Empresas con Experiencia

Resultados de la Mesa Regional

un trabajo realizado con el objetivo de transitar hacia un futuro de

"Empresas amigables con la edad"

marzo 2022

Proyecto organizado por:

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

SeniorLab
Laboratorio de innovación social en vejez y envejecimiento

Proyecto financiado por:

stgo GOBIERNO REGIONAL METROPOLITANO DE SANTIAGO

CORE CONSEJO REGIONAL Gobierno Regional Metropolitano de Santiago

Colaboran en este proyecto:

SENAMA & CPC

INDICE

Introducción **3**

Avanzando hacia un futuro de Empresas con Experiencia **5**

¿Cómo fue posible? Aspectos Metodológicos de la Mesa Regional 6

¿Quiénes lo hicieron posible? Participantes de la Mesa Regional 8

La voz mayor: Definición de "Empresa amigable con la edad" **10**

Un instrumento plateado: Modelo de Acompañamiento para Empresas con Experiencia. **14**

Declaración de principios del modelo 15

Presentación del Modelo 23

1.: Introducción

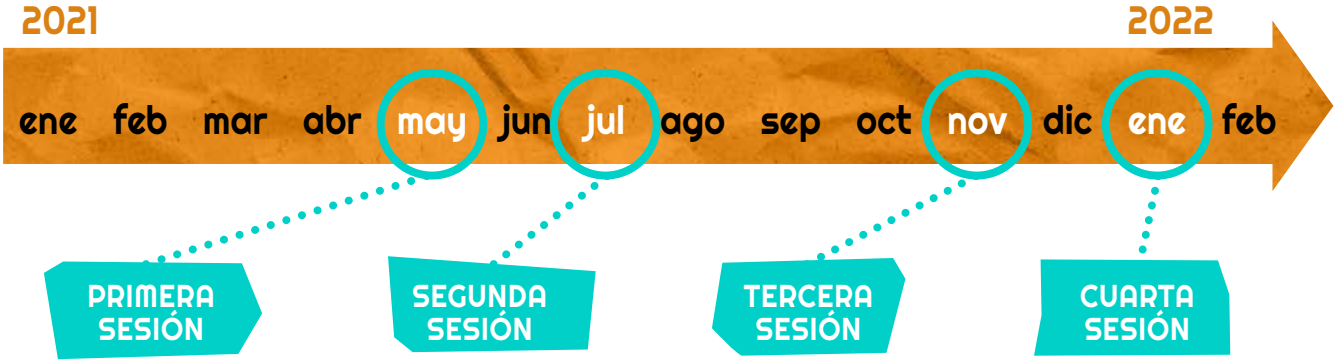
La Mesa Regional de trabajo está inserta dentro del proyecto “Empresas con experiencia”. Este proyecto tiene como finalidad acompañar al sector privado en el logro de un cambio de mirada en torno a la vejez, el que se logra mediante un modelo de gestión de la edad, en el que se incluyen prácticas amigables con la edad. Lo anterior, con miras hacia mejorar las condiciones de empleo, y generar más y mejores oportunidades de trabajo. Así, SeniorLab UC ha levantado un trabajo participativo multisectorial, el que incluye a actores provenientes del mundo público y privado, quienes a través de la contribución de sus conocimientos y experiencias durante 4 sesiones de trabajo, han permitiendo construir, iterar y validar tres productos de los cuales el presente documento da cuenta.

La Mesa Regional tuvo un carácter consultivo, cuya coordinación, convocatorias, y preparación del material se encuentra a cargo de SeniorLab UC, mientras que los miembros/as de la mesa tendrán un rol central en validar estos insumos y aportar desde sus respectivas disciplinas.

En cada reunión de la Mesa, existió un facilitador/a, quién dirige los temas a trabajar durante la sesión. Luego de cada sesión se envía a los participantes de la una minuta con el resumen de los temas trabajados y/o los compromisos adquiridos. Las sesiones de las mesas de trabajo se realizaron los días viernes, con una jornada de trabajo que va desde las 10:00 hasta las 11:30 horas.

De manera paralela al trabajo que se realiza directamente en la Mesa, el equipo de coordinación realiza un trabajo entre sesiones que implica la incorporación de los comentarios obtenidos durante la sesión a los documentos escrutinados (diagnóstico, indicadores, modelo). El resultado de este trabajo es enviado a los y las integrantes de la mesa (brochure), en conjunto con el informe de los temas tratados durante la sesión anterior, y la convocatoria a la siguiente sesión.

La programación de las sesiones se puede visualizar en la Figura 1.



PRIMERA SESIÓN

Inicio del trabajo

Presentar participantes y objetivos de la mesa

¿Qué es una empresa amigable con la edad?

SEGUNDA SESIÓN

Concepto "Empresa amigable con la edad"

Experiencias comparadas en cuanto a la incorporación de PM.

TERCERA SESIÓN

Presentar resultados preliminares diagnósitco

Iterar ideas sobre el esqueleto del modelo

Iterar en ideas para incorporar al modelo.

CUARTA SESIÓN

Última sesión

Validar modelo
Discutir sobre el ajuste del modelo a la realidad de las empresas en la RM

Evaluar el trabajo realizado y principales conclusiones del mismo.

Figura 1:
Programación sesiones

El documento se organiza de la siguiente manera: en primera instancia se exponen los objetivos a partir de los cuales se guió la Mesa Regional. En segundo lugar, se detallan aquellos aspectos metodológicos que permiten responder a la interrogante de cómo fue posible la realización de la Mesa. En tercer lugar, se responde a la pregunta de quienes lo hicieron posible, presentando a aquellos representantes de diversas entidades que participaron de las sesiones de trabajo. Por último, se exhiben los resultados emergentes del trabajo realizado, los cuáles refieren a la definición de "Empresa amigable con la edad" y al "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas". En ambos resultados se detalla el proceso participativo que facultó su elaboración, especificando cuáles fueron las principales transformaciones que tuvieron para alcanzar su versión final.

2.: Avanzando hacia un futuro de Empresas con Experiencia

Como objetivo general de esta instancia se planteó “colaborar en la producción y validación de los principales productos del proyecto; principalmente, en el desarrollo del modelo de acompañamiento a las empresas para incorporación del segmento 60+ desde la perspectiva de la gestión de la edad”. Así, tras el desarrollo de las mesas, se cuenta con un modelo ampliamente validado, y replicable para las empresas de la Región Metropolitana (y el resto del país), junto con indicadores que respaldan los avances en términos de amigabilidad con la edad en las empresas. En particular, se logró alcanzar una definición de “Empresa amigable con la edad” y la constitución de un “Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas”.

Como objetivos específicos se plantearon:

- Validar el Diagnóstico Metropolitano respecto a la incorporación del segmento 60+ en la empresa.
- Compartir experiencias y buenas prácticas en la incorporación de personas mayores.
- Revisar experiencias comparadas relativas a la incorporación de personas mayores en las empresas.
- Esbozar un ideal de empresa amigable con la edad, y sus principales características
- Validar los indicadores de productividad y buenas prácticas asociados a la incorporación de personas mayores en la empresa
- Discutir recomendaciones, desde el área de la gestión de la edad, para la incorporación de personas mayores en la empresa
- Validar el modelo de acompañamiento a las empresas para la incorporación del segmento 60+ en estas.

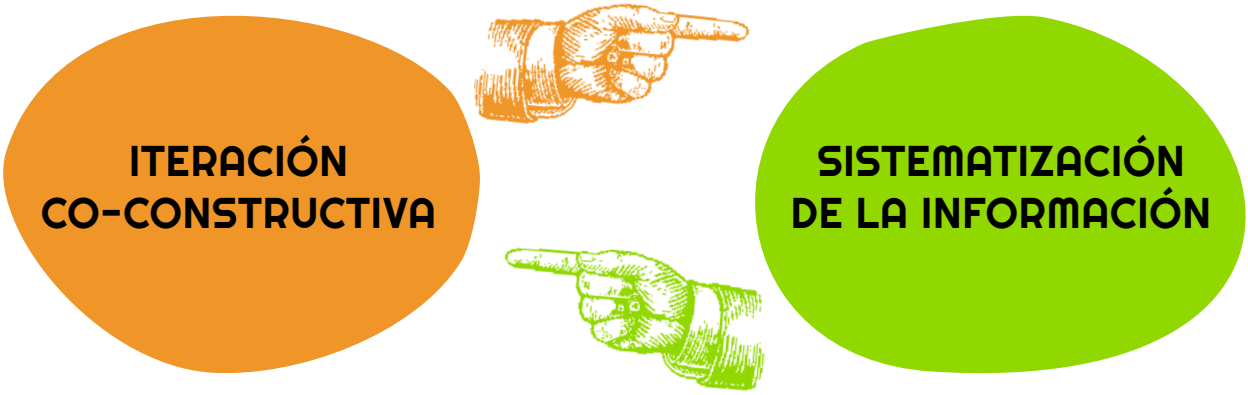
2.1 ¿Cómo fue posible?

Aspectos Metodológicos de la Mesa Regional

La metodología de trabajo seleccionada para desarrollar las cuatro sesiones de la Mesa Regional corresponde a una de carácter participativo, entendida como aquel enfoque activo que fomenta que los participantes se apropien del proceso de trabajo y lo enriquezcan a través de sus experiencias y conocimiento, generando así un intercambio de saberes capaces de movilizar una fuerza de lo individual a lo grupal, pudiendo transformar los recursos internos de los participantes, en catalizadores de energía social transformadora (Abarca, 2016).

Así, el trabajo participativo que se ha llevado cabo para el cumplimiento de los objetivos de las sesiones, se ha constituido de dos componentes cíclicos entre sí, es decir que se han reiterado uno tras otro durante todas las sesiones: la iteración co-constructiva y la sistematización, tal como se presenta en la Figura 2.

Figura 2:
Metodología participativa de trabajo de la Mesa Regional.



La iteración co-constructiva ha consistido en la presentación de propuestas ideadas por el Equipo SeniorLab en base a la información emergente durante las sesiones de trabajo, con la finalidad de que los participantes puedan dar su visión, aprobar, sugerir modificaciones y/o integrar elementos nuevos al asunto. Los registros de este proceso son posteriormente sistematizados.

La sistematización ha consistido en el análisis y organización de elementos que ha generado el Equipo SeniorLab, con la finalidad de integrar aquellos aspectos relevantes y coherentes a los principales resultados del proyecto.

El detalle de este proceso, se visualiza en la Figura 3.

N° DE SESIÓN	FECHA DE REALIZACIÓN	NÚMERO DE PARTICIPANTES	OBJETIVOS DE LAS SESIONES
1	28 de mayo 2021	15 personas	Introducir el trabajo de la mesa, presentando el proyecto "Empresas amigables con la edad" y vislumbrar apreciaciones iniciales sobre lo que significa ser una "empresa amigable".
2	31 de julio 2021	14 personas	Iterar propuesta de definición "Empresa amigable con la edad" y presentar resultados preliminares del Diagnóstico Metropolitano para recibir feedback.
3	12 de noviembre 2021	19 personas	Presentar versión actualizada de definición "Empresa amigable con la edad" e iterar la composición del Modelo de Acompañamiento.
4	14 de enero 2022	14 personas	Recapitular el trabajo realizado en las sesiones anteriores, iterar los principios del Modelo, validar la composición de este, presentar el indicador de buenas prácticas y dar un cierre proyectivo a la Mesa Regional.

Figura 3:
Resumen sesiones de trabajo de la Mesa Regional

En lo que refiere al medio de realización de las sesiones de trabajo, es relevante destacar que bajo la necesidad de desarrollar un proceso bajo la modalidad no presencial, se utilizó la plataforma Zoom. Se seleccionó esta herramienta dada su popularidad y buen funcionamiento, lo que disminuye el umbral de riesgo en cuanto a las problemáticas que podrían ocurrir en el uso de una plataforma.

Respecto a las herramientas digitales utilizadas durante las sesiones de trabajo, para fines de levantamiento de información y promoción de retroalimentaciones, se hizo uso de Power Point, Miró, Jamboard, Mentimeter, Kahoot y Google Forms, ya que son herramientas digitales innovadoras y reconocidas por su carácter intuitivo de uso, facilitando su aplicación a cualquier persona.

2.2 ¿Quiénes lo hicieron posible?

Participantes de la Mesa Regional

En lo que respecta a los participantes del proceso y por tanto quienes han sido los actores claves que han permitido resultados esperados por la Mesa Regional, cabe destacar a personas provenientes de organizaciones e instituciones públicas y privadas que generan servicios hacia personas mayores y/o en las cuales trabaja esta población etaria como tal. A continuación, en la Figura 4, se presenta un desglose de las 18 entidades que han participado durante las sesiones.

Participantes de las sesiones de trabajo de la Mesa Regional

Presidencia de la República de Chile

Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)

Confederación de la Producción y el Comercio (CPC)

Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA)

Asociación de Municipalidades de Chile (AMuCH)

Compañía SURA

Empresas SB

AFP Capital

Abastible

Compañía de Seguros de Vida y Rentas Vitalicia Confuturo

Conecta Mayor

Empresa B, Travesía 100

Fundación Simón de Cirene

Casa de la Paz

Red de Empresas Inclusivas (ReIN)

Gobierno Regional Metropolitano (GORE)

Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE UC)

SMU

Laboratorio de Innovación Social CoLab UC

Laboratorio de Innovación Social en Vejez y Envejecimiento (SeniorLab)

3.: La voz mayor:

Definición de "Empresa amigable con la edad"

El trabajo realizado en la Mesa Regional inició con la iteración de una definición de "Empresa amigable con la edad". Así, se levantó un trabajo participativo junto a personas mayores y representantes de entidades públicas y privadas con experiencia en gestión de la edad, en el cual se recopilaron impresiones y visiones que fueron sistematizadas para crear propuestas de definición y validarlas una y otra vez hasta obtener una definición final de "Empresa amigable con la edad". A continuación, se desprende una descripción del proceso de construcción de la definición:

Durante la primera sesión de la Mesa se realizó una dinámica a través de Mentimeter, que permitió el intercambio de visiones y conceptos que respondieran a la pregunta de qué se entiende por una empresa amigable con la edad. Del análisis de los conceptos rescatados en esta dinámica, se crearonnubes de palabras, dentro de las cuales se destacan "cultura inclusiva", "no discriminación" "intergeneracionalidad" y "experiencia de las personas mayores", tal como muestran las Figuras 5 y 6:

Figura 5:
Nube de palabras para la definición Empresa amigable con la edad

Figura 6:
Nube de palabras para la definición Empresa amigable con la edad.

Posteriormente, los conceptos de mayor relevancia fueron sistematizados en una propuesta de definición generada por el equipo SeniorLab. A continuación, se muestra la primera versión de esta:

"Aquella que puede **escuchar y atender las necesidades y experiencia** de las personas mayores (60+), ya sean sus colaboradores o colaboradoras, clientes o proveedores; **contando con políticas, programas o acciones** que reflejen el tránsito o la instalación de una cultura organizacional en la que la gestión de la edad y la no discriminación por la misma, permitan la **diversidad e inclusión intergeneracional** en la empresa".

Esta definición fue presentada en la segunda sesión de la Mesa a través de una iteración co-constructiva. Los comentarios emergentes hicieron énfasis en omitir el concepto de colaboradores, dada la multiplicidad de interpretaciones que conlleva, en considerar la experiencia de las personas mayores como un aporte y en destacar de mayor forma la importancia de la intergeneracionalidad. Así, se incorporaron los comentarios y se dio paso a la segunda versión de la definición:

"Una empresa amigable con la edad es la que promueve una **cultura organizacional inclusiva**, poniendo especial énfasis en el valor de la **intergeneracionalidad** y la **experiencia** de las personas mayores".

Esta versión fue presentada en dos instancias complementarias a la Mesa Regional, referida a grupos focales exclusivos de personas mayores, quienes sugirieron incorporar las palabras "cultura organizacional no discriminatoria" antes de referirse a una "cultura inclusiva", ya que el primer paso es no discriminar antes de incluir. Así también, recomendaron dar el foco de importancia en el concepto experiencia, ya que si se logra establecer un valor por aquello, entonces se podrá trabajar intergeneracionalmente. De esta forma, se constituyó la tercera y última versión de la definición, la cual fue aprobada por en la última sesión de la Mesa regional:

"Una empresa amigable con la edad es la que promueve una **cultura organizacional no discriminatoria** e **inclusiva** con las **personas mayores**, poniendo especial énfasis en el valor de **su experiencia** y en la importancia de la **intergeneracionalidad**"

4.: Un instrumento plateado:

Modelo de Acompañamiento para Empresas con Experiencia.

Dado que uno de los objetivos de la Mesa Regional fue validar el "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas", durante la tercera y cuarta sesión de la Mesa Regional se trabajó en la iteración de este. De esta forma, se determinó que el objetivo general del Modelo es acompañar a las empresas en el tránsito hacia lograr ser amigable con la edad, convirtiéndose así en "Empresas con Experiencia", siendo los objetivos específicos los que se desglosan en la imagen N°9:

1

Impulsar a las empresas a **explorar** aquellas causas que puedan dificultar la implementación de prácticas amigables con la edad y por tanto generar efectos tanto en las personas mayores como en la organización.

2

Incentivar a las empresas a **idear** alternativas que incluyan la voz de las personas mayores y den solución a las causas identificadas, alistando así el camino para la implementación de prácticas amigables con la edad.

3

Guiar a las empresas a **transformar** su cultura organizacional a través del testeo y evaluación constante, para así incorporar las acciones y prácticas que mejor se adaptena la población de personas mayores.

4

Inspirar a las empresas a **integrar y expandir** su experiencia para despertar el interés en otras empresas y sumarlas a la transformación, avanzando así hacia una sociedad más amigable con la edad.

Imagen 9

4.1 Declaración de principios del modelo

Dada la importancia de establecer pilares que enmarquen la misión central del Modelo de Acompañamiento, se construye "Declaración de principios", la cual tiene como finalidad sentar las bases de la aplicación del Modelo, para que así todas las empresas que lo lleven a cabo, se constituyan como Empresas con Experiencias que valóricamente implementen prácticas amigables que promuevan y garanticen el respeto por los Derechos Humanos de las personas mayores, e instrumentalmente puedan adaptar y flexibilizar las etapas del Modelo a sus propias necesidades y cultura organizacional, promoviendo a su vez la evaluación constante de lo implementado para la incorporación de mejoras.

Así, esta Declaración de 10 principios, está compuesta por un grupo de 6 "Principios Valóricos, que corresponden a (I) Enfoque de Derechos Humanos, (II) Enfoque de Género, (III) Enfoque anti-edadista, (IV) Enfoque Intergeneracional, (V) Enfoque Participativo y Democrático y (VI) Enfoque de Diversidad y Heterogeneidad, respectivamente. Y, por un grupo de 4 "Principios Instrumentales", que corresponden a (VII) Flexibilidad, (VIII) Dinamismo, (IX) Experimentación y (X) Evaluación. La imagen N°10 adjunta a continuación presenta este conjunto:

Figura 7:
Estructura Declaración de Principios del Modelo

En lo que refiere a su constitución, en primer lugar, el Equipo SeniorLab realizó una selección de conceptos relevantes a considerar para garantizar el cumplimiento del objetivo del modelo, muchos de ellos emergentes de los participantes en reiteradas ocasiones durante las sesiones de trabajo.

Posteriormente, se realizó una revisión bibliográfica de investigaciones, convenciones y definiciones de estos conceptos para analizar la discusión teórica entre autores y entidades, con la finalidad de indagar en la esencia y etimología de las definiciones y poder obtener una primera versión de las propuestas de definiciones de los principios valóricos e instrumentales.

En tercer lugar, las propuestas fueron presentadas en la cuarta sesión de la Mesa Regional, abriendo una instancia de iteración co-constructiva para que los participantes pudiesen comentar sus visiones.

En esta sesión se recibió una retroalimentación con un alto nivel de aprobación de todas las definiciones y sólo hubo comentarios relacionados a dar énfasis en algunos términos que expliciten el involucramiento de personas mayores en cuanto a su participación durante la aplicación del Modelo. Una vez integradas estas sugerencias, se obtuvo la segunda versión de los principios, la cual fue iterada de manera interna por el Equipo SeniorLab, donde se sugirió que las definiciones se re-enfocaran en función de la aplicación del Modelo. Sumado a esto, se sugirió enfatizar ciertos conceptos que reflejaran una base teórica de las definiciones, por lo que tras haber sistematizado lo mencionado, se obtuvo una tercera versión de los principios.

A continuación, se presenta la transformación que tuvo cada uno de los principios. Cabe mencionar que no se presenta la segunda versión de cada uno de estos porque fue muy sútil, siendo la primera y la última suficientes para dar cuenta de los cambios mencionados:

Enfoque de Derechos Humanos

Primera Versión

Todo proceso participativo que tenga como objetivo diseñar acciones que intervengan activamente en revertir las dinámicas discriminatorias hacia las personas mayores, transformándolas en prácticas de inclusión que las posicionen como sujetos de derechos dentro del contexto laboral.

Segunda Versión

Garantiza que el proceso de aplicación del Modelo ponga énfasis en el reconocimiento de la dignidad humana y de los derechos iguales e inalienables que tienen las personas mayores en la empresa y en la sociedad, pudiendo detectar posibles dinámicas de discriminación o de injusticia que estén imposibilitando el ejercicio de sus derechos, e implementando prácticas de reparación con el fin de contribuir a su plena inclusión, integración y participación en la sociedad.

Figura 8: Principio valórico "Enfoque de Derechos Humanos".
Fuente: Definiciones de elaboración propia en base a Naciones Unidas, 2015; OEA, 2015.

Enfoque de Género

Primera Versión

Todo aquel esfuerzo que abogue por la igualdad de género tanto en la disminución y/o eliminación de diversas brechas de desigualdad como en la garantización del acceso a oportunidades que les permitan a las mujeres ejercer plenamente sus derechos dentro del contexto laboral.

Segunda Versión

Aboga por que cada acción que se desprenda del Modelo comprenda una visión inclusiva de las necesidades y derechos de hombres y mujeres, entendiendo que, dada la situación de desventaja en la que la sociedad ha posicionado a las mujeres y de forma acumulativa en el caso de las adultas mayores, es necesario trabajar por la eliminación de las posibles discriminaciones y sesgos existentes en la organización, promoviendo que tanto el proceso de detección de problemáticas como el diseño de soluciones, asegure una participación equitativa de géneros, garantizado así la equiparación de diversas brechas y el avance hacia una cultura organizacional que brinde oportunidades, funciones y responsabilidades bajo la premisa de la igualdad sustantiva entre géneros.

Figura 9: Principio valórico "Enfoque de genero".
Fuente: Elaboración propia en base a definiciones en Instituto Interamericano de Derechos Humanos [IIDH], 2008; Romero y Dulcey-Ruiz, 2012.

Enfoque anti-edadista

Primera Versión

Toda acción que promueva la identificación y deconstrucción de edadismos interiorizados tanto en personas mayores como en los trabajadores que se vinculan con ellas, para así plasmar una cultura organizacional en contra de la discriminación que contribuya a la construcción de dinámicas laborales equitativas con todas las edades.

Segunda Versión

Promueve que el paso por cada etapa del Modelo fomente la revisión constante de la posible existencia de dinámicas basadas en un conjunto de estereotipos, prejuicios y prácticas de discriminación en contra de las personas mayores de forma individual o colectiva, las cuales las estigmatizan y/o excluyen de la participación en la ejecución de labores y la toma de decisiones organizacionales. De esta forma, se pueden detectar micro y macro-edadismos interiorizadas en la empresa, desde los mensajes comunicacionales hasta aspectos de la imagen corporativa, para así promover un proceso de deconstrucción y construcción en pos de una cultura de valoración e inclusión efectiva de esta población etaria.

Figura 10: Principio valórico "Enfoque anti-edadista".
Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Asamblea General de las Naciones Unidas, 2021; Fundación Casa de la Paz, 2020.

Enfoque intergeneracional

Primera Versión

Toda acción que promueva el desarrollo de relaciones de cooperación entre diferentes generaciones dentro del contexto laboral, permitiendo intercambiar conocimientos,experiencias y recursos, construyendo identidades colectivas y un estilo de liderazgo más democrático que acepte la diferencia y la valore como una oportunidad de aprendizaje.

Segunda Versión

Fomenta que tanto la aplicación del Modelo como las acciones que se desprenden de este impulsen el contacto, el intercambio y la solidaridad entre distintos rangos etarios, ya que de este interrelación ya la posibilidad de reconstruir el vínculo social y el sentido de pertenencia de la organización. De esta forma, el tránsito a ser una Empresa con Experiencia será participativo y promoverá la implementación de prácticas generadoras de condiciones para que, en el marco del trabajo intergeneracional, cada generación pueda aportar sus propios conocimientos, experiencias y ventajas comparativas, pudiendo construir identidades y sentidos de pertenencia colectivos, con un estilo de liderazgo democrático que acepte las diferencias etarias y las valore como una oportunidad de aprendizaje.

Figura 11: Principio valórico "Enfoque intergeneracional"
Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Rodríguez y Vidal, 2015; IE Foundation, 2021.

Enfoque participativo y democrático

Primera Versión

Todo proceso en el que se considera la participación de personas mayores durante la toma de decisiones y diseño de acciones, ya sea porque constituyen la población objetivo o actores interesados en contribuir, permitiendo así generar una cultura de respeto e inclusión con las vivencias, sentires y experiencias de este grupo etario.

Segunda Versión

Asegura que el Modelo se inserte y desarrolle de manera participativa junto a la población objetivo, es decir, que la voz de las personas mayores y su visión crítica de la realidad esté al centro del proceso de aplicación del Modelo, pudiendo ser protagonistas del tránsito hacia su propio bienestar. De esta forma, además de fomentar el envejecimiento activo y prevenir la dependencia, se garantiza el funcionamiento de la aplicación el Modelo, en tanto las acciones desprendidas de este, estarán diseñadas y validadas en función de sus necesidades, pudiendo lograr un impacto positivo y sostenible que dé solución a las causas de las problemáticas y no a sus efectos.

Figura 12: Principio valórico "Enfoque participativo y democrático".
Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de SENAMA, s.f.; Pérez, 2005.

Enfoque de diversidad y heterogeneidad

Primera Versión

Procura que cada acción realizada durante la aplicación del Modelo respete la existencia de la multiplicidad de culturas dentro de la empresa, considerándolas como una virtud en base a aquellos elementos que permiten fortalecer a la comunidad y su identidad basada en la inclusión y la convivencia armoniosa de diferentes sustratos sociales, étnicos,religiosos y/o lingüísticos. Así también, promueve una cultura organizacional respetuosa de las identidades de género y las orientaciones sexuales.

Segunda Versión

Procura que cada acción realizada durante la aplicación del Modelo ponga atención a la diversidad cultural, es decir, que respete la multiplicidad de culturas dentro de la empresa, considerándola como una virtud que permite fortalecer a la comunidad y su identidad basada en la inclusión y la convivencia armoniosa de diferentes sustratos sociales, étnicos, religiosos y/o lingüísticos. Así también, promueve una cultura organizacional respetuosa de la diversidad sexual e identidad de género, velando por la eliminación de cualquier tipo de discriminación violencia, trato cruel o degradante existente dentro de las dinámicas empresariales.

Figura 13: Principio valórico "Enfoque de diversidad y heterogeneidad".
Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Vargas, 2008; Libres & Iguales Naciones Unidas, 2017.

Flexibilidad

Primera Versión

La capacidad para adaptar la aplicación de las etapas de este según el "estado del arte" en el que se encuentre cada empresa respecto de la existencia de prácticas amigables con la edad, permitiendo así comenzar desde cualquier etapa en una estructura no lineal donde el proceso es cíclico y permite desarrollar un proceso de transformación adecuado al contexto organizacional particular.

Segunda Versión

La capacidad que otorga el Modelo para adaptar su aplicación a diversas culturas organizacionales, a las necesidades de gestión de la edad y también a las las expectativas que tienen las empresas sobre la implementación de prácticas amigables, facilitando así herramientas metodológicas y material para agilizar el proceso, y permitiendo ajustar la aplicación del modelo en torno a los cambios del entorno, por lo que se puede comenzar desde cualquier etapa, avanzar y retornar, y volver a aplicar reiteradamente.

Figura 14: Principio instrumental "Flexibilidad".
Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Álvarez-Aros y Bernal-Torres, 2017; Martínez et al., 2006.

Flexibilidad

Primera Versión

La capacidad para adaptar la aplicación de las etapas de este según el "estado del arte" en el que se encuentre cada empresa respecto de la existencia de prácticas amigables con la edad, permitiendo así comenzar desde cualquier etapa en una estructura no lineal donde el proceso es cíclico y permite desarrollar un proceso de transformación adecuado al contexto organizacional particular.

Segunda Versión

La capacidad que otorga el Modelo para adaptar su aplicación a diversas culturas organizacionales, a las necesidades de gestión de la edad y también a las las expectativas que tienen las empresas sobre la implementación de prácticas amigables, facilitando así herramientas metodológicas y material para agilizar el proceso, y permitiendo ajustar la aplicación del modelo en torno a los cambios del entorno, por lo que se puede comenzar desde cualquier etapa, avanzar y retornar, y volver a aplicar reiteradamente.

Figura 14: Principio instrumental "Flexibilidad".
Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Álvarez-Aros y Bernal-Torres, 2017; Martínez et al., 2006.

Experimentación

Primera Versión

La posibilidad que brinda el Modelo de probar la incorporación de prácticas amigables con la edad tanto sugeridas por los indicadores de buenas prácticas, como aquellas emergentes desde la población objetivo de personas mayores, permitiendo así validar la eficacia y nivel de adecuación de las prácticas empleadas a las empresas y a su cultura organizacional para luego proyectar un plan de acción mejorado.

Segunda Versión

La posibilidad que brinda el Modelo de testear la incorporación de prácticas amigables, tanto las sugeridas por el -Indicador de buenas prácticas-, como aquellas emergentes desde la población objetivo, es decir las personas mayores de la empresa, permitiendo así delimitar variables que validen la "hipótesis", es decir, la eficacia y nivel de adecuación de las prácticas empleadas a las empresas y a su cultura organizacional, para así analizar el proceso, conocer los factores que influyen en los resultados y luego proyectar un plan de acción mejorado.

Figura 15: Principio instrumental "Experimentación"
Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Trinchet Varela et al., 2008; Ilzarbe et al. 2007.

Evaluación

Primera Versión

La posibilidad que brinda el Modelo de estar en constante proceso de revisión de la aplicación de cualquiera de las etapas del Modelo según las acciones emprendidas por las empresas, permitiendo así determinar las fortalezas y debilidades a partir de la retroalimentación obtenida de cada resultado, para así realizar mejoras continuas en los procesos y aumentar el nivel del impacto positivo en la población objetivo de personas mayores.

Segunda Versión

La posibilidad que brinda el Modelo de mantener una revisión constante de las acciones empleadas durante todo el proceso (ex-ante, ex-dure y ex-post), basando su premisa en la mejora de los resultados en pro de la población objetivo. De esta forma, a partir de la retroalimentación obtenida en cada resultado, se pueden identificar costos versus beneficios, fortalezas, debilidades y/o posibles daños ocasionados por las empresas hacia las personas mayores, para así emplear estrategias de reparación y/o mejora continua y aumentar el nivel del impacto positivo en los beneficiarios.

Figura 16: Principio instrumental "Evaluación".
Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de Arias y de Arias, 2011.

Finalmente, y con todo el trabajo mostrado en los dos apartados previos, se llega al Modelo. Este está compuesto por un total de 4 etapas: (A) Explorar, (B) Idear, (C) Transformar y (D) Expandir. A su vez cada una de estas etapas se compone de distintas fases, sumando un total de 9. El proceso de construcción del Modelo contempló 5 versiones antes de llegar a la versión final, las que fueron el producto de la sistematización y de la iteración del trabajo realizado durante la tercera y cuarta sesión de la Mesa Regional, sumado a instancias complementarias a la Mesa, tales como sesiones de trabajo internas y junto a empresas con experiencia socias del proyecto. A continuación se desprende una síntesis del proceso de construcción del Modelo, en el que se hará alusión a las tres grandes ideaciones que tuvo el Modelo para alcanzar su constitución definitiva.

4.2 Presentación del Modelo

En una primera instancia se realizó un proceso de ideación de la estructura del modelo, basándose en principios de innovación, gestión del cambio, en conocimientos provenientes del área del envejecimiento e intervención social. De esta forma, el correlato tuvo su base en etapas de Intervención convencionalmente denominadas como (A) Diagnosticar, (B) Diseñar, (C) Ejecutar y (D) Difundir.

De esta forma, se creó una versión caracterizada por ser muy profunda en contenido y con títulos muy explícitos sobre la temática abordada en cada paso. Además, en esta primera ideación la estructura del modelo fue pensada de manera lineal, por lo que estaba pensada en un “paso a paso” a seguir, a modo de instructivo. A continuación, en la Figura 17 muestra la primera ideación del modelo:

Figura 17:
Primera ideación del Modelo.

Esta primera ideación fue llevada a tres instancias de iteración co-constructiva, una de trabajo interna SeniorLab, una durante la sesión de la tercera mesa regional y otra junto a una Empresa con Experiencia. Los cambios que se integraron en esta ideación para dar paso a la segunda, corresponden principalmente a la asignación de "etapas" a modo de englobar a los que anteriormente fueron llamados "pasos", y reemplazados por el la palabra "fases", quedando una escala de mayor a menor conformada por: etapas, fases y pasos. Otro aspecto relevante de esta segunda ideación fue la incorporación de elementos que relevaron la participación de actores claves durante el proceso, por lo que, dentro de la fase 5: haciendo realidad el cambio, se sumaron pasos de sensibilización de actores estratégicos para la implementación del Plan de Acción, es decir, la captación de "embajadores por la transformación", además de recalcar la importancia de la participación dela población objetivo, es decir de personas mayores. Por otro lado, en la Etapa D: La inspiración a cambiar, se destacó la importancia de difundir la experiencia de transformación tanto a nivel interno como externo, pudiendo dejar una huella en la empresa poniendo a disposición metodologías replicables en otras áreas, y compartiendo la cultura organizacional amigable con la edad hacia el exterior. Por último en cuanto la estructura del Modelo, si bien esta continuó teniendo un flujo lineal, se comenzó a pensar en darle una forma que transmitiera movimiento y dinamismo. A continuación, en la Figura 18 se muestra el resultado de las dos iteraciones co-constructivas mencionadas:

Figura 18:
Segunda ideación del Modelo

Esta ideación fue nuevamente llevada a una instancia de iteración co-construcctiva realizada internamente a nivel de equipo SeniorLab. En esta iteración se incorporaron al Modelo muchos elementos innovadores. El primero de ellos fue el reemplazo de la palabra "cambio" por "transformación" y/o "desafío", ya que El cambio busca algo nuevo o distinto, mientras que la transformación busca mejorar lo que ya se tiene, y justamente el Modelo tiene como objetivo comiencen a implementar la gestión de la edad desde los avances que ya tengan en la temática, porque aunque no se trate de prácticas amigables como tal, siempre puede existir un avance en materia de políticas, compromisos u otros. Otra mo-

dificación corresponde a que los nombres de las etapas fueron redactados con verbos que pudieran englobar la esencia de los Modelos de intervención convencionales, pero de manera innovadora y breve, razón por la cual se asignaron los conceptos Explorar (Etapa A) a lo que refiere a diagnosticar, Idear (Etapa B) a lo que tiene como objetivo diseñar, Transformar (Etapa C) a lo que se espera ejecutar, e integrar y expandir (Etapa D) a lo que busca Difundir.

A su vez, los "pasos" del Modelo se transformaron en "esferas", las que no se explicitan en la composición del Modelo por dos motivos, el primero es que de esta forma se ve menos cargado visualmente, y la segunda es que el "paso a paso" mantiene una esencia lineal e instructiva, mientras que el Modelo busca transmitir un carácter cíclico en el cual se pueda comenzar desde cualquier etapa según el estado en el que se encuentre la Empresa respecto a la gestión de la Edad, y por lo tanto no seguir una estructura lineal no es garante de éxito, sino que más bien testear, evaluar constantemente y velar por la participación de actores claves durante todo el proceso. Así, las esferas son situaciones que se sugiere generar para el buen desarrollo de aplicación de este, pero no son absolutamente determinantes para que funcione. Por último y en relación a lo anterior, se rediseñó la estructura del Modelo otorgándole una forma circular, tal como se muestra en la Figura 19, a continuación:

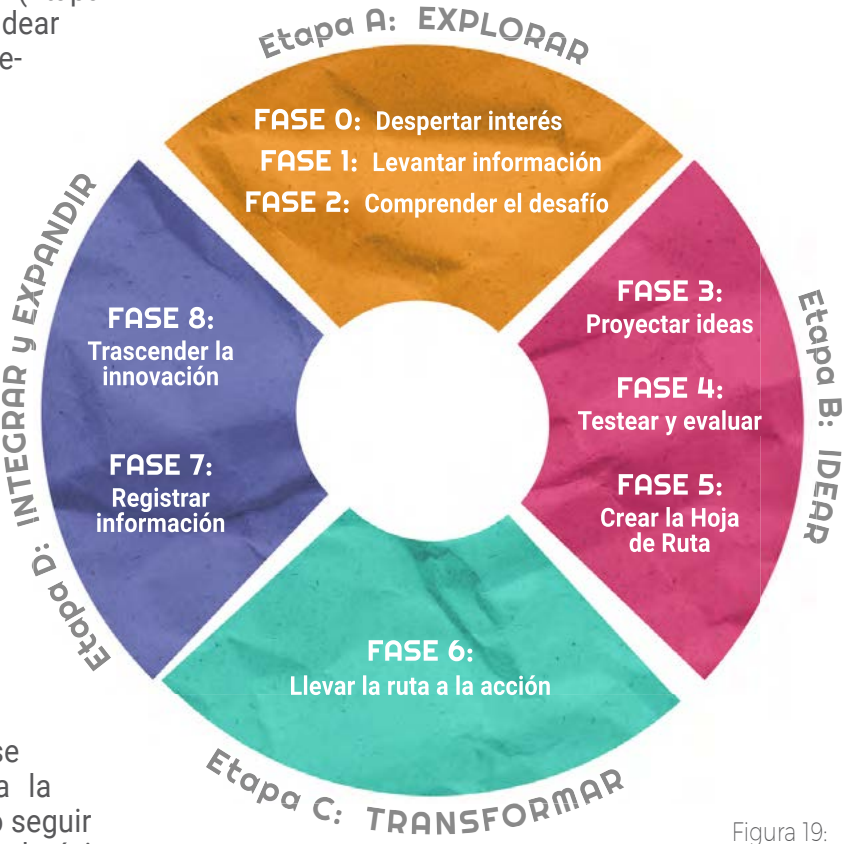


Figura 19:
Tercera ideación del Modelo

Ya existiendo la composición final del Modelo, en lo que respecta a la guía de aplicación de este, se extiende la invitación a consultar esta información en la publicación que se realizará el día 30 de marzo del 2022.

Referencias Bibliográficas

Álvarez-Aros, E. y Bernal-Torres, C. (2017). Modelo de innovación abierta: énfasis en el potencial humano. *Información tecnológica, 28*(1), 65-76.

Arias, S. y de Arias, M. (2011). Evaluar los aprendizajes: un enfoque innovador. *Educere, 15*(51),357-368. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35621559006

Asamblea General de las Naciones Unidas (2021). *Informe de la Experta Independiente sobre el disfrute de todos los derechos humanos por las personas de edad, Claudia Mahler.* https://www.gerontologia.org/portal/archivosUpload/uploadManual/A_HRC_48_53_S.pdf

Fundación Casa de la Paz (2020). *Personas Mayores.* Guías Chile: Derechos Humanos y Empresas. https://ddhh.minjusticia.gob.cl/media/2020/02/GuiaChile-DDHH-y-personas-mayores.pdf

IE Foundation (2021). *Resumen ejecutivo. Intergeneracionalidad: oportunidades de innovación para la empresa y la sociedad.* IE Editorial. https://iewomen.blogs.ie.edu/files/2021/06/IE_RESUMEN.pdf

Instituto Interamericano de Derechos Humanos (2008). *Herramientas básicas para integrar la perspectiva de género en organizaciones que trabajan derechos humanos.* https://www.corteidh.or.cr/tablas/25753.pdf Naciones Unidas (2015). Declaración Universal de los Derechos Humanos. https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf

Ilzarbe, L., Tanco, M., Viles, E. y Álvarez, MARÍA. M. J. (2007). El diseño de experimentos como herramienta para la mejora de los procesos. Aplicación de la metodología al caso de una catapulta. *Tecnura, 10*(20),127-138. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257021012011

Libres & Iguales Naciones Unidas (2017). *Normas Internacionales de Derechos Humanos y orientación sexual e identidad de género.* https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/05/Intrenational-Human-Rights-Factsheet-Esp.pdf

Miranda, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. Investigación Administrativa, 44(116), 81-93.
https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044959005

OEA, A. G. (2015). Convención Interamericana sobre la protección de los derechos humanos de las personas mayores.
http://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados_multilaterales_interamericanos_a-70_derechos_humanos_personas_mayores.pdf

Pérez, R. (2005). Adultos Mayores: Participación e Inclusión Social. Un recorrido de once años en extensión universitaria.
https://www.gerontologia.org/portal/archivosUpload/concursoRLG/organizaciones/Adultos_Mayores_Participacion_e_Inclusion_Social.pdf

Rodríguez, M. C., y Vidal, C. (2015). Solidaridad intergeneracional: jóvenes y adultos mayores en estrecha colaboración. *Prospectiva. Revista de trabajo social e intervención social*, 261-278.

Romero, X. y Dulcey-Ruiz, E. (2012). *Reflexiones sobre envejecimiento, vejez y género.*
https://gerontologia.org/portal/archivosUpload/uploadManual/RLG-Reflexiones-sobre-envejecimiento-vejez-y-genero.pdf

Sánchez, Á., Vela, M. J., Pérez, M. Y de Luis, P. (2007). Flexibilidad e innovación: el efecto moderador de la cooperación. *Revista europea de dirección y economía de la empresa, 16*(4), 66-88.

SENAMA (s.f.) *Servicio Nacional del Adulto Mayor.*
http://www.senama.gob.cl/servicio-nacional-del-adulto-mayor

Trinchet Varela, C., Trinchet Soler, R., Chacón, A. y Méndez, G. (2008). La experimentación: paso final y determinante para validar el proceso de investigación científica en medicina. *Acimed, 18*(6).

Vargas, K. (2008). Diversidad Cultural: Revisión de conceptos y estrategias. *Universitat Pompeu Fabra.*
https://cultura.gencat.cat/web/.content/sscc/gt/arxius_gt/diversidad_cultural_conceptos_estrategias.pdf

Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación administrativa, 47*(121), 47- 67.

Empresas con Experiencia

Resultados de la Mesa Regional

un trabajo realizado con el objetivo de transitar hacia un futuro de

"Empresas amigables con la edad"

Proyecto organizado por:

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

SeniorLab
Laboratorio de innovación social en vejez y envejecimiento

Proyecto financiado por:

stgo GOBIERNO REGIONAL METROPOLITANO DE SANTIAGO

CORE CONSEJO REGIONAL Gobierno Regional Metropolitano de Santiago

Colaboran en este proyecto:

SENAMA & CPC