la ausencia de apoyo psicológico. Estas causas originan efectos negativos como estrés, inseguridad económica y dificultades de adaptación a la vida post-laboral, afectando tanto el bienestar de los empleados como la efectividad institucional. Este diagnóstico visual permite comprender las relaciones causales y priorizar las áreas de intervención.

ÁRBOL DE OBJETIVOS: MEDIOS Y FINES



El árbol de objetivos plantea como fin último garantizar una transición efectiva y digna hacia la jubilación para los empleados de la Universidad Nacional de Loja. A partir de este fin, se identifican medios específicos como la implementación de programas de capacitación financiera, estrategias de comunicación claras sobre los beneficios laborales y el desarrollo de apoyo psicológico integral. Estos objetivos buscan transformar las problemáticas actuales en oportunidades para mejorar el bienestar de los jubilados y la sostenibilidad de las políticas institucionales.

ÁRBOL DE ACTIVIDADES: POLÍTICAS PÚBLICAS



El árbol de actividades propone acciones específicas para alcanzar los objetivos planteados, como la creación de talleres de educación financiera, campañas informativas sobre los derechos y beneficios de los jubilados, y la inclusión de servicios de orientación psicológica. Estas actividades están diseñadas para atacar las causas identificadas en el árbol de problemas y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos, generando un impacto positivo en los empleados próximos a la jubilación y fortaleciendo las políticas institucionales.

Discusión

El análisis de las características sociodemográficas de los empleados próximos a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja destaca fortalezas, como un alto compromiso institucional reflejado en una edad promedio de 62 años y 29 años de servicio, y desafíos significativos relacionados con inequidades salariales y la predominancia masculina. Estas desigualdades estructurales, sumadas a la variabilidad en las cargas familiares, evidencian la necesidad de diseñar políticas personalizadas que promuevan equidad, justicia organizacional y respondan a las particularidades de este grupo laboral altamente capacitado.

La correlación entre variables como años de servicio, nivel educativo y salario revela inconsistencias en la estructura salarial, donde la experiencia laboral acumulada no siempre

se traduce en reconocimiento financiero. Aunque la correlación entre género y salario no es significativa, sigue siendo relevante abordar posibles disparidades de género mediante políticas inclusivas. Estas dinámicas subrayan la urgencia de implementar auditorías salariales, revisiones estructurales y estrategias transparentes para garantizar una remuneración equitativa.

Entre los principales desafíos identificados, destacan la falta de comunicación sobre beneficios, las inequidades salariales y la ausencia de apoyo financiero y psicológico para la transición hacia la jubilación. Estas deficiencias generan estrés, desmotivación y dificultan la adaptación post-laboral, afectando tanto a los empleados como a la cohesión organizacional.

Para enfrentar estos retos, se propone una estrategia integral basada en una comunicación clara, auditorías salariales, programas de mentoría y talleres de planificación financiera y emocional. Estas acciones buscan garantizar una transición digna, fortalecer el bienestar de los empleados y promover la equidad dentro de las políticas organizacionales, asegurando una jubilación sostenible y justa para todos.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

De acuerdo al objetivo general de nuestra investigación tenemos las siguientes conclusiones:

El análisis estadístico descriptivo de los empleados próximos a jubilarse en la Universidad Nacional de Loja revela una población relativamente homogénea en términos de edad, con una media de 62 años, lo que facilita la planificación de políticas uniformes. Sin embargo, se evidencian marcadas desigualdades en aspectos como niveles salariales y cargas familiares, con coeficientes de variación del 44,25 % y 67,74 %, respectivamente, lo que impacta negativamente en la preparación económica de muchos empleados para el retiro. Además, la estabilidad laboral promedio, con una media de 29 años de servicio, refleja un alto compromiso institucional, aunque la dispersión en esta variable sugiere que empleados con menor antigüedad enfrentan mayores dificultades debido a menores acumulaciones de beneficios.

La correlación positiva entre antigüedad y niveles salariales destaca que quienes tienen más años en la institución perciben mejores ingresos y se sienten más preparados para el retiro. Sin embargo, la alta dispersión salarial, con una media de USD 2.281,53 y una desviación estándar de USD 1.009,57, revela inequidades que afectan principalmente a empleados con ingresos bajos y menor tiempo de servicio. Esto subraya la necesidad de revisar las políticas salariales, implementar esquemas de ahorro complementarios y fortale-

cer el asesoramiento financiero para garantizar equidad en la transición hacia la jubilación.

Por otro lado, las entrevistas estructuradas identificaron problemas clave que dificultan el proceso de jubilación, como la falta de información clara sobre los beneficios disponibles, percepciones de inequidad en la implementación de políticas y el impacto emocional del retiro abrupto. Estas barreras generan incertidumbre y ansiedad entre los empleados, especialmente en aquellos con alta identificación profesional, quienes experimentan sentimientos de desconexión y pérdida de propósito al enfrentar la jubilación. Además, se evidenció que la desconexión institucional percibida por los jubilados limita la posibilidad de aprovechar su experiencia acumulada.

Para abordar estas problemáticas, se propone el diseño e implementación de políticas integrales que combinen asesoramiento financiero, programas de apoyo emocional y psicológico, y esquemas de jubilación flexible que permitan una transición gradual y equilibrada. Asimismo, fortalecer el vínculo post-jubilación a través de mentorías, consultorías y actividades comunitarias ayudaría a preservar el sentido de pertenencia de los jubilados, al tiempo que se refuerza la imagen institucional como una organización comprometida con el bienestar de su personal.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones obtenidas del objetivo general de la investigación realizada, tenemos las siguientes recomendaciones:

Para abordar la diversidad salarial y las cargas familiares entre los empleados próximos a jubilarse, se recomienda diseñar políticas de transición que incluyan programas diferenciados de apoyo económico y social. Estas políticas deberían ofrecer incentivos financieros específicos para empleados con mayores responsabilidades familiares o ingresos bajos, así como esquemas de jubilación flexible que permitan una transición gradual y personalizada. Además, asesorías integrales que aborden tanto las necesidades económicas como emocionales ayudarían a los empleados a planificar su retiro de forma más efectiva.

Dado el impacto de la dispersión salarial en la percepción de suficiencia económica, es crucial revisar las políticas de compensación para reducir desigualdades. Esto incluye escalas salariales más equitativas, programas de ahorro complementario, y talleres de educación financiera que fomenten una mejor preparación para la jubilación. Asimismo, es necesario abordar las desigualdades de género en las políticas de jubilación, con análisis detallados de brechas salariales y programas específicos para trabajadoras con trayectorias laborales interrumpidas.

Para empleados con menor antigüedad y acumulación de beneficios, se recomienda crear fondos de ahorro complementarios y programas de capacita-

ción financiera adaptados a sus necesidades. Incentivos para fomentar la permanencia laboral también ayudarían a reducir las brechas internas. La alta variabilidad de ingresos observada refuerza la necesidad de implementar incrementos salariales automáticos y proporcionales a la experiencia, lo que fortalecería la equidad y cohesión institucional.

Además, se identificó una falta de información clara y oportuna sobre los beneficios disponibles, lo que genera incertidumbre entre los empleados. Para resolver esto, se propone establecer un sistema de comunicación robusto, con plataformas digitales interactivas y talleres informativos regulares. En cuanto al impacto emocional del retiro abrupto, se sugiere desarrollar programas de apoyo psicológico, talleres de manejo del estrés y esquemas de jubilación flexible que faciliten una adaptación gradual.

Por último, para abordar la percepción de desconexión institucional tras la jubilación, se recomiendan iniciativas que fortalezcan el vínculo post-jubilación, como mentorías, consultorías y actividades comunitarias. Estas estrategias no solo promoverían un sentido de pertenencia continuo para los jubilados, sino que también reforzarían la imagen institucional como una organización comprometida con el bienestar de su personal.

Referencias Bibliográficas

- Arocena, J. (1997). *El desarrollo local: Un desafío contemporáneo*. Ediciones CINDE.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador. pp. 45-78.
- Bertranou, F. (2001). Pension reform and gender equity in Latin America. *International Social Security Review*, 54(1), 87-105.
- Bertranou, F., y Sánchez, F. (2021). Sostenibilidad de los sistemas previsionales en Argentina: Entre la moratoria y la inflación. *Revista Internacional de Seguridad Social*, 12(3), 23-41.
- Boisier, S. (1999). Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando?. *Revista de la CEPAL*, 69, 123-145.
- Boisier, S. (2000). Territorio y desarrollo local: Elementos para una teoría. *Revista EURE*, 26(79), 5-26.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications. (p. 35-37).
- Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. Cumming, E., y Henry, W. E. (1961).

Growing old: The process of disengagement. New York: Basic Books.

Gómez, P., y Vargas, L. (2023). Influencia de las políticas de transición en el bienestar físico de los empleados jubilados en la Universidad Nacional de Loja. *Revista de Salud y Bienestar*, 22(3), 45-60.

González, L. (2020). Preparación para la jubilación: Aspectos financieros y emocionales. **Revista de Psicología del Trabajo**, 9(2), 67-82.

Fernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. (p. 124-127).

Martínez, P. (2015). Reformas al sistema de seguridad social durante el gobierno de Rafael Correa. Quito: IEES.

Martínez, R., y Herrera, S. (2023). Sostenibilidad a largo plazo de las políticas de jubilación en la Universidad Nacional de Loja: Un análisis económico y demográfico. *Revista de Economía y Demografía*, 18(1), 75-98.

Mendoza, P. (2017). Desafíos del sistema de pensiones en Ecuador. **Revista de Economía y Finanzas**, 20(1), 34-47.

Sánchez, V. (2021). **Salud mental en la jubilación: Retos y soluciones**. Editorial Psicológica.

Universidad Nacional de Loja. (2022). Informe Anual de Gestión 2022. Loja, Ecuador. pp. 56-83.

World Bank (2020). *Pension Systems in Latin America: Reform and Sustainability*. World Bank Group.