

# DIAGNÓSTICO METROPOLITANO:

INSERCIÓN Y SITUACIÓN LABORAL DE  
PERSONAS MAYORES EN LAS EMPRESAS.



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

**SeniorLab**

Laboratorio de innovación social  
en vejez y envejecimiento

Financia  
**stg**

GOBIERNO REGIONAL  
METROPOLITANO DE  
SANTIAGO

**CORE**  
CONSEJO REGIONAL  
Gobierno Regional Metropolitano  
de Santiago



**ESTUDIO REALIZADO CON LA COLABORACIÓN:  
SERVICIO NACIONAL DEL ADULTO MAYOR  
CONFEDERACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL COMERCIO**

**Con la participación de:**

*Abastible*

*Empresas SB*

*SMU*

*Sura Asset Management*

#### **DIAGNÓSTICO METROPOLITANO:**

#### **INSERCIÓN Y SITUACIÓN LAABORAL DE PERSONAS MAYORES EN LAS EMPRESAS**

Proyecto “Empresas con Experiencia”, financiado por el Fondo para la Innovación y la Competitividad (FIC) del Gobierno Regional Metropolitano, Código BIP: 4002621-0. Realizado con la colaboración del Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), y la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC).

#### **Coordinación general del Estudio:**

SeniorLab UC

Laboratorio de Innovación Social en Vejez y Envejecimiento, Pontificia Universidad Católica de Chile

#### **Desarrollo de contenidos y metodologías de investigación:**

Camila Lizama

Ignacio Madero-Cabib

Constanza Contreras

#### **Comité técnico asesor del Estudio**

Paulina Pozo – SeniorLab UC

Carlos Román – CoLab UC

Macarena Rojas – CEVE UC

#### **Edición de contenido**

Constanza Contreras

Paulina Pozo

#### **Dirección de arte, diseño y diagramación**

O.inc

#### **Fotografías:**

Banco de imágenes UC

Banco de imágenes SeniorLab UC

#### **Primera edición**

Marzo, 2022

**DIAGNÓSTICO METROPOLITANO:  
INSERCIÓN Y SITUACIÓN LABORAL DE  
PERSONAS MAYORES EN LAS EMPRESAS**

# Tabla de Contenidos

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 RESUMEN EJECUTIVO</b>                                             | <b>12</b> |
| <b>2 INTRODUCCIÓN</b>                                                  | <b>14</b> |
| <b>3. PERSONAS MAYORES Y TRABAJO</b>                                   | <b>16</b> |
| 3.1 SUBJETIVIDADES EN TORNO A PERSONAS MAYORES                         | 21        |
| 3.2 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS.       | 24        |
| 3.2.1 Prácticas en relación a trabajadores/as                          |           |
| 3.2.2 Prácticas en relación a clientes/as                              |           |
| 3.2.3 Prácticas en relación a proveedores y empresas subcontratistas   |           |
| <b>4 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO</b>                                     | <b>34</b> |
| <b>5 DISEÑO METODOLÓGICO Y TIPO DE ESTUDIO</b>                         | <b>38</b> |
| 5.1 CUESTIONARIO A EMPRESAS DE LA REGIÓN METROPOLITANA                 | 42        |
| 5.1.1 Objetivo:                                                        |           |
| 5.1.2 Muestreo:                                                        |           |
| 5.1.3 Flujo y constitución del instrumento:                            |           |
| 5.1.4 Análisis de datos                                                |           |
| 5.2 ENTREVISTA AL PERSONAL DE RRHH DE LAS EMPRESAS SOCIAS DEL PROYECTO | 52        |
| 5.2.1 Objetivo:                                                        |           |
| 5.2.2 Muestreo:                                                        |           |
| 5.2.3 Instrumento:                                                     |           |
| 5.2.4 Análisis de datos                                                |           |
| 5.3 ENTREVISTA A TRABAJADORES/AS MAYORES                               | 58        |
| 5.3.1 Objetivo                                                         |           |
| 5.3.2 Muestreo                                                         |           |
| 5.3.3 Constitución del instrumento                                     |           |
| 5.3.4 Análisis de datos                                                |           |
| 5.4 GRUPOS FOCALES CON TRABAJADORES/AS MAYORES                         | 63        |
| 5.4.1 Objetivo                                                         |           |
| 5.4.2 Muestreo                                                         |           |
| 5.4.3 Constitución del instrumento                                     |           |
| 5.4.4 Análisis de datos                                                |           |

|          |                                                                                                    |            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6</b> | <b>RESULTADOS</b>                                                                                  | <b>68</b>  |
| 6.1      | CUESTIONARIO AL PERSONAL DE RRHH                                                                   | 74         |
| 6.1.1    | Caracterización del personal de RRHH y las empresas                                                |            |
| 6.1.2    | Prácticas de gestión de la edad                                                                    |            |
| 6.1.3    | Subjetividades en torno a trabajadores/as mayores                                                  |            |
| 6.2      | ENTREVISTAS AL PERSONAL DE RRHH DE EMPRESAS SOCIAS                                                 | 128        |
| 6.2.1    | Prácticas de gestión de la edad                                                                    |            |
| 6.2.2    | Motivaciones, facilitadores y obstaculizadores para las prácticas de gestión de la edad            |            |
| 6.2.3    | Subjetividades en torno a trabajadores/as mayores                                                  |            |
| 6.2.4    | Elementos emergentes                                                                               |            |
| 6.3      | ENTREVISTAS A TRABAJADORES/AS MAYORES                                                              | 141        |
| 6.3.1    | Contexto empresas                                                                                  |            |
| 6.3.2    | Capacidades y necesidades de las personas mayores                                                  |            |
| 6.3.3    | Prácticas de gestión de la edad                                                                    |            |
| 6.3.4    | Proyección Personas 60+                                                                            |            |
| 6.4      | GRUPOS FOCALES CON TRABAJADORES/AS MAYORES                                                         | 149        |
| 6.4.1    | Contexto empresas                                                                                  |            |
| 6.4.2    | Capacidades y necesidades de las personas mayores                                                  |            |
| 6.4.3    | Prácticas de gestión de la edad                                                                    |            |
| <b>7</b> | <b>CONSIDERACIONES FINALES</b>                                                                     | <b>156</b> |
| 7.1      | CONCLUSIONES SOBRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA EDAD Y SUBJETIVIDADES ENTORNO A PERSONAS MAYORES | 159        |
| 7.1.1    | Prácticas de gestión de la edad                                                                    |            |
| 7.1.2    | Subjetividades en torno a personas mayores                                                         |            |
| 7.1.3    | El diálogo entre las empresas y las personas mayores que trabajan                                  |            |
| 7.2      | EJES DE TRABAJO PARA LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN METROPOLITANA:                                      |            |
| 7.2.1    | Sobre subjetividades en torno a personas mayores:                                                  |            |
| <b>8</b> | <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                                                                | <b>170</b> |
| <b>9</b> | <b>ANEXOS</b>                                                                                      | <b>176</b> |
| 9.1      | ANEXO 1: CLASIFICACIÓN DE RUBROS EN CHILE                                                          |            |
| 9.2      | ANEXO 2: ENCUESTA DIAGNÓSTICO METROPOLITANO SOBRE LA SITUACIÓN DE PERSONAS MAYORES EN LAS EMPRESAS |            |
| 9.3      | ANEXO 3: PAUTA ENTREVISTAS A PERSONAL ASOCIADO A RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS SOCIAS               |            |
| 9.4      | ANEXO 4: PAUTA ENTREVISTAS A TRABAJADORES/AS DE 60 AÑOS O MÁS                                      |            |
| 9.5      | ANEXO 5: PAUTA DE GRUPO FOCAL DE TRABAJADORES/AS DE 60 AÑOS O MÁS                                  |            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Esquema 1.</b> Dimensiones y subdimensiones de las subjetividades asociadas a las personas<br>trabajadores mayores de 60 años                                                                                                                                                                                | 22  |
| <b>Esquema 2.</b> Categorización de buenas prácticas de gestión de la edad en las empresas                                                                                                                                                                                                                      | 26  |
| <b>Esquema 3.</b> Flujo de la encuesta: secciones y dimensiones.                                                                                                                                                                                                                                                | 45  |
| <b>Esquema 4.</b> Secciones de la entrevista al personal del RRHH de las empresas socias                                                                                                                                                                                                                        | 54  |
| <b>Esquema 5.</b> Prácticas de gestión de la edad identificadas en empresas socias.<br>Fuente: Elaboración propia tras análisis preliminares.                                                                                                                                                                   | 55  |
| <b>Esquema 6.</b> Ejes de trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                               | 166 |
| <b>Gráfico 1.</b> Distribución etaria de los y las participantes del cuestionario dirigido al personal de RRHH                                                                                                                                                                                                  | 75  |
| <b>Gráfico 2.</b> Años de antigüedad de las empresas                                                                                                                                                                                                                                                            | 76  |
| <b>Gráfico 3.</b> Proporción de personas mayores en las empresas participantes                                                                                                                                                                                                                                  | 77  |
| <b>Gráfico 4.</b> Distribución de empresas expresado en porcentajes, según el número de prácticas<br>de inserción                                                                                                                                                                                               | 80  |
| <b>Gráfico 5.</b> Porcentaje de empresas desagregado por número de trabajadores, según el número<br>de prácticas de inserción realizadas                                                                                                                                                                        | 81  |
| <b>Gráfico 6.</b> Distribución de empresas expresado en porcentajes, según el número de prácticas<br>de retiro del mercado laboral realizadas                                                                                                                                                                   | 86  |
| <b>Gráfico 7.</b> Porcentaje de empresas según el número de prácticas de retiro del mercado laboral<br>realizadas                                                                                                                                                                                               | 87  |
| <b>Gráfico 8.</b> Distribución de empresas expresado en porcentajes, según el número de prácticas<br>de diagnóstico realizadas                                                                                                                                                                                  | 92  |
| <b>Gráfico 9.</b> Porcentaje de empresas según el número de prácticas de diagnóstico realizadas                                                                                                                                                                                                                 | 92  |
| <b>Gráfico 10.</b> Distribución de empresas expresado en porcentajes, según el número de prácticas<br>de desarrollo realizadas                                                                                                                                                                                  | 97  |
| <b>Gráfico 11.</b> Porcentaje de empresas según el número de prácticas de desarrollo realizadas                                                                                                                                                                                                                 | 97  |
| <b>Gráfico 12.</b> Distribución de empresas expresado en porcentajes, según el número de prácticas<br>de adaptación realizadas                                                                                                                                                                                  | 101 |
| <b>Gráfico 13.</b> Porcentaje de empresas según el número de prácticas de adaptación realizadas                                                                                                                                                                                                                 | 102 |
| <b>Gráfico 14.</b> Porcentaje de respuesta a la pregunta “¿se ha adaptado el entorno para poder facilitar<br>la experiencia de clientes de 60 años o más?”                                                                                                                                                      | 108 |
| <b>Gráfico 15.</b> Porcentaje de respuesta a la pregunta “En el caso que su empresa tenga dentro de sus<br>clientes a personas mayores de 60 años o más ¿se han adoptado medidas especiales<br>para contactar a estos clientes? Por ejemplo, vías telefónicas, correo, o alguna diferente<br>a la vía virtual”. | 110 |
| <b>Gráfico 16.</b> Porcentaje de respuestas a la pregunta “¿Se han tomado medidas para eliminar<br>estereotipos negativos de personas mayores en los mensajes publicitarios de su empresa?”                                                                                                                     | 112 |
| <b>Gráfico 17.</b> Porcentaje de respuestas a la búsqueda de vincularse con empresas subcontratistas que<br>incluyan a personas mayores.                                                                                                                                                                        | 115 |
| <b>Gráfico 18.</b> Porcentaje de respuestas a la búsqueda de vincularse con empresas proveedoras<br>que incluyan a personas mayores                                                                                                                                                                             | 115 |



|                    |                                                                                                                                                           |     |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Gráfico 19.</b> | Porcentaje de respuestas a la búsqueda de vincularse con empresas subcontratistas cuyos trabajadores/as mayores tengan buenas condiciones laborales       | 116 |
| <b>Gráfico 20.</b> | Porcentaje de respuestas a la búsqueda de vincularse con empresas proveedoras cuyos trabajadores/as mayores tengan buenas condiciones laborales           | 116 |
| <b>Tabla 1.</b>    | Técnicas de producción de información y categorías que abordan                                                                                            | 41  |
| <b>Tabla 2.</b>    | Sub-dimensiones y variables de la dimensión “caracterización”.                                                                                            | 46  |
| <b>Tabla 3.</b>    | Subdimensiones y variables de la dimensión “Políticas y Prácticas de Gestión de la Edad”                                                                  | 47  |
| <b>Tabla 4.</b>    | Variables sobre subcontratación, proveedores y clientes 60+                                                                                               | 48  |
| <b>Tabla 5.</b>    | Subdimensiones y variables de la dimensión “Subjetividades respecto de trabajadores/as mayores”                                                           | 49  |
| <b>Tabla 6.</b>    | Dimensiones, subdimensiones y categorías de análisis de Entrevistas al personal de RRHH de Empresas Socias.                                               | 57  |
| <b>Tabla 7.</b>    | Análisis de entrevistas a trabajadores/as mayores y prácticas de gestión de la edad.                                                                      | 61  |
| <b>Tabla 8.</b>    | Síntesis de resultados del Diagnóstico Metropolitano: inserción y situación laboral de personas mayores.                                                  | 70  |
| <b>Tabla 9.</b>    | Tamaño de las empresas participantes según número de ventas anuales en UF y número de trabajadores/as contratados/as                                      | 77  |
| <b>Tabla 10.</b>   | Porcentaje de trabajadores mayores en las empresas según rubro y número de trabajadores/as.                                                               | 78  |
| <b>Tabla 11.</b>   | Porcentaje de empresas desagregado por rubro, según el número de prácticas de inserción realizadas                                                        | 82  |
| <b>Tabla 12.</b>   | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de inserción realizadas por las empresas participantes                                               | 83  |
| <b>Tabla 13.</b>   | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de inserción realizadas por las empresas participantes según número de trabajadores                  | 84  |
| <b>Tabla 14.</b>   | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de inserción realizadas por las empresas participantes según rubro del a empresa                     | 85  |
| <b>Tabla 15.</b>   | Porcentaje de empresas desagregado por rubro, según el número de prácticas de retiro del mercado laboral realizadas                                       | 88  |
| <b>Tabla 16.</b>   | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de retiro del mercado laboral realizadas por las empresas participantes                              | 89  |
| <b>Tabla 17.</b>   | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de retiro del mercado laboral realizadas por las empresas participantes según número de trabajadores | 90  |
| <b>Tabla 18.</b>   | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de retiro del mercado laboral realizadas por las empresas participantes según rubro del a empresa    | 91  |
| <b>Tabla 19.</b>   | Porcentaje de empresas desagregado por rubro, según el número de prácticas de diagnóstico realizadas                                                      | 93  |
| <b>Tabla 20.</b>   | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de diagnóstico realizadas por las empresas participantes                                             | 94  |
| <b>Tabla 21.</b>   | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de diagnóstico realizadas por las empresas participantes según número de trabajadores                | 95  |

|                  |                                                                                                                                                     |     |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 22.</b> | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de diagnóstico realizadas por las empresas participantes según rubro del a empresa             | 96  |
| <b>Tabla 23.</b> | Porcentaje de empresas desagregado por rubro, según el número de prácticas de desarrollo realizadas                                                 | 98  |
| <b>Tabla 24.</b> | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de desarrollo realizadas por las empresas participantes                                        | 99  |
| <b>Tabla 25.</b> | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de desarrollo realizadas por las empresas participantes según número de trabajadores           | 100 |
| <b>Tabla 26.</b> | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de diagnóstico realizadas por las empresas participantes según rubro del a empresa             | 100 |
| <b>Tabla 27.</b> | Porcentaje de empresas desagregado por rubro, según el número de prácticas de adaptación realizadas                                                 | 102 |
| <b>Tabla 28.</b> | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de adaptación realizadas por las empresas participantes                                        | 103 |
| <b>Tabla 29.</b> | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de adaptación realizadas por las empresas participantes según número de trabajadores           | 104 |
| <b>Tabla 30.</b> | Distribución de respuestas respecto de las prácticas de adaptación realizadas por las empresas participantes según rubro del a empresa              | 106 |
| <b>Tabla 31.</b> | Porcentaje de respuesta a las adaptaciones de espacios para clientes mayores según el tamaño de la empresa                                          | 108 |
| <b>Tabla 32.</b> | Porcentaje de respuesta a las adaptaciones de espacios para clientes mayores según rubro de la empresa                                              | 109 |
| <b>Tabla 33.</b> | Porcentaje de respuesta a la generación de vías de contacto alternativas a las virtuales según el tamaño de la empresa                              | 110 |
| <b>Tabla 34.</b> | Porcentaje de respuesta a la generación de vías de contacto alternativas a las virtuales según rubro de la empresa                                  | 111 |
| <b>Tabla 35.</b> | Porcentaje de respuesta a la búsqueda de la eliminación de estereotipos edadistas en la publicidad según el tamaño de la empresa                    | 112 |
| <b>Tabla 36.</b> | Porcentaje de respuesta a la búsqueda de la eliminación de estereotipos edadistas en la publicidad según rubro de la empresa                        | 113 |
| <b>Tabla 37.</b> | Grado de acuerdo expresado en porcentajes, respecto de prejuicios asociados a habilidades de personas mayores                                       | 121 |
| <b>Tabla 38.</b> | Grado de acuerdo expresado en porcentajes, respecto de supuestos asociados a habilidades de personas mayores                                        | 123 |
| <b>Tabla 39.</b> | Grado de acuerdo expresado en porcentajes, respecto de prejuicios asociados a dificultades para las empresas que significarían las personas mayores | 125 |
| <b>Tabla 40.</b> | Grado de acuerdo expresado en porcentajes, respecto de supuestos asociados a beneficios para las empresas que significarían las personas mayores    | 127 |



# 1 Resumen Ejecutivo

La situación laboral de personas mayores a nivel mundial destaca por su precariedad e informalidad. Lo anterior es crítico no solo por las carencias económicas de esta población, sino también por la centralidad declarada del trabajo en la construcción de su sentido de vida. En esa línea desde SeniorLab, iniciativa de la Pontificia Universidad Católica, en conjunto con SENAMA y CPC, y a través del financiamiento del Gobierno Regional Metropolitano, se hace necesario construir un **Modelo de Acompañamiento a las Empresas de la Región cuyo objetivo general consiste en incorporar un cambio de mirada en torno a la vejez, adquirir buenas prácticas, mejorar las condiciones de empleo, y por sobre todo, la creación de más y mejores oportunidades de trabajo para las personas mayores**. Para lo anterior se construyó un diagnóstico metropolitano que permitiese identificar la situación laboral y de inserción de personas mayores en las empresas, y la relación de estas organizaciones con el grupo etario aludido, como clientes, proveedores y empresas subcontratistas.

A través de un estudio de metodología mixto-secuencial, que considera la visión corporativa de empresas de la Región Metropolitana, como también la voz de trabajadores/as mayores, se construye el aludido diagnóstico, el que indica que, si bien las empresas cumplen un rol fundamental en mejorar las condiciones de inserción y situación laboral de personas mayores, pareciera ser que este proceso está en sus inicios.

Aún se manejan prejuicios en las organizaciones, principalmente, asociados al desempeño de las personas mayores en el ámbito tecnológico, la disminución de sus habilidades con el paso del tiempo y su capacidad de adaptación al cambio. **Asimismo, son pocas las prácticas que se realizan pensando en**

**las personas mayores, y la mayoría de ellas se centra simplemente en no despedir a estas personas una vez cumplida su edad de jubilación.** En adición, destaca que personas mayores en las empresas suelen ser aquellas que han hecho una carrera en la organización, y no quienes, a una edad superior a los 60 años, han llegado a la empresa. Por otro lado, las adaptaciones para este grupo etario guardan más relación con la emergencia sanitaria (Covid-19) y la legislación que de ella se deriva, que con una focalización previa. Rara vez existen procesos de desarrollo profesional dirigido a este grupo y más bien que son acciones propuestas para cualquier trabajador/a. Por último, destaca la falta de diagnósticos en las empresas que escuchen la voz de este segmento etario para conocer sus necesidades reales. A pesar de todo ello, **los resultados indican que una perspectiva centrada en el talento humano y el valor de la diversidad sería un buen punto de partida, para afrontar esta situación.**

Con lo anterior, y a partir de los resultados, se identifican **tres ejes de trabajo** claves para las empresas. En primer lugar, y con una perspectiva de mediano y largo plazo, en cuanto debe realizarse de manera constante, se encuentra **el diagnosticar a partir de distintas voces** el cómo es la empresa con las personas mayores actualmente, al mismo tiempo, de sensibilizar respecto de la importancia de esta temática y la mitigación de prejuicios y estereotipos asociados a la vejez. Como segundo eje y también con una mirada de cambio estructural, se encuentra en **incluir en las Políticas de Diversidad e Inclusión como grupo protegido al segmento 60+** estableciendo un marco regulador para el desarrollo de prácticas a su favor. Por último, y como eje de realización más inmediata, que puede nutrirse de los anteriores, se encuentra el **realizar cambios y adaptaciones para las personas mayores de las empresas**, incorporando una perspectiva centrada en la educación sobre los procesos de vejez y envejecimiento.

## 2 Introducción

La población mayor en las últimas décadas, tanto a nivel mundial como nacional, se ha incrementado de manera sostenida, trayendo consecuencias en distintos ámbitos y sectores, incluyendo, por supuesto, al mercado laboral y las empresas (Serrano & Ereñaga, 2019). Lo anterior, en cuanto se está vivenciando un envejecimiento activo de la población, es decir, un aumento de las personas mayores que son autovalentes, quieren y pueden continuar con las actividades cotidianas de su vida, como, por ejemplo, seguir trabajando aun cuando ya han cumplido su edad legal de jubilación (Kindelan & Valle, 2019).

Las estadísticas han demostrado que las condiciones laborales empeoran con el paso de los años, de modo que personas de 60 años o más, en su mayoría, tienen trabajos más precarios y con menores ingresos que aquellas personas más jóvenes, asociados principalmente al empleo informal (Harris et al., 2017). En adición, diversas investigaciones han dado cuenta de la existencia de prejuicios y estereotipos asociados a la vejez que estarían influyendo en las oportunidades de empleo y retención de trabajadores de este grupo etario (Serrano & Ereñaga, 2019).

En base a ello, el presente documento da cuenta de la base teórica y metodológica del Diagnóstico Metropolitano de la situación en inserción laboral de personas mayores, como también de los resultados y principales conclusiones a las cuales llega a partir de una diversidad de técnicas de producción de información. En línea con lo anterior, este diagnóstico se estructura en tres nudos críticos, identificados tras una revisión sistemática de la literatura especializada en gestión de la edad en las empresas publicada en los últimos 10 años, a saber:

- i subjetividades respecto de la vejez y las personas mayores como trabajadores/as;
- i políticas y prácticas de las empresas con foco en gestión de la edad; y
- ii prácticas y subjetividades asociadas a personas mayores como clientes.

En adición, estos estudios recalcan la importancia de caracterizar a las empresas de modo de comprender si existen o no determinantes para que una empresa sea amigable con las personas mayores, ejercicio que fue realizado con las empresas participantes de este diagnóstico.

Con todo, a continuación, se especifica las dimensiones teóricas de análisis, los objetivos propuestos para cada fase, el diseño metodológico empleado, los resultados de la información recolectada y las consideraciones finales de este proceso, incluyendo ejes de trabajo para las empresas de la Región Metropolitana.





# Personas Mayores y Trabajo

El mundo vive un proceso de envejecimiento de la población que trae consecuencias en todas las aristas y niveles sociales, siendo crítico el laboral, pues se observa una fuerza de trabajo envejecida (Serrano & Ereñaga, 2019; Cambero, 2018; Moreno, 2017; Garavaglia, et al., 2018). Ahora bien, a pesar de este aumento de la población mayor (60 años o más) activa en el mercado laboral, en la mayoría de los casos, sus trabajos son de carácter informal y precarios, destacando el empleo por cuenta propia (Harris et al., 2017). En este sentido, se hace imperioso preguntarse por el rol que juegan las empresas en la contratación y retención de las personas mayores como trabajadores/as dependientes. Justamente por ello es que la investigación internacional destaca la necesidad de adaptar de manera integral, a las organizaciones a esta nueva realidad de la fuerza de trabajo (Van Dalen et al., 2015), e indagar en las barreras visibles en este sector de la población. (Nazar & Figueroa, 2015).

En Chile, las estadísticas indican que el 19,32% de la población total tiene 60 años o más (Encuesta CASEN, 2017), previéndose que para el 2050, este grupo etario comprenda más de un tercio del total (CEPAL 2020). En este contexto de cambios demográficos, se despierta la inquietud por prolongar la vida laboral de las personas, lo que ayuda a mantener la autonomía de las personas mayores. En ese sentido, SENAMA ha promovido en su estrategia de “Envejecimiento positivo” el fortalecimiento de la autonomía de las personas mayores, como medida que aporta a la participación de las personas mayores dentro de la sociedad (2018).

Alineado con la visión de la sociedad moderna, en la que poseer un trabajo es fundamental en tanto configura y sostiene gran parte de la autoestima el

trabajo para personas mayores representa “fuente de sentido vital, pertinencia, valoración social, familiar y personal y de relación con el mundo” (USaCH; OTIC del Comercio, Servicios y Turismo 2016). No obstante, el trabajo para las personas mayores a los 60 años se conforma como una fuente relevante de ingresos para complementar aquellos percibidos por la jubilación, permitiendo a las personas mantenerse con ingresos similares a los recibidos antes de la jubilación (USaCH; OTIC del Comercio, Servicios y Turismo 2016).

De acuerdo con la V Encuesta Nacional de Calidad de Vida en la Vejez 2019 UC – Caja los Andes, un 32% de las personas mayores han realizado trabajo remunerado en los últimos 6 meses, de este porcentaje, un 72% lo hace por necesidad económica; no obstante, un 68,5% declara que seguiría trabajando aún si no tuviese la necesidad económica de hacerlo (UC; Caja los Andes 2020). Esto último da cuenta de la importancia de escuchar a este grupo etario para tomar las mejores decisiones respecto de su vida laboral. **De entre las personas mayores que declara continuar trabajando, un 45% son hombres; en contraste, sólo un 23% son mujeres. Independientemente del género, es el segmento de personas entre 60 y 69 años el que se mantiene trabajando mayoritariamente (48,2% de las personas mayores entre 60 y 69 años se mantiene trabajando).**

La misma encuesta citada en el párrafo previo muestra que, entre más aumenta la edad de las personas que señalaron haber realizado algún trabajo remunerado el último mes, es más fácil encontrar que sus trabajos son “por cuenta propia” (UC; Caja los Andes, 2020). Esto, a su vez, destaca la importancia de las microempresas. Como explicación a este fenómeno, se puede articular que las personas mayores podrían estar buscando mayor flexibilidad en las jornadas laborales, o relaciones laborales menor plazo. Alineado con ello, evidencia nacional indica que, **entre las personas mayores hay mayor incidencia de empleos informales y falta de contratos, con mejores salarios que los trabajadores jóvenes** (otro grupo de la sociedad donde los empleos informales y sin contrato proliferan) (ESE Business School, Universidad de Los Andes 2019; Vives et al., 2018).

En el contexto antes descrito, la contratación de personas mayores en edad de jubilación en Chile se ha centrado en el sector terciario de la economía y en trabajos que requieren de menor especialización (USaCH; OTIC del Comercio, Servicios y Turismo 2016). Resulta relevante contrastar esta información con el nivel de educación sostenido por las personas mayores: de acuerdo con la encuesta CASEN 2017, sólo el 11,8% de los adultos mayores han cursado educación superior completa; el 18% han realizado la enseñanza media completa y el 26% han finalizado la educación básica. **De entre las personas mayores, es el tramo entre 60 y 69 años (tramo en que se encuentra la mayoría**

**de las personas mayores que se mantiene trabajando) el que posee en mayor proporción educación superior completa** (Ministerio de Desarrollo Social, 2017).

Adicionalmente, en relación a las actividades que desarrollan las personas mayores en el mercado laboral, se desataca durante el tramo mayo-julio, 2019 las diferencias existentes en los rubros a los que se dedican hombres y mujeres, mientras las mujeres lideran en actividades de los hogares en calidad de empleadoras, servicios relacionados con la salud humana y comercio; los hombres lideran en agricultura, silvicultura y pesca, construcción, y transporte y almacenamiento (ESE Business School, Universidad de los Andes, 2019).

Es por todo lo anterior que urge conocer, cuáles es el imaginario en las empresas y la sociedad en su conjunto respecto a las personas mayores como trabajadores/as, y qué políticas o prácticas en concreto se realizan pensando en este grupo etario y su situación actual. Por ello, a continuación se abordan las subjetividades en torno a personas mayores como trabajadores/as reconocidas por la literatura nacional e internacional, como también, las políticas y prácticas de gestión de la edad en las empresas.

## 3.1 Subjetividades en torno a personas mayores

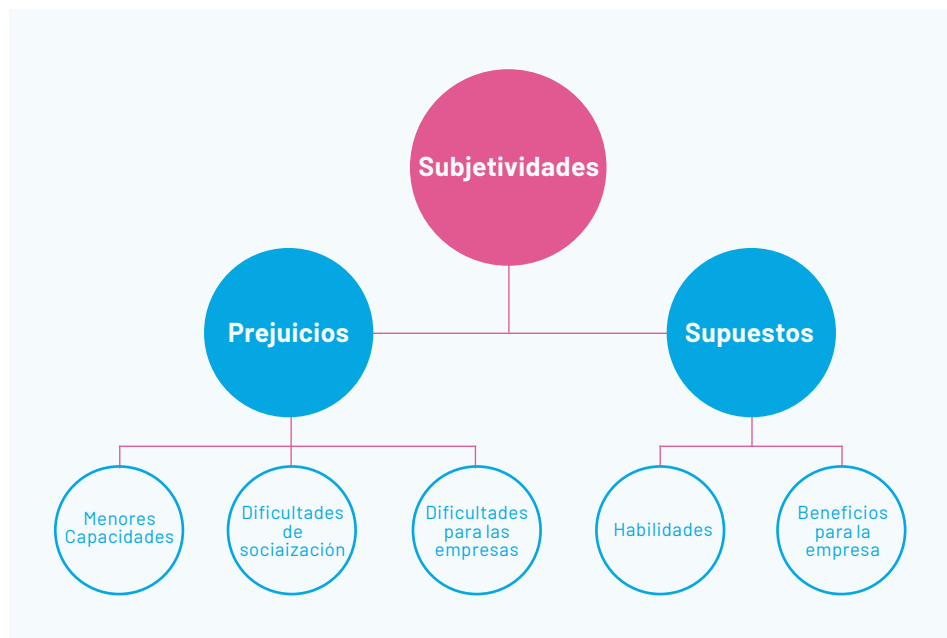
Como se mencionó anteriormente, se observa un aumento sostenido de la población mayor de 60 años en la fuerza de trabajo tanto a nivel mundial como nacional. A pesar de ello, la investigación empírica internacional demuestra que esto no es suficiente para que las organizaciones fomenten y desarrollen prácticas de gestión de la edad (Van Dalen et al., 2015), puesto que, en la puesta en marcha de estas acciones inciden elementos como, por ejemplo, las subjetividades que se tienen respecto del rol y valor de los/as trabajadores/as mayores (Serrano & Ereñaga, 2019; Moreno 2017; Garavaglia et al., 2020; Harris et al., 2017; Principi et al., 2015).

Las **subjetividades** para efectos de este diagnóstico se entienden como esquemas cognitivos o **generalizaciones respecto de características, atributos y comportamientos de los miembros de ciertos grupos, en este caso, trabajadores/as mayores de 60 años** (Nazar & Figueroa, 2015). Dentro de estos esquemas cognitivos se reconocen estereotipos negativos (prejuicios) y positivos (suposiciones). Al respecto, estas autoras muestran la existencia de creencias estereotípicas frente a los y las trabajadoras mayores, las que hacen alusión a ser menos capaces, menos eficientes e incapaces de incorporar nuevos conocimientos. Adicionalmente, el mismo estudio muestra que **existen diferencias en la aplicación de estereotipos de acuerdo con sector económico: el sector comercio evidencia creencias más favorables hacia el trabajo realizado por personas mayores, en contraste con el sector manufacturero, en el cual las competencias físicas de una persona mayor son cuestionadas**.

En este sentido, se hace evidente que la relevancia de las subjetividades recae en que los prejuicios y creencias negativas sobre la edad culminan

frecuentemente en limitaciones para la inclusión de estas personas en las empresas, como también, en conductas discriminatorias cuando ya son parte de las organizaciones (Harris et al., 2017). Confirmando aquello, estudios internacionales muestran cómo los trabajadores de empresas con prejuicios y creencias negativas de las personas mayores se pensionan y retiran del mercado laboral antes que aquellos trabajadores de organizaciones con una subjetividad positiva de dicho grupo etario (Principi et al., 2015).

A continuación, se presentan las suposiciones y prejuicios en torno a los/as trabajadores/as mayores, clasificadas de acuerdo al Esquema 1. Dimensiones y subdimensiones de las subjetividades asociadas a las personas trabajadores mayores de 60 años, el cual surge de la revisión bibliográfica realizada. Esto, teniendo en cuenta que, como indica la evidencia científica, **los supuestos están asociados a capacidades socioemocionales, y los prejuicios, a capacidades físico-cognitivas** (Nazar & Figueroa, 2015).



**Esquema 1.** Dimensiones y subdimensiones de las subjetividades asociadas a las personas trabajadores mayores de 60 años.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la revisión y sistematización de literatura especializada.

Los prejuicios pueden sub-clasificarse en tres tipos, aquellos que refieren a menores capacidades que tendrían las personas mayores en comparación con las más jóvenes; a dificultades en la socialización dado el choque generacional en las empresas; y a dificultades para la empresa que traería consigo, el contratar o mantener entre sus trabajadores/as a personas de avanzada edad.

Dentro del primer grupo destacan prejuicios respecto de las capacidades: (1) *cognitivas*; (2) *físicas y de salud*; (3) *de trabajo en equipo*; (4) *de toma de decisiones*; (5) *creativas*; (6) *de aprendizaje*; (7) *de ambición*; (8) *de flexibilidad y adaptación al cambio*; (9) *productivas*; y (10) *tecnológicas* (Garavaglia et al., 2020; Grabowska, 2020; Harris et al., 2017; Moreno, 2017; Nazar & Figueroa, 2015; Oude, et al., 2018; Principi et al., 2015; Serrano & Ereñaga, 2019), siempre, en comparación a trabajadores/as más jóvenes.

En lo que respecta a las dificultades de socialización, la literatura indica que se piensa que las personas mayores son (1) *difíciles de tratar* (o son “mañosas”) y suelen ser (2) *distantes con los/as jóvenes* (Nazar & Figueroa, 2015), dificultando el trabajo en equipo y la cálida relación entre las distintas personas de una empresa.

Por último, en lo que refiere a las creencias de que las personas mayores implican dificultades para las empresas, se encuentra el que ellas (1) *solo esperan jubilar* (Nazar & Figueroa, 2015), (2) *están menos interesadas en trabajos desafiantes* (Harris et al., 2017), (3) *son más costosas* ya sea por afecciones de salud (licencias y días libres implicados) o porque exigirían mayores salarios (Oude, et al., 2018; Principi et al., 2015), y (4) *presentan una pérdida progresiva de capacidades* disminuyendo la productividad de las empresas (Harris et al., 2017; Moreno, 2017; Nazar & Figueroa, 2015).

En relación con los supuestos sobre estos/as trabajadores/as mayores, se pueden reconocer habilidades y beneficios para las empresas. Dentro de las habilidades, y en contraposición con aquellas faltas de competencias que se tienen como prejuicios se encuentran (1) *Alta autonomía*, (2) *Capacidad de administración el tiempo*; (3) *Habilidades para lidiar con el estrés*; (4) *Habilidades blandas*; (5) *Capacidad de orden y administración*; (6) *Capacidad reflexiva* (Harris et al., 2017; Moreno, 2017; Nazar & Figueroa, 2015; Oude, et al., 2018; Principi et al., 2015). Por su parte, la literatura reconoce como creencias, el que las personas mayores en relación a las jóvenes, benefician a las empresas en cuanto son (1) *más comprometidas*; (2) *conscientes de la importancia del trabajo*; (3) *más confiables*; (4) *más colaboradoras con sus pares*; (5) *más educadas y de buenos modales*; (6) *más esforzadas*; (7) *más expertas*; (8) *con mayor facilidad para resolver problemas*; (9) *más responsables y dedicadas*; y (10) *más leales con la empresa* (Harris et al., 2017; Moreno, 2017; Nazar & Figueroa, 2015; Oude, et al., 2018; Principi et al., 2015).

Ahora bien, urge contrarrestar estas creencias dado que, según la investigación científica, muchas de estas generalizaciones no tienen asidero empírico, pues en muchos casos, son las personas mayores más productivas y eficientes para las empresas que las jóvenes (Moreno, 2017; Nazar & Figueroa, 2015), generando estereotipos y discriminaciones arbitrarias, como también, disminución de oportunidades laborales para este grupo etario. En adición y como se señaló anteriormente, estas subjetividades inciden directamente en las prácticas y políticas de gestión de la edad dentro de las empresas, ambas a revisar a continuación.

## 3.2 Políticas y prácticas de gestión de la edad en las empresas

La mayoría de los espacios de trabajo han sido pensados y diseñados sin tener en cuenta a la población mayor, ni sus capacidades o limitaciones (Marcaletti et al., 2019), evidenciando la necesidad de una perspectiva de la gestión de la edad que formule innovaciones en el ámbito empresarial, y que logre construir espacios de trabajo más saludables e inclusivos (Fundación Casa de la Paz, 2020; Garavaglia et al., 2018; Serrano & Ereñaga, 2019). Esto no desde una perspectiva paliativa, sino, de cambio estructural (Fundación Casa de la Paz, 2020). La **gestión de la edad**, en palabras simples se entiende como **intervenciones orientadas a integrar factores relacionados con la edad en la gestión diaria de las empresas, de modo que todas las personas, sin importar su edad, se sientan capacitadas para lograr sus objetivos personales y empresariales** (Moreno, 2017). Ahora bien, puede distinguirse entre **políticas de gestión de la edad y prácticas de gestión de la edad**.

Las **políticas de gestión de la edad** comprenden una serie de estrategias y acciones concretas interrelacionadas entre sí, y que, por lo tanto, hablan de una cultura de la empresa u organización. Los cambios culturales refieren a modificaciones estructurales en las empresas, es decir, no solo acciones dirigidas a la población de 60 años o más, sino a todos los y las trabajadoras, y que benefician a cada grupo (ya sea etario, étnico, de género, etc.) en específico, pero también de modo transversal. Estas políticas se basan principalmente, en la valoración de la diferencia y la capacidad de aprender y mejorar el espacio de trabajo a través de la incorporación de puntos de vista intergeneracionales (Cambero, 2018; Serrano & Ereñaga, 2019).

Ejemplos que la investigación internacional reconoce como políticas de gestión de la edad son:



- 1 *Políticas antidiscriminatorias*, cuya base es derribar prejuicios o creencias negativas de las personas a causa de su edad (Moreno, 2017).
- 2 *Políticas en pos de la salud de todos/as los/as trabajadores/as* como mejorar la alimentación de los casinos o fomentar instancias de ejercicio físico (Moreno, 2017; Serrano & Ereñaga, 2019).
- 3 *Políticas educativas*, tanto de lo que refiere a educar en torno a la vejez a objeto de reducir la discriminación y los prejuicios (Cardoso et al., 2020; Garavaglia et al., 2020; Moreno, 2017; Serrano & Ereñaga, 2019), como también, sobre los procesos de jubilación y pensión (Oude et al., 2016)
- 4 *Políticas de valoración de las personas mayores*, como lo son la instauración de mentorías a trabajadores/as más jóvenes (Moreno, 2017; Pak et al., 2019), y la incorporación de este grupo en la toma de decisiones de las empresas (Pak et al., 2019).
- 5 *Políticas de transición a la jubilación* que incluyen elaborar un plan de jubilación en conjunto con los/as trabajadores/as desde antes de su edad de jubilación.

No obstante, y a pesar de la importancia de la gestión de la edad en las empresas dado el contexto antes descrito, y el reconocimiento de políticas específicas con este fin, la literatura internacional muestra que son muy pocas las organizaciones con políticas institucionalizadas para las personas mayores (Principi et al., 2015) y que, por el contrario, se cuenta mayormente **con prácticas de gestión de la edad**, es decir, y a objeto de este diagnóstico, **acciones específicas que pueden o no estar relacionadas entre sí, y cuyo objetivo es mejorar las condiciones de trabajo de empleados/as mayores y la productividad de las empresas** (Bakker & Hakanen 2019; Garavaglia et al., 2020), sin realizar cambios estructurales. En adición, se pueden distinguir entre prácticas pensadas para trabajadores/as, las cuales son las más estudiadas por la literatura revisada, como también, prácticas específicas para clientes, proveedores y empresas subcontratistas. Todas estas prácticas y sus clasificaciones según la bibliografía revisada se detallan a continuación.

### 3.2.1 Prácticas en relación a trabajadores/as

A partir de la revisión sistemática de literatura nacional e internacional, se logró identificar 32 prácticas, las cuales pueden clasificarse en cinco dimensiones como se aprecia en el Esquema 2. Categorización de buenas prácticas de gestión de la edad en las empresas.

| Práctica de inserción (7)                       | Práctica de diagnóstico (7)                                                                     | Práctica de desarrollo (5)                  | Práctica de adaptación (7)                                              | Práctica de retiro (4)                                        |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Inserción de trabajadores mayores a los 60 años | Medidas de diagnóstico de trabajadores de 60 años o más, y su situación laboral en las empresas | Medidas de desarrollo formativo profesional | Medidas de adaptación de las condiciones de trabajo y del trabajo mismo | Medidas para facilitar el trabajo de las personas pensionadas |

Estas prácticas son importantes en cuanto permiten la inserción y retención de trabajadores/as mayores, permitiendo así la construcción de **espacios intergeneracionales**, es decir lugares de trabajo que son más fieles a la realidad social, en cuanto en ellos conviven personas de todo tipo de edades, tal y como ocurre en la sociedad. Cabe destacar que, por esta misma razón, son a su vez, espacios sociales desafiantes a causa del envejecimiento poblacional (Beltrán, 2013), y requieren de un compromiso y esfuerzo compartido entre las personas de las distintas edades (Díaz et al., 2020).

Estudios recientes han mostrado que en la mayor parte de los espacios de la sociedad conviven tres o cuatro generaciones, las cuales por diferentes aspectos contextuales, históricos y culturales dada la edad, muchas veces, pueden chocar o entrar en conflicto, los que en el plano empresarial se han traducido en alta rotación de personal, dificultad para el trabajo en equipo y problemas en la toma de decisiones (Cruz, 2019). Por ello, fomentar relaciones intergeneracionales basadas

**Esquema 2.** Categorización de buenas prácticas de gestión de la edad en las empresas.

**Fuente:** Elaboración propia.

en el respeto y el compartir fortalezas y subsanar debilidades a partir de la relación de personas de variadas edades no solo es enriquecedor, sino también necesario para el buen funcionamiento de las empresas y la real oportunidad de trabajo para todas las personas sin importar su edad.

Con todo, a continuación, se define cada uno de los tipos de prácticas con foco 60+ que deben existir en las empresas, y que permitirían la construcción de estos espacios intergeneracionales, teniendo en consideración que no se debe caer en una sobreprotección o paternalismo, sino, en un impulso para relacionarnos de manera respetuosa e igualitaria (Díaz et al., 2020).

Las **prácticas de inserción** son aquellas que consideran la inclusión de personal mayor de 60 años en las empresas, abordando los procesos de reclutamiento desde todas sus aristas. Dentro de esta dimensión se reconocen:

- 1 *Contratación de personas que no se han pensionado, pero están en edad de hacerlo o se encuentran próximas a ello* (Serrano & Ereñaga, 2019; Harris et al., 2017; Oude et al., 2016; Principi et al., 2015).
- 2 *Contratación de personas que ya se han pensionado, pero que buscan seguir activas laboralmente* (Oude et al., 2016).
- 3 *Creación de puestos de trabajo que pueden desempeñar personas de 60 años o más* (Cardoso et al., 2020), siendo esta última una práctica de un nivel de complejidad mayor que las anteriores, y, por lo tanto, menor frecuencia.
- 4 *Formación del personal de selección en temas de jubilación e incompatibilidad laboral* para tener mayor facilidad de regularizar la situación de trabajadores/as que ya se hayan pensionado (Fundación Casa de la Paz, 2020).
- 5 *Revisión de imágenes y material de difusión de búsqueda de personal con sesgos etarios* para así no dejar fuera de la postulación por su edad, a personas capaces (Fundación Casa de la Paz, 2020).
- 6 *Revisión de sesgos de la edad en pautas de entrevista de reclutamiento*, para no dejar fuera a personas por arbitrariedades como lo es la edad (Fundación Casa de la Paz, 2020).
- 7 *Promoción de procesos de inducción adecuados para personas de todas las edades*, asegurando, por ejemplo, letras en un tamaño legible o espacios físicos adecuados (Fundación Casa de la Paz, 2020).

Las **prácticas de retiro del mercado laboral**, o también llamadas “de salida”, hablan de medidas para planear en conjunto con la persona mayor, su retiro del mundo laboral de la mejor manera posible, de manera completa o parcial (Oude et al., 2018). Dentro de estas prácticas se encuentran:

- 1 *Disminuir las horas de trabajo* a medida que se acerca la edad de pensionarse, e incluso proponer *modalidad de trabajo part-time* (Cardoso et al., 2020; Harris et al., 2017; Oude et al., 2018; Principi et al., 2015; Pak et al., 2019; Serrano & Ereñaga, 2019; Van Dalen et al., 2015), de modo que el retiro sea paulatino y lo más preparado posible.

- 2 Posibilidad de un retiro anticipado y planeado mediante acuerdos entre el empleado y el empleador (Oude et al., 2016; Principi et al., 2015).
- 3 Ofrecer información o asesorías respecto de la jubilación para tener trabajadores/as informados (Fundación Casa de la Paz, 2020).
- 4 Por último, se considera el proponer *compartir la carga laboral con otro/a trabajador/a*, disminuyendo también las horas de trabajo (Cardoso et al., 2020)-

Las **prácticas de diagnóstico** guardan relación con realizar un seguimiento de los/as trabajadores/as mayores y sus condiciones dentro de la empresa (Fundación Casa de la Paz, 2020). Esto, a objeto de disminuir las barreras que pueden existir para su inserción y desempeño. Dentro de estas prácticas, y basados en la Guía Chile de Derechos humanos y Empresas en la temática de Personas Mayores (2020) se encuentran:

- 1 Identificar la cantidad de trabajadores/as mayores con la finalidad de tener certezas respecto a quiénes y cuántos son, y así realizar adaptaciones pertinentes en la empresa.
- 2 Evaluar la oferta de programas de entrenamiento y capacitaciones para asegurar que los trabajadores mayores estén actualizados con respecto a los conocimientos necesarios para desempeñarse en la empresa.
- 3 Generar un diagnóstico respecto del espacio físico de trabajo, para saber si es necesario incluir baños, ascensores u otros elementos que contrarresten los posibles deterioros corporales dado el paso del tiempo y la edad.
- 4 Conocer y sistematizar las prácticas de discriminación etaria dentro de la empresa a objeto de eliminarlas.
- 5 Asegurar nula arbitrariedad en los salarios por edad comparando el sueldo de trabajadores jóvenes y mayores que cumplen las mismas funciones.
- 6 Incorporar mecanismos formales de quejas y reclamos para escuchar la voz de las personas que se han sentido discriminadas o pasadas a llevar por su edad.
- 7 Consultar a trabajadores/as sobre su experiencia en la empresa, para así tener una retroalimentación de las prácticas realizadas y las necesidades reales.

Las **prácticas de desarrollo** corresponden a medidas que buscan promover y facilitar el desarrollo profesional de las personas mayores ante los cambios que su trabajo puede experimentar producto del tiempo y las nuevas tecnologías (Serrano & Ereñaga, 2019). Su objetivo es evitar poner en riesgo la productividad de la empresa, por la desactualización del personal mayor, a causa del desconocimiento de innovaciones o cambios requeridos para desarrollar de mejor forma su trabajo (Oude et al., 2018; Van Dalen et al., 2015). Dentro de estas prácticas se reconocen:

- 1 Programas de formación, los cuales tienen que ver con instancias de formación constantes respecto a distintas aristas del trabajo a desempeñar (Bakker & Hakanen, 2019; Garavaglia et al., 2020; Harris et al., 2017; Moreno, 2017; Oude et al., 2018; Principi et al., 2015; Serrano & Ereñaga, 2019; Sousa et al., 2017; Van Dalen et al., 2015).
- 2 Capacitaciones puntuales ante cambios específicos, como, por ejemplo, la introducción de nuevas tecnologías (Cardoso et al., 2020; Pak et al., 2019; Moreno, 2017; Van Dalen et al., 2015).

- 3 *Evaluaciones de desempeño y retroalimentación* para direccionar al/la trabajador/a en la línea de los posibles cambios en su trabajo (Cardoso et al., 2020; Pak et al., 2019; Sousa et al., 2017; Van Dalen et al., 2015).
- 4 *Oportunidades de promoción interna*, a fin de motivar al trabajador y aumentar su desempeño, aun cerca de su retiro (Harris et al., 2017; Pak et al., 2019; Principi et al., 2015; Serrano & Ereñaga, 2019; Sousa et al., 2017; Van Dalen et al., 2015).
- 5 *Instaurar mentorías*, de modo de que trabajadores/as mayores puedan traspasar sus conocimientos, experiencias y competencias a trabajadores/as más jóvenes (Moreno, 2017; Pak et al., 2019).

Por último, las **prácticas adaptativas** serían las más comunes en las empresas, y refieren a medidas de adaptación de los espacios de trabajo, como también, del trabajo de las personas mayores (Oude et al., 2016; Pak et al., 2019). Ello, con el fin de compensar la posible disminución de capacidades físicas y cognitivas producto de la edad (Oude et al., 2018; Van Dalen et al., 2015), asegurando así la mantención de sus niveles de funcionamiento y productividad (Pak et al., 2019; Sousa et al., 2017). Estas prácticas pueden ser clasificadas en restricciones al trabajo y beneficios para el/la trabajador/a.

En relación a las restricciones al trabajo que favorecen la salud mental y física del/la trabajador/a se encuentran:

- 1 *Exención de horas extra obligatorias*, para así disminuir en lo más posible el tiempo y carga laboral (Van Dalen et al., 2015).
- 2 *Disminución del trabajo físico* (Serrano & Ereñaga, 2019; Sousa et al., 2017), entendiendo que, con el paso de los años, es más probable que las personas sufran lesiones pasajeras o permanentes producto de esfuerzos físicos.
- 3 *Reducción de la carga laboral* para personas mayores, a modo de compensar, entre otras cosas, sus posibles cambios físicos y cognitivos producto de la edad (Moreno, 2017; Pak et al., 2019; Principi et al., 2015; Serrano & Ereñaga, 2019; Van Dalen et al., 2015).

Por otro lado, se encuentran las prácticas adaptativas que otorgan mayores beneficios a las personas mayores en comparación a trabajadores más jóvenes. Dentro de ellas se encuentran:

- 1 *Aumentar el número de permisos, licencias o vacaciones* que pueden tener las personas mayores en comparación a los trabajadores jóvenes (Cardoso et al., 2020; Oude et al., 2018; Principi et al., 2015; Van Dalen et al., 2015).
- 2 *Realizar evaluaciones médicas periódicas* a objeto de identificar posibles necesidades de adaptación del empleo en trabajadores mayores (Moreno, 2017; Van Dalen et al., 2015).
- 3 *Priorizar su opinión en la elección de horarios* cuando se trabaja por turno (Fundación Casa de la Paz, 2020; Serrano & Ereñaga, 2019).
- 4 *Reacomodación en un puesto de trabajo* que no genere exigencias que puedan mermar la salud física o cognitiva del/la trabajador/a mayor (Cardoso et al., 2020; Moreno, 2017; Oude et al., 2018; Principi et al., 2015).
- 5 *Opción de teletrabajar*, en caso de que su labor pueda realizarse desde su hogar, disminuyendo la necesidad de desplazamiento (Serrano & Ereñaga, 2019; Van Dalen et al., 2015).

**6 Medidas ergonómicas como lo son:**

- 6.a** *Acomodación del mobiliario* para mayor comodidad del trabajador en vista de posibles deterioros de su salud física producto de la edad (Sousa et al., 2017).
- 6.b** *Instancias para educar respecto a la salud y posibles lesiones derivadas del trabajo y el envejecimiento* para que así, el/la trabajador/a mayor se exponga lo menos posible a cualquier tipo de daño en su entorno laboral (Serrano & Ereñaga, 2019; Sousa et al., 2017; Van Dalen et al., 2015).

## 3.2.2 Prácticas en relación a clientes/as

En base a la información presente en la Guía Chile de Derechos Humanos y Empresas en la temática de Personas Mayores (2020), se señala la importancia de cuestionarse el rol que tienen personas mayores como posibles clientes o beneficiarios de bienes y servicios para las empresas. Lo anterior, para evitar, por un lado, la generación de prejuicios respecto de estas personas mayores que se fomenten por ejemplo en las publicidades, como también, para evitar la violación a los derechos humanos de este segmento etario por la generación de canales de adquisición o comunicación de bienes y servicios que no sean realmente democráticos para todas las edades.

En base a lo anterior, las empresas deben trabajar en prácticas que aseguren a sus clientes mayores los derechos a la no discriminación, a no ser sometidos a tratos crueles, inhumanos o degradantes, a tener un nivel de vida adecuado, y a la libertad de expresión y a la información (Fundación casa de la Paz, 2020). Dentro de las políticas y prácticas identificadas por esta Guía (2020), se encuentran:

- 1 *Revisar contenidos formativos y prácticas de desarrollo de los equipos de atención al cliente*, pues son quienes interactuarán más directamente con las personas mayores. En este sentido, se puede identificar si existe atención preferencial o diferenciada, posibles situaciones de discriminación, como también, canales de contacto y difusión de la información.
- 2 *Revisar el diseño de productos y soportes informativos para clientes* de modo de asegurarse que clientes de todas las edades puedan acceder a la información de los bienes y servicios a adquirir.

- 3 *Observar las políticas de precios establecidos de modo de evitar prácticas que perjudiquen a personas mayores en el sentido de, por ejemplo, establecer edades topes para la obtención o renovación de ciertos beneficios. En este sentido, se sugiere que estas políticas dialoguen con la proyección de vida actualizada.*
- 4 *Evaluar los mensajes comunicacionales de las empresas a modo de identificar posibles prejuicios o estereotipos edadistas.*

Para efectos de este diagnóstico, y considerando su alcance, objetivo general y carácter exploratorio, se opta por profundizar en la existencia de adaptaciones preferenciales para clientes mayores, los medios de contacto y soportes informativos democráticos, y las medidas de eliminación de estereotipos edadistas en los canales de comunicación de las empresas.



### 3.2.3 Prácticas en relación a proveedores y empresas subcontratistas

A partir de la misma Guía antes citada, es decir, la Guía Chile de Derechos Humanos y Empresas en la temática de Personas Mayores (2020), se pueden identificar prácticas propias que pueden hacer las empresas en relación a sus proveedores y empresas subcontratistas, para resguardar los derechos de las personas mayores.

Dentro de la diversidad de prácticas propuestas por la Guía aludida se encuentran las siguientes que componen parte del diagnóstico de manera exploratoria:

- 1 *Identificar criterios de contratación de proveedores y empresas subcontratistas asegurándose que no se excluya de los procesos de contratación a personas en base a su edad u otros elementos clave en el ámbito laboral o socioambiental.*
- 2 *Conocer si las empresas proveedoras y subcontratistas poseen buenas prácticas laborales.*

En base a todo lo ya dicho, comprendiendo el escenario de envejecimiento de la población activa a nivel internacional y nacional, la precarización actual de los empleos de este grupo etario, la necesidad de conocer y mitigar las subjetividades en torno a personas mayores como trabajadores/as, y las prácticas de gestión de la edad que pueden realizarse, omitirse y potenciarse en las empresas es que surgen los siguientes objetivos específicos de este diagnóstico.



# Objetivos del diagnóstico

## 4 Objetivos del diagnóstico

Este diagnóstico busca ser un primer acercamiento, exploratorio, a la realidad de inclusión de personas mayores en las empresas de la Región Metropolitana. Esta inclusión, se pueda dar en diferentes dimensiones en el entorno empresarial: en cuanto a trabajadores y trabajadoras de las empresas, proveedores y proveedoras, y clientes. Así, se busca indagar en la visión, políticas y acciones existentes y en desarrollo dentro de las empresas de la Región Metropolitana con miras hacia ser más amigables con las personas mayores, tanto dentro de esta, como fuera.

En específico, se espera:

- 1 Caracterizar empresas de la Región Metropolitana que se vinculan con personas mayores como colaboradores, proveedores o clientes.
- 2 Identificar las subjetividades, creencias y prejuicios que existen en torno a personas mayores en empresas ubicadas en la Región Metropolitana.
- 3 Identificar políticas y prácticas de gestión de la edad en empresas en la Región Metropolitana.
- 4 Identificar necesidades y percepciones de espacios de trabajo, de trabajadores/as mayores de empresas de la Región Metropolitana.

Como objetivos adicionales y con un carácter sumamente descriptivo y exploratorio, se incluye:

- 5 Describir de modo general, prácticas de gestión de la edad referidas a clientes de empresas de la Región Metropolitana.
- 6 Describir de modo general, prácticas amigables con la edad referidas a empresas proveedoras y subcontratistas de la Región Metropolitana.





# Diseño Metodológico y tipo de estudio

El presente diagnóstico presentó una metodología dinámica. Esto, ya que en un comienzo se intentó abordar la complejidad del fenómeno desde un foco principalmente cuantitativo, de modo de describir la realidad de las personas mayores en las empresas de la Región Metropolitana y encontrar relaciones entre distintas variables que explicaran dicha situación (Creswell, 2007). Sin abandonar este propósito, condicionados por la baja tasa de respuesta y acceso a empresas de la Región, pero, sobre todo, por la necesidad de complejizar el análisis para comprender de mejor manera la situación de personas mayores que trabajan, se optó por ampliar el foco a una mirada cualitativa que complementase la perspectiva cuantitativa planteada.

Con lo anterior, y entendiendo que el método propuesto se transformó en una metodología mixta no-secuencial, buscando una perspectiva general y medible de la situación de personas mayores en las empresas, desde una visión corporativa, como también, profundizar en los discursos de empresas interesadas en mejorar las condiciones laborales de personas mayores<sup>1</sup> y de trabajadores/as de este rango etario, atendiendo así, la profundidad y especificidad de este fenómeno (Hernández-Sampieri et al., 2014).

De este modo, el diagnóstico se erige recolectando información mediante distintos métodos producción de datos, considerando distintas perspectivas, para así complementar la visión corporativa de las empresas con la de las y

<sup>1</sup> Denominadas para este estudio "Empresas Socias" que participan de distintas instancias del proyecto en general, no únicamente del diagnóstico. Estas empresas corresponden a tres casos, uno del rubro de Intermediación Financiera; otra del rubro del Comercio al por Mayor y Menor; y una última del rubro Suministro de Electricidad, Gas y Agua. A su vez, el número total de trabajadores de esta empresa oscila entre los 9.800 y 1.300 aproximadamente.



los propios colaboradores. Asimismo, este diagnóstico, en consideración de los objetivos que se ha propuesto, y al no existir información sistemática y consistente para el caso chileno de inclusión de personas mayores en las empresas, es de carácter descriptivo y exploratorio.

**Tabla 1.** Técnicas de producción de información y categorías que abordan.

Las categorías de análisis para poder construir el diagnóstico, las técnicas de producción de información que las abordan, y los participantes que se contemplan para cada una de ellas se observan en la Tabla 1, a continuación.

| Técnicas de producción de información:                                |                                                    |                                                      |                                       |                                           |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| Dimensión que aborda:                                                 | Cuestionario a empresas de la Región Metropolitana | Entrevista a personal de RRHH de las empresas socias | Entrevistas a trabajadores/as mayores | Grupos focales de trabajadores/as mayores |
| Caracterización empresas                                              | ✓                                                  |                                                      | ✓                                     |                                           |
| Subjetividades sobre personas mayores como trabajadores/as            | ✓                                                  | ✓                                                    |                                       | ✓                                         |
| Políticas y prácticas de gestión de la edad en las empresas*          | ✓                                                  | ✓                                                    | ✓                                     | ✓                                         |
| Políticas y prácticas de gestión de la edad en las empresas*          | ✓                                                  | ✓                                                    |                                       |                                           |
| Personas mayores como proveedores y trabajadores/as subcontratados/as | ✓                                                  |                                                      |                                       |                                           |
| Contexto empresa desde la mirada de trabajadores/as 60+               |                                                    |                                                      | ✓                                     | ✓                                         |
| Necesidades de las personas mayores que trabajan                      |                                                    |                                                      | ✓                                     | ✓                                         |
| Proyección de vida trabajadores/as 60+                                |                                                    |                                                      | ✓                                     |                                           |

A continuación, se da cuenta del muestreo, objetivo y justificación de cada una de las técnicas presentadas.

\* Esta información permite además, la posterior construcción de indicadores de Buenas Prácticas, los que se constituyen como otros productos del proyecto "Empresas con Experiencia".

## 5.1 Cuestionario a empresas de la Región Metropolitana

### 5.1.1 Objetivo

La primera técnica de producción de información empleada consiste en un cuestionario de respuestas cerradas online y auto-aplicado, dirigido al personal de gestión de personas o recursos humanos de empresas de la Región Metropolitana, cuyo objetivo consiste en caracterizar empresas de la región, conocer las prácticas de gestión de la edad presentes en ellas e indagar en las subjetividades que desde el área de recursos humanos se tiene sobre personas mayores como trabajadores/as. Este instrumento es pertinente en cuanto disminuye la deseabilidad social de las respuestas y asegura el anonimato.

Respecto del muestreo, este fue no-probabilístico y se difundió el cuestionario en dos momentos y en dos vías. El primer momento, fue en Mayo-Junio 2021 vía correo electrónico tanto a empresas socias del proyecto, como a empresas cuyo contacto vino dado por el apoyo de diferentes organizaciones que quisieron aportar en la difusión, como la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), Red de Empresas Inclusivas (ReIN-SOFOPA) y organizaciones vinculadas a la Pontificia Universidad Católica de Chile. Sin embargo, dada la baja tasa de respuesta, en un segundo momento, en los meses de Diciembre 2021-Enero 2022, se sumó la difusión vía correo mediante una base de datos de empresas con 10.000 empresas de todos los rubros y tamaños. Cabe destacar que, si bien se permitió la participación de empresas de todos los tamaños, se buscó obtener respuestas de aquellas calificadas como medianas y grandes, ya que estas presentan mayor probabilidad de poseer trabajadores/as de diversas edades por la cantidad de empleados con los que cuentan (en la Región Metropolitana emplean a 4.232.821 personas). Es más, las grandes empresas a pesar de representar sólo al 1% del total de empresas del país, concentran el 85% de las ventas totales y el 50% de los empleos (Valdenegro, 2017).

El n total obtenido consistió en un total de **113 casos**. Estos casos, se distribuyen en 16 rubros según la clasificación del Servicio de Impuestos Internos (SII) cuya clasificación específica se encuentra en el Anexo 1: Clasificación de rubros en Chile, a saber: Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler; Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura; Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos; Consejo de Administración de Edificios y Condominios; Construcción; Enseñanza; Explotación de Minas y Canteras; Industrias Manufactureras Metálicas; Industrias Manufactureras No-Metálicas; Intermediación Financiera; Organizaciones y Órganos Extraterritoriales;

Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales; Servicios Sociales y de salud; Suministro de Electricidad, Gas y Agua; y Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.

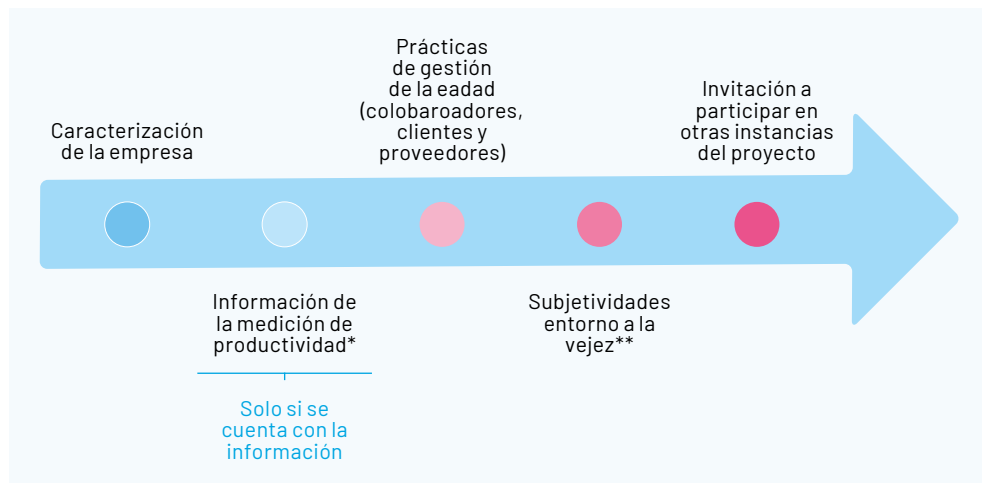
La elección del personal de RRHH o gestión de personas como los participantes a responder las encuestas tiene su justificación es que la literatura internacional y estudios similares les señalan como las personas más aptas para entregar la visión corporativa y certera sobre personas mayores que trabajan. Sin embargo, a pesar de dirigir la encuesta a este público objetivo, al ser un cuestionario autoaplicado, esto quedó a criterio de cada una de las empresas.

## 5.1.3 Flujo y constitución del instrumento

Para dar respuesta a los objetivos propuestos, el instrumento se formuló a partir de las dimensiones de la revisión de literatura esbozadas en el Marco Teórico<sup>2</sup>. En adición, el cuestionario consta de cinco partes siendo la segunda la única no obligatoria, es decir, que se despliega solo si se responde afirmativamente a preguntas precedentes. El flujo del instrumento se observa en el Esquema 3.

**Esquema 3.** Flujo de la encuesta: secciones y dimensiones.

**Fuente:** Elaboración propia.



**Fuente:** Elaboración propia.

\* Se inicia con una pregunta respecto de la presencia de mediciones de productividad en la empresa, de responder que existe una medición de productividad se pregunta si esta se desagrega por trabajadores y de ser esta una respuesta afirmativa, se pregunta por la existencia de dicha información desagregada por rango etario.

\*\* Incluye percepción de productividad de personas mayores. Fuente: Elaboración propia.

<sup>2</sup> En específico, las subjetividades en torno a personas mayores y las políticas y prácticas de gestión de la edad en las empresas, ambos tópicos presentes en el punto 3 de este documento.

Si bien el instrumento en su conjunto se encuentra en el Anexo 2: Encuesta Diagnóstico Metropolitano sobre la situación de Personas Mayores en las empresas, a continuación, se detalla cada una de las partes de este instrumento y las preguntas que a cada sección le corresponden.

La caracterización de las empresas se formuló a través de una selección y adaptación de 7 preguntas de la Encuesta Longitudinal de Empresas realizada por Instituto Nacional de Estadísticas(INE). En adición, se incorporan preguntas que la literatura especializada ha señalado importantes a la hora de ahondar en Políticas y Prácticas de Gestión de la Edad. Así, esta dimensión comprende las variables presentes en la Tabla 2, todas de tipo categórica.

| Dimensión       | Subdimensión                 | Variable                    | Nivel de medición | Respuesta |
|-----------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------|-----------|
| Caracterización | Caracterización participante | Género                      | Nominal           | Única     |
|                 |                              | Edad                        | Ordinal           | Única     |
|                 | Caracterización participante | Rubro                       | Nominal           | Única     |
|                 |                              | Antigüedad                  | Ordinal           | Única     |
|                 |                              | Tamaño                      | Ordinal           | Única     |
|                 |                              | Número trabajadores         | Ordinal           | Única     |
|                 |                              | Proporción trabajadores 60+ | Ordinal           | Única     |

La segunda sección del instrumento corresponde a tres preguntas sobre la existencia de mediciones de productividad y cuál es su nivel de desagregación de dicha información. Así, la primera pregunta refiere a la existencia o no de la medición de dicho indicador, y, en caso de ser una respuesta afirmativa, se consulta si esta se puede desglosar por cada trabajador. Por último, si se declara poseer información desagregada por trabajador, se pregunta por la presencia de información que pueda ser comparada según rangos etarios.

**Tabla 2.** Sub-dimensiones y variables de la dimensión “caracterización”.

**Fuente:** Elaboración propia.

Como tercera sección, se presentan preguntas respecto de la identificación o no, de prácticas de gestión de la edad en las empresas, a partir de una adaptación de aquellas encontradas en la literatura (ver Esquema 2) a la realidad chilena. De este modo, y respetando la misma clasificación construida, en el caso de las **prácticas de inserción**, se incorpora el “permitir que trabajadores continúen en su puesto una vez cumplida la edad de jubilación”, y en el caso de las **prácticas de retiro del mercado laboral**, se incorpora el “informar sobre los desafíos socioemocionales del retiro del mercado laboral” y se elimina el “retiro anticipado”.

**Tabla 3.** Subdimensiones y variables de la dimensión “Políticas y Prácticas de Gestión de la Edad”.

**Fuente:** Elaboración propia.

En adición, se incorporan preguntas respecto del subcontrato y la relación con proveedores y clientes de 60 años o más. Las Tabla 3 y Tabla 4 dan cuenta de las variables de esta sección. Cabe destacar que en todas las dimensiones de prácticas se incorporaron las opciones “otra” y “ninguna de estas prácticas”.

| Dimensión                               | Subdimensión                                          | Variable*                                               |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Prácticas de inserción                  |                                                       | Contratación 60+ no pensionados                         |
|                                         |                                                       | Contratación pensionados                                |
|                                         |                                                       | Creación trabajos 60+                                   |
|                                         |                                                       | Continuación trabajo cumplida edad jubilación           |
|                                         |                                                       | Revisión ofertas de empleo para cautelar sesgos etarios |
|                                         |                                                       | Formación personal contratación                         |
|                                         |                                                       | Revisión material personal de contratación              |
|                                         |                                                       | Inducciones adecuadas 60+                               |
| Prácticas de retiro del mercado laboral |                                                       | Horario reducido personas 60+                           |
|                                         |                                                       | Continuación trabajo pensionado                         |
|                                         |                                                       | Compartir carga laboral                                 |
|                                         |                                                       | Información/educación sistema de pensiones              |
|                                         |                                                       | Información/educación desafíos socioemocionales retiro  |
| Prácticas de diagnóstico                |                                                       | Registros de la cantidad trabajadores 60+               |
|                                         |                                                       | Evaluación oferta capacitación 60+                      |
|                                         |                                                       | Diagnóstico espacio físico                              |
|                                         |                                                       | Sistematización prácticas discriminación                |
|                                         |                                                       | Justicia salarios                                       |
|                                         |                                                       | Mecanismo quejas                                        |
|                                         |                                                       | Consulta trabajadores 60+                               |
| Prácticas de desarrollo                 |                                                       | Programas de formación o capacitaciones                 |
|                                         |                                                       | Evaluaciones desempeño                                  |
|                                         |                                                       | Oportunidad promoción                                   |
|                                         |                                                       | Trabajadores mayores como mentores                      |
| Prácticas de adaptación                 | Prácticas adaptativas de restricciones al trabajo     | Exención horas extra                                    |
|                                         | Prácticas adaptativas de beneficios para trabajadores | Disminución trabajo físico                              |
|                                         |                                                       | Reducción carga laboral                                 |
|                                         |                                                       | Sistema diferenciado de permisos y licencias            |
|                                         |                                                       | Flexibilidad jornada laboral                            |
|                                         |                                                       | Evaluaciones salud                                      |
|                                         |                                                       | Reacomodación puesto                                    |
|                                         |                                                       | Teletrabajo                                             |
|                                         |                                                       | Acomodación del mobiliario                              |
|                                         |                                                       | Educación envejecimiento y trabajo                      |

\* Todas recodificadas como dicotómicas.

| Dimensión       | Variable                                               | Nivel de medición | Respuesta       |
|-----------------|--------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|
| Subcontratación | Búsqueda empresas con trabajadores 60+                 | Nominal           | Única           |
|                 | Búsqueda empresas con buenas prácticas 60+             | Nominal           | Única y binaria |
| Proveedores     | Búsqueda empresas proveedoras con trabajadores 60+     | Nominal           | Única           |
|                 | Búsqueda empresas proveedoras con buenas prácticas 60+ | Nominal           | Única y binaria |
| Clientes        | Adaptación experiencia presencial 60+                  | Nominal           | Única           |
|                 | Público de la empresa                                  | Nominal           | Múltiple        |
|                 | Contacto clientes 60+                                  | Nominal           | Única           |
|                 | Medidas eliminación estereotipos publicidad            | Nominal           | Única           |

La cuarta sección del instrumento corresponde a preguntas relacionadas con las Subjetividades respecto de trabajadores/as mayores, resultado de la adaptación y actualización del *Cuestionario acerca de las creencias sobre trabajadores mayores* de Nazar y Figueroa (2015), que a su vez se basa en la versión de Hassell y Perrewé de 1995. Esto, a través de la construcción de preguntas de escalas Likert que identifiquen los prejuicios y supuestos asociados a los/as trabajadores/as mayores (Ver Esquema 1) de manera alternada. Dentro de estas variables se incorporan aquellas que permiten medir la percepción de productividad de personas mayores, a partir de los cuestionarios explicados en la sección de productividad del presente documento. A pesar de que las subjetividades se medirán en función de la percepción de una persona en específico (personal de RRHH o gestión de personas de las empresas), la validez de la aplicación de estas escalas se resguarda por su uso en investigaciones anteriores, validas a través del tiempo como se mencionó en las líneas precedentes.

Las variables de esta sección del instrumento se visualizan en la Tabla 5.

**Tabla 4.** Variables sobre subcontratación, proveedores y clientes 60+.

**Fuente:** Elaboración propia.



| Dimensión  | Subdimensión                                               | Variable                             |
|------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Prejuicios | Menores capacidades que los/as trabajadores/as más jóvenes | Cognitiva                            |
|            |                                                            | Creativas                            |
|            |                                                            | De aceptación de críticas            |
|            |                                                            | De adaptación al cambio*             |
|            |                                                            | De ambición                          |
|            |                                                            | De aprendizaje                       |
|            |                                                            | De flexibilidad                      |
|            |                                                            | De toma de decisiones                |
|            |                                                            | De trabajo en equipo                 |
|            |                                                            | Físicas o de salud                   |
|            |                                                            | Productivas*                         |
|            |                                                            | Tecnológicas                         |
|            | Dificultades para las empresas                             | Pérdida progresiva capacidades       |
|            |                                                            | Más costosos que jóvenes             |
|            |                                                            | Menos interesados en desafíos*       |
|            |                                                            | Menos eficientes*                    |
|            |                                                            | Trabajo de menor calidad*            |
| Supuestos  | Mayores habilidades                                        | Solo esperan jubilar                 |
|            |                                                            | Autonomía                            |
|            |                                                            | Capacidad administración del tiempo  |
|            |                                                            | Habilidad lidiar estrés              |
|            | Prácticas adaptativas de restricciones al trabajo          | Habilidades blandas                  |
|            |                                                            | Más ordenados                        |
|            |                                                            | Más reflexivos                       |
|            | Beneficios para las empresas                               | Capacidad de liderazgo               |
|            |                                                            | Colaboradores con pares              |
|            |                                                            | Conscientes importancia buen trabajo |
|            |                                                            | Confiables                           |
|            |                                                            | Más comprometidos                    |
|            |                                                            | Más educados y de mejores modales    |
|            |                                                            | Más esforzados                       |
|            |                                                            | Más expertos                         |
|            |                                                            | Más leales con la empresa            |
|            |                                                            | Más responsables y dedicados         |
|            |                                                            | Focalizados en cumplir metas         |

**Tabla 5.** Subdimensiones y variables de la dimensión “Subjetividades respecto de trabajadores/as mayores”.

**Fuente:** Elaboración propia.

Como última sección, se encuentran preguntas de respuesta abierta, invitando a quienes han contestado el cuestionario a participar en instancias de producción de información cualitativa (a profundizar a continuación), y otras actividades del estudio que escapen del diagnóstico propiamente tal.

\* Permiten medir percepción de productividad a partir de las dimensiones e indicadores presentes en la sección “Productividad” de este documento.

## 5.1.4 Análisis de datos

El proceso de análisis de datos se llevó a cabo mediante el *software* de datos estadístico SPSS en su versión 25. Este consistió en análisis descriptivos univariados para todas las variables del estudio, y bivariados en el caso de cada una de las prácticas y subjetividades, con la variable “número de trabajadores” y la variable “rubro”. Lo anterior, para poder identificar diferencias en concordancia con la literatura respecto de ciertas prácticas, prejuicios y creencias más establecidas en ciertos rubros, como también, al supuesto propuesto por este estudio, es decir, que empresas con un mayor número de trabajadores/as tendrán entre sus filas un mayor número de personas mayores, y por tanto, realizarán un mayor número de prácticas. A partir de todo lo anterior, se realizaron los siguientes cruces de variables:

- Variables de caracterización con foco en “número de trabajadores”, “rubro” y Prácticas de Gestión de la Edad.
- Variables de caracterización con foco en “número de trabajadores”, “rubro”, y Subjetividades respecto de trabajadores/as mayores.

Cabe destacar que, en el caso de las Prácticas, se consideraron las 34 variables referentes a prácticas para trabajadores/as 60+, organizadas en los 5 tipos antes vistos; las 3 variables que refieren a prácticas para clientes mayores; las 2 variables sobre prácticas de subcontrato, y las 2 variables de prácticas de proveedores. Por su parte, en el caso de las subjetividades, se trabajó con 35 variables, organizadas en prejuicios (12) y estereotipos positivos (7) sobre las habilidades de las personas mayores (X); dificultades para las empresas que implicaría el segmento 60+ (6); y los beneficios que este grupo otorgaría a las organizaciones (10).

En adición, para el caso de las prácticas referidas a trabajadores/as 60+, se construyó un índice por tipo de práctica, el cual fue analizado de modo muestral, por número de trabajadores y por rubro. Esto no solo permitió conocer cuál práctica dentro de cada grupo es más frecuente, sino también, cuántas prácticas por grupo de prácticas se están realizando en las empresas de la muestra. De este modo, puede conocerse cuántas prácticas se realizan en términos generales, del total de prácticas estipuladas por la literatura en cada una de las dimensiones (inserción, retiro del mercado laboral, diagnóstico, desarrollo y adaptación). Todos estos análisis descritos se presentan en la sección de Resultados.

## 5.2 Entrevista al personal de RRHH de las empresas socias del proyecto

### 5.2.1 Objetivo

La segunda técnica de producción de información consistió en una entrevista semiestructurada al personal de RRHH de las tres empresas socias, con el objetivo de complementar los datos del cuestionario sobre prácticas de gestión de la edad con foco en trabajadores/as y clientes, como también en las subjetividades respecto de trabajadores/as y clientes/as mayores. A su vez, esta técnica permitió indagar en las motivaciones tras las acciones de estas empresas, y en facilitadores y obstaculizadores para instalar un cambio de mirada y de acción en relación a personas 60+.

El muestreo de esta técnica fue censal, en el sentido de que se trabajó con todas las jefaturas de Recursos Humano y Gestión de personas de las **tres empresas socias del proyecto**, las cuales consisten en tres casos: Uno del rubro de Intermediación Financiera; otra del rubro del Comercio al por Mayor y Menor; y una última del rubro Suministro de Electricidad, Gas y Agua. A su vez, el número total de trabajadores de esta empresa oscila entre los 9.800 y 1.300 aproximadamente, y el número de trabajadores/as mayores es sumamente diverso, de modo de presentar casos de 400 trabajadores e incluso solo 5.

Cabe destacar que, a pesar de ser un Diagnóstico Metropolitano, no se busca generalizar la información obtenida, sino, atender la particularidad y especificidad de **empresas socias**, que tienen su riqueza en ser empresas interesadas en la temática al punto de involucrarse las distintas instancias del proyecto.

## 5.2.3 Instrumento

El instrumento a empleado consistió en una entrevista semiestructurada que se encuentra en el Anexo 3: Pauta entrevistas a personal asociado a Recursos Humanos en Empresas socias. Dicha entrevista se configura de 4 secciones, como señala el Esquema 4:



**Esquema 4.** Secciones de la entrevista al personal del RRHH de las empresas socias.

**Fuente:** Elaboración propia.

La primera sección de la pauta de entrevista aborda preguntas de contextualización de la empresa de modo de indagar en: cantidad de trabajadores/as totales y proporción de trabajadores/as mayores y clima laboral ahondando en la intergeneracionalidad.

La segunda sección, busca indagar en el relato sobre las prácticas para ser empresas amigables con las personas mayores, aquellas que existen, cuál es el motivo o sentido de estas acciones y prácticas, como también, las necesidades, facilitadores y obstaculizadores para continuar en este camino. Esta sección se construyó a partir de la pauta de preguntas del estudio *Gestión de la edad en las ENL en Extremadura: la “huella generacional”* (2018) realizado por Cambero a partir

**Esquema 5.** Prácticas de gestión de la edad identificadas en empresas socias. Fuente: Elaboración propia tras análisis preliminares.

**Fuente:** Elaboración propia.



La tercera parte, aborda tanto las prácticas referidas a clientes, como el foco y motivación de estas acciones.

La cuarta y última sección, corresponde al cierre de la entrevista en el cual se consultó por elementos a incorporar a la conversación que no hayan sido consultados previamente.

Cabe destacar que, tanto en la segunda como la tercera sección, se incluye una pregunta para ahondar en las subjetividades referente a trabajadores/as mayores y clientes/as mayores respectivamente. Estas preguntas tienen su base en el estudio *Creencias estereotípicas sobre el desempeño laboral de trabajadores mayores en*

*Chile* (2015) de Nazar y Figueroa. Por último, la tercera parte se elaboró en base a las preguntas sobre clientes en el cuestionario a RRHH.

La duración aproximada de la entrevista fue de 45 minutos, y se realizó en modalidad on-line debido a la emergencia sanitaria. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas por miembros del equipo de investigación, y se contó con un consentimiento informado firmado por los y las participantes para resguardar los aspectos éticos de la investigación.



**Tabla 6.** Dimensiones, subdimensiones y categorías de análisis de Entrevistas al personal de RRHH de Empresas Socias.

**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto del proceso de análisis de datos, este se llevó a cabo en el *Software* de análisis de datos cualitativos Atlas.ti 8, a través de la generación de un libro de códigos pre-existente, compuesto por códigos y categorías basados en la literatura especializada, en específico, en relación con las prácticas y subjetividades asociadas.

El proceso de análisis consideró la metodología de la Teoría Fundamentada (Straus y Corbin, 2002), de modo que, mediante los procesos de codificación abierta, axial y selectiva, se pudieron incorporar códigos y categorías de análisis adicionales, denominados emergentes. De esta forma, el resultado final de categorización se observa en la Tabla 6.

| Dimensión                       | Subdimensión                            | Categorías                                     |
|---------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|
| Prácticas de gestión de la edad | Prácticas referentes a colaboradores/as | Prácticas de inserción                         |
|                                 |                                         | Prácticas de retiro del mercado laboral        |
|                                 |                                         | Prácticas de diagnóstico                       |
|                                 |                                         | Prácticas de desarrollo                        |
|                                 |                                         | Prácticas de adaptación                        |
|                                 | Prácticas referentes a clientes         |                                                |
| Sentido de las prácticas        | Prácticas referentes a colaboradores/as | Motivo de las prácticas                        |
|                                 |                                         | Facilitadores para las prácticas               |
|                                 |                                         | Obstaculizadores para las prácticas            |
| Subjetividades                  | Prácticas referentes a clientes         | Motivo de las prácticas                        |
|                                 |                                         | Subjetividades respecto de trabajadores/as 60+ |
|                                 |                                         | Subjetividades respecto de clientes 60+        |
| Elementos emergentes            |                                         |                                                |

Esta misma agrupación de categorías fue la que guio la presentación de resultados.

## 5.3 Entrevista a trabajadores/as mayores

### 5.3.1 Objetivo

El objetivo de esta técnica de producción de información fue conocer desde el discurso de las propias personas mayores que trabajan en empresas de la Región Metropolitana, las necesidades de este segmento etario en el trabajo, su propia percepción respecto de sus capacidades y los cambios asociados a ellas con el paso del tiempo, y las prácticas de gestión de la edad presentes o no en sus empresas. En adición, la aplicación de esta entrevista permitió indagar en la proyección de vida luego del proceso de pensión de personas mayores que actualmente están trabajando.

Lo anterior fue posible mediante el desarrollo de entrevistas semiestructuradas de una duración de 30 minutos promedio, y realización online, a través de la plataforma Zoom, previo acuerdo con los y las entrevistadas.

Respecto de los participantes y el muestreo, este fue un muestreo intencionado por conveniencia, contactándose personas de 60 años o más mediante redes sociales y contacto directo de las redes del SeniorLab, el equipo de investigación y el Programa Adulto Mayor -UC. (PAM) En adición, además del contacto personalizado, se generó un formulario de inscripción difundido por las redes del PAM. Si bien la invitación se extendió a cualquier persona mayor que trabajase en una empresa de la Región Metropolitana, se intencionó que estas empresas se desarrollaran en los rubros del Comercio, Manufactura, Construcción y Enseñanza, por ser estos los que, según las estadísticas, concentran a la mayor cantidad de personas mayores a nivel nacional, y que tienen mayor cantidad de trabajadores/as en la Región Metropolitana (USaCH; OTIC del Comercio, Servicios y Turismo, 2016<sup>3</sup>). El n total fue de **3 casos, 2 del rubro de la enseñanza y 1 de la Intermediación Financiera.**

Cabe destacar que tanto la forma de contacto de los participantes, como la necesidad de que estos cuenten con algún dispositivo con conexión a internet, y el conocimiento para utilizar la plataforma Zoom o Google Meet, genera un perfil específico y no generalizable, pero sí rico en la profundidad de su información, ya que distintos estudios muestran que quienes tienen estas condiciones, son personas con un mayor nivel educativo y socioeconómico (Cortés et al., 2020). En adición, este estudio podría replicarse de manera presencial cuando la emergencia sanitaria lo permitiese, abordando la realidad de personas con otras características.

<sup>3</sup> Información complementada por aquella provista por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) el 15 de abril del año 2020 en la noticia presente en el siguiente link: <https://www.ine.cl/prensa/2020/04/15/adultos-mayores-en-chile-cu%C3%A1ntos-hay-d%C3%B3nde-viven-y-en-qu%C3%A9-trabajan>

### 5.3.3 Constitución del instrumento

La Pauta de entrevistas incluye un consentimiento informado para resguardar los aspectos éticos de la investigación, y confirmar la posibilidad de grabación de la sesión para su posterior análisis.

Respecto del desarrollo de la entrevista, la pauta de esta misma se encuentra en la sección de anexos. A su vez, estas entrevistas fue revisada por jueces expertos en temas de envejecimiento y metodologías, para asegurar los criterios de rigor científico de fiabilidad y consistencia, al obtener una mirada externa y especializada del proceso realizado (Noreña et al., 2012). Dicha revisión generó una reestructuración del orden de las preguntas y una mayor profundidad temática en cada una de ellas. En adición todo el proceso investigativo, de aplicación y análisis de esta técnica será llevado a cabo por un equipo de investigación interdisciplinario, favoreciendo los criterios de validez (Noreña et al., 2012).

## 5.3.4 Análisis de datos

**Tabla 7.** Análisis de entrevistas a trabajadores/as mayores y prácticas de gestión de la edad.

Por último, respecto del análisis de los datos, se realizó previa transcripción de las entrevistas, para asegurar su confirmabilidad y neutralidad (Noreña et al., 2012). Este análisis fue un análisis de contenido basado en las categorías presentes en la matriz de análisis que se vislumbra a continuación:

**Fuente:** Elaboración propia.

|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tema:<br>Prácticas de inserción                                                                | Prácticas de gestión de la edad en empresas a partir de la visión de trabajadores/as mayores, necesidades de personas mayores y cambios en las capacidades laborales producto de la edad.                                                         |
| Objetivo:                                                                                      | Profundizar en las prácticas de gestión de la edad en empresas de distintos rubros de la Región Metropolitana desde la visión de las y los propios trabajadores, y las necesidades que vislumbra estas personas mayores para continuar trabajando |
| Fecha:                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Rubro:                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Cargo participante:                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Edad participante:                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Percepción de cambios en las necesidades para realizar el trabajo                              |                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Prácticas de inserción realizadas en las empresas y la opinión de personas mayores sobre estas |                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Prácticas de retiro realizadas en las empresas y la opinión de personas mayores sobre estas    |                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Prácticas de diagnóstico realizadas en las empresas y la opinión de personas mayores sobre estas |  |
| Prácticas de desarrollo realizadas en las empresas y la opinión de personas mayores sobre estas  |  |
| Prácticas de adaptación realizadas en las empresas y la opinión de personas mayores sobre estas  |  |
| Necesidades de las y los trabajadores respecto del envejecimiento en su empresa                  |  |
| Proyecciones de la vida luego de la pensión                                                      |  |
| Elementos emergentes                                                                             |  |

Finalmente, se realizó una triangulación de los resultados de esta tabla, pudiéndose organizar los resultados en cuatro categorías:

- **Contexto empresas:** Aludiendo a la existencia de instancias intergeneracionales, clima laboral y eventuales situaciones de discriminación por la edad.
- **Capacidades y necesidades de personas de 60+:** Poniendo el foco en si perciben o no tener necesidades distintas a personas más jóvenes, y cómo dirían que han cambiado o no sus capacidades laborales con el paso de los años.
- **Prácticas de gestión de la edad:** Clasificadas en las categorías o tipos de prácticas utilizadas a lo largo de todo el documento y análisis de resultados.
- **Proyección Personas 60+:** Indagando en cómo se imaginan la vida luego de su retiro del mercado laboral.

## 5.4 Grupos focales con trabajadores/as mayores

### 5.4.1 Objetivo

El **objetivo** de los grupos focales con trabajadores/as de 60 años o más consistió en profundizar en su perspectiva respecto de la situación laboral de personas mayores en empresas privadas, como también, generar instancias para compartir experiencias y construir un discurso común en torno a la temática. Todo lo anterior, considerando que cualquier política o práctica que plantee un cambio a nivel empresarial requiere de la escucha del discurso de quienes serán sus directos beneficiarios.

Para todo lo anterior, se realizaron dos instancias de grupos focales mediante la plataforma Zoom. Ambas contaron con moderadores/as, y una presentación de apoyo para poder enunciar las preguntas.

## 5.4.2 Muestreo

En relación al muestreo, este fue no probabilístico y por conveniencia, a partir de contactos de la Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Al igual como ocurrió con las entrevistas, existe la posibilidad de cierto sesgo por el acceso y manejo de la tecnología del grupo que participó en los focus. Sin embargo, la opción de una estrategia cualitativa recae en que la riqueza del relato de estos participantes es lo más importante para el análisis y posteriores resultados.

Sobre el número de participantes, este fue de 7 personas divididas en dos focus, uno de 4 y otro de 3 participantes. Sobre su género, 4 se identificaron con el femenino y 3 con el masculino. A su vez, sus edades oscilaban entre los 60 y 82 años. En relación a su trabajo, se tiene una diversidad de rubros desde el mundo del espectáculo, guardias de seguridad en centros de salud, geología, educación, entre otros.



## 5.4.3 Constitución del instrumento

Sobre las preguntas que orientaron el desarrollo de los focus, estas se construyeron a la luz de los resultados de las entrevistas a trabajadores/as mayores. Su foco estuvo puesto en explorar en las necesidades y percepciones de las personas mayores en sus espacios de trabajo en el presente, pero también pensando en una situación ideal o que les gustaría que existiera. Esto último, a modo de complementar la información ya revisada en las entrevistas. En adición, las preguntas orientadoras permitieron la profundización y el compartir experiencias, relevando puntos de vista semejantes y disímiles. La pauta con el detalle de las interrogantes tratadas se anexa al final de este documento.

Por último, cabe destacar que, si bien estas instancias se pensaron como de una hora y media de duración, finalmente, tuvieron una extensión de dos horas por la motivación de participar de los y las participantes.

## 5.4.4 Análisis de datos

Finalmente, los datos se analizaron a partir de un análisis de contenido tras la revisión de la grabación íntegra de los grupos focales y los apuntes que el equipo de investigación tomó de ellos. A su vez este análisis se condujo en el *software* de análisis de datos Atlas.ti, y se orientó en tres de las categorías de las entrevistas a trabajadores/as mayores, a saber:

- **Contexto empresas:** Aludiendo a la existencia de instancias intergeneracionales, clima laboral y eventuales situaciones de discriminación por la edad.
- **Capacidades y necesidades de personas de 60+:** Poniendo el foco en si perciben o no tener necesidades distintas a personas más jóvenes, y cómo dirían que han cambiado o no sus capacidades laborales con el paso de los años.
- **Prácticas de gestión de la edad:** Clasificadas en las categorías o tipos de prácticas utilizadas a lo largo de todo el documento y análisis de resultados.

A pesar de ello, su complemento con la técnica anterior residió en poder generar una visión comparativa de las prácticas de gestión de la edad, e incorporar ideas sobre cómo debiesen ser las empresas y no solo plantear el cómo son en la actualidad, al mismo tiempo de generar un diálogo en lo que refiere a las capacidades y necesidades de este segmento etario en el mercado laboral.



6

# Resultados

A continuación, se detallan los resultados de las distintas técnicas empleadas, es decir, el cuestionario al personal de RRHH de empresas de la Región Metropolitana, las entrevistas a Empresas Socias y las entrevistas a trabajadores mayores. Todo ello se organiza por técnica, y luego por dimensión de análisis. Para su mejor comprensión, la siguiente Tabla 8. Síntesis de resultados del Diagnóstico Metropolitano: inserción y situación laboral de personas mayores. muestra una síntesis de estos resultados.

**Tabla 8.** Síntesis de resultados del Diagnóstico Metropolitano: inserción y situación laboral de personas mayores.

**Fuente:** Elaboración propia tras análisis de resultados.

| Dimensión                              | Subdimensión           | Técnica     | Resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prácticas con foco en colaboradores/as | Prácticas de inserción | 1, 2, 3 y 4 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Si bien son las prácticas más instauradas, solo se considera usualmente por las empresas el permitir que personas 60+ continúen trabajando, siendo escasos los intentos por incorporar nuevos/as trabajadores/as de este segmento etario.</li><li>• Entre más grande sea una empresa, mayor es la posibilidad que genere prácticas de inserción, sobre todo en lo que refiere a los procesos de reclutamiento. De este modo, grandes empresas pueden ser un modelo para el resto.</li><li>• Recordando que este estudio no representativo, los rubros con mejores porcentajes en prácticas de inserción coinciden con la Industria Manufacturera metálica y No metálica, en conjunto con la Intermediación Financiera.</li><li>• En línea con lo anterior, los rubros que concentran peores porcentajes en las prácticas de inserción son el de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones en términos generales, y en específico a las prácticas sobre los procesos de reclutamiento, los rubros de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura y las Industrias Manufactureras Metálica.</li><li>• Se requiere cuestionar los procesos de reclutamiento para asegurar la inexistencia de sesgos edadistas.</li><li>• Trabajadores/as 60+ son en su mayoría, personas con una trayectoria de años en sus empresas.</li><li>• Urge considerar en paralelo a las prácticas de inserción, los otros tipos de prácticas, en cuanto solo ello logrará la mantención de personas mayores en las empresas.</li></ul> |

| Dimensión                                                                  | Subdimensión                                                | Técnica     | Resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prácticas con foco en colaboradores/as Subjetividades Elementos emergentes | Prácticas de retiro del mercado laboral                     | 1, 2, 3 y 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizan en menor medida que las de inserción, y refieren principalmente a entregar información sobre aspectos técnicos de procesos de jubilación y pensión, dejando de lado los aspectos socioemocionales del envejecimiento y el retiro del mercado laboral.</li> <li>Ocuparse de los aspectos socioemocionales del retiro es central si consideramos que personas mayores ven en el trabajo el centro de su vida y no quieren retirarse hasta que se les obligue a hacerlo.</li> <li>Si bien son pocas las organizaciones de la muestra que instauran estas prácticas, aparentemente empresas pequeñas destacan por las mayores flexibilidades para sus trabajadores/as cuando están cerca del retiro del mercado laboral (horarios y carga de trabajo), y las empresas más grandes se focalizan en la educación sobre aspectos socioemocionales y técnicos del proceso de pensión.</li> <li>Los rubros con mejores resultados en las empresas de la muestra, aunque con bajos porcentajes son en reducir la carga laboral y horaria, el Comercio al Por Mayor y Menor, y Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales, y para el caso de la educación técnica y socioemocional son los de Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler y Otros rubros.</li> <li>A partir de la muestra, el rubro del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones es aquel con la menor instauración de prácticas de retiro del mercado laboral.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                            | Prácticas de diagnóstico<br>Prácticas referentes a clientes | 1, 2, 3 y 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Son escasas las instancias de diagnóstico, sobre todo aquellas que se construyen desde la voz de personas mayores. Urge fortalecer prácticas de diagnóstico para así tener insumos respecto del resto, pues personas mayores declaran que esto es la piedra angular para poder generar empresas amigables con la edad que tengan acciones contextualizadas que realmente atiendan a sus condiciones y necesidades.</li> <li>Llama la atención que la práctica más realizada sea se buscar que no exista discriminación en el salario de trabajadores según la edad de las personas, ya que tiene que ver con la normativa nacional. <b>En este sentido, las políticas públicas parecen ser impulsos para la generación de prácticas de gestión de la edad.</b></li> <li>Las empresas con menos trabajadores presentan menor número de prácticas que las más grandes, siendo muy claro en la práctica basal: conocer la cantidad de trabajadores/as mayores. A su vez, aunque con muy bajos porcentajes, las únicas empresas que cuentan con mecanismos y registros de discriminación a personas mayores son las más grandes.</li> <li>Recordando el muestreo no probabilístico ni representativo, los rubros con mayor cantidad de prácticas de diagnóstico son la Intermediación Financiera y las Industrias Manufactureras Metálicas.</li> <li>En contraste aquellos rubros que presentan menores porcentajes de prácticas de diagnóstico son nuevamente el del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, y en adición, el Comercio y la Enseñanza.</li> <li>Las prácticas de diagnóstico deben entenderse como de responsabilidad compartida entre la empresa y las y los trabajadores.</li> </ul> |
|                                                                            | Prácticas de desarrollo                                     | 1, 2, 3 y 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Si bien se destacan algunas prácticas de desarrollo, estas parecieran tener más que ver con la pandemia (COVID-19) que con medidas institucionales. De todas formas, aquello abre una oportunidad para que dichas prácticas sean permanentes.</li> <li>Destaca la práctica de la mentoría como una acción que le da un rol activo a las personas mayores, y que debiese fomentarse, pues les brinda el reconocimiento a su experiencia y capacidades que tanto les motiva.</li> <li>Coincidente con los otros grupos de prácticas, se puede concluir que la dimensión de desarrollo es una preocupación (aunque para menos del 50%) para las empresas medianas y grandes, y no así para las pequeñas.</li> <li>Bajo la lógica de pocas acciones de desarrollo en términos generales, los rubros de la muestra con mejores resultados son la Intermediación Financiera y Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler.</li> <li>En contraste, los rubros con peores cifras en orden decreciente son la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales, el Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, la Construcción, el Comercio y la Enseñanza.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| Dimensión                                                                        | Subdimensión                  | Técnica     | Resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prácticas con foco en colaboradores/as<br>Subjetividades<br>Elementos emergentes | Prácticas de adaptación       | 1, 2, 3 y 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Son escasas las empresas que realizan prácticas de adaptación, y en su mayoría, estas tienen que ver con la pandemia de COVID-19, reflejado en que una de las acciones más recurrentes en las empresas de la muestra consiste en permitir el teletrabajo.</li> <li>Las prácticas que refieren específicamente a beneficios para el segmento 60+ también deben reforzarse.</li> <li>La masificación y diversificación de prácticas de adaptación sería de gran utilidad, siempre y cuando responda a un diagnóstico situado en cada una de las empresas, que tenga como consideración siempre el tipo de trabajo a realizar (de esfuerzo físico y/o mental).</li> <li>Lo anterior es importante en cuanto el que los porcentajes de las prácticas de inserción sean más altos, dan a pensar que existe una preocupación por la inclusión, pero no por la retención y mantención de personas mayores en las empresas del diagnóstico.</li> <li>En relación al tamaño de la organización, en esta ocasión son las medianas empresas las que concentran mayor número de prácticas.</li> <li>Sobre los rubros, los que presentan mejores porcentajes son la Industria Manufacturera Metálica y No Metálica, y las Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler.</li> <li>Por último, se reiteran como aquellos con peor resultados los rubros revisados en las prácticas de desarrollo.</li> </ul> |
|                                                                                  | Otras prácticas               | 2, 3 y 4    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Surgen como otras prácticas, aquellas que tengan que ver con la sensibilización de la temática en las empresas, sobre todo para mitigar prejuicios y supuestos, como también, la inclusión del segmento 60+ como grupo protegido en Políticas de Diversidad e Inclusión.</li> <li>A su vez, desde trabajadores/as mayores ajenos a las empresas socias, emergen las prácticas de reconocimiento y construcción de comunidad tras el retiro.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Prácticas con foco en clientes                                                   |                               | 1 y 2       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas más grandes han avanzado en más prácticas amigables con clientes mayores que las más pequeñas, pudiendo funcionar como un modelo e impulso para el resto.</li> <li>Resulta crítico para la inclusión de las personas mayores en todos los espacios, el que se adecúen las instalaciones a sus posibles necesidades, tal y como se debe hacer para las personas en situación de discapacidad. Aquello es más sensible en empresas de rubros de la Enseñanza e Intermediación Financiera.</li> <li>A pesar de un aumento en la creación de vías alternativas de contacto de clientes a las digitales, en el caso del rubro de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, y el Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones de las empresas de la muestra, es necesario ahondar en este camino.</li> <li>Urge hacerse cargo de estereotipos edadistas en la publicidad, en especial, y según los datos de la muestra en el rubro de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura.</li> <li>Empresas pueden tener iniciativas en pos de una cultura más amigable con la edad. Ejemplo de ello son la creación de descuentos o beneficios específicos para este segmento etario, o la generación de diagnósticos de la clientela con foco 60+.</li> </ul>                                                                                                                                 |
| Prácticas con foco en proveedores y empresas subcontratistas                     |                               | 1           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aparece como una oportunidad para las empresas, el involucrarse más respecto de las condiciones laborales y la situación de personas mayores en las empresas proveedoras y subcontratistas, en cuanto esta información pareciera ser, en términos generales, desconocida.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Motivación detrás de prácticas                                                   |                               | 2           | <ul style="list-style-type: none"> <li>El trabajo se focaliza en personas que actualmente tienen 60+, más que ser prácticas institucionalizadas.</li> <li>Como facilitador, se encuentra que a la base de estas prácticas esté el valorar los talentos, la intergeneracionalidad, y el entender lo importante de generar empresas que sean reflejo de la realidad nacional.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Facilitadores y obstaculizadores de las prácticas                                |                               | 2           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Como facilitador aparece el interés de los liderazgos en estas temáticas.</li> <li>Como obstaculizadores se mencionan los sesgos edadistas y el no saber cómo seguir en este camino.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Subjetividades                                                                   | Prejuicios de habilidades 60+ | 1 y 2       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe como principal prejuicio, dificultades con las tecnológicas en las personas mayores, sobre todo en los rubros de la Industria Manufacturera No Metálica y Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.</li> <li>Aunque con menos menciones, se señala que las personas mayores tenderían a presentar problemas de salud, frase que ha hecho sentido sobre todo en el rubro de las Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler.</li> <li>Un último prejuicio presente es que personas mayores serían menos adaptables a los cambios, idea con mayor fuerza en el rubro de la enseñanza.</li> <li>No se está de acuerdo ni con que las personas mayores tienen dificultades para tomar decisiones, ni respecto de que son tercas o inflexibles.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



| Dimensión                           | Subdimensión                                                 | Técnica | Resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Subjetividades                      | Supuestos de habilidades 60+                                 | 1 y 2   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Un primer elemento que destaca como supuesto de las personas mayores es que serían más reflexivas.</li> <li>También se indica que trabajadores/as 60+ son más ordenados/as y organizados/as que sus pares más jóvenes</li> <li>Una tercera característica positiva masificada sobre estas personas es que tendrían más habilidades blandas.</li> <li>El rubro de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura es aquel que posee porcentajes más altos de acuerdo con los supuestos antes mencionados.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |
|                                     | Prejuicios de dificultades de personas 60+ para las empresas | 1 y 2   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Como prejuicio respecto de una dificultad que implicaría las personas 60+ a las empresas se habla de que, en el caso de la Construcción, aunque con cifras pequeñas, perderían sus capacidades producto del envejecimiento.</li> <li>No se cree que las personas mayores sean más costosas para las empresas.</li> <li>Se considera una mentira que trabajadores/as mayores solo esperan jubilar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                     | Supuestos de beneficios de personas 60+ para las empresas    | 1 y 2   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Como supuestos o estereotipos de las personas 60+ que serían beneficiosos para las empresas se encuentran su alto nivel de cooperación con sus compañeros/as, específicamente en los rubros del Comercio al por Mayor y Menor, las Industrias Manufactureras No Metálicas y el Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.</li> <li>A lo anterior, y en el rubro del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones se agrega su responsabilidad.</li> <li>En adición se señala que son más leales, específicamente en las Industrias Manufactureras No Metálicas y el rubro de la enseñanza.</li> <li>Por último, se menciona que son personas más expertas/os, sobre todo en empresas de Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura.</li> </ul> |
| Contexto empresas                   |                                                              | 3 y 4   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Destaca que las personas consideran que sus capacidades laborales han aumentado con el paso de los años, a excepción de aquellas que tienen que ver con esfuerzo físico.</li> <li>Se señala que en caso de necesitarlo (y recordando la ausencia de diagnósticos), podría pensarse generar un trabajo similar al que se hace con las personas en situación de discapacidad.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Necesidades de colaboradores/as 60+ |                                                              | 3 y 4   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajadores/as 60+ en términos generales valoran a sus empresas, pero se cuestionan la falta de diagnóstico de sus necesidades, y la presencia de una cultura edadista visible en chistes o comentarios.</li> <li>Aún hay lugares de trabajo con políticas que excluyen a trabajadores/as mayores, sobre todo cuando el empleo a realizar tiene que ver con esfuerzo físico.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Proyección personas 60+             |                                                              | 3       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajadores/as mayores ven el trabajo como aquello que les da sentido de vida y además, un sustento económico que no existirá cuando se retiren del mercado laboral debido a las bajas pensiones. Por ambos motivos la proyección es siempre mantenerse activo en el mundo productivo ya sea de manera formal o informal, y siempre que su empresa actual les haya desvinculado, es decir, no hay una intención de dejar de trabajar a pesar de su edad.</li> <li>Se indica que la edad de jubilación es muy baja puesto que a los 60 años las personas pueden continuar sus trabajos sin problemas y la esperanza de vida ha aumentado.</li> </ul>                                                                                             |

1: Encuesta personal RRHH; 2: Entrevistas RRHH Empresas Socias; 3: Entrevistas trabajadores/as 60+; 4: Grupos focales con trabajadores/as 60+

## 6.1 Cuestionario al personal de RRHH

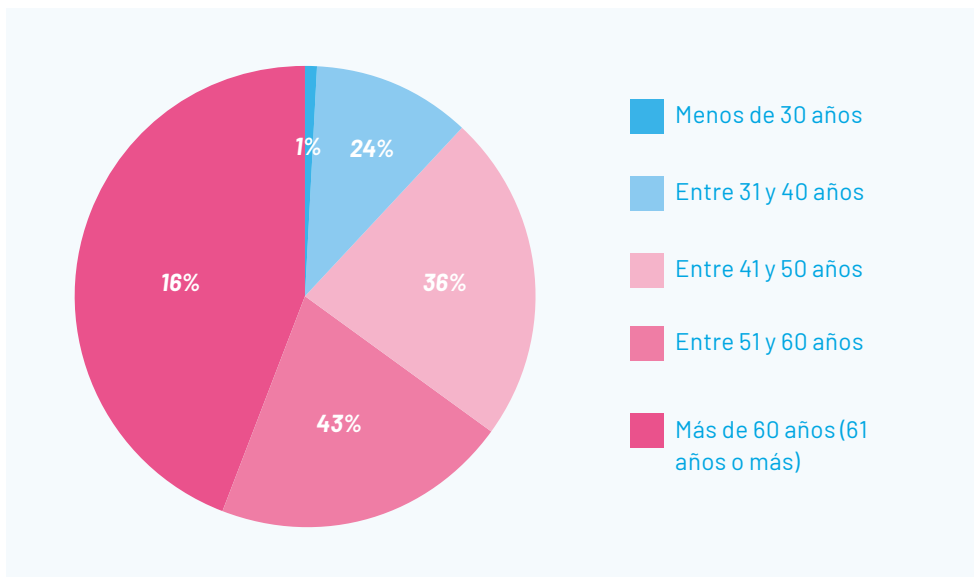
En lo que sigue se da paso a los resultados del cuestionario dirigido al personal de Recursos Humanos (RRHH) o gestión de personas de una muestra no representativa de empresas de la Región Metropolitana. Los resultados se organizan en función de las categorías de análisis, a saber: Caracterización; Políticas y prácticas de gestión de la edad; Subjetividades. Todo ello en un primer momento con foco en colaboradores/as mayores, y en un segundo momento, en clientes mayores.

## 6.1.1 Caracterización del personal de RRHH y las empresas

Respecto a los elementos de **caracterización del personal de RRHH**, se tiene que un 29% se identifica con el género femenino y un 71% con el masculino. En adición, y considerando que algunos autores indican la edad del personal de gestión de personas como un factor que puede determinar la puesta en ejecución de acciones a favor de personas mayores (Principi et al., 2015) destaca que casi un 60% de los participantes tiene 51 años o más, tal y como se puede observar en el Gráfico 1. Esto es importante puesto que la literatura indica que esta edad debiese generar un interés especial por prácticas empresariales pensadas para personas mayores.

**Gráfico 1.** Distribución etaria de los y las participantes del cuestionario dirigido al personal de RRHH

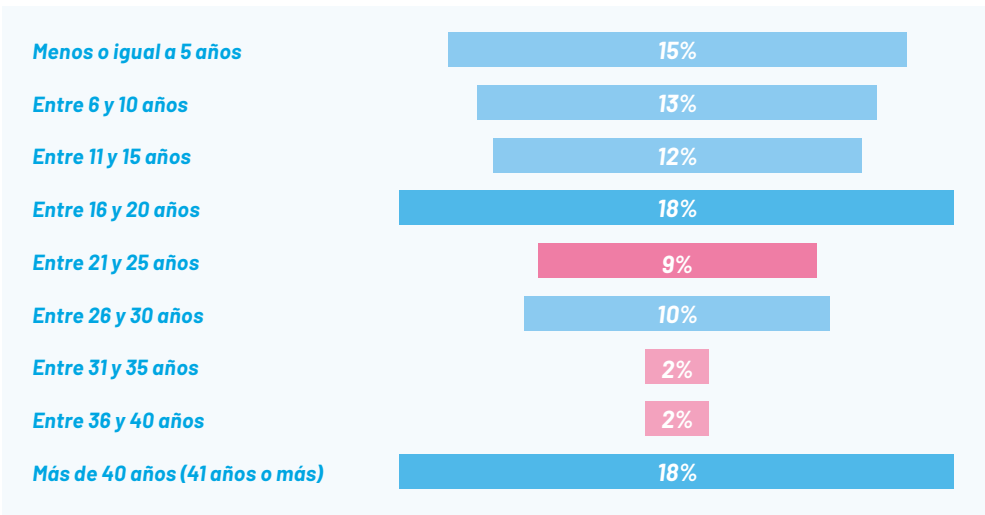
**Fuente:** Elaboración propia.



Sobre **características de las empresas participantes**, se observa una diversidad de rubros (16) los cuales se representan en orden decreciente de

la siguiente forma: Comercio al por Mayor y Menor (17%) Construcción (15%); Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (12%); Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales (9%); Industrias Manufactureras no Metálicas (8%); Enseñanza (8%); Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler (7%); Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (5%); Industrias Manufactureras Metálicas (5%); Intermediación Financiera (5%); Servicios Sociales y de salud (3%); Explotación de Minas y Canteras (2%); Suministro de Electricidad, Gas y Agua (2%); Pesca (1%); Consejo de Administración de Edificios y Condominios (1%); Organizaciones y Órganos Extraterritoriales (1%). De este modo, y sin buscar ser un estudio representativo, se cautela el conocimiento y diagnóstico de distintos rubros y sectores económicos, de empresas interesadas en la temática.

Respecto de la antigüedad de las empresas, la Gráfico 2 evidencia nuevamente, diversidad en las características. A pesar de ello, destaca que el porcentaje más alto de antigüedad es en la categoría “más de 40 años” y “Entre 16 y 20 años”, dando cuenta de la presencia de empresas de larga trayectoria. Con ello, y el rubro, se pueden indagar en distintas realidades del sector privado.



**Gráfico 2.** Años de antigüedad de las empresas.

**Fuente:** Elaboración propia.

En lo que respecta al tamaño de las empresas, este puede ser medido por cantidad de ventas anuales, como también por su número de trabajadores, como se mostrará a continuación.

La Tabla 9 muestra que un quinto de las empresas presenta ventas de hasta 2.400 UF, dando cuenta de organizaciones pequeñas. A pesar de ello, casi un 20% destaca por más de 100.000 UF de ventas anuales, dando cuenta de una importante proporción de empresas grandes. No obstante, en términos de cantidad de trabajadores/as contratados/as<sup>4</sup>, elemento clave para el diagnóstico de prácticas de gestión de la edad, puesto que, a mayor número de trabajadores aumentan las posibilidades de contar con personas mayores en cuanto este grupo etario tiende a ser una minoría se cuenta con que un 30% de las organizaciones participantes son medianas y grandes empresas. Por lo anterior, esta variable se utilizará para segmentar todos los resultados posteriores.

<sup>4</sup> En la pregunta se explicitó no considerar al personal subcontratado.

Respecto a los elementos de **caracterización del personal de RRHH**, se tiene que un 29% se identifica con el género femenino y un 71% con el masculino. En adición, y considerando que algunos autores indican la edad del personal de gestión de personas como un factor que puede determinar la puesta en ejecución de acciones a favor de personas mayores (Principi et al., 2015) destaca que casi un 60% de los participantes tiene 51 años o más, tal y como se puede observar en el Gráfico 1. Esto es importante puesto que la literatura indica que esta edad debiese generar un interés especial por prácticas empresariales pensadas para personas mayores.

**Tabla 9.** Tamaño de las empresas participantes según número de ventas anuales en UF y número de trabajadores/as contratados/as.

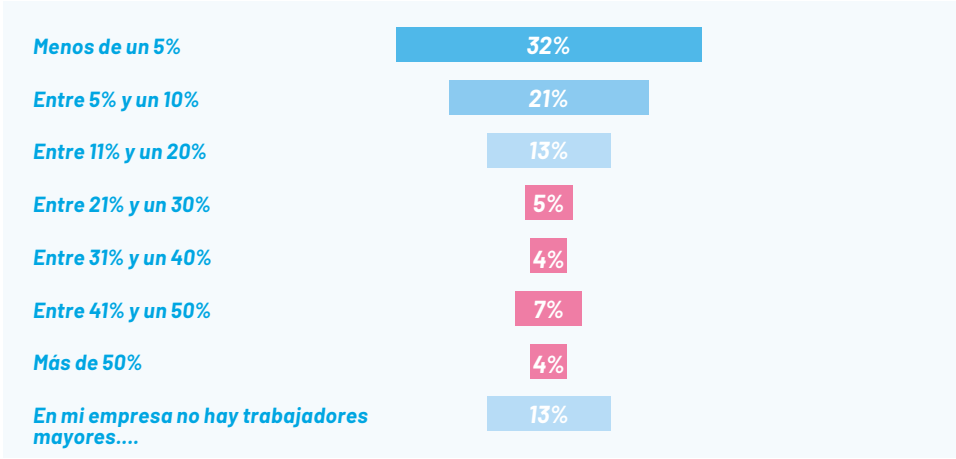
**Fuente:** Elaboración propia a partir de la clasificación del Estatuto PYME (Ley N°20.416).

| Tamaño empresa | Clasificación                  | Porcentaje |
|----------------|--------------------------------|------------|
| Micro          | Entre 0 y 2.400 UF             | 21%        |
|                | 9 o menos trabajadores/as      | 41%        |
| Pequeña        | Entre 2.401 y 25.000 UF        | 38%        |
|                | Entre 10 y 49 trabajadores/as  | 30%        |
| Mediana        | Entre 25.001 y 100.000 UF      | 21%        |
|                | Entre 50 y 199 trabajadores/as | 12%        |
| Grande         | Más de 100.000 UF              | 20%        |
|                | 200 trabajadores/as o más      | 18%        |

En relación a la proporción de trabajadores mayores en las empresas, y como se observa en la Figura 9, casi un tercio de ellas declara tener menos de un 5% de trabajadores de este grupo etario. Esto se acrecienta si pensamos que un 53% posee un 10% o menos, y que un 13% no tiene ningún trabajador/a mayor. A pesar de ello, un 20% de empresas tendrían entre un 20%-50% de personas mayores entre sus trabajadores/as, siendo un escenario positivo. No obstante, como muestra la Tabla 10, en estos casos, las empresas son pequeñas y, por tanto, dicha proporción de personas mayores probablemente tenga su causa en el tamaño de la empresa y no en prácticas o programas de inserción.

**Gráfico 3.** Proporción de personas mayores en las empresas participantes.

**Fuente:** Elaboración propia.



|                                                                         | Menos de un 5% | Entre 5% y 10% | Entre 11% y 20% | Entre 21% y 30% | Entre 31% y 40% | Más del 40% |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| <b>Número de trabajadores</b>                                           |                |                |                 |                 |                 |             |
| 9 o menos trabajadores                                                  | 51%            | 11%            | 2%              | 4%              | 9%              | 23%         |
| Entre 10 y 49 trabajadores                                              | 44%            | 24%            | 24%             | 3%              | 0%              | 6%          |
| Entre 50 y 199 trabajadores                                             | 31%            | 46%            | 8%              | 8%              | 0%              | 8%          |
| 200 trabajadores o más                                                  | 40%            | 25%            | 25%             | 10%             | 0%              | 0%          |
| <b>Rubro</b>                                                            |                |                |                 |                 |                 |             |
| Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler                  | 50%            | 33%            | 0%              | 0%              | 0%              | 17%         |
| Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura                             | 0%             | 0%             | 0%              | 0%              | 0%              | 100%        |
| Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | 100%           | 0%             | 0%              | 0%              | 0%              | 0%          |
| Consejo de Administración de Edificios y Condominios                    | 33%            | 33%            | 11%             | 22%             | 0%              | 0%          |
| Construcción                                                            | 33%            | 17%            | 33%             | 17%             | 0%              | 0%          |
| Enseñanza                                                               | 100%           | 0%             | 0%              | 0%              | 0%              | 0%          |
| Explotación de Minas y Canteras                                         | 53%            | 18%            | 12%             | 12%             | 0%              | 6%          |
| Industrias Manufactureras Metálicas                                     | 42%            | 26%            | 16%             | 0%              | 0%              | 16%         |
| Industrias Manufactureras No Metálicas                                  | 75%            | 0%             | 17%             | 0%              | 0%              | 8%          |
| Intermediación Financiera                                               | 17%            | 50%            | 17%             | 0%              | 17%             | 0%          |
| Organizaciones y Órganos Extraterritoriales                             | 50%            | 0%             | 25%             | 0%              | 0%              | 25%         |
| Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales      | 22%            | 33%            | 11%             | 0%              | 11%             | 22%         |
| Pesca                                                                   | 33%            | 33%            | 33%             | 0%              | 0%              | 0%          |
| Servicios Sociales y de Salud                                           | 40%            | 20%            | 0%              | 10%             | 20%             | 10%         |
| Suministro de Electricidad, Gas y Agua                                  | 0%             | 100%           | 0%              | 0%              | 0%              | 0%          |
| Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones                             | 0%             | 0%             | 0%              | 0%              | 0%              | 100%        |

**Tabla 10.** Porcentaje de trabajadores mayores en las empresas según rubro y número de trabajadores/as.

**Fuente:** Elaboración propia.

En adición a lo ya dicho, sobre los rubros, en general los porcentajes se distribuyen en la categoría de respuesta “Menos de un 5%”, indicando que la dotación de personas mayores en las empresas participantes suele ser baja. A pesar de ello, destacan con una alta presencia de este grupo etario (40% o más) los rubros de Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura y Transporte, y Almacenamiento y Comunicaciones.

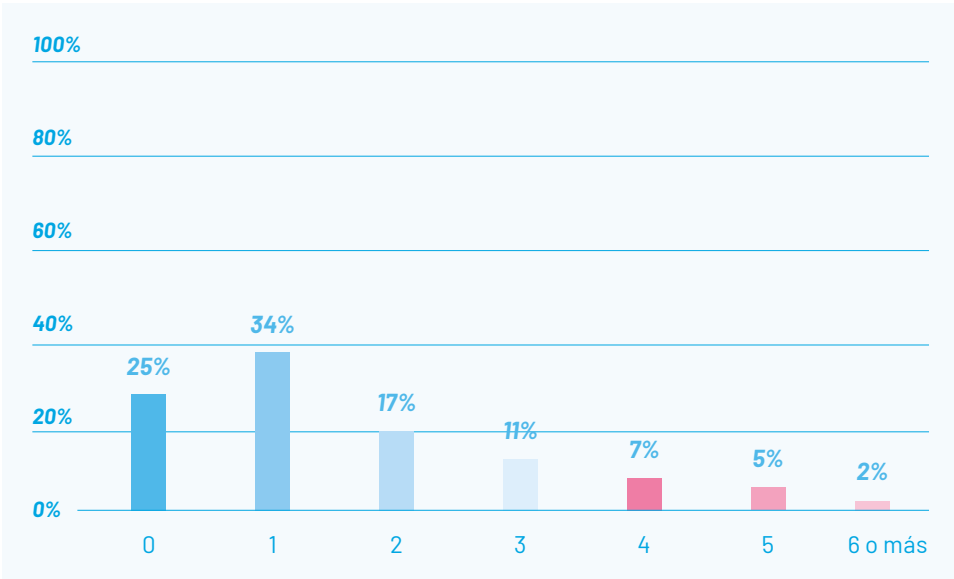
## 6.1.2 Prácticas de gestión de la edad

A continuación, se muestran las prácticas y políticas de gestión de la edad que se realizan en las empresas participantes, y cuáles aun no formarían parte del mercado laboral chileno. Estas prácticas se distinguen según la clasificación expuesta en el marco teórico del presente diagnóstico, y su presentación se organiza en función de si están dirigidas a colaboradores/as o clientes/as. A su vez, se desagregan los resultados según el número de trabajadores, entendiendo que el tamaño de la empresa, como se revisó anteriormente, puede ser un condicionante de la cantidad de prácticas a realizar.

# 6.1.2.1 Colaboradores/as

## Prácticas de inserción

Como se mencionó en el diseño metodológico, existen 8 prácticas de inserción por las cuales se consultó en el cuestionario. Sobre ello, la Gráfico 4 permite observar en primer lugar, que 3 de cada 4 empresas se realizan prácticas de inserción. No obstante, un 34% de la muestra solo señala hacer una práctica de las 8 posibles. En adición, a medida que va aumentando el número de prácticas, disminuye el porcentaje de empresas que las realizan, dando cuenta de poco trabajo en esta dimensión.



**Gráfico 4.** Distribución de empresas expresado en porcentajes, según el número de prácticas de inserción.

**Fuente:** Elaboración propia.

Sobre el tamaño de la empresa y las prácticas identificadas, el Gráfico 5 muestra que, si bien empresas pequeñas presentan en un 2%, 6 o más prácticas, la generalidad se corresponde con la literatura especializada. Lo anterior, en cuanto en un 67% de estas empresas no se desarrollan prácticas de inserción

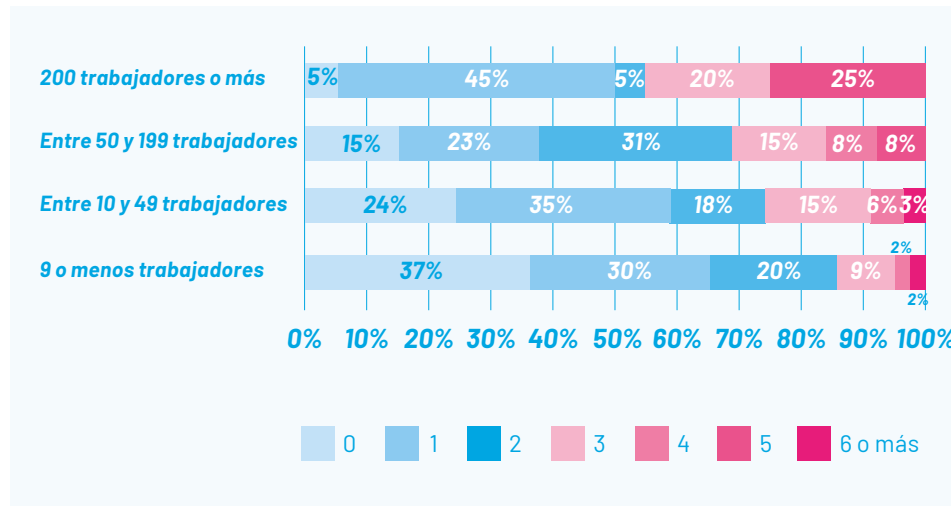


o solo se realiza una. En adición, y fortaleciendo este argumento, el porcentaje de ausencia de prácticas disminuye a medida que aumenta el número de trabajadores.

Complementario al anterior, destaca que una de cada cuatro empresas grandes (200 trabajadores/as o más) realiza 5 prácticas de inserción del segmento 60+. A su vez, casi la mitad de estas empresas (45%) ha puesto en marcha al menos 4 prácticas. En contraposición, solo en un 5% de las empresas de 200 trabajadores/as o más, no se realizan estas prácticas (35 puntos porcentuales menos que las empresas más pequeñas).

**Gráfico 5.** Porcentaje de empresas desagregado por número de trabajadores, según el número de prácticas de inserción realizadas

**Fuente:** Elaboración propia.



Respecto de la cantidad de prácticas realizada según rubro<sup>5</sup>, y recordando que este estudio no es representativo, pero sí ilustrativo, la Tabla 11 muestra que tanto en el Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos, como también en Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones se muestra el porcentaje más alto en la categoría “ausencia de prácticas”. No obstante, en el primer rubro mencionado se observan diversas realidades, pues hay empresas con una, dos, tres, cuatro e incluso cinco prácticas de este tipo. En contraposición, en el rubro de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, todas las respuestas se concentran en ninguna o una práctica, siendo entonces, un rubro necesario de potenciar en la inclusión de personas 60+.

La situación opuesta, es decir, rubros con alta cantidad de prácticas de inserción destaca por sobre todos, el rubro de la Intermediación Financiera, puesto que casi un 70% de las empresas participantes de este segmento económico realiza 5 prácticas. Seguido de ello, pero mucho más atrás aparece el rubro de Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler, con un 13% de 5 prácticas o más. Esta situación se reitera en un 10% de las empresas de otros rubros, y en un 6% en el caso de la Construcción. Los demás sectores económicos muestran realidades intermedias.

<sup>5</sup> En la pregunta se explicitó no considerar al personal subcontratado.

|                                                                         | 0   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6 o más |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler                  | 25% | 38% | 13% | 13% | 0%  | 0%  | 13%     |
| Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura                             | 33% | 50% | 0%  | 17% | 0%  | 0%  | 0%      |
| Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | 37% | 16% | 21% | 11% | 11% | 5%  | 0%      |
| Construcción                                                            | 29% | 24% | 35% | 0%  | 6%  | 0%  | 6%      |
| Enseñanza                                                               | 11% | 44% | 44% | 0%  | 0%  | 0%  | 0%      |
| Industrias Manufactureras Metálicas                                     | 0%  | 50% | 17% | 33% | 0%  | 0%  | 0%      |
| Industrias Manufactureras No Metálicas                                  | 11% | 22% | 11% | 44% | 11% | 0%  | 0%      |
| Intermediación Financiera                                               | 0%  | 33% | 0%  | 0%  | 0%  | 67% | 0%      |
| Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales      | 30% | 30% | 0%  | 10% | 30% | 0%  | 0%      |
| Otro rubro                                                              | 0%  | 57% | 14% | 14% | 0%  | 14% | 0%      |
| Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones                             | 58% | 42% | 0%  | 0%  | 0%  | 0%  | 0%      |

**Tabla 11.** Porcentaje de empresas desagregado por rubro, según el número de prácticas de inserción realizadas.

**Fuente:** Elaboración propia.

Ahora bien, profundizando en cuáles son las prácticas más y menos ejecutadas en las empresas participantes, la Tabla 12 muestra que, más de la mitad de las empresas de la muestra (54%) permiten que trabajadores/as que han ingresado a la empresa a una edad a los 60 años, continúen en su trabajo cuando han alcanzado la edad de jubilación. Esto, como se verá más adelante, se cruza con los resultados de las entrevistas realizadas, en cuanto pareciera ser que las personas mayores con empleos, son aquellas que fueron reclutadas en sus empresas años antes de cumplir 60 años.

Si bien no existe ninguna otra práctica que sea desarrollada por más del 50% de las empresas participantes, en promedio, **1 de cada 5 empresas señalan contratar personas mayores sin importar si están pensionadas o no.**

Sobre las prácticas que tienen que ver con los procesos de selección y reclutamiento, **un 15% de las empresas capacita al personal encargado de la contratación de trabajadores/as para evitar sesgos derivados de la edad, y casi la misma proporción (14%) revisa las normativas de con el mismo objetivo.** Lo anterior, cobra relevancia en cuanto los sesgos edadistas inciden directamente en las prácticas en torno a personas mayores, por lo tanto, se hace necesario concentrar los esfuerzos en prácticas que trabajen directamente con personas, sobre todo si sus funciones tienen relación con los procesos de inserción laboral.

**Tabla 12.** Distribución de respuestas respecto de las prácticas de inserción realizadas por las empresas participantes.

**Fuente:** Elaboración propia.

| <b>Práctica</b>                                                                                                                  | <b>Si</b>  | <b>No</b>  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Se contratan personas de 60 años o más que no se han pensionado                                                                  | <b>24%</b> | <b>76%</b> |
| Se contratan personas de 60 años o más que ya se han pensionado                                                                  | <b>27%</b> | <b>73%</b> |
| Se crean trabajos específicos para personas de 60 años o más                                                                     | <b>11%</b> | <b>89%</b> |
| Se permite que trabajadores que superen la edad legal de jubilación se mantengan trabajando                                      | <b>54%</b> | <b>46%</b> |
| Se revisan las ofertas de empleo y las vías de difusión de ellas para asegurar que estén al alcance de personas de 60 años o más | <b>10%</b> | <b>90%</b> |
| Se capacita al personal encargado de contratación de trabajadores para evitar sesgos según la edad de las personas               | <b>15%</b> | <b>85%</b> |
| Se revisan las normativas y reglas de contratación de trabajadores para evitar que incluyan sesgos de edad                       | <b>14%</b> | <b>86%</b> |
| En caso de necesitarlo, cuando se contrata a un trabajador mayor, se realizan inducciones adecuadas a sus necesidades            | <b>10%</b> | <b>90%</b> |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                         | <b>25%</b> |            |

En lo que refiere a diferencias según el número de trabajadores de las empresas, y recordando que la hipótesis de este diagnóstico es que empresas con mayor número de trabajadores tenderían a tener más prácticas amigables con la edad, la Tabla 13 muestra cómo en empresas de mayor tamaño, se realizan más prácticas de inserción. Esto es sumamente claro si vemos que el porcentaje que indica “no realizar ninguna de estas prácticas” es de casi un 40% de las empresas más pequeñas y un 27% en aquellas de “Entre 10 y 49 trabajadores”, mientras que en las más grandes es de solo un 15% y 5%.

A pesar de lo anterior, destaca que un 37% de las empresas pequeñas, permita que personas mayores en edad de jubilación continúen trabajando, siendo esta, en todos los casos, la práctica más realizada. En adición, en el caso de las empresas de “Entre 10 y 49 trabajadores”, además de la práctica mencionada, un 27% indica contratar personas ya pensionadas, y un 18% aquellas que están en edad de jubilarse, pero no lo han hecho. Cabe destacar que una de cada 5 empresas menores realiza estas mismas prácticas.

En empresas más grandes, se tiene que los mayores porcentajes no solo se concentran en permitir que personas mayores continúen trabajando cumplida la edad de jubilación, sino que también se contrata personas de 60 años o más

pensionadas o no (40% y 37% promedio aproximadamente). En adición, en un 40% de empresas con “200 o más trabajadores”, se revisan las normativas y reglas de contratación para evitar sesgos de edad, pero solo en un 30% se capacita al personal a cargo del reclutamiento, y en una de cada cinco empresas se revisa la diversidad de vías de ofertas de empleo. En este sentido, pareciera ser que se debe trabajar en los sistemas de reclutamiento y contratación.

Por último, destaca como una de las prácticas menos realizadas en cada uno de los tipos de empresa según tamaño, la creación de puestos de trabajo con foco 60+, y el que se realicen inducciones adecuadas para personas mayores en caso de que estas lo requieran. En este sentido, si bien se observan ciertos esfuerzos en la inclusión del grupo 60+, pareciera ser que falta un enfoque en la retención de este segmento.

| Práctica                                                                                                                         | 9 o menos | Entre 10 y 49 | Entre 50 y 199 | 200 o más |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|----------------|-----------|
| Se contratan personas de 60 años o más que no se han pensionado                                                                  | 20%       | 18%           | 39%            | 35%       |
| Se contratan personas de 60 años o más que ya se han pensionado                                                                  | 20%       | 27%           | 39%            | 40%       |
| Se crean trabajos específicos para personas de 60 años o más                                                                     | 9%        | 15%           | 8%             | 10%       |
| Se permite que trabajadores que superen la edad legal de jubilación se mantengan trabajando                                      | 37%       | 53%           | 77%            | 80%       |
| Se revisan las ofertas de empleo y las vías de difusión de ellas para asegurar que estén al alcance de personas de 60 años o más | 2%        | 12%           | 15%            | 20%       |
| Se capacita al personal encargado de contratación de trabajadores para evitar sesgos según la edad de las personas               | 13%       | 12%           | 8%             | 30%       |
| Se revisan las normativas y reglas de contratación de trabajadores para evitar que incluyan sesgos de edad                       | 7%        | 12%           | 8%             | 40%       |
| En caso de necesitarlo, cuando se contrata a un trabajador mayor, se realizan inducciones adecuadas a sus necesidades            | 11%       | 9%            | 8%             | 10%       |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                         | 37%       | 27%           | 15%            | 5%        |

Tabla 13. Distribución de respuestas respecto de las prácticas de inserción realizadas por las empresas participantes según número de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que refiere a diferencias en las prácticas de inserción según rubro de la empresa, y recordando que este estudio no es representativo, la Tabla 14 muestra como pareciera ser que la Industria Manufacturera metálica y No metálica, en conjunto con la Intermediación Financiera, son los rubros con mayor nivel de contratación de personas mayores. En contraposición, el sector de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones destaca por sus bajos porcentajes en estas prácticas.

Por su parte, en lo que refiere específicamente a prácticas de revisión de los procesos de reclutamiento y selección, estas como era de esperar, son mucho menores que aquellas que refieren a la contratación de personas mayores, y sus porcentajes más altos (aunque todos bajo el 50%) se concentran en los rubros

**Tabla 14.** Distribución de respuestas respecto de las prácticas de inserción realizadas por las empresas participantes según rubro de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia.

de Intermediación financiera, la Construcción y Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler, mientras que los más deficientes, se aprecian en Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, como también en la Industrias Manufactureras Metálicas.

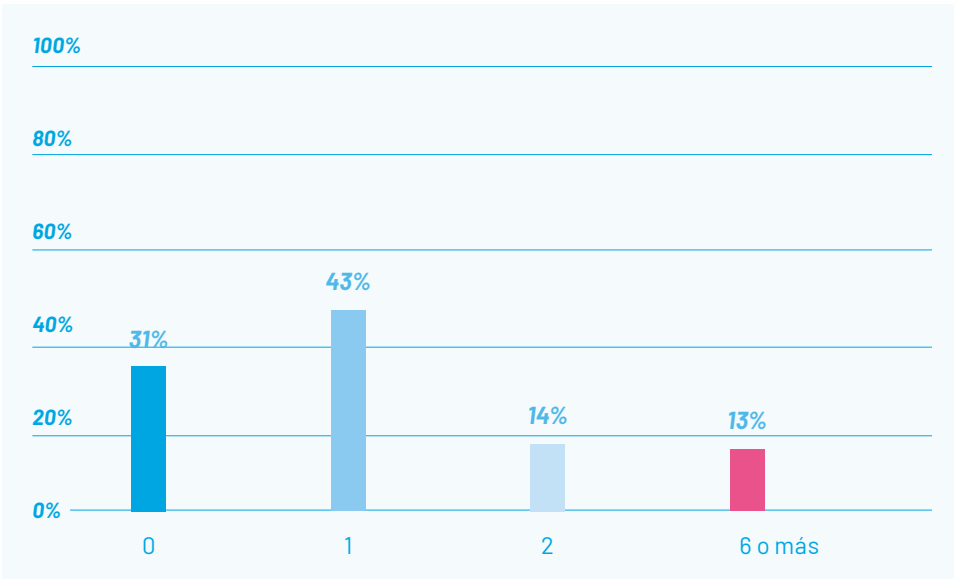
| Práctica                                                                                                                         | Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler | Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura | Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | Construcción | Enseñanza | Industrias Manufactureras Metálicas | Industrias Manufactureras No Metálicas | Intermediación Financiera | Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales | Transporte, Almacenamiento y Comunicación | Otro rubro |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|
| Se contratan personas de 60 años o más que no se han pensionado                                                                  | 25%                                                    | 17%                                         | 21%                                                                     | 12%          | 22%       | 17%                                 | 44%                                    | 50%                       | 40%                                                                | 0%                                        | 43%        |
| Se contratan personas de 60 años o más que ya se han pensionado                                                                  | 38%                                                    | 17%                                         | 21%                                                                     | 12%          | 22%       | 67%                                 | 44%                                    | 67%                       | 30%                                                                | 0%                                        | 43%        |
| Se crean trabajos específicos para personas de 60 años o más                                                                     | 0%                                                     | 0%                                          | 5%                                                                      | 24%          | 11%       | 0%                                  | 11%                                    | 50%                       | 10%                                                                | 0%                                        | 14%        |
| Se permite que trabajadores que superen la edad legal de jubilación se mantengan trabajando                                      | 50%                                                    | 50%                                         | 53%                                                                     | 41%          | 56%       | 83%                                 | 89%                                    | 71%                       | 60%                                                                | 23%                                       | 71%        |
| Se revisan las ofertas de empleo y las vías de difusión de ellas para asegurar que estén al alcance de personas de 60 años o más | 13%                                                    | 0%                                          | 11%                                                                     | 6%           | 11%       | 17%                                 | 11%                                    | 33%                       | 10%                                                                | 0%                                        | 0%         |
| Se capacita al personal encargado de contratación de trabajadores para evitar sesgos según la edad de las personas               | 25%                                                    | 0%                                          | 16%                                                                     | 18%          | 0%        | 0%                                  | 11%                                    | 17%                       | 20%                                                                | 8%                                        | 14%        |
| Se revisan las normativas y reglas de contratación de trabajadores para evitar que incluyan sesgos de edad                       | 13%                                                    | 0%                                          | 21%                                                                     | 18%          | 0%        | 0%                                  | 0%                                     | 67%                       | 10%                                                                | 0%                                        | 14%        |
| En caso de necesitarlo, cuando se contrata a un trabajador mayor, se realizan inducciones adecuadas a sus necesidades            | 13%                                                    | 0%                                          | 11%                                                                     | 24%          | 11%       | 0%                                  | 11%                                    | 0%                        | 0%                                                                 | 15%                                       | 0%         |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                         | 25%                                                    | 33%                                         | 37%                                                                     | 29%          | 11%       | 0%                                  | 11%                                    | 0%                        | 40%                                                                | 54%                                       | 0%         |

Por último, cabe destacar “Otras prácticas” de inserción, no contenidas en la literatura y propuestas por las y los participantes. En este sentido, por un lado, se nombra el **contratar a honorarios a personas mayores especialistas en ciertas temáticas por tiempos específicos, como también, consultar a las personas mayores que se incorporan a la empresa si tienen alguna afección de salud** para poder darles facilidades en sus atenciones médicas y/o controles. A lo anterior se agrega:

“no existe un respaldo legal especialmente cuando se trata de una suspensión laboral, ya que si está jubilado la AFC lamentablemente no lo cubre y por otra parte la nueva ley que exige que una persona mayor a 60 si presenta enfermedades crónicas no debe asistir a trabajar y otorgarle un empleo (que ojala sea administrativo), desafortunadamente muchas de estas personas no se encuentran capacitadas ni tampoco lo estarán por sus condiciones porque también depende de su voluntad”(Personal RRHH Empresa Comercio al por Mayor y Menor, 2021).

## Prácticas de retiro del mercado laboral

Sobre las 5 prácticas de retiro recomendadas en la literatura, el Gráfico 6 da cuenta de que nuevamente, la mayor parte de las empresas solo realiza una de ellas (43%). En adición, llama la atención que un 31% indica no realizar ninguna de estas prácticas. A su vez, solo un 27% realiza dos o más prácticas.



**Gráfico 6.** Distribución de empresas expresado en porcentajes, según el número de prácticas de retiro del mercado laboral realizadas.

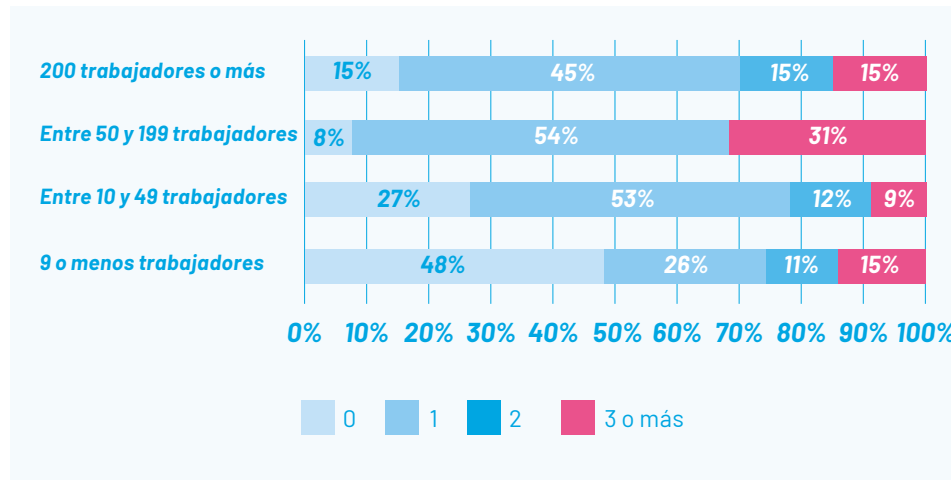
**Fuente:** Elaboración propia.

Sobre discrepancias según el número de trabajadores, la tendencia vista en las prácticas de inserción se mantiene, de modo que, y tal y como indica el Gráfico 7 **las empresas más pequeñas son aquellas que concentran sus esfuerzos en una o ninguna práctica (74%), mientras que en las medianas y grandes empresas se observan mayores porcentajes en un mayor número de**

**prácticas. De este modo, destaca que un 30% de grandes empresas realiza 2 o más prácticas que reconoce la literatura.**

**Gráfico 7.** Porcentaje de empresas según el número de prácticas de retiro del mercado laboral realizadas.

**Fuente:** Elaboración propia.



En relación a diferencias en el número de prácticas realizadas y el rubro, la Tabla 15 indica que tanto en “Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales”, es decir, empresas con un foco social, como también aquellas calificadas en “otros rubros” presentan mayor cantidad de prácticas de retiro del mercado laboral. En adición, solo existen 3 prácticas o más en empresas de Construcción (18%), Industria Manufacturera Metálica (17%), Comercio (16%) y Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler (13%). **De este modo destaca la ausencia de la Intermediación Financiera en las prácticas de retiro del mercado laboral, pensando que este fue el rubro más presente en las prácticas de inserción.**

**Complementando lo anterior, en 6 de cada 10 empresas de la muestra pertenecientes al rubro de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, no se realizan prácticas de retiro del mercado laboral.** En adición dando a entender una diversidad de realidades en los distintos rubros, el 50% del rubro de Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales y el 42% de aquellas empresas de Comercio muestran ausencia en estas prácticas.

|                                                                         | 0   | 1   | 2   | 3<br>o más |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|------------|
| Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler                  | 25% | 38% | 25% | 13%        |
| Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura                             | 17% | 83% | 0%  | 0%         |
| Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | 42% | 21% | 21% | 16%        |
| Construcción                                                            | 29% | 47% | 6%  | 18%        |
| Enseñanza                                                               | 22% | 78% | 0%  | 0%         |
| Industrias Manufactureras Metálicas                                     | 0%  | 50% | 33% | 17%        |
| Industrias Manufactureras No Metálicas                                  | 11% | 44% | 44% | 0%         |
| Intermediación Financiera                                               | 17% | 50% | 33% | 0%         |
| Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales      | 50% | 10% | 10% | 30%        |
| Otro rubro                                                              | 29% | 43% | 0%  | 29%        |
| Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones                             | 62% | 31% | 0%  | 8%         |

Tabla 15. Porcentaje de empresas desagregado por rubro, según el número de prácticas de retiro del mercado laboral realizadas.

Fuente: Elaboración propia.

Profundizando en cuáles son las prácticas más y menos mencionadas, la Tabla 16 indica que la práctica más común dentro de las empresas participantes (62%), y que va en concordancia con los resultados antes expuestos, es permitir que los/as trabajadores/as continúen en la organización una vez que se han pensionado. A su vez, nuevamente llama la atención que esta sea la única medida considerada por más de un 50% de las empresas.

Otro elemento relevante, es el bajo el porcentaje de **empresas que educa respecto del sistema de pensiones (12%), y aún más bajo el que explica los desafíos sociales y emocionales, asociados al retiro del mercado** laboral (6%). Esto es crucial de remediar en cuanto estudios indican que las personas mayores sienten que su trabajo es una “fuente de sentido vital, pertinencia, valoración social, familiar y personal y de relación con el mundo”(USaCH; OTIC del Comercio, Servicios y Turismo 2016), elemento que se fortalece con los resultados de las entrevistas a revisar más adelante. Por ello, no solo basta con indicarle a las personas mayores cómo y cuándo pensionarse, sino también, abordar todos los elementos socioemocionales que dicho proceso conlleva.

Por último, respecto de medidas de reducción de trabajo, destaca la reducción de la jornada laboral(18%) por sobre la disminución de la carga de trabajo (12%).



**Tabla 16.** Distribución de respuestas respecto de las prácticas de retiro del mercado laboral realizadas por las empresas participantes.

**Fuente:** Elaboración propia.

| <b>Práctica</b>                                                                                                         | <b>Si</b>  | <b>No</b>  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| En caso que el trabajador mayor lo requiera, se le permite disminuir su carga laboral compartiendo su puesto de trabajo | <b>12%</b> | <b>88%</b> |
| En caso que el trabajador mayor esté pensionado y lo requiera, se le permite continuar trabajando                       | <b>62%</b> | <b>38%</b> |
| En caso que el trabajador mayor esté pensionado y lo requiera, se le permite reducir su horario de trabajo              | <b>18%</b> | <b>82%</b> |
| Se informa y educa a los trabajadores mayores sobre el sistema de pensiones                                             | <b>12%</b> | <b>88%</b> |
| Se informa y educa respecto de los desafíos sociales y emocionales, asociados al retiro del mercado laboral             | <b>6%</b>  | <b>94%</b> |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                | <b>31%</b> |            |

Sobre diferencias en relación al número de trabajadores y las prácticas de retiro del mercado laboral realizadas, a rasgos generales, se reitera la situación antes vista: **entre más grandes son las empresas, mayor cantidad de prácticas realizan.** Aquello es visible al considerar que solo un 1 de cada 10 empresas de 200 trabajadores/as o más no realiza ninguna práctica de este tipo, en contraposición con casi la mitad de las empresas más pequeñas.

En adición, esta tendencia es mucho más notoria en el caso de la continuidad de trabajadores/as pensionados/as, donde grandes empresas tienen en un 92% y 70% de los casos instaurada esta práctica, y en lo que refiere a la educación respecto de los aspectos técnicos y socioemocionales de los procesos de pensión, ambas prácticas en donde las empresas más pequeñas no alcanzan ni un 10% de los casos.

A pesar de lo anterior, se observa que, aunque con bajos porcentajes, en el caso de la práctica referente a compartir la carga laboral con otros/as trabajadores/as y en las facilidades de reducción de horario laboral, las empresas pequeñas lideran en contraposición a las más grandes. Es más, ninguna empresa de 200 trabajadores o más habla de haber instaurado como práctica la disminución de la jornada de trabajadores/as 60+.

Como conclusión de lo anterior, las pocas organizaciones que se han preocupado de instaurar prácticas de retiro del mercado laboral poseen distintos focos según su tamaño. De este modo, empresas pequeñas destacan por las mayores flexibilidades para sus trabajadores/as cuando están cerca del retiro del mercado laboral en términos de horario y carga de trabajo. Por su parte, las empresas más grandes se focalizan en la educación sobre aspectos socioemocionales y técnicos del proceso de pensión.

| Práctica                                                                                                                | 9 o menos | Entre 10 y 49 | Entre 50 y 199 | 200 o más |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|----------------|-----------|
| En caso que el trabajador mayor lo requiera, se le permite disminuir su carga laboral compartiendo su puesto de trabajo | 15%       | 12%           | 15%            | 5%        |
| En caso que el trabajador mayor esté pensionado y lo requiera, se le permite continuar trabajando                       | 46%       | 68%           | 92%            | 70%       |
| En caso que el trabajador mayor esté pensionado y lo requiera, se le permite reducir su horario de trabajo              | 22%       | 21%           | 23%            | 0%        |
| Se informa y educa a los trabajadores mayores sobre el sistema de pensiones                                             | 9%        | 0%            | 15%            | 35%       |
| Se informa y educa respecto de los desafíos sociales y emocionales, asociados al retiro del mercado laboral             | 4%        | 3%            | 0%             | 20%       |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                | 48%       | 27%           | 8%             | 15%       |

**Tabla 17.** Distribución de respuestas respecto de las prácticas de retiro del mercado laboral realizadas por las empresas participantes según número de trabajadores.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las diferencias sobre las prácticas realizadas según rubro se detallan en la Tabla 18. En ella, se hace patente que, salvo en el rubro de Transporte, Almacenamiento y Comunicación, más de la mitad de las empresas de todos los otros rubros permiten que sus trabajadores pensionados continúen trabajando.

En adición, aunque con bajos porcentajes, los rubros que concentran aquellas prácticas que refieren a mejores condiciones para los últimos años laborales del segmento 60+, es decir, la reducción de la carga laboral y horaria, son el Comercio al Por Mayor y Menor y Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales, mientras que las empresas con prácticas de educación sobre los procesos de pensión ya sea en términos económico-técnicos o socioemocionales son las de Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler y Otros rubros.

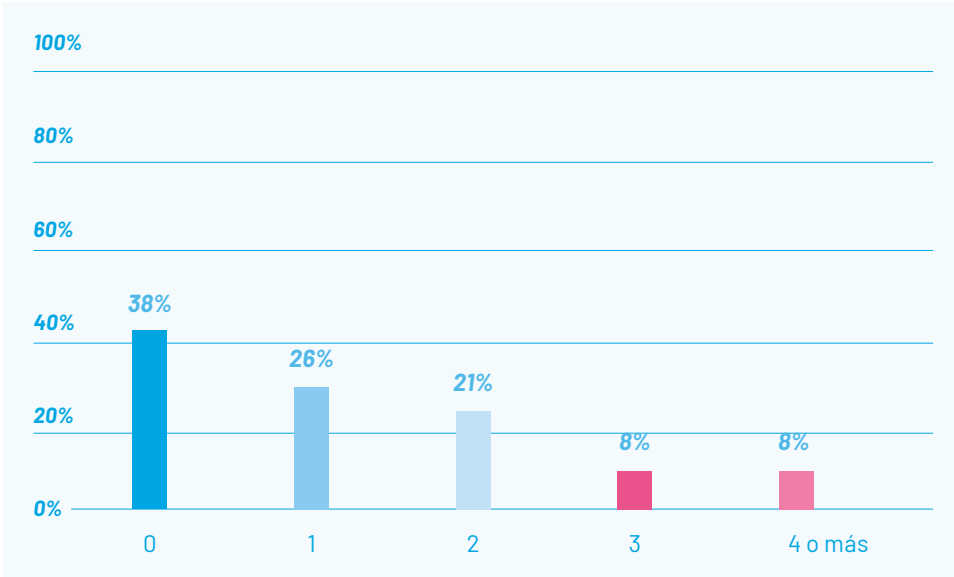
| Práctica                                                                                                                | Actividades Inmobiliarias,<br>Empresariales y de Alquiler | Agricultura, Ganadería,<br>Caza y Silvicultura | Comercio al por Mayor<br>y Menor, Rep. Veh.<br>Automotores/Enseres<br>Domésticos | Construcción | Enseñanza | Industrias<br>Manufactureras<br>Metálicas | Industrias<br>Manufactureras No<br>Metálicas | Intermediación<br>Financiera | Otras Actividades de<br>Servicios Comunitarios,<br>Sociales y Personales | Transporte,<br>Almacenamiento y<br>Comunicación | Otro rubro |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------|
| En caso que el trabajador mayor lo requiera, se le permite disminuir su carga laboral compartiendo su puesto de trabajo | 0%                                                        | 0%                                             | 21%                                                                              | 18%          | 0%        | 17%                                       | 11%                                          | 0%                           | 30%                                                                      | 15%                                             | 0%         |
| En caso que el trabajador mayor esté pensionado y lo requiera, se le permite continuar trabajando                       | 63%                                                       | 83%                                            | 58%                                                                              | 65%          | 67%       | 100%                                      | 78%                                          | 83%                          | 50%                                                                      | 23%                                             | 71%        |
| En caso que el trabajador mayor esté pensionado y lo requiera, se le permite reducir su horario de trabajo              | 25%                                                       | 0%                                             | 26%                                                                              | 18%          | 0%        | 50%                                       | 11%                                          | 17%                          | 30%                                                                      | 15%                                             | 0%         |
| Se informa y educa a los trabajadores mayores sobre el sistema de pensiones                                             | 13%                                                       | 0%                                             | 11%                                                                              | 12%          | 11%       | 0%                                        | 22%                                          | 17%                          | 20%                                                                      | 0%                                              | 29%        |
| Se informa y educa respecto de los desafíos sociales y emocionales, asociados al retiro del mercado laboral             | 25%                                                       | 0%                                             | 0%                                                                               | 0%           | 0%        | 0%                                        | 11%                                          | 0%                           | 0%                                                                       | 0%                                              | 29%        |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                | 25%                                                       | 17%                                            | 42%                                                                              | 35%          | 22%       | 0%                                        | 22%                                          | 17%                          | 50%                                                                      | 54%                                             | 0%         |

**Tabla 18.** Distribución de respuestas respecto de las prácticas de retiro del mercado laboral realizadas por las empresas participantes según rubro de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Prácticas de diagnóstico

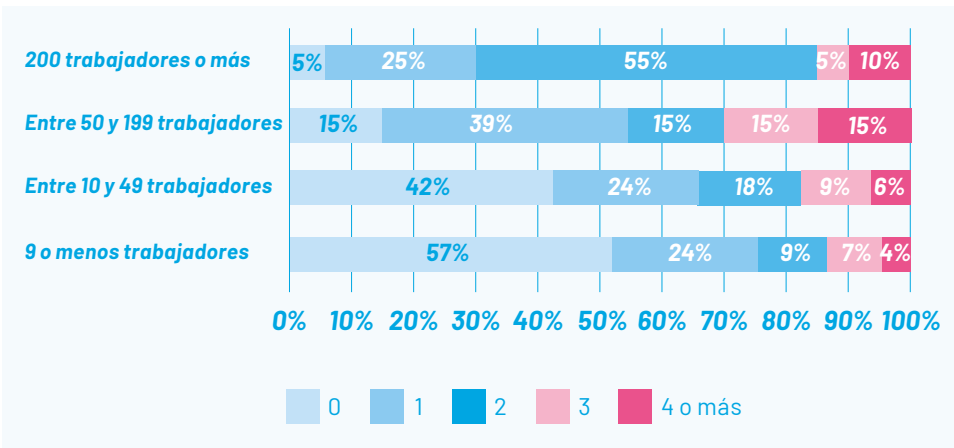
La cantidad de prácticas realizadas en las empresas se visualiza en el Gráfico 8. En él si bien se reitera que el porcentaje de empresas disminuye a medida que aumenta la cantidad de prácticas, esta vez prácticamente **4 de cada 10 empresas no realiza ninguna acción de diagnóstico**. En adición, solo un 16% realiza 3 o más de las 7 prácticas propuestas por la literatura.



**Gráfico 8.** Distribución de empresas expresado en porcentajes, según el número de prácticas de diagnóstico realizadas.

**Fuente:** Elaboración propia.

Sobre diferencias en la cantidad de prácticas declaradas según el número de trabajadores, se reitera la tendencia antes vista: **las empresas con menos trabajadores son aquellas que realizan menos prácticas, y en contraste, las empresas más grandes las que destacan por realizar un mayor número de estas acciones**. Es más, mientras casi un 60% de las empresas pequeñas no realiza ninguna práctica, esta situación solo se visualiza en un 5% de las empresas de 200 trabajadores/as o más. A pesar de ello, en todos los rangos de números de trabajadores/as hay empresas que realizan 4 o más prácticas, siendo este un escenario alentador.



**Gráfico 9.** Porcentaje de empresas según el número de prácticas de diagnóstico realizadas.

**Fuente:** Elaboración propia.

La Tabla 19 permite comparar la cantidad de prácticas de diagnóstico realizadas según el rubro de las empresas. Dicha Tabla evidencia que **los rubros con mayor cantidad de prácticas de diagnóstico son la Intermediación Financiera con un 33% de sus casos, reiterándose de su aparición en las prácticas de inserción, y en segundo lugar con un 25%, las Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler que también han sido uno de los rubros con más avances en prácticas de gestión de la edad según la muestra trabajada.** En contraposición a lo anterior, el Comercio, la Enseñanza, y, una vez más el rubro del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones son aquellos con mayor ausencia de prácticas, en este caso, de diagnóstico de la situación de personas mayores en las empresas (58%, 56% y 46% respectivamente).

**Tabla 19.** Porcentaje de empresas desagregado por rubro, según el número de prácticas de diagnóstico realizadas.

**Fuente:** Elaboración propia.

|                                                                         | 0   | 1   | 2   | 3   | 4 o más |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|---------|
| Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler                  | 38% | 25% | 13% | 0%  | 25%     |
| Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura                             | 40% | 60% | 0%  | 0%  | 0%      |
| Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | 58% | 5%  | 21% | 5%  | 11%     |
| Construcción                                                            | 41% | 18% | 24% | 12% | 6%      |
| Enseñanza                                                               | 56% | 44% | 0%  | 0%  | 0%      |
| Industrias Manufactureras Metálicas                                     | 0%  | 33% | 17% | 50% | 0%      |
| Industrias Manufactureras No Metálicas                                  | 11% | 33% | 33% | 11% | 11%     |
| Intermediación Financiera                                               | 17% | 17% | 33% | 0%  | 33%     |
| Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales      | 40% | 30% | 20% | 10% | 0%      |
| Otro rubro                                                              | 29% | 29% | 43% | 0%  | 0%      |
| Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones                             | 46% | 31% | 15% | 8%  | 0%      |

Profundizando en las prácticas específicas de esta tipología, la Tabla 20 muestra como ninguna de ellas supera el 50%. En este sentido, la práctica más realizada, y solo por un 43% de las empresas participantes corresponde a que se busca que no exista discriminación en el salario de trabajadores según la edad de las personas. Esto es importante en cuanto como se ha dicho, las personas mayores tienden a tener mayor precariedad laboral que aquellas personas más jóvenes (Harris et al., 2017). A pesar de ello, solo un 5% de las empresas cuentan con mecanismos para que las personas mayores expresen si se han sentido discriminadas, y solo un 2% de ellas tienen registros de ello. De este modo, una

oportunidad de mejora de las empresas tiene que ver con no solo apegar-se a la normativa nacional (reflejado en la igualdad salarial), sino ir más allá posicionando prácticas que mejoren las condiciones del segmento 60+.

Otro elemento que llama la atención, es que menos de un tercio de las empresas (29%) cuente con registros de la cantidad de personas mayores que son sus trabajadores/as. Esto, puesto que es esencial que cualquier diagnóstico y posterior puesta en práctica de medidas o políticas tenga como base un número de posibles beneficiarios.

Complementando lo anterior **un 27% de las empresas señala preocuparse porque las condiciones de trabajo sean apropiadas para personas mayores, pero solo un 16% realiza consultas periódicas a este grupo al respecto.** En este sentido, pareciera ser que falta dar voz y visibilizar a quienes son directos beneficiarios de las prácticas que se ejercen. Nuevamente, este podría ser un indicador de la necesidad de sensibilizar respecto de la importancia de la perspectiva de la gestión de la edad en las empresas, más allá de cumplir con la normativa vigente.

Finalmente, solo un 1% de las empresas evalúa que sus capacitaciones estén en línea con las necesidades relevadas por personas mayores, dando cuenta de una deficiencia en la escucha en este segmento para lograr su retención en el trabajo formal.

| Práctica                                                                                                                       | Si  | No  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| Existen registros sobre la cantidad de trabajadores mayores de la empresa                                                      | 29% | 71% |
| Se evalúa y actualiza la oferta de capacitaciones pensando en aquellas que serían más apropiadas para los trabajadores mayores | 1%  | 99% |
| Se revisa si el entorno de trabajo es adecuado para trabajadores mayores                                                       | 27% | 74% |
| Se tiene un registro de incidentes de discriminación hacia trabajadores mayores                                                | 2%  | 98% |
| Se busca que no exista discriminación en los salarios según la edad de la persona                                              | 43% | 57% |
| Se consulta de manera regular a trabajadores respecto a su experiencia en la empresa, diagnosticando sus necesidades           | 16% | 84% |
| Existen mecanismos para que trabajadores mayores expresen si se han sentido discriminados                                      | 5%  | 95% |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                       | 38% |     |

Tabla 20. Distribución de respuestas respecto de las prácticas de diagnóstico realizadas por las empresas participantes.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, si diferenciamos las prácticas realizadas según el tamaño de la empresa, la Tabla 21 muestra que, quizás la práctica basal, es decir, saber cuántas personas mayores hay en la empresa se desarrolla en 7 de cada 10 empresas grandes, y solo en 1 de cada 10 pequeñas. Esto, reiteraría la tendencia antes vista: a mayor número de trabajadores/as,

mayor cantidad de prácticas de gestión de la edad. Este patrón se repite en la búsqueda de igualdad salarial, pero con diferencias porcentuales más atenuadas: 30% de las empresas pequeñas y 65% de las más grandes realizan esta práctica.

En contraposición, solo se lleva un registro de discriminación hacia personas mayores en empresas grandes, aunque en muy pocas de estas (8% en aquellas de “Entre 50 y 199 trabajadores/as” y 5% en las que poseen “200 o más trabajadores”). A su vez, en el resto de las prácticas no se observan diferencias marcadas según el tamaño de la empresa y, por lo tanto, parecen ser transversales, aunque con porcentajes descendidos.

**Tabla 21.** Distribución de respuestas respecto de las prácticas de diagnóstico realizadas por las empresas participantes según número de trabajadores.

**Fuente:** Elaboración propia.

| <b>Práctica</b>                                                                                                                | <b>9<br/>o menos</b> | <b>Entre 10<br/>y 49</b> | <b>Entre 50<br/>y 199</b> | <b>200<br/>o más</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|
| Existen registros sobre la cantidad de trabajadores mayores de la empresa                                                      | 11%                  | 24%                      | 46%                       | 70%                  |
| Se evalúa y actualiza la oferta de capacitaciones pensando en aquellas que serían más apropiadas para los trabajadores mayores | 2%                   | 0%                       | 0%                        | 0%                   |
| Se revisa si el entorno de trabajo es adecuado para trabajadores mayores                                                       | 20%                  | 29%                      | 39%                       | 30%                  |
| Se tiene un registro de incidentes de discriminación hacia trabajadores mayores                                                | 0%                   | 0%                       | 8%                        | 5%                   |
| Se busca que no exista discriminación en los salarios según la edad de la persona                                              | 30%                  | 41%                      | 54%                       | 65%                  |
| Se consulta de manera regular a trabajadores respecto a su experiencia en la empresa, diagnosticando sus necesidades           | 13%                  | 15%                      | 23%                       | 20%                  |
| Existen mecanismos para que trabajadores mayores expresen si se han sentido discriminados                                      | 4%                   | 6%                       | 8%                        | 5%                   |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                       | 57%                  | 41%                      | 15%                       | 5%                   |

Las diferencias sobre las prácticas realizadas según rubro se detallan en la Tabla 18. En ella, se hace patente que, tanto el rubro de la Intermediación Financiera, como el de Industrias Manufactureras Metálicas, destacan con porcentajes más altos que el resto de los sectores en prácticamente todas las prácticas, sobre todo en aquellas que hacen referencia a tener registros sobre la situación de personas mayores. No obstante, es el rubro de las Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler, aquel que destaca (aunque solo con un 38%) en una de las prácticas más importantes: consultar de modo constante a sus trabajadores/as mayores sobre posibles necesidades. En contraposición, la Enseñanza y, nuevamente, el Transporte, Almacena-miento y Comunicaciones son aquellos rubros con menores porcentajes en las prácticas presentadas.

Tabla 22. Distribución de respuestas respecto de las prácticas de diagnóstico realizadas por las empresas participantes según rubro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

| Práctica                                                                                                                       | Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler | Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura | Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | Construcción | Enseñanza | Industrias Manufactureras Metálicas | Industrias Manufactureras No Metálicas | Intermediación Financiera | Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales | Transporte, Almacenamiento y Comunicación | Otro rubro |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|
| Existen registros sobre la cantidad de trabajadores mayores de la empresa                                                      | 38%                                                    | 17%                                         | 21%                                                                     | 18%          | 11%       | 83%                                 | 33%                                    | 83%                       | 10%                                                                | 23%                                       | 29%        |
| Se evalúa y actualiza la oferta de capacitaciones pensando en aquellas que serían más apropiadas para los trabajadores mayores | 13%                                                    | 0%                                          | 0%                                                                      | 0%           | 0%        | 0%                                  | 0%                                     | 0%                        | 0%                                                                 | 0%                                        | 0%         |
| Se revisa si el entorno de trabajo es adecuado para trabajadores mayores                                                       | 25%                                                    | 17%                                         | 26%                                                                     | 35%          | 0%        | 67%                                 | 22%                                    | 33%                       | 30%                                                                | 23%                                       | 14%        |
| Se tiene un registro de incidentes de discriminación hacia trabajadores mayores                                                | 0%                                                     | 0%                                          | 0%                                                                      | 0%           | 0%        | 0%                                  | 11%                                    | 17%                       | 0%                                                                 | 0%                                        | 0%         |
| Se busca que no exista discriminación en los salarios según la edad de la persona                                              | 38%                                                    | 33%                                         | 37%                                                                     | 47%          | 11%       | 67%                                 | 78%                                    | 67%                       | 40%                                                                | 23%                                       | 71%        |
| Se consulta de manera regular a trabajadores respecto a su experiencia en la empresa, diagnosticando sus necesidades           | 38%                                                    | 0%                                          | 16%                                                                     | 18%          | 22%       | 0%                                  | 22%                                    | 17%                       | 20%                                                                | 15%                                       | 0%         |
| Existen mecanismos para que trabajadores mayores expresen si se han sentido discriminados                                      | 13%                                                    | 0%                                          | 5%                                                                      | 12%          | 0%        | 0%                                  | 11%                                    | 17%                       | 0%                                                                 | 0%                                        | 0%         |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                       | 38%                                                    | 33%                                         | 58%                                                                     | 41%          | 56%       | 0%                                  | 11%                                    | 17%                       | 40%                                                                | 46%                                       | 29%        |

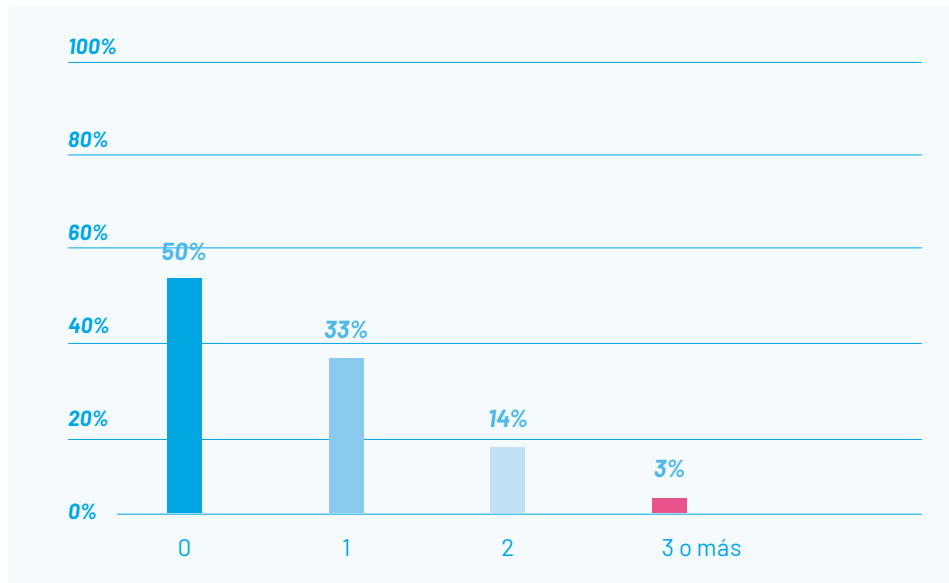


## Prácticas de retiro del mercado laboral

El Gráfico 10 permite observar que, en el caso de las prácticas de desarrollo, hay una baja considerable en la cantidad de prácticas realizadas. Es más, la mitad de las empresas no ha realizado ninguna acción recomendada por la literatura especializada, y solo un 3% realiza 3 o más. A pesar de ello, un tercio de las empresas realiza al menos una práctica de desarrollo.

**Gráfico 10.** Distribución de empresas expresado en porcentajes, según el número de prácticas de desarrollo realizadas.

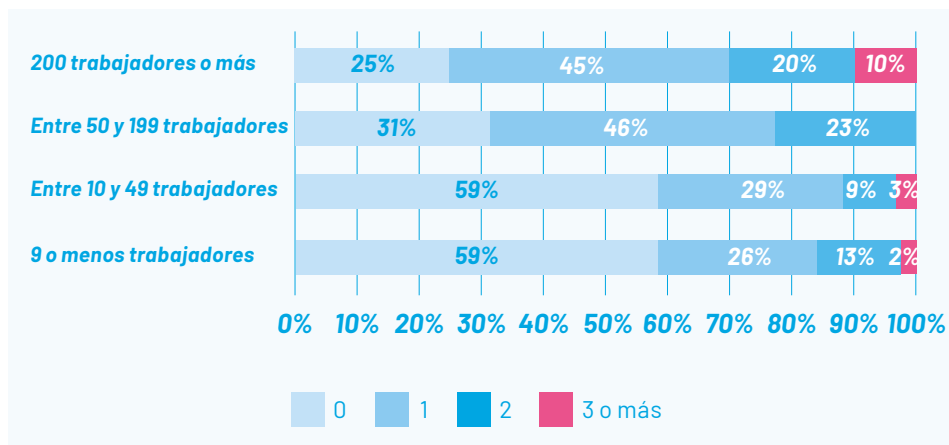
**Fuente:** Elaboración propia.



Con relación a diferencias por tamaño de la empresa, el Gráfico 11 muestra la misma tendencia antes vista: a medida que aumenta el tamaño de la empresa, aumenta la cantidad de prácticas realizadas. Asimismo, las discrepancias entre los porcentajes cuando se trata de realizar “2 o más prácticas” muestran como las empresas más grandes doblan a aquellas más pequeñas en sus casos (30% y 15% respectivamente). No obstante, a diferencia de las prácticas anteriores, en este caso la diferencia entre las empresas más grandes y las más pequeñas disminuye (34 puntos porcentuales). Así, no hay diferencias tan marcadas en las prácticas de desarrollo, principalmente porque estas no han sido desarrolladas de manera masiva en las empresas de la muestra.

**Gráfico 11.** Porcentaje de empresas según el número de prácticas de desarrollo realizadas.

**Fuente:** Elaboración propia.



Por otro lado, y en lo que refiere a diferencias en el número de prácticas según rubro, la Tabla 23 da cuenta que los peores resultados se ubican en el de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (100% de los casos), seguido de Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales con un 70% de sus casos. Otros rubros preocupantes, y que ya se han reiterado son el Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (62%), Construcción (59%), Comercio (58%) y Enseñanza (57%). En contraste, los mejores resultados se observan en la Intermediación Financiera y Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler como ha sido la tendencia. Sin embargo, ninguno de estos dos casos supera el 20%.

|                                                                         | 0    | 1   | 2   | 3 o más |
|-------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|---------|
| Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler                  | 38%  | 38% | 13% | 13%     |
| Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura                             | 100% | 0%  | 0%  | 0%      |
| Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | 58%  | 26% | 16% | 0%      |
| Construcción                                                            | 59%  | 29% | 6%  | 6%      |
| Enseñanza                                                               | 56%  | 33% | 11% | 0%      |
| Industrias Manufactureras Metálicas                                     | 33%  | 17% | 50% | 0%      |
| Industrias Manufactureras No Metálicas                                  | 0%   | 67% | 33% | 0%      |
| Intermediación Financiera                                               | 33%  | 33% | 17% | 17%     |
| Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales      | 70%  | 20% | 0%  | 10%     |
| Otro rubro                                                              | 29%  | 57% | 14% | 0%      |
| Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones                             | 62%  | 31% | 8%  | 0%      |

Tabla 23. Porcentaje de empresas desagregado por rubro, según el número de prácticas de desarrollo realizadas.

Fuente: Elaboración propia.

Profundizando en cada una de las prácticas, en primer lugar, se observa que la mitad de las empresas no realizan ninguna práctica de desarrollo, y a su vez, que ninguna práctica es realizada en más de un tercio de las empresas. Por ello, **este es uno de los grupos de prácticas con los porcentajes más bajos (ninguno supera el 32%), dando cuenta de la ausencia de una preocupación específica en las empresas porque trabajadores/as mayores actualicen sus conocimientos para continuar desarrollando de buena forma su trabajo**, lo que, en el peor de los casos, podría culminar en una búsqueda de recambio generacional, en vez de la generación de climas laborales intergeneracionales.

Dicho lo anterior, **la práctica más frecuente es el desarrollo de mentorías por parte de personas mayores a trabajadores/as más jóvenes, con un tercio de los casos.**

Esto puede considerarse muy positivo, en cuanto a diferencia de otras prácticas, no se considera a las personas mayores como actores pasivos dentro de las empresas a los cuales hay que otorgarle ciertos beneficios o adaptaciones, sino que, por el contrario, se consideran como aportes activos al desarrollo organizacional, y también profundiza la intergeneracionalidad.

En lo que refiere a las evaluaciones de desempeño con su respectiva retroalimentación, y las oportunidades de ascenso y promoción, es decir, prácticas que refieren a la mejora de la carrera de las personas mayores, estas son realizadas únicamente por un 12% de las empresas.

Por último, y en línea con la información que se desprende de las prácticas de diagnóstico, **únicamente un 12% de las empresas señala la generación de programas de capacitación específicos para personas mayores.**

**Tabla 24.** Distribución de respuestas respecto de las prácticas de desarrollo realizadas por las empresas participantes.

**Fuente:** Elaboración propia.

| <b>Práctica</b>                                                                                                                       | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Programas de capacitación para trabajadores mayores, para mejorar la realización de su trabajo                                        | 12%       | 88%       |
| Evaluaciones de desempeño e instancias de retroalimentación para trabajadores mayores, que permitan direccionar el trabajo a realizar | 15%       | 85%       |
| Se brindan oportunidades de ascenso y promoción a trabajadores mayores                                                                | 15%       | 85%       |
| Trabajadores mayores son mentores de otros más jóvenes para traspasar conocimientos respecto del trabajo                              | 32%       | 68%       |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                              | 50%       |           |

Respecto de diferencias de estas prácticas según el número de trabajadores/as, se visualiza que, **mientras más de un 60% de las empresas pequeñas no realizan prácticas de desarrollo, 3 de cada 4 empresas grandes si lo hace.** Es más, en casi todas las prácticas empresas de “200 trabajadores/as o más” lideran en porcentajes, a pesar de que en ningún caso se alcanza el 50%. La única excepción a este porcentaje mayor es en el caso de las mentorías, donde lideran con 6 puntos porcentuales más, las empresas de “entre 50 y 199 trabajadores/as”. A pesar de ello, si bien las mentorías concentran el porcentaje más alto de empresas en todos los rangos de tamaño, en las más grandes en donde casi doblan a las más pequeñas. **En este sentido, pareciera ser que cuando aumenta el número de trabajadores aumentan los espacios intergeneracionales y la posibilidad de traspaso de conocimiento.** Considerando que el resto de las prácticas posee proporciones menores, se puede concluir que la dimensión de desarrollo es una preocupación(aunque para menos del 50%) para las empresas medianas y grandes, y no así para las pequeñas.

| Práctica                                                                                                                              | 9 o menos | Entre 10 y 49 | Entre 50 y 199 | 200 o más |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|----------------|-----------|
| Programas de capacitación para trabajadores mayores, para mejorar la realización de su trabajo                                        | 11%       | 9%            | 8%             | 20%       |
| Evaluaciones de desempeño e instancias de retroalimentación para trabajadores mayores, que permitan direccionar el trabajo a realizar | 9%        | 15%           | 15%            | 30%       |
| Se brindan oportunidades de ascenso y promoción a trabajadores mayores                                                                | 13%       | 9%            | 23%            | 25%       |
| Trabajadores mayores son mentores de otros más jóvenes para traspasar conocimientos respecto del trabajo                              | 28%       | 27%           | 46%            | 40%       |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                              | 61%       | 59%           | 31%            | 25%       |

Ahora bien, sobre las prácticas más realizadas según rubro, la Tabla 26 muestra que aquella que destaca con porcentajes más altos consiste en las mentorías, específicamente en las Industrias Manufactureras Metálicas y no Metálicas (78% Y 67% respectivamente). A su vez, sobre las oportunidades de ascenso, y los programas de capacitación para trabajadores mayores, estos parecieran ser más factibles en el rubro de la Intermediación Financiera y las Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler. Por último, estas mismas empresas, sumado a las Industrias Manufactureras Metálicas son las que más realizan evaluaciones de desempeño con foco 60+ y su respectiva retroalimentación.

Tabla 25. Distribución de respuestas respecto de las prácticas de desarrollo realizadas por las empresas participantes según número de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Distribución de respuestas respecto de las prácticas de diagnóstico realizadas por las empresas participantes según rubro del a empresa.

Fuente: Elaboración propia.

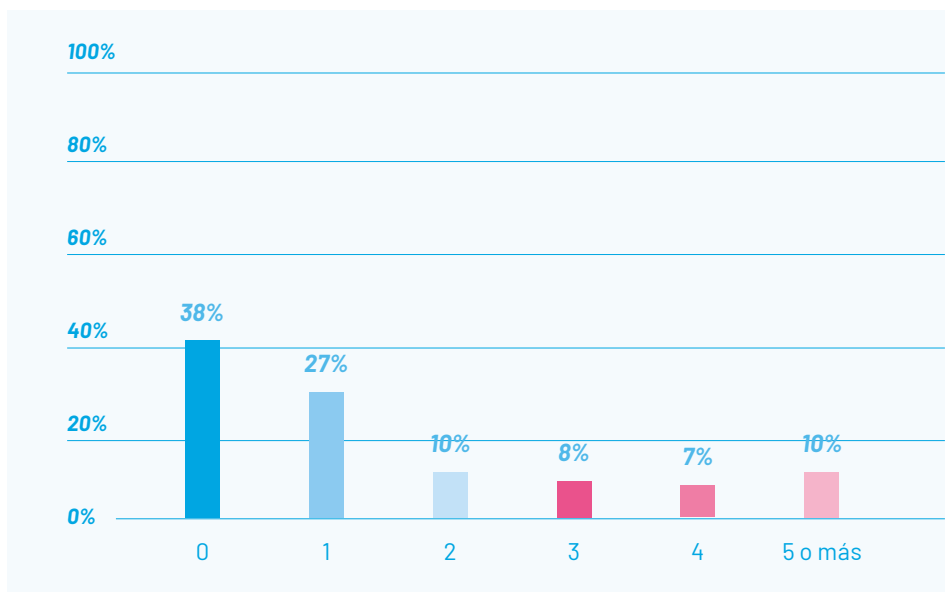
| Práctica                                                                                                                              | Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler | Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura | Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | Construcción | Enseñanza | Industrias Manufactureras Metálicas | Industrias Manufactureras No Metálicas | Intermediación Financiera | Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales | Transporte, Almacenamiento y Comunicación | Otro rubro |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|
| Programas de capacitación para trabajadores mayores, para mejorar la realización de su trabajo                                        | 25%                                                    | 0%                                          | 5%                                                                      | 24%          | 11%       | 0%                                  | 0%                                     | 33%                       | 10%                                                                | 8%                                        | 0%         |
| Evaluaciones de desempeño e instancias de retroalimentación para trabajadores mayores, que permitan direccionar el trabajo a realizar | 25%                                                    | 0%                                          | 11%                                                                     | 18%          | 0%        | 33%                                 | 22%                                    | 33%                       | 10%                                                                | 8%                                        | 14%        |
| Se brindan oportunidades de ascenso y promoción a trabajadores mayores                                                                | 38%                                                    | 0%                                          | 16%                                                                     | 6%           | 11%       | 17%                                 | 33%                                    | 50%                       | 0%                                                                 | 8%                                        | 14%        |
| Trabajadores mayores son mentores de otros más jóvenes para traspasar conocimientos respecto del trabajo                              | 25%                                                    | 0%                                          | 26%                                                                     | 18%          | 33%       | 67%                                 | 78%                                    | 0%                        | 30%                                                                | 23%                                       | 57%        |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                              | 28%                                                    | 100%                                        | 58%                                                                     | 59%          | 57%       | 33%                                 | 11%                                    | 33%                       | 70%                                                                | 62%                                       | 29%        |

## Prácticas de adaptación

El último tipo de prácticas referentes a colaboradores/as son aquellas de adaptación. A partir del Gráfico 12 se percibe que poco más de un tercio de la muestra no realiza estas prácticas. En adición, un 17% realiza 4 o más prácticas, y 1 de cada 10 empresas declara ejecutar 5 prácticas o más de un total de 10.

**Gráfico 12.** Distribución de empresas expresado en porcentajes, según el número de prácticas de adaptación realizadas.

**Fuente:** Elaboración propia.



Diferenciando por número de trabajadores, en primer lugar, se reitera la tendencia vista anteriormente en cuanto a mayor número de trabajadores, disminuye el porcentaje concentrado en "0 prácticas", en este caso, por 33 puntos porcentuales al comparar el segmento de mayor número de trabajadores con las empresas más pequeñas-. Sin embargo, y a diferencia de lo visto anteriormente, únicamente en las empresas de "200 o más trabajadores/as" no se aprecian 5 o más prácticas instauradas. De este modo, si bien es más probable que este segmento en la muestra de participantes posea alguna práctica de adaptación, no se logra que las empresas concentren más de 4 de las 10 propuestas.

Otro elemento interesante que surge del Gráfico 13 es que prácticamente 1 de cada 4 empresas medianas (de Entre 50 y 199 trabajadores/as) realizan 5 o más prácticas de adaptación. De este modo, pareciera ser que hay un nicho posible de trabajo en estas prácticas. Por último, y en línea con lo anterior, en las empresas más pequeñas más de la mitad de las empresas realiza una o más prácticas, algo que solo se había visto en las prácticas de inserción.

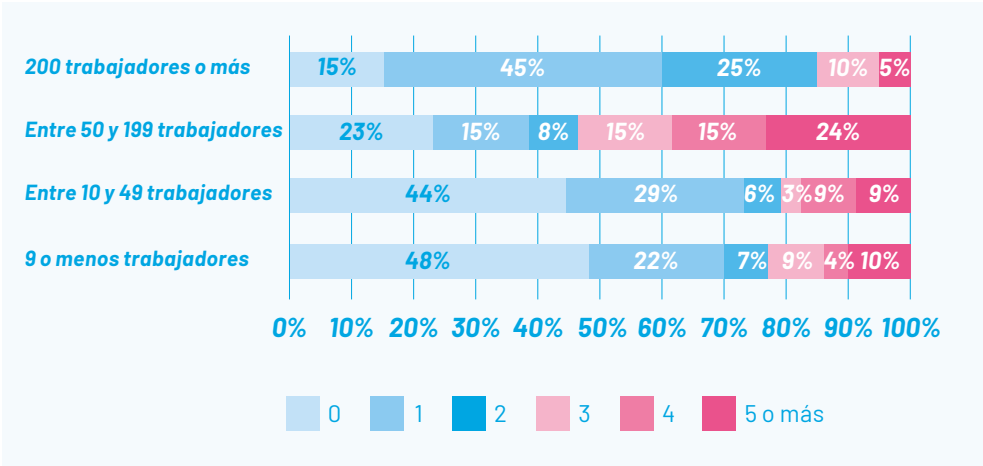


Gráfico 13. Porcentaje de empresas según el número de prácticas de adaptación realizadas.

Fuente: Elaboración propia.

Si buscamos diferencias en lo que respecta a los rubros, se tiene que las empresas con mayor ausencia de prácticas de adaptación pertenecen a los rubros de Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales (60%), Enseñanza (56%) y Construcción (53%), algo reiterado a lo largo del diagnóstico. En contraste, un tercio de las Industrias Manufactureras Metálicas o No Metálicas realiza 4 prácticas o más de este tipo, como también 1 de cada 4 empresas participantes del rubro de las Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler.

|                                                                         | 0   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5 o más |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler                  | 38% | 25% | 13% | 0%  | 0%  | 25%     |
| Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura                             | 17% | 83% | 0%  | 0%  | 0%  | 0%      |
| Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | 47% | 16% | 11% | 5%  | 16% | 5%      |
| Construcción                                                            | 53% | 18% | 0%  | 12% | 18% | 0%      |
| Enseñanza                                                               | 56% | 33% | 0%  | 0%  | 0%  | 11%     |
| Industrias Manufactureras Metálicas                                     | 0%  | 33% | 22% | 11% | 11% | 22%     |
| Industrias Manufactureras No Metálicas                                  | 0%  | 33% | 22% | 11% | 11% | 22%     |
| Intermediación Financiera                                               | 17% | 33% | 17% | 33% | 0%  | 0%      |
| Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales      | 60% | 10% | 10% | 0%  | 0%  | 20%     |
| Otro rubro                                                              | 29% | 29% | 43% | 0%  | 0%  | 0%      |
| Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones                             | 46% | 31% | 8%  | 8%  | 0%  | 8%      |

Tabla 27. Porcentaje de empresas desagregado por rubro, según el número de prácticas de adaptación realizadas.

Fuente: Elaboración propia.

Desagregando por acción específica, no existe ninguna práctica realizada por el 30% o más de las empresas de la muestra, dando a entender que las prácticas de adaptación no se han masificado aún en las empresas participantes. A pesar de lo anterior, **el porcentaje más alto dentro de estas prácticas corresponde a la posibilidad de disminuir el trabajo físico, con un 28% de los casos, y, en segundo lugar, con un 27%, el proponer como modo de trabajo cuando las tareas así lo permiten, el teletrabajo.** Esta última práctica puede haberse visto influida por las medidas sanitarias adoptadas a nivel nacional por el COVID-19. No obstante, según la literatura internacional, es una práctica favorable para personas mayores en periodos en que no se hacen necesarias cuarentenas extensas ni confinamientos que presionan hacia el teletrabajo Serrano y Ereñaga, 2019). En tercer lugar, pero con un porcentaje más descendido (22%) se encuentra la flexibilidad horaria.

Contraponiendo lo anterior, las prácticas menos desarrolladas corresponden con contar con un sistema diferenciado de permisos, vacaciones y/o licencias para personas mayores (6%), evaluar la salud de trabajadores/as 60+ (3%), y capacitar respecto de los desafíos que trae consigo el envejecimiento en el trabajo (2%). De este modo, pareciera ser que falta un foco de beneficios y preocupaciones específicamente en el segmento 60+. El resto de las prácticas, si bien son consideradas por pocos casos, no presentan porcentajes tan bajos como las ya revisadas, y se detallan en la Tabla 28.

**Tabla 28.** Distribución de respuestas respecto de las prácticas de adaptación realizadas por las empresas participantes.

**Fuente:** Elaboración propia.

| Práctica                                                                                                                                                         | Si  | No  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| En caso de necesitar personal para trabajar horas extras, se evita solicitar a trabajadores mayores                                                              | 12% | 88% |
| Se da la posibilidad de que trabajadores mayores eviten realizar actividades físicamente demandantes                                                             | 28% | 72% |
| Se da la posibilidad de que trabajadores mayores reduzcan su carga laboral                                                                                       | 19% | 81% |
| Trabajadores mayores cuentan con un sistema diferenciado de permisos, licencias y/o vacaciones                                                                   | 6%  | 94% |
| Se da mayor flexibilidad horaria de la jornada laboral a los trabajadores mayores                                                                                | 22% | 78% |
| Se realizan evaluaciones de salud a trabajadores mayores de manera regular                                                                                       | 3%  | 97% |
| En caso de que un trabajador mayor presente una dificultad física o mental que le impida seguir en su puesto de trabajo se le ofrece reacomodarlo en otro puesto | 14% | 86% |
| Se propone que trabajadores mayores teletrabajen cuando su ocupación lo permite                                                                                  | 27% | 73% |
| En caso de ser necesario, se adecúa el mobiliario para trabajadores mayores según sus requerimientos                                                             | 18% | 82% |
| Se realizan capacitaciones respecto de los desafíos físicos, cognitivos y emocionales involucrados en el envejecimiento                                          | 2%  | 98% |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                                                         | 39% |     |

Profundizando en las prácticas de adaptación realizadas según el número de trabajadores, en términos generales se aprecia que esta vez son las medianas empresas de la muestra las que presentan los mejores porcentajes, sobre todo en lo que respecta a evitar las tareas físicas demandantes para el segmento 60+(54%)y el proponer el teletrabajo para este grupo cuando sus tareas así lo permiten(46%). Sin embargo, cabe destacar que ambas prácticas guardan mayor relación con el rubro de las empresas más que con su tamaño.

En prácticas como evitar solicitar a trabajadores/as mayores su participación en horas extras, dar la posibilidad de reducir la carga laboral, tener sistemas de permisos, vacaciones y/o licencias diferenciados para personas mayores y realizar capacitaciones sobre los desafíos que implica el envejecimiento en el trabajo, también destacan las medianas empresas por sobre el resto.

Finalmente, y complementando lo anterior, solo en tres prácticas las empresas más grandes de la muestra dan cuenta de los más altos porcentajes, que, dicho sea de paso, solo alcanzan el 35%, a saber: en la realización de evaluaciones de salud a trabajadores mayores de manera regular (5%), en la posibilidad de la reacomodación del puesto de trabajo (25%)y la adecuación del mobiliario en caso de ser necesario (35%).

| Práctica                                                                                                                                                         | 9 o menos | Entre 10 y 49 | Entre 50 y 199 | 200 o más |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|----------------|-----------|
| En caso de necesitar personal para trabajar horas extras, se evita solicitar a trabajadores mayores                                                              | 9%        | 12%           | 23%            | 10%       |
| Se da la posibilidad de que trabajadores mayores eviten realizar actividades físicamente demandantes                                                             | 20%       | 32%           | 54%            | 25%       |
| Se da la posibilidad de que trabajadores mayores reduzcan su carga laboral                                                                                       | 22%       | 21%           | 31%            | 0%        |
| Trabajadores mayores cuentan con un sistema diferenciado de permisos, licencias y/o vacaciones                                                                   | 4%        | 6%            | 23%            | 0%        |
| Se da mayor flexibilidad horaria de la jornada laboral a los trabajadores mayores                                                                                | 26%       | 24%           | 15%            | 15%       |
| Se realizan evaluaciones de salud a trabajadores mayores de manera regular                                                                                       | 4%        | 0%            | 0%             | 5%        |
| En caso de que un trabajador mayor presente una dificultad física o mental que le impida seguir en su puesto de trabajo se le ofrece reacomodarlo en otro puesto | 9%        | 12%           | 23%            | 25%       |
| Se propone que trabajadores mayores teletrabajen cuando su ocupación lo permite                                                                                  | 28%       | 15%           | 46%            | 30%       |
| En caso de ser necesario, se adecúa el mobiliario para trabajadores mayores según sus requerimientos                                                             | 13%       | 9%            | 31%            | 35%       |
| Se realizan capacitaciones respecto de los desafíos físicos, cognitivos y emocionales involucrados en el envejecimiento                                          | 2%        | 0%            | 8%             | 0%        |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                                                         | 50%       | 44%           | 23%            | 15%       |

Tabla 29. Distribución de respuestas respecto de las prácticas de adaptación realizadas por las empresas participantes según número de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.



Entendiendo que las adaptaciones para personas mayores en las empresas tienen una relación clave con el rubro de estas últimas, la Tabla 30 genera información valiosa sobre los resultados en las organizaciones de la muestra. En ella se visualiza que las empresas con los porcentajes más sobresalientes son las de la Industria Manufacturera Metálica y no Metálica. Es más, en el primer caso, se muestran porcentajes del 50% o más en 5 prácticas, justamente en aquellas que guardan relación con disminuir la carga de trabajo, la demanda física, el horario laboral y prácticas referidas a la reacomodación del puesto de trabajo y posibilidad de teletrabajo.

En línea con lo anterior, aunque con porcentajes más descendidos que los dos rubros anteriores, destaca también la Intermediación Financiera, y luego, las Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler, esta última, sobre todo en una práctica en que ningún otro rubro se manifestó: la realización de capacitaciones en los múltiples desafíos que trae consigo el envejecimiento.

Con respecto a los rubros más descendidos en las prácticas de adaptación según las empresas participantes de la muestra, aparecen el de Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, como también, una vez más, el de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones. Esto, sobre todo en lo que respecta a prácticas de reacomodación del puesto de trabajo incluido el teletrabajo y la evaluación de salud de las personas mayores en conjunto con capacitaciones sobre el envejecimiento en el primer rubro mencionado, y sobre la reducción de carga laboral, eximición de horas extras, otorgamiento de beneficios diferenciados y las capacitaciones antes mencionadas en el segundo.

Con todo, a pesar de excepciones, los bajos porcentajes en la diversidad de prácticas de adaptación, en contraste con cifras más elevadas en las prácticas de inserción, da cuenta de una preocupación por la inclusión de personas mayores, que no se estaría expandiendo también a la mantención y retención.

Tabla 30. Distribución de respuestas respecto de las prácticas de adaptación realizadas por las empresas participantes según rubro de la empresa.

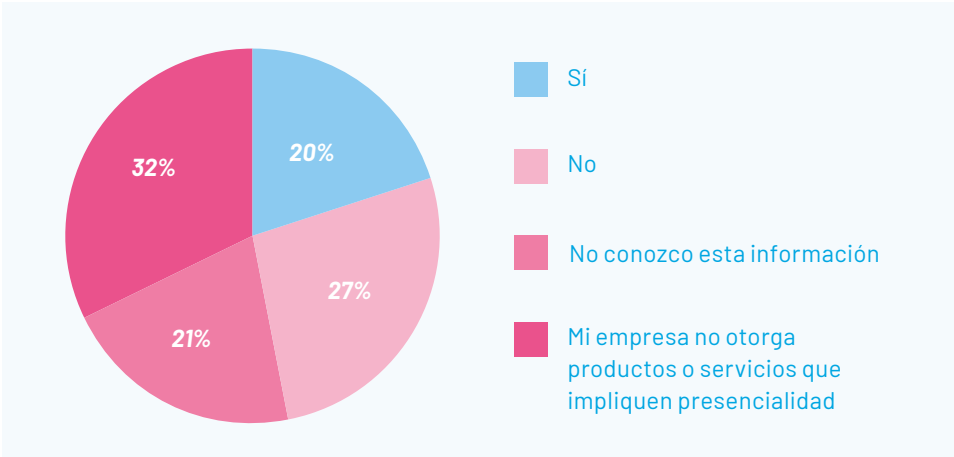
Fuente: Elaboración propia.

| Práctica                                                                                                                                                         | Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler | Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura | Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | Construcción | Enseñanza | Industrias Manufactureras Metálicas | Industrias Manufactureras No Metálicas | Intermediación Financiera | Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales | Transporte, Almacenamiento y Comunicación | Otro rubro |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|
| En caso de necesitar personal para trabajar horas extras, se evita solicitar a trabajadores mayores                                                              | 0%                                                     | 17%                                         | 5%                                                                      | 24%          | 22%       | 17%                                 | 22%                                    | 17%                       | 10%                                                                | 0%                                        | 0%         |
| Se da la posibilidad de que trabajadores mayores eviten realizar actividades físicamente demandantes                                                             | 13%                                                    | 33%                                         | 37%                                                                     | 29%          | 0%        | 67%                                 | 67%                                    | 0%                        | 20%                                                                | 23%                                       | 14%        |
| Se da la posibilidad de que trabajadores mayores reduzcan su carga laboral                                                                                       | 38%                                                    | 17%                                         | 16%                                                                     | 18%          | 22%       | 50%                                 | 22%                                    | 17%                       | 20%                                                                | 8%                                        | 0%         |
| Trabajadores mayores cuentan con un sistema diferenciado de permisos, licencias y/o vacaciones                                                                   | 13%                                                    | 17%                                         | 5%                                                                      | 6%           | 11%       | 17%                                 | 0%                                     | 0%                        | 10%                                                                | 0%                                        | 0%         |
| Se da mayor flexibilidad horaria de la jornada laboral a los trabajadores mayores                                                                                | 38%                                                    | 0%                                          | 16%                                                                     | 24%          | 11%       | 50%                                 | 11%                                    | 44%                       | 10%                                                                | 39%                                       | 29%        |
| Se realizan evaluaciones de salud a trabajadores mayores de manera regular                                                                                       | 25%                                                    | 0%                                          | 0%                                                                      | 0%           | 0%        | 0%                                  | 0%                                     | 0%                        | 0%                                                                 | 8%                                        | 0%         |
| En caso de que un trabajador mayor presente una dificultad física o mental que le impida seguir en su puesto de trabajo se le ofrece reacomodarlo en otro puesto | 13%                                                    | 0%                                          | 11%                                                                     | 12%          | 0%        | 50%                                 | 44%                                    | 17%                       | 10%                                                                | 8%                                        | 14%        |
| Se propone que trabajadores mayores teletrabajen cuando su ocupación lo permite                                                                                  | 25%                                                    | 0%                                          | 32%                                                                     | 6%           | 11%       | 50%                                 | 56%                                    | 33%                       | 30%                                                                | 15%                                       | 43%        |
| En caso de ser necesario, se adecúa el mobiliario para trabajadores mayores según sus requerimientos                                                             | 13%                                                    | 0%                                          | 16%                                                                     | 6%           | 11%       | 17%                                 | 44%                                    | 50%                       | 30%                                                                | 8%                                        | 14%        |
| Se realizan capacitaciones respecto de los desafíos físicos, cognitivos y emocionales involucrados en el envejecimiento                                          | 13%                                                    | 0%                                          | 5%                                                                      | 0%           | 0%        | 0%                                  | 0%                                     | 0%                        | 0%                                                                 | 0%                                        | 0%         |
| No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                                                         | 38%                                                    | 17%                                         | 47%                                                                     | 53%          | 56%       | 0%                                  | 0%                                     | 17%                       | 60%                                                                | 54%                                       | 29%        |

En relación con prácticas que se generen en miras de la no discriminación a personas mayores como clientes, en el cuestionario se realizaron tres consultas de modo de indagar incipientemente en esta temática. En un primer lugar se consultó por adecuaciones al entorno para mejorar la experiencia de clientes 60+. En un segundo lugar, se preguntó, en el caso de que parte de los clientes de la empresa fuera el segmento de personas mayores, si se han adoptado medidas para contactarles por medios no virtuales. Por último, se consultó por la existencia o no, de medidas para disminuir los estereotipos de edad en mensajes publicitarios.

### **Adecuaciones al entorno para mejorar la experiencia clientes 60+**

Respecto del primer elemento, es decir, las adaptaciones para personas mayores, en el caso de que la empresa otorgue servicios que demanden presencialidad, destaca, tal y como deja ver el Gráfico 14, que solo un 20% las ha realizado, y un 27% no lo ha hecho. A su vez, destaca que un 22% de las y los participantes no conozcan esta información. Asimismo, llama la atención que un tercio de las empresas no otorguen productos o servicios que impliquen presencialidad, lo que puede tener que ver con dos sucesos. El primero, el que esta encuesta fue contestada en periodo de pandemia por el COVID-19, y el segundo, porque muchas de las empresas tienen menos de 10 trabajadores/as, y por tanto, pueden ser emprendimientos que se manejan en medios no presenciales.



**Gráfico 14.** Porcentaje de respuesta a la pregunta “¿se ha adaptado el entorno para poder facilitar la experiencia de clientes de 60 años o más?”. *Fuente: Elaboración propia.*

Las diferencias según el número de trabajadores/as se visualizan en la Tabla 31. En ella se observa que las empresas más grandes tienen mayor respuesta en la categoría “sí” que aquellas más pequeñas. Sin embargo, este porcentaje no alcanza a ser la mitad de los casos de dicho segmento de número de trabajadores, pues solo alcanza un 45%. En este sentido, pareciera ser que las adaptaciones de los espacios en donde concurren clientes son un terreno fértil para implementar prácticas más amigables con la edad.

| Práctica                                                                | 9 o menos | Entre 10 y 49 | Entre 50 y 199 | 200 o más |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|----------------|-----------|
| Sí                                                                      | 13%       | 12%           | 31%            | 45%       |
| No                                                                      | 26%       | 27%           | 39%            | 25%       |
| No conozco esta información                                             | 28%       | 18%           | 15%            | 15%       |
| Mi empresa no otorga productos o servicios que impliquen presencialidad | 33%       | 44%           | 15%            | 15%       |

**Tabla 31.** Porcentaje de respuesta a las adaptaciones de espacios para clientes mayores según el tamaño de la empresa. *Fuente: Elaboración propia.*

Por su parte, con relación a discrepancias en base al rubro de la empresa, aunque en ninguno de los sectores económicos se llega al 50% de sus casos, destacan la Industria Manufacturera No Metálica y la Intermediación financiera, con un 44% y 33% respectivamente. En contraposición, más de la mitad de quienes son del rubro de la enseñanza indican no realizar esta práctica (56%), seguido de un 43% de personas de “otro rubro”. Por último, es curioso que uno de los rubros con buenos resultados en lo que refiere a prácticas sobre trabajadores/as, es decir, las Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler, tenga un 0% en la opción de respuesta “sí”, y en la mitad de los casos, no conozca esta información.

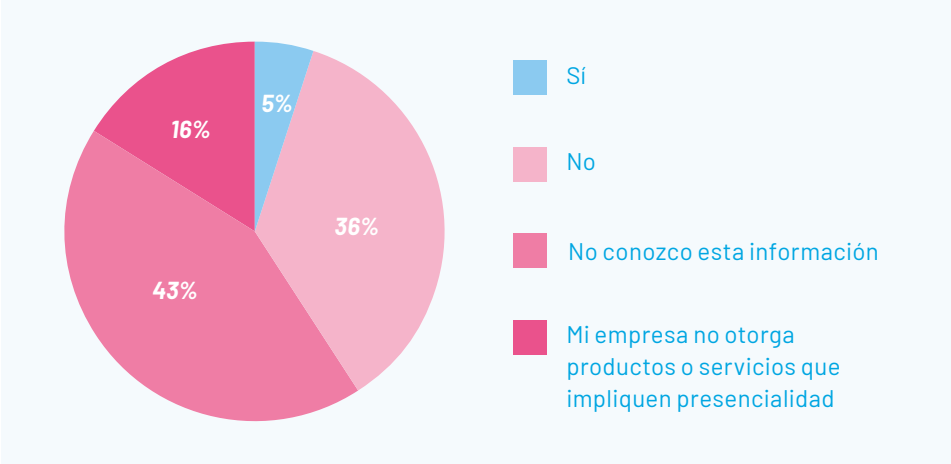
**Tabla 32.** Porcentaje de respuesta a las adaptaciones de espacios para clientes mayores según rubro de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia.

| Práctica                                                                | Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler | Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura | Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | Construcción | Enseñanza | Industrias Manufactureras Metálicas | Industrias Manufactureras No Metálicas | Intermediación Financiera | Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales | Transporte, Almacenamiento y Comunicación | Otro rubro |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|
| Si                                                                      | 0%                                                     | 17%                                         | 26%                                                                     | 12%          | 11%       | 17%                                 | 44%                                    | 33%                       | 20%                                                                | 15%                                       | 14%        |
| No                                                                      | 25%                                                    | 17%                                         | 37%                                                                     | 24%          | 56%       | 17%                                 | 22%                                    | 17%                       | 20%                                                                | 23%                                       | 43%        |
| No conozco esta información                                             | 50%                                                    | 17%                                         | 11%                                                                     | 24%          | 22%       | 17%                                 | 0%                                     | 33%                       | 20%                                                                | 31%                                       | 14%        |
| Mi empresa no otorga productos o servicios que impliquen presencialidad | 25%                                                    | 50%                                         | 26%                                                                     | 41%          | 11%       | 50%                                 | 33%                                    | 17%                       | 40%                                                                | 31%                                       | 29%        |

## Generación de alternativas a las vías de contacto digitales

Sobre la generación de vías de contacto alternativas a las virtuales, poco más de un tercio de las empresas indica que posee otros medios de contacto, por ejemplo, telefónicos(36%). En contraposición, destaca que un 43% de las empresas marquen no hacerlo, y que un 16% desconozca esta información. A su vez, resulta positivo que solo un 5% de las empresas participantes declare no contactarse con personas mayores, pues habla de un mercado de bienes y servicios amplio con la edad. Con todo, es importante que las empresas manejen vías de contacto más democráticas, para asegurar que todo tipo de personas puedan gozar de bienes y servicios de distinta índole.



Respecto de diferencias por número de trabajadores/as, se reitera el patrón antes visto, es decir, las empresas más grandes presentan mayor porcentaje en la categoría "sí" que las más pequeñas, con una diferencia de 20 puntos porcentuales. No obstante, es este mismo segmento el que destaca por, en 1 de cada 4 casos, desconocer esta información. Por ello, la preocupación por vías de contacto alternativas a las digitales, se hace un foco de trabajo para las empresas.

| Práctica                                                | 9 o menos | Entre 10 y 49 | Entre 50 y 199 | 200 o más |
|---------------------------------------------------------|-----------|---------------|----------------|-----------|
| Si                                                      | 35%       | 26%           | 38%            | 55%       |
| No                                                      | 48%       | 56%           | 31%            | 15%       |
| No conozco esta información                             | 15%       | 12%           | 15%            | 25%       |
| Mi empresa no se contacta con personas de 60 años o más | 2%        | 6%            | 15%            | 5%        |

Tabla 33. PPorcentaje de respuesta a la generación de vías de contacto alternativas a las virtuales según el tamaño de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que guarda relación con diferencias según el rubro de la empresa, la Tabla 34 indica que, por un lado, la Intermediación Financiera vuelve a ser el rubro de la muestra con mejor porcentaje, en cuanto un 67% de las empresas de este grupo declara realizar esta práctica. En adición, y contrarrestando el resultado de la adaptación de espacios para clientes mayores, aparece, con un 50% de sus casos el rubro de las Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler.

La situación opuesta, es decir, porcentajes altos en la respuesta negativa a la generación de vías de contacto alternativas a las virtuales, aparece en primer lugar, con un 67% de sus casos, la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, seguido del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones. Ambos rubros también tuvieron resultados descendidos en las prácticas de trabajadores/as. Posterior a estos dos sectores económicos, con un 50% de sus casos aparece el rubro de la Industria Manufacturera Metálica y Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales.

Por último, en el rubro de la construcción es donde más se desconoce esta información (35%), y en la enseñanza, donde el contacto con personas mayores es el más bajo (22%).

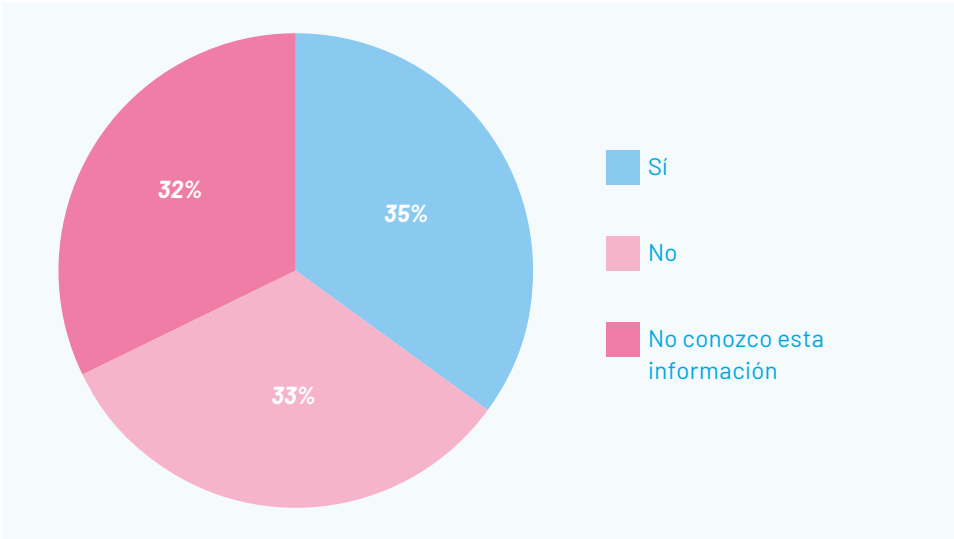
**Tabla 34.** Porcentaje de respuesta a la generación de vías de contacto alternativas a las virtuales según rubro de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia.

| Práctica                                                | Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler | Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura | Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | Construcción | Enseñanza | Industrias Manufactureras Metálicas | Industrias Manufactureras No Metálicas | Intermediación Financiera | Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales | Transporte, Almacenamiento y Comunicación | Otro rubro |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|
| Si                                                      | 50%                                                    | 0%                                          | 32%                                                                     | 29%          | 33%       | 17%                                 | 44%                                    | 67%                       | 40%                                                                | 46%                                       | 29%        |
| No                                                      | 38%                                                    | 67%                                         | 47%                                                                     | 29%          | 33%       | 50%                                 | 44%                                    | 17%                       | 50%                                                                | 54%                                       | 43%        |
| No conozco esta información                             | 13%                                                    | 17%                                         | 21%                                                                     | 35%          | 11%       | 17%                                 | 11%                                    | 17%                       | 0%                                                                 | 0%                                        | 29%        |
| Mi empresa no se contacta con personas de 60 años o más | 0%                                                     | 17%                                         | 0%                                                                      | 6%           | 22%       | 17%                                 | 0%                                     | 0%                        | 10%                                                                | 0%                                        | 0%         |

## Búsqueda de la eliminación de estereotipos edadistas en la publicidad

Por último, sobre la búsqueda de eliminar estereotipos referentes a la edad en la publicidad de la empresa se observan respuestas divididas: un 35% de la muestra indica realizarlo, un 33% no hacerlo, y un 32% desconoce esta información. Nuevamente preocupa que un número importante de empresas de la muestra (un tercio), desconozca esta información, en cuanto la literatura señala su importancia para evitar violar el derecho a la no discriminación (Fundación Casa de la Paz, 2020), lo anterior, buscando no generar sesgos, no solo a nivel empresarial, sino social.



**Gráfico 16.** Porcentaje de respuestas a la pregunta “¿Se han tomado medidas para eliminar estereotipos negativos de personas mayores en los mensajes publicitarios de su empresa?”

**Fuente:** Elaboración propia.

Al indagar en diferencias según el tamaño de la empresa, se observa la misma tendencia antes descrita en el caso de las respuestas afirmativas, es decir, estas son mayoritarias en las empresas más grandes. Sin embargo, respecto del desconocimiento de esta información, este presenta porcentajes más altos en las empresas de entre 9 a 199 trabajadores/as, siendo las más grandes la excepción con un 15%.

| Práctica                    | 9 o menos | Entre 10 y 49 | Entre 50 y 199 | 200 o más |
|-----------------------------|-----------|---------------|----------------|-----------|
| Si                          | 30%       | 32%           | 31%            | 55%       |
| No                          | 35%       | 32%           | 31%            | 30%       |
| No conozco esta información | 35%       | 35%           | 38%            | 15%       |

**Tabla 35.** Porcentaje de respuesta a la búsqueda de la eliminación de estereotipos edadistas en la publicidad según el tamaño de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia.

Finalmente, la Tabla 36 da cuenta de tres rubros que aparecen como los que mayormente realizan esta práctica: El Comercio al por mayor y menor; la Industria Manufacturera Metálica y la Intermediación Financiera. Sin embargo, ninguno de estos casos supera el 53% dando cuenta de la oportunidad de trabajo en la revisión de publicidades. Esto último sin lugar a dudas es más crítico en el caso de “Otros rubros”; como también en la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, en donde un 67% de las empresas de la muestra desconoce esta información.



**Tabla 36.** Porcentaje de respuesta a la búsqueda de la eliminación de estereotipos edadistas en la publicidad según rubro de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia.

| Práctica                    | Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler | Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura | Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos | Construcción | Enseñanza | Industrias Manufactureras Metálicas | Industrias Manufactureras No Metálicas | Intermediación Financiera | Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales | Transporte, Almacenamiento y Comunicación | Otro rubro |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|
| Si                          | 38%                                                    | 17%                                         | 53%                                                                     | 35%          | 22%       | 50%                                 | 33%                                    | 50%                       | 40%                                                                | 15%                                       | 29%        |
| No                          | 25%                                                    | 17%                                         | 26%                                                                     | 24%          | 44%       | 33%                                 | 22%                                    | 33%                       | 40%                                                                | 38%                                       | 71%        |
| No conozco esta información | 38%                                                    | 67%                                         | 21%                                                                     | 41%          | 33%       | 17%                                 | 44%                                    | 17%                       | 20%                                                                | 46%                                       | 0%         |

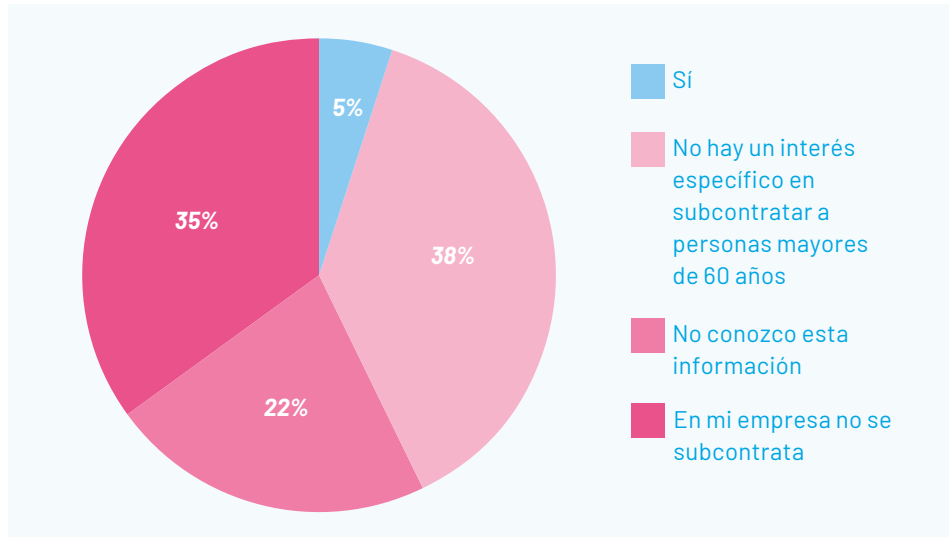
## 6.1.2.3 Subcontrato y Proveedores

Como últimas prácticas reconocibles en empresas amigables con las personas mayores, se encuentra la preocupación que se tiene por las condiciones de trabajo del personal subcontratado y proveedores 60+. En esta línea, se realizaron dos preguntas sobre empresas de subcontratación y dos sobre proveedores. En cada caso, la primera pregunta es respecto de la búsqueda de empresas que incluyan en sus colaboradores/as al segmento 60+, y la segunda, sobre la intención de trabajar con empresas subcontratistas o proveedoras reconocidas por buenas prácticas con dicho tramo etario. En estos casos, dado el bajo porcentaje de empresas de la muestra que subcontrata y requiere proveedores, solo se presentan los resultados a nivel general.

En relación a las preguntas sobre la preocupación por trabajar con empresas subcontratistas y proveedoras que incluyan dentro de sus trabajadores/as a personas mayores, se observa a partir del Gráfico 17 que, **para el caso del subcontrato, y entendiendo que un 65% de las empresas posee trabajadores/as subcontratados, esta es una preocupación solo para un 5% de las empresas, un 38% indica que no es un aspecto que se tome en consideración, y un 22% no conoce esta información.** La misma pregunta, pero asociadas a proveedores muestra en el Gráfico 18, como se **reitera el 5% que realiza esta práctica, más de la mitad de las empresas indica un nulo interés por parte esta acción, un 37% de ellas no conoce dicha información y un 6% no requiere de proveedores.** Esto último es preocupante dado que, una forma en que las empresas pueden contribuir a salvaguardar los derechos humanos de las personas, tiene que ver con las relaciones y prácticas laborales que poseen sus proveedores (Fundación Casa de la Paz, 2020). En este sentido, este ámbito puede mirarse como un espacio de oportunidades a trabajar para las empresas de la Región Metropolitana.

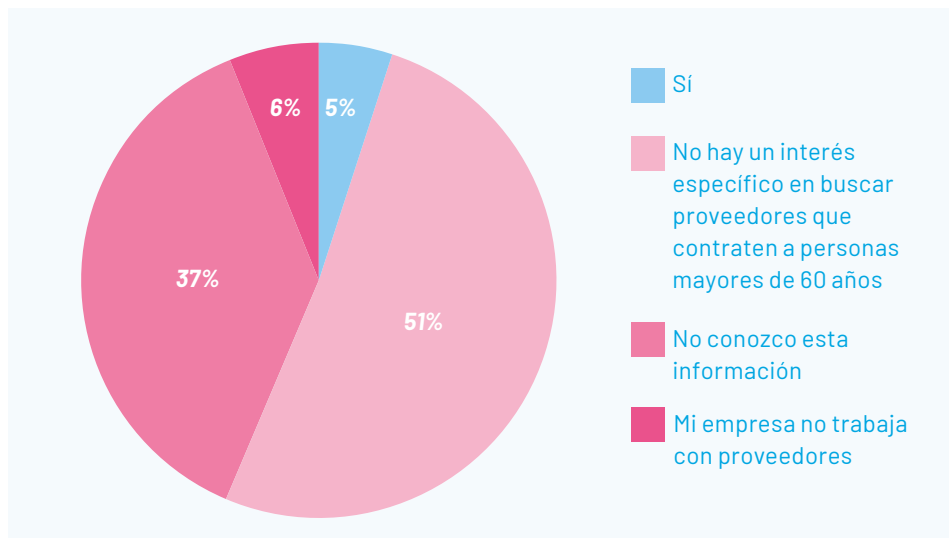
**Gráfico 17.** Porcentaje de respuestas a la búsqueda de vincularse con empresas subcontratistas que incluyan a personas mayores.

**Fuente:** Elaboración propia.



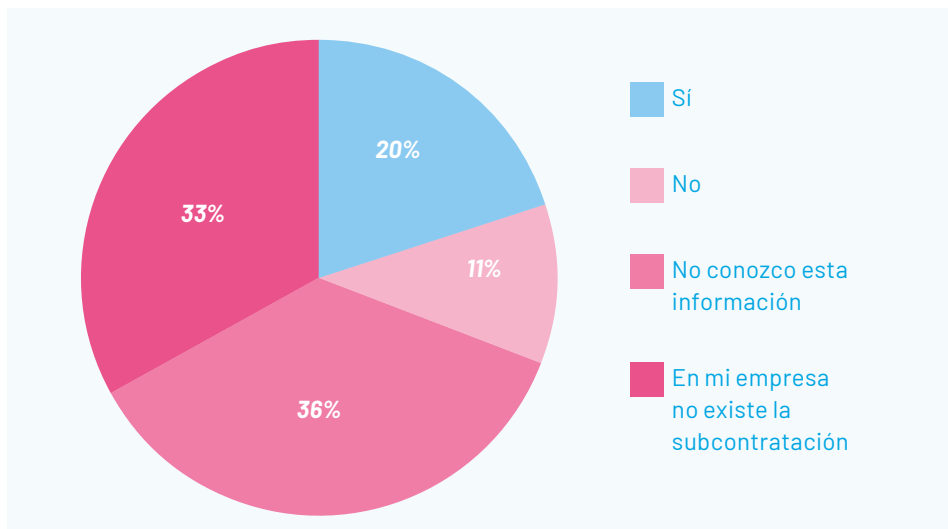
**Gráfico 18.** Porcentaje de respuestas a la búsqueda de vincularse con empresas proveedoras que incluyan a personas mayores.

**Fuente:** Elaboración propia.



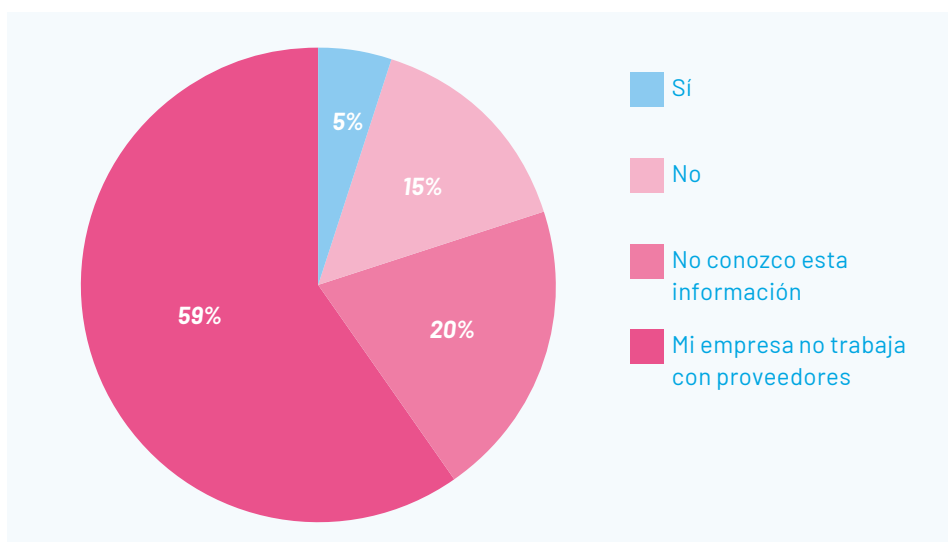
Ahora bien, en lo que respecta a la búsqueda de empresas de subcontratación o proveedoras que tengan buenas condiciones laborales para personas mayores, y como se puede observar en el Gráfico 19, destaca que un 20% de las empresas declaran realizar esta práctica, porcentaje que cuadruplica el de la pregunta anterior (buscar empresas subcontratistas que incluyan a personas mayores). Esto podría hablar de una noción de condiciones laborales que trascienda al segmento etario 60+. En adición, nuevamente preocupa que un 33% de las empresas participantes no conozca esta información.

En el caso de proveedores, el porcentaje de la pregunta anterior se triplica alcanzando el 15%. Sin embargo, aumenta a casi un 60% la cifra de participantes de la muestra que desconocen esta información.



**Gráfico 19.** Porcentaje de respuestas a la búsqueda de vincularse con empresas subcontratistas cuyos trabajadores/as mayores tengan buenas condiciones laborales.

**Fuente:** Elaboración propia.



**Gráfico 20.** Porcentaje de respuestas a la búsqueda de vincularse con empresas proveedoras cuyos trabajadores/as mayores tengan buenas condiciones laborales.

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>6</sup> En función de la Guía Chile de Derechos humanos y Empresas. Personas Mayores, generada por la Fundación Casa de la Paz, (2020) y disponible en <<https://ddhh.minjusticia.gob.cl/media/2020/02/GuiaChile-DDHH-y-personas-mayores.pdf>> Estas prácticas corresponden a Identificar criterios de contratación de proveedores y empresas subcontratistas asegurándose que no se excluya de los procesos de contratación a personas en base a su edad u otros elementos clave en el ámbito laboral o socioambiental, y prácticas laborales de no discriminación arbitraria hacia personas mayores

## 6.1.3 Subjetividades en torno a trabajadores/as mayores

Como última sección del cuestionario se encuentran las preguntas referentes a las subjetividades en torno a las personas mayores, las cuales se hacen necesarias puesto que la manera de pensar a las personas mayores incide directamente en las prácticas y políticas de gestión de la edad que se desarrollan, como se explicitó en el marco teórico de este documento (ver punto 3.1). A continuación, los resultados se ordenan en cuatro secciones, la primera, referente a prejuicios asociados a las habilidades que tendrían o no, personas mayores; la segunda sobre supuestos positivos sobre habilidades de este grupo etario; la tercera, aborda prejuicios en relación a las dificultades que las personas mayores generarían en las empresas; y la cuarta, señala los beneficios que otorgaría este segmento etario a las organizaciones. Todo esto será analizado a nivel muestral, y también según rubro, cuando se observen resultados interesantes en prejuicios y supuestos. El tamaño de la empresa no será una variable de análisis en cuanto no existe literatura que dé cuenta de alguna relación entre número de trabajadores/as y subjetividades.

Cabe destacar que el orden en que se preguntaron las frases a analizar a continuación no es el que se presenta en el análisis, puesto que se buscó combinar preguntas sobre prejuicios y supuestos en un mismo ítem, para no sesgar las respuestas por deseabilidad social. No obstante, para efectos de un análisis sistematizando y comprensivo, este se presenta en las categorías ya esbozadas más arriba.

Por último, la lectura de las tablas debe considerar que, entre más acuerdo con la frase expuesta, existiría un mayor grado de prejuicio (en el caso de los prejuicios sobre menores habilidades y dificultades para las empresas) y mayor grado de un supuesto positivo (en las oraciones sobre mayores habilidades y beneficios para las empresas). De este modo, la opción “en desacuerdo”<sup>7</sup> significarían la

ausencia de dicha generalización, negativa en el primer caso (prejuicios), y positiva en el segundo (supuestos). No obstante, este análisis siempre debe considerar la posibilidad de un sesgo por deseabilidad social, el cual se intentó mitigar con todas las medidas expuestas en el apartado metodológico de este documento (ver punto 5.1.3).

<sup>7</sup> Para efectos de la presentación de resultados, y entendiendo que su significado es similar, se han sumado los resultados de las opciones “muy en desacuerdo” y “en desacuerdo”.

### 6.1.3.1 Prejuicios respecto de las habilidades de personas mayores

La Tabla 37, más abajo, permite observar la distribución de los participantes en puntos porcentuales, respecto de prejuicios sobre habilidades de personas mayores. En ella se indica que todas las frases presentan grados de acuerdo de al menos un 12% de las empresas, evidenciando la necesidad de trabajar sobre los prejuicios de las habilidades de este segmento de trabajadores/as. El caso más crítico es aquel que indica que las personas mayores tienen más **dificultades para el uso de las tecnologías**, pues un 46% de los y las participantes están de acuerdo con esta afirmación. Esto es aún más crítico en el rubro de la Industria Manufacturera No Metálica, donde un 78% de las y los participantes declararon estar “de acuerdo” con esta afirmación, y en el de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones con un 60% que responde de este modo.

En base a lo anterior, se hace necesario trabajar en el ámbito tecnológicos y sus prejuicios, puesto que, si bien las personas más jóvenes tienen un uso permanente de las tecnologías en comparación a las mayores (Cortés et al., 2020) este uso no necesariamente conlleva a mejores competencias tecnológicas para el plano laboral, como ha ocurrido en el plano educativo, en donde una mayor cercanía con la tecnología de estudiantes, no se traduce en un mejor uso pedagógico de dichas herramientas del que pueden tener docentes (Jiménez y Ruiz, 2021).

Seguido de lo anterior, y con 1 de cada 4 casos, aparecen prejuicios sobre **problemas de salud** del segmento 60+, especialmente en el rubro de las Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler, en donde un 40% de las empresas marcaron “de acuerdo”, el rubro de Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales con un 38% y la Construcción con un 36%. El último rubro quizás, por los esfuerzos físicos que demanda su trabajo.

Un tercer elemento que llama la atención, también con un 25% de los casos tiene que ver con que trabajadores/as 60+ tendrían **dificultades para adaptarse a los cambios** en la empresa. Sin embargo, esto no es tan masivo en cuanto un 61% de las empresas de la muestra señalan que no se puede estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. Sobre los rubros con mayores prejuicios sobre esta habilidad aparecen el rubro de la Enseñanza con un 38% de respuestas en la categoría “de acuerdo”, y los de Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler e Industrias Manufactureras No Metálicas, ambos con un 33%.

En contraposición a lo ya dicho, destaca que más de la mitad de los y las participantes (62%) indica que **es falso que a trabajadores/as mayores les costaría tomar decisiones laborales** en comparación a personas más jóvenes, y un 51% dice que no **es cierto que las personas mayores son tercas o inflexibles en sus ideas**.

Lo anteriormente dicho abre una oportunidad positiva, puesto que tanto la adaptación al cambio como la flexibilidad de pensamiento son elementos muy valorados en el mercado laboral actual (Blanco-Prieto, 2012; Tanguy, 2003), por tanto, el que se esté avanzando a una desmitificación de estos prejuicios al menos en las empresas participantes, podría hablar de avances en la valoración de este segmento etario en las organizaciones privadas de nuestro país.



**Tabla 37.** Grado de acuerdo expresado en porcentajes, respecto de prejuicios asociados a habilidades de personas mayores.

**Fuente:** Elaboración propia.

|                                                                                                                                                                                                    | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|------------|
| Una tarea de alta dificultad cognitiva (que implique mucha concentración o procesos complejos de pensamiento) será mejor realizada por un trabajador menor de 60 años que por un trabajador mayor. | 38%           | 50%                            | 12%        |
| Es más probable que un trabajador menor de 60 años desempeñe mejor una tarea que demanda creatividad que un trabajador mayor.                                                                      | 39%           | 47%                            | 14%        |
| La crítica y retroalimentación respecto del trabajo realizado es mejor recibida por trabajadores menores de 60 años que por trabajadores mayores.                                                  | 37%           | 48%                            | 15%        |
| Es más fácil que un trabajador menor de 60 años se adapte a los cambios de las empresas que un trabajador mayor.                                                                                   | 14%           | 61%                            | 25%        |
| A mayor edad del trabajador, menor es su ambición laboral.                                                                                                                                         | 37%           | 45%                            | 18%        |
| Trabajadores mayores tienen más dificultades para aprender nuevos conocimientos que los trabajadores menores de 60 años.                                                                           | 37%           | 50%                            | 13%        |
| En general, los trabajadores mayores de 60 años tienden a ser tercos o inflexibles en sus ideas.                                                                                                   | 51%           | 42%                            | 7%         |
| A los trabajadores mayores les cuesta más tomar decisiones laborales que a trabajadores menores de 60 años.                                                                                        | 62%           | 37%                            | 14%        |
| Si se requiere trabajar en equipo, es mejor contar con trabajadores menores de 60 años, pues los mayores son reacios a este tipo de dinámicas.                                                     | 36%           | 51%                            | 13%        |
| Los trabajadores mayores son propensos/as a presentar dificultades de salud.                                                                                                                       | 34%           | 41%                            | 25%        |
| En general, los trabajadores mayores son menos productivos que trabajadores menores de 60 años                                                                                                     | 38%           | 44%                            | 18%        |
| En los espacios de trabajo quienes suelen tener mayores dificultades con la tecnología son los trabajadores mayores.                                                                               | 21%           | 33%                            | 46%        |

## 6.1.3.2 Supuestos respecto de las habilidades de personas mayores

Al contrario del punto anterior, la Tabla 38 detalla aquellas habilidades que se asumen tendrían las personas mayores solo por su edad. Al observarla, se da cuenta, como es de esperar, que hay porcentajes más altos en la opción “de acuerdo” que en la Tabla anteriormente presentada sobre prejuicios. Esto, es más evidente en el caso de la capacidad de reflexión, pues un 62% de las y los participantes considera que **personas mayores son más reflexivas** que las más jóvenes en el trabajo. Esto es especialmente fuerte en los rubros de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura con un 100%, y con un 75% tanto en el rubro de la Industria Manufacturera No Metálica y de Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales.

Seguido de ello, aparece la **habilidad de orden y organización** con 55% y las **habilidades blandas**, característica atribuida a las personas mayores por un 53% de la muestra. Sobre los rubros que destacan por considerar estas habilidades como propias de las personas mayores, aparecen y la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura y el Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones en el caso del orden y la organización con un 83% y 70% respectivamente; y la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura con un 100% de sus casos en relación a las habilidades blandas, seguido con un 86% de las respuestas de “Otro rubro”, y un 63% de la Enseñanza.

En lo que refiere a características que parecieran no tener una tendencia clara, es decir, que se concentran en la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, aparece con 66% la capacidad de liderar procesos de trabajo y con un 54%, el mayor nivel de autonomía que tendrían personas mayores frente a otras más jóvenes. Esta última característica es la que alcanza el porcentaje más alto en la categoría de respuesta “en desacuerdo”, pero solo con 17 puntos porcentuales.

**Tabla 38.** Grado de acuerdo expresado en porcentajes, respecto de supuestos asociados a habilidades de personas mayores.

**Fuente:** Elaboración propia.

|                                                                                                                     | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|------------|
| Un trabajo que requiere un alto nivel de autonomía será mejor realizado por un trabajador mayor.                    | 17%           | 54%                            | 29%        |
| Trabajadores mayores tienen una mejor administración del tiempo de trabajo que trabajadores menores de 60 años.     | 11%           | 45%                            | 43%        |
| Los trabajadores mayores tienen más habilidades para lidiar con el estrés que los trabajadores menores de 60 años.  | 11%           | 46%                            | 42%        |
| Los trabajadores mayores destacan por sus habilidades blandas (comunicación efectiva, empatía, buen trato, etc.).   | 9%            | 38%                            | 53%        |
| En general, trabajadores mayores son más ordenados y organizados que trabajadores menores de 60 años en su trabajo. | 8%            | 37%                            | 55%        |
| Los trabajadores mayores son más reflexivos que los trabajadores menores de 60 años.                                | 4%            | 34%                            | 62%        |
| Trabajadores mayores lideran mejor los procesos de trabajo que quienes tienen menos de 60 años.                     | 9%            | 66%                            | 25%        |

### 6.1.3.3 Prejuicios respecto de las dificultades que las personas mayores significarían para las empresas

La Tabla 39 permite dar cuenta de los prejuicios asociados a las dificultades que las personas mayores significarían para las empresas participantes. En ella, se puede ver que existen menores prejuicios sobre dificultades para las empresas que en relación a habilidades. Dicho esto, con un 12% de las respuestas, el prejuicio más patente, aunque con un bajo porcentaje, tiene que ver con que las **personas mayores pierden sus capacidades para la realización del trabajo con el tiempo**. A pesar de ello, destaca que un 21% de aquellos/as en el rubro de la construcción está de acuerdo con esta frase, probablemente, por el trabajo físico que implican sus labores.

En contraste, un 72% de las personas de la muestra indican que **es falso que trabajadores mayores solo están focalizados/as en jubilar**. Lo anterior, probablemente, por las bajas pensiones de nuestro país, como también, el deseo de las personas mayores de mantenerse trabajando (UC; Caja los Andes 2020). Complementando esta información, un 100% de los casos de la muestra de los rubros de la Intermediación Financiera y "Otros rubros" consideran falsa esta afirmación, y un 88% del rubro de la enseñanza responde del mismo modo.

A su vez, con un 49% de las respuestas, **sería falso que las personas mayores son más costosas para las empresas**. Esto último, es así en un 100% de los casos de la muestra correspondiente a la Intermediación Financiera, y un 75% de Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales.

Por último, no hay una tendencia clara, en cuanto la categoría "ni de acuerdo ni en desacuerdo" es la más abultada, en el caso de la supuesta mayor calidad del trabajo de personas mayores (60%), la eficiencia de este grupo etario (55%) y que personas 60+ evitarían trabajos desafiantes (48%).

**Tabla 39.** Grado de acuerdo expresado en porcentajes, respecto de prejuicios asociados a dificultades para las empresas que significarían las personas mayores.

**Fuente:** Elaboración propia.

|                                                                                                               | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|------------|
| Los trabajadores mayores sufren pérdidas de sus capacidades para la realización de su trabajo.                | 45%           | 43%                            | 12%        |
| Los trabajadores mayores son más costosos para las empresas.                                                  | 49%           | 43%                            | 8%         |
| Los trabajadores mayores evitan tareas que implican retos o desafíos.                                         | 45%           | 48%                            | 7%         |
| Trabajadores menores de 60 años suelen ser más eficientes que las mayores.                                    | 37%           | 55%                            | 8%         |
| Generalmente, la calidad del trabajo de un trabajador menor de 60 años es superior al de un trabajador mayor. | 35%           | 60%                            | 5%         |
| Los trabajadores mayores están focalizadas en su jubilación desatendiendo otras funciones.                    | 72%           | 26%                            | 2%         |

### 6.1.3.4 Supuestos respecto de los beneficios que las personas mayores significarían para las empresas

La última categoría de la dimensión de subjetividades a analizar, es aquella que guarda relación con los supuestos beneficios que las personas mayores otorgarían a las empresas. Este análisis, se basa en los datos presentes en la Tabla 40, en la cual se evidencia dos beneficios ampliamente considerados por las y los participantes, a saber: que trabajadores mayores **tienden a ayudar a sus compañeros/as y que son más responsables** que sus pares más jóvenes, ambos con un 86% de respuestas en la categoría “de acuerdo”. Analizando por rubro, en el primer caso, destaca que un 90% de los participantes de las empresas de Comercio al por Mayor y Menor, Industrias Manufactureras No Metálicas y Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, marcaron “de acuerdo”. En relación al beneficio de su responsabilidad, un 78% de quienes pertenecen al rubro del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones están “de acuerdo” con esta frase, seguido de un 71% de aquellos/as de “Otro rubro”.

Más abajo, con un 65% de los casos, se señala que personas mayores serían **más leales con la empresa**, específicamente en las y los participantes de las Industrias Manufactureras No Metálicas, en donde un 100% considera cierta esta afirmación, y en la Enseñanza, donde un 75% argumenta del mismo modo. Por último, con un 57% se indica que las personas mayores son **más expertos/as** que sus pares más jóvenes, sobre todo en “otro rubro” (86%) y en la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (83%).

A diferencia de las otras subjetividades revisadas, en este caso, no hay beneficios que parecieran ser neutros. Sin embargo, con un 49% de las respuestas en la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, aparece que las personas mayores serían más confiables y más esforzadas. Por último, el porcentaje más alto en la opción de respuesta “en desacuerdo” es de un 18%, y refiere a que personas mayores serían mejores para la empresa cuando se deben realizar tareas que implican buen trato y modales.

**Tabla 40.** Grado de acuerdo expresado en porcentajes, respecto de supuestos asociados a beneficios para las empresas que significarían las personas mayores.

**Fuente:** Elaboración propia.

|                                                                                                                                               | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|------------|
| Los trabajadores mayores tienden a ayudar a sus compañeros si los ven en dificultades.                                                        | 1%            | 13%                            | 86%        |
| Entre más edad tenga un trabajador, más consciente estará de la importancia de realizar bien su trabajo.                                      | 9%            | 40%                            | 51%        |
| Los trabajadores mayores son más confiables para las empresas que trabajadores menores de 60 años.                                            | 13%           | 49%                            | 38%        |
| Es bueno para la empresa contar con trabajadores mayores, pues son más comprometidos con el trabajo y la empresa aquellos menores de 60 años. | 7%            | 44%                            | 49%        |
| Una tarea que requiere buen trato y buenos modales será mejor desempeñada por un trabajador mayor que por un trabajador menor de 60 años.     | 18%           | 46%                            | 36%        |
| En una empresa, quienes más se esfuerzan en realizar un buen trabajo son los trabajadores mayores.                                            | 11%           | 49%                            | 40%        |
| Es bueno contar con trabajadores mayores dado que suelen ser más expertos que trabajadores menores de 60 años.                                | 6%            | 37%                            | 57%        |
| Trabajadores mayores son más leales con la empresa que trabajadores menores de 60 años.                                                       | 6%            | 29%                            | 65%        |
| Los trabajadores mayores tienden a ser más responsables en el trabajo que trabajadores menores de 60 años.                                    | 1%            | 13%                            | 86%        |
| Trabajadores mayores están más orientados en cumplir sus metas de trabajo que trabajadores de menos edad.                                     | 14%           | 42%                            | 44%        |

## 6.2 Entrevistas al personal de RRHH de Empresas Socias

En lo que sigue se esbozan los hallazgos respecto de las entrevistas realizadas al personal de RRHH o gestión de personas de las Empresas Socias. Estos resultados se organizan en función de las tres categorías, a saber: prácticas de gestión de la edad realizadas en las empresas socias; motivación para la realización de estas prácticas en conjunto con obstaculizadores y facilitadores para llevarlas a cabo; y, subjetividades en torno a personas mayores como trabajadores/as. En adición, se incorpora un punto respecto de elementos emergentes, no contenidos en la literatura especializada base de este estudio, pero igualmente pertinentes y enriquecedores para los objetivos propuestos por el diagnóstico.



## 6.2.1 Prácticas de gestión de la edad

### 6.2.1.1 Colaboradores

A partir del análisis de las entrevistas realizadas, puede indicarse, en primer lugar, y en relación con las **prácticas de inserción**, que existen dos escenarios. El primero, en donde las personas mayores han ingresado a menor edad a la empresa y han envejecido en su trayectoria profesional dentro de la organización, y el segundo, en el que se genera empleo específicamente para personas mayores. El primer escenario es más similar a lo que se observa en los resultados de la encuesta que el segundo.

Respecto del primer escenario es importante precisar que las personas mayores van disminuyendo con el paso del tiempo, esto, en palabras de la empresa socia porque:

“Empezaron a jubilar principalmente... muchos también, seguían trabajando después de la edad de jubilación, pero en la transición y en la renovación de la empresa que fue también cambiando... la forma de trabajo, automatizarse un poco más, aquellas personas mayores de 70 que teníamos un grupo, de mayores de 70 trabajando, ellas fueron saliendo de la organización. Pero todo ha sido parte en el fondo de una transición cultural organizacional, interna, más que nada. Y como en esto de automatizar muchos procesos” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 1, julio 2021).

Así, surge la interrogante por la posibilidad de actualizar los puestos o conocimientos de trabajo tras procesos de automatización, para que el resultado de una mayor tecnología de las empresas no sea la desvinculación de trabajadores/as.

Otra respuesta o razón a la nula inserción de personas mayores como un grupo

específico a reclutar, se encuentra en otra empresa, que destaca por un alto porcentaje de personas mayores en sus filas:

“no nos vemos llamados a, eh... a intencionar la contratación de personas 60 años y más, porque tenemos un buen grupo, o sea, es distinto a las personas con discapacidad que tú tienes que intencionar las contrataciones, en el caso de migrantes y personas 60 años y más, migrantes representan cerca de un 9% de la dotación de la organización, es súper alto también, entonces no... no ocurre eso, ahora si lo que nosotros hacemos que los procesos de reclutamiento y selección se ponen los sellos o logos de la política de inclusión y diversidad para que las personas que postulan sepan que están postulando a una empresa que es inclusiva y diversa, y que cuentan con esas garantías, pero en general tenemos, imagínate a vamos arriba de las 400 personas, es super alto” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 2, julio 2021).

Sobre el segundo escenario destaca no solo la presencia de trabajadores/as que han envejecido en la organización, sino también la creación de puestos de trabajo específicos para este grupo etario, asociados a la atención de público, por las supuestas habilidades que este grupo etario tendría, las cuales coinciden con los hallazgos de la literatura especializada y el cuestionario analizado (específicamente, habilidades blandas y capacidad reflexiva), tal y como muestra el siguiente fragmento de entrevista.

“son trabajadores que pueden aportar mucho al proceso ¿ah? Porque tienen una mirada distinta frente a la realidad que las personas más jóvenes, o sea pueden complementarse mejor, no digo que uno sea mejor que el otro sino que simplemente tienen como aspectos distintos en los cuales pueden funcionar mejor sobre todo en temas como, atención de público que... que obliga a mantener la calma, [por ejemplo] hubo etapas donde tanto en forma presencial como las personas que atendían tenían que tener mucho, mucha templanza porque, los trataban de todo, desde garabatos, ladrones, esas eran las palabras más suaves digamos, entonces tenían que ser personas que tenían que tener mucho de cuidado y también, temas que van afectando un poco... psicológicamente este tipo de atención, entonces yo creo que ahí hay algunas cosas en que las personas mayores pueden tener mejores condiciones que algunas personas más jóvenes, que pueden tender por ejemplo a responder más fácilmente al cliente” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 3, julio 2021).

En el caso de las **prácticas de retiro del mercado laboral**, en todos los casos se habla de **informar respecto de aspectos técnicos relacionados con las pensiones y procesos de jubilación**, pero no aborda los desafíos socioemocionales de dicho proceso. A su vez, respecto a la **creación de planes de salida**, existen dos posturas, la primera, que aborda la necesidad de generar planes de salida, sin que ello implique hostigar al trabajador mayor para su retiro,

y la segunda, aquella que ve dicha práctica como una suerte de discriminación. Ambas posturas se detallan en los siguientes relatos:

“otro punto relevante es cómo nos preparamos de cara a la jubilación ósea, empezar a hablarles de los temas de jubilación antes de los 60 años, no cuando vana cumplir los 60 años, antes. [estamos en la creación] un protocolo que quiere preparar al proceso de salida, no pa’ decirle *oye en 10 años más te voy a echar*: no es eso, sino más bien cómo generaí’ la instancia de apoyo para que ellos mismos se sientan en determinado minuto con la seguridad que requieren para tomar la decisión y cómo hay beneficios asociados a eso” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 2, julio 2021).

“en algún momento estuvimos evaluando, o sea habíamos diseñado incluso un modelo de plan de salida, pero después de un tiempo dijimos, *Oye pero, al final esto igual es como discriminatoria, o sea yo les creo un plan de salida y los saco porque de alguna manera les estoy diciendo oiga usted ya no me sirve, ya no es útil*, y no era la realidad” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 3, julio 2021).

En adición, en solo un caso se propone como práctica de retiro del mercado laboral, el que las personas mayores **disminuyan su jornada laboral**, transformando su jornada a part time. Este puede ser un elemento a fomentar en otras organizaciones. En este sentido, se puede reconocer como oportunidad, el profundizar respecto de otras posibles prácticas para personas mayores que vayan en la línea de facilitar su proceso de retiro al mercado laboral, cuando él o la trabajadora lo estime pertinente, sin necesidad de que ello se vea como una invitación discriminatoria, tal y como lo es la reducción de jornada.

Sobre las **prácticas de diagnóstico**, si bien es frecuente la **evaluación de puestos de trabajo** por parte de trabajadores/as que así lo soliciten, como también la **existencia de canales de quejas y reclamos** para cualquier situación que las personas mayores lo estimen necesario, solo en uno de los casos se han generado instancias para conocer la realidad y necesidades de los/as trabajadores/as mayores. Este es sin lugar a dudas un elemento que al ser trabajado permitiría conocer los puntos de partida base que debe considerar cualquier empresa que busque ser una Empresa con Experiencia, y en adición, identificar nudos críticos que, de otra forma, sería difícil vislumbrar. En este caso concreto, *los Focus Group* realizados por la Empresa Socia, permitieron evidenciar la necesidad de aumentar las redes de apoyo de las personas mayores, puesto que ellas, al igual como indica la evidencia empírica, solo se validan en el espacio laboral, sintiendo un miedo y sensación de vacío al pensar en su proceso de pensión (UC & Caja los Andes 2020).

Este último punto, se encuentra en otra Empresa Socia, con la salvedad que se aborda desde la perspectiva de clientes, así, se habla de personas que

“quiere seguir retribuyendo porque se siente muy solo, muchas casas se desconfiguran, o sea, pasa a ser pensionado, deja el trabajo, y además los hijos se van de la casa y la casa es gigante y queda en nada, solo. Entonces, ¿cómo vuelven a ser parte de la sociedad y se reintegran? Y ahí, eh... hemos visto como por ejemplo los ejemplos que hacen algunas fundaciones con el voluntariado, que siguen retribuyendo, o algunos coaching o voluntariados cruzados, inversos que existen, entre jóvenes y gente mayor...” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 3, julio 2021).

Una práctica adicional y que no se presentaba en la literatura especializada, consiste en la creación de un **cargo de “embajador” del grupo de personas mayores**, de modo de conocer a partir de su discurso de acciones a realizar, como también en la **generación de redes de diversidad** en la que, en palabras del personal entrevistado

“participan voluntariamente colaboradores, que pertenecen al grupo [prioritario] como colaboradores que quieren ayudar en ese grupo en específico, entonces se produce un ecosistema de co-construcción de los temas de diversidad e inclusión, y, em... ahí fue que empezamos a trabajar el tema de las personas de 60 años y más” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 2, julio 2021).

Sobre las **prácticas de desarrollo**, estas se mencionan escasamente, no obstante, hay dos prácticas mencionadas, la primera, que ha cesado por completo y la segunda, que puede responder a una contingencia específica. En el caso de la primera práctica, se trata de **mentorías** en la cuales las personas mayores enseñan sus conocimientos a otras más jóvenes, dándoles un espacio de visibilidad y actividad respecto a la gestión de la edad a este grupo etario, práctica que también se presenta en el cuestionario. La segunda, refiere a **capacitaciones específicas**, principalmente en términos tecnológicos, probablemente por la contingencia sanitaria. En este sentido, este se constituye como uno de los principales focos de oportunidades de trabajo.

En lo que respecta a **prácticas de adaptación**, en una empresa estas parecen más bien responder únicamente al contexto de pandemia, y refieren a medidas sanitarias y de teletrabajo. No obstante, en otras dos empresas destaca principalmente el **ajuste razonable al puesto de trabajo** luego de las evaluaciones a este mencionadas más arriba.

“en el equipo tenemos una terapeuta ocupacional, la cual a solicitud hacemos evaluación de los puestos de trabajo y si el colaborador o la colaboradora está con problemas para desempeñar sus funciones... nosotros evaluamos ya sea ajustes razonables, ya sea cambio de cargo, cambio de tareas, funciones o algún tipo de apoyo...” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 2, julio 2021).

Cabe destacar que estas prácticas se realizan previa petición de la trabajadora, y en uno de los casos, aquel que presenta mayor cantidad de trabajo realizado en gestión de la edad, se incorpora además la revisión de las evaluaciones de desempeño como un posible indicador de necesidades derivadas de la edad o alguna situación de salud específica.

En adición a todo lo demás, puede comprenderse como una **práctica de sensibilización**, el generar cursos de formación obligatorios para todas y todos los trabajadores, sin importar su cargo, sobre temas de sesgos etarios.

Por último, una práctica presente en todos los casos, consiste en la **inclusión de las personas mayores como grupo prioritario en las Políticas de Inclusión y Diversidad** de las empresas, lo que generaría un mayor marco para la construcción de planes de acción para las áreas de gestión de personas, y con ello, para las prácticas de gestión de la edad, lo que a todas luces debe visibilizarse como una oportunidad de trabajo a perpetuar en otras organizaciones.

## 6.2.2 Motivaciones, facilitadores y obstaculizadores para las prácticas de gestión de la edad

Sobre las **motivaciones** que están detrás de las prácticas mencionadas, se observa, por un lado, un interés por trabajar con las personas que actualmente en la empresa tienen 60 años o más, y otro, que corresponde a institucionalizar prácticas tanto para personas que en la actualidad pertenecen a ese segmento etario, como para aquellas que aún no lo están, pero que en algún momento lo estarán. Al respecto del primer tipo de interés, se puede indicar que este:

“surge, eh... por la asistente social de la época en [nombre empresa], donde ella consideró hacer un, un programa de asesoría previsional a los adultos mayores debido a que en ese tiempo si había una gran cantidad de dotación de personas mayores de 60, o próximos a jubilar.” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 1, julio 2021).

En adición, y tal y como muestran los resultados del cuestionario, la cita referida fortalece la idea respecto de que las personas mayores que se encuentran hoy trabajando en las empresas, en su mayoría ingresaron a sus organizaciones a mucha menor edad.

No obstante, y como se señaló más arriba, la existencia de una Política de Inclusión y Diversidad en las empresas en las cuales se proyecta incluir como grupo prioritario a las personas mayores abriría una puerta para la institucionalización y despersonalización de estas prácticas en un grupo de trabajadores que en este momento se encuentran en la empresa, ampliándolas a toda persona que en algún momento sea parte del grupo 60+. **En esta línea, se señalan motivaciones para trabajar en prácticas referentes a personas mayores, el generar los mismos espacios y oportunidades que se generan para otros grupos prioritarios de las empresas (mujeres, migrantes y personas en situación de discapacidad).** A su vez, existe un discurso que reconocería el talento y

el aporte que estas personas pueden brindar a las organizaciones, como también, la necesidad de generar espacios de trabajo que se respondan con la realidad externa de la empresa:

“hay un lineamiento mayor, que en el fondo es la valoración de los talentos de todas las personas en nuestra empresa, ese es como nuestro gran *slogan*, y dentro de eso el hecho de, de rescatar eh... a un grupo etario que es creciente en la sociedad, que tiene todavía mucha... mucho por entregar en el fondo, es muy activo, lo vemos hoy en día en estas 46 personas que tenemos actualmente, son personas súper activas, internamente muy participativas, y también por esto como de, de generar también una empresa más diversa (...), tener una empresa más diversa, hace que podamos tener una visión más completa de nuestros clientes y de cómo satisfacer sus necesidades. Entonces también responde un poco a... a esto, a mirar qué está pasando en el mundo, en la sociedad y cómo nosotros tenemos que ser un reflejo también como empresa de esto, valorando el talento que cada uno tiene, que puede sonar muy *slogan* y muy fabricado, pero la verdad es así es la sensación que tenemos hoy en día nosotros” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 2, julio 2021).

Por último, y en esta misma línea, se reconoce como punto de partida, el considerar que todas las personas tienen talentos, y, por lo tanto, deben generarse prácticas o medidas para todos los grupos etarios:

“me parece que uno tiene que estar constantemente mirando este tipo de cosas y no, como te digo, en todos los grupos etarios, tanto en las personas jóvenes, luego los grupos de mediana edad y también en las personas mayores, de forma tal de tener una mayor cantidad de gente porque yo creo que todos son a la larga, necesarios en distintas, en distintas cosas, y yo no digo que sean mejores o peores sino que tienen distintas cosas que entregar a la empresa, eso es lo que queremos ver a futuro, esas son ideas que vamos a ver si lo logramos hacer o no” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 3, julio 2021).

En lo que guarda relación con los **facilitadores** para la puesta en marcha de estas prácticas, es un elemento transversal el que, desde las **gerencias y los liderazgos, se considere relevante la temática** y por tanto, se den facilidades (como por ejemplo, la obligatoriedad de realizar los cursos de sesgos), para trabajar en prácticas o medidas a favor de personas mayores.

En adición como elementos que no están presentes pero que, de estarlo, facilitarían los procesos de gestión de la edad se encuentra la **mitigación de sesgos** respecto de las personas mayores. En adición, el **visibilizar el trabajo de personas mayores** en las empresas y sus repercusiones de modo de sensibilizar al resto de las y los trabajadores también se constituye como un elemento que favorecería estas prácticas. A lo anterior, y para el caso de la empresa que ha realizado mayor cantidad de prácticas de diagnóstico, se incorpora el **conocer el camino a seguir** en función de experiencias exitosas, o saber lo que otras empresas están realizando. Así se señala:

“Compartir experiencias pero también tener a la vista cuáles son, según, la teoría o también la práctica, los... cinco, cuatro o tres eh cosas clave que la empresa no puede perder de vista, eh... para considerarse una empresa inclusiva con las personas de 60 años y más, ¿cachai? yo creo que eso definitivamente es una base y una guía” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 2, julio 2021).

Por último, en relación a los **obstaculizadores** de este proceso se señala la **resistencia al cambio**, los **tiempos limitados** con los que cuentan las empresas para desarrollar todo tipo de programas, muy referido a la obligatoriedad de priorizar entre distintas necesidades, el **no saber qué camino tomar** dada la escasa evidencia y literatura al respecto de prácticas dirigidas a la inclusión y retención de personas mayores en las empresas, y por último, los **sesgos y prejuicios** en torno a las personas mayores como trabajadores/as. Frente a esto último se indica:

“Hace poco tiempo conversaba con jefes de innovación, respecto del tema y yo le decía que... que quería hacer alguna acción y todo y me decían “pero, ¿alguien mayor de 60 qué tan relacionado con la tecnología puede estar?” entonces yo le dije “pero mira, ahí tú tienes un sesgo” entonces eso es como... ese tipo de entrevistas o de conversación que yo tengo, desde mi área que es transversal con las jefaturas y los gerentes en el día a día uno se da cuenta que es el problema subyacente, el tema de los sesgos. Ese es el mayor obstaculizador” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 1, julio 2021).

Por ello, las **prácticas de sensibilización** levantadas por una de las Empresas Socias, no solo se hace innovadora, sino sumamente relevante y necesaria.



## 6.2.3 Subjetividades en torno a trabajadores/as mayores

Un tercer elemento analizado a partir de las entrevistas a Empresas Socias, guarda relación con las subjetividades en torno a personas mayores como trabajadores, en específico de sus empresas. Lo anterior, a partir de la respuesta a la pregunta “¿Cómo crees que es el típico trabajador de tu empresa?”. En todas las empresas se encuentran las siguientes características.

En primer lugar, se habla de que las personas mayores corresponden a un **grupo de trabajadores/as que lleva gran tiempo dentro de las empresas**, y por lo mismo, se les atribuye compromiso y lealtad con la organización. A su vez, en uno de los casos, el único que presenta la creación de cargos para personas mayores, indica:

“yo creo que nosotros tenemos dos grupos de personas mayores, un grupo de los que han ido envejeciendo en la empresa, o sea que entraron claramente más jóvenes y han ido envejeciendo y también tuvimos hasta el año 2019, un plan de ingreso de personas mayores directo, entraba gente desde... desde la calle, personas principalmente pensionadas que entraban a trabajar directamente a la empresa. Yo creo que los grupos son de alguna manera distintos, obviamente la persona que, que viene trabajando muchos años en la empresa son personas con una mayor... identificación con la empresa, o sea como dicen, con la camiseta puesta, son personas que están muy preocupadas de la empresa, del cuidado de su trabajo, y... tienen una experiencia también detrás importante para la organización, en términos de los conocimientos, de las áreas, de los conocimientos también de la empresa y de las personas de la empresa” (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 3, julio 2021).

Sin embargo, pareciera ser que la tendencia indica que, a menos que se creen puestos de trabajo específicos para personas mayores, difícilmente personas de este grupo encontrarán una forma de ingresar a las empresas.

En segundo lugar, y en lo que guarda relación con **características** específicas y en relación a aspectos positivos, hay consenso en que son personas activas, con muchas ganas de seguir trabajando, *“son personas que están, que son a ver, están super abiertas a trabajar en equipo muy del proceso, de la toma de decisión lenta, de la reflexión, del análisis”* (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 1, julio 2021), a su vez, serían personas con alto compromiso y lealtad con la empresa, responsables, y con interés en hacer bien su trabajo. A lo anterior, y en contraste con lo que señala la literatura (Garavaglia et al., 2020; Grabowska, 2020; Nazar & Figueroa, 2015), serían personas con muchas ganas de aprender, sobre todo, en términos tecnológicos. En términos negativos, se encuentra el que serían personas con dificultad para adaptarse a los cambios, y en algunos casos, con una disminución progresiva de capacidades, sobre todo en términos de esfuerzo físico. Esto se condice con los resultados del cuestionario.

Por último, destaca que es importante generar **diferenciaciones de este “perfil del trabajador o trabajadora” según el cargo** que ejerzan en la empresa.

## 6.2.4 Elementos emergentes

Como primer elemento emergente se encuentra la necesidad de **diagnosticar si las distintas prácticas referidas a personas mayores deben ser transversales** a cualquier trabajador/a mayor, o si se pueden desprender subgrupos en función de su cargo, área de trabajo o cualquier otra variable de caracterización pertinente. En este sentido, las prácticas de diagnóstico cobran aún más sentido y necesidad del ya expuesto.

Un segundo elemento emergente es considerar la posibilidad de buscar apoyo en organizaciones ajenas a la empresa para la **construcción de una red de apoyo para personas mayores**, disminuyendo así sus temores o sentimientos negativos asociados a la idea de que su vida pierda sentido una vez que se produce el retiro del mercado laboral. Esto pudiese ser más factible en empresas de mayor tamaño. Al respecto se indica:

"generábamos charlas de apoyo, eh... para, eh... ampliarles un poco la mirada a las personas de 60 años y más, o sea que entiendan que su red de apoyo no empieza ni termina en el trabajo, o sea, hay montones de redes de apoyo en el municipio ¿cachai'? desde paseos, desde gimnasia, desde un montón de cosas que ellos pueden encontrar pa' llenar su vida a vida, porque muchos nos decían "es que si yo dejo de trabajar ¿qué voy a hacer? Me voy a quedar mano sobre mano en la casa ¿cómo lleno mi día a día? Mis hijos trabajan, no me pueden pescar, no tengo muchas amigas i¿qué hago si yo dejo de trabajar?!" entonces fue como "chuta, falta de red de apoyo, tenemos que abordar ese tema nos tenemos que hacer cargo"" (Entrevista a personal de RRHH Empresa Socia 2, julio 2021).

Por último, y como se ha mencionado, destaca que algunos elementos presentes en las empresas a partir de las legislaciones sobre personas en situación de discapacidad, pudiese extrapolarse a personas mayores, siempre y cuando se haga un diagnóstico previo para observar coincidencias y disparidades.

## 6.3 Entrevistas a trabajadores/as mayores

A modo de complementar la información otorgada por las empresas, se optó por realizar entrevistas semiestructuradas a personas de 60 años o más, que actualmente estuvieran trabajando en alguna empresa de la Región Metropolitana. Estas personas se caracterizaron por ser del rubro de la Enseñanza y la Intermediación Financiera, dos mujeres y un hombre, y con una edad promedio de 63 años.

La información recopilada puede clasificarse en cuatro categorías: el ambiente de la empresa para personas mayores; las capacidades y necesidades percibidas por personas mayores; las prácticas de gestión de la edad de las empresas; y proyecciones de futuro de estos/as trabajadores/as mayores una vez que se pensionen y dejen el mercado laboral. Los resultados se presentan en ese orden en lo que sigue.

## 6.3.1 Contexto empresas

Como contextos de las empresas, se habla de en términos generales, un buen clima laboral. En relación con elementos propios de las personas mayores, se indica que, en todas las empresas, son pocos los y las trabajadoras de más de 60 años. A su vez en el rubro de la enseñanza se plantea la existencia de relaciones intergeneracionales .

Por otro lado, si bien no existe una sensación explícita de discriminación, estas personas sí declaran haber escuchado comentarios sobre personas mayores en general, las cuales pueden ser discriminatorias. Así, un ejemplo se observa en el siguiente fragmento de entrevista:

“de repente sí escucho comentarios de mis jefaturas, que no tienen ganas de ofender a nadie, pero dicen, oye, sí, tenemos que traer sangre nueva. Y yo digo, claro, sí, está bien integrar nueva gente con ideas nuevas, pero también la sangre vieja tiene el lado de la experiencia” (Entrevista trabajadores/as mayores, rubro Enseñanza, 63 años, Julio 2021).

En este sentido, no existiría una discriminación directa a trabajadores/as mayores, pero sí comentarios que pueden ser parte de una cultura edadista.

## 6.3.2 Capacidades y necesidades de las personas mayores

Sobre las capacidades de personas mayores, y su supuesta disminución con el paso de los años como señala la literatura especializada respecto de estos prejuicios (Nazar y Figueroa, 2015), se encuentra, por un lado, la idea generalizada de que con el paso del tiempo, en realidad se adquiere mayor conocimiento del contenido y forma de hacer el trabajo, y de este modo, las personas serían más expertas y sabias. A su vez, se señala que aumenta la intensidad de trabajo. A pesar de ello, estas personas reconocen que deben ir adaptándose a los cambios, lo que se plantea como un desafío, en específico, en relación a las nuevas tecnologías. Al respecto se indica:

“ahora siento tal vez que la tecnología me ha pillado un poco, pero siento que mis conocimientos, y todo lo que he aprendido y toda mi experiencia, aún sigue siendo válida y aun es una fuente valida de ayuda al trabajo que estoy haciendo” (Entrevista trabajadora mayor, rubro Enseñanza, 63 años, Julio 2021).

Asimismo, y contradiciendo la supuesta poca capacidad de adaptación al cambio, los y las entrevistadas indican que, si se entregan las herramientas, se pueden actualizar en todos los conocimientos que se requieran. De este modo, independiente de que realmente sea más difícil o no para personas mayores la adaptación, existe en su discurso la disposición a ello.

En relación a elementos propios de trabajadores/as mayores según los/as entrevistados/as, los que potenciarían a las empresas, se encuentra en primer lugar, la lealtad, sentido de compromiso y responsabilidad. Así, esto se complementa con la idea, en especial en el caso de mujeres, del tener una edad en la que ya no tienen hijos/as a su cuidado y por tanto tienen menor necesidad de pedir permisos en el trabajo.

Por último, frases señalan la importancia y lo enriquecedor que son los espacios intergeneracionales, como, por ejemplo, el siguiente fragmento de entrevista:

“el trabajo ayuda a que uno se mantenga sano mentalmente, mental y físicamente. La interacción con otras personas, ver gente joven, que te hablan de otros temas, y uno dice “ah, que interesante, yo también quiero hacer eso”. Es súper importante la interacción, así que eso ayuda a que la población envejezca sanamente” (Entrevista trabajadora mayor, rubro Enseñanza, 63 años, Julio 2021).



## 6.3.3 Prácticas de gestión de la edad

Como primera práctica, que refiere a las **prácticas de inserción**, se encuentra el permitir que personas en edad de pensionarse se mantengan en la empresa. Sin embargo, se reconoce que quienes son mayores no están ahí porque se ha buscado personas de este rango etario, sino porque, y al igual como indican los otros instrumentos de producción de información de este diagnóstico, son personas que llevan años trabajando en su organización. En adición, en un caso del rubro de la Enseñanza, se indica que pareciera privilegiarse el estudio y la edad de la persona, antes que su experiencia.

Sobre **prácticas de retiro del mercado laboral**, se indica que no hay una tendencia a invitar a las personas a pensionarse, y además se cuenta en dos casos con la existencia de una persona encargada de educar y guiar en torno a temas provisionales, persona que puede trabajar con todos/as los/as trabajadores/as sin importar su edad.

En términos de **prácticas de diagnóstico**, en la mayoría de los casos, los y las entrevistadas se sorprenden de la pregunta respecto de si sus empresas le han consultado algo similar, evidenciando que estas no son prácticas comunes, al menos en estos casos. Esto no solo llama la atención, sino que nuevamente se establece como una línea clave de acción para las empresas a nivel regional.

Con relación a **prácticas de desarrollo**, si bien se destacan instancias de capacitación, sobre todo en términos tecnológicos producto de la pandemia, el mensaje más profundo de las personas mayores entrevistadas tiene que ver con la necesidad de que las empresas generen apoyos a estos procesos, para no quedarse atrás y responder de la mejor forma, evidenciando su disposición al cambio:

“Los viejos ya se ha descubierto que el cerebro sigue siendo plástico y uno sigue aprendiendo cosas. A menos que tú tengas alguna patología como el Alzheimer u otra cosa similar que te afecte, pero el cerebro sigue. Uno es capaz, y cuando la empresa lo apoya y hay todo un compromiso, uno es capaz de seguir trabajando, poniéndose al día y poniendo cosas nuevas” (Entrevista trabajadora mayor, rubro Enseñanza, 63 años, Julio 2021).

A su vez, si bien no se habla de mentorías propiamente tal, se considera una buena práctica de gestión de la edad el escuchar a las personas mayores por su experticia.

Por otro lado, se señala que tanto las personas mayores como menores tienen capacidad de ascender, específicamente, en el área de la educación, lo que se produce por la disposición a aceptar estos retos y desarrollo profesional, contrario a lo que indican los prejuicios existentes en la literatura (Harris et al., 2017).

Por último, en términos de este tipo de prácticas, destacan evaluaciones de desempeño y los *feedback* correspondientes. A pesar de ello, cabe destacar que todas las prácticas de desarrollo están pensadas para todos los segmentos etarios, y no se focalizan en personas mayores. En este sentido, de seguro prácticas específicas para este grupo podrán construirse a partir de los diagnósticos pertinentes en cada empresa que recoja su voz y necesidades.

En términos de las **prácticas adaptativas**, en todas las empresas de los/as participantes se destaca la instalación del teletrabajo como para disminuir el riesgo de contagio de las personas 60+ producto de la pandemia. No obstante, no hay una institucionalización de dicha medida para un futuro en el cual la emergencia sanitaria haya cesado, y estas prácticas a juicio de los/as entrevistados/as tienen que ver con el marco legal impuesto al respecto.

Finalmente, y como se mencionó en las técnicas anteriormente utilizadas, pudiese usarse el espacio de **Políticas de Inclusión y Diversidad** para realizar prácticas con foco en personas mayores:

“yo estaba leyendo ahora las políticas de integración, pero lo que más se refieren es a la discapacidad, a los trabajadores con discapacidad que son absolutamente bienvenidos, pero no se dice nada a la gente mayor” (Entrevista trabajadora mayor, rubro Enseñanza, 63 años, Julio 2021).

## 6.3.4 Proyección Personas 60+

En términos generales, las personas entrevistadas no se ven así mismas sin desarrollar una labor productiva. Es más, en todos los casos se señala la probabilidad de, una vez pensionados, buscar negocios familiares con los que seguir activos, a pesar de que se indica que no todas las personas tienen una situación económica o redes que permitan dicho camino. Ahora, respecto de las razones para continuar trabajando se explicita, por un lado, la necesidad económica, por ejemplo, en frases como la siguiente:

*"Afortunadamente no tengo dividendo que pagar, pero voy a tener que luchar entre pagar los gastos comunes y comer, cachai", a ese nivel. Entonces eso me gustaría"* (Entrevista trabajadora mayor, rubro Enseñanza, 63 años, Julio 2021).

*"Hoy día una persona de 65 años está totalmente vigente. Es enterrarla en vida cuando le dicen "se acaba el trabajo" o "usted está vieja". Sobretudo con las pensiones en Chile, que son tan malas. Claro, si yo supiera que voy a tener todos los meses un millón de pesos de jubilación, créeme que me voy mañana, viajaría. Pero cuando yo sé que no voy a tener para pagar arriendo, que apenas voy a poder comer, que no voy a tener salud, para eso me muero altiro po"* (Entrevista trabajadora mayor, rubro Intermediación Financiera, 61 años, Julio 2021).

En adición, se agrega como una razón de peso para continuar activos en el sector productivo, el que el trabajo le da sentido a la vida de estas personas:

*"No, no me veo sin trabajar, a menos que me fuera vivir al pueblo. No me gusta estar ocioso"* (Entrevista trabajador mayor, rubro Enseñanza, 64 años, Julio 2021).

“es la sentencia de muerte cuando a una mujer de 60, 65 años le dicen váyase para la casa. Distinto es cuando la persona ya no tiene las capacidades, está enferma, o porque a uno le vienen los achaques, quieran o no quieran. Pero cuando tú estás con toda la vitalidad, es mandarlo a la muerte, porque qué hacís” (Entrevista trabajadora mayor, rubro Intermediación Financiera, 61 años, Julio 2021).

Todos estos elementos, concuerdan con los hallazgos de estudios anteriores (Fundación Casa de la Paz, 2020).

Por último, se sugiere como idea, la inclusión de indemnizaciones por trayectoria de modo que, una vez llegado el proceso de jubilación y pensión, se pueda contar con un bono extra de modo de reconocer todos los años de servicio:

“Un reconocimiento por todos los años prestados, porque uno también no solamente ha trabajado, sino que ha contribuido con ideas, con innovaciones y cosas durante todo este periodo. Entonces me gustaría un reconocimiento así” (Entrevista trabajadores/as mayores, rubro Enseñanza, 63 años, Julio 2021).

## 6.4 Grupos focales con trabajadores/as mayores

Para profundizar en los elementos emergentes de las entrevistas a trabajadores/as mayores, se realizaron grupos focales con este segmento etario. A continuación, se presentan los resultados de esta técnica de producción de información a partir de las categorías de análisis presentadas en la sección de metodología.

## 6.4.1 Contexto empresas

En lo que refiere a resultados sobre cómo son los contextos de las empresas en los que están trabajando o han trabajado estas personas mayores, se presentan dos escenarios contrapuestos. El primero, habla de gratos climas laborales en los cuales hay un reconocimiento de la labor de estas personas reflejado en la apreciación de su experiencia y capacidades. El segundo, habla de espacios de trabajo en los cuales se desvincula personas incluso por políticas de la empresa llegada cierta edad. De este modo, urge diagnosticar de modo particular cada espacio de trabajo de modo de abordar las dificultades que en ellos se plantean desde este punto basal: qué tan amigable son las empresas con la edad.

Un elemento reiterado en las conversaciones con personas mayores tanto en las entrevistas como en los grupos focales guarda relación con que hay ciertas áreas en que la edad pareciera ser un indicador de sabiduría, como lo es el caso del campo educativo o de la salud. En este sentido, pareciera ser que la cultura de la organización guarda relación con el área a la que esta se dedique y, por tanto, un modelo o proceso de acompañamiento para la mejora de prácticas con perspectiva no edadista requiere considerar estos elementos.

Otro aspecto que parece crucial en los relatos de las personas mayores participantes, es la necesidad de que en las empresas que avanzan a una mirada de la inclusión, se considere también la inversión que debe hacerse en capacitaciones, y que estas instancias de formación sean pensadas desde una perspectiva del aprendizaje de adultos y no tengan un tono infantil como le ha ocurrido a algunas personas cuando reciben apoyo en materias tecnológicas.

Por último, en algunas empresas no existe una perspectiva intergeneracional que valore y comprenda el valor de la diversidad de las edades, sino, por el contrario, se crean ambientes de competencia entre personas más jóvenes y trabajadores/as mayores.

## 6.4.2 Capacidades y necesidades de las personas mayores

Sobre la percepción de estas personas sobre sus capacidades para el trabajo llegado los 60 años, se reitera la idea de que con el paso de los años las personas se vuelven más expertas en su quehacer, de modo que las competencias y habilidades se mantienen e incluso fortalecen. No obstante, se reconoce que aparecen nuevos desafíos, principalmente, en el ámbito tecnológico. Ahora bien, esto no se aprecia como un impedimento para seguir vigente en el mercado laboral, sino, una alerta que implica hacerse cargo a través de capacitaciones e instancias de desarrollo profesional.

Otro punto relevado en lo que refiere a capacidades es que la experiencia hace que las personas sean más pacientes y tolerantes para escuchar a otros/as, y al mismo tiempo, más libres para dar su punto de vista y más certeras para encontrar soluciones a problemas que se presentan en el trabajo. En adición, algunos/as reconocen mayor dificultad de memoria, pero al mismo tiempo, más capacidad reflexiva y un aumento del tiempo que se toman para revisar elementos del trabajo en sí para subsanar este cambio. En este sentido a juicio de las y los participantes, la clave de todo cambio en las competencias o habilidades del trabajo está en saber reconocerlas y comunicarlas para buscar soluciones o adecuaciones para ello.

En el caso específico de quienes realizan labores que implican fuerza física, hay un declarado menoscabo de las capacidades para cumplir con ciertas funciones. Sin embargo, esto no se percibe como un impedimento para seguir trabajando, sino como un punto de partida o diagnóstico para buscar las adecuaciones pertinentes.

En relación a las necesidades de las personas mayores, destaca el mantenerse activas y sentirse reconocidas en lo que hacen. Lo anterior, en cuanto en casos más extremos contados por participantes se ha llegado a depresiones y enfermedades de salud física y mental por la inactividad. Todo ello, ligado a esta noción de la centralidad vital del trabajo para este grupo etario comentada en páginas precedentes de este diagnóstico.

Finalmente, y lo que se señala como central, es que cualquier medida tomada haya sido consultada con personas mayores de modo de poder llevar a prácticas que realmente estén relacionadas con las necesidades de sus beneficiarios y que no se basen en simples prejuicios o generalizaciones.



### 6.4.3 Prácticas de gestión de la edad

Si bien a nivel general se señala que no hay prácticas específicas para personas de edad sobre los 60 años, sino que estas se extienden a más grupos (por ejemplo, personas en situación de discapacidad). Asimismo, llama la atención que en donde menos se aprecian prácticas de este tipo destinadas a personas mayores es en espacios de trabajo donde se realizan tareas que demandan esfuerzo físico. A pesar de ello hay algunos elementos que se rescatan a partir del discurso de las y los participantes.

A pesar de lo anterior, se mencionan **prácticas de inserción**, se menciona, por un lado, contar con un porcentaje de inclusión para personas mayores, pues se evidencia que hoy en día los puestos de trabajo para quienes tienen 40 años o más son muy pocos en comparación a la oferta para personas más jóvenes. En esta misma línea, se menciona el eliminar las políticas de empresas que indican que a cierta edad las personas deben ser despedidas. En adición, se explicita que las prácticas de inserción deben considerar desde su creación la situación de salud que eventualmente pueden tener personas mayores. Lo anterior implica que las prácticas de inserción deben tener una perspectiva que considere este elemento, de modo que la inclusión de personas mayores no culmine en una desvinculación de la empresa por no haberse considerado con antelación dichos elementos.

En lo que refiere a **prácticas de retiro del mercado laboral**, se tiene, por un lado, un retiro gradual del mercado laboral, a través de jornadas laborales reducidas y una planificación conjunta con la empresa de esta etapa de la vida. Además, se proponen instancias de capacitación para comprender los desafíos socioemocionales que conlleva la jubilación, sobre todo considerando que hay muchas personas de 60 años o más que, como se ha mencionado anteriormente, tienen su núcleo central de vida en el trabajo.

El permitir mantener los seguros o beneficios sociales al retirarse de la empresa es otra medida que se ha visto en la trayectoria laboral de las y los participantes que resulta beneficiosa, sobre todo considerando los altos costos de la salud en Chile, en conjunto con las bajas pensiones. Asimismo, se observa como práctica la orientación para los programas de caja de compensación y de municipalidades, de modo de abrir la mente a quienes están por jubilar en términos de comprender que el trabajo es una de las tantas actividades que pueden efectuar en sus vidas. Ligado a ello, se propone mejorar los canales de comunicación en las empresas, para que todas y todos estén informados de los beneficios que otorga.

Otra práctica, refiere a este tipo consiste en formar *club de jubilados/as* de las empresas, las cuales cuentan con talleres y que hacen que quienes se han retirado, sigan sintiéndose parte de la organización. Complementando lo anterior, se proponen como ocurre en otros países, retiros vacacionales en los cuales se le enseña a trabajadores mayores y sus parejas un año antes del proceso de jubilación, todo lo que refiere con elementos técnicos de este proceso, pero también, con aspectos socioemocionales de dicho cambio.

Sobre **prácticas de diagnóstico**, solo se indica como un ideal, dado que no se ha apreciado en la práctica, que las empresas consulten a las personas mayores sobre sus necesidades e ideas de solución antes de asumir qué necesitan y cómo resolverlo.

Respecto a **prácticas de desarrollo**, se señala la necesidad de que existan capacitaciones constantes para personas mayores en temáticas en las que se sientan desventajadas, por ejemplo, la tecnología, o cualquier nueva forma de realizar el trabajo que surja en la organización. Esto debe ir de la mano con una mentalidad de la empresa que no vea a las y los trabajadores como “desechables”, sino, por el contrario, comprenda que invertir en sus conocimientos y habilidades genera mejores espacios para todos y todas. Por otro lado, se mencionan suertes de mentorías, en donde trabajadores/as mayores puedan otorgar conocimientos a quienes no los poseen, como también experiencia incluso pensando en quienes les reemplazarán luego de su retiro del mercado laboral.

Haciendo alusión a **prácticas adaptativas**, se menciona la reducción del horario laboral para personas mayores. En adición y cuando el trabajo lo permite, se habla del teletrabajo como opción de espacio laboral, práctica que habría sido relevada únicamente por la pandemia, y que, por tanto, no fue considerada como una iniciativa de las empresas con un foco en la edad antes de la emergencia sanitaria. Por otro lado, si bien no se menciona como una solución, se habla constantemente de que las tareas que demandan esfuerzo físico son difíciles a cierta edad. En este sentido, podría pensarse en la inclusión de apoyos o la reformulación del puesto de trabajo.

Por último, y en línea con las entrevistas al personal de RRHH o gestión de personas de las empresas socias, destacan **prácticas de sensibilización**. En este caso, no se aborda solo la importancia de dar cuenta del aporte que pueden hacer trabajadores/as mayores a las empresas, sino también y sobre todo, de lo enriquecedor que son los espacios intergeneracionales. A su vez, una práctica concreta en esta línea sería instaurar instancias de reconocimiento a la trayectoria y labor cumplida por trabajadores/as mayores.





# Consideraciones finales

En lo que sigue, se presentan conclusiones y consideraciones respecto de los resultados del diagnóstico, como también potenciales ejes de trabajo para las empresas de la región. Estos resultados se presentan en función de las categorías trabajadas, es decir, prácticas y subjetividades. En términos generales, urge sensibilizar a las empresas de la Región Metropolitana sobre la situación e inserción laboral de personas mayores, puesto que a través de la aplicación de este diagnóstico se evidencia que es una temática poco abordada.

## 7.1 Conclusiones sobre las prácticas de gestión de la edad y subjetividades entorno a personas mayores

### 7.1.1 Prácticas de gestión de la edad

#### Relacionadas a Colaboradores/as

- En términos generales, existe un **bajo desarrollo de prácticas de gestión de la edad** en las empresas de la Región Metropolitana participantes. En adición, si bien este no es un estudio representativo de la realidad metropolitana, el que únicamente empresas interesadas en la temática respondan de este modo, permite inferir que la situación es aún más crítica en otras empresas. Esto se desprende a la luz de los instrumentos cuantitativos y cualitativos. No obstante, el escenario no es completamente desalentador, pues al consultar con personas mayores activas en el mercado laboral, como también, a partir de la revisión de literatura que permitió la construcción del sustento teórico de este diagnóstico, se evidencian caminos claros a seguir para mejorar la inserción y condición de personas mayores en las empresas.
- Las *prácticas de inserción* son las de mayor masificación en las empresas participantes, sobre todo en las de mayor tamaño. Sin embargo, esto refiere a la continuación de personas mayores en las empresas tras su edad de pensión y no en procesos específicos de inclusión o de la revisión de programas de reclutamiento sin sesgos edadistas. A su vez, no solo urge fomentar estas prácticas, sino también complementarlas con acciones que permitan la retención del segmento 60+ en las organizaciones, como lo son aquellas de diagnóstico, desarrollo y adaptación. Lo anterior considera, por ejemplo, tener certeza al momento de la contratación de que el cargo cuenta con todas las adaptaciones necesarias en el caso de que la persona contratada tenga alguna condición de salud derivada de su edad o cualquier otra causa. Rubros que, según la muestra pueden ser ejemplos son la Industria Manufacturera metálica y No metálica, en conjunto con la Intermediación Financiera.

- Nutriendo el punto anterior, en el caso de las Empresas Socias se declara **que las personas mayores de la organización** son aquellas que ingresaron hace años atrás, realizando prácticamente toda su trayectoria laboral en la empresa. Esto se reitera tanto en entrevistas como grupos focales. Esto, y en concordancia con la literatura y la investigación empírica, hablaría de las dificultades de este segmento de la población para incorporarse al mercado laboral como trabajadores/as dependientes.
- Sobre las **prácticas de retiro del mercado laboral**, en primer lugar, estas son menores que las de inserción, sobre todo en el rubro del del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, y además, tienen una orientación a la entrega de información técnica y económica, dejando de lado los elementos socioemocionales de dicho proceso. Por ello, una oportunidad de trabajo es comprender dichas prácticas de manera íntegra, para así no limitarlas a una idea de “discriminación” por hostigar a la persona a retirarse, sino por el contrario, a ayudarle a realizar este proceso a partir de una revisión de todas las aristas que conlleva y no solo el elemento económico. Cabe destacar que este es un elemento mencionado ampliamente por las personas mayores activas laboralmente a quienes se les consultó.
- En línea con lo ya dicho, empresas pequeñas destacan por las mayores flexibilidades para sus trabajadores/as cuando están cerca del retiro del mercado laboral (horarios y carga de trabajo), y las empresas más grandes se focalizan en la educación sobre aspectos socioemocionales y técnicos del proceso de pensión (aunque en pocos casos).
- En concordancia con lo ya expuesto, preocupa que el segundo grupo de prácticas en el que se declara mayor omisión en las empresas a partir del instrumento cuantitativo es el que refiere a **prácticas de diagnóstico**, sobre todo en el rubro del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, y en adición, el Comercio y la Enseñanza, pues todo proceso de cambio requiere de una fase inicial en que se diagnostique y conozca a cabalidad la situación que se desea cambiar. Por ello, esto debe verse como una oportunidad de trabajo para y con las empresas, en pos de generar una real perspectiva intergeneracional y de gestión de la edad en la Región Metropolitana.
- La idea recientemente descrita ha sido validada con énfasis por las personas mayores, pues señalan que muchas veces se asumen sus condiciones y necesidades, cuando la clave para una real inclusión es consultar directamente a los y las beneficiarias, cuáles son los elementos a trabajar para lograr una empresa amigable con la edad. Así, no basta que las empresas conozcan el número de personas mayores que hay en ellas (algo que solo sucede como tendencia en las empresas grandes), sino que es indispensable escuchar desde su voz los ajustes requeridos.



- En las prácticas de desarrollo, un hallazgo relevante de las distintas técnicas de producción de información, tiene que ver con que **las prácticas más realizadas guardan relación con la normativa nacional**, como, por ejemplo, el buscar no discriminar por salarios. En este sentido, una política dirigida a personas mayores como trabajadores puede ser un buen mecanismo para incorporar estas prácticas no solo a nivel regional, sino también nacional, pues pareciera ser que la normatividad y legalidad es un claro impulso para el cambio en las empresas. Esto, sobre todo sería fructífero en los rubros que, según la muestra, no poseen gran número de estas prácticas, a saber: Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales, Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, la Construcción, el Comercio y la Enseñanza.
- Otro elemento positivo de las **prácticas de desarrollo**, son las **mentorías** de personas mayores a otras más jóvenes sobre aspectos relacionados con el trabajo, idea que se reitera en los resultados de las técnicas cualitativas de producción de datos. Es menester que estas prácticas se institucionalicen y masifiquen, pues visibilizan y dan voz a un actor que en la mayoría de las prácticas identificadas tanto por la literatura especializada como por el presente diagnóstico le otorgan un rol pasivo. En adición personas mayores indican que el reconocimiento de su trabajo y experiencia es un estímulo e incluso necesidad para seguir realizando sus funciones de la mejor forma posible. Pensando que estas prácticas son más comunes en las medianas y grandes empresas, un buen ejercicio sería masificarlas a las más pequeñas, pues dotan de un rol activo a la persona mayor.
- El último tipo de prácticas, es decir, las de **adaptación**, tienen mayor relación con la pandemia, en cuanto refieren en gran parte al teletrabajo, que con un foco 60+. En este sentido, un escenario de oportunidades para las empresas es contar con beneficios específicos para personas mayores. No obstante, se debe recordar que estas prácticas deben estar en línea con los diagnósticos situados en las empresas en particular; solo de este modo las organizaciones no solo contarán con mecanismos de inclusión, sino también de retención y mantención, sobre todo en los mismos rubros mencionados en las prácticas de desarrollo.
- En las Empresas Socias, destacan **iniciativas a potenciarse y difundirse** en otras organizaciones como lo son las prácticas de sensibilización, la inclusión de voceros o embajadores de personas mayores como grupo prioritario, y la creación de redes de diversidad para trabajar en los distintos grupos prioritarios de la Política de Diversidad e Inclusión.
- Respecto de las **motivaciones** para generar prácticas de gestión de la edad, a partir del discurso de las Empresas Socias destacan el trabajo específico

con personas que actualmente pertenecen al rango 60+, y en una mirada más profunda, la necesidad de reconocer talentos, el valor de un espacio intergeneracional y el construir empresas similares a la realidad nacional.

- En las empresas socias se identifican como **facilitadores** de las prácticas de gestión de la edad el interés por parte de gerencia o liderazgos mayores en la temática, y se señala, en específico en las empresas en las que ya se ha realizado un diagnóstico, la necesidad de encontrar modelos o guías respecto de cómo seguir en este camino de construcción de Empresas con Experiencia. En contraposición, los **obstaculizadores** serían la resistencia al cambio, la falta de tiempo, el no saber qué camino seguir, y los prejuicios respecto de personas mayores instaurados transversalmente en las empresas.

## Relacionadas a Clientes:

- Se debe fortalecer el trabajo en **adaptaciones en los espacios físicos de atención** a los clientes, para que clientes mayores puedan acceder a bienes y servicios en igual condición que personas más jóvenes. Esto, sobre todo en empresas pequeñas y los rubros de la Enseñanza y la Intermediación Financiera, cuando corresponda una atención presencial.
- Se hace necesario que las empresas se hagan cargo de variar las **vías de contacto** con clientes, para asegurar que quienes no tienen acceso a vías digitales (ya sea por edad, nivel socioeconómico o cualquier otro factor) puedan estar en relación con su proveedor de bienes o servicios. Aquello es más crítico en los rubros de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, seguido del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, según la muestra, y en empresas más pequeñas.
- Se observa un trabajo avanzado en **la eliminación de estereotipos de edad en las publicidades**, a partir del discurso de las empresas. Sin embargo, si queremos construir una sociedad con empresas realmente inclusivas, esto debe perpetuarse al igual como se realiza con otros estereotipos, y un rubro importante para realizar aquello, es el de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura y "Otro rubro".
- Se pueden **analizar las Políticas para Personas en Situación de Discapacidad** de modo de hacer converger las adaptaciones para este segmento de la población con aquellas necesidades de personas mayores que sean coherentes con las adaptaciones ya realizadas. Esto aminoraría los nuevos esfuerzos a realizar.

- Prácticas emergentes son, por un lado, la generación de **descuentos específicos** para personas mayores, y la generación de **catastros o diagnósticos** de las y los clientes de la empresa de modo de conocer el número de personas mayores y las necesidades que se desprenden de este segmento etario.

## Relacionadas a Subcontratación y Proveedores:

- Destaca la necesidad de que las empresas que requieren servicios de **subcontratación** se preocupen porque dichas empresas tienen a su vez prácticas de gestión de la edad. Esto es aún más crítico en el caso de las empresas **proveedoras**, lo que, a todas luces, se visualiza como un foco de trabajo para las empresas.

## 7.1.2 Subjetividades en torno a personas mayores

- Existen **prejuicios sobre las habilidades de personas mayores** en contraposición a otras más jóvenes, siendo los más críticos los prejuicio respecto a sus habilidades tecnológicas (sobre todo en los rubros de la Industria Manufacturera No Metálica y el Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones); complicaciones de salud (con mayor presencia en las Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler) y supuestas dificultades para adaptarse al cambio (en el rubro de la Enseñanza principalmente). Sin embargo, destaca que dos prejuicios que según la literatura nacional e internacional son muy fuertes respecto de trabajadores/as mayores se han considerado falsos por la muestra, a saber: que sería un grupo al que le cuesta tomar decisiones, como también, que serían inflexibles o tercios.
- Sobre **creencias positivas de las habilidades de personas mayores**, las que pueden constituirse como una oportunidad se encuentran la capacidad de reflexión; de orden y organización y de habilidades blandas. Todas estas características han sido reconocidas principalmente, por las empresas participantes del rubro de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura.
- Sobre eventuales **complicaciones que significarían las personas mayores para las empresas**, solo se visualiza el que este segmento tendría pérdidas de capacidades con el paso de los años, pero únicamente, en una pequeña parte de las empresas del rubro de la Construcción. Esto último podría indicar que para estas empresas el camino a trabajar en términos de gestión de la edad puede estar más relacionado con la reacomodación de puestos de trabajo. Asimismo, se indica que es falso que las personas mayores sean más costosas para las empresas, sobre todo en aquellas organizaciones del sector de la Intermediación Financiera.

- En adición, los **mayores beneficios que otorgarían las personas mayores a las empresas** son su nivel de cooperación con sus compañeros/as, en especial en los rubros del Comercio al por Mayor y Menor, las Industrias Manufactureras No Metálicas y el Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones; su responsabilidad, siendo marcado en el Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones; su lealtad con la empresa, muy fuerte en la Industria Manufacturera No Metálica y el rubro de la Enseñanza; y su experticia, valorado ampliamente en la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, Todo ello, probablemente, porque quienes trabajan en las empresas a una edad que supera los 60 años, son personas que han ingresado con anterioridad a dichos espacios, generando una trayectoria laboral que implique todos esos elementos. En suma, en las Empresas Socias estas subjetividades se replican.
- A diferencia de lo que ocurre en otros países, especialmente en el primer mundo, **no se visualiza como problema para las empresas** que sus trabajadores/as mayores desatiendan sus funciones por preocuparse únicamente de su jubilación, probablemente porque en Chile ya sea por motivos económicos y/o personales, las personas mayores no quieren dejar de trabajar.

## 7.2 Ejes de trabajo para las empresas de la Región Metropolitana:

A continuación, se detallan líneas o ejes de trabajo para las empresas, según las dimensiones que se han trabajado en el diagnóstico aludido. Como manera de visualizar esquemáticamente cómo se organizan los temas en cada uno de los ejes, se encuentra en el esquema a continuación.



Un **primer eje**, y crucial para las acciones que se puedan adoptar dentro de las empresas, es **aumentar las instancias que diagnostiquen la situación de las personas mayores dentro de estas**, sobre todo, a partir de la generación y difusión de canales que permitan recoger la voz de este grupo etario, y que permita vislumbrar diferencias y similitudes entre los distintos cargos y áreas dentro de una empresa. Un ejemplo exitoso de aquello son los *Focus Group* realizados en una Empresa Socia, los cuales permitieron identificar necesidades más allá de lo que guarda directa relación con el trabajo en sí, pero que tienen relación con una visión integral del o la trabajadora.

A partir del diagnóstico, es posible generar prácticas de sensibilización para romper con supuestos y prejuicios referentes a personas mayores. Un ejemplo práctico de ello son los cursos de formación respecto de estereotipos sobre personas mayores llevado a cabo por una de las Empresas Socias.

En síntesis, este eje consiste en construir un diagnóstico de la situación de personas mayores en la empresa a partir de una mirada lo más completa posible que incluya la voz de distintos actores con variadas características (etarias, de género, cargo, años en la empresa, etc.), y al mismo tiempo, posicionar la temática de personas mayores en las empresas de modo sensibilizando y mitigando y estereotipos.

Un **segundo eje**, tiene relación con la gestión interna de la empresa, en la que se encuentra la construcción de políticas y prácticas específicas para personas mayores como colaboradores/as, proveedores, empresas subcontratistas y clientes. De este modo, y recordando que la centralidad del primer eje consiste en establecer el escenario base en el cual se debe formular el trabajo a realizar, este eje complementa al anterior.

Con lo anterior, para lograr la sensibilización e integración del aludido segmento etario dentro de la empresa, de manera exitosa, se considera positivo **fomentar la inclusión de las personas mayores como grupos protegidos de las Políticas de Inclusión y Diversidad** de las empresas, en cuanto esto genera un marco de acción respaldado y potenciado por la organización, favoreciendo la instauración de políticas de gestión de la edad.

Como punto de partida de lo ya dicho, se encuentra actualizar los procesos de selección y reclutamiento en completitud, es decir, tanto la preparación del personal a cargo de dichos procesos, como la forma de difundir las ofertas laborales, y la revisión y actualización de las normativas de contratación para mitigar los sesgos etarios.

En relación a empresas de **subcontratación y proveedores**, una práctica a implementar es buscar empresas que destaquen por sellos de inclusión, y que presenten una proporción importante de personas mayores entre sus filas.

Todas las vías de contacto (físicas y telemáticas) hacia **clientes** como la profundización de la eliminación de estereotipos en la publicidad son caminos

a seguir por las empresas que no solo generan frutos en la propia organización, sino que además, contribuyen a hacer una sociedad más amigable con personas mayores.

Como **tercer eje**, se encuentra la entrega de información y realización de adaptaciones directas, las que se enfoquen en los procesos de vejez y envejecimiento en el ambiente/espacio laboral de la persona. Dentro de este eje, se encuentran acciones como entrega de información sobre los desafíos psicosociales del retiro laboral, adaptaciones al ambiente y modo de trabajo de las personas mayores, apoyo en la generación de redes de las personas y potenciar mentorías e instancias de capacitación y desarrollo.

Complementar **la información y educación que se brinda a las y los trabajadores respecto de los procesos de pensión, con las consecuencias psicosociales** del retiro del mercado laboral, de modo de entregar información más integral, que considere todos los aspectos de la vida del ser humano, y no únicamente aquello que tiene que ver con lo económico. Esto, es vital, sobre todo pensando que dicho grupo etario considera el trabajo como uno de los pilares de su vida, en el cual incluso se realiza y valida como ser humano. A su vez, dicho eje no debe entenderse como una invitación discriminatoria a las personas mayores para abandonar las empresas, sino como una forma de prepararlas de mejor modo para un proceso que en algún momento debe llegar. Para esto último, es esencial no solo focalizarse en aspectos económicos y técnicos.

**Instaurar prácticas de adaptación** que permitan disminuir carga horaria, laboral, de fuerza, etc. a este segmento de la población, siempre y cuando estas personas estén de acuerdo. Esto, en cuanto son de las prácticas menos ejercidas.

Fomentar la relación con organizaciones externas de modo de **generar redes de apoyo** para personas mayores, esto, dado que este grupo etario ve como el centro de su vida el trabajo, y no se proyecta realmente fuera del mercado laboral.

Finalmente, se propone **continuar potenciando las mentorías, pero incluir también otras instancias de desarrollo y capacitación que pudiesen necesitar las personas mayores**. Esto, solo será posible de visibilizar si se potencia el eje anterior, es decir, el diagnosticar la situación de este grupo etario en las empresas. A su vez, se propone visualizar las contingencias, como el teletrabajo derivado de la pandemia, como una oportunidad para potenciar capacitaciones y actualizaciones en el modo de trabajar.



## 7.2.1 Sobre subjetividades en torno a personas mayores:

Las áreas de trabajo relacionados con subjetividades en torno a las personas mayores se ubican dentro del primer eje del apartado anterior. Esto, debido a que, se transforma en parte del proceso de sensibilización la mitigación o reflexión respecto de subjetividades, como estereotipos positivos o negativos existentes sobre las personas mayores en los espacios de trabajo.

- Considerando clave el mitigar las subjetividades en torno a las personas mayores para mejorar las prácticas que inciden en su inserción y situación laboral, un primer eje de trabajo tiene que ver con **disminuir los prejuicios sobre** las habilidades tecnológicas, la pérdida de habilidades con el paso del tiempo y la capacidad de adaptación al cambio de este grupo etario. Esto, en cuanto son los elementos más comunes dentro de las empresas encuestadas, y, además, responden a habilidades necesarias y valoradas en la vida actual.
- Como segundo eje puede pensarse, el cuestionarse si realmente las personas mayores solo por su edad presentan mayores habilidades de reflexión; de orden y organización; y de habilidades blandas; o si esto es **un estereotipo que perjudicaría a aquellas personas mayores que no calcen con él**. Lo mismo, respecto a que este grupo etario otorgaría cooperación con compañeros/as; lealtad con la empresa; responsabilidad; experticia; y compromiso con el trabajo como beneficio a las empresas.



# Bibliografía

- Bakker, A. B., & Hakanen, J. J. (2019). Engaging aging : A model of proactive work behavior and engagement with increasing age. *The Fun and Frustration of Modern Working Life: Contributions from an Occupational Health Psychology Perspective*, 153-163. Disponible en: [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_498.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_498.pdf)
- Beltrán, J., (2013). *Intergeneracionalidad y multigeneracionalidad en el envejecimiento y la vejez*. Colombia: s.n
- Blanco Prieto, A. (2012). Flexibilidad y competencias profesionales: una perspectiva organizacional integradora. *Icade. Revista De La Facultad De Derecho*, (75), 249-266. Recuperado a partir de <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/336>
- Cambero Rivero, S. (2019). Gestión de la edad en las ENL en Extremadura: la "huella generacional." *Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 16, 31. <https://doi.org/10.5944/comunitania.16.2>
- Cardoso de Souza Rodrigues, A. R., Rodrigues, A. C., & Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto, A. M. (2020). Relaciones laborales para el futuro: políticas de gestión de la edad para la retención de trabajadores de mayor edad. *Cuadernos De Relaciones Laborales*, 38(1), 59-84. <https://doi.org/10.5209/crla.68868>
- CEPAL, N. (2020). Perspectivas de la población mundial 2019: *metodología de las Naciones Unidas para las estimaciones y proyecciones de población*. Población y Desarrollo 132, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.
- Cortés, F., De Tezanos-Pinto, P., Helsper, E., Lay, S., Manzi, J., y Novoa, C., 2020. ¿Se ha reducido la brecha digital en Chile? Diferencias entre acceso, uso y factores asociados al empleo de Internet. *Midevidencias*, 22, 1-6.

- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Cruz Mederos, L. B. (2019). *Influencia de las relaciones intergeneracionales en el desarrollo organizacional de la empresa CEPIL de Ciego de Ávila* [Tesis Doctoral, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología]. <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/12125/Tesis%20de%20sociologia%20%20Laura%20Cruz%20lista%20para%20entregar%2010-6-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz Hurtado, A., Pérez Villar, J., y Ortega Expósito, T. (2020). Relaciones intergeneracionales para un envejecimiento activo y satisfactorio. *Novedades en Población, Número Especial*, 91-104. <http://www.novpob.uh.cu/index.php/NovPob/article/view/445>
- ESE Business School, Universidad de Los Andes. 2019. *Situación Laboral de los adultos mayores en Chile*. Tema de análisis, N°28, Santiago: Centro de Estudios Financieros.
- Fundación Casa de la Paz, (2020). Guías Chile de Derechos humanos y Empresas. Personas Mayores. [online] Santiago de Chile: Fundación Casa de la Paz, pp.1-140. Available at: <<https://ddhh.minjusticia.gob.cl/media/2020/02/GuiaChile-DDHH-y-personas-mayores.pdf>> [Accessed 14 April 2021].
- Garavaglia, E., Marcaletti, F., & Iñiguez-Berrozpe, T. (2020). Action Research in Age Management: The Quality of Ageing at Work Model. *Work, Aging and Retirement*, XX(Xx), 1-13. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa025>
- Garavaglia, E., Marcaletti, F., & Iñiguez Berrozpe, T. (2018). Hacia un entorno laboral saludable e inclusivo. Gestión del envejecimiento en el trabajo a través del Quality of Ageing at Work (QAW-q). *Revista Internacional de Organizaciones*, 20, 197-226. <https://doi.org/10.17345/rio20.197-226>
- Grabowska, B. (2020). STEREOTYPES AND PERCEPTIONS IN SOCIETY OF THE ELDERLY AS A SYMPTOM OF CULTURAL DIFFERENCES IN EUROPEAN, ASIAN AND AMERICAN COUNTRIES. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzenie*, 47(3), 53-63.
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2017). Ageism and the Older Worker: A Scoping Review. *Gerontologist*, 58(2), e1-e14. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Jiménez Guerra, Yaima, & Ruiz González, María de los Ángeles. (2021). Reflections on the Challenges that Higher Education Faces in Times of COVID-19. *Economía y Desarrollo*, 165(Supl. 1), e3. Epub 21 de enero de 2021. Recuperado en 20 de agosto de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842021000200003&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842021000200003&lng=es&tlng=en).
- Kindelan, Yiana & Valle, F. (2019). El envejecimiento laboral y la gestión de la edad en empresas seleccionadas del municipio Santiago de Cuba. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Julio 2019. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/envejecimiento-laboral-empresas.html>
- Marcaletti, F., Iñiguez Berrozpe, T., & Elboj Saso, C. (2019). Bienestar en el

Trabajo y Calidad del Empleo. Resultados del Modelo Quality of Ageing at Work (QAW). *Research on Ageing and Social Policy*, 7, 260-284. <https://doi.org/10.4471/rasp.2019.3919>

Ministerio de Desarrollo Social. 2017. *Adultos Mayores, Síntesis de resultados Casen 2017*. Síntesis de resultados., Santiago: Observatorio Social, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Chile.

Moreno Díaz, J. M. (2017). La gestión del envejecimiento de la población trabajadora en materia laboral y de seguridad y salud. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (136), 99-128.

Nazar, G., & Figueroa, C. A. (2015). Creencias estereotípicas sobre el desempeño laboral de trabajadores mayores en Chile. *Psicoperspectivas*, 14(1), 114-125. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL14-ISSUE1-FULLTEXT-435>

Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. G., & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274.

Oude Mulders, J., Henkens, K., & Van Dalen, H.P. (2018). How do employers respond to an aging workforce? Evidence from surveys among employers, 2009-2017. In S.J. Czaja, J. Sharit, J. James, & J. Grosch (Eds.), *Current and Emerging Trends in Aging and Work*. Springer. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/329371819\\_How\\_do\\_Employers\\_Respond\\_to\\_an\\_Aging\\_Workforce\\_Evidence\\_from\\_Surveys\\_Among\\_Employers\\_2009-2017](https://www.researchgate.net/publication/329371819_How_do_Employers_Respond_to_an_Aging_Workforce_Evidence_from_Surveys_Among_Employers_2009-2017)

Oude Mulders, J., Henkens, K., & Schippers, J. (2017). European Top Managers' Age-Related Workplace Norms and Their Organizations' Recruitment and Retention Practices Regarding Older Workers. *Gerontologist*, 57(5), 857-866. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw076>

Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>

Principi, A., Fabbietti, P. and Lamura, G. (2015), "Perceived qualities of older workers and age management in companies: Does the age of HR managers matter?", *Personnel Review*, Vol. 44 No. 5, pp. 801-820. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2013-0158>

SENAMA. 2018. «Envejecimiento Positivo en Chile.» Servicio Nacional del Adulto Mayor, Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Santiago.

Serrano Argüeso, M. y Ereñaga de Jesús, N. (2019) Prácticas empresariales de innovación social en la gestión de la edad y su aplicación en el ámbito del cooperativismo. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, Primer Cuatrimestre, N° 130, pp. 176-197. <https://doi.org/10.5209/REVE.61636.1>

Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019). Age-diversity practices and retirement preferences among older workers: A moderated mediation model of work engagement and work ability. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG), 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937>

- Straus, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. *Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia. Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.
- Tanguy, L. (2003). De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. E. De la Garza Toledo y JC Neffa. *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*, 111-128. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/neffa/5tanguy.pdf>
- UC; Caja los Andes. 2020. *Chile y sus mayores: V Encuesta de Calidad de vida de la Vejez*. Resultados de encuesta, Santiago: UC - Caja los Andes.
- Universidad de Santiago de Chile (USACH); OTIC del Comercio, Servicio y Turismo. (2016). *Mercado Laboral, Adulto Mayor y Personas Próximas a Jubilarse en Chile: Línea Base y Recomendaciones de Diseño Programático para sectores Comercio, Servicios y Turismo, con foco en mujeres*. (pp. 1-112). Santiago: Universidad de Santiago de Chile (USACH); OTIC del Comercio, Servicio y Turismo. Disponible en: <https://oticdelcomercio.cl/wp-content/uploads/2017/12/EAM-Final.pdf>
- Valdenegro Toro, S. (2017, Diciembre 4). Grandes empresas en Chile son 1% del total, 85% de las ventas y 50% del empleo. *Diario Financiero*. <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/actualidad/grandes-empresas-en-chile-son-1-del-total-85-de-las-ventas-y-50-del/2017-12-01/202741.html>
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. (2015). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of european employers. *Gerontologist*, 55(5), 814-824. <https://doi.org/10.1093/geront/gnu048>
- Vives, A., Gray, N., González, F., & Molina, A. (2018). Gender and ageing at work in Chile: Employment, working conditions, work-life balance and health of men and women in an ageing workforce. *Annals of Work Exposures and Health*, 62(4), 475-489. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxy021>





# Anexos

## 9.1 Anexo 1: Clasificación de rubros en Chile

Agrupación a partir de los rubros económicos especificados en y las actividades y subrubros disponibles en: <https://www.sii.cl/renta/suplemento/2006/indice2006.htm> (páginas 139 a 146)

### A AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVULTURA:

- A.a Cultivos en general; cultivo de productos de mercado, horticultura
- A.b Cría de animales
- A.c Cultivo productos agrícolas en combinación con cría de animales
- A.d Actividades de servicios agrícolas y ganaderos
- A.e Caza ordinaria y mediante trampas, repoblación, act. Servicio conexas
- A.f Silvicultura, extracción de madera y actividades de servicios conexas

### B PESCA:

- B.a Explotación de criaderos de peces y prod. Del mar; servicios relacionados
- B.b Pesca extractiva y servicios relacionados, con las siguientes actividades:

### C EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS:

- C.a Extracción, aglomeración de carbón de piedra, lignito y turba
- C.b Extracción de petróleo crudo y gas natural
- C.c Actividades relacionadas, extracción de minerales metalíferos
- C.d Explotación de Minas y Canteras

**D INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METÁLICAS:**

- D.a Producción, procesamiento y conservación de alimentos
- D.b Elaboración de productos lácteos
- D.c Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
- D.d Elaboración de otros productos alimenticios
- D.e Elaboración de bebidas
- D.f Elaboración de otros productos del tabaco
- D.g Hilanderías, tejedorías y acabado de productos textiles
- D.h Fabricación de otros productos textiles
- D.i Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo
- D.j Fabricación de prendas de vestir; excepto prendas de piel
- D.k Procesamiento y fabricación de artículos de piel y cuero
- D.l Fabricación de calzado
- D.m Aserrado y acepilladura de maderas
- D.n Fabricación de productos de madera y corcho, paja y de materiales trenzables
- D.o Fabricación de papel y productos del papel
- D.p Actividades de edición
- D.q Actividades de impresión y de servicios conexos
- D.r Fabricación de productos de hornos coque y de refinación de petróleo
- D.s Elaboración de combustible nuclear
- D.t Fabricación de sustancias químicas básicas
- D.u Fabricación de otros productos químicos
- D.v Fabricación de fibras manufactureras
- D.w Fabricación de productos de plástico
- D.x Fabricación de vidrios y productos de vidrio
- D.y Fabricación de productos minerales no metálicos N.C.P.

**E INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METÁLICAS:**

- E.a Industrias básicas de hierro y acero
- E.b Fabricación de productos primarios de metales preciosos y metales no ferrosos
- E.c Fundición de metales
- E.d Fabricación de productos metálicos para uso estructural
- E.e Fabricación de otros productos elaborados de metal; actividad de trabajo de metales
- E.f Fabricación de maquinaria de uso general
- E.g Fabricación de aparatos de uso doméstico N.C.P
- E.h Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática
- E.i Fab. Y reparación de motores, generadores y transformadores eléctricos
- E.j Fabricación de aparatos de distribución y control; sus reparaciones
- E.k Fabricación de hilos y cables aislados
- E.l Fabricación de acumuladores de pilas y baterías primarias
- E.m Fabricación y reparación de lámparas y equipo de iluminación

- E.n Fabricación y reparación de otros tipos de equipos eléctricos N.C.P
- E.o Fabricación de componentes electrónicos, sus reparaciones
- E.p Fabricación y reparación de transmisores de radio, televisión, telefonía
- E.q Fabricación de receptores de radio, televisión, aparatos de audio/video
- E.r Fabricación de aparatos e instrumentos médicos y para realizar mediciones
- E.s Fabricación y reparación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico
- E.t Fabricación de relojes
- E.u Fabricación de vehículos automotores
- E.v Construcción y reparación de buques y otras embarcaciones
- E.w Fabricación de locomotoras y material rodante para ferrocarriles y tranvías
- E.x Fabricación de aeronaves y naves espaciales; sus reparaciones
- E.y Fabricación de otro tipos de equipo de transportes N.C.P
- E.z Fabricación de muebles
- E.aa Industrias manufactureras N.C.P.
- E.bb Reciclamiento de desperdicios y desechos

## **F SUMINISTO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA:**

- F.a Generación, captación y distribución de energía eléctrica
- F.b Fabricación de gas, distribución de combustibles gaseosos por tuberías
- F.c Suministros de vapor y agua caliente
- F.d Captación, depuración y distribución de agua

## **G CONSTRUCCIÓN**

## **H COMERCIO POR MAYOR Y MENOR; REPARACIÓN VEHÍCULOS AUTOMOTORES/ ENSERES DOMÉSTICOS**

- H.a Venta de vehículos automotores
- H.b Mantenimiento y reparación de vehículos automotores
- H.c Venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores
- H.d Venta mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes
- H.e Venta al por menor de combustible para automotores
- H.f Venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrata
- H.g Venta al por mayor de materias primas agropecuarias
- H.h Venta al por mayor de enseres domésticos
- H.i Venta al por mayor de productos intermedios, desechos no agropecuarios
- H.j Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales conexos
- H.k Venta al por mayor de otros productos
- H.l Comercio al por menor no especializado en almacenes
- H.m Venta por menor de alimentos, bebidas, tabacos en almacenes especializados
- H.n Comercio al por menor de otros productos nuevos en almacenes especializados
- H.o Venta al por menor en almacenes de artículos usados
- H.p Comercio al por menor no realizado en almacenes
- H.q Reparación de efectos personales y enseres domésticos

**I HOTELES Y RESTAURANTES:**

- I.a Hoteles; campamentos y otros tipos de hospedaje temporal
- I.b Restaurantes, bares y cantinas

**J TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES:**

- J.a Transporte por ferrocarriles
- J.b Otros tipos de transporte por vía terrestre
- J.c Transporte por tuberías
- J.d Transporte marítimo y de cabotaje
- J.e Transporte por vías de navegación interiores
- J.f Transporte por vía aérea
- J.g Actividad de transporte complementarias y auxiliares; agencias de agencia de viaje
- J.h Actividades postales y de correo
- J.i Telecomunicaciones

**K INTERMEDIACIÓN FINANCIERA:**

- K.a Intermediación monetaria
- K.b Otros tipos de intermediación financiera

**L ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER:**

- L.a Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados
- L.b Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de retribución o por contrata
- L.c Alquiler equipo de transporte; Alquiler de otros tipos de maquinaria y equipo
- L.d Alquiler de efectos personales y enseres N.C.P.
- L.e Servicios Informáticos; Mantenimiento y reparación de maquinaria de oficina
- L.f Actividades de Investigación y desarrollo experimental
- L.g Actividades jurídicas y de asesoramiento empresarial en general
- L.h Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades técnicas
- L.i Publicidad
- L.j Actividades empresariales y de profesionales prestadas a empresas N.C.P.

**M ADM. PÚBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACIÓN OBLIGATORIA**

- M.a Gobierno central y administración pública
- M.b Actividades de planes de seguridad social de afiliación obligatoria

**N ENSEÑANZA:**

- N.a Enseñanza preescolar, primaria, secundaria y superior
- N.b Enseñanza de adultos y otros tipos de enseñanza; profesores

**O SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD:**

- O.a Actividades relacionadas con la salud humana
- O.b Actividades veterinarias
- O.c Actividades de servicios sociales

**P OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES**

- P.a Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento
- P.b Actividades de organizaciones empresariales, profesionales y de empleadores
- P.c Actividades de sindicatos y de otras organizaciones
- P.d Actividades de cinematografía, radio y tv y otras actividades de entretenimiento
- P.e Actividades de agencias de noticias y servicios periodísticos
- P.f Actividades de bibliotecas, archivos y museos y otras act. Culturales
- P.g Actividades deportivas y otras actividades de esparcimiento
- P.h Otras actividades de servicios

**Q CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS****R ORGANIZACIONES INTERNACIONALES Y ORGANISMOS EXTRATERRITORIALES**

## 9.2 Anexo 2: Encuesta Diagnóstico Metropolitano sobre la situación de Personas Mayores en las empresas

### Estimado/a participante:

En el marco del proyecto “Empresas con Experiencia” llevado a cabo por la Pontificia Universidad Católica de Chile, financiado por el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago, y realizado en colaboración con SENAMA y CPC, ha sido invitado/a a contestar el presente cuestionario, el cual permitirá diagnosticar la situación laboral de personas mayores de 60 años en la Región Metropolitana, así como también, las prácticas de inserción y gestión de la edad en empresas de la mencionada región.

Contestar este cuestionario no debería tomarle más de 25 minutos. A su vez es completamente anónimo y confidencial, es decir, no será posible identificarle a través de sus respuestas. En adición las respuestas no serán conocidas por nadie más que por el equipo de investigación. Le solicitamos responder con la mayor sinceridad posible, pues la información que nos entregue es sumamente valiosa para mejorar las condiciones de los y las trabajadoras mayores de nuestro país, en un grupo etario cada vez más activo en el mercado laboral.

Para efectos de facilitar la lectura de las preguntas, se utiliza el concepto “trabajador” indiscriminadamente para hacer referencia a todos los géneros. En suma, cuando se indique “trabajador mayor”, nos referiremos a personas de 60 años o más.

Finalmente, ante cualquier duda respecto del estudio y sus resultados puede escribir al correo electrónico de SeniorLab: [seniorlab@uc.cl](mailto:seniorlab@uc.cl)

**¡Muchas gracias por su participación!**

## Caracterización

A continuación, se presentan una serie de preguntas respecto de características suyas y de su empresa. Recuerde que todas las respuestas son anónimas y confidenciales y su uso es exclusivamente investigativo.

1 ¿Con qué género se identifica?

- a Femenino
- b Masculino
- c Otro:

2 ¿En qué rango de edad se ubica?

- a Menos de 30 años
- b Entre 31 y 40 años
- c Entre 41 y 50 años
- d Entre 51 y 60 años
- e Más de 61 años

3 De los siguientes sectores económicos ¿En cuál se clasifica su empresa?

[Lista desplegable]

- a Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura
- b Pesca
- c Explotación de Minas y Canteras
- d Industrias Manufactureras No Metálicas
- e Industrias Manufactureras Metálicas
- f Suministro de Electricidad, Gas y Agua
- g Construcción
- h Comercio al por Mayor y Menor, Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos
- i Hoteles y Restaurantes
- j Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones
- k Intermediación Financiera
- l Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler
- m Administración Pública y Defensa, Planes de Seguridad Social Afiliación Obligatoria
- n Enseñanza
- o Servicios Sociales y de Salud
- p Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales
- q Consejo de Administración de Edificios y Condominios
- r Organizaciones y Órganos Extraterritoriales

4 ¿Hace cuánto tiempo su empresa inició actividades?

- a Menos o igual a 5 años
- b Entre 6 y 10 años
- c Entre 11 y 15 años
- d Entre 16 y 20 años



- e Entre 21 y 25 años
  - f Entre 26 y 30 años
  - g Entre 31 y 35 años
  - h Entre 36 y 40 años
  - i Más de 40 años
- 5 Imaginando un año normal (excluyendo la crisis social y sanitaria) ¿Podría indicar las ganancias aproximadas de su empresa?
- a Entre 0 y 2.400 UF
  - b Entre 2.401 y 25.000 UF
  - c Entre 25.001 y 100.000 UF
  - d Más de 100.001 UF o más.
- 6 ¿Podría indicar cuál es el número aproximado de trabajadores de su empresa? No considere el personal subcontratado.
- 6.a 9 o menos trabajadores
  - 6.b Entre 10 y 49 trabajadores
  - 6.c Entre 50 y 199 trabajadores
  - 6.d 200 trabajadores o más
- 7 En su empresa, ¿existe información sistematizada sobre la productividad de sus trabajadores? marque todas las que correspondan
- a Si
  - b No
- 8 Respecto de la información sobre productividad ¿con cuáles de estas mediciones cuenta su empresa?
- a Existe una medición general de la productividad de la empresa
  - b Existe una medición de productividad de la empresa por áreas o departamentos
  - c Existe una medición de la productividad de cada trabajador.
- 9 En el caso de existir una medición de productividad de los trabajadores de su empresa ¿Existe información desagregada por rango etario?
- a Si
  - b No

### Políticas y Prácticas de Gestión de la Edad

Por favor en esta sección marque cada una de las acciones o instancias que se realizan en su empresa con total sinceridad recordando que este cuestionario es anónimo y confidencial.

- 10 **Aproximadamente**, ¿en su empresa qué proporción de trabajadores tiene 60 años o más? No considere al personal subcontratado.
- a Menos de un 5%

- b Entre un 5% y un 10%
- c Entre un 11% y un 20%
- d Entre un 21% y un 30%
- e Entre un 31% y un 40%
- f Entre un 41% y un 50%
- g Más del 50%
- h En mi empresa no hay trabajadores mayores de 60 años.
- i No sabría responder a la proporción de trabajadores mayores de 60 años.

11 En su empresa respecto de los **procesos de búsqueda y contratación de personal**, con foco en las personas de 60 años o más, ¿cuál o cuáles de estas prácticas se realiza? (Marque todas las opciones que corresponda).

|                          |                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Se contratan personas de 60 años o más que no se han pensionado.                                                                                                                                      |
| <input type="checkbox"/> | Se contrata a personas de 60 años o más que ya se han pensionado.                                                                                                                                     |
| <input type="checkbox"/> | Se crean trabajos específicos para personas de 60 años o más.                                                                                                                                         |
| <input type="checkbox"/> | Se permite que trabajadores que superen la edad legal de jubilación se mantengan trabajando.                                                                                                          |
| <input type="checkbox"/> | Se revisan las ofertas de empleo y las vías de difusión de ellas para asegurar que estén al alcance de personas de 60 años o más.                                                                     |
| <input type="checkbox"/> | Se capacita al personal encargado de contratación de trabajadores para evitar sesgos según la edad de las personas.                                                                                   |
| <input type="checkbox"/> | Se revisan las normativas y reglas de contratación de trabajadores, para evitar que incluyan sesgos de edad.                                                                                          |
| <input type="checkbox"/> | En caso de necesitarlo, cuando se contrata a una persona mayor, se realizan inducciones adaptadas a sus necesidades. Por ejemplo: tamaño de letra legible en documentos o un volumen de voz adecuado. |
| <input type="checkbox"/> | Se realiza otra práctica (por favor indique cual):                                                                                                                                                    |
| <input type="checkbox"/> | No se realiza ninguna de estas prácticas.                                                                                                                                                             |

12 En su empresa en relación a los **procesos de retiro y jubilación**, ¿cuál o cuáles de estas prácticas se realiza? (Marque todas las opciones que corresponda).

|                          |                                                                                                                                              |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | En caso que el trabajador mayor lo requiera, se le permite disminuir su carga laboral compartiendo su puesto de trabajo con otro trabajador. |
| <input type="checkbox"/> | En caso que el trabajador mayor esté pensionado y lo requiera, se le permite continuar trabajando.                                           |
| <input type="checkbox"/> | En caso que el trabajador mayor esté pensionado y lo requiera, se le permite reducir su horario de trabajo.                                  |
| <input type="checkbox"/> | Se informa y educa a los trabajadores mayores sobre el sistema de pensiones.                                                                 |

|  |                                                                                                              |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Se informa y educa respecto de los desafíos sociales y emocionales, asociados al retiro del mercado laboral. |
|  | Se realiza otra práctica (por favor indique cual):                                                           |
|  | No se realiza ninguna de estas prácticas.                                                                    |

- 13 En su empresa respecto del **conocimiento de la situación laboral de trabajadores mayores**, ¿cuál o cuáles de estas prácticas se realizan?: (Marque todas las opciones que corresponda).

|  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Existen registros sobre la cantidad de personas de 60 años o más que trabajan en la empresa.                                                                                                                                         |
|  | Se evalúa y actualiza la oferta de capacitaciones pensando en aquellas que serían más apropiadas para las y los trabajadores mayores.                                                                                                |
|  | Se revisa si el entorno de trabajo es adecuado para personas mayores, por ejemplo, en términos de accesibilidad (escaleras o ascensores, cercanía de los baños) o ergonómicas (mobiliario adecuado para la realización del trabajo). |
|  | Se tiene un registro de incidentes de discriminación hacia personas mayores por parte de otros/as trabajadores.                                                                                                                      |
|  | Se busca que no exista discriminación en los salarios según la edad de la persona.                                                                                                                                                   |
|  | Se consulta de manera regular a trabajadores mayores respecto a su experiencia en la empresa, diagnosticando sus necesidades y elementos a mejorar.                                                                                  |
|  | Existen mecanismos de quejas o reclamos donde trabajadores/as mayores pueden denunciar si se han sentido arbitrariamente discriminados producto de su edad.                                                                          |
|  | Se realiza otra práctica (por favor indique cual):                                                                                                                                                                                   |
|  | No se realiza ninguna de estas prácticas.                                                                                                                                                                                            |

- 14 En su empresa en relación a instancias de **capacitación y desarrollo**, ¿cuál o cuáles de estas prácticas se realizan?: (Marque todas las opciones que corresponda).

|  |                                                                                                                                                    |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Programas de capacitación para personas mayores de 60 años o más, para mejorar la realización de su trabajo.                                       |
|  | Evaluaciones de desempeño e instancias de retroalimentación para personas mayores de 60 años o más, que permitan direccionar el trabajo realizado. |
|  | Se brindan oportunidades de ascenso y promoción a trabajadores de 60 años o más.                                                                   |
|  | Se realiza otra práctica (por favor indique cual):                                                                                                 |
|  | No se realiza ninguna de estas prácticas                                                                                                           |

- 15 En su empresa sobre **adaptaciones en entorno y modo de trabajo** ¿cuá o cuáles de estas prácticas se realizan?: (Marque todas las opciones que corresponda).

|                          |                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | En caso de necesitar personal para trabajar horas extras, se evita solicitar a personas mayores.                                                                       |
| <input type="checkbox"/> | Se da la posibilidad de que trabajadores mayores eviten realizar actividades físicamente demandantes.                                                                  |
| <input type="checkbox"/> | Se da la posibilidad de que trabajadores mayores reduzcan su carga laboral.                                                                                            |
| <input type="checkbox"/> | Trabajadores mayores cuentan con un sistema diferenciado de permisos, licencias y/o vacaciones.                                                                        |
| <input type="checkbox"/> | Se da mayor flexibilidad horaria de la jornada laboral a los trabajadores mayores.                                                                                     |
| <input type="checkbox"/> | Se realizan evaluaciones de salud a trabajadores mayores de manera regular.                                                                                            |
| <input type="checkbox"/> | En caso de que un/a trabajador mayor presente una dificultad física o mental que le impida seguir en su puesto de trabajo, se le ofrece ser reasignado en otro puesto. |
| <input type="checkbox"/> | Se propone que trabajadores mayores teletrabajen cuando su ocupación lo permita.                                                                                       |
| <input type="checkbox"/> | En caso de ser necesario, se adecúa el mobiliario para las personas mayores según sus requerimientos (por ejemplo, instalando sillas ergonómicas).                     |
| <input type="checkbox"/> | Se realizan capacitaciones respecto de los desafíos físicos, cognitivos y emocionales involucrados en el envejecimiento, que podrían afectar el desempeño laboral.     |
| <input type="checkbox"/> | Se realiza otra práctica (por favor indique cual):                                                                                                                     |
| <input type="checkbox"/> | No se realiza ninguna de estas prácticas.                                                                                                                              |

- 16 En relación a la **subcontratación** ¿se busca trabajar con empresas que otorguen trabajo a personas mayores de 60 años?
- Si
  - No hay un interés específico en subcontratar a personas mayores de 60 años
  - No conozco esta información.
  - En mi empresa no se subcontrata.
- 17 Si se busca trabajar con empresas que otorguen trabajo a personas mayores de 60 años ¿se asegura que estas empresas presenten buenas condiciones laborales para las personas mayores?
- Si
  - No
  - No conozco esta información
- 18 Respecto de los **proveedores** de su empresa, ¿se busca trabajar con empresas proveedoras que otorguen trabajo a personas mayores de 60 años?
- Si
  - No hay un interés específico en buscar proveedores que contraten a personas mayores de 60 años
  - No conozco esta información

- 19 Si se busca trabajar con empresas proveedoras que otorguen trabajo a personas mayores de 60 años ¿se asegura que estas empresas presenten buenas condiciones laborales para las personas mayores?
- 1.a Si
  - 1.b No
  - 1.c No conozco esta información
- 20 Respecto de los **clientes** de su empresa ¿Cuál es el público al cuál se dirigen sus servicios o productos?
- 1.a Personas menores de 18 años
  - 1.b Personas de entre 18 y 35 años
  - 1.c Personas de entre 36 y 59 años
  - 1.d Personas de 60 años o más
  - 1.e Todo tipo de personas sin importar su edad
- 21 En el caso que su empresa otorgue productos o servicios que requieran de la presencialidad de sus clientes ¿se han tomado medidas de adaptación del entorno para poder facilitar la experiencia de clientes de 60 años o más? Por ejemplo: adecuación a los baños o implementación de ascensores, creación de filas o sistemas de espera preferenciales, entre otras.
- 1.a Si
  - 1.b No
  - 1.c No conozco esta información
  - 1.d Mi empresa no otorga productos o servicios que implican presencialidad
- 22 En el caso que su empresa tenga dentro de sus **clientes** a personas mayores de 60 años o más ¿se han adoptado medidas especiales para contactar a estos clientes? Por ejemplo, vías telefónicas, correo, o alguna diferente a la vía virtual.
- 1.a Si
  - 1.b No
  - 1.c No conozco esta información
  - 1.d Mi empresa no se contacta con personas de 60 años o más
- 23 ¿Se han tomado medidas para eliminar estereotipos negativos de personas mayores en los mensajes publicitarios de su empresa?
- 1.a Si
  - 1.b No
  - 1.c No conozco esta información

### Características de los trabajadores

En esta sección se presenta una serie de frases en las que se le solicita marcar su grado de acuerdo con total sinceridad.

Pensando en características y capacidades de los trabajadores de su empresa ¿qué tan de acuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones?

1: Muy en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo;  
4: De acuerdo

|                                                                                                                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Los trabajadores mayores destacan por sus habilidades blandas (comunicación efectiva, empatía, buen trato, etc.).                                                                                         |   |   |   |   |
| trabajadores mayores tienen más dificultades para aprender nuevos conocimientos que los trabajadores menores de 60 años.                                                                                  |   |   |   |   |
| En los espacios de trabajo quienes suelen tener mayores dificultades con la tecnología son las personas mayores de 60 años.                                                                               |   |   |   |   |
| En las empresas, las personas mayores de 60 años tienden a aislarse.                                                                                                                                      |   |   |   |   |
| Una tarea que requiere buen trato y buenos modales será mejor desempeñada por una persona mayor a 60 años que por una joven de 60 años.                                                                   |   |   |   |   |
| Una tarea de alta dificultad cognitiva (que implique mucha concentración o procesos complejos de pensamiento) será mejor realizada por una persona menos a 60 años que por una persona mayor a esta edad. |   |   |   |   |
| Las personas mayores de 60 años son más reflexivas que aquellas más jóvenes.                                                                                                                              |   |   |   |   |
| En general, los trabajadores mayores de 60 años tienden a ser tercos o inflexibles en sus ideas.                                                                                                          |   |   |   |   |
| A las personas mayores de 60 años les cuesta más tomar decisiones laborales que a las personas más jóvenes.                                                                                               |   |   |   |   |
| Los trabajadores mayores tienen más habilidades para lidiar con el estrés que los trabajadores menores de 60 años.                                                                                        |   |   |   |   |
| Los trabajadores mayores de 60 años son propensos/as a presentar dificultades de salud.                                                                                                                   |   |   |   |   |
| En una empresa, quienes más se esfuerzan en realizar un buen trabajo son las personas mayores de 60 años.                                                                                                 |   |   |   |   |
| En general, los trabajadores mayores de 60 años son menos productivos que trabajadores más jóvenes.                                                                                                       |   |   |   |   |

Pensando en las ventajas y dificultades para una empresa ¿qué tan de acuerdo se encuentra con las siguientes frases?

1: Muy en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo;  
4: De acuerdo

|                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Es bueno contar con trabajadores mayores dado que suelen ser más expertos que los jóvenes. |   |   |   |   |
| Empleados mayores son más leales con la empresa que los jóvenes.                           |   |   |   |   |
| Los trabajadores mayores son más costosos para las empresas.                               |   |   |   |   |
| Las personas mayores en las empresas están focalizadas en su jubilación.                   |   |   |   |   |

|                                                                                                                                   |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| Entre más edad tenga un trabajador, más consciente estará de la importancia de realizar bien su trabajo.                          |  |  |  |  |
| Los trabajadores mayores son más confiables para las empresas que aquellos más jóvenes.                                           |  |  |  |  |
| Es bueno para la empresa contar con trabajadores mayores, pues son más comprometidos con el trabajo y la empresa que los jóvenes. |  |  |  |  |
| Los trabajadores mayores sufren pérdidas de sus capacidades para la realización de su trabajo.                                    |  |  |  |  |

Respecto de la ejecución de las tareas y la adaptación a los cambios de los/as trabajadores, ¿cuál es su grado de acuerdo con las siguientes oraciones?

**1: Muy en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: De acuerdo**

|                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Las personas mayores lideran mejor los procesos de trabajo que quienes tienen menor edad.               |   |   |   |   |
| Generalmente, la calidad del trabajo de una persona joven es superior al de una mayor.                  |   |   |   |   |
| Un trabajo que requiere un alto nivel de autonomía será mejor realizado por un trabajador mayor.        |   |   |   |   |
| Las personas más jóvenes suelen ser más eficientes que las mayores dada su vitalidad.                   |   |   |   |   |
| En general, las personas mayores son más ordenadas y organizadas que las jóvenes en su trabajo.         |   |   |   |   |
| Las personas mayores tienen una mejor administración del tiempo de trabajo que las personas.            |   |   |   |   |
| Las personas mayores están más orientadas en cumplir sus metas de trabajo que las personas más jóvenes. |   |   |   |   |
| Es más fácil que una persona joven se adapte a los cambios de las empresas que una persona mayor.       |   |   |   |   |

En términos de desempeño de los/as trabajadores, indique su grado de acuerdo con las siguientes oraciones.

**1: Muy en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: De acuerdo**

|                                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Si se requiere trabajar en equipo, es mejor contar con trabajadores jóvenes, pues los mayores son reacios a este tipo de dinámicas. |   |   |   |   |
| A mayor edad del trabajador, menor es su ambición laboral.                                                                          |   |   |   |   |
| Los trabajadores mayores evitan tareas que implican retos o desafíos.                                                               |   |   |   |   |
| Las personas mayores tienden a ayudar a sus compañeros si los/as ven en dificultades.                                               |   |   |   |   |

|                                                                                                                                |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| La crítica y retroalimentación respecto del trabajo realizado es mejor recibida por personas jóvenes que por personas mayores. |  |  |  |  |
| Es más probable que una persona joven desempeñe mejor una tarea que demanda creatividad que una persona mayor.                 |  |  |  |  |
| Las personas mayores tienden a ser más responsables en el trabajo que las personas más jóvenes.                                |  |  |  |  |

Consideraciones finales

Agradeciendo todas sus respuestas, ¿Quisiera agregar algo más a la información ya otorgada?

¿Estaría interesado/a en participar en una fase cualitativa de este estudio para profundizar en maneras de mejorar las condiciones laborales de personas mayores? De ser así, deje su correo electrónico en la siguiente casilla. Recuerde que sus respuestas no serán vinculadas a su correo electrónico y que este cuestionario es confidencial y anónimo.

Por último, como parte del estudio *Empresas con Experiencia*, se realizarán encuentros denominados “Cambiando la mirada, cómo nos transformamos en Empresas con Experiencia” cuyo propósito es generar un proceso de formación-transformación que permita avanzar en el desarrollo de prácticas de inclusión laboral hacia las personas mayores. En el caso de estar interesado/a en participar en ellos, por favor, indique su correo electrónico para mayor información:



## 9.3 Anexo 3: Pauta entrevistas a personal asociado a Recursos Humanos en Empresas socias

### Datos de registro del equipo de investigación:

- Nombre Entrevistador/a:
- Fecha:
- Hora de inicio:
- Hora de término:
- Empresa (uso interno):
- Cargo:

### Protocolo de Presentación:

Muy buenos(as) (días/tardes), mi nombre es (...). Muchas gracias por participar en este diagnóstico metropolitano de la situación e inserción laboral de personas mayores. El objetivo de esta entrevista es conocer la forma en que su empresa ha abordado el envejecimiento de la población en edad de trabajar, y su percepción al respecto, de modo de comprender desde su propia organización, cuál es el camino tomado, las razones de ello y sus intereses e inquietudes al respecto. Para facilitar el análisis de esta información, nuestra conversación será grabada en los términos explicitados en el documento de consentimiento informado que usted nos ha hecho llegar firmado.

### Preguntas:

#### I Contexto empresa:

Para comenzar y situar la entrevista, quisiéramos saber algunos datos generales de su empresa y sus trabajadores y trabajadoras, a modo de contexto, en este sentido:

- 1 ¿Podría indicar la cantidad de trabajadores/as?
- 2 ¿Podría describir el clima laboral entre los/as trabajadores/as de su empresa?  
¿Existe alguna diferencia en la relación entre trabajadores/as de distintas edades? *Por ejemplo: trabajadores mayores no comparten con personas*

*más jóvenes o las personas comparten entre sí sin importar su edad y son otros elementos como el cargo o el departamento por nombrar algunos, lo que hace que las personas interactúen o no en su empresa.*

## II Prácticas de gestión de la edad:

Ahora, pensando en la búsqueda de ser una empresa más amigable con las personas mayores, podría comentarnos:

- 3 ¿De dónde surge este interés?
- 4 Desde la literatura nacional e internacional se han indicado tipos de prácticas que favorecen la situación e inclusión laboral de personas mayores en las empresas, como usted debe saber y como pudo apreciar en el cuestionario que contestó. Dentro de esta clasificación se encuentran las **prácticas de inserción**, es decir, todo lo que tiene que ver con la contratación y creación de puestos de trabajo para personas mayores; las **prácticas de retiro** referentes a los procesos de jubilación y pensión; las **prácticas de diagnóstico** que buscan conocer la situación propiamente tal de las personas mayores en las empresas; las **prácticas de desarrollo** que tienen que ver con los procesos de capacitación; y por lo último, las **prácticas adaptativas** que guardan relación con los cambios que se han realizado para facilitar el trabajo de quienes tienen más años. En este sentido, y pensando en el trabajo realizado en su empresa ¿Qué medidas o estrategias se han tomado? ¿Existe otro tipo de prácticas que no le hayamos mencionado?

*Si se han tomado medidas, preguntar por cada una de las mencionadas:*

- 1.a ¿Qué objetivo se persigue con estas prácticas?
- 1.b ¿Cómo surgen estas prácticas o estrategias? Sondear: ¿Qué actores fueron considerados para la construcción de estas prácticas?
- 1.c ¿Quién o quiénes las impulsan?
- 1.d ¿Qué dificultades ha encontrado en la incorporación de estas prácticas?
- 1.e ¿Qué considera que facilitaría la ejecución de estas prácticas?
- 1.f ¿Existe alguna línea o plan de trabajo que se espera seguir para profundizar en estas prácticas? ¿Qué necesidades vislumbra para seguir este camino?

*Si **no** se han tomado medidas, preguntar:*

- a ¿Considera importante comenzar a incorporar estas prácticas en su empresa? ¿Por qué?
- b ¿Qué elementos siente que han obstaculizado la ejecución de prácticas pensadas para personas mayores?
- c ¿Qué elementos considera necesarios de incorporar para cambiar esta situación?

## III Prácticas con foco en clientes:

Ahora traslademos el centro a los y las clientes:

- 5 ¿Existe un interés específico de la empresa por llegar al público de personas

mayores o se busca llegar a todo público sin distinción? Si la respuesta es sí:  
¿Podría nombrar ejemplos de medidas que se han realizado en esta línea?  
¿Cómo surgen este interés?

6 ¿En su producto o servicio, o en la experiencia del cliente, se han realizado adaptaciones para el público mayor? ¿Cuáles? ¿Por qué?

7 ¿Existen canales de comunicación con sus clientes? ¿Hay adaptaciones específicas de estos canales para personas mayores? ¿Por qué se han desarrollado estas adaptaciones?

8 ¿Existe otra práctica o medida con foco en las personas mayores como clientes que usted considera importante de mencionar?

#### **IV Subjetividades:**

Ahora, quisiéramos saber, en pocas palabras:

9 ¿Cómo describiría al típico persona mayor que trabaja?

10 ¿Cómo describiría al típico persona mayor que es cliente de su empresa?

#### **V Cierre de la entrevista:**

11 Para terminar, ¿Quisiera agregar algo más a lo conversado?

¡Muchas gracias por su participación! Recuerde que, ante cualquier consulta de esta entrevista o del estudio en general, puede contactarnos al correo del SeniorLab que aparece en el documento de consentimiento informado.

## 9.4 Anexo 4: Pauta entrevistas a trabajadores/as de 60 años o más

### Protocolo de presentación:

Muy buenos [días/tardes], mi nombre es [nombre y apellido], investigador/a de la Universidad Católica de Chile, y junto con mis compañeras y compañeros de equipo del proyecto de investigación “Empresas con Experiencia”, primero quiero agradecerle por participar en esta instancia. Segundo, responder a la pregunta ¿Para qué le hemos solicitado estar aquí hoy para esta conversación? La respuesta es, para saber su opinión sobre cómo sus empresas tratan a sus trabajadores mayores. Esto, porque el fin de la investigación que estamos realizando es generar un modelo de acompañamiento a las empresas para que sean más acertadas en las decisiones que tomen para cubrir las eventuales necesidades de las personas cuando envejecen y continúan trabajando.

Antes de comenzar la conversación, queremos ser super enfáticos en que esta instancia es confidencial, es decir, nunca aparecerá su nombre o empresa en ningún medio o publicación. Además, ninguna persona fuera del equipo de investigación de la Universidad Católica va a saber quién participó y señaló las ideas que nos comenten. Por ello les pedimos la mayor confianza y sinceridad posible, pues tanto este equipo de investigación como la Universidad, es una institución seria y jamás divulgaría esta información sin su explícito permiso. En esta misma línea, le pedimos permiso para grabar la reunión, solo para fines investigativos. La grabación solo será conocida por mí y mi compañera y su función es ayudarnos con el posterior análisis, que nuevamente, no requiere de sus nombres ni empresas.

No está de más recordar que como preguntamos por su opinión, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todo lo que pueden decir es valioso para la investigación. Además, debemos destacar que esta entrevista no tiene

ningún riesgo para ustedes, y ante cualquier consulta posterior, pueden escribir al correo del Serniolab: seniorlab@uc.cl

### Preguntas de caracterización:

- Para comenzar quisiera saber su Edad, cargo, años en su empresa.

### Prácticas de diagnóstico y percepción

- En términos generales:
  - ¿Cómo considera que son las relaciones entre los/las trabajadores de su empresa?
  - ¿Le acomoda su forma de trabajo? ¿por qué?
- Ahora, más específicamente:
  - ¿Cree usted que a su edad tiene capacidades distintas para el trabajo que realiza, que cuando era más joven? O, en realidad ¿se sienten igual que siempre? O ¿Ha notado esto en algún compañero de trabajo que sea mayor?
  - Si nota alguna diferencia ¿Cuál sería?
  - ¿En su empresa se le ha hecho esta misma pregunta o alguna parecida? Si es así, ¿cómo se le preguntó? En charlas, de manera privada o ¿cómo?

### Prácticas de adaptación

*Si reconoce diferencias:*

- ¿En su empresa se le ha ofrecido cambiar sus condiciones de trabajo para hacer más llevadero el trabajo? (*Especificar en función de las necesidades que las personas comentaron*) y/o ¿existen instancias en las que usted puede manifestar que necesita algún cambio?
- ¿Le han dado facilidades en el modo de trabajo respecto de sus compañeros/as más jóvenes? Por ejemplo, facilidad para elegir el horario de trabajo o más licencias o permisos si los requiere. disminución de su carga laboral.

*Si no reconoce diferencias:*

Poniéndonos en el caso de que llegase a tener alguna situación que requiera adaptaciones en su trabajo:

- ¿Existen instancias en las que usted puede manifestar que necesita algún cambio para hacer su trabajo?
- ¿Le han dado facilidades en el modo de trabajo respecto de sus compañeros/as más jóvenes? Por ejemplo, facilidad para elegir el horario de trabajo o más licencias o permisos si los requiere. disminución de su carga laboral.

### Prácticas de inserción

- Ahora pensando en los procesos de contratación: ¿Considera que en su empresa se contrata más que nada a personas jóvenes o también se incluye a personas mayores? Si se incorporan personas mayores ¿Qué tan mayores?

- ¿Considera que su empresa da oportunidades para que las personas en edad de jubilación sigan trabajando o sienten que se les invita a retirarse?

### Prácticas de retiro del mercado laboral

- Pasando al tema del retiro y la jubilación ¿Su empresa le ha comunicado sobre cambios en su situación laboral cambiará una vez que cumpla la edad de jubilación? Si ha sido así ¿qué se le ha dicho?
- Y específicamente sobre los pasos necesarios a seguir para retirarse del mercado laboral ¿Qué cosas le han comentado en su empresa?
  - *Sondear:* ¿En su empresa se le han informado algo sobre el proceso de pensión?
- Y como penúltima pregunta, ¿Qué cree que pasará una vez que se retire del mercado laboral? ¿cómo se imagina su vida?

### Necesidades

- Para finalizar, y en función de todo lo que hemos podido conversar y conocer, ¿qué cosas mantendría o cambiaría respecto de su situación laboral actual dentro de la empresa?

### Cierre

- Como última pregunta, ¿Hay algo que le gustaría agregar que no hayamos conversado en esta reunión?

Para terminar, no nos queda más que agradecer su participación, recordarles que ante cualquier duda pueden contactarnos al correo [seniorlab@uc.cl](mailto:seniorlab@uc.cl)  
Muchas gracias y que tengan buen [día/tarde]

## 9.5 Anexo 5: Pauta de grupo focal de trabajadores/as de 60 años o más

### Protocolo de presentación:

Muy buenos *[días/tardes]*, mi nombre es *[nombre y apellido]*, investigador/a de la Universidad Católica de Chile, y junto con mis compañeras y compañeros de equipo del proyecto de investigación “Empresas con Experiencia”, primero quiero agradecerles por participar en esta instancia. Segundo, responder a la pregunta ¿Para qué les hemos solicitado estar aquí hoy para esta conversación? La respuesta es, para saber su opinión sobre cómo sus empresas tratan a sus trabajadores mayores. Esto, porque el fin de la investigación que estamos realizando es generar un modelo de acompañamiento a las empresas para que sean más acertadas en las decisiones que tomen para cubrir las eventuales necesidades de las personas cuando envejecen y continúan trabajando.

### Preguntas:

- 1 ¿Podría indicar su nombre, un resumen de su trayectoria laboral, cuánto tiempo lleva en su lugar de trabajo y su motivación o interés para participar en este focus?
- 2 ¿Percibes alguna transformación en tus habilidades y competencias laborales antes y después de haber llegado a tu edad?
- 3 ¿Cómo crees que los demás perciben tu desempeño laboral?
- 4 ¿Qué acciones amigables con la edad deberían realizarse en un lugar de trabajo?
- 5 ¿Tiene su lugar de trabajo acciones amigables con la edad?
- 6 ¿Qué acciones deberían evitarse dentro de una empresa que se considere amigable con la edad?
- 7 ¿Cómo te proyectas a cercano y largo plazo? ¿por qué?







