

8 TRABAJO DECENTE
Y CRECIMIENTO
ECONÓMICO



EMPLEABILIDAD EN PERSONAS

MAYORES

**ANTECEDENTES Y
RECOMENDACIONES
PARA LAS EMPRESAS**



Este documento fue elaborado como parte del trabajo realizado por el Grupo de Empresas Líderes por el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 (ODS 8) de Red Pacto Global Chile, representado por SURA Asset Management Chile, con la colaboración de la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para el Cono Sur de América Latina, en coordinación con el área de Proyectos de Red Pacto Global Chile.

Red Pacto Global Chile está comprometida con la igualdad de género. Reconocemos el valor de las mujeres como trabajadoras y líderes al interior de las empresas y apoyamos el avance hacia una mayor representación femenina. La utilización del género gramatical masculino genérico solo responde a una facilitación de la lectura.

Realización:

Natalia Donoso, socióloga, pasante en SURA Asset Management Chile

Joao Guzmán, sociólogo, analista de Proyectos Red Pacto Global Chile

Maialen Aginagalde, economista, analista de Proyectos Red Pacto Global Chile

June Tejedor, técnica de cooperación al desarrollo, analista de Proyectos Red Pacto Global Chile

Coordinación general:

Giannina Cerón, subgerente de Sostenibilidad SURA Asset Management Chile

Alejandra Toro Yáñez, analista senior Sostenibilidad SURA Asset Management Chile

Guillermo Montt, Especialista en Protección Social OIT

Angie Quiroga, jefa de Proyectos Red Pacto Global Chile

Francisca González Cantin, coordinadora de Proyectos Red Pacto Global Chile

Diseño y diagramación:

Francisca Vera González, diseñadora gráfica Red Pacto Global Chile

Agradecimientos:

ChileValora

Laborum

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - SENCE

Representantes de empresas participantes del Grupo de Empresas Líderes por el ODS 8 de Red Pacto Global Chile

Instituto Nacional de Estadísticas – INE



Pacto Global
Red Chile



**Organización
Internacional
del Trabajo**



Contenidos

Haga click en los links para navegar por el PDF



Resumen ejecutivo	5
Acerca de este documento	7
1. CARACTERIZACIÓN DEL ENVEJECIMIENTO Y MERCADO LABORAL EN CHILE	13
2. BIENESTAR DE LAS PERSONAS MAYORES: PERCEPCIÓN, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE SU PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO ASALARIADO FORMAL	19
3. PRINCIPALES BRECHAS QUE SEPARAN A LAS PERSONAS MAYORES DEL TRABAJO ASALARIADO FORMAL	25
Digitalización y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)	26
Flexibilidad de la jornada laboral	27
Capacitación y educación continua	28
Responsabilidades de cuidados y trabajo no remunerado	29
Seguridad y salud en el trabajo	32
Preconcepción de la vejez	33



4.	RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS	34
	Invertir en la formación en TIC y la digitalización de la población mayor	35
	Promover alternativas laborales y beneficios para las personas mayores cuidadoras	36
	Invertir en la capacitación y la educación continua de los trabajadores mayores	38
	Prevenir los riesgos y mantener una salud adecuada de los trabajadores mayores	40
	Eliminar discriminaciones en el proceso de selección de personal	42
	Reorganizar el trabajo y la asignación de tareas de trabajadores mayores	43
	Checklist de recomendaciones	44
5.	CONCLUSIONES	47
6.	REFERENCIAS	50
7.	ANEXOS	57
	Anexo 1. Metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8	58
	Anexo 2. Cuestionario consulta a empresas Grupo de Empresas Líderes por el ODS 8	60
	Anexo 3. Resultados de la consulta a 10 empresas del Grupo de Empresas Líderes por el ODS 8	62
	Anexo 4. Pauta entrevista instituciones	64



Resumen ejecutivo

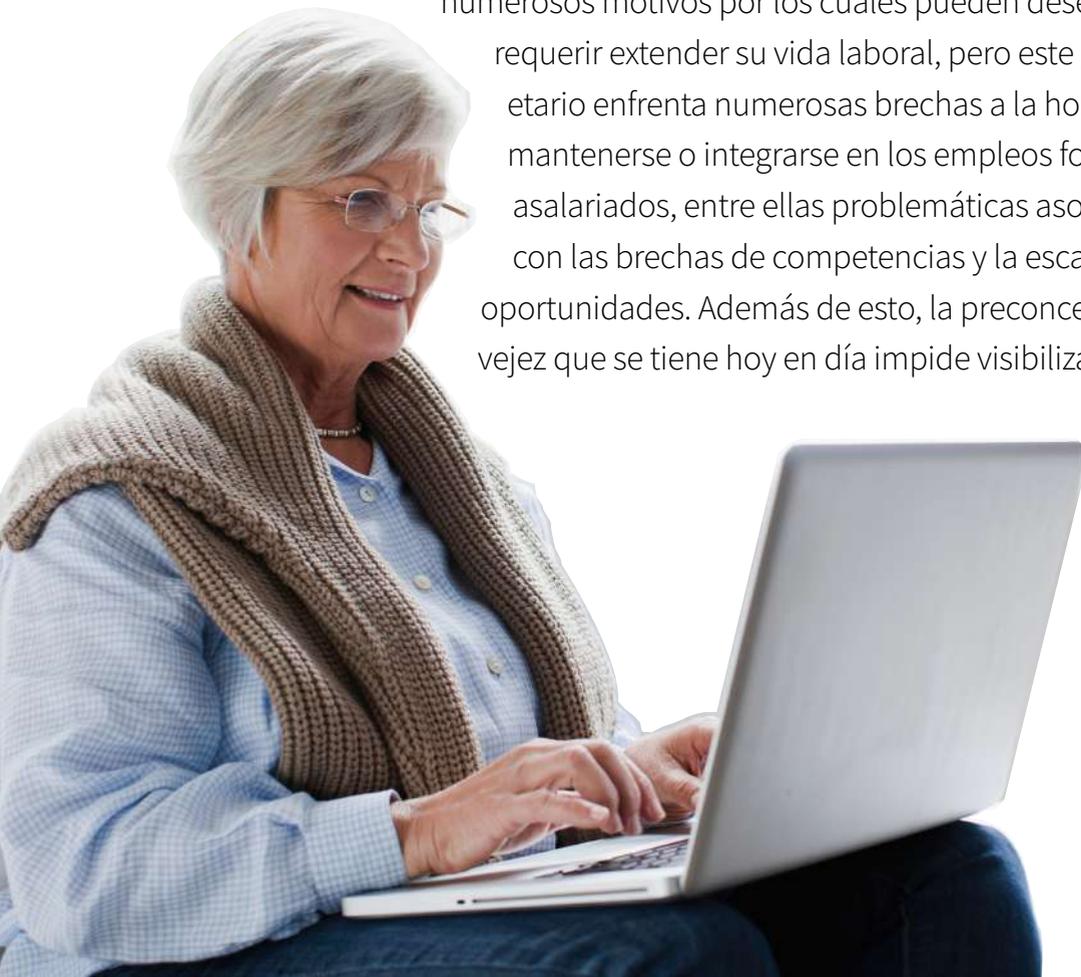
Debido al cambio sociodemográfico actual, consecuencia del aumento de la esperanza de vida de las personas, surge la necesidad de reevaluar el papel que juegan las personas mayores en nuestra sociedad. Existen numerosos motivos por los cuales pueden desear y/o requerir extender su vida laboral, pero este grupo etario enfrenta numerosas brechas a la hora de mantenerse o integrarse en los empleos formales asalariados, entre ellas problemáticas asociadas con las brechas de competencias y la escasez de oportunidades. Además de esto, la preconcepción de la vejez que se tiene hoy en día impide visibilizar el valor

de las personas mayores en el ámbito empresarial y el aporte que suponen al crecimiento económico”



Este documento contextualiza la situación actual de las personas mayores en Chile, **desarrolla una síntesis de las principales brechas que separan a las personas mayores del trabajo asalariado formal,** e identifica un marco con los principales atributos asociados a la valorización y relevancia de la experiencia de las personas mayores. Por último, se **presentan recomendaciones para que las empresas mejoren dinámicas laborales y organizacionales,** y así facilitar la integración y mantención de personas mayores en el trabajo asalariado formal.

Para el desarrollo de los apartados que componen este trabajo se han considerado entrevistas a instituciones vinculadas a la empleabilidad en Chile, una consulta realizada a 10 empresas de la Red Pacto Global Chile y una extensa





revisión de fuentes literarias nacionales e internacionales que han permitido desarrollar el contexto local y global.

Así, se establece que las empresas y organizaciones empleadoras tienen la oportunidad de tomar un rol activo en el avance hacia nuevas dinámicas que integren a las personas mayores en el mercado laboral, y se ofrecen 6 líneas de recomendación para ello. No solo es importante que las empresas se adapten física y organizacionalmente para recibir y/o mantener de forma adecuada a trabajadores de mayor edad, también es fundamental para la sostenibilidad de estas medidas que las personas que forman parte de la empresa sean conscientes de las ventajas asociadas a la presencia de personas mayores en las organizaciones.

Este enfoque **generará estrategias que permitirán a la organización adaptarse de mejor forma a los cambios que se avecinan en el mundo del trabajo**, aprovechando el valor que las personas mayores pueden entregar en este proceso.



Acercas de este documento

Empleabilidad en Personas Mayores: antecedentes y recomendaciones para las empresas pretende visibilizar el desafío de empleabilidad que enfrentan las personas mayores y el valor que su empleo otorga a las empresas¹. Este documento, además, ofrece recomendaciones prácticas para promover el empleo entre personas mayores y aprovechar el potencial que tiene este grupo dentro de las empresas. Se entiende por persona mayor “a aquella de 60 años o más”, definición utilizada por la *Convención Interamericana sobre Derechos Humanos de las Personas Mayores*².

Este documento es el resultado del trabajo realizado por el Grupo de Empresas Líderes por el ODS 8 de Red Pacto Global Chile, representado por SURA Asset Management Chile. Tanto en el desarrollo del documento como en el trabajo del grupo se ha contado con la colaboración de la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina, en coordinación con el área de Proyectos de Red Pacto Global Chile. Los Grupos de Empresas Líderes ODS son una iniciativa de la red local chilena. Los conforman empresas de diferentes características interesadas en contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 a través de acciones identificadas con potencial impacto positivo en los ODS.

Fue elaborado entre el segundo semestre de 2021 y septiembre de 2022 con la colaboración de empresas socias de Red Pacto Global Chile que identificaron iniciativas, tendencias y dinámicas dirigidas a evitar la discriminación de las personas mayores que buscan mantenerse o reintegrarse de manera asalariada en actividades laborales formales.

¹ Se ha priorizado la utilización del concepto de persona mayor, por sobre otros como adulto/a mayor, tercera edad, anciano/a y abuelo/a en cuanto pueden ser entendidos en un sentido peyorativo, al ser asociados a una imagen negativa, discriminatoria y sesgada de la vejez. SENAMA. “Glosario Gerontológico” http://www.senama.gob.cl/storage/docs/GLOSARIO_GERONTOLOGICO.pdf

² OEA. “Convención Interamericana sobre la Protección de los derechos humanos de las personas mayores (A-70).” https://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_A-70_derechos_humanos_personas_mayores.asp



El Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 (ODS 8) “tiene como fin promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos/as” y constituye uno de los 17 objetivos aprobados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 2015 en el marco de la Agenda 2030³.

Cada objetivo cuenta con una serie de metas e indicadores con el propósito de evaluar sus avances y cumplimiento hacia el año 2030. Si bien las metas asociadas al ODS 8 no aluden particularmente a las personas mayores, algunas sí son directamente vinculables y relevantes al bienestar y el pleno goce de sus derechos humanos. En este sentido, se desprende que las metas 8.5, 8.7 y 8.8 dan cuenta de derechos vinculados a la empleabilidad, las oportunidades, y la modalidad y condiciones laborales de todos los seres humanos, incluidas las personas mayores⁴.



³ Naciones Unidas. “Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.” Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

⁴ 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor; 8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas; 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios. El listado completo de las metas del ODS 8 se encuentran en el Anexo 1.



Asimismo, la problemática de la empleabilidad de personas mayores también está vinculada a la consecución de otros objetivos de la Agenda 2030, ya que para lograr la inclusión de este colectivo en el empleo asalariado formal -con los beneficios que esto supone tanto para este grupo como para el desarrollo económico del país- es necesario que satisfaga el resto de sus necesidades. *La Estrategia Regional de Implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento* planteó una agenda centrada en tres orientaciones prioritarias⁵.

La primera, **personas mayores y desarrollo**, hace alusión a la “creación de las condiciones de seguridad económica, de participación social y de educación” de las personas mayores, objetivo al cual se puede contribuir a través de la ampliación y mejoramiento de la cobertura de pensiones, tanto contributivas como no contributivas (vinculado a la meta 1.3 del ODS 1 y a la meta 10.4 del ODS 10)⁶.

La segunda, **fomento de la salud y el bienestar en la vejez**, sugiere que “las personas mayores deberían tener acceso a servicios de salud integrales y adecuados a sus necesidades, que garanticen (...) la preservación de su funcionalidad y autonomía”, objetivo al que se puede contribuir mediante la promoción de una cobertura universal de las personas mayores a los servicios de salud, incorporando el envejecimiento como componente esencial de las legislaciones y políticas nacionales de salud (vinculado a la meta 3.8 del ODS 3)⁷.

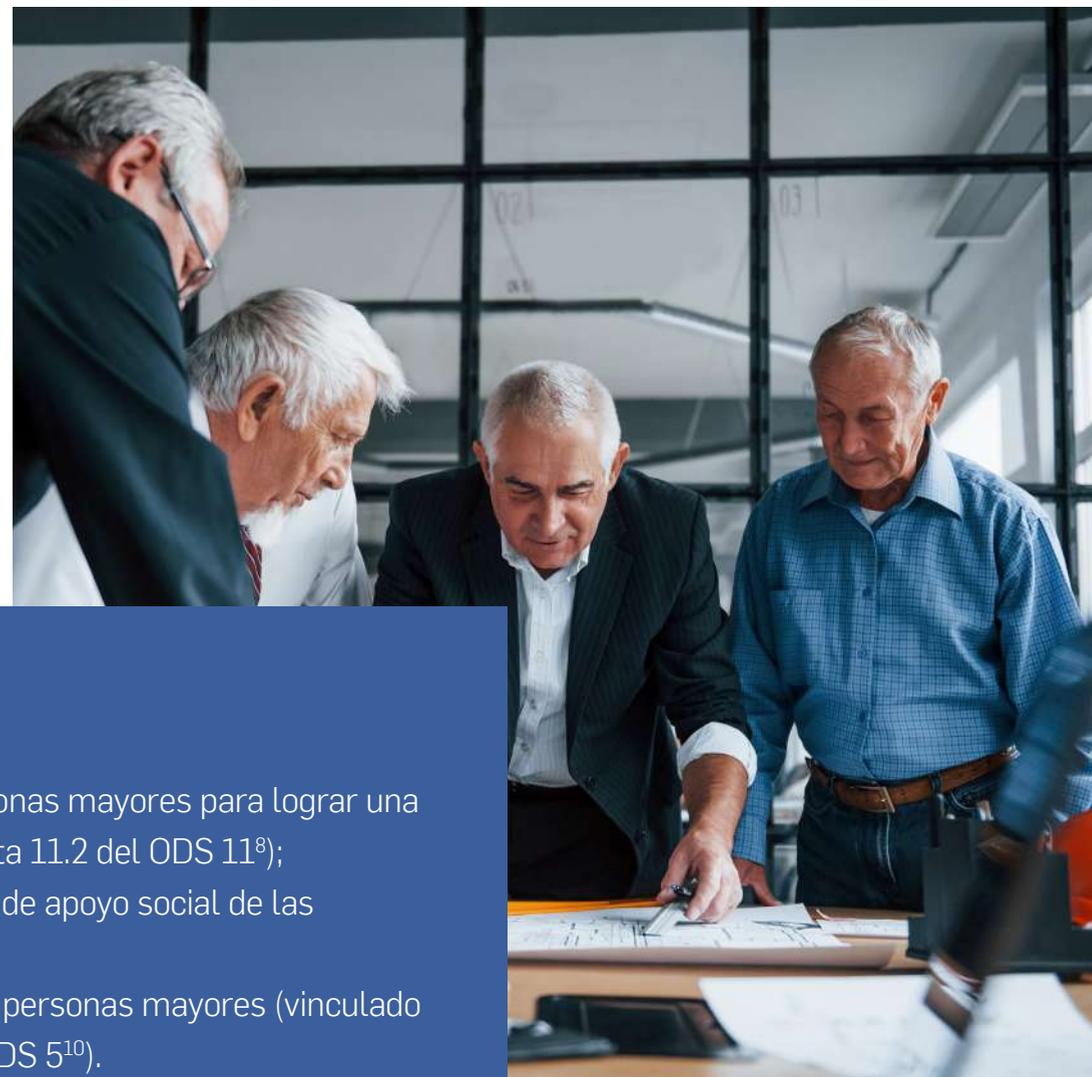
⁵ CEPAL, *Estrategia regional de implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento*, (Santiago: CEPAL, 2004) https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2786/S2004002_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁶ 1.3 Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos y, para 2030, lograr una amplia cobertura de los pobres y los más vulnerables; 10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.

⁷ 3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.



La tercera, **creación de un entorno propicio y favorable**, hace referencia a que “las personas mayores gozarán de entornos físicos, sociales y culturales que potencien su desarrollo y favorezcan el ejercicio de derechos y deberes en la vejez”.



A este objetivo se puede contribuir de varias formas:

1. Adaptando el entorno físico a las características y necesidades de las personas mayores para lograr una vida independiente en la vejez (vinculado a la meta 1.4 del ODS 1 y a la meta 11.2 del ODS 11⁸);
2. Aumentando la disponibilidad, sostenibilidad y adecuación de los sistemas de apoyo social de las personas mayores (vinculado a la meta 5.4 del ODS 5⁹);
3. Eliminando todas las formas de discriminación y maltrato en contra de las personas mayores (vinculado a la meta 10.2 del ODS 10, a la meta 16.1 del ODS 16 y a la meta 5.2 del ODS 5¹⁰).

⁸ 1.4 Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la microfinanciación; 11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad.

⁹ 5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.

¹⁰ 10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición; 16.1 Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo; 5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.



Estas tres líneas de acción fueron reforzadas posteriormente mediante la *Carta de San José sobre los derechos de las personas mayores de América Latina y el Caribe de 2012*¹¹. La empresa puede impactar en ellas de forma indirecta y se considera relevante tenerlas en cuenta para generar una estrategia integral de inclusión de las personas mayores en el mercado laboral.

Que no exista una mención explícita de las personas mayores en la Agenda 2030 no es una limitante para aportar en este sentido, principalmente en cuanto se ha declarado que es necesario contextualizar la Agenda en cada ámbito nacional. Además, organizaciones tan relevantes como la OIT ponen el énfasis repetidamente en la oportunidad que supone para el mercado de trabajo la incorporación de las personas mayores al empleo asalariado formal. En la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo se habla de la necesidad de “fomentar medidas que ayuden a los trabajadores de edad a ampliar sus opciones, optimizando sus oportunidades de trabajar en condiciones buenas, productivas y saludables hasta la jubilación, y permitir un envejecimiento activo”¹². El Informe de la Comisión para el Futuro del Trabajo de este mismo organismo destaca que “los trabajadores de edad avanzada también son un activo para nuestras economías y sociedades, más aún a medida que se prolonga la vida profesional”. Por ello, el informe recomienda “que se aumente el apoyo a los trabajadores de edad avanzada para ampliar sus opciones y favorecer una sociedad activa a lo largo de toda la vida”¹³.

Este documento surge en **respuesta a una preocupación por identificar formas de abordar desde el ámbito empresarial** el creciente aumento de este grupo etario y las problemáticas asociadas con las brechas de competencias y la escasez de oportunidades para su integración y/o extensión de su vida laboral, entendiendo que muchas de estas personas aún tienen la intención y/o necesitan ejercer un trabajo asalariado.

¹¹ Organización Internacional del Trabajo – OIT. *Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo*, (Ginebra: OIT, 2019)

¹² OIT, *Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo*.

¹³ OIT, *Trabajar para un futuro más prometedor - Comisión Mundial para el Futuro del Trabajo*, (Ginebra: OIT, 2019) https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf



Metodología

Este documento ofrece una selección de contenidos contextuales de la situación actual de las personas mayores en Chile, desarrolla una síntesis de las principales brechas que separan a las personas mayores del trabajo asalariado formal, identifica un marco con los principales atributos asociados a la valorización y relevancia de la experiencia de las personas mayores, y presenta, por último, recomendaciones para mejorar las dinámicas laborales y organizacionales para facilitar la integración y mantención de personas mayores.

Para la elaboración de este documento se desarrollaron **tres líneas de análisis** sobre la **relación entre las personas mayores y el empleo asalariado**. Esta revisión integró a las personas de 50 años o más por ser un grupo de interés que permite establecer una medida de comparación para un análisis más elaborado. Privilegió antecedentes del contexto nacional, aunque también se nutrió de datos e informes elaborados a nivel latinoamericano e internacional.

La **primera línea** de análisis consistió en la **revisión de fuentes secundarias** con datos macroeconómicos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)¹⁴, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) en conjunto con la Pontificia Universidad Católica de Chile y la OTIC de Comercio, Servicios y Turismo¹⁵, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia¹⁶ y la Universidad del Desarrollo¹⁷. Estas fuentes permitieron contextualizar e identificar las principales tendencias y problemáticas vinculadas a la empleabilidad y a la relación de las personas mayores con el trabajo asalariado formal.

La **segunda línea** se basa en **entrevistas a instituciones vinculadas a la empleabilidad en Chile**. De ellas se desprenden elementos para identificar brechas y problemáticas asociadas a la empleabilidad de las personas mayores, así como posibles mecanismos y recomendaciones para obtener mejores resultados sociales y económicos en su integración en el empleo asalariado, con medidas y prácticas aplicables por empresas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas.

Por último, la **tercera línea** de análisis comprende los principales hallazgos, buenas prácticas y observaciones obtenidos de la **consulta realizada a 10 empresas participantes** del grupo de trabajo promotor de este documento¹⁸, sobre la situación en la que se encuentran sus colaboradores mayores de 50 y 60 años, así como las iniciativas que han adoptado para los colaboradores que se encuentran cercanos a la edad de jubilación.

¹⁴ Instituto Nacional de Empleo. "Encuesta Nacional del Empleo 2021." INE. <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/economia/encuesta-nacional-del-empleo>; Ministerio de Desarrollo Social y Familia. "Encuesta Casen en Pandemia 2020." Observatorio Social. <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-en-pandemia-2020>

¹⁵ Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE - UC) y OTIC del Comercio, Servicios y Turismo, *Trabajo y personas mayores en Chile: Lineamientos para una política de inclusión laboral - Estudio nacional en personas entre 55 y 74 años*, (Chile: Salesianos Impresores, 2018) <https://sociologia.uc.cl/wp-content/uploads/2018/03/trabajo-y-psms-en-chile-web.pdf>

¹⁶ Ministerio de Desarrollo Social y Familia. "Encuesta de Bienestar Social 2021." Observatorio Social. <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-bienestar-social>

¹⁷ Universidad del Desarrollo, CIPEM y Los Héroes. *Uso del internet en Personas Mayores*, (s.l.: UDD, CIPEM y Los Héroes, 2015) <https://cipem.cl/estudios/conversatorios/4.4.pdf>

¹⁸ Las empresas socias de la Red Pacto Global Chile que aportaron con esta iniciativa fueron: Aceros AZA, Antofagasta Minerals, Caja Los Héroes, Celeo, Enel Chile, Empresa Nacional del Petróleo, Empresas Iansa, Indemin, Laboratorio Bagó de Chile y SURA Asset Management Chile.

1



Caracterización de las personas mayores

y el empleo asalariado en Chile



ENVEJECIMIENTO

Actualmente existe un proceso de **envejecimiento poblacional a nivel mundial**

Hoy en día, **América Latina y el Caribe** es la región del mundo que **más rápidamente está envejeciendo**¹⁹



Al tiempo que aumenta la proporción de personas mayores, también se desarrolla un **“envejecimiento del envejecimiento”**. Es decir, las personas mayores **tienden a vivir más años que el promedio de generaciones anteriores**

¹⁹ Masato Okumura et al, *La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*, (s.l: Banco Interamericano del Desarrollo, 2020) <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-economia-plateada-en-America-Latina-y-el-Caribe-El-envejecimiento-como-oportunidad-para-la-innovacion-el-emprendimiento-y-la-inclusion.pdf>

²⁰ Instituto Nacional de Estadísticas – INE, *Proyecciones poblacionales INE 1992-2050. Total país*, (s.l: Instituto Nacional de Estadísticas, 2018) <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>. La cifra actual corresponde a un 18.1% (cerca de 3,6 millones de personas)

²¹ Instituto Nacional de Estadísticas – INE, “Encuesta Nacional del Empleo 2021”.

²² INE, “Encuesta Nacional del Empleo 2021”.

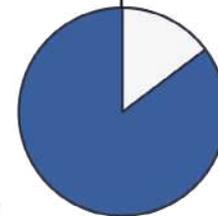
Evolución del % de personas mayores en Chile

AL

2030



el **grupo mayoritario de la población** será de personas **mayores a 60 años**



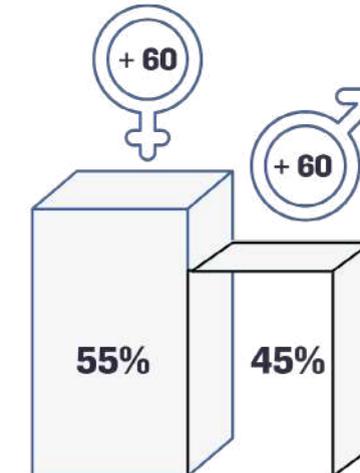
Este grupo alcanzará el **22%** del total de la población²⁰

FEMINIZACIÓN DE LA VEJEZ

La tendencia es que **la esperanza de vida de las mujeres* es mayor a la esperanza de los hombres**



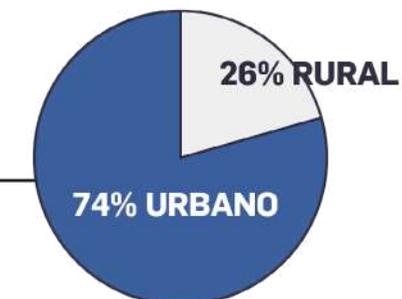
*84 años mujeres (INE)



La **proporción de mujeres mayores de 60 años (55%) es 10 puntos porcentuales superior al de los hombres (45%)**²¹

CONCENTRACIÓN EN LAS URBES

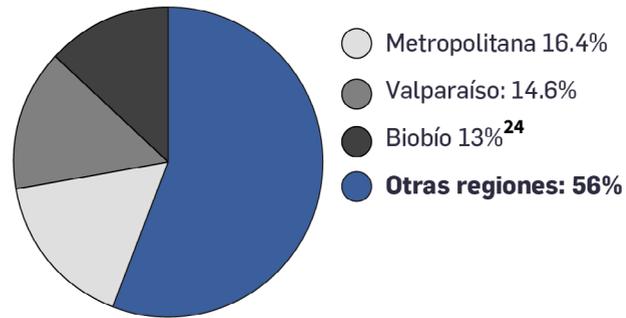
La mayoría de la población sobre **60** años se concentra en las zonas urbanas²²





DISTRIBUCIÓN ESPACIAL

Tres de las dieciséis regiones del país concentran cerca del **44%** de la población sobre 60 años²³



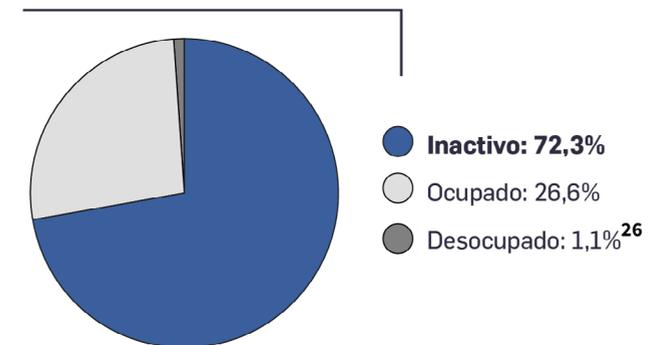
ACTIVIDAD Y BIENESTAR

Un **39%** de las personas mayores que trabajan lo hacen no solo por necesidad, **sino que también por mantenerse activas**²⁷

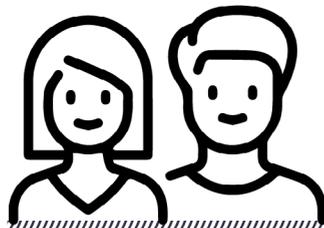
SITUACIÓN DE LAS PERSONAS

EN EL MERCADO LABORAL

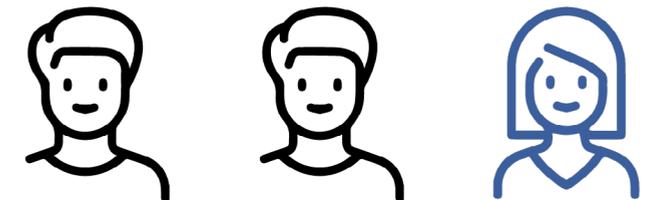
Aproximadamente **un cuarto de la población de 60 años y más** se encuentra trabajando²⁵



OCUPACIÓN LABORAL



Casi el **37%** de los trabajadores de **65 años y más** son trabajadores por cuenta propia²⁸



De cada tres personas **sobre 60 años ocupadas, solo una es mujer**

²³ INE, "Encuesta Nacional del Empleo 2021".

²⁴ INE, "Encuesta Nacional del Empleo 2021".

²⁵ Ministerio de Desarrollo Social y Familia, "Encuesta de Bienestar Social 2021".

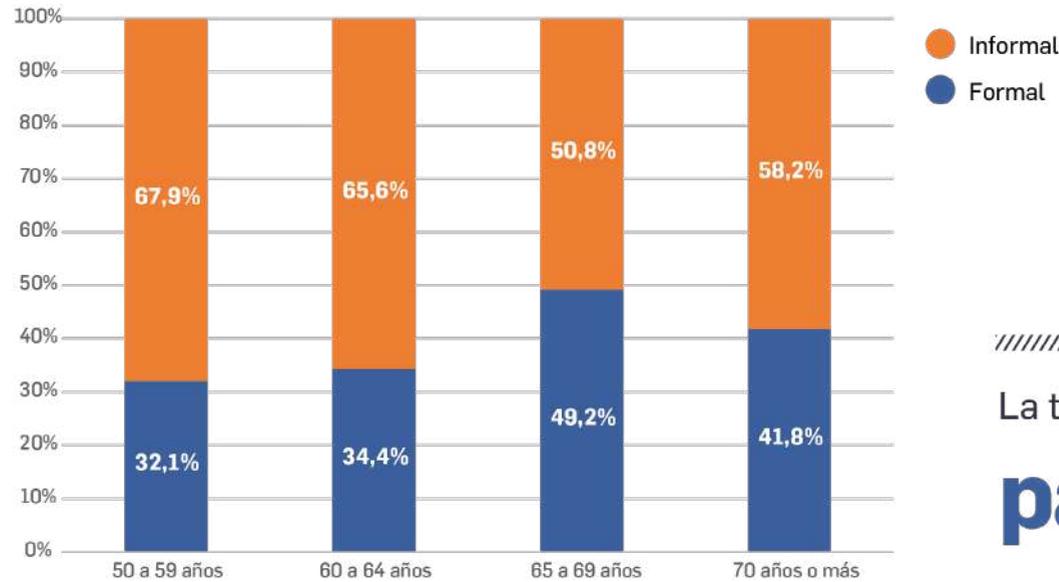
²⁶ Ministerio de Desarrollo Social y Familia, "Encuesta de Bienestar Social 2021".

²⁷ INE, "Encuesta Nacional del Empleo 2021".

²⁸ INE, "Encuesta Nacional del Empleo 2021".



INFORMALIDAD LABORAL



Cerca de la mitad de los **trabajadores de 65 años y más se encuentra desempeñando trabajos informales**²⁹

La tendencia es que aumenta la informalidad laboral a **partir de los 65 años**

DIFICULTADES FINANCIERAS

ALGÚN TIPO DE DIFICULTAD FINANCIERA PARA TERMINAR EL MES³⁰



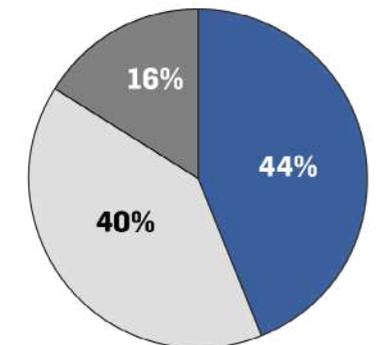
MUCHAS DIFICULTADES FINANCIERAS PARA TERMINAR EL MES



El nivel educacional de la fuerza laboral de personas entre 55 y 74 años es relativamente bajo, aunque similar al del total de personas de este grupo de edad³¹

BRECHA EDUCACIONAL

- Solo cuenta con educación básica
- Alcanza la educación media
- Cuenta con educación superior



²⁹ INE, "Encuesta Nacional del Empleo 2021".

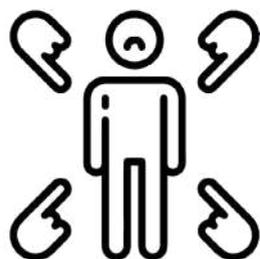
³⁰ Ministerio de Desarrollo Social y Familia, "Encuesta de Bienestar Social 2021".

³¹ Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE - UC) y OTIC del Comercio, Servicios y Turismo, *Trabajo y personas mayores en Chile*.



EDADISMO

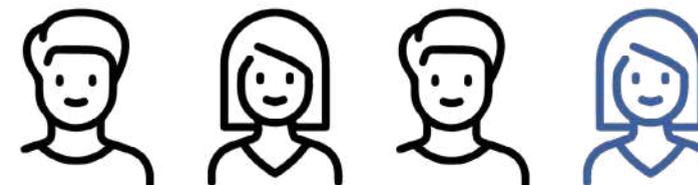
48,3%



de las personas mayores de 60 años **afirma que se ha sentido maltratado por su edad**³²

Este fenómeno se conoce como **“edadismo”**, discriminación por motivo de la edad³³

MALTRATO LABORAL



3 de cada 4 personas mayores de 60 años indica haber sido **maltratado en su espacio de trabajo**³⁴

USO DE INTERNET

Un **94%** de la población mayor de 60 años **incrementó el uso de internet a raíz de las cuarentenas por el COVID-19**³⁵



AÑOS DE COTIZACIÓN

En general, la **mayor cantidad de la población pensionada por vejez en Chile** ha cotizado entre **6 y 20 años** en su vida³⁶



³² Ministerio de Desarrollo Social y Familia, “Encuesta de Bienestar Social 2021”.

³³ Organización Mundial de la Salud - OMS. “Envejecimiento: edadismo”. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/ageing-ageism>. El Diccionario de la lengua española presentado por la Real Academia Española (RAE) incluye en su más reciente actualización (23.6, presentada el 20 de enero de 2022) la palabra edadismo, definida como “discriminación por razón de edad, especialmente de las personas mayores o ancianas”. <https://www.rae.es/noticia/la-rae-presenta-las-novedades-del-diccionario-de-la-lengua-espanola-en-su-actualizacion-236>

³⁴ Ministerio de Desarrollo Social y Familia, “Encuesta de Bienestar Social 2021”.

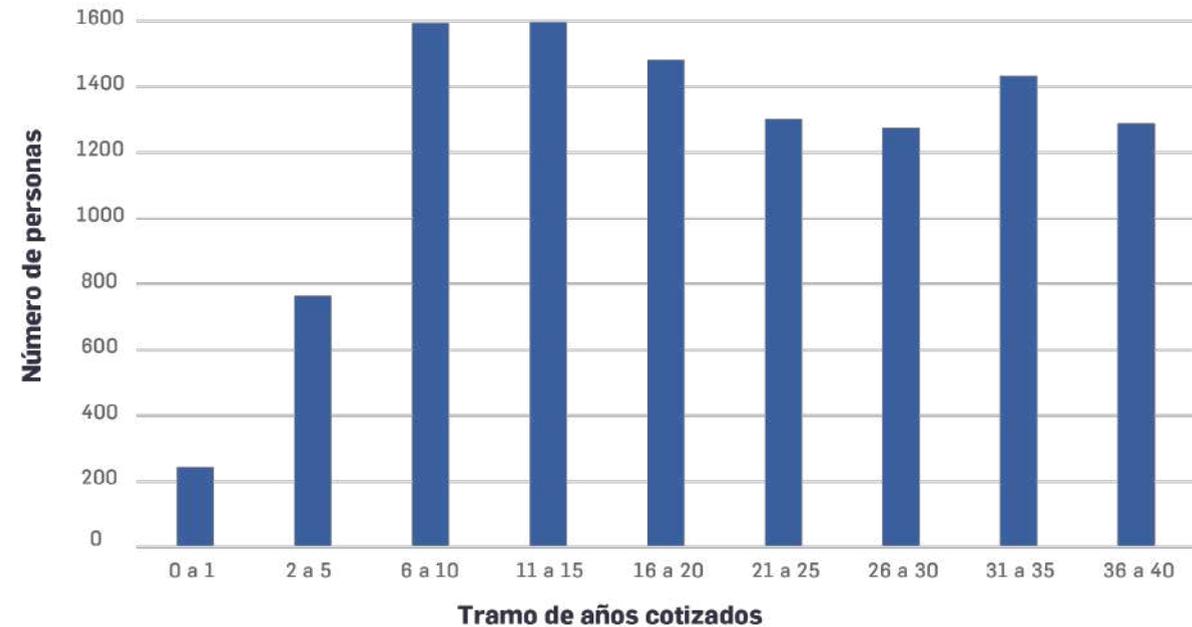
³⁵ Universidad del Desarrollo, CIPEM y Los Héroes, *Uso del internet en Personas Mayores*.

³⁶ La pensión de vejez es uno de los beneficios previsionales consagrados en el D.L. N° 3.500 de 1980. Consiste en el derecho (no obligación) que tienen los afiliados al Sistema a obtener una pensión una vez que hayan cumplido con la edad legal exigida para tales efectos: 65 años de edad para los hombres y 60 años de edad las mujeres. Superintendencia de Pensiones. “Pensión de vejez.” SP. <https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/w3-propertyvalue-9921.html>

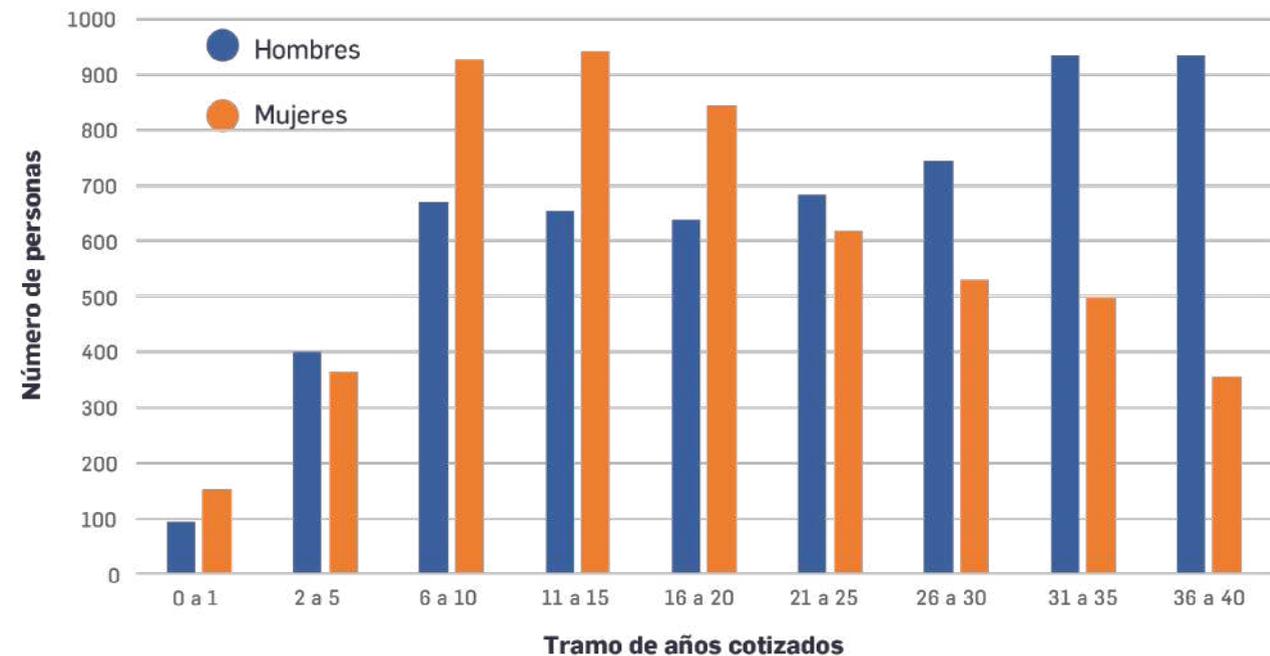


Número de personas pensionadas por vejez según tramo de años cotizados³⁷

Las mujeres presentan un **menor número de años cotizando**. Esta situación, conjugada con una menor edad de jubilación, una mayor esperanza de vida para el cálculo de las pensiones y una brecha salarial respecto de los hombres, **impacta negativamente en sus pensiones y empeora su calidad de vida una vez jubiladas³⁸**.



Número de hombres y mujeres pensionados por vejez según tramo de años cotizados³⁹



³⁷ Superintendencia de Pensiones, “Base de datos de pensiones según años cotizados”. <https://www.spensiones.cl/apps/bdp/index.php>

³⁸ Paula Benavides Salazar y Consuelo Fernández Carter, *Sistema de pensiones en Chile: Desafíos y opciones para avanzar en equidad de género*, (Santiago: Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), 2019). <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/chile/15524.pdf>

³⁹ Superintendencia de Pensiones, “Base de datos de pensiones según años cotizados”.

2 ●

Bienestar de las personas mayores:
percepción, desafíos y
oportunidades de su participación
en el trabajo asalariado formal



La Organización Mundial de la Salud (OMS/OPS) ha declarado 2021-2030 como la **Década del Envejecimiento Saludable**. Entiende este como “el proceso de fomentar y mantener la capacidad funcional que permite el bienestar en la vejez. La capacidad funcional consiste en tener los atributos que permiten a todas las personas ser y hacer lo que para ellas es importante”⁴⁰.

La población más vulnerable, con menores niveles educativos y más informalidad en el empleo, se encuentra en condiciones más precarias en la vejez: tiene menor acceso a la seguridad social y, por lo tanto, niveles más bajos de ingreso, posibilidades más reducidas para aprovechar las nuevas oportunidades de emprendimiento y de empleo, así como una mayor prevalencia de enfermedades crónicas y de dependencia funcional⁴¹.

La guía sobre personas mayores, derechos humanos y empresas, desarrollada por Fundación Casa de la Paz, señala que, sumado al fenómeno de envejecimiento de la población, “las personas mayores son consideradas un grupo vulnerable, en tanto susceptibles de enfrentar diversas situaciones

de discriminación por edad y por las condiciones asociadas a ella, impone importantes desafíos, pero también presenta oportunidades, a nuestra sociedad”, señalando como una esfera relevante el ámbito laboral, “pues gran parte de las personas mayores necesitan y/o desean seguir trabajando, pero enfrentan diversas barreras para encontrar empleo o mantenerse en él”⁴².

A nivel general, predomina la percepción de que las personas mayores no deberían trabajar, especialmente suponiendo que una de las principales razones para mantenerse en el mercado laboral es la dificultad de acceso a servicios que proporcionen calidad de vida por falta de ingresos. De hecho, los resultados de la *Tercera Encuesta Nacional Calidad de Vida en la Vejez, del Programa Adulto Mayor UC Chile y sus mayores*, indican que un 64,5% de las personas de 60 años o más que han realizado algún trabajo remunerado en el último mes afirman haberlo hecho por necesidad económica⁴³.

⁴⁰ Organización Mundial de la Salud - OMS. “Década del Envejecimiento Saludable” <https://www.who.int/es/initiatives/decade-of-healthy-ageing>⁴⁰ Masato Okumura et Al, *La economía plateada en América Latina y el Caribe*.

⁴¹ Masato Okumura et Al, *La economía plateada en América Latina y el Caribe*.

⁴² Fundación Casa de la Paz, *Guías Chile: Derechos Humanos y Empresas - Personas Mayores*. (Santiago: F. Casa de la Paz, 2020) <https://www.casadelapaz.cl/derechoshumanosyempresas/wp-content/uploads/2020/09/GUI%CC%81A-MAYORES.pdf>

⁴³ Pontificia Universidad Católica de Chile, Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), y Caja Los Andes. 2013. *CHILE Y SUS MAYORES - Resultados Tercera Encuesta Nacional Calidad de Vida en la Vejez (2013)*. <http://www.senama.gob.cl/storage/docs/Resultados-Tercera-Encuesta-Nacional-Calidad-de-Vida-en-la-Vejez-2013.pdf>



Sin embargo, esta misma encuesta confirma que los motivos económicos no son los únicos. Lo mismo indica el Informe de CEPAL y OIT *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. La inserción laboral de las personas mayores: necesidades y opciones*, al señalar que los motivos de una mayor permanencia o reinserción de las personas mayores en el trabajo son variados⁴⁴. Además de la falta de ingresos de las personas mayores, en el contexto de la menor presencia de hogares multigeneracionales y las limitantes asociadas a los sistemas de pensiones, indica que, entre otras causas que influyen en su participación en el mercado laboral:

- Las tendencias globales de envejecimiento impactan en los mercados laborales, principalmente por la escasez de oferta laboral y la sostenibilidad de los sistemas de pensiones. Esto puede fomentar el diseño de medidas que incentiven o impongan -en el caso del aumento de la edad legal de jubilación- una actividad laboral más extendida.
- Los mejores niveles de salud, el interés en el contenido y los aspectos sociales y económicos del trabajo y la expectativa de una vida más larga pueden estimular el interés de las personas mayores en seguir vinculadas con el mercado laboral.
- Al realizar un análisis con enfoque de género, se identifica que la evolución de la participación laboral de las mujeres de 60 años y más debe entenderse en el contexto del incremento gradual de la inserción de las mujeres en general en los mercados de trabajo. Esto impactaría en una reducción

de las brechas de participación y ocupación entre hombres y mujeres en todos los grupos etarios. Además, pueden influir aspectos como la mayor esperanza de vida de las mujeres y los niveles correspondientes de viudez, en un contexto de baja autonomía económica de muchas mujeres mayores, relacionada con los sesgos inherentes a los sistemas de jubilación, que se traducen en menores niveles de cobertura y montos⁴⁵.

En Chile, la **edad legal de jubilación es de 65 años en hombres y 60 años en mujeres**. Se ha identificado que una medida tomada por algunos países como **respuesta al aumento sostenido en la esperanza de vida ha sido el aumento de la edad de jubilación**⁴⁶.

⁴⁴ CEPAL y OIT, *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe - La inserción laboral de las personas mayores: necesidades y opciones*, (Santiago: Naciones Unidas, 2018) https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43603/1/S1800398_es.pdf

⁴⁵ CEPAL y OIT, *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*.

⁴⁶ Observatorio del Envejecimiento UC, *¿Está Chile preparado para envejecer?*, (PUC y Confuturo, 2011) https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2021/03/Reporte-%C2%BFEsta%CC%81-Chile-preparado-para-envejecer__v7.pdf



El envejecimiento de la población y las transformaciones en las condiciones laborales han impactado la forma en que se entiende la vejez. Hoy en día, **conceptos como el de *economía plateada* dan cuenta y visibilizan “aquella parte de la economía global vinculada al cambio demográfico producido por el envejecimiento de la población cuyo enfoque se centra en las necesidades y demandas de los adultos mayores”⁴⁷**. El aumento sostenido de personas mayores ha permitido que un sector de la economía se especialice en abordar sus necesidades e identificar la forma en que estas personas pueden continuar aportando al crecimiento económico.

Una dimensión de la economía plateada hace referencia a las oportunidades laborales que surgen para este grupo etario. En el contexto en que las sociedades envejecen, se constata un menor número de personas jóvenes en el mercado laboral. A raíz de las transformaciones en la sociedad, las personas mayores pueden trabajar más años empleadas o como emprendedoras.

Diversificar las oportunidades laborales considerando la integración de personas mayores puede contribuir al bienestar y calidad de vida de un segmento importante de la población. Esto se logra permitiendo que las personas mayores actuales y futuras tengan mejores oportunidades de integración laboral en un contexto cambiante, no solo a raíz de la transformación digital y la automatización de determinadas tareas, sino también debido a las transformaciones que se desprenden del cambio climático y del cambio demográfico⁴⁸.





Según el Estudio *Trabajo y personas mayores en Chile: Lineamientos para una política de inclusión laboral* de la Otic del Comercio y la Pontificia Universidad Católica de Chile, en el contexto de un país que envejece aceleradamente, la aceptación de la diversidad e intergeneracionalidad, la preocupación por el bienestar, la calidad de vida, el desarrollo y la inclusión laboral constituyen importantes desafíos para las propias personas mayores, la sociedad en su conjunto, el Estado y las políticas públicas⁴⁹. Uno de los desafíos más importantes para este nuevo contexto es el mundo laboral de las personas mayores.

Este informe señala también que las personas mayores aportan con “experiencia, responsabilidad, buen trato y confiabilidad al mundo del trabajo”⁵⁰. Añade que este grupo etario pone más el foco en la calidad que en la cantidad del trabajo, exigiéndose a sí mismos ofrecer un servicio más profesional. También afirma que “presentan altos niveles de resiliencia, sobre todo, las mujeres” y que entre los beneficios de la actividad laboral se encuentran el complementar sus pensiones, hacer frente a los gastos médicos, financiarse actividades lúdicas y ayudar económicamente a sus familias. Por último, “el trabajo permite mantener la independencia económica, cuestión fundamental para sentirse y mantenerse activos y vigentes”.

A su vez, la OIT afirma que contar con una fuerza laboral totalmente inclusiva, que considere todos los grupos etarios, tiene claras ventajas para el mundo empresarial: “este enfoque dota a las empresas de una gama de calificaciones y aptitudes más extensa y variada, y contribuye a evitar el vacío de calificaciones provocado por la marcha de las empresas de empleados experimentados y calificados”. Asimismo, indica que la inclusión y diversidad etarias “puede ayudar a las compañías a adaptarse con éxito a nuevos mercados y mantenerlas en consonancia con la legislación y las tendencias sociales en evolución”⁵¹.

⁴⁷ Masato Okumura et Al, *La economía plateada en América Latina y el Caribe*.

⁴⁸ OIT, *Trabajar para un futuro más prometedor - Comisión Mundial para el Futuro del Trabajo*.

⁴⁹ Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE - UC) y OTIC del Comercio, Servicios y Turismo, *Trabajo y personas mayores en Chile*.

⁵⁰ Con base en estudios cualitativos realizados por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE, 2012), el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA, 2013), la Universidad de Santiago (2016) y la Universidad Finis Terrae, en conjunto con el Instituto de Seguridad del Trabajo (2017).

⁵¹ OIT, *Una sociedad inclusiva para una población que envejece: El desafío del empleo y la protección social*, (Madrid: Organización Internacional del Trabajo, 2002) <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/oit-sociedad-01.pdf>



En general, las investigaciones que evalúan el rendimiento profesional de los trabajadores y trabajadoras mayores respecto a los más jóvenes, plantean que no existe una diferencia significativa en el rendimiento laboral entre los trabajadores de mayor edad y los más jóvenes⁵². Una explicación del rendimiento profesional que muestran los mayores puede estar en que estos pueden compensar cualquier deficiencia en sus competencias individuales con otras en las que sean más sobresalientes⁵³.

Un estudio realizado por Ng y Law sobre la población de Ontario, Canadá, plantea que los trabajadores mayores utilizan diversas estrategias para adaptarse al deterioro de los recursos físicos que ayudan a hacer frente y mantener su funcionamiento en el lugar de trabajo por encima incluso de los trabajadores más jóvenes. La actitud más positiva a la hora de valorar las condiciones de trabajo o la mayor satisfacción en su ejecución podrían constituir un ejemplo de estas estrategias de adaptación⁵⁴.

A su vez, la experiencia internacional indica que los trabajadores mayores tienden a ser más fiables en el trabajo, con menores tasas de absentismo, mayor fidelidad y dedicación, una actitud activa para la resolución de problemas y conocimiento tácito de la actividad y la organización⁵⁵. La tendencia descrita da cuenta del valor que pueden aportar las personas mayores a la productividad y a la sostenibilidad de las empresas.

Estas referencias permiten identificar elementos fundamentales asociados a la expectativa de bienestar y calidad de vida de las personas mayores, y cómo las empresas desempeñan un importante rol en el impacto social de esta



transición demográfica. Este documento invita a las organizaciones a abordar esta situación en sus políticas, respondiendo a las transformaciones que se han desarrollado y se van a desarrollar en el mundo del trabajo, previniendo y afrontando, además, prácticas discriminatorias y segregadoras como el edadismo⁵⁶, concepto del cual se hablará en mayor profundidad en el siguiente apartado.

⁵² Elena Ordaz Castillo y Elena Ronda-Pérez, "Salud y condiciones de trabajo en trabajadores mayores", *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 61, 240 (2015): 314-324. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2015000300002>

⁵³ Elena Ordaz Castillo y Elena Ronda-Pérez, "Salud y condiciones de trabajo en trabajadores mayores".

⁵⁴ Eddy S. W. Ng y Alan Law, "Keeping Up! Older Workers' Adaptation in the Workplace after Age 55", *Canadian journal on aging = La revue canadienne du vieillissement* 33, 1 (2014): 1-14. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24345532/>

⁵⁵ Pedro Moreno da Fonseca, "Prolongar la vida laboral de forma equilibrada: Políticas y prácticas organizativas. La extensión de la vida laboral y el trabajo decente para las personas mayores", (conversatorio virtual, OIT Cono Sur, 2021) YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=LYZV5D7azVg>

⁵⁶ Organización Mundial de la Salud – OMS, *Informe mundial sobre el edadismo: resumen*, (s.l.: OMS, 2021) https://cdn.who.int/media/docs/default-source/2021-dha-docs/9789240020542-spa815227db1b8a433486062b69974950fc.pdf?sfvrsn=d7ff4d94_13&download=true

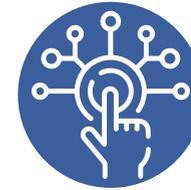
3

Principales brechas que separan a las personas mayores del trabajo asalariado formal



Con el objetivo de identificar las características de la situación laboral de personas de 50 años y más, **se realizó una consulta a 10 empresas socias de Red Pacto Global Chile, participantes del Grupo de Empresas Líderes por el ODS 8**⁵⁷. A partir de este trabajo investigativo, se identificaron cuatro obstáculos para la participación de las personas mayores de 50 años en el empleo asalariado formal: brechas en la digitalización, la rigidez de las jornadas laborales, el alcance limitado de los procesos de capacitación y la falta de sistemas y alternativas de cuidados.

Además, el trabajo con otros organismos y la profundización en la temática mediante la literatura internacional han arrojado luz sobre otras dificultades con las que se encuentran las personas mayores a la hora de mantenerse o incorporarse al trabajo asalariado formal: la seguridad y la salud en el trabajo, y la discriminación por edad.



Digitalización y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)

Hace algunas décadas, el principal problema asociado a la digitalización era la dificultad para disponer de aparatos tecnológicos en las empresas. Hoy en día, el acceso dejó de ser uno de los principales problemas y se acentuó la desigual distribución del conocimiento sobre el uso de las tecnologías.

La rápida masificación y transformación de los aparatos tecnológicos permitieron que su uso se expandiera a la esfera del trabajo. Sin embargo, la transferencia de conocimiento digital no ha sido igual para todos, y las personas mayores han enfrentado más dificultades para acceder a estas transformaciones, en comparación con grupos etarios que han tenido una aproximación más temprana a este tipo de tecnologías. Ejemplo de ello es que el uso de Internet por parte de las personas 60+ se encuentra 58 puntos atrás del observado en personas menores de 59 años. No obstante, el confinamiento a causa de la pandemia por COVID-19 incrementó el uso de smartphones por parte de personas mayores: mientras a finales de 2019 un 47% del segmento 60+ era usuaria de este tipo de aparatos tecnológicos, al otoño del año 2021 los usuarios 60+ alcanzaron un 58%⁵⁸.

⁵⁷ Los resultados de esta consulta se encuentran en el Anexo 2.

⁵⁸ Encuesta de Calidad de Vida en la Vejez durante la Pandemia COVID-19 (2021); Observatorio del Envejecimiento UC, *Uso de Internet y Tecnologías de la Información y Comunicación en las Personas Mayores*, (PUC y Confuturo, 2022) <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2022/06/Observatorio-Reporte-TICS.pdf>



La OIT considera que “los rápidos avances tecnológicos exigen una continua renovación y actualización de las calificaciones. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías pueden contribuir a alargar la vida laboral, permitiendo que los trabajadores mayores mantengan sus vínculos con el mercado de trabajo. Las TIC también contribuyen a crear nuevas posibilidades de empleo para personas mayores con discapacidades en todos los niveles de conocimientos”⁵⁹.

Los procesos de postulación a empleos han tenido grandes transformaciones en los últimos años, según las instituciones dedicadas a la empleabilidad en Chile entrevistadas en este proyecto. La masificación de plataformas virtuales que centralizan estos procesos también ha constituido una limitación para que las personas mayores se reincorporen al mundo laboral formal.

En contraste, la crisis sanitaria provocada por el Covid-19 impactó en la aceleración del consumo tecnológico. Un 98% de las personas mayores indica que tuvieron que aumentar el uso de internet a raíz de las cuarentenas preventivas⁶⁰. Si bien esta situación impulsó un aumento de la conectividad, también acentuó la brecha generacional relacionada al uso de diversas tecnologías, entre ellas el internet, a la vez que impactó en el aislamiento de personas con escaso conocimiento del uso de las TIC. Como indica CEPAL, en materia de retos, la pandemia ha dejado en evidencia varias situaciones a resolver, como la brecha digital de las personas mayores y la importancia de la inclusión tecnológica para la sobrevivencia en situaciones como esta⁶¹.



Flexibilidad de la jornada laboral

La flexibilidad de la jornada laboral hace referencia al nivel de libertad que tienen las personas que trabajan para tomar decisiones respecto a elementos clave de su empleo, que comúnmente implica una variación en el horario, lugar o forma de trabajo, y que emergen de un acuerdo entre el trabajador y el empleador⁶².

Al analizar el comportamiento de las empresas y las relaciones laborales que se desarrollan en su interior, se ha identificado una baja flexibilidad en las jornadas de trabajo. En general, se ha privilegiado el desarrollo de jornadas laborales completas, que podrían dificultar el interés y/o las oportunidades de que las personas mayores se mantengan trabajando de manera formal.

⁵⁹ OIT, *Una sociedad inclusiva para una población que envejece*.

⁶⁰ Universidad del Desarrollo, CIPEM y Los Héroes, *Uso del internet en Personas Mayores*.

⁶¹ SENAMA, “Derechos humanos de las personas mayores en Chile en tiempos de pandemia: acciones de promoción desde el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)”, CEPAL, *Boletín de Envejecimiento y Derechos de las Personas Mayores en América Latina y el Caribe* 19 (2021). <https://www.cepal.org/es/enfoques/derechos-humanos-personas-mayores-chile-tiempos-pandemia-acciones-promocion-servicio>

⁶² P. Matthijs Bal y Paul G. W. Jansen, “Workplace Flexibility across the Lifespan.” *Research in Personnel and Human Resources Management* 34 (2016): 43-99. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S0742-730120160000034009/full/html>



De acuerdo con los hallazgos obtenidos en la consulta realizada, se identifica que la mayoría (80%) no incluye jornadas laborales parciales para trabajadores de mayor edad, ni presentan iniciativas destinadas a retener a este grupo de la población. Solo un 20% de las empresas considera jornadas laborales reducidas para los trabajadores mayores de 60 años⁶³.

No obstante, la flexibilidad en la jornada laboral es clave para la continuidad de las personas mayores en sus puestos de trabajo, debido a que conlleva beneficios como niveles mayores de confort y autonomía, así como menor estrés psicológico⁶⁴. Varios estudios han demostrado que una mayor flexibilidad laboral contribuye a la probabilidad de que las personas mayores continúen en el mercado laboral tras la edad de jubilación⁶⁵. Lo cierto es que a medida que las personas van envejeciendo, suceden cambios naturales en sus motivaciones y prioridades, y la flexibilidad laboral puede contribuir a mantener tanto la motivación para trabajar como la motivación en el trabajo⁶⁶.



Capacitación y educación continua

Los resultados de la *Encuesta de la OCDE sobre las Habilidades de los Adultos (PIAAC)* sugieren que los trabajadores mayores no están bien equipados para hacer frente a los cambios en los requisitos de habilidades provocados por el progreso tecnológico y la globalización⁶⁷. No obstante, esto no es impedimento para que entreguen valor en una empresa.

Según la OIT, “muchos de los problemas de empleo que padecen en la actualidad los trabajadores de edad se deben básicamente a su bajo nivel de calificaciones básicas o fundamentales (...) La demanda de nuevas calificaciones y conocimientos pone a muchos trabajadores de edad en situación de desventaja, ya que es probable que su formación anterior haya quedado obsoleta”⁶⁸. Además, según este informe, cuanto más edad tiene el trabajador menos participa en la formación, lo que acentúa la situación de desigualdad.

El limitado alcance de los procesos de capacitación para personas insertas en el mundo laboral y el rápido avance tecnológico han provocado que un porcentaje de la población no pueda mantenerse actualizada en el uso de tecnologías necesarias para el desarrollo laboral, incluso dificultando procesos de integración social como el vínculo con otras personas o el acceso a la información⁶⁹.

⁶³ Ver Anexo 3.

⁶⁴ Anne Jansen, Melanie Höchner, Hartmut Schulze y Martina Zoelch. “Does workplace flexibility help to retain older workers in their career jobs up to and beyond retirement age? A qualitative study in the knowledge-intensive sector in Switzerland”, *Die Unternehmung* 73 (2019): 229-249. https://econpapers.repec.org/article/nmsuntern/10.5771_2f0042-059x-2019-3-229.htm

⁶⁵ K. E. Cahill, M. D. Giandrea y J. F. Quinn, “Bridge employment”, en M. Wang (Ed.), *The Oxford handbook of retirement*, (New York: Oxford University Press, 2013), 293–310; P. Bal, S. Jong, P. Jansen y A. Bakker, “Motivating Employees to Work Beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate”, *Journal of Management Studies* 49, 2 (2012): 306–331. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2011.01026.x

⁶⁶ P. Matthijs Bal y Paul G. W. Jansen, “Workplace Flexibility across the Lifespan”.

⁶⁷ OECD, *Working Better with Age. Ageing and Employment Policies*, (Paris: OECD Publishing, 2019) <https://doi.org/10.1787/c4d4f66a-en>

⁶⁸ OIT, *Una sociedad inclusiva para una población que envejece...*

⁶⁹ Guillermo Sunkel y Heidi Ullmann, “Las personas mayores de América Latina en la era digital...”.



La automatización de tareas a partir del avance de la tecnología ha sufrido una transformación y se proyecta que terminará con empleos que actualmente son relativamente comunes. Esto genera una brecha importante entre el conocimiento que actualmente tienen los trabajadores y las habilidades requeridas para los empleos del futuro⁷⁰.

Según la OCDE, “las tecnologías digitales ofrecerán oportunidades y desafíos al mercado laboral. En la región, algunos puestos de trabajo corren un alto riesgo de automatización, mientras que otros experimentarán cambios sustanciales en la forma de realizarlos”. Esta evolución de los puestos de trabajo, con la adopción de nuevos empleos y la desaparición de otros obsoletos, requiere un nuevo abordaje de las políticas de fomento de la productividad⁷¹.

Otros estudios destacan la relevancia de competencias y habilidades que antes no tuvieron el rol destacado que adquieren actualmente. Las competencias socioemocionales, las habilidades de gestión y comunicación, y la disposición a aprender han sido identificadas como habilidades que aumentan los niveles de productividad de las empresas⁷². En este sentido, el principal desafío que tienen las empresas para incorporar estas competencias a nivel organizacional, ya sea para valorarlas o incluirlas en proceso de selección de personal, consiste en la dificultad para medirlas a través de indicadores estandarizables.

Un camino para superar la brecha entre las habilidades actuales y requeridas se vincula especialmente a la capacitación que pueden entregar las empresas a sus trabajadores, con particular énfasis en las personas mayores. Estas se

complementan con políticas públicas más amplias, desarrolladas por actores como SENCE, en el caso de Chile.



Responsabilidades de cuidados y trabajo no remunerado

De acuerdo con el *II Estudio Nacional de la Discapacidad*, el 16,7% de la población mayor de dos años presenta algún tipo de discapacidad, un 20% de la población adulta se encuentra en situación de discapacidad y un 8,3% se encuentra en situación de discapacidad severa (equivalente a 1.082.965 personas)⁷³. La responsabilidad de cuidados de personas en situación de discapacidad o dependencia se desarrolla en torno a un sistema informal, no remunerado y cargado sobre la red familiar, acompañado de una marcada feminización de esta actividad, a cargo en gran medida de madres, hermanas, hijas y abuelas⁷⁴. Esta situación responde, en parte, a la ausencia de un sistema de cuidados en el país que apoye de manera óptima el cuidado de las personas dependientes.

⁷⁰ OIT, *Trabajar para un futuro más prometedor - Comisión Mundial para el Futuro del Trabajo*.

⁷¹ OECD, *Perspectivas económicas de América Latina 2020: Transformación digital para una mejor reconstrucción*. (Paris: OECD Publishing, 2020) <https://doi.org/10.1787/f2fdced2-es>

⁷² Fernando M. Reimers y Connie K. Chung. *Enseñanza y aprendizaje en el siglo XXI: Metas, políticas educativas y currículo en seis países*, (México: Fondo de Cultura Económica, 2016)

⁷³ Servicio Nacional de la Discapacidad - SENADIS, “II Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile”. https://www.senadis.gob.cl/pag/355/1197/ii_estudio_nacional_de_discapacidad

⁷⁴ SENADIS, *Feminización del cuidado y personas con discapacidad. Diagnóstico desde fuentes y registros administrativos*. (Santiago: Departamento de estudios SENADIS, 2019) <https://www.senadis.gob.cl/descarga/i/6167>



En todo el mundo, las mujeres realizan la mayor parte del trabajo no remunerado, que incluye el cuidado de niñas y niños, la preparación de alimentos, la limpieza y la agricultura. Este trabajo no remunerado es esencial para que los hogares y las economías funcionen, pero se valora menos que el trabajo remunerado⁷⁵. Históricamente, el trabajo no remunerado ha carecido de reconocimiento social y su distribución no ha sido equitativa, sino que depende de muchos factores, entre ellos, la edad y el género⁷⁶.

Si bien esta labor está invisibilizada a lo largo del ciclo de vida de todas las personas, tal y como muestran la falta de políticas públicas y su falta de consideración en las estadísticas oficiales, el trabajo no remunerado que realizan las personas mayores es aun menos valorado. Los resultados de la valoración económica del trabajo no remunerado realizada por la OIT muestran que las personas mayores, al contrario de lo que comúnmente se considera, son activas y suponen una gran oportunidad de desarrollo⁷⁷.

En esta línea, a través del *Proyecto NODO* se calculó el valor del trabajo no remunerado que realizan las personas mayores en Chile, concluyendo que las personas de 60 años y más aportan a la economía 4,21 millones de pesos cada año, lo cual representa un valor mayor a cualquier otra actividad económica del país⁷⁸. Particularmente, las mujeres aportan el 70,1% del valor económico del trabajo no remunerado que realiza toda la población de 60 años y más en

un año en Chile. Este aporte equivale al 3,1% del PIB ampliado. La medición y valoración del trabajo no remunerado que realizan las personas mayores en el país reviste especial importancia, pues, a pesar del crecimiento sostenido que han experimentado en la estructura poblacional y de su mayor participación en distintos ámbitos de la sociedad, no se han beneficiado del progreso socioeconómico de las últimas décadas en la misma medida que otros grupos. Asimismo, el ambiente hostil ocasionado por una concepción social negativa relativa a la vejez no contribuye a la visión de este grupo de personas como relevantes para el desarrollo económico⁷⁹.

En general, la literatura concuerda en que la población femenina todavía se encuentra distante de las ventajas que los hombres tienen en el mercado laboral. El trabajo no remunerado es un ejemplo evidente: son mayoritariamente mujeres quienes desechan proyectos laborales, educacionales y personales para dedicarse al cuidado de personas mayores, niños y niñas, y adultos dependientes.

⁷⁵ Sarah Razavi (dir.), "What is the real value of unpaid work?". UN Women. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fcqt0QzgUFU&t=6s>

⁷⁶ Rania Antonopoulos e International Labour Office, "The unpaid care work - paid work connection", (Ginebra, OIT, 2009) https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay/alma994274043402676/41ILO_INST:41ILO_V2

⁷⁷ PNUD, FAO, OIT, SNU Chile y SENAMA, *Personas mayores y trabajo no remunerado en Chile. Perspectiva y valoración económica*, (Santiago: NODO Series 60+, 2021). https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_787423/lang-es/index.htm

⁷⁸ PNUD, FAO, OIT, SNU Chile y SENAMA, *Personas mayores y trabajo no remunerado en Chile*.

⁷⁹ PNUD, FAO, OIT, SNU Chile y SENAMA, *Personas mayores y trabajo no remunerado en Chile*.



El fenómeno de feminización de la vejez se entiende como una mayor proporción de mujeres que de hombres mayores, que se acrecienta a medida que el análisis se realiza en edades más avanzadas. En 2017, de todas las personas mayores residentes en Chile, el 43,13% eran hombres y el 56,8% mujeres, fenómeno del cual se prevé un incremento, en consonancia con el alza paulatina de la proporción de personas mayores a nivel global y concretamente en Chile⁸⁰. La principal explicación se atribuye a la mayor esperanza de vida de las mujeres respecto de los hombres.

Es en este contexto que se identifica un impacto diferenciado en la participación laboral de mujeres mayores, que acentúa las desigualdades y persistentes brechas de género. La discriminación que sufren las mujeres mayores en muchas ocasiones es doble⁸¹. A pesar de que la edad legal de jubilación de los hombres y las mujeres corresponde a los 65 y 60 años, respectivamente, la edad efectiva del retiro es a los 65,5 años para los hombres y a los 61,5 años en el caso de las mujeres⁸². Teniendo esto en cuenta, de las personas mayores de 60 años solo el 27,4% de las mujeres cuenta con ingresos procedentes del trabajo, frente al 54,3% de los hombres que recibe dicha renta. Asimismo, las estadísticas muestran que los hombres mayores tienen más ahorros, así como un mayor

apoyo financiero por parte de los bancos, de las casas comerciales y de las cajas de compensación. Esta situación refleja que la motivación de las mujeres por alargar su vida laboral es inherentemente diferente a la de los hombres⁸³.

No obstante, entre las más de 1.3 millones de personas mayores ocupadas, solamente el 32,9% son mujeres, frente a un 67,1% de hombres⁸⁴. De estas cifras cabe señalar que el 50,8% de las mujeres declara haber trabajado de manera informal, frente al 39,2% de los hombres⁸⁵.

⁸⁰ Herminia Gonzalvez Torralbo, "Género, cuidados y vejez: Mujeres «en el medio» del trabajo remunerado y del trabajo de cuidado en Santiago de Chile", *Revista Prisma Social* 21 (2018): 194–218. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2445>

⁸¹ Observatorio del Envejecimiento UC, *Mujeres y Envejecimiento: Brechas y desafíos*, (PUC y Confuturo, 2020) https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2020/06/mujeres_y_envejecimiento.pdf

⁸² Paula Benavides Salazar y Consuelo Fernández Carter, *Sistema de pensiones en Chile: Desafíos y opciones para avanzar en equidad de género*.

⁸³ Herminia Gonzalvez Torralbo, "Género, cuidados y vejez..."

⁸⁴ Observatorio del Envejecimiento UC, *Mujeres y Envejecimiento: Brechas y desafíos*.

⁸⁵ Observatorio del Envejecimiento UC, *Mujeres y Envejecimiento: Brechas y desafíos*.



Seguridad y salud en el trabajo

La mejora de la calidad de vida de la población, una mayor y mejor cobertura de los servicios de salud, los adelantos tecnológicos y las mejores condiciones sociales y culturales han hecho que la esperanza de vida en Chile haya aumentado considerablemente en las últimas décadas y, con ello, la necesidad de elevar la tasa de empleo de la población en edad de trabajar, elevar la sostenibilidad del trabajo, así como la empleabilidad a lo largo de la vida⁸⁶.

Sin embargo, la capacidad y la voluntad de las personas mayores para mantenerse activos en el mundo laboral están vinculadas también a su estado de salud, a las condiciones de trabajo y a su motivación. En este sentido, la OIT recomienda “determinar y eliminar los peligros relativos a la salud profesional, así como las condiciones de trabajo que aceleran el proceso de envejecimiento y que reducen la capacidad de trabajo de los trabajadores mayores”⁸⁷. El especial interés manifestado por la OIT respecto de la relación entre la edad y las exigencias del trabajo responde al preocupante aumento del número de trabajadores mayores que abandonan de forma prematura su empleo, debido a una discapacidad o a la imposibilidad de hacer frente a los desafíos del mundo del trabajo⁸⁸.

Los riesgos para la salud y el bienestar asociados al empleo han sido considerados como una barrera para que las personas mayores se mantengan activas en el mercado laboral. Las temperaturas extremas, la radiación solar y la inhalación de polvo pueden ser especialmente preocupantes al tratarse de personas mayores. También lo son el trabajo nocturno o por turnos, las posturas dolorosas o fatigantes o el movimiento de cargas, que pueden agravar la salud de trabajadores

de mayor edad⁸⁹. Incluso se ha demostrado mediante un estudio conjunto de la OMS y la OIT que los grupos de mayor edad soportan una mayor carga de morbilidad relacionada con el trabajo que los grupos más jóvenes⁹⁰.

No solo las condiciones físicas, sino también las psicológicas afectan a la participación de las personas mayores en el trabajo asalariado formal. Según un estudio de Siegrist, condiciones de trabajo que provoquen una mayor exposición a riesgos psicosociales -dependientes de factores como el control en el trabajo, el apoyo social en el trabajo o la discriminación- aceleran el retiro de las personas mayores de sus puestos de trabajo⁹¹. Otro estudio afirma que el retiro a los 60 años está asociado con una mejora de la salud mental, lo cual sugiere que resulta urgente reevaluar las condiciones de trabajo de las personas mayores para que estas puedan continuar trabajando sin ver comprometida su salud⁹². Y es que, “no se debiera retrasar la edad de jubilación, sin conocer (o si son inadecuadas) las condiciones de empleo y trabajo en que se insertan las personas en la medida en que envejecen, así como su calidad de vida y salud en el trabajo”⁹³.

⁸⁶ Instituto Nacional de Estadísticas, “Esperanza de vida - Población”. <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/poblacion/esperanza-de-vida>

⁸⁷ OIT, *Una sociedad inclusiva para una población que envejece*.

⁸⁸ OIT, *Una sociedad inclusiva para una población que envejece*.

⁸⁹ Alejandra Vives Vergara, Agustín Molina, Nora Gray y Francisca González, “Taller II Envejecimiento y permanencia en el trabajo, condiciones de empleo, trabajo y salud - Insumos para una discusión sobre protección de la salud de los trabajadores y trabajadoras en torno a la edad de la jubilación”, (presentación, P. Universidad Católica de Chile, 2016) <https://politicaspublicas.uc.cl/content/uploads/2016/11/Presentacion-Alejandra-Vives.pdf>

⁹⁰ OMS/OIT, WHO/ILO *joint estimates of the work-related burden of disease and injury, 2000-2016: global monitoring report*, (Ginebra: Organización Mundial de la Salud y Organización Internacional del Trabajo, 2021) https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_819788.pdf

⁹¹ Johannes Siegrist, “Work, health and welfare: New challenges.” *International Journal of Social Welfare* 15, 1 (2006): 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2006.00439.x>

⁹² G. Mein, P. Martikainen, H. Hemingway, S. Stansfeld y M. Marmot, “Is retirement good or bad for mental and physical health functioning? Whitehall II longitudinal study of civil servants.” *J Epidemiol Community Health* 57, 1 (2003): 46-49. <https://jech.bmj.com/content/57/1/46>

⁹³ Alejandra Vives Vergara et Al., “Taller II Envejecimiento y permanencia en el trabajo...”.



Preconcepción de la vejez

Según el *Informe Mundial sobre el Edadismo de Naciones Unidas*, “el edadismo surge cuando la edad se utiliza para categorizar y dividir a las personas por atributos que ocasionan daño, desventaja o injusticia, y menoscaban la solidaridad intergeneracional”⁹⁴. La edad es uno de los motivos de discriminación más comunes en las empresas y organizaciones, aunque es un tipo de discriminación que permanece invisibilizado porque los estereotipos de las personas mayores están muy enraizados y existe una menor sensibilidad de la sociedad hacia el edadismo. Actualmente existe a nivel general una concepción de la vejez que se aleja de la situación real de las personas mayores, “lo que crea un prejuicio, un estereotipo del trabajador mayor como una persona rígida y con pocas habilidades”⁹⁵. En un informe de HelpAge International, la mayoría de las personas encuestadas a nivel global afirmaron sentir que ser mayores limitaba las oportunidades disponibles para ellos a la hora de acceder al mercado laboral. Explicaron varios motivos por los que se les negó el trabajo, entre otros, que los empleadores pensaban que se podían lastimar con mayor facilidad que los trabajadores jóvenes; porque no tenían la fuerza física; por no contar con educación o por carecer de habilidades tecnológicas; por estar pensionados; porque las personas más jóvenes quieren recibir capacitación de otros jóvenes; o porque es más costoso contratar a personas mayores que a trabajadores jóvenes⁹⁶.

En Chile, entre un 15% y un 20% de las mujeres entre 55 y 65 años encuestadas consideran que sus derechos son menos respetados por ser mayores, mientras que un 8% de los hombres del mismo rango de edad afirman lo mismo⁹⁷. Además, el edadismo es generalizado en ciertas profesiones como las de programación informática, mercadotecnia en línea y hostelería, así como en sectores laborales como los de nuevas tecnologías y creación de nuevas empresas⁹⁸.

Además del evidente costo social que acarrea, el edadismo también tiene costos económicos para la sociedad y la economía en un sentido amplio. Según un estudio sobre el edadismo en el lugar de trabajo, en una empresa de Estados Unidos con 10.000 empleados “la desafección de los trabajadores a causa de la discriminación por la edad llevó a aproximadamente 5.000 días de absentismo laboral no justificado y a una pérdida de pagos de salarios de unos 600.000 dólares estadounidenses al año”⁹⁹.

⁹⁴ Organización Panamericana de la Salud – OPS, *Informe mundial sobre el edadismo*, (Washington: Organización panamericana de la Salud, 2021) <https://iris.paho.org/handle/10665.2/55871>

⁹⁵ CIEDESS. 2021. *Estudio del consejo consultivo previsional: “caracterización y análisis del mercado laboral para personas mayores de 55 años en Chile”*, (Santiago: CIEDESS, 2021) <https://www.previsionsocial.gob.cl/sps/download/estudios-previsionales/publicaciones/documentos-de-trabajo/2019-2020/Caracterizacion-y-analisis-del-Mercado-laboral-para-personas-mayores-de-55-anos-en-Chile.pdf>

⁹⁶ HelpAge International, *Conservar nuestra dignidad. Lo que dicen las personas mayores sobre su derecho de acceso a la justicia, y su derecho al trabajo y acceso al mercado laboral*, (Londres: HelpAge International, 2019) <https://www.helpage.es/conservar-nuestra-dignidad/>

⁹⁷ Alejandra Vives Vergara et Al., “Taller II Envejecimiento y permanencia en el trabajo...”.

⁹⁸ OPS, *Informe mundial sobre el edadismo*.

⁹⁹ OPS, *Informe mundial sobre el edadismo*.

4.

Recomendaciones para las empresas



Invertir en la formación en TIC y la digitalización de la población mayor

Según Sunkel & Ullmann, los programas de desarrollo de competencias digitales para la inclusión social de la población de edad avanzada deberían contar con ciertos elementos, de los cuales se pueden extraer algunas recomendaciones para las empresas. Se recalca la importancia de “fortalecer la coordinación entre las distintas entidades del sector público, el sector privado y la sociedad civil que organizan programas para promover el uso de las TIC entre las personas mayores, a fin de asegurar que los programas se potencien entre sí”¹⁰⁰. Las empresas deberían ser conscientes de la oferta formativa en cuanto a digitalización para complementarla con las aptitudes más técnicas necesarias en su puesto de trabajo.

Otra de las propuestas es “promover un desarrollo intergeneracional de competencias, de modo que las generaciones más jóvenes ayuden a las personas de edad a familiarizarse con las herramientas digitales que les sean útiles”¹⁰¹. En el ámbito de la empresa, esto implica que los trabajadores más jóvenes puedan ayudar a los de mayor edad a desarrollar sus competencias tecnológicas necesarias para el trabajo diario. La organización de la transferencia de conocimientos intergeneracional se ha mencionado a menudo entre las buenas prácticas implementadas por las empresas, según la OCDE¹⁰².

Producto del levantamiento de datos estadísticos y cualitativos desde distintas fuentes, así como a raíz de la profundización llevada a cabo en la literatura internacional sobre la inclusión de las personas mayores en el trabajo asalariado formal, se **presentan las siguientes recomendaciones dirigidas a mejorar las condiciones laborales de las personas mayores**, apoyar su inclusión y no generar situaciones de discriminación.



También resulta interesante el fomento de las oportunidades de capacitación entre pares, “donde las personas mayores que participan activamente en la sociedad digital ayuden a capacitar a las personas de edad que aún no se hayan acercado a las tecnologías digitales”¹⁰³.

Las instituciones que busquen reducir la brecha digital también debiesen identificar las diferentes trayectorias de vida de las personas mayores que les ayuden a entender de mejor manera las barreras y factores que promueven el uso de las TIC al momento de elaborar planes de acción, como también “proporcionar información sobre las cuestiones más relevantes que condicionan el uso de estas tecnologías por parte de esta población (como los bajos niveles de alfabetización, los formatos inaccesibles, el costo, la falta de familiaridad y las percepciones individuales de las TIC)”¹⁰⁴.



Promover alternativas laborales y beneficios para las personas mayores cuidadoras

Uno de los aspectos clave de la calidad del trabajo es garantizar que los trabajadores puedan encontrar un buen equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares. Esto no solo afecta al bienestar de los trabajadores sino también a su decisión de continuar trabajando o aceptar un trabajo, especialmente para las mujeres. Cada vez son más frecuentes los horarios de trabajo flexibles para combinar el trabajo y la prestación de cuidados, así como las jornadas laborales parciales que favorecen compatibilizar el tiempo

dedicado al trabajo remunerado con el destinado a suplir sus necesidades personales (OCDE)¹⁰⁵. Alternativas como el aumento de oportunidades laborales a tiempo parcial, el otorgamiento de mayor flexibilidad a los trabajadores que han superado la edad legal de jubilación, ofrecer servicios o incentivos que permitan externalizar las labores de cuidados de personas dependientes y/o con discapacidad podrían convertirse en incentivos para la mantención de las personas mayores en un trabajo asalariado formal¹⁰⁶.

En línea con lo anterior, la guía *Flexible Working for Over 50s*, desarrollada por el Centre for Ageing Better y Timewise, recomienda valorar el nivel de flexibilidad dentro del equipo de trabajo y en cada rol en concreto¹⁰⁷. Este ejercicio permitirá conocer las tareas de los diferentes puestos de trabajo y sus interdependencias. Asimismo, aconseja a las empresas que conversen con sus trabajadores sobre el significado de la flexibilidad laboral, sus beneficios, sus restricciones y sobre qué es lo que se debe de hacer a nivel individual y colectivo, con el fin de llegar a un acuerdo para alcanzar un modelo de flexibilidad conveniente tanto para los trabajadores como para la empresa.

¹⁰⁰ Guillermo Sunkel y Heidi Ullmann, “Las personas mayores de América Latina en la era digital...”.

¹⁰¹ Guillermo Sunkel y Heidi Ullmann, “Las personas mayores de América Latina en la era digital...”.

¹⁰² N. Duell, “Local economic strategies for ageing labour markets: Management practices for productivity gains of older workers”, *OECD Employment Policy Papers* 11 (2015) <https://doi.org/10.1787/5jrnwqkwpj-en>

¹⁰³ Guillermo Sunkel y Heidi Ullmann, “Las personas mayores de América Latina en la era digital...”.

¹⁰⁴ Guillermo Sunkel y Heidi Ullmann, “Las personas mayores de América Latina en la era digital...”.

¹⁰⁵ OECD, *Working Better with Age*.

¹⁰⁶ SENADIS, “II Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile”.

¹⁰⁷ Centre for Ageing Better and Timewise, *Flexible working for over 50s - A toolkit for employers*, (2020)



La flexibilidad en el puesto de trabajo también implica reevaluar la duración y organización del tiempo para mantener la productividad y evitar accidentes. Una de las medidas que puede adoptar una empresa es, por ejemplo, proporcionar periodos de descanso más largos para las personas mayores¹⁰⁸.

La OCDE y la UNECE también recomiendan a las empresas establecer incentivos para una jubilación escalonada. Las posibilidades de jubilación progresiva repercuten tanto en el volumen como en la distribución de las horas de trabajo entre los trabajadores de más edad¹⁰⁹. Una práctica común es el *Bridge Employment*, que trata la jubilación como un proceso, en lugar de una transición radical. Así, la persona continúa trabajando, pero puede optar a cambios en su dinámica de trabajo, incluyendo una mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades laborales y personales que pudiera tener en esta etapa¹¹⁰.

Asimismo, para retener a las personas mayores se recomienda a los empleadores ofrecer información a sus trabajadores mayores de 55 años sobre la posibilidad de aplicar la flexibilidad laboral y mantener un diálogo habitual con ellos varios años antes de acercarse a la edad de jubilación, ya que en muchas ocasiones los trabajadores desconocen la posibilidad de seguir trabajando bajo otras condiciones laborales¹¹¹.

En pos de promover el equilibrio entre el trabajo y las relaciones familiares,

se sugiere a las empresas contemplar un abanico de opciones para ofrecer alternativas de cuidados a sus trabajadores, en línea y de forma complementaria a las acciones que comprenda el Sistema Nacional de Cuidados desarrollado por el gobierno. Se espera que la diversidad de opciones y alternativas favorezca la integración y mantención de las personas mayores en el trabajo asalariado formal.

Más información sobre el Sistema Nacional de Cuidados en: <https://www.gob.cl/noticias/asi-funcionara-el-sistema-nacional-de-cuidados-anunciado-por-el-presidente-boric/>.

¹⁰⁸ OECD, *Working Better with Age*.

¹⁰⁹ UNECE, "Age-friendly employment: policies and practices", *UNECE Policy Brief on Ageing 9* (2011): 1-12. https://unece.org/DAM/pau/_docs/age/2011/Policy-briefs/9-Policy-Brief-Age-Friendly-Employment.pdf; N. Duell, "Local economic strategies for ageing labour markets...".

¹¹⁰ P. Matthijs Bal y Paul G. W. Jansen, "Workplace Flexibility across the Lifespan".

¹¹¹ Anne Jansen et. Al. 2019. "Does workplace flexibility help to retain older workers...".



Invertir en la capacitación y la educación continua de los trabajadores mayores

La experiencia indica que muchas personas mayores tienen serias dificultades para volver a integrarse en empleos asalariados. Esto se explica en parte por las transformaciones en los procesos de postulación a empleos y la desactualización en las habilidades requeridas para mantenerse o reintegrarse al mercado laboral. Los trabajadores que mantienen y mejoran regularmente sus competencias a lo largo de su vida laboral obtienen mejores resultados en el mercado laboral. La mejora y la actualización de las habilidades y un mayor enfoque en el aprendizaje permanente son especialmente críticos para ayudar a las personas mayores a hacer frente a las demandas de habilidades en rápida evolución debido al progreso tecnológico y la globalización¹¹². Se invita a las empresas a desarrollar planes de educación continua y capacitación para los trabajadores de diversos grupos etarios, con el objetivo de actualizar conocimientos a la par con dichas transformaciones y habilidades.

Las lecciones clave de las buenas prácticas para la capacitación de trabajadores que se acercan al final de su carrera laboral también sugieren que los programas que combinan sesiones cortas en el aula con un enfoque basado en la empresa son más efectivos para los trabajadores mayores, ya que se trata de un

aprendizaje informal y autónomo, con un claro enfoque en temas prácticos y relevantes del trabajo¹¹³.

Si bien estas iniciativas deben estar vinculadas al cargo de cada trabajador, no deben excluirse contenidos más transversales y que no necesariamente están vinculados a una labor particular. Debido a las transformaciones en el mercado laboral, muchos de los empleos que existen hoy en día, en el futuro desaparecerán o se verán drásticamente modificados. Es importante que las empresas visualicen estas transformaciones y entreguen herramientas a los colaboradores de todas las edades para que puedan adaptarse a estos cambios.

No obstante, las necesidades de formación no siempre son identificadas explícitamente ni por los empleadores ni por los propios trabajadores. Las revisiones de mitad de trayectoria profesional, en las que los empleadores organizan una evaluación de los trabajadores en un punto medio de su vida laboral, son una herramienta importante para garantizar que sus habilidades continúen ajustándose a las demandas del trabajo. Por ello, las empresas debieran identificar las necesidades de habilidades a través del diálogo con los trabajadores¹¹⁴. Los estudios de casos de buenas prácticas muestran que estas revisiones son instrumentos importantes para motivar a los trabajadores mayores y desarrollar medidas apropiadas para aumentar su productividad, adaptar mejor el entorno de trabajo y responder a sus expectativas¹¹⁵.



Para aumentar el interés y la motivación de las personas mayores para invertir en sus habilidades, las organizaciones deben implementar los mecanismos adecuados, tales como los servicios de orientación y asesoramiento profesional, que pueden ayudar a las personas mayores a comprender los beneficios del aprendizaje y tomar decisiones informadas sobre su inversión en el desarrollo de habilidades adicionales (OCDE)¹¹⁶.

La opción de que los colaboradores de más edad asuman roles de mentoría o asesoría se presenta como una alternativa para reincorporar o mantener a las personas mayores en los empleos, así como un mecanismo de integración y capacitación a nuevos colaboradores, recomendación ya mencionada en el apartado Digitalización y uso de las TIC. Según la publicación *Envejecimiento de la población en Chile. Propuesta de una hoja de ruta al 2023: Trabajo y Cambio Cultural* de la P. Universidad Católica de Chile, fomentar una comunicación intergeneracional es un mecanismo importante que permite superar barreras y prejuicios generacionales¹¹⁷. Además, esta práctica permite “estimular a las personas de más edad, así como proporcionarles nuevas habilidades y conocimientos”¹¹⁸.

Propiciar la desmitificación de ideas preconcebidas y estereotipos apunta a

una visión global de la persona, que se aleja de las consideraciones que se tienen de ella por su edad. Por esto, promover encuentros intergeneracionales aporta múltiples beneficios, como reducir la brecha y lejanía entre generaciones, favorecer la empatía y la solidaridad, e impulsar el intercambio de conocimientos y experiencias. Aunque existe una idea preconcebida de la mentoría como una relación que se da únicamente entre los trabajadores mayores y los más jóvenes, el número de trabajadores mayores va en aumento, lo cual implica que la relación de mentoría también se da de manera inversa (*reverse-mentoring*) y entre trabajadores de la misma generación¹¹⁹.

¹¹² OECD, *Working Better with Age*.

¹¹³ OECD, *Good Jobs for All in a Changing World of Work: The OECD Jobs Strategy*. (Paris: OECD Publishing, 2018) <https://doi.org/10.1787/9789264308817-en>

¹¹⁴ OECD, *Working Better with Age*.

¹¹⁵ Lindley et al, 2006, Walker y Naeyegele 2006, en N. Duell, “Local economic strategies for ageing labour markets. ...”

¹¹⁶ OECD, *Working Better with Age*.

¹¹⁷ Centro de Innovación UC, *Envejecimiento de la población en Chile - Propuesta de una hoja de ruta al 2023: Cambio cultural y trabajo*, (2020) https://issuu.com/centroinnovauca/docs/mesa_de_envejecimiento_para_issu

¹¹⁸ Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud - ISTAS-CCOO, *Trabajadores y trabajadoras mayores y salud mental*, (Valencia: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad social, 2019) <https://istas.net/sites/default/files/2019-04/Trabajadores%20y%20trabajadoras%20mayores%20y%20SL.pdf>

¹¹⁹ Julie Nyanjom, “Mentoring and the Older Worker in Contemporary Organisations: The Australian Case”, en S. Nachmias y V. Caven (eds) *Inequality and Organizational Practice. Palgrave Explorations in Workplace Stigma* (Palgrave Macmillan, 2019) https://doi.org/10.1007/978-3-030-11644-6_4



A pesar de todo lo mencionado, resulta necesario remarcar que las investigaciones sobre el desarrollo de entornos de aprendizaje relacionados con la edad han descubierto diferentes tipos de habilidades que varían según la edad, algunas de las cuales están directamente relacionadas con las personas mayores y debieran ser puestas en valor por parte de los empleadores más a menudo¹²⁰.

Los trabajadores mayores tienen conocimiento tácito y basado en la experiencia, lo que significa que poseen el saber hacer técnico y el conocimiento cognitivo, por un lado, y la comprensión, por el otro. La experiencia laboral a largo plazo puede mejorar el pensamiento estratégico, la inteligencia, la reflexión y la sabiduría. Gracias a este conocimiento tienen más habilidades para manejar situaciones laborales inciertas. Es más, son más capaces de convertir su conocimiento en estrategias y además poseen buenas habilidades sociales y madurez mental¹²¹.



Prevenir los riesgos y mantener una salud adecuada en los trabajadores mayores

Dada la brecha de acceso al trabajo asalariado formal que pueden suponer ciertos riesgos para la salud de las personas mayores, se recomienda identificar y evaluar de forma diferenciada dichos riesgos de acuerdo con la edad de

quienes se ven expuestos, y mejorar la gestión de riesgos, a la vez que se promueve la mantención de una salud adecuada en los trabajadores mayores.

Para ello, una de las herramientas que las empresas tienen a su alcance es el *Work Ability Index*, un índice que incluye variables sobre esfuerzo, autonomía, exigencias físicas, entusiasmo, actividad, educación, formación profesional, síntomas, etc. y que evalúa los diferentes factores que afectan la capacidad de trabajo de una persona, tales como el microambiente fuera del trabajo, familia, parientes y amigos; factores sociales que incluyen legislación, infraestructura, economía, servicios, incentivos, etc.; y lo más importante, el ambiente de trabajo, haciendo alusión tanto a la salud física como a la mental¹²².

Siguiendo esta línea, según la OCDE, el diseño ergonómico de los lugares de trabajo es una medida preventiva necesaria tanto para personas mayores como para trabajadores más jóvenes, para permitirles hacer frente a una vida laboral más larga¹²³.

¹²⁰ OECD, *Good Jobs for All in a Changing World of Work*.

¹²¹ Tikkanen et al., 2002; Krenn & Oehlke, 2001; Hörwick, 2003; Heidling et al. 2015, en N. Duell, "Local economic strategies for ageing labour markets...".

¹²² N. Duell, "Local economic strategies for ageing labour markets...".

¹²³ N. Duell, "Local economic strategies for ageing labour markets...".



Requiere un análisis cuidadoso de cada lugar de trabajo, teniendo en cuenta los cambios previstos en la tecnología y la organización. Las consideraciones de salud ocupacional exigen el diseño de lugares de trabajo que soporten diferentes contingencias. El trabajo debe permitir diferentes posturas y movimientos corporales, y un cambio entre las exigencias físicas y mentales. Es necesario “asegurar que todos los puestos de trabajo y actividades laborales sean revisados para adaptarlos a la persona que los ocupa, teniendo en cuenta las capacidades y limitaciones físicas de cada cual”¹²⁴.

La OCDE también afirma que las medidas sanitarias son cruciales para evitar la disminución de la productividad. Además del uso de la tecnología y la ergonomía, otras medidas se refieren a la promoción de estrategias generales relacionadas con la salud para todos los grupos de edad, tales como el seguimiento de enfermedades y ausentismo o la detección de signos tempranos de enfermedades mentales. Para mantener buenos registros de lesiones y enfermedades, la guía *Trabajadores y trabajadoras mayores y salud laboral* propone realizar ejercicios de “cartografía corporal (...) para señalar los problemas de salud e identificar tendencias, analizar los procesos de trabajo y eliminar los peligros”¹²⁵.

Otra de las propuestas presentadas en la guía es “adaptar el microclima de los lugares de trabajo para satisfacer mejor las necesidades de las personas mayores, ajustando iluminación, temperatura e instalaciones sanitarias y de bienestar”¹²⁶.

En definitiva, debiera buscarse el desarrollo de políticas de promoción de la salud que consideren el apoyo en la generación de hábitos de vida saludable, tanto físicos como mentales¹²⁷.

¹²⁴ ISTAS-CCOO, *Trabajadores y trabajadoras mayores y salud mental*.

¹²⁵ ISTAS-CCOO, *Trabajadores y trabajadoras mayores y salud mental*.

¹²⁶ ISTAS-CCOO, *Trabajadores y trabajadoras mayores y salud mental*.

¹²⁷ Elena Ordaz Castillo y Elena Ronda-Pérez, “Salud y condiciones de trabajo en trabajadores mayores”.



Eliminar discriminaciones en el proceso de selección de personal

La discriminación por edad en el ámbito laboral comienza desde el mismo momento en el que se publica una oferta de trabajo. En consideración a ello, las empresas pueden tomar varias medidas para evitar el edadismo durante el proceso de contratación.

Estas medidas comienzan por no poner límites de edad en anuncios de vacantes o utilizando el logo “50+ friendly” en ofertas de trabajo¹²⁸. Además, se puede utilizar la herramienta de currículum ciego con la finalidad de evitar la discriminación en términos de género, edad y/o nacionalidad, ya que se centra en la búsqueda de candidatos en función de las capacidades, experiencia laboral y habilidades específicas definidas en base a un perfil de cargo. De este modo, el equipo de reclutamiento podrá acceder a información personal del candidato solo durante el proceso de selección, limitando los sesgos y prejuicios, y promoviendo la igualdad de oportunidades¹²⁹.

Otra recomendación es aplicar métodos de contratación basados en

competencias, de forma que los candidatos sean seleccionados para las entrevistas con los empleadores en función de las pruebas de aptitud y sin tener en cuenta la edad o el empleo anterior. De hecho, dar más peso a las puntuaciones de las pruebas reduce la influencia del sesgo o los errores humanos, pero también puede significar renunciar a información privada valiosa, lo cual demuestra que abordar la discriminación requiere esfuerzos sostenidos y en múltiples frentes¹³⁰.

Por su parte, el SENCE sugiere la utilización de test psicométricos para generar evidencia que facilite el proceso decisional de las empresas en torno a la contratación de personal, estandarizando habilidades, competencias y destrezas, y promoviendo la identificación de sujetos con características que se adecúen al perfil del cargo requerido por el sector empresarial¹³¹.

¹²⁸ OECD, *Working Better with Age*.

¹²⁹ SENCE y ASIMET, *Centro de Vinculación Laboral para Personas Mayores Modelo experimental de Intermediación Laboral*. (SENCE, ASIMET y OTIC ASIMET, 2021) https://sence.gob.cl/sites/default/files/asimet_modelo_de_empleabilidad_para_adultos_mayores.pdf

¹³⁰ OECD, *Working Better with Age*.

¹³¹ SENCE y ASIMET, *Centro de Vinculación Laboral para Personas Mayores*.



De acuerdo con las empresas que participaron del proceso de validación del estudio mencionado, la aplicación de test psicométricos en personas mayores favorece la detección de talentos, atributos y habilidades adquiridas producto de la experiencia, lo que facilita la identificación de candidatos adecuados para las vacantes de empleo levantadas. Además, la OCDE considera que las prácticas de contratación deberían ser más neutrales respecto a la edad, y las negociaciones entre los interlocutores sociales sobre el salario y las condiciones de trabajo deberían buscar que los vínculos con la edad o la antigüedad en el servicio sean menos automáticos, poniendo más énfasis en las habilidades y la productividad reales¹³².

Finalmente, se extrae del estudio del SENCE que el desarrollo de una cultura empresarial integradora resulta fundamental para lograr procesos efectivos de inserción laboral de personas mayores¹³³. En consecuencia, el proceso de búsqueda de vacantes de empleo debiese considerar herramientas que permitan identificar historias, ritos y/o creencias asociados a la valorización de la vejez productiva en el mercado del trabajo.



Reorganizar el trabajo y la asignación de tareas de trabajadores mayores

Según la OCDE, el aumento de la movilidad interna dentro de la empresa y el aumento de la flexibilidad laboral son elementos importantes en una estrategia hacia el envejecimiento activo, ya que combinan el empleo de toda una vida

y la retención de los trabajadores mayores y, al mismo tiempo, responde a los requisitos de flexibilidad de los empleadores y la necesidad de aprovechar al máximo las capacidades de cada trabajador¹³⁴. La literatura proporciona evidencia respecto de la importancia de la movilidad ocupacional como factor de prevención de problemas en el desempeño de los trabajadores mayores. Un aspecto que lo explica es que si los trabajadores mayores continúan realizando el mismo tipo de trabajo, tienden a especializarse cada vez más en un campo más limitado.

La movilidad ocupacional es alta entre los grupos más jóvenes, pero baja entre los grupos de edad mayores, lo que genera el riesgo de que la dinámica del mercado de trabajo se vea obstaculizada por el envejecimiento de la mano de obra. Por ello, reorganizar el trabajo para minimizar el efecto negativo de la reducción de la productividad, distribuir la carga de trabajo y la presión del tiempo o maximizar los beneficios de las fortalezas de los trabajadores mayores incluye asignar tareas a los trabajadores mayores en las que tienen una ventaja comparativa. Los estudios de casos de empresas muestran que la rotación de tareas es uno de los instrumentos para mantener motivados a los trabajadores¹³⁵.

¹³² OECD, *Working Better with Age*.

¹³³ SENCE y ASIMET, *Centro de Vinculación Laboral para Personas Mayores*.

¹³⁴ N. Duell, "Local economic strategies for ageing labour markets...".

¹³⁵ N. Duell, "Local economic strategies for ageing labour markets...".



Checklist de recomendaciones

DIGITALIZACIÓN Y USO DE LAS TIC

- Mapear ofertas de capacitación digital de diferentes organismos públicos y privados para ofrecer capacitaciones técnicas referentes a los puestos de trabajo que las complementen.
- Vincular a personas jóvenes y mayores de la organización para que las primeras ayuden a las segundas a familiarizarse con las herramientas digitales.
- Agrupar a personas mayores con diferentes niveles de conocimiento digital para que compartan aprendizajes y experiencias, y que se ayuden mutuamente en la capacitación.
- Encuestar a las personas mayores de la organización para comprender las barreras que condicionan el uso de las TIC.

FLEXIBILIDAD DE LA JORNADA LABORAL Y ALTERNATIVAS DE CUIDADOS

- Implementar políticas de horarios flexibles para que las personas mayores que realizan trabajo de cuidados o no remunerado puedan compatibilizarlo con su actividad laboral.
- Ofrecer jornadas laborales parciales a aquellas personas mayores que deseen continuar trabajando, pero a un ritmo más pausado, para dedicarse también a otras actividades que satisfagan sus necesidades personales.
- Reorganizar los tiempos de trabajo, proporcionando periodos de descanso más largos para las personas mayores.
- Establecer incentivos para una jubilación escalonada, que repercuta tanto en el volumen como en la distribución de las horas de trabajo.
- Ofrecer información a los trabajadores sobre la posibilidad de aplicar la flexibilidad laboral y mantener un diálogo habitual con ellos respecto a sus necesidades e intereses.



CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN CONTINUA

- ❑ Desarrollar planes de capacitación para los colaboradores de diversos grupos etarios, con el objetivo de actualizar conocimientos que les faciliten mantenerse en el mercado laboral.
- ❑ Estudiar las previsiones de transformación del mundo laboral para adelantarse a las necesidades que existirán en el futuro y ofrecer educación continua en herramientas que permitan adaptarse a ellas.
- ❑ Llevar a cabo revisiones estratégicas de mitad de trayectoria profesional para reevaluar e identificar nuevas habilidades necesarias para las personas mayores en el desempeño de su trabajo.
- ❑ Ofrecer servicios de orientación y asesoramiento profesional para motivar a las personas mayores a invertir en su capacitación.
- ❑ Promover tanto los encuentros intergeneracionales como las mentorías entre personas mayores para que los trabajadores de todas las edades se acompañen y capaciten entre sí.
- ❑ Poner en valor el conocimiento y las capacidades que caracterizan a los trabajadores mayores para aprovechar al máximo su potencial.

PREVENCIÓN DE RIESGOS Y MANTENCIÓN DE UNA SALUD ADECUADA

- ❑ Identificar y evaluar de forma diferenciada los riesgos para la salud física y mental de acuerdo con la edad de quienes se ven expuestos, para identificar problemáticas que pueden afectar particularmente a los trabajadores mayores.
- ❑ Mantener un diseño ergonómico óptimo en el lugar de trabajo para prevenir riesgos y permitir a las personas mayores hacer frente a una vida laboral más larga en mejores condiciones de salud.
- ❑ Promover una estrategia global respecto a la salud con acciones como el seguimiento de causas de licencias médicas y ausentismo, la cartografía o mapeo corporal de los trabajadores o la detección de signos tempranos de problemáticas ligadas a la salud mental.
- ❑ Adaptar el microclima de los lugares de trabajo en cuanto a iluminación, temperatura e instalaciones para satisfacer mejor las necesidades de las personas mayores.



PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- ❑ Publicar ofertas de trabajo no discriminatorias y que busquen candidatos de todas las edades.
- ❑ Aplicar la herramienta de currículum ciego para evitar sesgos a la hora de aceptar o descartar perfiles para la próxima fase del proceso de selección.
- ❑ Aplicar métodos de contratación basados en competencias o test psicométricos para identificar sujetos con características que se adecuen al perfil del cargo requerido independientemente de la edad que tenga.
- ❑ Evitar vincular automáticamente el salario con la edad o la antigüedad, poniendo más énfasis en las habilidades y la productividad reales.
- ❑ Desarrollar una cultura empresarial integradora para atraer a candidatos del colectivo de personas mayores.

REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y ASIGNACIÓN DE TAREAS

- ❑ Aumentar la movilidad interna -con la consiguiente variación de tareas- de los trabajadores mayores, para aumentar su productividad y motivación.
- ❑ Asignar tareas a los trabajadores mayores en las que tienen una ventaja comparativa, para aprovechar al máximo sus capacidades.

5



Conclusiones





Hacer frente a los desafíos del futuro del trabajo **requiere de la participación y el compromiso de diversos actores sociales**. Las empresas y organizaciones empleadoras tienen la oportunidad de tomar un rol activo en el avance hacia nuevas dinámicas laborales, siempre velando por la **generación de culturas que contribuyan a la creación y mantención del trabajo decente**.

En este sentido, no solo es importante que las empresas se adapten física y organizacionalmente para recibir y/o mantener de forma adecuada a trabajadores de mayor edad, también es fundamental para la sostenibilidad de estas medidas que tanto los altos cargos, las áreas de contratación y toda la plantilla sean conscientes de las ventajas asociadas a la presencia de personas mayores en las organizaciones.



Desde la tendencia a un menor ausentismo y un alto nivel ético y de fiabilidad, hasta un mayor enfoque hacia la resolución de problemas, o su alto valor como mentores y su aporte a la moral interna a través de una figura de autoridad, son aspectos que deben ser considerados en tanto que contribuyen de manera transversal a la organización¹³⁶. Asimismo, es necesario reparar en que la mayor parte de las brechas identificadas, como las dificultades asociadas al uso de tecnología, las características de la jornada laboral y la discriminación a causa de la edad, pueden ser acortadas por las empresas, ya sea de manera individual o colectiva, sin requerir grandes inversiones económicas. Incluso desafíos como la condición de salud o la dificultad de compatibilizar labores de cuidado son aspectos que las empresas pueden abordar a través de acompañamiento y apoyo.

Más allá de las formas y los medios que cada empresa adopte para disminuir estas brechas, es fundamental considerar las iniciativas desarrolladas no solo como acciones tendientes a apoyar a un grupo de personas en particular, sino que también como estrategias que permitirán a la organización adaptarse de mejor forma a los cambios que se avecinan en el mundo del trabajo, aprovechando el valor que las personas mayores pueden entregar en este proceso.

¹³⁶ Pedro Moreno da Fonseca, "Prolongar la vida laboral de forma equilibrada: Políticas y prácticas organizativas. La extensión de la vida laboral y el trabajo decente para las personas mayores".



6. Referencias

The background of the slide features a light blue bar chart with four bars of increasing height from left to right. A large, light blue arrow points upwards and to the right, starting from the top of the first bar and extending towards the top right corner of the slide.



Antonopoulos, Rania e International Labour Office. “The unpaid care work - paid work connection”. Ginebra: OIT, 2009.

https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay/alma994274043402676/41ILO_INST:41ILO_V2

Bal, P., S. Jong, P. Jansen y A. Bakker. 2012. “Motivating Employees to Work Beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate.” *Journal of Management Studies* 49, 2 (2012): 306–331. DOI: 10.1111/j.1467 – 6486.2011.01026.x

Bal, P. y Paul Jansen. “Workplace Flexibility across the Lifespan” *Research in Personnel and Human Resources Management* 34 (2016): 43-99. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S0742-730120160000034009/full/html>

Benavides Salazar, Paula y Consuelo Fernández Carter. *Sistema de pensiones en Chile: Desafíos y opciones para avanzar en equidad de género*. Santiago: Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), 2019. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/chile/15524.pdf>

Cahill, E., M. D. Giandrea y J. F. Quinn, “Bridge employment”, en M. Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement*. New York: Oxford University Press, 2013, 293-310.

Centre for Ageing Better and Timewise. *Flexible working for over 50s - A toolkit for employers*. 2020. <https://ageing-better.org.uk/sites/default/files/2021-08/Timewise-flex-working-over%2050s-toolkit.pdf>

Centro de Innovación UC. *Envejecimiento de la población en Chile - Propuesta de una hoja de ruta al 2023: Cambio cultural y trabajo*. 2020. https://issuu.com/centroinnovauc/docs/mesa_de_envejecimiento_para_issu

Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE - UC) y OTIC del Comercio, Servicios y Turismo. *Trabajo y personas mayores en Chile: Lineamientos para una política de inclusión laboral - Estudio nacional en personas entre 55 y 74 años*. Santiago: Salesianos Impresores, 2018. <https://sociologia.uc.cl/wp-content/uploads/2018/03/trabajo-y-psms-en-chile-web.pdf>

CEPAL. *Estrategia regional de implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento*. Santiago: CEPAL, Naciones Unidas, 2004. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2786/S2004002_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CEPAL y OIT. *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe - La inserción laboral de las personas mayores: necesidades y opciones*. Santiago: Naciones Unidas, 2018. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43603/1/S1800398_es.pdf



CIEDESS. Estudio del consejo consultivo previsional: “*Caracterización y análisis del mercado laboral para personas mayores de 55 años en Chile*”. Santiago: CIEDESS, 2021. <https://www.previsionsocial.gob.cl/sps/download/estudios-previsionales/publicaciones/documentos-de-trabajo/2019-2020/Caracterizacion-y-analisis-del-Mercado-laboral-para-personas-mayores-de-55-anos-en-Chile.pdf>

Duell, N. “Local economic strategies for ageing labour markets: Management practices for productivity gains of older workers”. OECD Employment Policy Papers 11 (2015) <https://doi.org/10.1787/5jrnwqkwpjxj-en>

Fundación Casa de la Paz. Guías Chile: *Derechos Humanos y Empresas - Personas Mayores*. Santiago: F. Casa de la Paz, 2020. <https://www.casadelapaz.cl/derechoshumanosyempresas/wp-content/uploads/2020/09/GUI%CC%81A-MAYORES.pdf>

Gonzalvez Torralbo, Herminia. “Género, cuidados y vejez: Mujeres «en el medio» del trabajo remunerado y del trabajo de cuidado en Santiago de Chile.” *Revista Prisma Social* 21 (2018): 194–218. <https://revistaprimasocial.es/article/view/2445>

HelpAge International. *Conservar nuestra dignidad. Lo que dicen las personas mayores sobre su derecho de acceso a la justicia, y su derecho al trabajo y acceso al mercado laboral*. Londres: HelpAge International, 2019. <https://www.helpage.es/conservar-nuestra-dignidad>

Instituto Nacional de Estadísticas. “Encuesta Nacional del Empleo 2021”. INE. Último acceso 06 de octubre de 2022. <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/economia/encuesta-nacional-del-empleo>
 Instituto Nacional de Estadísticas. “Esperanza de vida - Población.” INE. Último acceso 29 de septiembre de 2022. <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/poblacion/esperanza-de-vida>

Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud - ISTAS-CCOO. 2019. *Trabajadores y trabajadoras mayores y salud mental*. Valencia: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad social, 2019. <https://istas.net/sites/default/files/2019-04/Trabajadores%20y%20trabajadoras%20mayores%20y%20SL.pdf>

Jansen, Anne, Melanie Höchner, Hartmut Schulze y Martina Zoelch. “Does workplace flexibility help to retain older workers in their career jobs up to and beyond retirement age? A qualitative study in the knowledge-intensive sector in Switzerland.” *Die Unternehmung* 73 (2019): 229-249. https://econpapers.repec.org/article/nmsuntern/10.5771_2f0042-059x-2019-3-229.htm

Mein, G., P. Martikainen, H. Hemingway, S. Stansfeld y M. Marmot. “Is retirement good or bad for mental and physical health functioning? Whitehall II longitudinal study of civil servants”. *J Epidemiol Community Health* 57, 1 (2003): 46-49. <https://jech.bmj.com/content/57/1/46>



Ministerio de Desarrollo Social y Familia. “Encuesta Casen en Pandemia 2020.” Observatorio Social. Último acceso 06 de octubre de 2022. <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-en-pandemia-2020>

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. “Encuesta de Bienestar Social 2021.” Observatorio Social. Último acceso 06 de octubre de 2022. <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-bienestar-social>

Moreno Da Fonseca, Pedro. *Prolongar la vida laboral de forma equilibrada: Políticas y prácticas organizativas. La extensión de la vida laboral y el trabajo decente para las personas mayores*. Conversatorio virtual: OIT Cono Sur, 2021. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=LYZV5D7azVg>

Naciones Unidas. “Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.” Objetivos de Desarrollo Sostenible. Último acceso 06 de octubre de 2022. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Ng, Eddy S. y Alan Law. 2014. “Keeping Up! Older Workers’ Adaptation in the Workplace after Age 55.” *Canadian journal on aging = La revue canadienne du vieillissement* 33, 1 (2014): 1-14. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24345532/>
Nyanjom, Julie. “Mentoring and the Older Worker in Contemporary

Organisations: The Australian Case”, en S. Nachmias y V. Caven (eds) *Inequality and Organizational Practice. Palgrave Explorations in Workplace Stigma*. Palgrave Macmillan, 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11644-6_4

Observatorio del Envejecimiento UC. *Mujeres y Envejecimiento: Brechas y desafíos*. PUC y Confuturo, 2020. https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2020/06/mujeres_y_envejecimiento.pdf

Observatorio del Envejecimiento UC. *¿Está Chile preparado para envejecer?*. PUC y Confuturo, 2021. https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2021/03/Reporte-%C2%BFEsta%CC%81-Chile-preparado-para-envejecer__v7.pdf

Okumura, Masato, Marco Stampini, César Buenadicha, Ana Castillo, Fermín Vivanco, Mario Alberto Sánchez, Pablo Ibararán y Paula Castillo. *La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2020. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-economia-plateada-en-America-Latina-y-el-Caribe-El-envejecimiento-como-oportunidad-para-la-innovacion-el-emprendimiento-y-la-inclusion.pdf>



Organización de Estados Americanos – OEA. “Convención Interamericana Sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores (A-70)”. OEA: Washington, D.C., 2015. https://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_A-70_derechos_humanos_personas_mayores.asp

OECD. *Good Jobs for All in a Changing World of Work: The OECD Jobs Strategy*. Paris: OECD Publishing, 2018. <https://doi.org/10.1787/9789264308817-en>

OECD. *Working Better with Age, Ageing and Employment Policies*. Paris: OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/c4d4f66a-en>

OECD. *Perspectivas económicas de América Latina 2020: Transformación digital para una mejor reconstrucción*. Paris: OECD Publishing, 2020. <https://doi.org/10.1787/f2fdced2-es>

Ordaz Castillo, Elena y Elena Ronda-Pérez. “Salud y condiciones de trabajo en trabajadores mayores.” *Medicina y Seguridad del Trabajo* 61, 240 (2015): 314-324. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2015000300002>

Organización Internacional del Trabajo. *Una sociedad inclusiva para una población que envejece: El desafío del empleo y la protección social*. Madrid: OIT, 2002. <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/oit-sociedad-01.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. *Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2019. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_711699.pdf

Organización Internacional del Trabajo. *Trabajar para un futuro más prometedor – Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo*. Ginebra: OIT, 2019. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf

Organización Mundial de la Salud. *Informe mundial sobre el edadismo: resumen (Global report on ageism: executive summary)*. OMS, 2021. https://cdn.who.int/media/docs/default-source/2021-dha-docs/9789240020542-spa815227db1b8a433486062b69974950fc.pdf?sfvrsn=d7ff4d94_13&download=true

Organización Mundial de la Salud. “Década del Envejecimiento Saludable”. Último acceso 06 de octubre de 2022. <https://www.who.int/es/initiatives/decade-of-healthy-ageing>

Organización Mundial de la Salud y Organización Internacional del Trabajo. *WHO/ILO joint estimates of the work-related burden of disease and injury, 2000-2016: global monitoring report*. Ginebra: OMS y OIT, 2021. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/publication/wcms_819788.pdf



Organización Mundial de la Salud. “Envejecimiento: edadismo.” Preguntas Frecuentes. Último acceso 06 de octubre de 2022. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/ageing-ageism>

Organización Panamericana de la Salud. *Informe mundial sobre el edadismo*. Washington: Organización panamericana de Salud, 2021. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/55871>

PNUD, FAO, OIT, SNU Chile y SENAMA. *Personas mayores y trabajo no remunerado en Chile. Perspectiva y valoración económica*. Santiago: NODO Series 60+, 2021. https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_787423/lang-es/index.htm

Pontificia Universidad Católica de Chile, Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) y Caja Los Andes. 2013. *CHILE Y SUS MAYORES - Resultados Tercera Encuesta Nacional Calidad de Vida en la Vejez* (2013). Pontificia Universidad Católica de Chile, 2014. <http://www.senama.gob.cl/storage/docs/Resultados-Tercera-Encuesta-Nacional-Calidad-de-Vida-en-la-Vejez-2013.pdf>

Razavi, Sarah (dir.) *What is the real value of unpaid work?* UN Women, 2017. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fcqt0QzgUFU&t=6s>

Reimers, Fernando M. y Connie K. Chung. *Enseñanza y aprendizaje en el siglo XXI: Metas, políticas educativas y currículo en seis países*. México: Fondo de Cultura Económica, 2016.

SENADIS. *Feminización del cuidado y personas con discapacidad. Diagnóstico desde fuentes y registros administrativos*. Santiago: Departamento de estudios, 2019. <https://www.senadis.gob.cl/descarga/i/6167>

SENADIS. “II Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile”. Último acceso 06 de octubre de 2022. https://www.senadis.gob.cl/pag/355/1197/ii_estudio_nacional_de_discapacidad

SENAMA. “Derechos humanos de las personas mayores en Chile en tiempos de pandemia: acciones de promoción desde el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)”. CEPAL, *Boletín de Envejecimiento y Derechos de las Personas Mayores en América Latina y el Caribe* 19 (2021). <https://www.cepal.org/es/enfoques/derechos-humanos-personas-mayores-chile-tiempos-pandemia-acciones-promocion-servicio>

SENAMA. “Glosario Gerontológico”. http://www.senama.gob.cl/storage/docs/GLOSARIO_GERONTOLOGICO.pdf



SENCE y ASIMET. *Centro de Vinculación Laboral para Personas Mayores Modelo experimental de Intermediación Laboral*. SENCE, ASIMET y OTIC ASIMET, 2021. https://sence.gob.cl/sites/default/files/asimet_modelo_de_empleabilidad_para_adultos_mayores.pdf

Siegrist, Johannes. “Work, health and welfare: New challenges.” *International Journal of Social Welfare* 15, 1 (2006): 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2006.00439.x>

Sunkel, Guillermo y Heidi Ullmann. “Las personas mayores de América Latina en la era digital: superación de la brecha digital.” *Revista de la Cepal* 127 (2019): 243-268. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44580/1/RVE127_Sunkel.pdf

Superintendencia de Pensiones. *Base de datos de pensiones según años cotizados*. <https://www.spensiones.cl/apps/bdp/index.php>

Superintendencia de Pensiones. “Pensión de vejez.” SP. Último acceso 06 de octubre de 2022. <https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/w3-propertyvalue-9921.html>

UNECE. “Age-friendly employment: policies and practices.” *UNECE Policy Brief on Ageing* 9 (2011): 1-12. https://unece.org/DAM/pau/_docs/age/2011/Policy-briefs/9-Policy-Brief-Age-Friendly-Employment.pdf

Universidad del Desarrollo, CIPEM y Los Héroes. *Uso del internet en Personas Mayores*. 2015. <https://cipem.cl/estudios/conversatorios/4.4.pdf>

Vives Vergara, Alejandra, Agustín Molina, Nora Gray y Francisca González. “Taller II Envejecimiento y permanencia en el trabajo, condiciones de empleo, trabajo y salud - Insumos para una discusión sobre protección de la salud de los trabajadores y trabajadoras en torno a la edad de la jubilación”. Presentación, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2016. <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/content/uploads/2016/11/Presentacion-Alejandra-Vives.pdf>

7



Anexos





Anexo 1. Metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8

Metas ODS 8

- 8.1** Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados.
- 8.2** Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.
- 8.3** Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.
- 8.4** Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.
- 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor**
- 8.6** De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación



8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.

8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

8.9 De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.

8.a Aumentar el apoyo a la iniciativa de ayuda para el comercio en los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, incluso mediante el Marco Integrado Mejorado para la Asistencia Técnica a los Países Menos Adelantados en Materia de Comercio.

8.b De aquí a 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.

** Destacadas en negrita aquellas metas que dan cuenta de derechos vinculados a la empleabilidad, las oportunidades, y la modalidad y condiciones laborales de todos los seres humanos, incluidas las personas mayores.*



Anexo 2. Cuestionario consulta a empresas Grupo de Empresas Líderes por el ODS 8

1. *Nombre y apellido de quién contesta: pregunta abierta*
2. *Cargo: pregunta abierta*
3. *Correo electrónico de contacto: pregunta abierta*
4. *Nombre de la empresa: pregunta abierta*
5. *Actividad (sector y rubro): pregunta abierta*
6. *Cantidad total de trabajadores: pregunta abierta*
7. *Número de trabajadores sobre 60 años: pregunta abierta*
8. *Indique los tipos de cargos a los que pertenecen los trabajadores +60: pregunta selección múltiple*
 - a. Alta dirección
 - b. Técnicos superiores y medios
 - c. Operario(a)
 - d. Profesional/técnico(a)
 - e. Mentor(a)/ asesor(a)
 - f. Otras
9. *¿Qué tipo de jornada comprenden estos cargos en los trabajadores sobre 60 años?: pregunta selección múltiple*
 - a. Parcial
 - b. Completa
 - c. Por turnos
 - d. Otras
10. *¿La empresa cuenta con iniciativas específicas para trabajadores sobre 60 años? (convenios particulares para beneficios, programas internos para facilitar acceso a información, capacitaciones específicas...): pregunta selección dicotómica*
 - a. Sí
 - b. No
11. *De ser sí, ¿cuáles? (describir): pregunta abierta*



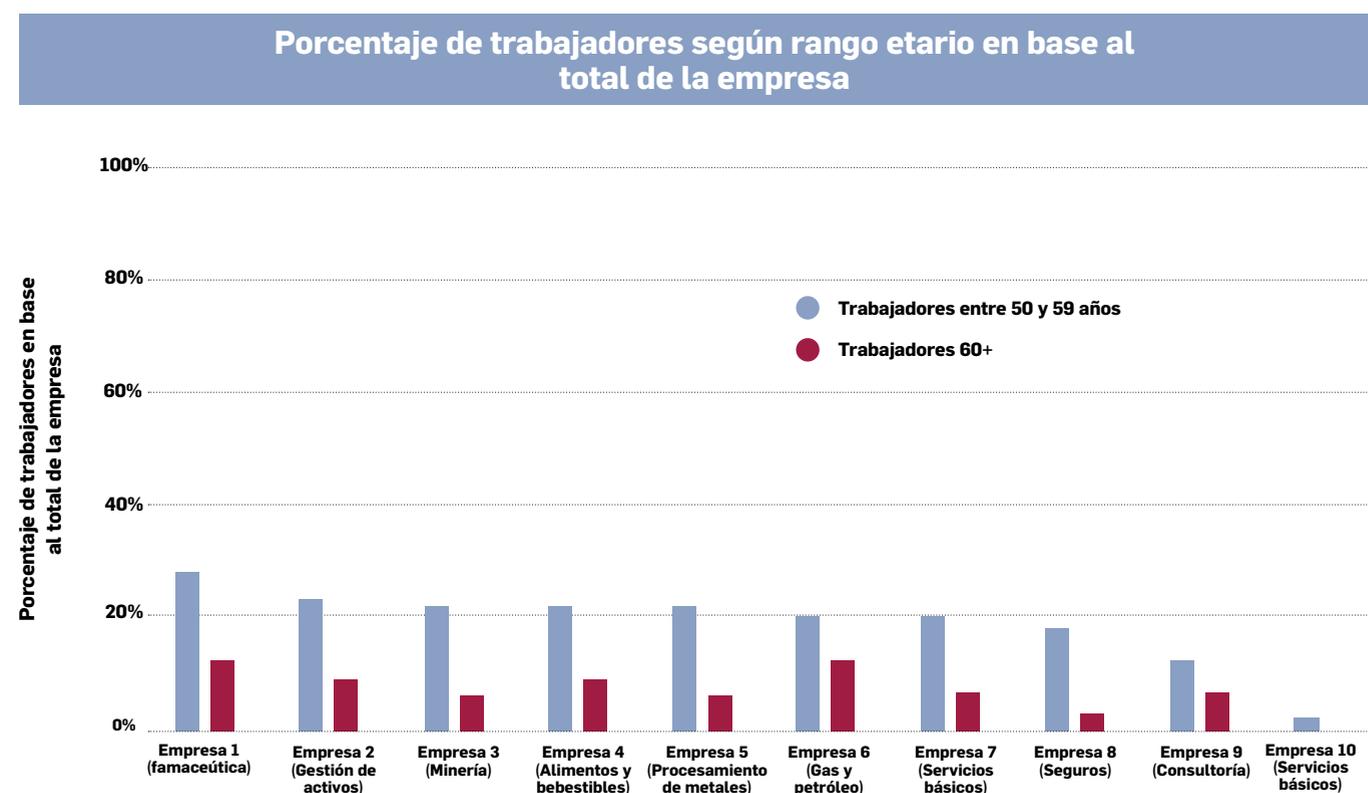
12. *¿Algunas de estas iniciativas descritas tiene algún enfoque de género y/o de grupo vulnerable? ...): pregunta selección dicotómica*
- a. Sí
 - b. No
13. *¿Qué alternativas ofrece su empresa a sus trabajadores en edad de jubilación (mujeres 60 años, hombres 65 años)?: pregunta abierta*
14. *Número de trabajadores entre 50 y 59 años: pregunta abierta*
15. *Indique los tipos de cargos a los que pertenecen los trabajadores entre 50 y 59: pregunta selección múltiple*
- g. Alta dirección
 - h. Técnicos superiores y medios
 - i. Operario(a)
 - j. Profesional/técnico(a)
 - k. Mentor(a)/ asesor(a)
 - l. Otras
16. *¿Qué tipo de jornada comprenden estos cargos en los trabajadores entre 50 y 59?: pregunta selección múltiple*
- e. Parcial
 - f. Completa
 - g. Por turnos
 - h. Otras
17. *¿Está pensando incorporar, retener y/o reubicar trabajadores sobre 50 años en el corto plazo? pregunta selección dicotómica*
- a. Sí
 - b. No
18. *Señale si su compañía ha desarrollado cursos o talleres de capacitación con foco en los trabajadores +50: pregunta abierta*



Anexo 3. Resultados de la consulta a 10 empresas del Grupo de Empresas Líderes por el ODS 8

A continuación se presentan los principales hallazgos y observaciones obtenidas de la consulta realizada a 10 empresas participantes del grupo de trabajo promotor de este documento, sobre la situación en la que se encuentran sus colaboradores mayores de 50 y 60 años, así como las iniciativas que han adoptado para los colaboradores que se encuentran en edad de jubilación.

Del universo de trabajadores considerados en este levantamiento, un 21% corresponde a colaboradores de entre 50 y 59 años y un 7% a colaboradores de 60 años o más. Al analizar exclusivamente la proporción de colaboradores de más de 50 años, se evidencia que los sectores con menor porcentaje de representación son los de Servicios Básicos, Seguros y Consultoría, mientras que las empresas con mayor porcentaje de colaboradores de más de 50 años corresponden a los rubros de Farmacéutica, Gestión de Activos y Explotación de hidrocarburos.





En relación a los tipos de trabajo, tanto en el grupo de personas entre 50 y 59 años como el de 60 años y más cuentan con trabajadores operarios, profesionales técnicos, técnicos superiores y medios y altos directivos. En el último grupo, también se identifican mentores o asesores.

Respecto a la jornada laboral en la que se desempeñan los colaboradores de estos grupos etarios, se evidencia que prima la jornada completa en todas las empresas consultadas. A pesar de que ha sido considerado como una alternativa para incentivar la incorporación de personas mayores al mundo laboral, solo un 20% de las empresas dan oportunidades de trabajo con jornada parcial para los colaboradores de 60 años y más, y en el caso de los colaboradores entre 50 y 59 años es aún menor, sólo un 10%. Asimismo, la mitad de las empresas cuentan con jornadas por turnos para colaboradores de 50 años o más.

Solamente tres de las diez empresas consultadas manifiestan considerar la aplicación de iniciativas dirigidas a incorporar, retener y/o reubicar a los trabajadores sobre 50 años en el corto plazo. Esto permite suponer que no hay un marcado interés por parte de las empresas por retener a los trabajadores que se acercan a la edad de jubilación.

Por otro lado, solo cuatro de las diez empresas consultadas desarrollan iniciativas dirigidas a este grupo, las cuales están orientadas principalmente a preparar los procesos de jubilación, ya sea con capacitaciones, talleres sobre qué hacer luego de jubilarse o programas de retiro voluntario, que permiten acceder a beneficios adicionales en la etapa de jubilación. También se destacan beneficios de salud para estos grupos etarios, así como depósitos convenidos¹³⁷.

Finalmente, cabe señalar que ninguna empresa declaró tener iniciativas dirigidas a los trabajadores de este grupo etario que consideren un enfoque de género y/o vulnerabilidad.

¹³⁷ Los depósitos convenidos consisten en un ahorro adicional que permite mejorar o adelantar la pensión. La particularidad de este ahorro radica en que debe ser acordado entre la empresa y el trabajador. Por una parte, permite a la empresa disminuir la base imponible sobre la que se calcula el Impuesto a la Renta de Primera Categoría, mientras que para el trabajador supone un incremento en el monto de su pensión.



Anexo 4. Pauta entrevista instituciones

En marco de progresivo aumento del envejecimiento en la población chilena, las empresas que forman parte del grupo de trabajo por el ODS 8 dedicado a trabajo decente y crecimiento económico, junto a Sura Asset Management buscan levantar un proyecto con impacto, destinado a conocer la realidad de las personas mayores ocupadas. La finalidad es identificar las brechas de competencias laborales al interior de las empresas y contribuir directamente al cambio de ellas, a partir del levantamiento de buenas prácticas. El producto final será una “Guía para el abordaje del envejecimiento para empresas”. La entrevista en cuestión está dedicada principalmente a conocer características de personas mayores que son parte de Sence, ChileValora y Laborum.

I. Preguntas introductorias

1. ¿Cuál es la relación que la compañía tiene con personas mayores activas? Comente su experiencia en general
2. ¿La empresa ha puesto al servicio capacitaciones para las personas mayores?
3. ¿Es para las personas mayores un problema la inserción laboral luego de los 60+? ¿Cómo lo perciben desde la empresa?
4. ¿Han identificado brechas de competencias en la población mayor? ¿Cuáles serían las más complejas de abordar?



II. Postulación a empleos

1. ¿Qué porcentaje de postulantes son mayores de 60 años?
2. ¿Qué tipo de labores desarrollan las personas mayores que trabajan en la organización? ¿Tienen condiciones distintas o especiales?
3. ¿Se tiene alguna información de la renta promedio de los puestos a los cuales postulan las personas mayores que trabajan en Laborum/Sence/Chile Valora?
4. ¿Se sabe el perfil/formación promedio? (Estudios, cargos pasados, años de experiencia efectiva, género, etc.)
5. ¿Se ha evaluado la brecha digital en el proceso de postulación a empleos? Comparación con búsqueda/postulación tradicional
6. ¿Existe la posibilidad de postulación no digital? ¿Quién la usa?

III. Habilidades y capacidades

1. ¿Cuentan con diplomas, capacitaciones o herramientas adicionales a la formación de cada trabajador/a?
 - 1.1. De ser así, ¿son herramientas para mejorar sus capacidades o para fomentar un cambio de área?
2. En el caso de las personas mayores con empleo, ¿su experiencia laboral está relacionada a su trabajo actual?
3. ¿Existen programas de capacitación enfocados a que ellos sean los “capacitadores”? (Transferencia de conocimiento y experiencia).
4. ¿Cuentan con programas de capacitación para gente con habilidades obsoletas? Si no es así ¿Cuál es la herramienta que permite la actualización de las habilidades y del conocimiento en la empresa?
5. ¿Cómo se hace el levantamiento de habilidades nuevas para gente con habilidades obsoletas en la empresa?



IV. Empresa y bienestar

1. ¿Cómo se ha visto beneficiada la organización con la incorporación (o mantención) de este grupo etario? ¿Cuáles son los beneficios de tenerlos?
2. ¿Qué políticas públicas o medidas deberían promoverse en Chile para que más personas mayores se incorporen al mercado laboral o no se retiren tan tempranamente de él?





Pacto Global

Red Chile