

ANEXO N°45 INFORME FINAL



Serie Proyectos de Investigación e Innovación Superintendencia de Seguridad Social Santiago - Chile

**Proyecto SUSESO ID107 “Factores que facilitan la inclusión efectiva
de personas mayores en los equipos de trabajo”**

INFORME FINAL

Autores:
Ignacio Cabib, PhD
María Isabel Vera

Pontificia Universidad Católica de Chile
Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento

Año publicación

2025



SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL SUPERINTENDENCE OF SOCIAL SECURITY

La serie Proyectos de Investigación e Innovación corresponde a una línea de publicaciones de la Superintendencia de Seguridad Social, que tiene por objetivo divulgar los trabajos de investigación e innovación en Prevención de Accidentes y Enfermedades del Trabajo financiados por los recursos del Seguro Social de la Ley 16.744.

Los trabajos aquí publicados son los informes finales y están disponibles para su conocimiento y uso. Los contenidos, análisis y conclusiones expresados son de exclusiva responsabilidad de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente la opinión de la Superintendencia de Seguridad Social.

Si requiere de mayor información, sobre el estudio o proyecto escriba a: investigaciones@suseso.cl.

Si desea conocer otras publicaciones, artículos de investigación y proyectos de la Superintendencia de Seguridad Social, visite nuestro sitio web: www.suseso.cl.

The Research and Innovation Projects series corresponds to a line of publications of the Superintendencia of Social Security, which aims to disseminate the research and innovation work in the Prevention of Occupational Accidents and Illnesses financed by the resources of Law Insurance 16,744.

The papers published here are the final reports and are available for your knowledge and use. The content, analysis and conclusions are solely the responsibility of the author (s), and do not necessarily reflect the opinion of the Superintendencia of Social Security.

For further information, please write to: investigaciones@suseso.cl.

For other publications, research papers and projects of the Superintendencia of Social Security, please visit our website: www.suseso.cl.

Superintendencia de Seguridad Social
Huérfanos 1376
Santiago, Chile



Proyecto SUSESO ID107 “Factores que facilitan la inclusión efectiva de personas mayores en los equipos de trabajo”

PREPARADO POR: Ignacio Cabib y María Isabel Vera
Pontificia Universidad Católica, Centro UC Estudios de
Vejez y Envejecimiento

Enero 2025

I. Agradecimientos

Los autores desean expresar su agradecimiento a todas las personas y organizaciones que hicieron posible el desarrollo de este estudio. En particular, agradecemos:

A la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) por su respaldo y financiamiento.

A la Mutual de Seguridad CChC por su acompañamiento y apoyo en la realización de esta investigación.

A las empresas participantes, cuyo compromiso fue fundamental para obtener t reconstruir información valiosa para este estudio.

A los participantes de las entrevistas y grupos focales, quienes generosamente compartieron sus experiencias y perspectivas.

Al Centro UC de Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE UC) por su soporte logístico y académico.

A la Pontificia Universidad Católica de Chile por proporcionar el marco institucional necesario para llevar a cabo este proyecto.

Este informe se realiza en el marco de la realización del proyecto adjudicado por el Dr. Ignacio Cabib, ID 107 “Factores que facilitan la inclusión efectiva de personas mayores en los equipos de trabajo”, en el marco de los fondos concursables de Investigación e Innovación en Prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales del año 2023 de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO).

Tabla de contenido

I. Agradecimientos	4
II. Resumen	6
III. Presentación	7
IV. Marco Teórico	9
4.1. Envejecimiento y trabajo.....	9
4.2. Motivaciones y desafíos del trabajo en la vejez	10
4.3. Experiencias exitosas de trabajo con personas mayores	11
V. Revisión de datos secundarios	13
5.1. ¿En qué trabajan hombres y mujeres 50+?.....	13
5.2. ¿Cómo trabajan hombres y mujeres 50+?	17
VI. Componente cuantitativo	20
6.1. Análisis de Resultados Univariados y Bivariados.....	21
VII. Componente cualitativo	34
7.1. Técnica de análisis	37
7.2. Entrevistas a ejecutivos	39
7.3. Grupos focales con trabajadores mayores	47
VIII. Guía de Buenas Prácticas	55
IX. Reflexiones finales y recomendaciones	61
9.1. Tipología de trabajadores mayores en espacios laborales formales	61
9.2. Reflexiones y propuestas	62
X. Referencias	65
XI. Anexos	69

II. Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar los factores que facilitan la inclusión efectiva de personas mayores en los equipos de trabajo. Se empleó una metodología mixta que combinó el análisis de datos cuantitativos mediante encuestas a trabajadores mayores de 50 años y cualitativos mediante entrevistas y grupos focales con trabajadores y ejecutivos de diversas organizaciones. Entre los principales hallazgos destacan las barreras que enfrentan las personas mayores, como los estereotipos de edad y la informalidad laboral, así como sus contribuciones significativas en términos de experiencia, compromiso y productividad. Asimismo, se identificaron cinco perfiles principales de trabajadores mayores que reflejan sus diversas motivaciones, condiciones laborales y trayectorias. Este análisis sugiere la necesidad de implementar estrategias organizacionales inclusivas, como planes de retiro gradual, mentorías intergeneracionales y políticas de flexibilidad laboral, para promover un entorno más equitativo y aprovechar plenamente el potencial de esta población en el mercado laboral.

III. Presentación

El presente documento realizado por los investigadores del Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento –CEVE UC– de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Dr. Ignacio Cabib y María Isabel Vera, contiene los resultados de la investigación Proyecto SUSESO “Factores que facilitan la inclusión efectiva de personas mayores en los equipos de trabajo”, llevada a cabo con fondos concursables de la Superintendencia de Seguridad Social, apoyado por la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción.

El objetivo general del estudio fue analizar las dinámicas y factores que contribuyen a la inclusión de personas mayores en entornos laborales diversos por medio de un estudio de casos, para orientar lineamientos que promuevan una participación activa, respetuosa y saludable de la población mayor en los equipos de trabajo.

Los objetivos específicos (OE) que se desprendieron del objetivo general son los siguientes:

- **OE1.** Identificar los principales sectores, rubros y labores en los que se desarrollan las personas mayores que trabajan de manera formal, develando las brechas de inclusión entre ellos.
- **OE2.** Analizar los estereotipos de edad, actitudes y comportamientos asociados al envejecimiento en los equipos de trabajo en diversos estamentos organizacionales (directivos, ejecutivos, administrativos, etc.) y su asociación con la salud de las personas trabajadoras mayores.
- **OE3.** Perfilar y explorar los tipos de trabajadores mayores, sus características, necesidades, desafíos y expectativas respecto de la diversidad de edad e intergeneracionalidad en los equipos de trabajo, contrastando grupos de empresas.
- **OE4.** Evaluar la presencia o ausencia de prácticas para la inclusión de las personas mayores en los equipos de trabajo junto con el bienestar laboral asociado, contrastando por estamentos y grupos de empresas.
- **OE5.** Desarrollar un documento de recomendaciones y buenas prácticas para la promoción de entornos laborales diversos e inclusivos para la población mayor, explorando formas de difusión alternativas.

De esta manera, la investigación, realizada entre los meses diciembre de 2023 y noviembre de 2024, se estructuró a partir de cuatro componentes:

1. Componente de revisión de datos secundarios
2. Componente cuantitativo
3. Componente cualitativo
4. Componente práctico: guía de buenas prácticas

El primer componente consistió en una revisión en profundidad de la literatura de investigación científica e investigación aplicada sobre trabajo entre personas mayores, y se corresponde con el primer objetivo específico. Asimismo, en este primer componente también analizamos datos estadísticos de la Encuesta

Casen 2022 para obtener cifras actualizadas sobre empleabilidad en segmentos etarios mayores y su experiencia laboral.

El segundo componente fue una investigación cualitativa que incluyó entrevistas con ejecutivos y directores de organizaciones formales, así como grupos focales con trabajadores de 50 años o más, también pertenecientes a organizaciones formales. Estos instrumentos se explican en la siguiente sección.

El tercer componente consistió en una investigación cuantitativa en la que desarrollamos una encuesta a trabajadores dependientes de 50 años o más, y analizamos en profundidad los resultados obtenidos. La encuesta se tituló “Encuesta de inclusión de personas mayores en espacios de trabajo formal” (EFEP), e indagó en aspectos tales como estereotipos respecto de la edad al interior de los espacios laborales, necesidades, y percepciones de liderazgos de los trabajadores mayores en las organizaciones en las que trabajan. Los detalles de esta encuesta se explican en la siguiente sección.

Finalmente, el cuarto componente consiste en la elaboración del presente documento de recomendaciones y buenas prácticas basado en la evidencia de nuestra investigación cualitativa y cuantitativa, de estudios de otros autores e investigaciones, así como en nuestras propias conclusiones y reflexiones derivadas de la investigación realizada en el CEVE UC, principalmente a partir de nuestras lecturas sobre trabajo intergeneracional y flexible para personas mayores.

En concreto, la estructura del informe es la siguiente. En primer lugar, presentamos un resumen ejecutivo. Posteriormente incluimos los hallazgos identificados en cada uno de los componentes: de revisión de datos, de análisis cuantitativo y de análisis cualitativo, y finalmente cerramos el informe con un apartado de reflexiones finales.

IV. Marco Teórico

4.1. Envejecimiento y trabajo

Como en gran parte del mundo, Chile se enfrenta a un cambio demográfico significativo con el envejecimiento de su población y con ello, de sus trabajadores, suponiendo uno de los mayores desafíos en el siglo XXI (Bazo, 2012; Jeffery et al., 2022). Esto abre la oportunidad para que muchas personas trabajen durante más tiempo y cambien también sus trayectorias laborales (Commonwealth of Australia, 2013).

El aumento sostenido en la longevidad, resultado de mejoras en la calidad de vida, acceso a servicios de salud, incremento de la escolaridad, y mejores condiciones ambientales, ha llevado a un cambio en la estructura demográfica, con un marcado incremento en el número de personas mayores de 50 años (Green, 2009). Este envejecimiento acelerado, según las proyecciones del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo (2021) y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2022), anticipa que para el año 2050 el grupo de 60 años o más casi duplicará su tamaño, alcanzando aproximadamente el 30% de la población total en Chile.

En efecto, Chile es uno de los países con la fuerza laboral más envejecida en Sudamérica, superando la edad mediana de países como Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2021). Esto implica, por lo tanto, que debe existir mayor preparación para envejecer de cara a una población que en un futuro será muy distinta a la que existe en el presente: serán personas con mayores niveles educativos, mayor digitalización y una expectativa de vida aún mayor (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2021).

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo - ENE (2023), el último trimestre móvil da cuenta que 3 de cada 10 personas de 60 años o más se encuentra activo dentro de la fuerza laboral. Asimismo, un 1,7% de las personas mayores se encuentra desocupado, esto es, quienes se encuentran disponibles y son capaces de trabajar, pero no han encontrado un empleo. Pese a que la tasa de ocupación en la población mayor enfrenta un retroceso postpandemia, con cifras similares a las observadas en 2010, la ocupación en este segmento va recuperándose lenta pero progresivamente (Observatorio del Envejecimiento, 2022).

Una preocupación frente a ello, no obstante, es la calidad de las plazas de trabajo que se van recuperando. En este sentido, los datos recientes de la ENE (2023) indican un crecimiento de la informalidad en los hombres de 65+ años, es decir, quienes ya se encuentran en edad de retiro formal del mercado laboral.

Asimismo, destaca particularmente la importante brecha de género existente en esta materia. Las mujeres alcanzan cifras similares de ocupación informal cinco años antes que los hombres, es decir, a partir de los 60 años. Esta brecha de género se ve profundizada por las lagunas previsionales que enfrentan las mujeres debido a su rol predominante en el trabajo de cuidados a lo largo de sus vidas. Esta situación se agrava aún más debido a la falta de políticas y sistemas de seguridad social que valoren y compensen adecuadamente este tipo de trabajo. Como resultado, las mujeres enfrentan una mayor vulnerabilidad económica en la vejez, ya que sus pensiones suelen ser significativamente menores que las de los hombres, reflejando así una inequidad estructural arraigada en el sistema socioeconómico actual (véase pág. 5 para mediana de pensiones en hombres y mujeres).

De esta manera, la población mayor de mujeres representa una agudización de la informalidad (SENCE y ASIMET, 2019), en parte, producto del denominado modelo *breadwinner* o del “hombre proveedor”, a partir del cual los hombres son quienes a menudo generan los ingresos económicos principales para el hogar mientras las mujeres se encargan de la crianza y los cuidados de diversos familiares (ONU Mujeres & CEPAL, 2021).

Respecto al cese del trabajo, la evidencia internacional da cuenta que, en 2020, la edad media normal de jubilación de los países OCDE era igual a 64,2 años para los hombres y 63,4 años para las mujeres (OCDE, 2021). Chile, en este caso, sería el quinto país con un promedio más alto en jubilación efectiva, con 67,7 años para los hombres y 67 años para las mujeres, sugiriendo una prolongación mayor en el mercado laboral para mujeres considerando que su edad de jubilación legal son 60 años y para hombres 65 (SENCE y ASIMET, 2019).

Cabe destacar que, si bien la jubilación anticipada, es decir, retirarse del trabajo antes de la edad formal de jubilación, tiene consecuencias positivas para la salud en países con sistemas de bienestar social sólidos, en países como Chile, con un modelo económico más bien neoliberal, las personas mayores enfrentan dificultades financieras y de acceso a la atención médica (Cabib et al., 2020).

Adicionalmente, se anticipa que la esperanza de vida tendrá un aumento de manera que las personas mayores de 80 años representarán un 9% de la población total, y el segmento 60+ un 28%, lo cual plantea nuevos desafíos en torno a una sociedad longeva (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2023a).

4.2. Motivaciones y desafíos del trabajo en la vejez

Diversos factores inciden en la participación de trabajadores de mayor edad en el mercado laboral. Por un lado, se observa un impulso debido a la insuficiencia de las pensiones privadas. Más allá de la discusión del potencial cambio en la edad de jubilación, hoy 7 de cada 10 personas de 60 o más años declara que la principal motivación para mantenerse activos laboralmente es por necesidad económica (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2023). Esta realidad se explica en parte por la estructura del sistema de pensiones en Chile que descansa en una lógica de capitalización individual, donde el financiamiento y/o las condiciones de adquisición para tener derecho a una pensión de jubilación se basan en las contribuciones que realizan los trabajadores durante sus vidas (Cabib et al., 2020). Esto ha generado que, sin considerar el subsidio público de la Pensión Garantizada Universal (PGU) u otro tipo de subsidios entregados por el Estado de Chile, la pensión mediana en el mes de enero de 2024 para hombres sea igual a \$159.333, mientras que para mujeres sea igual a \$38.158 (Superintendencia de Pensiones, 2024).

No obstante, y pese a las carencias económicas que denota la vejez (Galkuté y Herrera, 2020), se debe destacar que sólo un tercio de la población mayor dejaría de trabajar aun cuando tuviera la necesidad económica, y quienes se mantienen trabajando lo hacen porque le agrada su trabajo, motivos que presentan mayores preferencias a medida que aumenta la edad (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2023b).

Estudios han mostrado que el trabajo puede resultar un espacio grato y satisfactorio relacionado con la autorrealización personal (Cunningham et al., 2015) y la estimulación intelectual (Bennett, 1999). Las actividades laborales recurrentes y realizadas de forma saludable demuestran que las personas mayores pueden enfrentarse a nuevos desafíos y aprendizajes (Hollywood et al., 2003), y que por lo tanto existiría muchas veces un prejuicio basado en la edad sobre lo que pueden y no pueden hacer las personas mayores, o aquellas que están en una edad próxima a la edad legal de jubilación.

En efecto, cuando las condiciones laborales son buenas, respetuosas y saludables, más aún cuando se tiene un círculo familiar de apoyo (Cheung & Wu, 2012), se puede continuar explorando la vocación (Büsch et al., 2010) y mantener mejores niveles de autonomía (Korsakien et al., 2017), así también como estas actividades incrementan el contacto social cotidiano (Galkute y Herrera, 2020), disminuyendo los niveles de soledad y aumentando los vínculos sociales (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2023c).

4.3. Experiencias exitosas de trabajo con personas mayores

Las discriminaciones laborales que sufren las personas mayores y los detrimentos que esto tiene para ellas en términos de salud tanto física como mental (Truxillo et al., 2015, Pothisiri, 2021), así como en su bienestar integral (Lau 2008; Cabib, Azar y Guerra, 2021; Baxter et al., 2021; Min, Ailshire & Eileen, 2016), han concientizado y motivado a organizaciones de diversos países a impulsar iniciativas de integración de personas mayores en el mundo laboral, ya sea incrementando la cantidad de trabajadores mayores y/o mejorando la gestión de las diferencias etarias al interior de las empresas u organizaciones.

En Chile, la iniciativa “Empresas con Experiencia” de SeniorLab UC y el Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE), de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y financiado por el Gobierno Regional Metropolitano, fue una iniciativa pionera que tuvo por objetivo mejorar las condiciones de empleo de las personas 60+ a través del trabajo con estamentos directivos de empresas privadas. En concreto, las estrategias para mejorar las condiciones laborales de trabajadores de 60+ se generaron en espacios de co-construcción entre las necesidades y deseos del grupo de personas 60+ y las necesidades de la empresa. Por ejemplo, en el caso de una empresa llamada SB Holding, para acompañar al trabajador mayor se le vinculó a una terapeuta ocupacional en el caso de presentar problemas dificultades para realizar una labor, quien a su vez evaluaba el puesto de trabajo así como cualquier impedimento que afectar el desarrollo del trabajo. Entre los ajustes más recurrentes, se encontraban transformar la jornada de trabajo hacia una flexible o reducida sin alterar su sueldo, y entregar opciones de trabajo part-time o de cambio de funciones y tareas (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2021).

En el caso de “Empresas con Experiencia”, este tipo de medidas, sumado a la promoción de “mentorías” ha permitido disminuir las creencias negativas en torno a la vejez, impulsando sus capacidades laborales y empoderando las experiencias de las personas mayores, generando así un impacto positivo. No obstante, el principal obstáculo es que pocas personas postulan a este tipo de empleos.

Entre las experiencias internacionales de integración laboral se encuentra el ilustrativo caso de Japón. En este país, se establecieron los “Silver Human Resources Centers” (SHRC, o Centros de Recursos Humanos para Personas Mayores, en español), un programa gubernamental establecido por el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar para abordar los desafíos relacionados con el envejecimiento de la población y la escasez de mano de obra en el país. Japón es uno de los países con mayor tasa de envejecimiento a nivel mundial, pero al mismo tiempo, de los que tienen mayor cantidad de personas mayores con altos niveles de motivación para trabajar (Morishita-Suzuki, Nakamura-Uehara, & Ishibashi, 2023).

Las personas mayores japonesas 60+ pueden inscribirse en el SHRC sin límite de edad. Hay 1.335 centros SHRC, en instituciones públicas y privadas, y 698.419 personas mayores inscritas al año 2021 (National Silver Human Resources Center Association, 2021). Los miembros del SHRC se dedican principalmente a trabajos sencillos y ligeros, como la limpieza, pero también reciben capacitación laboral, asesoramiento laboral, colocación laboral y programas de desarrollo profesional adaptados a las habilidades y experiencias de los adultos mayores (Morishita-Suzuki, Nakamura-Uehara, & Ishibashi, 2023). Algunos estudios han demostrado que el trabajo flexible y de medio tiempo ha mejorado el bienestar integral de las personas asociadas a estos programas de integración laboral (Weiss et al., 2005), así como también su “ikigai”, un concepto japonés que refiere al sentido que se le da a la propia vida y a la autorrealización.

Esta experiencia es similar a la que se realiza en el Reino Unido. “Age UK” es una organización de beneficencia que trabaja en estrecha colaboración con el Estado y otros organismos públicos y privados para influir en las políticas públicas relacionadas al envejecimiento y las personas mayores. De esta manera, además de participar en instancias de formulación de política pública y orientación al gobierno, ofrecen una amplia gama de servicios a las personas mayores, que incluyen asesoramiento laboral, capacitación para el empleo y apoyo para el emprendimiento.

En este caso, el foco especial de atención está puesto en personas de 50 años y más. Particularmente, el programa se centra en personas que pierden su puesto de trabajo a partir de esta edad, para quienes es más difícil encontrar otro empleo que para trabajadores más jóvenes (Age UK, 2016). Uno de los factores que explica que a estas personas les resulte muy difícil reincorporarse al mercado laboral, refiere a las actitudes discriminatorias de los empleadores, a la falta de asesoramiento y orientación de calidad de reinserción, y a barreras personales tales como un bajo nivel de conocimientos informáticos y digitales (Age UK, 2016). En consecuencia, Age UK ha propuesto entre otras iniciativas impulsar incentivos financieros públicos a aquellos empleadores que incorporen trabajadores 50+ en puestos de trabajo, beneficios destinados tanto a las empresas como a los trabajadores.

Un “grupo de pago” separado implicaría asignar fondos específicos (estatales) para los trabajadores mayores, con el objetivo de relevar y apoyar de manera más efectiva a las personas mayores en el mercado laboral y de contrarrestar las barreras específicas que enfrentan. Esto podría incluir la implementación de programas de capacitación orientados a las necesidades de las personas mayores, la mejora de la accesibilidad de los servicios de salud y capacitación, y la creación de redes de apoyo más efectivas, similar a lo realizado por SENCE en Chile con el subsidio Experiencia Mayor (SENCE, 2024), o en Uruguay, con el “Beneficio para la contratación de trabajadores mayores de 45 años en situación de desempleo” del Ministerio del Trabajo y Previsión Social de aquel país, o también en Alemania con el “Initiative 50Plus”, un programa del Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales que tiene como objetivo abordar los desafíos laborales y sociales que enfrentan las personas mayores de 50 años en el mercado laboral.

“The Pension Trust” (TPT) es una organización financiera que trabaja con beneficios para personas mayores. En este espacio, los empleados tienen la oportunidad de acumular horas para disfrutar de días de vacaciones flexibles, lo que puede proporcionarles hasta 12 días de vacaciones adicionales en el transcurso de un año. Asimismo, para evitar la pérdida de los servicios, competencias y conocimientos de un empleado mayor, TPT ofrece el trabajo remoto como alternativa de forma temporal o permanente. Para todos los días festivos fuera del periodo navideño, los trabajadores pueden trabajar y tomarse el tiempo libre en otro momento para ajustarlo a otros compromisos (Age UK, 2012).

De acuerdo a los resultados de Age UK, los acuerdos de trabajo flexible entre empleadores y trabajadores, si se negocian conjuntamente, pueden permitir un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Esto permite un mayor compromiso de los trabajadores, una mayor satisfacción laboral, menores niveles de estrés y ausentismo, y una reducción de la rotación de personal; todos ellos factores importantes para mejorar la productividad y el rendimiento de las organizaciones y empresas (Age UK, 2012).

En conclusión, las iniciativas exitosas de empleo para personas mayores, tanto a nivel nacional como internacional, destacan la efectividad de las políticas y programas diseñados para promover la inclusión laboral en este segmento demográfico. Desde programas estatales como los “Silver Human Resources Centers” en Japón hasta proyectos liderados por organizaciones no gubernamentales como Age UK en el Reino Unido y “Empresas con Experiencia” en Chile, estas intervenciones ofrecen una variedad de servicios y apoyos destinados a promover y facilitar la inclusión, participación y capacitación de personas mayores en el mercado laboral.

La configuración de entornos laborales inclusivos, la implementación de políticas adaptadas y la promoción de la colaboración intersectorial entre empresas u organizaciones, los Estados y los trabajadores, son pilares fundamentales para el éxito de estas iniciativas. Además, estas experiencias demuestran que la flexibilidad laboral, el apoyo intergeneracional pero individualizado, y el reconocimiento del capital humano y la experiencia acumulada de las personas mayores pueden redundar en beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones.

V. Revisión de datos secundarios

Para comprender los ámbitos en los que más se desenvuelven laboralmente las personas mayores de 50, es importante entender en profundidad dónde y cómo trabajan. Para ello, analizamos los datos de la última Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), correspondiente al año 2022. La encuesta CASEN, es conducida por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia desde el año 1987, con una periodicidad bianual o trianual (División Observatorio Social, 2023). Ésta tiene varios objetivos, sin embargo, los principales son conocer la situación de pobreza por ingresos y pobreza multidimensional de las personas y los hogares, así como la distribución del ingreso de los hogares, e identificar las carencias de la población en áreas como educación, salud, vivienda y entorno, trabajo, cohesión social, entre otras. Por ello la encuesta se organiza en módulos temáticos, como lo son los módulos de Trabajo, Salud y Educación. En particular, el módulo de Trabajo brinda información relevante respecto del empleo de las personas en el territorio nacional, permitiendo caracterizar y evaluar la situación laboral de acuerdo a variables como la edad, sexo, territorio, entre otras.

En específico, la encuesta CASEN 2022 se realizó entre el 1 de noviembre de 2022 y el 2 de febrero de 2023, completando una muestra de 72.056 hogares, que ocupan 70.751 viviendas en 335 comunas de las 16 regiones del país, y obteniendo información respecto de 202.231 personas (División Observatorio Social, 2023). La información es representativa a nivel nacional, para las zonas geográficas urbana y rural, y a nivel de cada una de las regiones (División Observatorio Social, 2023), siendo su unidad de información el hogar y los integrantes que lo conforman.

Desarrollamos con un análisis descriptivo de los datos con el programa estadístico R, utilizando el factor de expansión regional incluido en la base de datos de la encuesta como herramienta de ponderación. Este factor permitió ajustar los resultados obtenidos en la muestra, garantizando la representatividad y validez de las conclusiones a una escala poblacional.

5.1. ¿En qué trabajan hombres y mujeres 50+?

En el caso de los hombres, las ramas productivas con mayor porcentaje dentro de la población con 50 o más años son “Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas” (16,03%), “Construcción” (15,02%), “Agricultura, silvicultura, ganadería y pesca” (13,25%), “Industrias manufactureras” (11,89%) y “Transporte y almacenamiento” (10,35%), como se visualiza en el Gráfico 3. Específicamente la categoría “Agricultura, silvicultura, ganadería y pesca” sube 5,5 puntos porcentuales si se compara con el tramo de hombres menores de 50 años, diferencia más abultada considerando todas las categorías de esta variable (Véase Tabla 1).

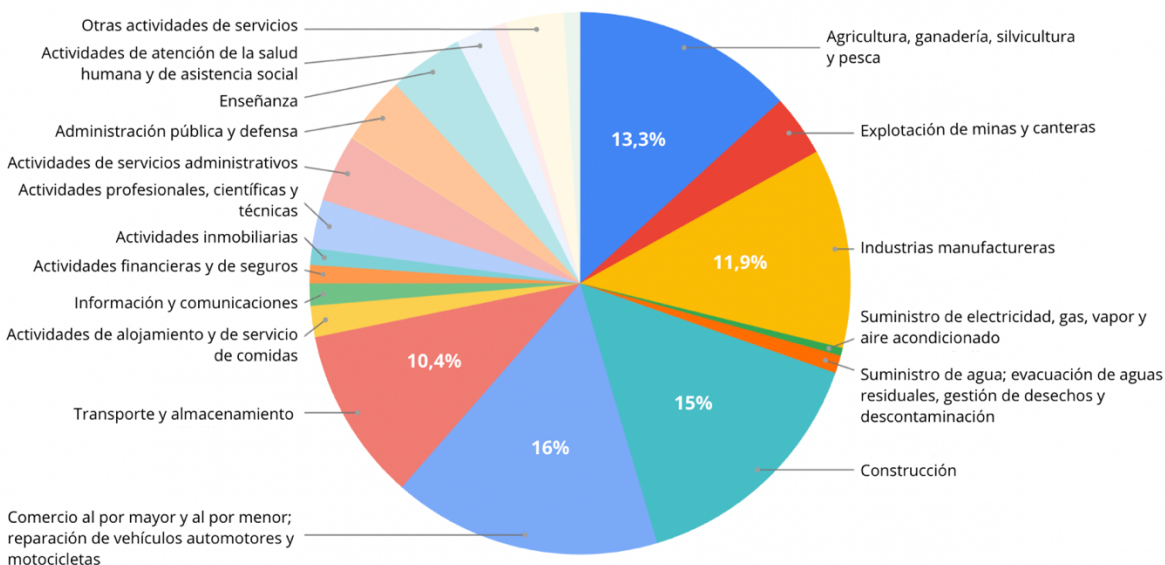
Tabla 1. Hombres 0-49 y 50+ años según Rama Productiva

Rama Productiva Hombres	0-49 años (%)	50+ años (%)	Total (%)
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	18,14	16,03	17,46
Construcción	13,41	15,02	13,93
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	7,75	13,25	9,51
Industrias manufactureras	10,56	11,89	10,99
Transporte y almacenamiento	7,62	10,35	8,49
Enseñanza	4,21	4,43	4,28
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	3,26	4,02	3,51

Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	4,88	4,02	4,60
Explotación de minas y canteras	4,67	3,67	4,35
Otras actividades de servicios	2,62	3,46	2,89
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4,17	2,89	3,76
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	4,27	2,26	3,62
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	4,39	1,86	3,58
Información y comunicaciones	3,81	1,33	3,02
Actividades financieras y de seguros	1,90	1,09	1,64
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	0,92	1,06	0,96
Actividades inmobiliarias	0,54	1,00	0,69
Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio	0,26	0,94	0,48
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	1,46	0,80	1,25
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1	0,47	0,83
Glosa no permite clasificación	0,03	0,09	0,05
No responde	0,07	0,04	0,06
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0,04	0,04	0,04
No sabe	0,01	0	0,01
Total	100	100	100

Fuente: Encuesta CASEN 2022

Gráfico 1. Hombres 50+ años según Rama productiva



Fuente: Encuesta Casen 2022

Respecto del análisis de las mujeres, visualizado en el Gráfico 4, los porcentajes más altos de las encuestadas de 50 años o más están en las siguientes Ramas productivas: “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” (19,95%), “Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio” (16,21%), “Enseñanza” (12,57%), “Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social” (8,54%) y “Industrias Manufactureras” (7,77%) (Véase Tabla 2).

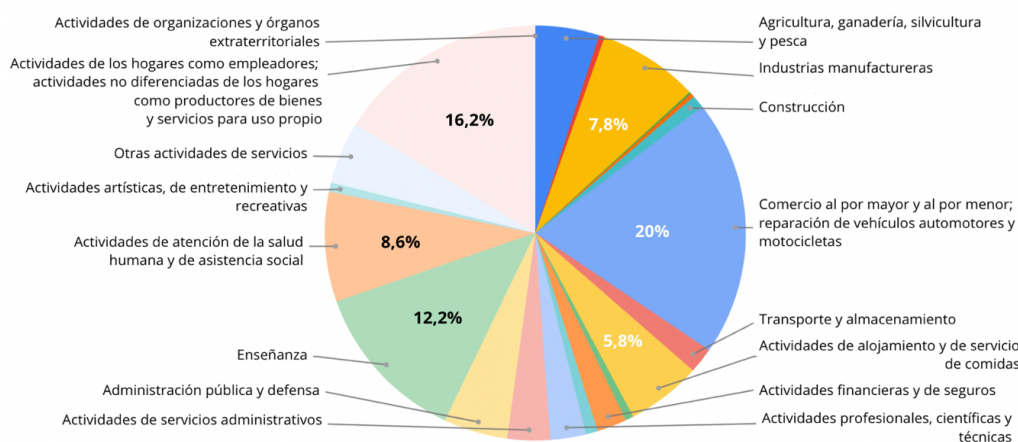
Tabla 2. Mujeres 0-49 y 50+ años según Rama Productiva

Rama Productiva Mujeres	0-49 años (%)	50+ años (%)	Total (%)
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	20,91	19,95	20,65
Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio	4,92	16,21	7,99
Enseñanza	14,43	12,57	13,92
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	12,74	8,54	11,6
Industrias manufactureras	6,82	7,77	7,08
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	7,33	5,76	6,90
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	5,07	4,93	5,03
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3,97	4,91	4,23
Otras actividades de servicios	4,22	4,82	4,39
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2,88	3,27	2,99
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4,08	2,74	3,71
Actividades financieras y de seguros	2,89	2,29	2,72
Transporte y almacenamiento	2,44	1,97	2,31

Construcción	1,96	1	1,7
Actividades inmobiliarias	0,70	0,91	0,76
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	1,11	0,72	1
Información y comunicaciones	1,80	0,63	1,48
Explotación de minas y canteras	1,03	0,42	0,86
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	0,28	0,33	0,29
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,31	0,13	0,26
No responde	0,06	0,06	0,06
Glosa no permite clasificación	0,03	0,04	0,03
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0,02	0,03	0,02
No sabe	0	0,01	0
Total	100	100	100

Fuente: Encuesta CASEN 2022

Gráfico 4. Mujeres 50+ años según Rama productiva



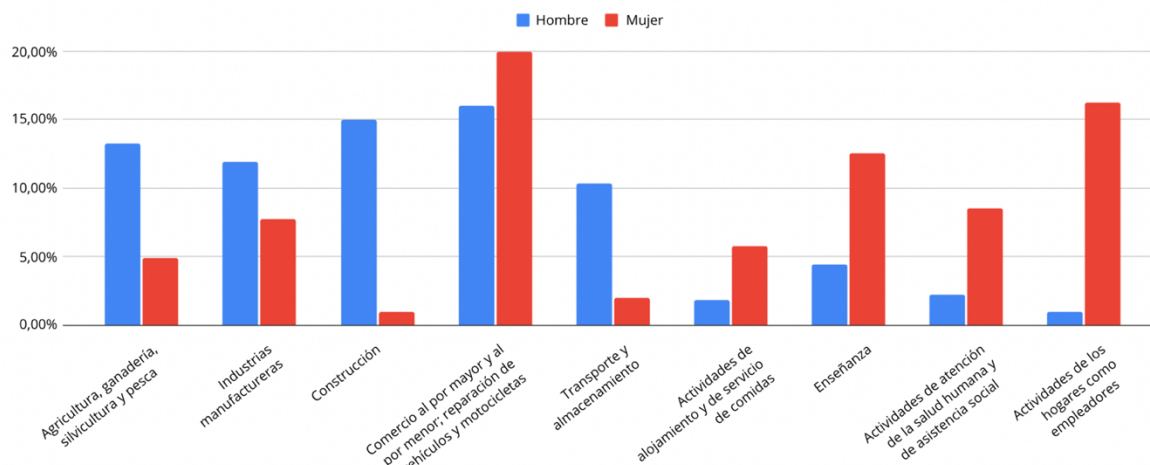
Fuente: Encuesta Casen 2022

Por otro lado, el Gráfico 5 ilustra una comparación de ambos grupos, hombres y mujeres, de acuerdo a la rama productiva en la cual se trabaja en la vejez. En este gráfico se observa una clara disparidad de género en varios sectores. Por ejemplo, en la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, la participación masculina es significativamente mayor que la femenina, con un 13,25% frente a un 4,91%, respectivamente. La construcción es otro sector donde la brecha de género es notable, con un 15,02% de hombres frente a solo un 1,0% de mujeres. De acuerdo a la literatura, esto podría reflejar tradiciones culturales y divisiones históricas del trabajo (ONU Mujeres y CEPAL, 2021) que decantan en barreras de acceso para las mujeres en este campo.

En contraste, en sectores como el comercio al por mayor y al por menor, así como en la enseñanza, las mujeres superan a los hombres en términos de participación laboral. Lo mismo ocurre con las actividades de atención de la salud humana y la asistencia social, las cuales mantienen una fuerte presencia femenina. Es interesante notar que las “Actividades de los hogares como empleadores” y las “Actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio” tienen una participación significativamente mayor de mujeres. Esto refleja el papel tradicional de las mujeres en el

cuidado doméstico y el trabajo no remunerado en el hogar.

Gráfico 5. Hombres y Mujeres 50+ según Rama productiva



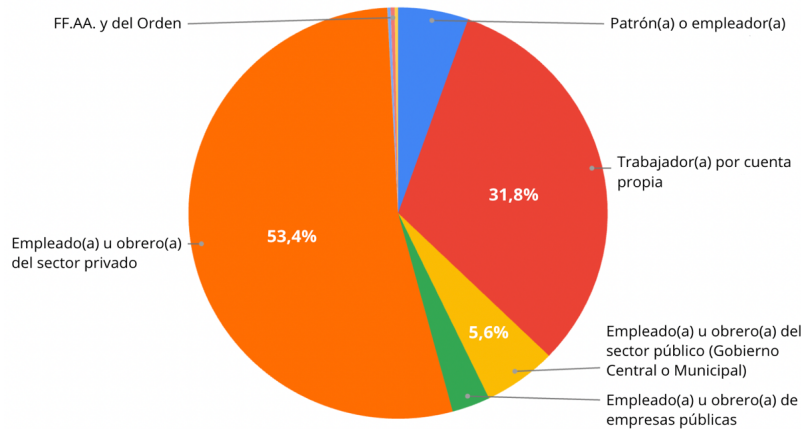
Fuente: Encuesta Casen 2022

Por otro lado, algunos sectores muestran una participación más equitativa entre hombres y mujeres, como las industrias manufactureras y las actividades de alojamiento y servicio de comidas.

5.2. ¿Cómo trabajan hombres y mujeres 50+?

Respecto de la categoría “Oficio” en los encuestados hombres de 50 o más años, se puede observar con claridad que el porcentaje mayor se encuentra en la categoría “Empleado(a) u obrero(a) del sector privado” con un 53,37%, como se ve en el Gráfico 6. Ahora bien, es preciso notar que dicho porcentaje es 12,19 puntos porcentuales más bajo que en la población menor de 50 años. A esta le sigue la categoría Trabajador(a) por cuenta propia con 31,78%, aumentando este porcentaje 12,59 puntos al comparar con la población de hombres menores de 50 años. El resto de las categorías representan porciones de la submuestra considerablemente menores y a su vez con un comportamiento más estable entre los dos grupos etarios analizados. Entre ellas podemos destacar “Empleado(a) u obrero(a) del sector público (Gobierno Central o Municipal)” (5,65%), “Patrón(a) o empleador(a)” (5,43%) y “Empleado(a) u obrero(a) de empresas públicas” (2,95%).

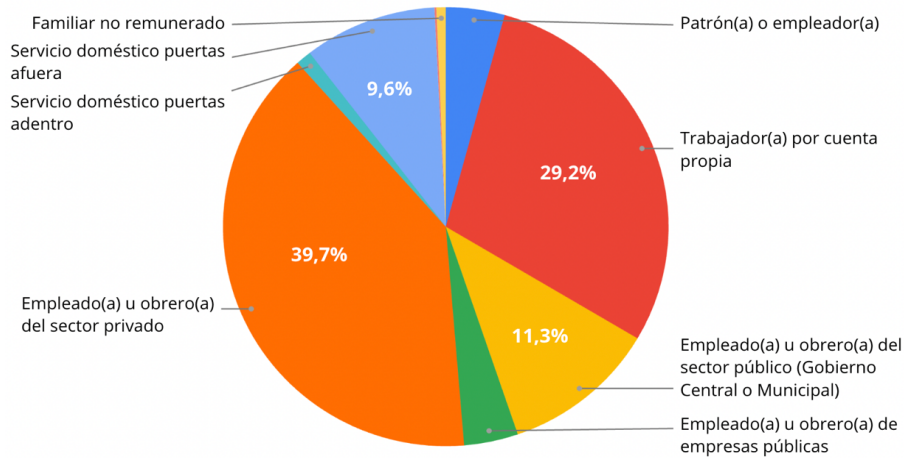
Gráfico 6. Hombres 50+ años según Oficio



Fuente: Encuesta Casen 2022

La diferencia entre géneros más evidente al analizar estos datos, es que en la submuestra de mujeres la variable Oficio tiene una distribución más heterogénea entre sus categorías, observándose cuatro categorías que superan los 9 puntos porcentuales (véase Gráfico 7). Al igual que para los hombres, entre las mujeres la parte superior de los oficios se encuentra “Empleado(a) u obrero(a) del sector privado” (39,73%) y “Trabajador(a) por cuenta propia” (29,24%), pero aparece también con un importante 11,26% “Empleado(a) u obrero(a) del sector público (Gobierno Central o Municipal)” y “Servicio doméstico puertas afuera” con el 9,64%. Esta última categoría crece 6,73 puntos porcentuales en relación con el tramo de mujeres menores de 50 años, dinámica que es específica de la población femenina.

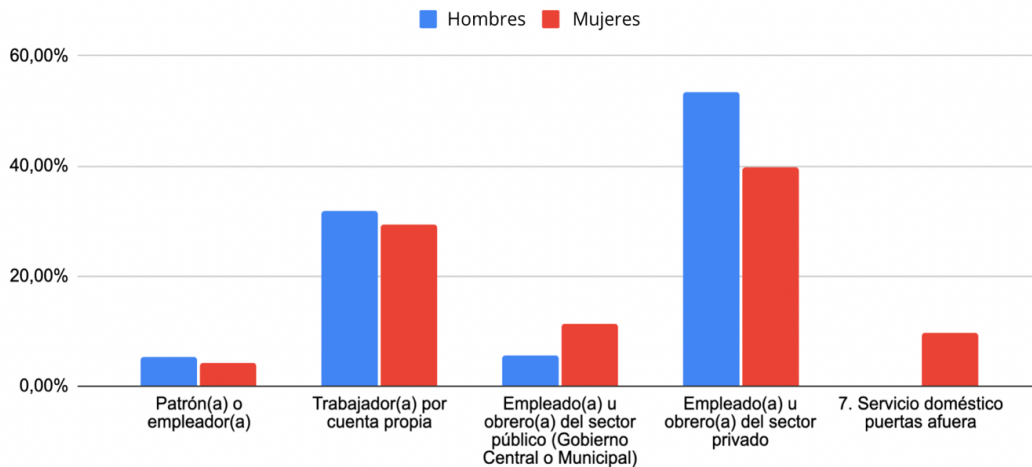
Gráfico 7. Mujeres 50+ según Oficio



Fuente: Encuesta Casen 2022

A continuación, en el Gráfico 8 se presenta la comparación de ambos grupos, hombres y mujeres, de acuerdo al oficio o tipo de trabajador en el tramo etario 50+.

Gráfico 8. Hombres y Mujeres 50+ según Oficio



Fuente: Encuesta Casen 2022

Los datos revelan patrones significativos en cuanto a la distribución de empleo entre hombres y mujeres en diversos sectores laborales. Un aspecto interesante es la prevalencia del trabajo por cuenta propia, donde tanto hombres como mujeres muestran una participación considerablemente alta. Esto denota una tendencia hacia la autonomía laboral en ambos géneros en el tramo etario de 50 años y más. Por otro lado, se evidencian disparidades notables entre géneros en términos de empleo en el sector público y privado. Mientras que una gran proporción de hombres está empleada en el sector privado, las mujeres muestran una menor representación en este ámbito, aunque de todos modos es la mayoritaria para este género.

Además, el empleo en el sector público parece tener una distribución más equitativa entre hombres y mujeres, aunque las mujeres muestran una inclinación ligeramente mayor hacia el empleo público en comparación con los hombres. Otro hallazgo relevante es la marcada diferencia en la participación en el servicio doméstico puertas afuera, donde las mujeres superan significativamente a los hombres. Por otro lado, aunque en menor medida que los hombres, las mujeres también muestran presencia en roles de patrón o empleador.

VI. Componente cuantitativo

Para llevar a cabo el componente cuantitativo del estudio desarrollamos una encuesta, titulada Encuesta de inclusión de personas mayores en espacios de trabajo formal (EPEF). La EPEF corresponde a una encuesta realizada por el Centro UC de Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE UC) y ejecutada por la Dirección de Estudios Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DESUC). Se trata de una encuesta online autoadministrada para trabajadores del sector formal mayores de 50 años, aplicada durante el mes de marzo de 2024. El cuestionario de la EPEF puede ser revisado en el [Anexo 1](#).

El diseño muestral corresponde a una muestra no probabilística de 313 casos, obtenidos a partir de un cuestionario por panel web. El panel web fue provisto por la empresa de servicios Netquest. Netquest es un servicio que tiene la capacidad de proveer paneles especializados, los cuales son especialmente útiles para abarcar poblaciones con características conocidas. Cabe destacar que los paneles de Netquest se encuentran certificados con el estándar de la norma ISO 26362.

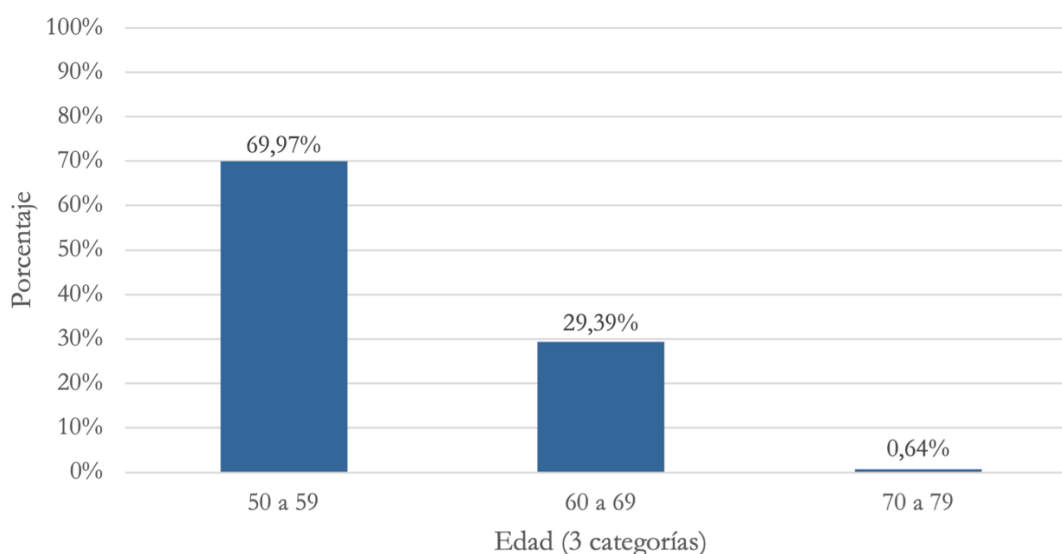
En relación a los criterios de inclusión de la EPEF, se encuestó a trabajadores formales, hombres y mujeres, mayores de 50 años residentes en la Región Metropolitana de Chile. Como criterio de exclusión, no se aceptaron respuestas de trabajadores informales o de personas mayores de 50 años que se encuentren inactivas en el mercado laboral. Finalmente, la distribución muestral se indica en la Tabla 3.

Tabla 3. Distribución muestral de trabajadores encuestados según sexo

Categoría	Distribución	Muestra total
Hombre	52,7%	165
Mujer	47,3%	148
Total	100%	313

En términos de edad (ver Gráfico 8), la muestra tiene una importante presencia de trabajadores de la categoría que comprende los 50 a 59 años, con alrededor de un 70% de la muestra. Los trabajadores de 60 a 69 años comprenden casi el 30% de la muestra, y menos de un 1% declara tener entre 70 y 79 años.

Gráfico 8. Edad de trabajadores encuestados



Asimismo, las comunas de residencia que más se repiten en la muestra son: Santiago (15,7%), Maipú

(13,4%), Puente Alto (7,0%), Ñuñoa (6,4%), La Florida (6,1%) y Peñalolén y San Miguel, ambos representando un 3,8% de la muestra.

6.1. Análisis de Resultados Univariados y Bivariados

Este apartado contiene el análisis cuantitativo de los datos recogidos en la EPEF, abarcando tanto el análisis univariado como el análisis bivariado de diversas variables relacionadas con aspectos laborales y otras áreas clave de interés. Específicamente para el análisis bivariado, se incluyen pruebas de Chi-cuadrado y coeficientes de correlación de Pearson para analizar y verificar la independencia entre variables categóricas y la relación lineal entre variables cuantitativas.

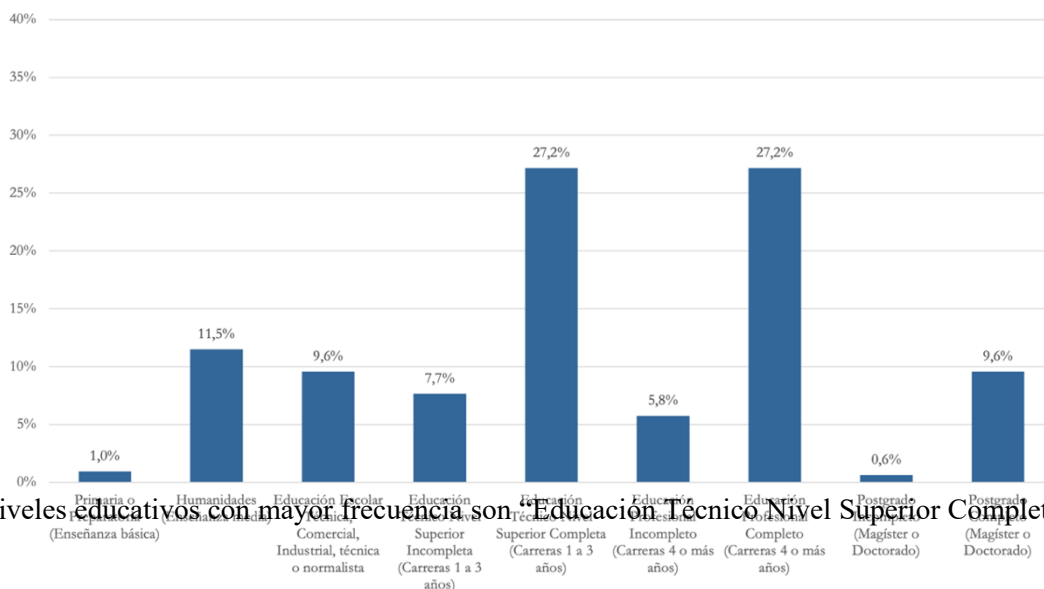
En esta sección incorporamos análisis diferenciado por sexo, en tanto resulta relevante distinguir ambas experiencias y trayectorias en base al género, a propósito de lo expuesto en la revisión de literatura. Para comprender diferencias y similitudes en dichas experiencias, es importante notar que en los gráficos de resultados bivariados presentados a continuación, nos centramos en destacar proporciones y prevalencias intragrupalas en hombres y en mujeres, en consecuencia, los porcentajes presentados suman 100% dentro de cada grupo (hombres y mujeres).

A. Módulo Educación y Trabajo

En esta sección se examinan las características educativas y laborales de los encuestados, proporcionando una visión general de su nivel de formación y su situación en el mercado laboral. Puntualmente, abordando el objetivo específico 1 de este proyecto de investigación, se busca comprender cómo la educación y la profesión u oficio se distribuyen entre los trabajadores mayores de 50 años, y cómo estos factores pueden influir en sus experiencias y percepciones en el entorno laboral.

El nivel educacional es esencial para entender la preparación y formación de los trabajadores así como su posible impacto en las oportunidades y desafíos que enfrentan en el trabajo. En el Gráfico 9 podemos observar que una proporción importante de las personas mayores de 50 años empleadas en el sector formal, posee el grado de educación técnica nivel superior y profesional.

Gráfico 9. Nivel educativo de trabajadores mayores

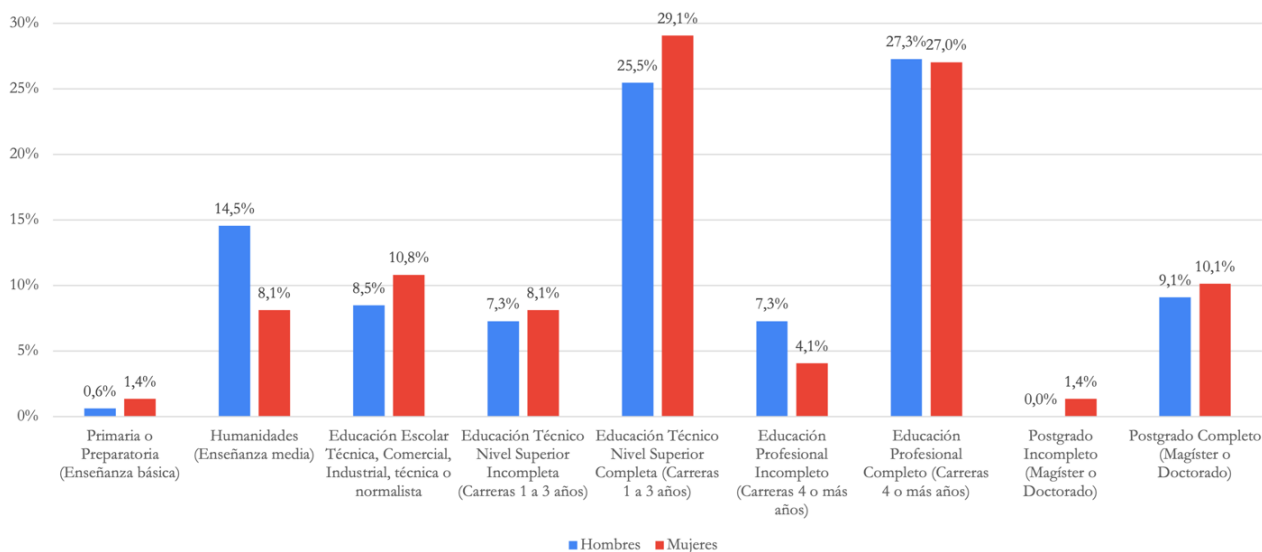


Los niveles educativos con mayor frecuencia son “Educación Técnico Nivel Superior Completo (Carreras

1 a 3 años)” y “Educación Profesional Completo (Carreras 4 o más años)”, ambos con el 27,2% de las respuestas. Asimismo, un porcentaje significativo de los encuestados, el 9,6%, ha completado un postgrado (Magíster o Doctorado), mostrando un alto nivel de formación académica en una porción considerable de la muestra.

Al analizar la distribución por sexo (Gráfico 10), notamos que, en general, las diferencias en los niveles educativos alcanzados entre hombres y mujeres son relativamente pequeñas, lo que sugiere una paridad considerable en la formación académica entre los géneros. No obstante, hay algunas áreas donde las diferencias son más notorias. Por ejemplo, las mujeres tienen una mayor proporción en “Educación Técnica Nivel Superior Completa (Carreras 1 a 3 años)” con un 29,1% comparado con el 25,5% de los hombres. Esta diferencia podría reflejar una tendencia de las mujeres a optar por programas técnicos de corta duración para ingresar al mercado laboral rápidamente.

Gráfico 10. Nivel educativo de trabajadores mayores según sexo



En los niveles de educación más altos, como “Educación Profesional Completo (Carreras 4 o más años)” y “Postgrado Completo (Magíster o Doctorado)”, las diferencias entre hombres y mujeres son mínimas, con las mujeres ligeramente adelantadas en postgrados completos (10,1% frente al 9,1% de los hombres). Esto muestra una convergencia en la aspiración académica hacia niveles superiores de formación, tanto en hombres como en mujeres.

Luego, en relación a las **profesiones y los oficios** más frecuentes de la muestra (Tabla 4), las más presentes son las relativas a las áreas de la Administración pública y privada (como carreras profesionales y técnicas de Administración Pública, Administración de Empresas) con un 12,46%. Luego, está Secretariado (Secretariado, secretariado bilingüe, entre otras) con casi un 10%. Contabilidad, auditoría y finanzas es el tercer grupo más grande con un 8,63%, al igual que el grupo de quienes se desempeñan en Educación, tanto escolar como superior, con el mismo porcentaje. Finalmente, dentro de los grupos más grandes encontramos a quienes se desempeñan en el área de la Ingeniería con un 8,31%.

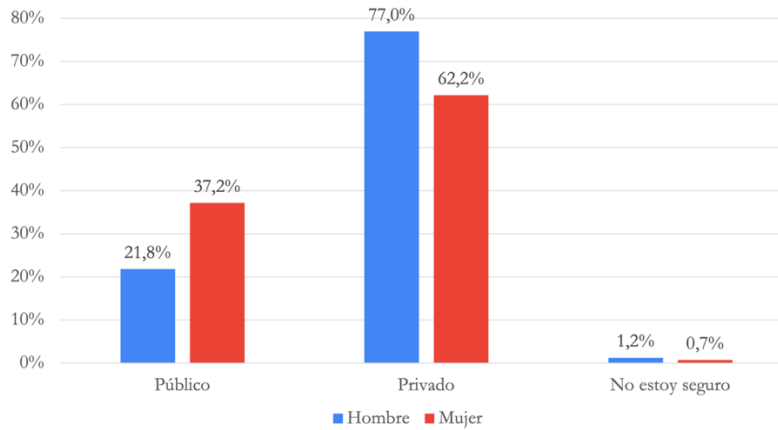
Tabla 4. Distribución porcentual de categorías de profesiones y oficios con mayor presencia

Categorías	Profesionales	Porcentaje
------------	---------------	------------

Administración pública y privada	Administradores públicos, administradores de empresas	12,46 %
Secretariado	Secretarias, secretarias bilingües, secretarias recepcionistas	9,90%
Contabilidad, auditoría y finanzas	Contadores, contadores auditories, auditores, técnicos profesionales en contabilidad, técnicos en finanzas	8,63%
Educación escolar	Profesores, educadores/as de párvulos, licenciados en Educación	8,63%
Ingeniería	Ingenieros con varias menciones (Civiles, Industriales, Forestales, Comerciales, etc.)	8,31%
Negocios y ventas	Vendedores, ejecutivos de ventas	6,07%
Salud	Médicos, dentistas, enfermeros/as, matronas, psicólogos, etc.	5,75%
Industria y construcción	Mecánicos industriales, mantenimiento industrial, construcción civil, técnicos en construcción	4,15%
Informática	Informáticos, técnicos en informática, analistas de sistemas	3,83%
Seguridad privada	Vigilantes, guardias, conserjes	3,51%
Otros	Varios de diseño, transportes, mecánica, comunicaciones, derecho, aseo y trabajo doméstico	28,76%

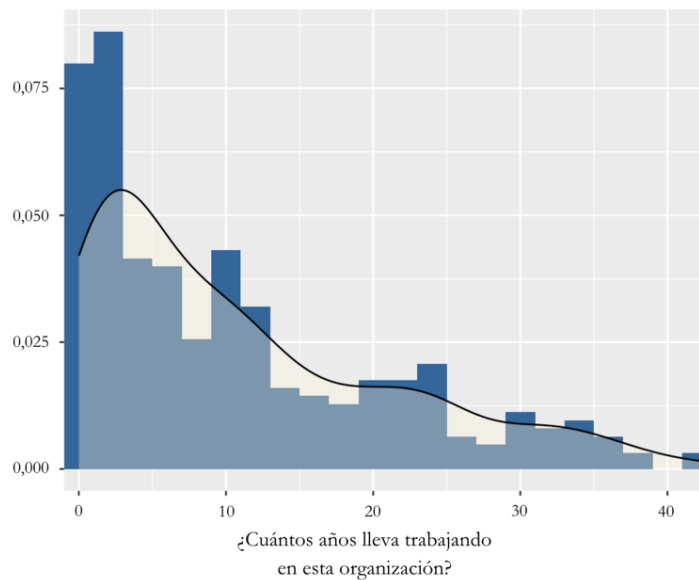
En términos de **lugar de trabajo y tipo de dependencia**, la mayor parte de la muestra dice trabajar en el sector privado (en total, un 70%), mientras casi un 30% está empleado en el sector público. Asimismo, como muestra el Gráfico 11, las mujeres muestran una mayor presencia como empleadas públicas, ya sea en el gobierno central o en gobiernos locales, mientras los hombres tienen un 77% de presencia en el sector privado.

Gráfico 11. Tipo de organización laboral según sexo



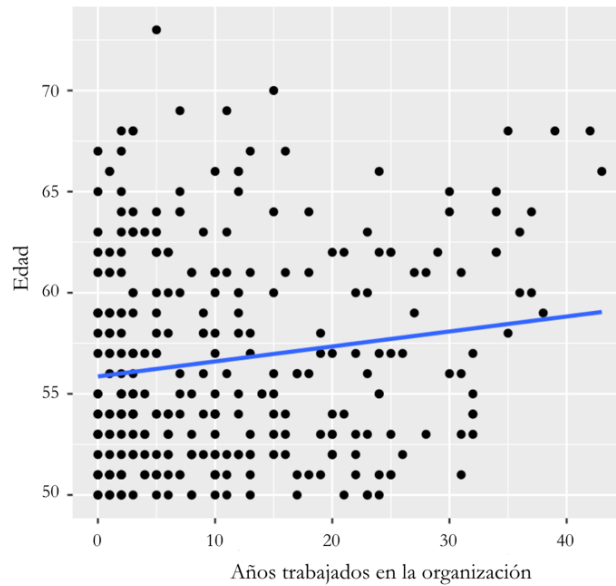
Por otro lado, en relación a la densidad de **años trabajados en la organización** (Gráfico 12), se observa una tendencia decreciente a medida que aumenta el número de años trabajados. La densidad es significativamente mayor en los primeros 10 años, indicando que la mayoría de los trabajadores se encuentran empleados hace menos de una década en la organización. Esta concentración inicial sugiere que hay una alta rotación o una mayor incorporación de empleados por un menor tiempo, así como una disminución progresiva en la cantidad de trabajadores con más años de servicio.

Gráfico 12. Densidad de años de trabajo en la organización



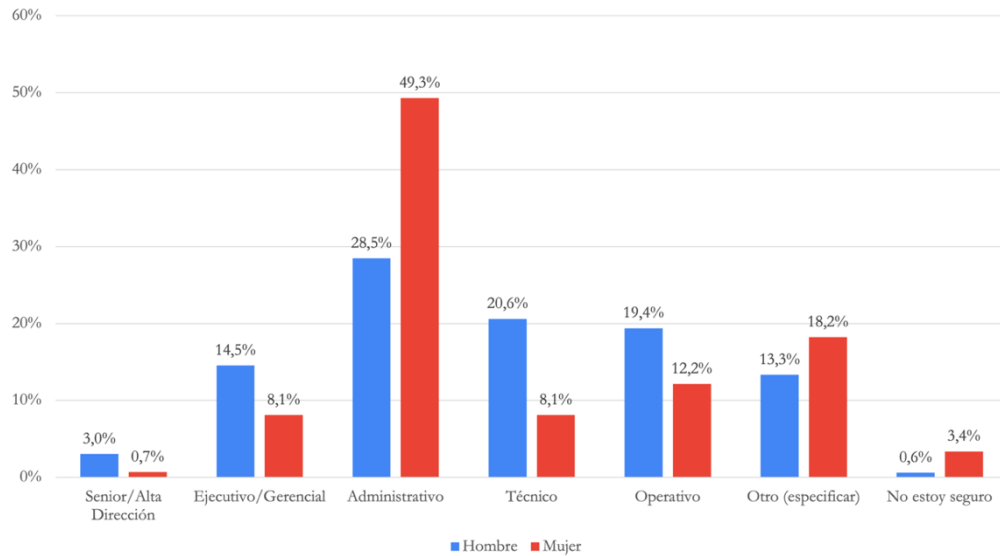
Adicionalmente realizamos un análisis de la correlación de Pearson para evaluar la relación entre los años trabajados en la organización y la edad de los empleados (ver Gráfico 13). Los resultados muestran un valor de 0,148, lo que indica una relación positiva -aunque débil- entre las dos variables. Esto sugiere que, en general, los empleados tienden a tener una mayor edad a medida que aumentan sus años de servicio en la organización. Por otra parte, el p-valor asociado a esta correlación es 0,0087, lo cual es menor que el umbral de significancia de 0,05. Esto indica que la correlación entre los años trabajados en la organización y la edad de los empleados es estadísticamente significativa.

Gráfico 13. Correlación de años trabajados en la organización con edad



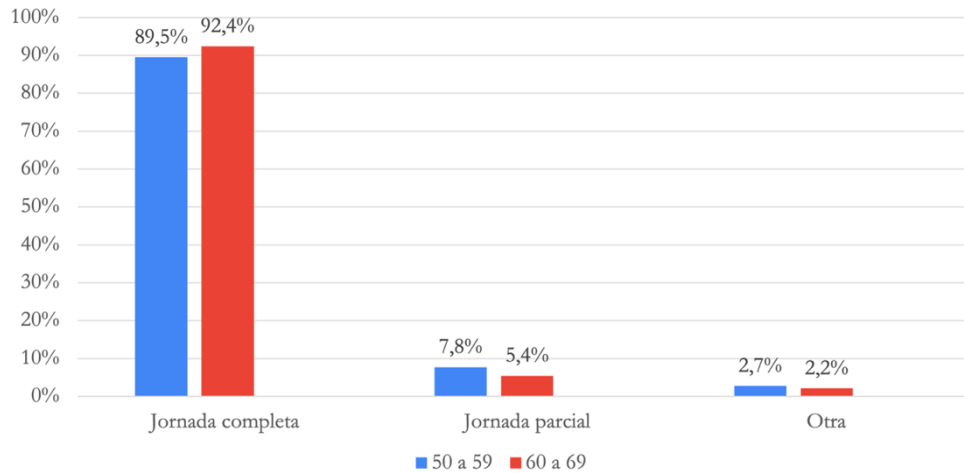
En otra dimensión, el Gráfico 14 nos muestra que los hombres mantienen mayor presencia en roles que requieren habilidades técnicas específicas, o también niveles de responsabilidad más altos. En las posiciones de senior o alta dirección, los hombres también predominan, dejando en evidencia una dinámica de desigualdad de género en el acceso a los niveles más altos de la jerarquía organizacional (MMEG, 2022), así como también a aquellos cargos que requieren mayor tecnificación. Por otra parte, las mujeres representan una mayoría significativa en el sector administrativo, con un 49,3% en comparación con el 28,5% de los hombres.

Gráfico 14. Distribución de posiciones laborales según sexo



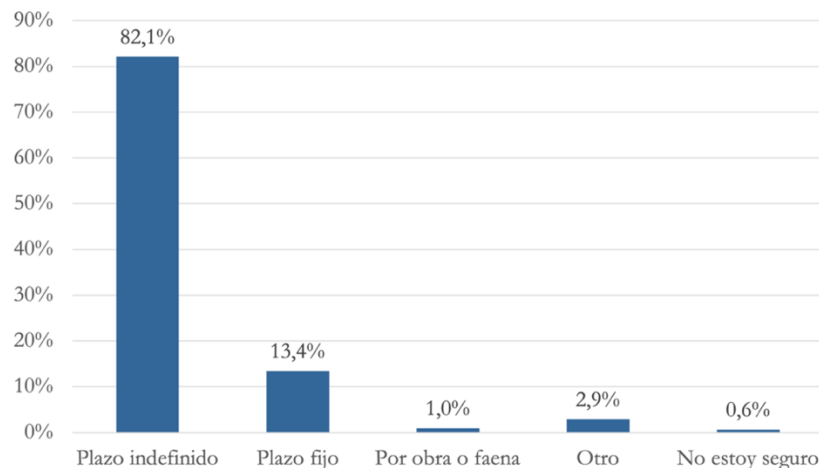
Respecto a la **jornada laboral**, el Gráfico 15 muestra las jornadas de trabajo según tramo etario (descartamos de la visualización del tramo de 70 a 79 debido a que, como mencionamos en el Gráfico 1, representa menos del 1% de la muestra). Lo que podemos observar es que la enorme mayoría de la muestra tanto en el tramo de 50 a 59, como de 60 a 69, trabaja bajo un régimen de jornada completa, mostrando que el acceso al mercado del trabajo mediante una posición a tiempo parcial es una vía poco frecuente.

Gráfico 15. Distribución de jornada laboral según tramo etario



En relación al **tipo de contrato**, como indica el Gráfico 16, la mayoría de la muestra trabaja con un contrato de plazo indefinido, con un 82,1%, mientras un 13,4% trabaja con un contrato a plazo fijo, sólo un 1% con contrato por obra o faena y un 2,9% mantiene otro tipo de contrato no especificado.

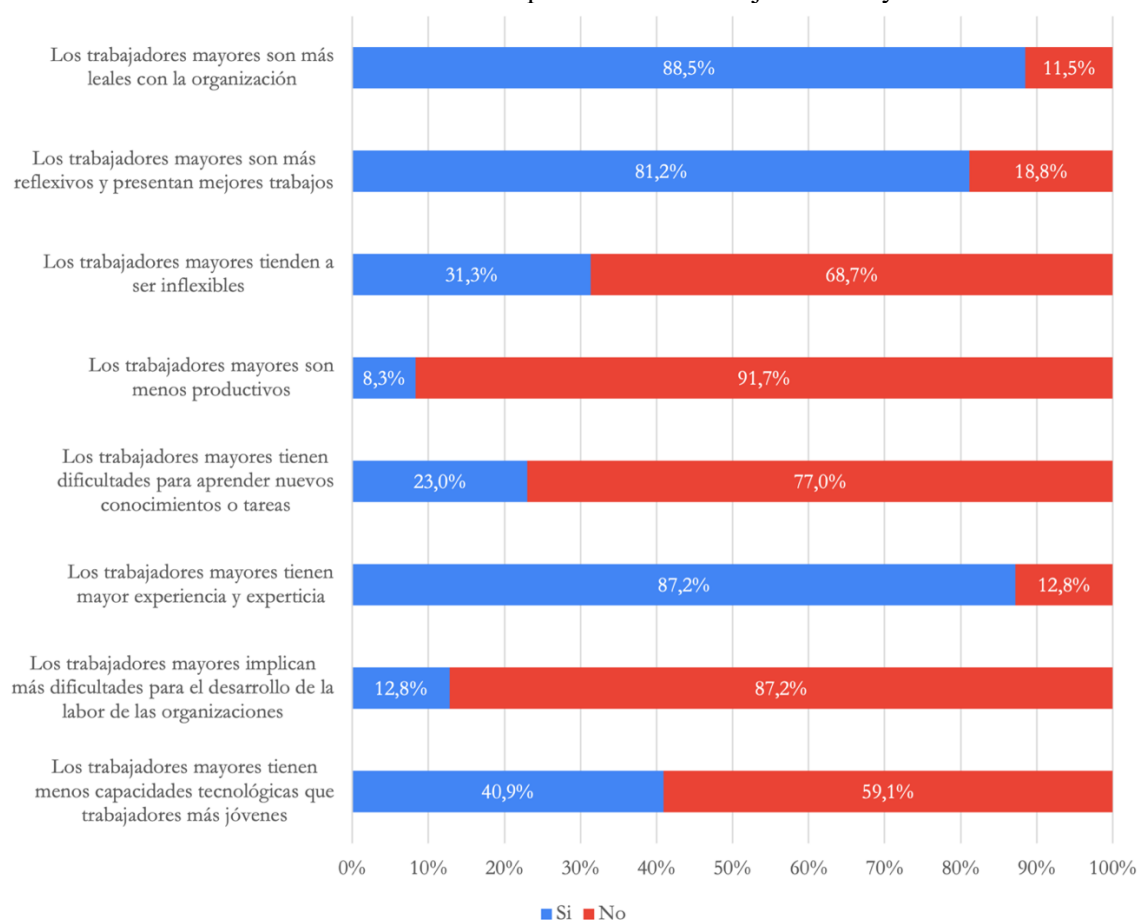
Gráfico 16. Frecuencia de tipos de contrato



En la presente sección discutimos las **percepciones sobre trabajadores mayores de 50 años en el espacio cotidiano del trabajo**. De acuerdo al objetivo específico 2, lo que buscamos con este análisis es conocer y analizar actitudes y comportamientos asociados al envejecimiento en los equipos de trabajo en diversos estamentos organizacionales, así como prejuicios y discriminaciones hacia los trabajadores mayores.

El Gráfico 17 presenta ocho frases que reflejan sesgos o prejuicios, tanto positivos como negativos, hacia los trabajadores mayores. La figura muestra la proporción de trabajadores que indicaron percibir estos prejuicios (en azul) y aquellos que no (en rojo).

Gráfico 17. Percepciones sobre trabajadores mayores



La primera frase señala “**Los trabajadores mayores son más leales con la organización**”, y es percibida como cierta por el 88,5% de los encuestados. Esto enfatiza el amplio consenso existente respecto a los trabajadores mayores como personas comprometidas e identificadas con la organización laborales en las que se desempeñan.

La segunda frase indica “**Los trabajadores mayores son más reflexivos y presentan mejores trabajos**”, y es percibida en el ambiente laboral por un 81,2% de los encuestados. Esto enfatiza la presencia de un acuerdo relativamente generalizado respecto a las competencias y habilidades que conducen a trabajadores a producir de manera asertiva.

La tercera frase, “**Los trabajadores mayores tienden a ser inflexibles**”, es percibida en el ambiente laboral

por casi un tercio de la muestra (31,3%). Es decir, existe una proporción relevante que percibe a ausencia de flexibilidad en los lugares de trabajo entre personas mayores.

La cuarta afirmación señala “**Los trabajadores mayores son menos productivos**”. Ésta es percibida sólo por un 8,3% de las personas, en consecuencia la gran mayoría es contrario a la idea de que a los trabajadores mayores se les considere menos eficientes en sus espacios laborales.

La cuarta frase, “**Los trabajadores mayores tienen dificultades para aprender nuevos conocimientos o tareas**”, es percibida por un 23,0%, mientras un 77,0% se opone a dicha afirmación. Esto sugiere que una gran parte de las personas encuestadas reconoce la capacidad de adaptación y aprendizaje continuo de los trabajadores mayores.

Asimismo, la quinta frase indica “**Los trabajadores mayores tienen mayor experiencia y experticia**”. Un 87,2% de la muestra se inclina por esta afirmación, sugiriendo un amplio acuerdo respecto a que los trabajadores mayores aportan un valor significativo a través de su experiencia y conocimientos en sus lugares de trabajo.

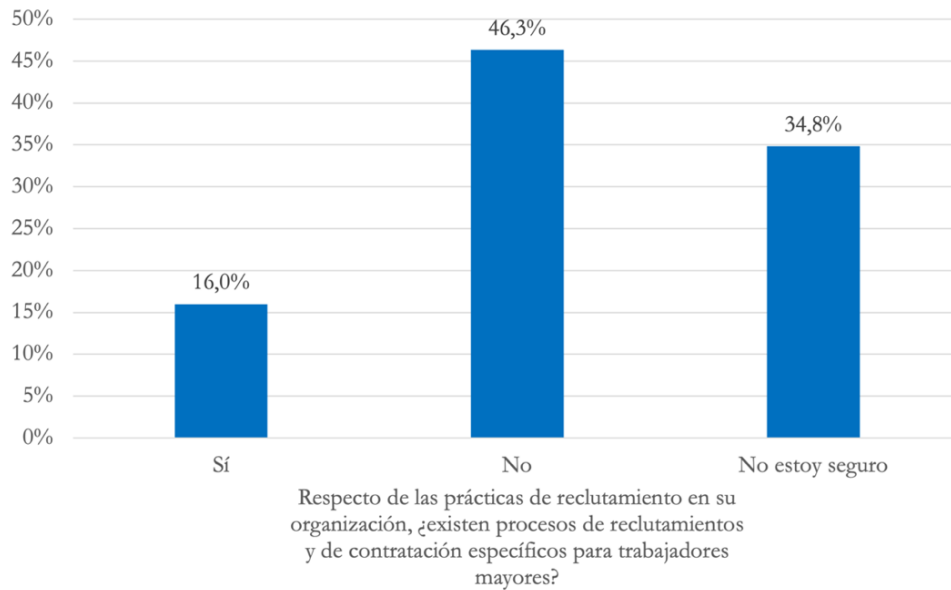
Ante la afirmación que señala “**Los trabajadores mayores implican más dificultades para el desarrollo de la labor de las organizaciones**”, sólo un 12,8% de la muestra se inclina afirmativamente por ella. Esto sugiere que la gran mayoría de los encuestados no considera que la edad de los trabajadores mayores sea un obstáculo significativo para el desarrollo organizacional, o que no existe necesariamente un ambiente *edadista*, o de discriminación por edad, en su espacio de trabajo.

La última frase indica “**Los trabajadores mayores tienen menos capacidades tecnológicas que trabajadores más jóvenes**”. Esto es percibido como algo presente en el ambiente laboral por un 40,9% de la muestra. Sin perjuicio de la gran proporción anterior, un 59,1% no percibe dicho sesgo respecto al uso de la tecnología en su espacio de trabajo entre trabajadores de diferentes edades.

Por otra parte, en la encuesta EPEF analizamos diferentes **prácticas de gestión de recursos humanos** así como **políticas laborales** en los ambientes laborales.

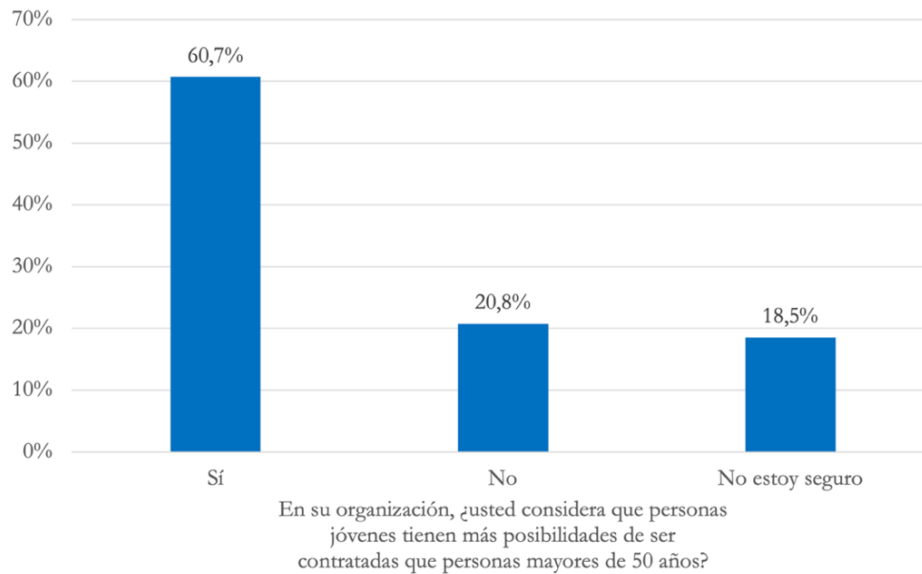
En primer lugar, en cuanto a la existencia de **prácticas exclusivas para la contratación** de personas mayores de 50 años (Gráfico 18), los resultados muestran que casi la mitad de la muestra (49,2%) considera que no existen tales prácticas en su organización, mientras un 38,8% lo desconoce. Esto sugiere que en muchas empresas no se implementan medidas específicas (al menos de manera explícita) para fomentar la contratación de trabajadores mayores de 50 años.

Gráfico 18. Existencia de prácticas de selección de trabajadores mayores



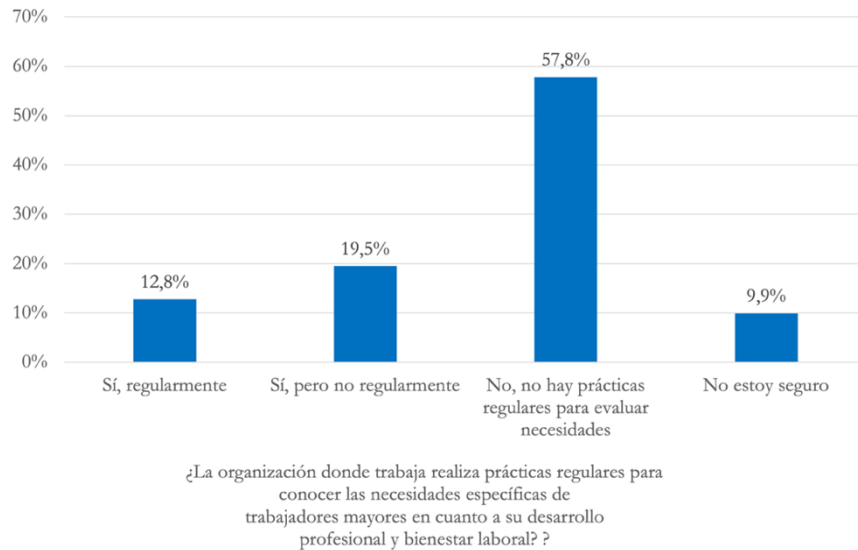
Asimismo, un 60,7% de los encuestados considera que las **personas más jóvenes tienen más probabilidades de ser contratadas** en comparación con aquellas mayores de 50 años (Gráfico 19). Este hallazgo refleja una percepción generalizada de inclinación hacia los candidatos más jóvenes en procesos de selección laboral, lo que sugiere la presencia de sesgos etarios y discriminación en base a la edad en las prácticas de contratación.

Gráfico 19. Percepción sobre la preferencia de jóvenes en procesos de selección



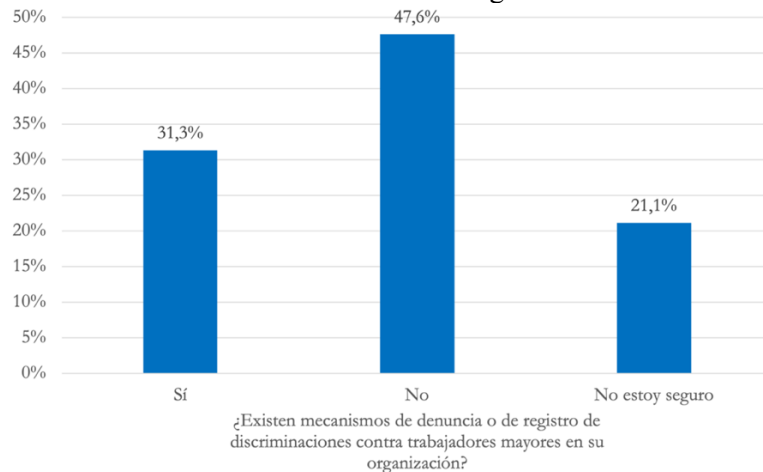
Por otro lado, respecto de la **realización de prácticas regulares de diagnóstico** para conocer necesidades de trabajadores mayores en relación a su bienestar profesional y laboral (Gráfico 20), un 57,8% de los encuestados indicó que no hay prácticas regulares para evaluar las necesidades de los trabajadores mayores en relación a su bienestar profesional y laboral. Este resultado sugiere una falta de atención sistemática hacia los requerimientos de trabajadores mayores dentro de las organizaciones.

Gráfico 20. Realización de prácticas regulares de diagnóstico para conocer necesidades de trabajadores mayores



Asimismo, en relación a los **mecanismos de denuncia o de registro de discriminaciones** contra trabajadores mayores (Gráfico 21), el 31,3% de los encuestados responde que en su organización existen mecanismos para denunciar o registrar estas discriminaciones. No obstante, la mayoría, con un 47,6%, señala que no hay mecanismos establecidos para denunciar o registrar discriminaciones contra trabajadores mayores. Además, un 21,1% de los encuestados no está seguro de la existencia de estos mecanismos en su organización.

Gráfico 21. Mecanismos de denuncia o registro de discriminaciones



En relación a temas ligados al **reconocimiento a la trayectoria** de los trabajadores (Gráfico 22), el 43,1% de los encuestados responde que en su organización existen formas específicas de reconocimiento a la trayectoria laboral. No obstante, un porcentaje altamente similar (43,5%) señala que no hay mecanismos establecidos para reconocer la trayectoria de los empleados.

Gráfico 22. Presencia de reconocimiento a la trayectoria

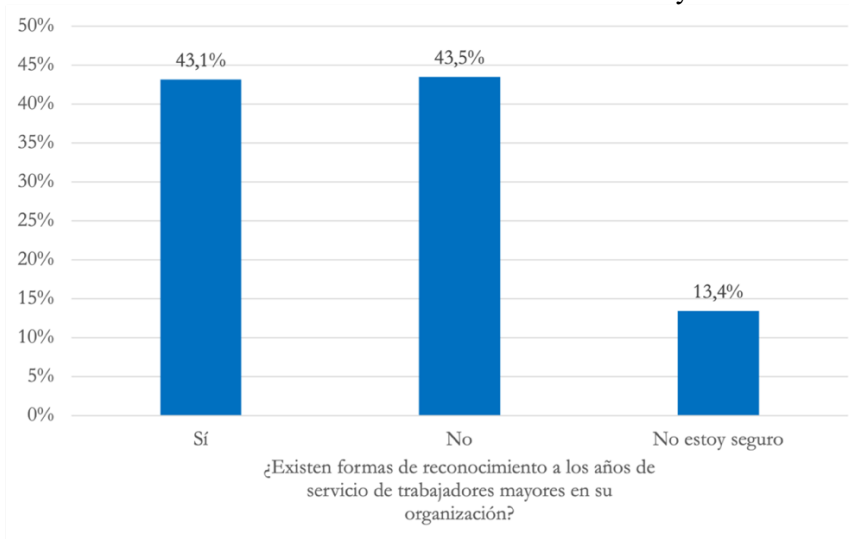
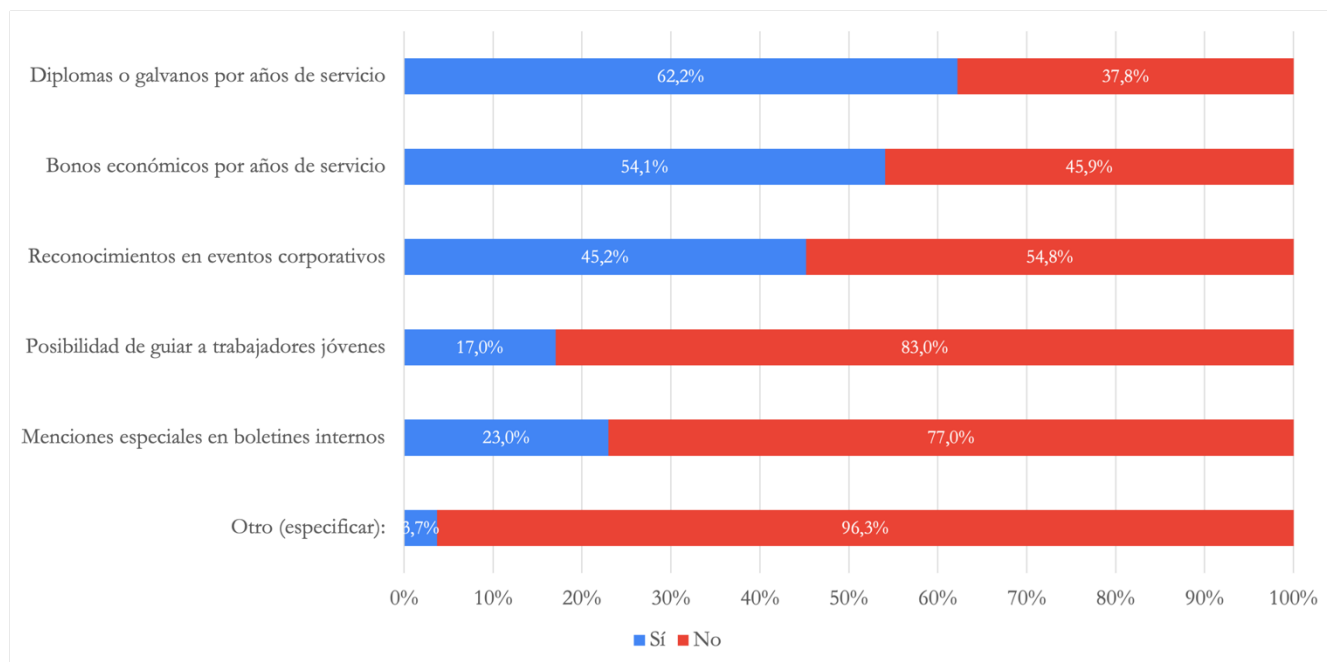


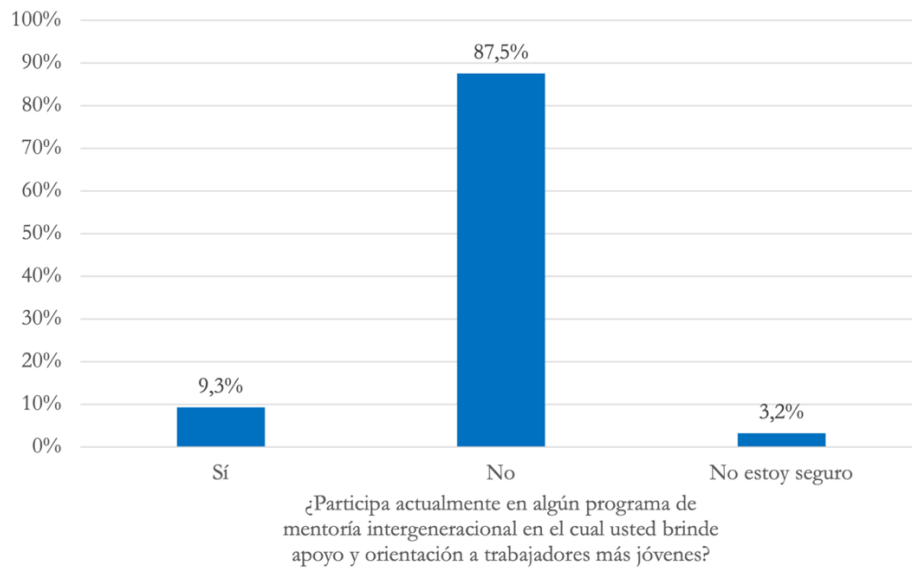
Gráfico 23. Formas de reconocimiento a la trayectoria



Por su parte, el Gráfico 23 indica las **formas más comunes de reconocimiento a la trayectoria** de los trabajadores en la organización. Entre las opciones más prevalentes se encuentran la entrega de diplomas o galvanos por años de servicio (62,4%), bonos económicos por años de servicio (54,6%) y reconocimientos en eventos corporativos (44,0%). También se hace referencia como formas adicionales de reconocimiento a la práctica de menciones especiales en boletines internos (22,7%), y a la posibilidad de guiar a trabajadores jóvenes (17,7%).

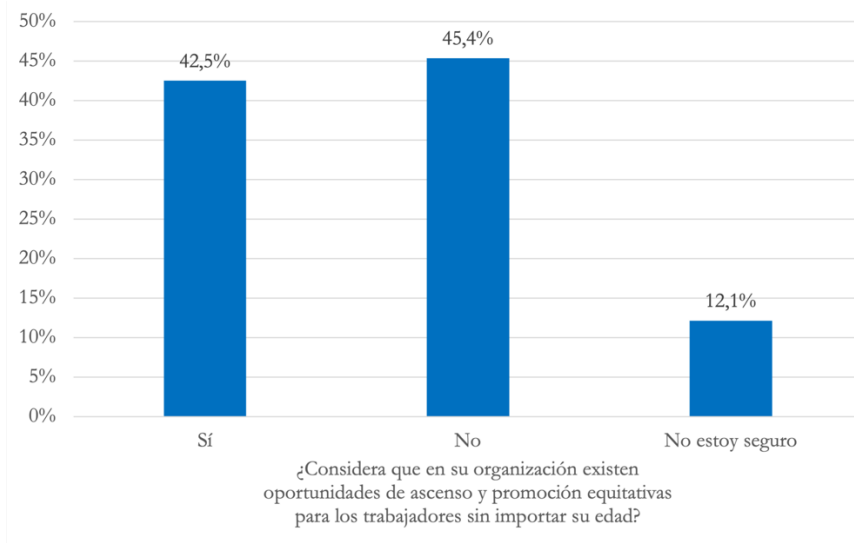
Con respecto a la **participación en programas de mentorías** (Gráfico 24), un 9,3% de la muestra dice participar en alguno de ellos al interior de su organización, mientras la mayoría con un 87,5% dice no participar en programas de orientación a empleados jóvenes.

Gráfico 24. Participación en programas de mentorías



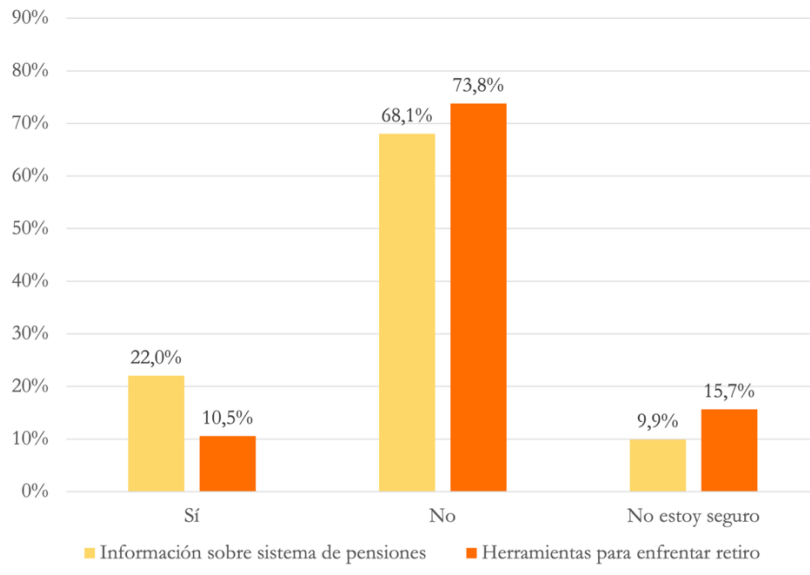
Respecto a la percepción de **oportunidades de ascenso equitativas** (Gráfico 25), un 42,5% responde que sí considera que existen oportunidades de ascenso y promoción equitativas para los trabajadores, sin importar su edad, mientras un 45,4% considera que no son equitativas. Esto revela una división significativa en la experiencia de los trabajadores mayores en el entorno laboral, mientras que a la vez sugiere la presencia de sesgos etarios en las decisiones de promoción.

Gráfico 25. Oportunidades de ascenso equitativas



Finalmente, en relación con la entrega de **herramientas para enfrentar el retiro laboral** por parte de las organizaciones (Gráfico 26), un 22% declara recibir información sobre el modo de funcionamiento del sistema de pensiones, mientras la gran mayoría (68%) no obtiene información alguna al respecto. Además, sólo un 10,5% recibe de alguna forma preparación para abordar los desafíos emocionales y sociales asociados al retiro del mercado laboral (Gráfico 26).

Gráfico 26. Herramientas para enfrentar retiro laboral



VII. Componente cualitativo

El componente cualitativo de este estudio tuvo como objetivo indagar en las percepciones y valoraciones, así como estereotipos, necesidades y desafíos de personas mayores que trabajan formalmente en equipos de trabajo en la Región Metropolitana. Para ello, en el diseño metodológico propusimos trabajar con dos instrumentos, entrevistas semi-estructuradas a ejecutivos de organizaciones y grupos focales a trabajadores mayores en empleos formales. Estos datos fueron transcritos y posteriormente analizados por el equipo en el programa de análisis cualitativo Atlas.ti.

Diseñamos una metodología de levantamiento de datos que incluye dos tipos principales de instrumentos: (1) entrevistas semi-estructuradas para ejecutivos de organizaciones y (2) entrevistas para trabajadores mayores en empleos formales. Las entrevistas a ejecutivos se centraron en obtener una perspectiva estratégica sobre la gestión de equipos multigeneracionales, las percepciones sobre el envejecimiento en el lugar de trabajo, así como políticas y prácticas de inclusión de personas mayores. Por otro lado, las entrevistas a trabajadores mayores exploraron sus experiencias personales, desafíos y necesidades en el entorno laboral. Esta combinación de estrategias metodológicas cualitativas nos permitió obtener una perspectiva comprehensiva y multidimensional de la integración y participación de personas mayores en el ámbito laboral.

Dado el carácter exploratorio del estudio, decidimos dividir la muestra de ambos estamentos en dos perfiles. Por una parte, incluimos a organizaciones que implementan políticas o medidas internas de inclusión laboral de personas mayores, a quienes denominamos “sensibilizados”. Por otra parte, consideramos organizaciones que no cuentan con tales políticas, a quienes denominamos “no sensibilizados”.

En relación a los instrumentos, las **entrevistas semi-estructuradas a ejecutivos** funcionaron como guías temáticas (Barbour, 2007) orientadas a proponer temas específicos, pero dando espacio a los participantes para incorporar nuevos temas a partir de la conversación entre entrevistador y entrevistado. Concretamente, las dimensiones de análisis abarcadas en la pauta fueron cinco (la pauta de entrevista y su operacionalización pueden ser consultadas en el Anexo 3 de este informe):

- La primera dimensión consistió en la **cultura organizacional en torno a equipos multigeneracionales**. Esta dimensión tuvo por propósito analizar las ideas que organizacionalmente se tienen sobre equipos constituidos por trabajadores de distintas edades. Se indagó sobre las percepciones y actitudes hacia equipos multigeneracionales, la importancia de la diversidad etaria en el entorno laboral, y los beneficios y desafíos percibidos de tener equipos compuestos por personas de diferentes edades.
- La segunda dimensión versó sobre el proceso de **envejecimiento en la empresa o institución**. Esta dimensión profundizó en los estereotipos asociados al envejecimiento en el ámbito laboral y cómo estos pueden afectar la integración y desempeño de los trabajadores mayores. Se buscó entender las percepciones comunes sobre el envejecimiento y las experiencias personales de los participantes en sus respectivos entornos laborales.
- La tercera dimensión consistió en el análisis de **estereotipos contra las personas mayores o edadismo**. En particular se exploraron estereotipos negativos hacia la población mayor y cómo estos prejuicios pueden influir en el desempeño laboral y bienestar de los trabajadores mayores.

- La cuarta dimensión consistió en el **fomento de la inclusión de personas mayores en espacios laborales**. Aquí evaluamos la presencia o ausencia de políticas y prácticas específicas para la inclusión de personas mayores en los equipos de trabajo. Se indagó específicamente las estrategias implementadas por las organizaciones para fomentar un entorno inclusivo, y las experiencias de los trabajadores con estas medidas estratégicas.
- La última dimensión abordó opiniones generales sobre el **futuro de los trabajadores mayores en las empresas y organizaciones**. Se buscó entender las expectativas y preocupaciones de los ejecutivos respecto a la inclusión de trabajadores mayores y la evolución del mercado laboral en general.

Las entrevistas ocurrieron en formato presencial (a excepción de una de ellas en la que la persona entrevistada no pudo concurrir al lugar de encuentro, y fue desarrollada a través de la plataforma de videoconferencias Zoom). En general, las entrevistas se desarrollaron de manera muy amena y amable, y se llevaron a cabo en las oficinas de los participantes o en cafés de las comunas de Santiago, Providencia y Las Condes. En total se realizaron 7 entrevistas semi-estructuradas entre los meses de abril y mayo de 2024, y todas tuvieron una duración aproximada de cuarenta minutos.

En segundo lugar, utilizamos como herramienta metodológica **grupos focales a trabajadores mayores en empleos formales**. Los grupos focales abordaron las mismas cinco dimensiones comentadas previamente, pero orientadas a la experiencia de trabajadores mayores (la pauta de entrevista y su operacionalización pueden ser consultadas en el Anexo 3). En total, realizamos 3 grupos focales durante el mes de mayo de 2024, teniendo cada una de ellas una duración aproximada de una hora y veinte minutos. En total, recibimos la participación de ocho trabajadores mayores que no se conocían previamente entre ellos.

La metodología de grupos focales fue diseñada para permitir que los participantes conocieran experiencias de otros/as trabajadores mayores, y que a partir de ellas enriquecieran sus opiniones y en general la discusión. En este sentido, los grupos focales ofrecieron un espacio donde los trabajadores mayores pudieron compartir sus perspectivas, apoyar sus puntos de vista con ejemplos concretos, fomentando un diálogo dinámico y horizontal. En definitiva, esta interacción facilitó la identificación de temas emergentes y la comprensión de las diversas realidades y desafíos que enfrentan las personas mayores en sus diferentes entornos laborales.

En términos de reclutamiento, se contó con el apoyo del laboratorio de innovación social en vejez y envejecimiento (SeniorLab), perteneciente al Centro CEVE UC, que actualmente cuenta con una robusta red de empresas a las cuales acudir. A partir de la base de contactos de SeniorLab, comenzamos un trabajo de contacto a representantes de las empresas que cuentan con políticas internas de inclusión de personas mayores. El trabajo de contacto consistió en el envío de correos electrónicos haciendo la invitación a participar en el estudio, adjuntando un consentimiento informado (éste puede ser consultado en el Anexo 2). Mediante este medio, recibimos 3 de los 7 participantes en entrevistas semi-estructuradas.

Por otro lado, los otros 4 participantes los contactamos a través de otras empresas y organizaciones vía correo electrónico y también con la técnica de bola de nieve. En la Tabla 5 presentamos las características de los entrevistados y las instituciones a las que forman parte.

Tabla 5. Caracterización de entrevistados/as

Entrevistado/a	Tipo de institución	
1. Gonzalo	Farmacia	Privado
2. Magdalena	Finanzas	Privado
3. Susana	Finanzas	Privado
4. Úrsula	Ministerio	Público
5. Marcela	Educación superior	Privado
6. Pablo	Educación superior	Privado
7. Jorge	Transporte	Público

Cabe destacar que para capturar mejor el contexto de empresas que integran y que no integran medidas de inclusión de personas mayores, consideramos empresas “sensibilizadas” y “no sensibilizadas”, es decir, que emplean directrices formales internas de inclusión a trabajadores mayores y que no las emplean. A nivel general del informe, no se hace mayor diferencia entre ambas instituciones, sin embargo, como se podrá ver en el análisis, ambas manejan diferentes estrategias y prácticas en relación al envejecimiento en el trabajo, así como diferentes desafíos. Esto es más notorio en la última parte del informe, cuando se consulta sobre esa temática.

En el ámbito de los grupos focales a trabajadores formales, gracias a las bases de contactos de exparticipantes de instancias de CEVE UC, enviamos un correo de invitación a nuestras jornadas de grupos focales a un total de 200 personas. Finalmente, y de acuerdo a los horarios y modalidades propuestas realizamos tres grupos focales con 8 personas inscritas.

Los criterios de inclusión que utilizamos para este instrumento fueron: (1) hombres y mujeres que tuvieran más de 50 años, y (2) que trabajaran actualmente como empleados en organizaciones formalmente establecidas. Por lo tanto, declinamos la participación de personas interesadas pero que no cumplieran con los criterios de edad, estuvieran jubiladas/pensionadas, o bien fueran trabajadores activos pero independientes o autoempleados.

Finalmente, la muestra se constituyó de la siguiente manera (ver Tabla 6):

Tabla 6. Caracterización de participantes de grupos focales

Participante	Edad	Ocupación
1. Francisco	62	Administrador público y matemático, empleado en empresa privada

2. Joaquín	78	Ingeniero Civil Eléctrico, empleado en institución de educación superior privada
3. Carmen	59	Periodista, empleada en institución de salud privada
4. Arturo	63	Profesor de educación física, orientador en un colegio privado y actor
5. Elisa	64	Profesora en fundación
6. Diana	70	Profesora y asistente en un café
7. Enrique	58	Abogado en institución privada
8. Santiago	72	Técnico en comercio exterior y técnico en administración de empresas, encuestador

Cabe destacar que como forma de agradecer su valiosa participación en nuestro estudio, todos los participantes obtuvieron una Giftcard de \$20.000. Además, es importante mencionar que tanto para los grupos focales como en el de entrevistas en profundidad, utilizamos seudónimos elegidos por el equipo, y no revelamos el espacio de trabajo de los participantes (véase el Consentimiento Informado, en el Anexo 2).

7.1. Técnica de análisis

La técnica utilizada para el análisis de nuestros datos cualitativos es el análisis temático de contenido o análisis de contenido. De acuerdo a Schreier (2014), el análisis de contenido es un método para describir sistemáticamente el significado de datos cualitativos a partir de temas identificados como prioritarios. Este tipo de análisis se realiza asignando partes sucesivas del material a las categorías de un marco de codificación. En el caso de nuestro, el marco de codificación se define estrechamente de acuerdo a los 5 objetivos específicos del estudio. Las transcripciones de las entrevistas semi-estructuradas y grupos focales fueron trabajadas en el programa de análisis cualitativo Atlas.ti. En concreto, el proceso de codificación y análisis consistió en las siguientes cuatro etapas:

1. **Codificación Inicial:** Utilizando Atlas.ti, realizamos una primera codificación de tipo abierta, etapa en la cual asignamos códigos a fragmentos de texto para identificar y categorizar información preliminarmente relevante. Asimismo, identificamos fragmentos de texto relevantes asociados a los objetivos del estudio. Primero realizamos la codificación de entrevistas semi-estructuradas a ejecutivos y luego de los grupos focales con trabajadores.

Figura 1. Fragmento de códigos con grupos asociados y frecuencia de codificación

Códigos	Grupos	Comentario
(Poco) atractivo del mundo mayor	3	Diagnósticos,...
ACHS fiscaliza bienestar de los empl...	1	0
Acomodación del mobiliario	1	Medidas impl...
Actitudes personales y empresariales	1	Desafíos
Alfabetización digital	2	Desafíos, Me...
Aportar	1	0
Aporte de las personas mayores en l...	1	CULTURA OR...
Área de comunicación	2	Desafíos
Área de educación	0	0
Área de la educación	1	0
Asesorar	2	0
Atención al público	1	Labores y per...
Atención presencial y digital	1	0 Digital
Ausentismo	1	Desafíos

2. **Generación de Temas:** A partir de las codificaciones iniciales, agrupamos los códigos según su temática, considerando estrechamente los objetivos específicos. Los temas que agruparon los códigos fueron los siguientes:

- **Cultura Organizacional:** Percepciones y actitudes hacia equipos multigeneracionales.
- **Envejecimiento en el Trabajo:** Estereotipos y su impacto en la integración y desempeño de trabajadores mayores.
- **Prácticas de Inclusión:** Estrategias y políticas internas para fomentar un entorno inclusivo de los trabajadores mayores.

Figura 2. Grupos de códigos según tamaño

Nombre	Tam...	Co
Desafíos	19	
Estereotipos	13	
Diagnósticos	12	
Dificultades de integración	12	
Medidas implementadas/a imple...	12	
Intergeneracionalidad	10	
Contratación	8	
Labores y perfiles	7	
Cultura del trabajo	5	
PRÁCTICAS DE INCLUSIÓN	5	
CULTURA ORGANIZACIONAL	4	
Jubilación	3	
Cambios culturales en el trabajo	2	
ENVEJECIMIENTO EN EL TRABAJO	2	
In vivo codes	2	
Reconocimientos	2	
Cambios positivos	1	

3. **Análisis Temático:** Desarrollamos cada tema integrando citas textuales y ejemplos concretos para ilustrar las percepciones y experiencias de los participantes.

creatividad (Reynolds et al., 2008). Sin embargo, la evidencia también indica que los equipos intergeneracionales en el trabajo son todavía un desafío a nivel global (Truxillo et al., 2015; Jeffery et al., 2022).

En el caso de los cargos ejecutivos o directivos, la literatura reciente ha indicado que su participación tiene gran influencia en la cultura organizacional de su equipo.

Los ejecutivos reconocen que la diversidad generacional en los equipos de trabajo contribuye a una mayor creatividad y resolución de problemas. Como aspectos positivos del trabajo en equipos intergeneracionales, en nuestras entrevistas evidenciamos una diversidad de perspectivas y experiencias, una suma de conocimientos y habilidades para el trabajo en equipo, y diversidad de puntos de vista para llegar a soluciones, como destacan tres de nuestras participantes:

Yo creo que recae en la misma importancia de entender que distintas miradas siempre van a aportar más que una sola mirada. Si yo tengo puros chicos de 24 años, que todos nacieron en el mismo año, que más que lo que estudiaron, vivieron realidades país más o menos similares, claro, la manera de responder a los desafíos es similar. Entonces la gracia de tener distintas edades es que cada uno nació en distintos contextos y tuvo que apañarse de distintas maneras. Si tú naciste en los años 70, probablemente es muy distinta tu experiencia de niño que haber nacido en los años 90. Haber nacido en dictadura, haber pasado toda la vivencia de la dictadura, es muy distinto que haberla pasado con toda la libertad y viajando por el mundo. Eso hace que tú te pares frente a los problemas distinto. A lo mejor desde una manera más cuidada, más desde los riesgos. Tal vez el que nació en los 70 te mira más desde los riesgos y el otro no mira riesgo porque es pura oportunidad. **(Magdalena, ejecutiva, institución de finanzas)**

Sí, yo creo que es súper bueno que sean diversos [los equipos] porque están los distintos puntos de vista. **(Úrsula, directora de personas, institución pública)**

O sea, de hecho yo en mi propio equipo tengo gente recién egresada y gente con mucha experiencia. Sólo suma, pues si tuviéramos pura gente de mi edad, un poco más chica que yo, quizás estaríamos como los dinosaurios tratando de mantener lo que conocemos. **(Marcela, directora de personas, institución de educación superior privada)**

De acuerdo a las teorías sociológica de las generaciones, las personas que comparten una edad en un cierto contexto histórico conforman “unidades generacionales” (Mannheim, 1952) que les permiten situarse en el mundo de maneras específicas y diferenciadas. Estas unidades generacionales poseen marcos de referencia únicos que influyen en su percepción y respuesta ante los desafíos, de acuerdo a lo que consideran correcto, bueno o mejor (Bernasconi, 2011). En este caso, como lo evidencian los entrevistados, aquellos que vivieron su niñez durante épocas de mayor estabilidad económica y social pueden tener una visión más optimista y tolerante al riesgo y la incertidumbre, mientras que quienes crecieron en periodos de crisis económica y/o una dictadura, abordan sus problemas con mayor conciencia de dichos riesgos.

En estos casos, la diversidad generacional en los equipos de trabajo no sólo enriquece el proceso de toma de decisiones, sino que también fomenta la innovación y la adaptabilidad. Los diferentes enfoques y experiencias aportan una variedad de soluciones que, de otro modo, podrían no considerarse.

No obstante, como enfatiza una entrevistada, es muy relevante que la calidad de la participación de las personas mayores sea una parte esencial del trabajo intergeneracional:

Ahora, para eso se requiere... no basta con tener personas mayores contratadas, es que las prácticas que ocurran al interior de la organización generen conversaciones de valor con las personas. Porque si te contrato para digitar y no te contrato para pensar, entonces igual no les estas preguntando a

ellas lo que te tienes que preguntar. Entonces no solamente basta con contratar, sino cuando conversamos de qué tema y cuantos valoras la diversidad para tener conversaciones. **(Magdalena, ejecutiva, institución de finanzas)**

Otro aspecto positivo es el reconocimiento de la historia y la evolución de los mismos trabajadores dentro de la organización. Un aspecto simbólico pero que refuerza el sentido de pertenencia y la continuidad de la cultura organizacional, además de la valoración del pasado y de quienes han recorrido un camino más largo en términos de tiempo y experiencia en la empresa. Respecto a esto, Susana menciona:

O sea, trabajar con personas mayores, sobre todo acá, que tienen harta experiencia y harta historia en la cooperativa es súper bonito, porque en el caso nuestro, la empresa se ha transformado muchísimo. De algo súper análogo o monoproducción a multiproducción, todo 100% digital o *figital*, como le decimos nosotros. Es bonito porque te hace reconocer la historia, te hace reconocer los logros atrás de la misma experiencia de ellos. **(Susana, directora de personas, institución de finanzas)**

Al mismo tiempo, existe la concepción de que los equipos multigeneracionales propician la transferencia de buenos comportamientos laborales, asociados a una ética del trabajo. Esta interacción intergeneracional fomentaría la adopción de hábitos y comportamientos óptimos en el entorno laboral, con altos estándares de profesionalismo y oficio. La presencia de empleados experimentados actúa, en el caso de esta organización, como un modelo a seguir para los más jóvenes, promoviendo un ambiente de aprendizaje continuo y de mejoramiento de las prácticas en el trabajo.

Es de valor que tengamos equipos donde efectivamente tengamos personas mayores, vendedores o gente que se está integrando al mundo del trabajo en la farmacia. Porque de verdad que hay una transferencia de información, no solamente respecto de información en términos de lo técnico, que por cierto lo hay, sino que también en el fondo te transfieren harta información o hábitos, mejor dicho, más que información, buenos hábitos de comportamiento en el lugar de trabajo. **(Gonzalo, ejecutivo, compañía farmacéutica)**

Aunque los beneficios son numerosos, también existen algunos desafíos asociados con los equipos multigeneracionales. Uno de los aspectos negativos puede ser la diferencia etaria en el uso de tecnologías. De acuerdo a los entrevistados, los empleados mayores pueden tener más dificultades para adaptarse a nuevas herramientas y sistemas digitales en comparación con sus colegas más jóvenes, quienes generalmente están más familiarizados con la tecnología, o al menos la prefieren.

Yo trabajaba en el servicio público y en el servicio público yo era jefatura de puras personas que eran más adultos que yo. Claramente los ritmos eran distintos. Yo era más acelerado, yo pasaba y había momentos en los que venía a decir “ah, pero está aquí”, “ahí está la herramienta”... la brecha tecnológica. Pero claramente en la toma de decisiones frente a un problema, no discrimina por el conocimiento tecnológico. Discrimina por diálogo, por experiencia. No por otra cosa. Ahí es donde la experiencia, la edad, toma un rol fundamental. **(Pablo, director de personas, institución de educación superior privada)**

Lo que me tiende a pasar es que en general, no todos, pero si se da harto que las personas de más años todavía la asignan al contacto cara a cara, o a la cercanía más física, todavía sigue teniendo un peso significativo. Creo que se les ha dado super bien trabajar en plataformas, pero tienen un mayor anclaje con lo relacional, con el contacto cara a cara. **(Jorge, director de personas, empresa de transportes)**

De acuerdo a lo relatado por estos ejecutivos, los trabajadores mayores tienen un ritmo distinto y encuentran

dificultades con las nuevas herramientas digitales (las adoptadas durante la pandemia principalmente). Sin embargo, se destaca que en la toma de decisiones frente a un problema, la tecnología no es el único factor determinante; el diálogo y la experiencia juegan un papel crucial. Asimismo, en esta misma línea, la comunicación digital y el contacto “cara a cara” podría influir en las dinámicas de trabajo de los equipos.

B. Envejecimiento en el trabajo: Estereotipos y su impacto en la integración y desempeño de trabajadores mayores.

Culturalmente, la vejez se ha asociado durante mucho tiempo con una corporalidad debilitada, un retiro de la actividad laboral, la aproximación a la muerte, así como a un grado absoluto de dependencia (Centre for Social Justice, 2019). Los prejuicios que se instalan en relación a personas mayores en el mundo laboral son asociados por una parte a la dificultad en el uso de nuevas tecnologías, y a percepciones relacionadas con menor productividad, lo que a juicio de los entrevistados se hacen a nivel país:

En este país, mientras más viejo te haces eres más complicado, eres más caro y eres como desechable. Claro, en la medida que tengas buen currículum, que estés sano, que te veas sano. **(Úrsula, directora de personas, institución pública)**

Yo creo que existe un prejuicio con las personas de edad. Que se van a enfermar, que en el invierno trabajan menos. **(Pablo, director de personas, institución de educación superior privada)**

Supón que en el fondo llega alguien de 70 años buscando ¿Qué horizonte de trabajo tengo yo con esa persona? **(Pablo, director de personas, institución de educación superior privada)**

Pero ha sido el único comentario que me ha tocado -yo llevo 7 años en la universidad-, el único comentario que me ha tocado de “sabes qué, estas personas, ellos mismos me están pidiendo salir porque ya se les fue en collera esto de la tecnología”. Pero hay otros, o sea, mi jefe tiene... 58 años y él siempre está a la vanguardia, del último sistema de todos. O sea, mira, encontré esto que le puede hacer seguimiento a los mails, unas apps y unas cosas que tú decís, ¡wow! Pero en general, o sea, sacando a mi jefe, que es como la excepción con la modernidad, en general, lo único como... como problema que uno pudiese visualizar y que yo he escuchado con respecto a la gente adulta, adulta mayor, es ese. Que les costó mucho post pandemia subirse a un carro más digital y que se les fue como en collera. **(Marcela, directora de personas, institución de educación superior privada)**

O sea, del equipo que trabaja conmigo, como que la tolerancia a la frustración es más baja. O sea, como que se frustran más rápido con las cosas digitales o la forma de hacer las cosas diferentes. Entonces, como hablamos antes, no es tanto que necesiten el instructivo sino que necesitan que uno les dé confianza. Un tema como más actitudinal, “ya tranquilo, si tú puedes”. **(Susana, directora de personas, institución de finanzas)**

No obstante, es importante notar que Marcela y Susana matizan un prejuicio al enfatizar que, a pesar de la edad, la tecnología de todos modos puede ser utilizada con altos niveles de competencia por las personas mayores. De hecho, existe evidencia internacional que sugiere que los estereotipos son los que llevan a los trabajadores mayores a cuestionar su propia capacidad física y su habilidad para lidiar con la tecnología (Wood et al., 2010). Asimismo, se ha observado que los trabajadores mayores son capaces de adaptarse al cambio, lo que implica que con el apoyo adecuado, los trabajadores mayores tienen el potencial de desarrollar habilidades tecnológicas tal como sus pares más jóvenes (Health and Safety Executive, 2011; Centre for Social Justice, 2019).

Pese a ello, muchas veces, los prejuicios que se instalan transversalmente respecto de las personas mayores,

su temperamento y productividad en el ámbito laboral, quedan sin fundamento al analizar el trabajo cotidiano y en equipo con trabajadores mayores, e incluso cuando se analizan los resultados de encuestas de clima laboral, como en el caso de dos compañías:

Yo creo que hay varias trabas que nacen más bien del prejuicio respecto de que si la productividad de estas personas va a ser la que tú esperas o la comparas, sin ningún dato, con la que tú supones que va a ser la que productiva una persona de 35 años. Ahora, a nosotros nos pasa que cuando nosotros analizamos los números, porque sí lo hemos hecho, de verdad que en adultos mayores yo te diría que todos los indicadores o buena parte de ellos son mejores que las personas jóvenes. En general, son más productivos, tiran menos licencias, y cuando tú separas por edad las encuestas de clima, ellos tienen un mayor nivel de *engagement* con la organización. **(Gonzalo, ejecutivo, compañía farmacéutica)**

O sea, ahí está toda la organización a disposición de todos en realidad, no solo las personas mayores, porque también hay personas más jóvenes que también les cuesta adoptar cambio. No es necesariamente una característica de las personas mayores. **(Susana, directora de personas, institución de finanzas)**

Estos testimonios revelan que los trabajadores mayores no solo cumplen con las expectativas de productividad, sino que en muchos casos las superan. Las personas mayores son percibidos como personas que solicitan menos licencias médicas al mismo tiempo que muestran un mayor compromiso con la organización, desafiando así los estereotipos negativos que suelen asignarse a esta población. Lo anterior dialoga estrechamente con investigaciones que enfatizan en que el contacto entre grupos etarios puede reducir los prejuicios hacia las personas mayores (Pettigrew y Tropp, 2006; Urick et al., 2017).

En un estudio Metcalf y Meadows (2010) citan una amplia evidencia que sugiere que los trabajadores mayores son igualmente efectivos en el trabajo que los trabajadores más jóvenes. De manera similar, un estudio del Department for Work and Pensions del Reino Unido (2013) señala que no hay desventajas de edad en la productividad o el éxito en la capacitación, y que los trabajadores mayores compensan cualquier reducción de velocidad con experiencia.

Susana, directora de personas en una institución de finanzas, refuerza esta idea al señalar que la dificultad para adoptar cambios no es exclusiva de las personas mayores. Su comentario enfatiza que la resistencia al cambio puede ser una característica de cualquier grupo de edad, desmitificando la idea de que solo las personas mayores luchan con la adaptación a nuevos procesos o tecnologías.

Por otro lado, Úrsula, directora de personas en una institución pública no sensibilizada, y Gustavo, ejecutivo en una compañía farmacéutica sensibilizada, resalta las ventajas de contratar personas mayores para ciertos roles:

Por ejemplo, en finanzas, hemos optado por gente mayor, porque en cargos rutinarios, si andan buscando, van a ser mucho más leales y permanentes. Y más tolerantes, también son más maduros. Un joven como que se te puede aburrir. **(Úrsula, directora de personas, institución pública)**

Y se da en esta empresa en particular, que también tú frente al cliente final, cuando tú vas a una farmacia y te enfrentas a un vendedor algo mayor, le da más confianza al cliente final que si le atiende un cabro de 18, 19 o 20 años. Tú visualizas la experiencia y el consejo. **(Gonzalo, ejecutivo, compañía farmacéutica)**

En este contexto, Úrsula menciona que las personas mayores tienden a ser más leales y estables en sus puestos de trabajo, lo cual es particularmente beneficioso para roles que requieren constancia y dedicación a largo plazo. Además, su madurez y tolerancia las convierten en candidatos ideales para tareas rutinarias,

minimizando el riesgo de rotación y aumentando la continuidad operativa. Por su parte, Gonzalo enfatiza en la idea de experiencia que se asocia al trabajador mayor y la confianza que esta experiencia genera en el cliente final. Esta percepción puede ser un factor diferenciador en industrias como la farmacéutica, donde la confianza y el asesoramiento experto son centrales para la satisfacción del cliente.

Por otro lado, este director subraya que la productividad puede estar motivada en gran parte por el miedo que viven las personas mayores a perder el trabajo, y las dificultades que surgen después de los 50 años para encontrar nuevamente un empleo:

Eso puede ser también probablemente-y esto también es un prejuicio-tiene que ver con que tú imaginas que las personas mayores son más idiotas y alegan más. Pero de verdad que además te juega a favor de ellos, y es como brutal lo que te voy a decir: en el fondo ellos tienen más miedo a perder el trabajo. Porque si lo pierden, el integrarse al mundo nuevamente va a ser mucho más complicado. **(Gonzalo, ejecutivo, compañía farmacéutica)**

Otro de los estereotipos que observamos en nuestras entrevistas refiere a los estereotipos de género, lo cuales definen simbólicamente los trabajos de mujeres mayores y de hombres mayores en diferentes contextos. Magdalena, una ejecutiva de una institución de finanzas sensibilizada, menciona cómo las características femeninas son valoradas en su sector:

Pero en nuestro negocio, lo que más necesitamos son los perfiles y las características más femeninas. Por la atención de clientes por... sobre todo el mundo de ventas. También, en general, las mujeres se han desarrollado mucho en el mundo de las ventas. Entonces, hay más mujeres que han trabajado en las empresas financieras en esta capa más baja, ejecutiva de cuentas, ejecutiva de rentas vitalicias. **(Magdalena, ejecutiva, institución de finanzas)**

Al mismo tiempo, las mujeres mayores suelen tener más problemas para trabajar, puesto que muchas veces son ellas quienes se hacen cargo de las tareas de cuidado de sus familiares. Magdalena lo ejemplifica de esta forma:

Era una actividad para preguntar sobre nuestro portal de formación que tenemos, y a la vez estamos lanzando un curso que es la vejez como yo la quiero, que es como para integrar a las personas mayores. Y necesitaban hacer unas cuñas después de la actividad sobre que les había parecido. Y parece que a la persona que organizó esto le gustó mucho lo que había dicho una señora y le preguntó si se podía quedar. “No, tengo que irme rápido porque tengo que prepararle el almuerzo a mi hija”. Ya perfecto. La señora llegó como 10 minutos después y dijo “pero si vengo saliendo de este curso donde este tiempo es mío. ¿Sabe qué?, me voy a quedar”. Entonces te das cuenta que eso pasa. Habla de un ejemplo super chico, que ella tenía que ir a preparar el almuerzo a alguien. Pero después dijo “¿por qué? me puedo dar una hora más para estar en esto que lo he pasado bien”. **(Magdalena, ejecutiva, institución de finanzas)**

El relato de Magdalena ilustra cómo las responsabilidades de cuidado pueden limitar las oportunidades de desarrollo personal y profesional de las mujeres mayores (Thumala et al., 2017). Al respecto, las iniciativas de política pública sobre cuidado resultan altamente relevantes para reconocer y apoyar el cuidado que ejercen mujeres mayores. Como veremos en el próximo apartado, estas iniciativas pueden incluir opciones de horarios flexibles, permisos para el cuidado familiar y programas de apoyo específicos para cuidadoras.

C. Prácticas de Inclusión: Estrategias y políticas para fomentar un entorno inclusivo.

Pese a la generalizada toma de conciencia respecto del envejecimiento de la población y los desafíos que eso trae para el mundo del trabajo, las ideas respecto a estrategias y políticas internas para propiciar la

inclusión de las personas mayores de manera efectiva resulta aún un gran desafío en las organizaciones.

Uno de los puntos que resultan más relevantes es el del proceso de contratación. A juicio de algunos entrevistados, éstos están revestidos de sesgos y prejuicios que “modelan realidades” a partir de estos estereotipos.

Yo creo que de lo que hemos conversado, para mí es evidente que hay un sesgo por no contratar a personas mayores. Y creo que es que la gente... no tengo los datos, pero pareciera que Senior Lab si los tiene, pareciera que en el fondo el mundo del trabajo en general tiene prejuicio respecto a la contratación de personas mayores. Las compañías tienden a construir realidades a partir de estos prejuicios, sin revisar los datos. **(Gonzalo, ejecutivo, compañía farmacéutica)**

Esto va de la mano con incorporar una visión que valore la diversidad, y que en cuanto a la edad, comprenda desde las capas ejecutivas hacia los trabajadores, que progresivamente trabajaremos más años, y que es importante desde ya garantizar buenas condiciones de trabajo mayor.

Creo que falta todavía mucho en inclusión o en concientizar acerca de la diversidad, de la importancia de la diversidad. **(Susana, directora de personas, institución de finanzas)**

Yo creo que es necesario estar conscientes de esta transformación y tenemos que tener un buen diseño en términos de sostenibilidad, de asegurarte la diversidad de la organización para hacerla sostenible. **(Jorge, director de personas, empresa de transportes)**

En este sentido, es de vital importancia la capacitación continua a lo largo de la trayectoria laboral. Es decir, comprender que un trabajador puede perfeccionarse a lo largo de su vida, y que es importante hacerlo aunque sea un trabajador mayor:

Que no regalemos el reloj de oro, o sea, que no le estemos buscando la salida a la persona, sino que estemos pensando en la recapacitación permanente, porque llega un minuto también que la empresa piensa “a recursos escasos en necesidades múltiples”, el problema básico de la economía: para qué voy a capacitar una persona de 55 años si va de retirada. Entonces primero tengo que sacar ese paradigma: no va de retirada, capacitemos. **(Magdalena, ejecutiva, institución de finanzas)**

En este sentido, se ha destacado la relevancia de generar espacios de alfabetización digital y de acompañamiento tecnológico. En el caso de una empresa financiera, se implementó la siguiente medida durante la pandemia:

Así que había una estructura, una mesa de ayuda, bueno, que mandó los equipos a las casas, sillas, toda la infraestructura para que estuvieran cómodos. Y les ayudan en todo. A conectarse, a subir software que necesitaban. Incluso uno también les ayuda en las reuniones, el compartir, ahí métete a ese botoncito. **(Susana, directora de personas, institución de finanzas)**

Se ha mencionado también la importancia de mejorar las estaciones de trabajo hacerlas “más amigables” a juicio de Gonzalo. Para Úrsula, del sector público, esto se ve reflejado en la infraestructura, de generar espacios laborales con mejor luz y menos ruido:

El ruido hoy es terrible, la luminosidad. Hoy hay un montón de cosas que la infraestructura debería acompañar mucho más, pero no hay una priorización al respecto. **(Úrsula, directora de personas, institución pública)**

Un gran tema respecto de las mejoras que pueden hacer las empresas y entidades públicas y privadas tiene que ver con la flexibilidad horaria y el formato de la jornada laboral. En general, existe un consenso de que

las jornadas tienden a ser muy rígidas. A juicio de una de las entrevistadas, Chile es un país con una cultura organizacional donde muchas horas trabajadas equivalen a productividad. De acuerdo a la literatura, en este tipo de casos se gesta una cultura organizacional donde el trabajo a tiempo completo es la norma, y quienes necesiten trabajar menos horas, puedan ser percibidos como trabajadores que están menos disponibles, menos comprometidos o son menos productivos (Fagan et al., 2014).

Por ejemplo, una jornada un poquito más flexible, que puedan llegar más tarde, que pueden salir más temprano. Porque además en la administración pública hay una jornada nomás. Y tampoco tú tienes esa posibilidad de acortar. **(Úrsula, directora de personas, institución pública)**

Un cese gradual de las funciones aparece también como una idea de los ejecutivos, donde el trabajador o trabajadora pueda ir acortando gradualmente su jornada laboral. El hecho de despedirse “de a poco” de la empresa, a juicio de Gonzalo, propicia que los empleados no se enfrenten a una especie de “crisis” por estar un día y al otro no en la empresa, sino que por el contrario puedan “dejar la compañía de manera digna”.

En el caso de una universidad privada, se diseñó un protocolo para el cese de funciones gradual de ciertos académicos y funcionarios. La idea no es jubilar a las personas, sino que asignar cupos para aquellos que quieran trabajar en formato de honorarios con menor cantidad de horas.

Nosotros en ningún caso jubilar a la gente, en ningún caso. O sea, lo hemos conversado con el Rector y todo, y nunca ha sido esa la idea. Sí tener la posibilidad de que el que quiera jubilar y pasar a honorarios pudiese postular, y nosotros tener como un par de cupos para esos académicos, que lleven a tu tiempo, que sean mayores, y que quisieran postular a la indemnización. **(Marcela, directora de personas, institución de educación superior privada)**

En otros casos se han diseñado estrategias para incluir charlas y acompañamientos dirigidos al trabajador que se enfrentará en un futuro próximo a la jubilación, a tomar las mejores decisiones en torno a la pensión.

Yo creo que en particular para mí es muy relevante que ahondemos en el tema de los procesos de jubilación. Porque hoy día sabemos que las jubilaciones no son buenas y por lo tanto, a la hora de jubilar, tienes que tomar la decisión que te resulte más beneficiosa. **(Gonzalo, ejecutivo, compañía farmacéutica)**

En el mismo caso, se han diseñado algunas estrategias piloto para reacomodar puestos de trabajo, una recomendación internacionalmente respaldada (Age UK, 2012), así como también lo es el teletrabajo cuando sea posible. No obstante, de acuerdo a lo relatado por los entrevistados, esto es sólo viable en muy pocos casos. En la mayoría de ellos se requiere presencialidad:

Investigadora: ¿Y eso implica también, por ejemplo, que hagan teletrabajo en algunos casos?

Gonzalo: Yo te diría que no, porque en el fondo, el 93% de la dotación está en el punto de venta. O sea, de los 10.000 que somos, solo alrededor de 700 trabajan en las áreas administrativas. Las 9.300 restantes están en los puntos de venta. Entonces, la posibilidad de estar en teletrabajo es imposible cuando tú tienes que estar trabajando en la última línea o en la primera línea, de cara al cliente. **(Gonzalo, ejecutivo, compañía farmacéutica)**

En la misma organización, este director hace énfasis en preservar la integridad y el autoestima de las personas mayores que continúan trabajando. En algunos casos, lo que para la mayoría podría ser un beneficio, para otros puede ser una ofensa o un motivo de desmotivación.

Hay que tener el cuidado de preservar también el amor propio de las personas. La semana pasada nosotros salimos en ruta a visitar el local y nos encontramos con la persona de mayor edad que

trabaja con nosotros. Tiene 82 años, todavía trabaja con nosotros y cumple perfectamente. Entonces, lo que nosotros hacemos, es hacerle una oferta si ellos quieren tomar la opción de un horario especial o no la quieren tomar. Hay casos en que sí y otros casos no. **(Gonzalo, ejecutivo, compañía farmacéutica)**

De acuerdo a este ejecutivo, la clave está en la sensibilidad de los empleadores y el trato digno que pueden lograr darle a sus empleados mayores. Eso también lleva al tema del reconocimiento y la valoración, por su labor, los años de servicio, su experiencia y aporte a la empresa.

7.3. Grupos focales con trabajadores mayores

A. Cultura Organizacional: Percepciones y actitudes hacia equipos multigeneracionales.

En el contexto de equipos de trabajo que integran diversas generaciones, las percepciones y actitudes de los trabajadores mayores son clave para comprender los desafíos y oportunidades en la convivencia organizacional (Pettigrew, 1979). En nuestros grupos focales, observamos que los trabajadores mayores destacan el valor de su experiencia acumulada a lo largo de sus trayectorias laborales, pero también indican la falta de oportunidades y la limitada valoración de dicha experiencia en el entorno laboral actual.

En términos generales yo diría que son muy pocas las posibilidades que el mercado ofrece para personas mayores. Generalmente uno puede advertir que son trabajos un poco precarios los que todavía pueden ser ofrecidos para personas mayores de edad y obviamente con baja renta. **(Francisco, Administrador público y matemático, empleado en empresa privada, 62 años)**

Aunque algunos reconocen el dinamismo y la innovación que aportan las nuevas generaciones, como Diana, otros observan con preocupación la rápida obsolescencia de ciertos conocimientos debido al avance tecnológico y la falta de políticas que incentiven la inclusión laboral de personas mayores. Esto genera una tensión en la percepción del valor de su trabajo y de su capacidad para seguir siendo competitivos en un mercado que privilegia la juventud y la adaptabilidad.

Ahí yo veo ponte tu, la gente joven que trabaja, un 7. Porque son creativos, tienen energía, se mueven. Yo digo, la tecnología la usan para todo. Yo soy admiradora de los jóvenes igual. No estoy de acuerdo con que todo tiempo pasado fue mejor, cada tiempo tiene sus pros y sus contras. **(Diana, Profesora, asistente en un café, 70 años)**

Chile no es un país de que se valore el trabajo de personas mayores, yo creo que lo que puede lo que pasa es que son pocas las empresas que aprecian la experiencia de personas mayores. Son pocas las empresas que tienen la cultura de aprovechar el conocimiento de los jóvenes y sobre todo en el ámbito tecnológico. **(Joaquín, Ingeniero Civil Eléctrico, empleado en institución de educación superior privada, 78 años)**

En comparación con otros países como Japón, el cual es destacado en la literatura internacional como un país que valora altamente la experiencia de personas mayores, los participantes como Joaquín señalan que en Chile no se aprovecha adecuadamente el conocimiento acumulado de los profesionales “senior”. Esto se evidencia en el bajo porcentaje de personas mayores de 65 años activamente trabajando en el país, lo cual consideran una pérdida para el desarrollo organizacional.

Tuve la suerte de conocer la industria japonesa, y la industria japonesa aunque hoy día tiene una alta tasa de reemplazo profesional, la permanencia de personas mayores de 65, de 70, de 75 años

en el mercado laboral japonés... no es de extrañarse. Pero Japón tiene una cultura distinta, en cómo percibe que esa experiencia es valorada y cómo esa experiencia si puede aportar al crecimiento de Japón. En Chile muchas veces somos más soberbios, en el sentido de que nos gusta la gente joven. Apreciamos más en la juventud que las canas. **(Joaquín, Ingeniero Civil Eléctrico, empleado en institución de educación superior privada, 78 años)**

Sin perjuicio de opiniones como la de Joaquín, la mayoría de los participantes percibe una especie de estrecho vínculo en la relación que se establece entre jóvenes y personas mayores en el ámbito laboral, lo que facilita un intercambio bidireccional de conocimientos, habilidades y experiencias. Por un lado, los jóvenes contribuyen con su dominio de la tecnología o enfoques innovadores, mientras que las personas mayores aportan sabiduría y herramientas adquiridas a lo largo de su trayectoria, fruto de su “camino recorrido”.

Me gusta la cosa intergeneracional porque le sacan trote a los más adultos en el sentido tecnológico, y también los cabros aprenden de la experiencia y no sé si la sabiduría. No quiero ser tan tajante porque hay cabros bien sabios, pero suma un poco de la experiencia de los más grandes. **(Carmen, periodista en un centro de salud privada, 59)**

Nosotros los adultos mayores que ya hemos cumplido una etapa, tenemos la posibilidad de asesorar. Y asesorar con visión de futuro. Nosotros los que hemos cumplido podemos colaborar de forma directa, siendo un actor importante. No solamente que vamos a ir donde este caballero para preguntarle cómo se escribe. Sino que también participar del equipo, directamente del equipo, asesorando. **(Francisco, Administrador público y matemático, empleado en empresa privada, 62 años)**

Sin embargo, en cuanto a la dinámica intergeneracional, se observan ciertos desafíos. Algunos trabajadores jóvenes sienten que su energía y visión innovadora no siempre son bien recibidas o valoradas por sus colegas mayores. Algunos trabajadores, como Diana, una profesora de 70 años, sienten que no siempre se les escucha ni se les permite involucrarse plenamente en decisiones importantes debido a la percepción de que su experiencia puede “frenar” la innovación.

En torno a la diferencia de una persona joven a los adultos, es verdad que hay temas en los que no somos tan escuchados. Por ejemplo, no nos piden como un consejo para ellos hacer proyectos. La juventud o la gente más joven se lanza no más con los proyectos. Porque uno siempre va a tener otras miradas, como que estanca, como que frena al joven. El joven no tiene temor, tiene ideales, entonces a veces “no, no le digas a tu mamá, a tu abuelito, porque te va a decir que no”. Entonces, hay cosas que como que no confían mucho en nosotros. Es mi experiencia. **(Diana, Profesora, asistente en un café, 70 años)**

Asimismo, por un lado, los trabajadores mayores que han construido trayectorias duraderas en sus organizaciones destacan cómo en el pasado, las carreras ocupacionales tendían a mantenerse estables durante toda la vida laboral. Joaquín señala que, antes, “uno siempre pensaba que una profesión duraba para toda la vida,” pero este panorama ha cambiado drásticamente en la actualidad. Hoy, debido al avance de la tecnología y la constante evolución de las demandas laborales, las carreras tienen vigencias cada vez más cortas, lo que obliga a las personas a realizar actualizaciones constantes o incluso a cambiar de profesión por completo.

Este cambio hacia trayectorias más inestables contrasta con la sensación de pertenencia que desarrollan aquellos trabajadores mayores que han pasado décadas en un mismo lugar. La estabilidad en sus carreras ha generado un sentido de arraigo en sus organizaciones, un espacio que sienten como propio debido a los

años de experiencia y lazos construidos.

Cuando yo partí trabajando, uno siempre pensaba que una profesión duraba para toda la vida. Yo creo que eso ha cambiado y ha cambiado enormemente. Yo creo que hoy día con el desarrollo de la tecnología, con el avance de la ciencia, las cosas hoy día no duran toda la vida. Una persona que termina una carrera lo más probable es que esa carrera tiene una vigencia no más allá de 10 años y la persona tiene que hacer un refreshing o un cambio, muchas veces hasta de profesión. **(Joaquín, Ingeniero Civil Eléctrico, empleado en institución de educación superior privada, 78 años)**

Francisco, por su parte, menciona el modo en que el resto de su equipo valora la gestión de los trabajadores mayores, quienes son considerados un referente en su área, lo que refuerza la idea de que los trabajadores senior pueden desempeñar un rol de guía y orientación dentro de sus equipos de trabajo.

La verdad es que uno puede notar que el resto del equipo se apoya mucho en la gestión que hacemos. Entonces somos como una especie de referente para el resto del equipo. Siempre nos miran con esa óptica. **(Francisco, Administrador público y matemático, empleado en empresa privada, 62 años)**

Hoy en día muchas veces los cabros se frustran por cualquier cosa. Los cabros jóvenes tienen un alto grado de frustración en el ámbito laboral, o por qué no lo saben hacer, o por qué no saben pedir ayuda. Yo creo que también las personas mayores en ese sentido contribuyen al ámbito negativo que pueda tener un joven, de darle el esfuerzo, darle la orientación. **(Joaquín, Ingeniero Civil Eléctrico, empleado en institución de educación superior privada, 78 años)**

Poder escuchar, saber que no todo es solamente técnico, sino que también hay un tema de persuasión, de manejo comunicacional, de empatía y de alguna manera ser formador de liderazgos en estos equipos de trabajo. Entonces, la gente joven va recibiendo el aporte de una persona mayor y la persona mayor se va sintiendo bastante más cómoda, porque puede estar aportando. **(Santiago, Técnico en comercio exterior y técnico en administración de empresas, encuestador, 72 años)**

Yo trabajo con gente joven generalmente, pero también con mayores. Mira, yo tengo la suerte de que soy capaz de ser el jefe y soy capaz de ser el soldado. Intercambio posiciones sin problema entonces es muy entretenido. Yo lo que hago, por ejemplo, cuando tengo alguna audiencia que es compleja, siempre trato que vayan los más jóvenes, aunque yo la preparo. Y si veo que se va a poner compleja, los acompaño. Pero en general, la idea mía, es ojalá generar equipos de trabajo. Y que yo tenga más bien un rol directivo. **(Enrique, abogado, 58 años)**

Una reflexión altamente interesante surgida en los grupos focales fue el vínculo entre la edad, la antigüedad en el trabajo, y el sentido de pertenencia que desarrollan los trabajadores mayores.

Investigadora: ¿Esto de ponerse la camiseta, será por que las personas mayores son de trayectorias más largas? ¿Será que hay una cultura laboral de las personas mayores asociadas a ese componente? Como, “yo trabajo para este lugar desde hace tanto tiempo que lo siento mío”.

Joaquín, participante: Yo creo que es verdad eso. O sea, aquella persona mayor que ha trabajado por muchos años en el fondo armó una cultura laboral y una camiseta laboral que en el fondo está como escudo. Es su escudo protector digamos, que en el fondo se siente como parte de o como miembro de esa empresa.

La discusión resaltó cómo las trayectorias laborales ininterrumpidas no sólo crean un sentido de pertenencia, sino que también funcionan como un mecanismo de identidad y protección para los trabajadores mayores. La noción popular sobre “ponerse la camiseta” (vale decir, identificarse

sustantivamente con una organización) refleja una lealtad y conexión profunda con el lugar de trabajo, algo que es menos observado en jóvenes que siguen trayectorias más flexibles y dinámicas.

Por otra parte, existe una preocupación considerable sobre el impacto de la tecnología y la inteligencia artificial en el futuro laboral. Si bien uno de los participantes ve positivamente la posibilidad de que las personas puedan explorar múltiples campos y desarrollar una visión más amplia, también se reconoce la incertidumbre que genera la automatización y el reemplazo de ciertas profesiones. Al respecto, Joaquín señala lo siguiente:

Y mi visión del futuro es que yo creo que eso va a cambiar más, con el advenimiento de la inteligencia artificial. Yo creo que muchas, pero muchas profesiones van a desaparecer y van a desaparecer porque en el fondo van a ser reemplazadas por lo que...¿por qué lo contrataba una empresa hoy día en cualquier parte del mundo a un profesional? Porque aportara competencia y aportara habilidades y experiencias. Pero yo creo que eso en el futuro, muchas de esas profesiones sí van a cambiar porque van a ser profesiones, sobre todo aquellas que son repetitivas, que van a ser reemplazada por o ya sea máquinas, o ya sean aplicativos de inteligencia artificial que sí van a reemplazar esas competencias que antiguamente se contrataban. **(Joaquín, Ingeniero Civil Eléctrico, empleado en institución de educación superior privada, 78 años)**

B. Envejecimiento en el trabajo: Estereotipos y su impacto en la integración y desempeño de trabajadores mayores.

Existen rubros en los que el panorama laboral ha cambiado fuertemente con el paso del tiempo. Lo que se estudiaba hace 40 años ya no es suficiente para mantenerse vigente en la actualidad. Profesiones que antes requerían un conjunto estable de conocimientos ahora demandan actualizaciones constantes debido a los avances tecnológicos y cambios en las herramientas de trabajo. Este fenómeno es particularmente evidente, por ejemplo, en los medios de comunicación, donde el envejecimiento de los profesionales plantea muchos desafíos.

En el caso de los medios, muchos de los trabajadores mayores no recibieron formación en áreas que hoy son fundamentales, como la gestión de redes sociales, análisis de datos digitales o el uso de plataformas multimedia, porque estos recursos no existían en el momento de su educación formal. Como resultado, sus conocimientos pueden volverse obsoletos frente a las nuevas demandas del sector. Carmen, periodista en un centro de salud privada, comparte su experiencia:

Yo estudié con máquina de escribir, ese nivel de antiguo. Entonces community manager es algo que en la pega uno lo va haciendo. Compañeras mías que trabajan en medios lo trabajan ahí, pero la mayoría lo aprende en la universidad. También uno debe irse capacitando para poder estar vigente. Una de las cosas en el periodismo es ser el community manager, estar poniendo las noticias en las redes sociales. Estar actualizando el X y todas las redes que hay que actualizar, la página web, etc. Yo lo entiendo, yo no podría en todo caso. Trabajé mucho en tele, así que estoy en otra yo. **(Carmen, periodista en un centro de salud privada, 59)**

El impacto del envejecimiento también se ve reflejado en la educación. Elisa, profesora de educación básica, señala que la situación laboral se vuelve más compleja al cumplir edades más avanzadas, debido al desgaste profesional y la falta de oportunidades laborales:

Hay una mirada edadista, son adultos y se nos habla como personas que no entendemos porque somos mayores o más lentos. Hay prejuicios todavía: la percepción es que somos más lentos, más a la antigua, menos flexibles de repente, y es al revés. Creo que en ese terreno falta mucho aún, no es fácil en este país tener 60 años o más e intentar un trabajo. No siempre lo encuentras. Y por eso

tengo muchas compañeras mías ex profesoras y otras, que hoy están en el mundo del emprendimiento, por otro lado buscando trabajo, porque en la educación formal es muy difícil. **(Elisa, Profesora de Educación Básica en fundación educativa, 64 años)**

El desgaste en el sector educativo se intensifica con la edad, haciendo aún más difícil mantener un ritmo laboral adecuado, muchas veces haciendo migrar a sus colegas a trabajos independientes y a veces informales. Elisa agrega lo siguiente:

Yo creo que la educación es muy complicada, porque hay un desgaste profesional del profesor. No es fácil trabajar en un grupo heterogéneo o de cierta edad como hoy día, por todas las respuestas distintas. Creo que en la educación después de los sesentas está muy sesgada la situación. **(Elisa, Profesora de Educación Básica en fundación educativa, 64 años)**

Por otro lado, en campos como el derecho, la ingeniería y la academia, el envejecimiento puede ser una ventaja. En estas áreas, la experiencia acumulada con los años confiere prestigio y autoridad. Los académicos y abogados con trayectorias extensas son considerados referentes, y su opinión es valorada por los años de trabajo y su capacidad para guiar y mentorear a otros. En estos contextos, los años no solo consolidan la profesionalización, sino que también permiten que los expertos sean referidos con epítetos que subrayan su importancia, como “eminencias” o “autoridades” en sus disciplinas.

En este sentido, si bien existen muchos estereotipos negativos asociados a la vejez, sobre todo en rubros menos calificados, también existen estereotipos “positivos” que resaltan la madurez y autoridad de los trabajadores mayores, además de la experiencia y los buenos hábitos laborales.

Lo positivo, da autoridad, y además, por ejemplo, si hay un gallo que se pone insolente lo paras, entonces es muy buena la autoridad. **(Enrique, abogado, 58 años)**

Bueno, las cosas positivas: personas responsables, que nunca llegan tarde, que siempre tienen la pega al día, que siempre van a la vanguardia. Normalmente, obviamente hay excepciones. **(Joaquín, Ingeniero Civil Eléctrico, empleado en institución de educación superior privada, 78 años)**

En otro ámbito, muchos participantes acordaron que existe una penalización a las mujeres, toda vez que existe una proporción relevante de mujeres que luego de abocarse exclusivamente a labores de cuidado de familiares o relativos, no pueden volver a ingresar al mercado laboral por la doble carga del edadismo que les impide encontrar una posición laboral, y labores de cuidado (Observatorio de Envejecimiento UC-Confuturo, 2024), similar a lo expuesto por algunos ejecutivos.

Para otras participantes, la visión es distinta, y las mujeres suelen ser más activas en el mundo laboral luego de los 60 años. A continuación se exponen ambas visiones, en las voces de Joaquín y Carmen:

Chile se ha caracterizado por ser un país, comillas, “casi machista”. Pero hay empresas que tienen actitudes distintas. Por lo menos a mí me ha tocado, en la empresa que yo me desempeñé por muchos años, oportunidades, y oportunidades también de reconversión de mujeres que desempeñan ciertos roles y poder cambiarse a tener nuevas competencias. Me tocó verlo eso. Ahora la componente que es la que tú a lo mejor indicas es qué pasa con la edad, en el sentido de que a lo mejor por sobre cierta edad a lo mejor es más difícil. Pero yo creo que también la mujer sale antes que el hombre del mundo laboral. Por lo tanto, también hay un componente que ya sea porque asume mucho más el rol de mamá o hay competencia a lo mejor de dedicarse a la casa. **(Joaquín, Ingeniero Civil Eléctrico, empleado en institución de educación superior privada, 78 años)**

En algunos casos, puede que no todos lleguemos a la edad adulta de la misma manera, pero hay gente que está súper vigente a cierta edad y le hace bien el mantener. Porque si lo mandas para la casa, no se si solamente los hombres, pero los hombres jubilados son pesimos. Lo pasan muy mal. Las mujeres somos más inquietas, por último hacemos las cosas de la casa. **(Carmen, periodista en un centro de salud privada, 59)**

Estas opiniones subrayan la diversidad de experiencias y perspectivas en torno a la vida laboral y la vejez, mostrando cómo los estereotipos de género pueden influir en la manera en que hombres y mujeres enfrentan esta etapa.

C. Prácticas de Inclusión: Estrategias y políticas para fomentar un entorno inclusivo.

Para fomentar un entorno inclusivo, es esencial crear instancias significativas para este grupo etario a nivel privado y público, donde los trabajadores mayores puedan demostrar su potencial y experiencia. Un ejemplo de esta iniciativa es la primera cumbre senior, o “Cumbre Dorada”, organizada por la Pontificia Universidad Católica de Chile el año 2023. Este evento reunió a cerca de 500 personas en diferentes áreas como salud, educación, comercio y negocios, con el fin de destacar el gran potencial de los adultos mayores de acuerdo a su experiencia. Elisa, Profesora de Educación Básica, refleja la importancia de este tipo de eventos:

El año pasado la Católica hizo la primera cumbre senior, la Cumbre Dorada, por primera vez la hicieron aquí en Chile, cuando en Europa la hacían hace tiempo. Creo que un día habían 400, 500 personas, en salas de trabajo, salud, educación, comercio, negocios. La experiencia fue riquísima y yo creo que los que nos convocaron se dieron cuenta de un tremendo potencial que hay en un grupo de adultos con experiencia, de 60 y más, pero con todas las ganas de aportar. Pero hay que hacerlo con más fuerza, con más sentido, más comunicación. **(Elisa, Profesora de Educación Básica en fundación educativa, 64 años)**

Este tipo de iniciativas, en opinión de los participantes, concientizan a las empresas y también a los mismos trabajadores mayores para impulsar y explorar el potencial de los mismos. Joaquín sugiere que la inclusión laboral requiere un esfuerzo compartido entre el empleado y la empresa. Destaca que cuando ambos lados colaboran, se favorece el crecimiento mutuo:

Yo creo que es una simbiosis. Uno tiene que poner mucho de su parte y también la empresa tiene que facilitarle la tarea para que las personas crezcan. Si un colaborador crece, por cierto que también crece la empresa. **(Joaquín, Ingeniero Civil Eléctrico, empleado en institución de educación superior privada, 78 años)**

Una opinión compartida por varios entrevistados es que los arreglos institucionales en Chile a menudo no favorecen la incorporación de personas mayores al mercado laboral. Francisco, Administrador público y matemático, menciona que el Estado no proporciona mecanismos suficientes para motivar a los empleadores a valorar la experiencia de los trabajadores mayores:

Además, el Estado tampoco fomenta la incorporación de personas mayores a las empresas. No hay mecanismos de incorporación que le sirvan al empleador, que motiven al empleador a valorar la experiencia de personas mayores que tienen un bagaje un poquito más amplio. **(Francisco, Administrador público y matemático, empleado en empresa privada, 62 años)**

En términos de política pública, se menciona frecuentemente la rigidez de las políticas de jubilación y la falta de una mirada hacia la subjetividad de las personas mayores que trabajan, y que particularmente desean

seguir haciéndolo

Pero hay instituciones, empresas, que jubilan a la gente a cierta edad. Los doctores a cierta edad nunca más pueden trabajar, operar, o lo que sea. No se si a los 70, 75. El colegio en el que estaban mis hijos a los 65 todos los profesores y funcionarios se iban. Era una fecha tope donde ellos se jubilaban. Y en algunas edades ellos están tratando de subir la edad. Yo creo que no es rígido. Por lo tanto, yo siento que tiene que ser un poco más flexible de acuerdo a la capacidad de la persona, como cuando te dan el carnet para manejar. Algunos pueden y otros no. **(Carmen, periodista en un centro de salud privada, 59)**

Esta rigidez en las políticas de jubilación refleja una falta de flexibilidad que no siempre se alinea con la capacidad de las personas para permanecer (ya sea voluntaria o involuntariamente) activos en la fuerza laboral. La idea de imponer una edad fija para la jubilación no considera las diferencias individuales en salud y capacidad laboral. La sugerencia de Carmen de adaptar estas políticas según la capacidad de cada persona, similar a cómo se evalúa la aptitud para conducir, podría permitir una inclusión más equitativa de los trabajadores mayores. Adaptar las políticas de jubilación para considerar la capacidad y el deseo de continuar trabajando podría ayudar a retener talentos valiosos y con experiencia acumulada.

En esta misma línea, Enrique propone una adaptación en las jornadas laborales para trabajadores mayores, argumentando que el diseño del trabajo podría ajustarse para abordar las necesidades físicas y los inconvenientes que acompañan a la edad:

Yo creo que en el trabajo debería haber jornada especial para la gente mayor, por lo menos sobre 55 años, en el sentido que debería ser cuatro días a la semana. Hay otras cosas o problemas que no tiene un joven, por ejemplo, vamos al baño más, se generan inconvenientes y a uno además le da plancha. Porque tampoco uno quiere demostrar debilidad. **(Enrique, abogado, 58 años)**

La propuesta de Enrique sugiere que una reducción en la jornada laboral podría mitigar algunas de las dificultades físicas que enfrentan los trabajadores mayores. Este tipo de ajustes no solo haría el entorno laboral más inclusivo, sino que también podría mejorar el bienestar de los empleados mayores, permitiéndoles continuar contribuyendo sin enfrentar el desgaste que puede resultar de un horario completo.

En algunos casos se refuerza la idea de valorar la experiencia a través de la remuneración adecuada y la capacitación:

Lo dije antes, el tema de la reconversión de personas que tiene que ver con la capacitación es fundamental y, por otra parte, el incentivo de remuneraciones para las personas también mayores, en el sentido de que, de repente, la experiencia también vale. Y la experiencia se paga y muchas veces en Chile la experiencia no se paga. Hay empresas que no pagan la experiencia y aportan increíblemente. Por lo tanto, yo creo que el tema de las remuneraciones en el tema de valorar que la experiencia tiene un valor tangible yo creo que es importante. **(Joaquín, Ingeniero Civil Eléctrico, empleado en institución de educación superior privada, 78 años)**

Yo creo que las empresas deberían tener políticas atractivas para que las personas mayores postulen a sus cargos. Atractivas en el sentido de las oportunidades, de la flexibilidad laboral, en la renta y en la remuneración y, por último, la capacitación. **(Francisco, Administrador público y matemático, empleado en empresa privada, 62 años)**

Estos comentarios destacan la necesidad de políticas que no solo reconozcan la experiencia sino que también la valoren económicamente. La implementación de remuneraciones adecuadas y programas de capacitación puede ayudar a integrar mejor a los trabajadores mayores y aprovechar sus habilidades y conocimientos acumulados. Esto está en sintonía con lo propuesto por Eugenio, de formular políticas

públicas que incentiven monetariamente a las empresas a mantener y contratar trabajadores mayores, pero con el cuidado de que no resulte negativo para el empleador:

Me preocupa la discriminación porque puede significar que no contraten bien. De repente un viejo efectivamente puede ser un latero y en ese caso tampoco te sirve. Entonces yo lo que haría, como en todas las medidas, pondría incentivos. Si usted contrata a un viejo yo le puedo financiar un tanto por ciento. Pero en la medida que este señor trabaje media jornada. De repente a un tipo que está jubilado decirle mire va a bajar media jornada. Pero que sea un incentivo para el empleador, no imponerlo porque si no al final van a hablar de matar a los viejos y yo creo que eso no es la idea. Que tengan un beneficio. **(Enrique, abogado, 58 años)**

Por otro lado, la jubilación (vale decir, el retiro definitivo del mercado laboral) sigue siendo un tema que se aborda con distancia y cierta incertidumbre. Carmen sugiere que el proceso de jubilación debería ser más gradual y menos abrupto, lo cual podría facilitar una transición más amable y menos estigmatizante para los trabajadores mayores. La falta de acompañamiento en el proceso de jubilación es un problema significativo, lo cual es destacado por Elisa.

A mí me parece bien dramático, a pesar de que cualquier empresa de las que he conocido, ellos saben que a los 65 se van a ir. Pero es así, dramático. A lo más hay una fiesta de despedida, pero es dramático: es hoy y mañana ya estás en la casa. Quizás en una empresa más estatizada me hubieran sacado a tiempo. Uno puede tener algún pituto, pero llega la edad y chao. En general, es complicado, debería ser pausado, me gustó esa palabra. **(Carmen, periodista en un centro de salud privada, 59)**

Yo creo que el proceso de acompañamiento en jubilación o del último proceso es algo que prácticamente no existe. O al menos así lo vislumbro. Cuando el niño pasa del jardín a la escuela, hay un proceso de acompañamiento. Pero acá te dejan sola, no tienes mucha idea de la jubilación, si es la previsional, no se todos esos nombres que ponen, si es el consorcio. No tienes mucha idea y los procesos los vives solo y te caes, a otros los favorecen. **(Elisa, Profesora de Educación Básica en fundación educativa, 64 años)**

Esta falta de acompañamiento durante el proceso de jubilación puede contribuir a una experiencia abrupta y altamente estresante para los trabajadores mayores, lo que destaca la necesidad de apoyo y orientación en esta etapa crucial de la vida.

Asimismo, se releva la importancia de la seguridad en el empleo, un empleo seguro con foco en las necesidades de las personas mayores, en su mobiliario y en su retorno a las casas.

Es importante la seguridad. Muchas veces las personas mayores queremos opciones o queremos tener la oportunidad de tener algún tipo de flexibilidad en el horario, pero no en la producción. Uno puede ser igualmente productivo si tiene un mayor flexibilidad trabajando, a lo mejor una jornada no tan extensa o no con tanta dinámica como puede ser la de una persona joven. Pero lógicamente que el resultado y la producción va a ser equilibrado. **(Santiago, Técnico en comercio exterior y técnico en administración de empresas, encuestador, 72 años)**

La flexibilidad en el horario laboral puede permitir a los trabajadores mayores mantener su productividad mientras se adaptan a sus necesidades cambiantes. La implementación de medidas que ofrezcan seguridad y adaptación en el entorno laboral es esencial para fomentar una mayor inclusión y aprovechar el potencial y experiencia de los trabajadores mayores.

VIII. Guía de Buenas Prácticas

La Guía de buenas prácticas, titulada “Intergeneracionalidad y Flexibilidad para el Trabajo Mayor” constituye un componente práctico y de difusión de resultados del proyecto de investigación enfocado en la inclusión laboral de personas mayores de 50 años en espacios laborales formales. Próxima a ser lanzada y publicada en diciembre de 2024, esta herramienta tiene como objetivo proveer recomendaciones claras y basadas en evidencia para empleadores, organizaciones y responsables de políticas públicas, orientadas a la promoción de entornos laborales más inclusivos, flexibles y enriquecidos por la colaboración intergeneracional.

Figura 4. Portada guía



El propósito central de la guía es impulsar un cambio cultural y organizacional que permita integrar a las personas mayores como un grupo laboral activo y valioso, desafiando los estereotipos asociados con la edad y fomentando prácticas que beneficien tanto a los trabajadores como a las empresas. Este enfoque busca abordar los desafíos del envejecimiento poblacional en Chile y destacar las oportunidades que emergen de aprovechar la experiencia y habilidades únicas de este grupo.

La realización de la guía estuvo a cargo de los investigadores del proyecto, su investigador principal, Dr. Ignacio Cabib, y la investigadora alterna, María Isabel Vera. Asimismo, se conformó un equipo de apoyo y acompañamiento en la escritura y revisión de los contenidos, conformado por Luis Caroca (Instituto de Salud Pública), Nora Gray-Gariazzo (Universidad Viña del Mar) y Carlos Román (SeniorLab UC), todos ellos especialistas en trabajo y personas mayores y ergonomía y personas mayores. El apoyo de los tres profesionales se realizó a través de reuniones conjuntas y revisión de los borradores que la investigadora alterna iba enviando a sus correos electrónicos, durante los meses de octubre y noviembre.

Asimismo, el diseño de la guía estuvo a cargo de la diseñadora gráfica Daniela Moyano, especialista en visualización de datos, y las ilustraciones fueron realizadas por la ilustradora y diseñadora Camila Valencia, quien anteriormente había realizado una guía no edadista para la ilustración de personas mayores, como proyecto de titulación.

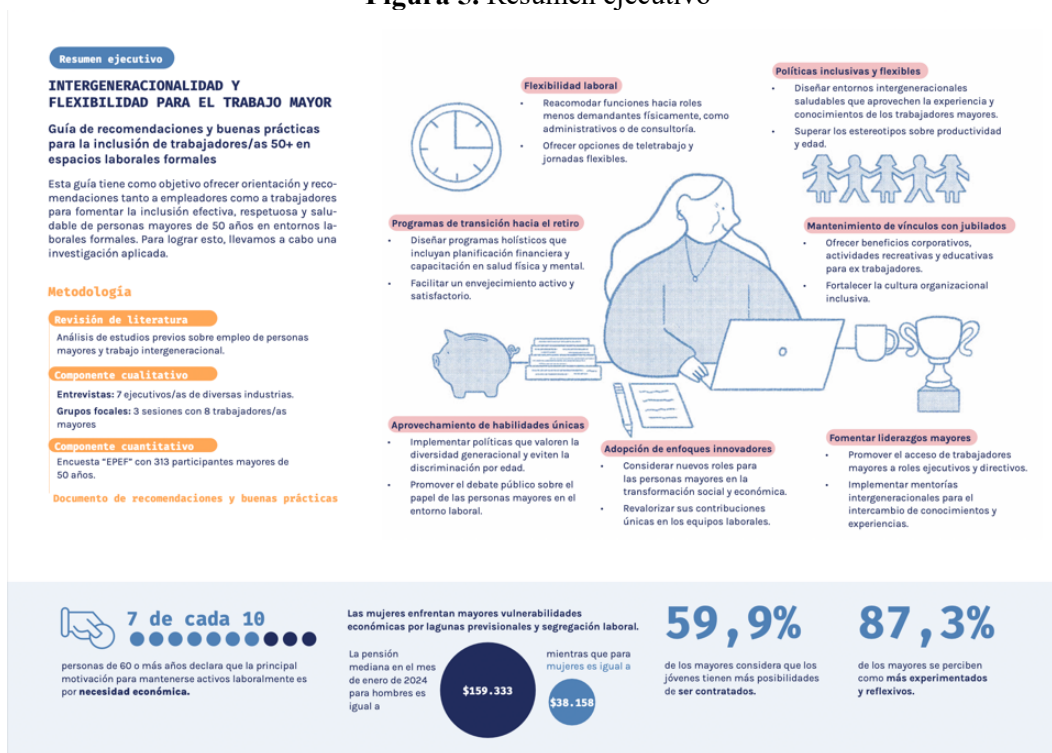
La guía puede ser encontrada en la [página web del CEVE](#), y se espera que también pueda estar en los repositorios de SUSESO y Mutual.

La guía está organizada en ocho secciones principales, que abarcan desde un diagnóstico general de la situación de los trabajadores mayores en Chile hasta una lista de recomendaciones prácticas para la implementación de espacios laborales inclusivos:

8.1. Resumen ejecutivo

Para facilitar la comprensión del contenido, se incluye un resumen ejecutivo que sintetiza los principales hallazgos y recomendaciones derivadas de la investigación. Este apartado se convierte en una hoja de ruta que guía al lector a través de los objetivos de la guía y su relevancia en el contexto actual.

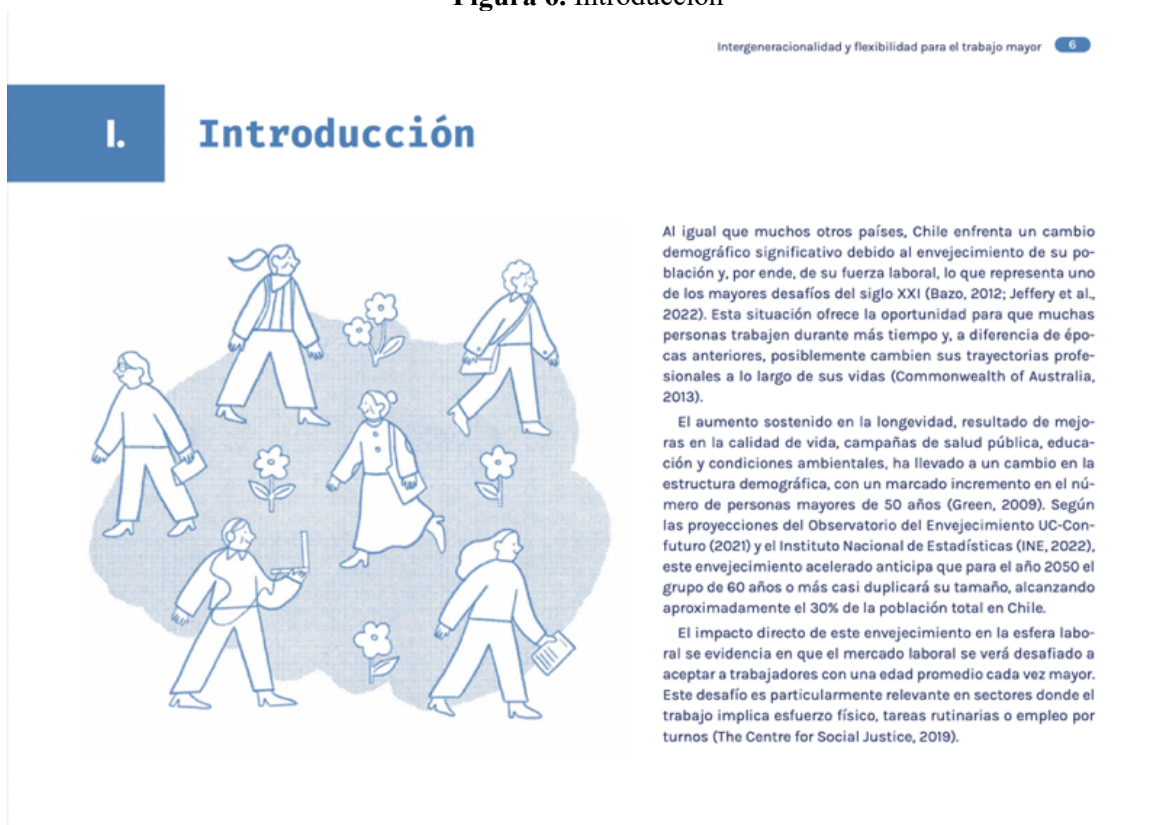
Figura 5. Resumen ejecutivo



8.2. Introducción:

Esta sección contextualiza el envejecimiento de la fuerza laboral en Chile como un fenómeno que representa tanto un desafío como una oportunidad. Este apartado destaca estadísticas clave sobre la composición demográfica, como el hecho de que para 2050 las personas mayores representarán el 30% de la población.

Figura 6. Introducción



8.3. Radiografía de los Trabajadores 50+ en Chile:

Presenta un análisis de las condiciones laborales de las personas mayores en el país, incluyendo factores como:

- Brechas de género en ingresos y empleabilidad.
- Sectores con mayor concentración de trabajadores mayores (ej. comercio y educación para mujeres; agricultura y construcción para hombres).
- El impacto de la informalidad en la calidad de vida de las personas mayores.

Figura 7. Fragmento apartado de Cifras clave

¿En qué trabajan hombres y mujeres 50+?

Gráfico 3

Hombres 50+ años según rama productiva



Fuente: Encuesta Casen 2022
*Se excluyeron las categorías <1%, la información completa se puede ver en el Anexo 3, Tabla 1.

En el caso de los hombres, las ramas productivas con mayor porcentaje dentro de la población con 50 o más años son "Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas" (16,03%), "Construcción" (15,02%), "Agricultura, silvicultura, ganadería y pesca" (13,25%), "Industrias manufactureras" (11,89%) y "Transporte y almacenamiento" (10,35%), como se visualiza en el Gráfico 3. Específicamente la categoría "Agricultura, silvicultura, ganadería y pesca" sube 5,5 puntos porcentuales si se compara con el tramo de hombres menores de 50 años, diferencia más abultada considerando todas las categorías de esta variable (Véase Anexo 2 - Tabla 1).

8.4. Trabajo Intergeneracional

Define el concepto de trabajo intergeneracional como la colaboración entre empleados de distintas generaciones para mejorar la cohesión, innovación y adaptabilidad en las organizaciones. Aquí se destacan los beneficios de superar estereotipos etarios y las experiencias positivas obtenidas del contacto intergeneracional.

Figura 8. Fragmento apartado de Trabajo intergeneracional

¿POR QUÉ ADAPTARSE A UN ESPACIO DE TRABAJO INTERGENERACIONAL?

La investigación reciente ha demostrado que el contacto intergeneracional en el lugar de trabajo genera numerosos beneficios tanto para los trabajadores como para los empleadores. Los espacios laborales que fomentan el intercambio entre generaciones no sólo mejoran el ambiente laboral al promover una identidad compartida (Weins et al., 2013), sino que también impulsan el flujo de conocimientos, aumentan la productividad y crean un entorno más inclusivo y colaborativo.

Uno de los beneficios más notables del contacto intergeneracional es la mejora en la calidad de las relaciones laborales. Henry et al. (2015) sugieren que cuando empleados de distintas edades tienen oportunidades para aprender unos de otros, se reduce el sesgo etario y disminuyen las intenciones de rotación, lo que favorece un clima de trabajo más positivo y estable. Esto se conecta directamente con investigaciones como la de Tybjerg-Jepesen et al. (2023), que demuestran que un entorno intergeneracional positivo está asociado con un mayor compromiso laboral y una menor probabilidad de que los

empleados consideren dejar su empleo. Además, este tipo de espacios favorecen la innovación y la adaptabilidad al integrar diferentes perspectivas y habilidades provenientes de diversas generaciones.

El compartir experiencias abordar problemas desde ángulos diferentes enriquece la dinámica laboral, como lo destacan Magdalena, una ejecutiva de una institución financiera, y Diana, profesora y asistente en un café:



Yo creo que recae en la misma importancia de entender que distintas miradas siempre van a aportar más que una sola mirada. Si yo tengo puros chicos de 24 años, que todos nacieron en el mismo año, que más que lo que estudiaron, vivieron realidades país más o menos similares, claro, la manera de responder a los desafíos es similar. Entonces la gracia de tener distintas edades es que cada uno nació en distintos contextos y tuvo que apañarse de distintas maneras. Si tú naciste en los años 70, probablemente es muy distinta tu experiencia de niño que haber nacido en los años 90. Haber nacido en dictadura, haber pasado toda la vivencia de la dictadura, es muy distinto que haberla pasado con toda la libertad y viajando por el mundo. Eso hace que tú te pares frente a los problemas distinto. A lo mejor desde una manera más cuidada, más desde los riesgos. Tal vez el que nació en los 70 te mira más desde los riesgos y el otro no mira riesgo porque es pura oportunidad. (Magdalena, ejecutiva, institución de finanzas)

2. Buenas Prácticas para la Inclusión Laboral

Posterior a las cifras clave, se presentan estrategias concretas para la inclusión de personas mayores en espacios laborales formales divididas en categorías clave:

- Flexibilidad laboral: Promover modalidades de trabajo como teletrabajo, jornadas reducidas y reubicación en roles menos demandantes físicamente.
- Mentorías y liderazgos mayores: Diseñar programas que integren a los trabajadores mayores como mentores en equipos multigeneracionales.
- Políticas inclusivas: Trabajar en concientizar sobre y erradicar estereotipos asociados a la productividad y edad, desarrollando una cultura organizacional basada en el respeto hacia todas las edades sin sesgo.

Figura 9. Fragmento apartado sobre Ergonomía en el lugar de trabajo



3. Casos de Éxito Internacionales y Nacionales

Comparte ejemplos prácticos de iniciativas exitosas a nivel global y local, como:

- Los Silver Human Resources Centers en Japón, que ofrecen empleos flexibles para personas mayores.
- Programas de mentorías y ajustes laborales en Chile, liderados por iniciativas como Red UC Empresas con Experiencia.

4. Reflexiones finales

Esta sección sintetiza los beneficios de adoptar un enfoque intergeneracional en el trabajo, destacando cómo estas políticas pueden mejorar la productividad, cohesión y bienestar organizacional.

5. Lista de verificación para organizaciones y empleadores

En este apartado, la guía ofrece una herramienta práctica para evaluar y planificar estrategias de inclusión. La lista de verificación incluye preguntas clave para identificar áreas de mejora, como:

- ¿Existen políticas específicas para fomentar la diversidad generacional?
- ¿Se implementan programas de mentorías intergeneracionales?

Figura 10. Fragmento apartado de lista de verificación

VI. Lista de verificación para organizaciones y empleadores

Esta lista de chequeo contiene una lista de acciones para el compromiso por una organización inclusiva y respetuosa de la edad, de acuerdo a lo revisado a lo largo de la guía. Está estructurado en 5 temas fundamentales de los cuales se desprenden las acciones correspondientes a evaluar y marcar, de manera que pueda ser práctico para la evaluación y toma de decisiones al interior de empresas e instituciones públicas y privadas².

² Esta lista de chequeo está inspirada en las recomendaciones de la guía "Investing in Experience: Working for today and tomorrow" realizada por la Commonwealth de Australia (2013).



6. Anexos

Contiene detalles metodológicos, referencias estadísticas y resultados ampliados de la investigación que sirvieron como base para la guía.

IX. Reflexiones finales y recomendaciones

El trabajo realizado en este estudio, cristalizado en el presente informe, aborda una temática de creciente relevancia: la inclusión efectiva de las personas mayores en los equipos de trabajo. Este fenómeno responde a un contexto demográfico en el que el envejecimiento poblacional es una realidad ineludible, lo que plantea desafíos complejos y oportunidades únicas en el mercado laboral chileno. A través de un enfoque integral que combina análisis cuantitativos, cualitativos y estudios de caso, se han identificado factores importantes para avanzar hacia la construcción de una sociedad y un mercado que promueva una participación laboral equitativa, respetuosa y significativa de este y todos los grupos etarios.

A continuación, se presentan dos apartados: el primero, una tipología de trabajadores mayores con el objetivo de responder explícitamente al OE3, basado en los datos recopilados a lo largo de la investigación. El segundo refiere a las principales reflexiones, organizadas en torno a los aprendizajes clave y los desafíos futuros, considerando los aportes de las personas mayores como un componente esencial para la construcción de entornos laborales sostenibles e inclusivos.

9.1. Tipología de trabajadores mayores en espacios laborales formales

Con el objetivo de abordar más detalladamente el Objetivo Específico N° 3, presentamos una tipología formal de trabajadores mayores basada en los datos recopilados a lo largo del estudio. Esta tipología se fundamenta en las características demográficas, educativas, laborales y motivacionales de los participantes, y busca aportar una herramienta analítica que permita una mejor comprensión de las diversas trayectorias laborales en la vejez.

La tipología fue desarrollada a partir del análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Se consideraron variables clave como:

- Motivaciones para trabajar (económicas, sociales, vocacionales).
- Nivel educativo.
- Tipo de empleo (sector público o privado).
- Condiciones laborales (tipo de contrato, jornada laboral, flexibilidad).
- Experiencias y percepciones (recogidas en entrevistas y grupos focales).

Cabe destacar que estos tipos de trabajadores no son excluyentes entre sí, es decir, cada trabajador puede contener características de uno o más tipos.

a. Trabajadores por necesidad económica

- Descripción: Personas cuya principal motivación para seguir trabajando es la insuficiencia de ingresos por pensiones u otras fuentes. Estas personas encuentran en el trabajo formal una manera de complementar sus ingresos y garantizar su sustento.
- Características: Empleados en sectores formales, principalmente en trabajos de baja remuneración. Generalmente tienen contratos temporales o de plazo fijo. En ocasiones, enfrentan limitaciones de acceso a mejores empleos debido a bajos niveles educativos o lagunas en su historial laboral
- Ejemplo: Diana, que a sus 70 años que trabaja en la limpieza de un café con un contrato de medio tiempo para complementar su pensión que es insuficiente para sus necesidades mensuales.

b. Trabajadores vocacionales

- **Descripción:** Personas que se mantienen activas laboralmente por satisfacción personal, autorrealización o por el valor que otorgan a su contribución profesional. Son personas mayores que desempeñan funciones de apoyo clave dentro de sus organizaciones, aprovechando su experiencia y capital humano.
 - **Características:** Alta escolaridad y empleos formales en sectores como educación, salud o cultura. Suelen asumir roles consultivos, de mentoría o especializados en tareas no operativas. Para ellos, el trabajo es una forma de mantenerse activos intelectualmente y de seguir impactando positivamente en su entorno.
 - **Ejemplo:** Joaquín, Ingeniero Civil Eléctrico y profesor universitario de 78 años que sigue impartiendo clases y liderando proyectos de investigación para mantenerse activo intelectualmente.
- c. Trabajadores autónomos y emprendedores en espacios formales**
- **Descripción:** Personas que trabajan por cuenta propia o lideran emprendimientos formalmente constituidos, combinando flexibilidad y seguridad laboral.
 - **Características:** Desempeñan actividades en sectores como consultoría, comercio o servicios especializados. Valorán la posibilidad de gestionar sus tiempos y generar ingresos significativos dentro de un marco legal.
 - **Ejemplo:** Una diseñadora gráfica de 55 años que ofrece servicios freelance mediante contratos formales con empresas.

La diversidad de perfiles entre los trabajadores mayores subraya la importancia de un enfoque diferenciado y flexible en la promoción de su inclusión laboral. La tipología presentada categoriza y también busca visibilizar las distintas realidades que enfrentan las personas mayores, promoviendo soluciones más específicas pero efectivas para cada grupo.

De esta manera, esta tipología permite identificar las necesidades específicas de los trabajadores mayores y orientar políticas públicas y organizacionales en la línea intergeneracional. Por ejemplo, se recomienda:

- Diseñar programas de capacitación adaptados a los **trabajadores por necesidad económica**.
- Promover mentorías y roles de liderazgo para los **trabajadores vocacionales**.
- Ofrecer incentivos fiscales y programas de apoyo para los **trabajadores autónomos y emprendedores en espacios formales**.

9.2. Reflexiones y propuestas

Reconocimiento de la diversidad generacional como un valor estratégico

El envejecimiento de la población laboral si bien implica un desafío económico y organizacional, también representa una oportunidad para revalorizar la experiencia, experticia y las competencias de las personas mayores. Este grupo etario ha demostrado en este estudio aportar un capital humano caracterizado por su compromiso, capacidad de resolver problemas complejos y una perspectiva histórica que enriquece las decisiones estratégicas de las organizaciones.

Sin embargo, para maximizar estos beneficios, es esencial fomentar una cultura organizacional que valore la diversidad generacional. Esto implica articular espacios para el diálogo intergeneracional, que permitan la “transferencia” bidireccional o el diálogo de conocimientos y aprendizajes. La diversidad generacional más que percibirse como un reto logístico, debería ser entendido como una ventaja competitiva que puede fortalecer la innovación y la capacidad adaptativa de las empresas.

La necesidad de prácticas inclusivas y flexibles

El estudio subraya la importancia de implementar políticas laborales que respondan a las necesidades específicas de las personas mayores. Entre las medidas más efectivas destacan:

Flexibilidad horaria: Ajustes en los horarios de trabajo que permitan a las personas mayores equilibrar sus compromisos laborales con sus necesidades personales, que por sus características pueden tener que ver con necesidades médicas, familiares o de cuidados y de seguridad.

Adaptación de roles: Redefinición de funciones para optimizar el uso de habilidades específicas, evitando tareas físicamente demandantes y horarios extenuantes.

Mentorías intergeneracionales: Espacios donde los trabajadores mayores puedan transmitir su conocimiento a generaciones más jóvenes, generando un valor agregado tanto para las personas como para las organizaciones. Es una especie de programa donde los mayores asumen funciones de liderazgo en ciertos ámbitos de experticia y los jóvenes también pueden adquirir roles de guía en temáticas como la tecnología, inteligencia artificial, entre otras.

Estas prácticas no sólo benefician a los trabajadores mayores, sino que también contribuyen a mejorar el clima organizacional, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad, de acuerdo a lo indicado por la literatura. La implementación de estas medidas requiere un compromiso por parte de los líderes organizacionales, quienes deben ser los principales impulsores de estos cambios. Para ello, es importante que los ejecutivos vean en la incorporación de personas mayores un incentivo para las empresas, cuestión que puede ser clave en las relaciones de los gobiernos y el Estado y las instituciones/empresas contratantes.

Persistencia de estereotipos y barreras estructurales

A pesar de los avances observados, persisten prejuicios y estereotipos negativos asociados a la edad que limitan las oportunidades de las personas mayores en el mercado laboral. Estos sesgos incluyen percepciones de menor productividad, resistencia al cambio y limitaciones tecnológicas. Sin embargo, los datos levantados en este estudio contradicen estas ideas, mostrando que los trabajadores mayores suelen ser más leales, comprometidos y productivos en comparación con otros grupos etarios.

La superación de estas barreras requiere acciones concretas, como campañas de sensibilización que destaquen el valor de la experiencia y el conocimiento, y la implementación de mecanismos de evaluación basados en competencias, en lugar de criterios subjetivos ligados a la edad. Asimismo, resulta fundamental garantizar que las organizaciones cuenten con canales claros para denunciar y abordar prácticas discriminatorias, fomentando entornos laborales libres de edadismo.

El desafío de las brechas de género

El análisis evidencia que las mujeres mayores enfrentan desafíos particulares en el mercado laboral, derivados de una combinación de factores estructurales y culturales. Entre ellos destacan:

Lagunas previsionales: Resultantes de su histórica participación en roles de cuidado no remunerados.

Segregación laboral: Una mayor representación en sectores menos valorados económicamente, como el trabajo doméstico y el comercio minorista.

Para abordar estas inequidades, se requiere integrar una perspectiva de género en las políticas de inclusión laboral. Esto implica diseñar medidas que reconozcan y compensen las brechas acumuladas, fomentando la participación de las mujeres mayores en sectores más diversos y mejor remunerados. Además, resulta prioritario fortalecer las redes de apoyo, tanto dentro como fuera de las organizaciones, para garantizar su plena integración en el ámbito laboral.

Hacia un cambio cultural y estructural

La inclusión laboral efectiva de las personas mayores no puede depender únicamente de medidas aisladas; es necesario un cambio cultural y estructural en las organizaciones y en la sociedad en general. Este cambio debe partir del reconocimiento de las personas mayores como sujetos activos y valiosos, cuyo aporte trasciende las dimensiones económicas y productivas. Entre las acciones propuestas destacan:

Sensibilización organizacional: Iniciativas que promuevan una comprensión más profunda de las necesidades y capacidades de los trabajadores mayores.

Revisión de políticas públicas: Asegurando que las normativas laborales sean inclusivas y promuevan la equidad intergeneracional.

Fomento del trabajo intergeneracional: Espacios que permitan la colaboración entre distintas generaciones, fortaleciendo la cohesión y el sentido de pertenencia.

En un contexto donde el envejecimiento poblacional es una tendencia global, Chile tiene la oportunidad de posicionarse como un referente en la inclusión laboral de personas mayores. Las estrategias propuestas en este informe buscan no sólo beneficiar a este grupo etario en particular, sino también transformar los entornos laborales en espacios más equitativos, innovadores y sostenibles. En este sentido, los hallazgos de este estudio representan un llamado a la acción, tanto para empleadores como para legisladores, en el camino hacia un mercado laboral que valore plenamente la diversidad etaria y la experiencia de vida de sus trabajadores.

X. Referencias

- Age UK. (2012). A means to many ends. Older workers' experiences of flexible working. In: <https://www.ageuk.org.uk/our-impact/policy-research/publications/reports-and-briefings/>
- Age UK. (2016). Helping 50+ jobseekers back to work: lessons for the Work and Health Programme. In: <https://www.ageuk.org.uk/our-impact/policy-research/publications/reports-and-briefings/>
- Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. (2011). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avery DR, McKay PF, Wilson DC (2007) Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers and employee engagement. *Journal of Applied Psychology* 92(6): 1542–1556.
- Bazo, M.T. (2012). Envejecimiento poblacional y el reto de la dependencia: el desafío del envejecimiento en los sistemas sanitarios y sociales de España y Europa. Valencia: Nau Llibres
- Baxter, S., Blank, L., Cantrell, A., & Goyder, E. (2021). Is working in later life good for your health? A systematic review of health outcomes resulting from extended working lives. *BMC Public Health*. 21:1356. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11423-2>.
- Barbour, R. (2007). “Aspectos prácticos de la planificación y la puesta en marcha de grupos de discusión”. En: R. Barbour, *Los grupos de discusión en Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- Bennett, R.H. (1999). The relative effects of situational practices and culturally influenced values/beliefs on work attitudes. *International Journal of Commerce and Management*, 9(1/2), 84–102.
- Bernasconi, O. (2011). Negotiating Personal Experience over the Lifetime: Narrative Elasticity as an Analytic Tool. *Symbolic Interaction*, 34(1), 20–37. <https://doi.org/10.1525/si.2011.34.1.20>
- Büsch, V., Dittrich, D., & Lieberum, U. (2010). Determinants of work motivation and work ability among older workers and implications for the desire for continued employment. *Comparative Population Studies*, 35(4), 931–958. <https://doi.org/10.4232/10.cpos-2010-20en>
- Cabib, I, De Amesti, A., Herrera, M.S. (2020). Chapter 12. Chile. In: Á. Ní Léime et al. (eds.), *Extended Working Life Policies*. Cham: Springer.
- Cabib, I., Azar, A., y Guerra, J. (2021). Simultaneous employment and depressive symptom trajectories around retirement age in Chile. *Aging & Mental Health*, 1-10.
- Cheung, F., & Wu, A. M. S. (2012). An investigation of predictors of successful aging in the workplace among Hong Kong Chinese older workers. *International Psychogeriatrics*, 24(3), 449–464. <https://doi.org/10.1017/S104161021100192X>
- Commonwealth of Australia. (2013). Investing in experience: working for today and tomorrow. Practical action for employers to recruit and retain older workers.
- Cunningham, J. B., Campbell, D., & Kroeker-Hall, J. (2015). Motivational goals and competencies of older workers who re-engaged in the workforce. In R. J. Burke, C. L. Cooper, & A. G. Antoniou (Eds.), *The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities* (pp. 183–211). Edward Elgar Publishing.

División Observatorio Social. Subsecretaría de Evaluación Social. (2023). Evolución de los indicadores laborales antes, durante y después de la pandemia. Encuesta Casen 2006-2022. Serie de Resultados Casen. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. En: https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2022/20231012_Resultados_Casen_Trabajo.pdf

Fasbender, U., y Wang, M. (2017). «Intergenerational Contact and Hiring Decisions about Older Workers». *Journal of Managerial Psychology* 32, n.º 3: 210-24. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2016-0339>.

Galkute, M., y Herrera, M.S. (2020). Influencing factors of post-retirement work: a systematic literature review. *International Review of Sociology* 30, (3): 496-518. <https://doi.org/10.1080/03906701.2020.1855707>.

Griffin, M., Neal, A., Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* 50(2): 327–347.

Gordon, G., DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies* 29(6): 783–798.

Green, A. (2009). Older People and Transitions from Employment to Nonemployment: International Perspectives and Policy Issues. *The Professional Geographer* 61, (1): 46-58. <https://doi.org/10.1080/00330120802577699>.

Hollywood, E., Brown, R., Danson, M., & McQuaid, R. (2003). *Older Workers in the Scottish Labour Market: A New Agenda*. Stirling: Scottish Economic Policy Network.

Health and Safety Executive. (2011). “An update of the literature on age and employment”. *Research Report RR832*. HSE: London. Accessed via: www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr832.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas – INE (2023). *Encuesta Nacional de Empleo 2023*.

Jeffery, B., Khan, F., Pandey, A. & Whitaker, T. (2022). Overcoming intergenerational divides to build better workplaces. London: The RSA Good Work Guild.

Korsakienė, R., Raišienė, A. G., & Bužavaitė, M. (2017). Work engagement of older employees: Do employee and work-related factors matter? *Economics & Sociology*, 10(4), 151–161. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/12>

Lau, A. L., Chi, I., Cummins, R. A., Lee, T. M., Chou, K. L., & Chung, L. W. (2008). The SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) pandemic in Hong Kong: Effects on the subjective wellbeing of elderly and younger people. *Aging and mental health*, 12(6), 746-760.

Mannheim, K. (1952). “The problem of generations”. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276-322). Routledge y Kegan Paul.

Min, J., Ailshire, J., & Crimmins, E. M. (2016). Social engagement and depressive symptoms: do baseline depression status and type of social activities make a difference?. *Age and ageing*, 45(6), 838–843. <https://doi.org/10.1093/ageing/afw125>

Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. Gobierno de Chile. (2022). *Tercer reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile 2021*. Disponible en: <https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2022/03/REPORTEok.pdf>

Morishita-Suzuki, K., Nakamura-Uehara, M. & Ishibashi, T. (2023). The Improvement Effect of Working through the Silver Human Resources Center on Pre-Frailty among Older People: A Two-Year Follow-up Study. *BMC Geriatrics* 23, (1): 265. <https://doi.org/10.1186/s12877-023-03978-z>.

National Silver Human Resources Center Association. (2021). Annual statistical report (2020-2021).

Ng, E. S. W., y Feldman, D. C. (2010). “The Relationships of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis.” *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.

Observatorio del Envejecimiento. (2021). *Nuevas realidades del trabajo 60+ en pandemia*. Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Compañía de Seguros Confuturo.

Observatorio del Envejecimiento. (2022). *Mujeres 60+ en el Mercado Laboral: Radiografía del Presente y Desafíos del Mañana*. Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Compañía de Seguros Confuturo.

Observatorio del Envejecimiento. (2023a). *Miradas de la vejez en 2023*. Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Compañía de Seguros Confuturo.

Observatorio del Envejecimiento. (2023b). *Trabajo y personas mayores, a tres años de la pandemia*. Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Compañía de Seguros Confuturo.

Observatorio del Envejecimiento. (2023c). *Los vínculos sociales de las personas mayores en Chile*. Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Compañía de Seguros Confuturo.

Observatorio del Envejecimiento (2024). *Dinámicas de cuidado de nietos en población mayor: Ser abuelos hoy*. Año 5, v31. Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Compañía de Seguros Confuturo.

OCDE (2021). *Pensions at a Glance 2021: OECD and G20 Indicators*. OECD. <https://doi.org/10.1787/ca401ebd-en>

ONU Mujeres y CEPAL. (2021). *Hacia la construcción de sistemas integrales de cuidados en América Latina y el Caribe: Elementos para su implementación*. En: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/b72547a3-1822-4398-8e5f-ce67f5c35103/content>

Pettigrew, T.F. y Tropp, L.R. (2006). “A meta-analytic test of intergroup contact theory.”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90, pp. 751–783.

Posthuma RA, Champion MA (2009) Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators and future research directions. *Journal of Management* 35(1): 158–188.

Pothisiri, W., & Vicerra, P. M. M. (2021). *Psychological distress during COVID-19 pandemic in low-income and middle-income countries: a cross-sectional study of older persons in Thailand*.

Reynolds, J., Bush, E., y Geist, P. (2008). “The Generational Effect on Workplace Learning.” *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 502-518.

SENCE y ASIMET. (2019). *Estudio para la Inserción Laboral del Adulto Mayor en la Región Metropolitana*. En:

https://sence.gob.cl/sites/default/files/asimet_estudio_para_la_insercion_laboral_de_adultos_mayores_en_region_metropolitana.pdf

SENCE. (2024). Experiencia Mayor. Disponible en: <https://sence.gob.cl/empresas/experiencia-mayor#que>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Thumala, D., Kennedy, B. K., Calvo, E., Gonzalez-Billault, C., Zitko, P., Lillo, P., Vilagra, R., Ibáñez, A., Assar, R., Andrade, M., Slachevsky, A. (2017). Aging and Health Policies in Chile: New Agendas for Research. *Health Syst Reform*. 2;3(4):253-260.

Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 351-381. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>

Truxillo, D.M., Finkelstein, L.M., Pytlovany, A.C. and Jenkins, J.S. (2015), “Age discrimination at work: A review of the research and recommendations for the future”, in Colella, A.J. and King, E.B. (Eds.), *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*. Oxford University Press.

Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., y Lyons, S. T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influence and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3, 166-185.

Weiss, R. S., Bass, S. A., Heimovitz, H. K., & Oka, M. (2005). Japan's silver human resource centers and participant well-being. *Journal of cross-cultural gerontology*, 20(1), 47–66. <https://doi.org/10.1007/s10823-005-3797-4>

Wood, A., Robertson, M. y Wintersgill, D. (2010). *A Comparative Review of International Approaches to Mandatory Retirement*. Department for Work and Pensions DWP.

Zacher, H., y Gielnik, M. M. (2014). Organisational age cultures: The interplay of chief executive officers age and attitudes toward younger and older employees. *International Small Business Journal*, 32(3), 327-349. <https://doi.org/10.1177/0266242612463025>

XI. Anexos

Anexo 1. Cuestionario de encuesta de inclusión de personas mayores en espacios de trabajo formal



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

130
años
DESDE 1888

DESUC

Dirección de Estudios Sociales

PRESENTACIÓN

Bienvenido/a y muchas gracias por acceder a participar en esta encuesta. Este cuestionario tiene por objetivo registrar la visión de trabajadores de 50 años o más sobre la inclusión de personas mayores en espacios de trabajo formal. Este estudio es realizado por un equipo de investigación de la Pontificia Universidad Católica, en conjunto a la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción y con recursos de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO).

Su participación consiste en la respuesta de preguntas a través de esta plataforma, tarea que no debería tomar más de 10 minutos. Su contribución resulta especialmente importante. Tenga en consideración que puede dejar de responder esta encuesta cuando usted lo estime conveniente. Además, le garantizamos el absoluto anonimato de sus respuestas y la protección de datos personales. Los resultados serán confidenciales y se analizarán de forma agregada, sin dar detalles de cada encuestado/a. Por último, le pedimos por favor apruebe el uso de la información recolectada dando su consentimiento al finalizar esta encuesta.

DATOS DEL/A ENCUESTADO/A

¿Cuál es su nombre? (Sólo nombre de pila)

:

Edad (anotar edad en años)

:

Sexo

Hombre

Mujer

Comuna

:

EDUCACIÓN Y TRABAJO

1. ¿Cuál es el nivel educacional más alto obtenido por usted?

1. Nunca asistió al colegio o asistió algunos años de primaria o preparatoria
2. Primaria o Preparatoria (Enseñanza básica)
3. Humanidades (Enseñanza media)
4. Educación Escolar Técnica, Comercial, Industrial o Normalista
5. Educación Técnico Nivel Superior Incompleto

(Carreras 1 a 3 años)

6. Educación Técnico Nivel Superior Completo (Carreras 1 a 3 años)
7. Educación Profesional Incompleto (Carreras 4 o más años)
8. Educación Profesional Completo (Carreras 4 o más años)
9. Postgrado Incompleto (Magíster o Doctorado)
10. Postgrado Completo (Magíster o Doctorado)

11. No estoy seguro

2. ¿Cuál es su profesión u oficio?

3. ¿En qué tipo de organización trabaja actualmente?

1. Público
2. Privado
3. No estoy seguro

4. ¿Cuántos años lleva trabajando en esta organización? __ __

5. ¿Cómo describiría su posición laboral actual? Por favor, seleccione la categoría que mejor represente su rol principal:

1. Senior/Alta Dirección
2. Ejecutivo/Gerencial
3. Administrativo
4. Técnico
5. Operativo
6. Otro (Especificar):

7. No estoy seguro

6. ¿A qué se dedica usted en su trabajo? (Especifique)

7. ¿A qué se dedica la organización en la que trabaja?

8. En su trabajo, ¿cuál es su jornada laboral?

1. Jornada completa
2. Jornada parcial
3. Otra
4. No estoy seguro

9. En su trabajo, ¿qué tipo de contrato tiene?

1. Plazo indefinido
2. Plazo fijo
3. Por obra o faena
4. Otro
5. No estoy seguro

CUESTIONARIO

En la organización en la que actualmente trabaja, ¿percibe la existencia de las siguientes percepciones negativas o positivas respecto al desempeño de personas mayores de 50 años?

Marque con una X aquellas percepciones que considere que existen en su organización.

Prejuicio negativo o positivo	Marque con una X según corresponda
10. Los trabajadores mayores tienen menos capacidades tecnológicas que trabajadores más jóvenes	
11. Los trabajadores mayores implican más dificultades para el desarrollo de la labor de las organizaciones	
12. Los trabajadores mayores tienen mayor experiencia y experticia	
13. Los trabajadores mayores tienen dificultades para aprender nuevos conocimientos o tareas	
14. Los trabajadores mayores son menos productivos	
15. Los trabajadores mayores tienden a ser inflexibles	
16. Los trabajadores mayores son más reflexivos y presentan mejores trabajos	
17. Los trabajadores mayores son más leales con la organización	

Por otra parte, ¿en qué estamentos de su organización usted cree que existen estas percepciones negativas o positivas? Marque con una X todas las opciones que correspondan.

Prejuicio negativo o positivo	Directores y ejecutivos	Administrativos y encargados de recursos humanos	Compañeros de oficina o área de trabajo
18. Los trabajadores mayores tienen menos capacidades tecnológicas			

que trabajadores más jóvenes			
19. Los trabajadores mayores implican más dificultades para el desarrollo de la labor de las organizaciones			
20. Los trabajadores mayores tienen mayor experiencia y experticia			
21. Los trabajadores mayores tienen dificultades para aprender nuevos conocimientos o tareas			
22. Los trabajadores mayores son menos productivos			
23. Los trabajadores mayores tienden a ser inflexibles			
24. Los trabajadores mayores son más reflexivos y presentan mejores trabajos			
25. Los trabajadores			

mayores son más leales con la organización			
--	--	--	--

26. Respecto de las prácticas de reclutamiento en el área de Recursos Humanos, ¿existen procesos de reclutamientos y de contratación específicos para trabajadores mayores? Por ejemplo personas de 50+ años.

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

27. En su organización, ¿usted considera que personas jóvenes tienen más posibilidades de ser contratados que personas mayores?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

28. ¿Su organización realiza prácticas regulares para conocer las necesidades específicas de trabajadores mayores en cuanto a su desarrollo profesional y bienestar laboral?

1. Sí, regularmente
2. Sí, pero no regularmente
4. No, no hay prácticas regulares para evaluar estas necesidades
5. No estoy seguro/No tengo información al respecto

29. ¿Existen mecanismos de denuncia o de registro de discriminaciones contra trabajadores mayores en su organización?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

30. ¿Existen formas de reconocimiento a los años de servicio de trabajadores mayores en su organización?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

31. En caso de haber respondido “Sí” en la pregunta anterior, indique cuáles de las siguientes opciones se utilizan como formas de reconocimiento. Marque todas las opciones que

correspondan:

1. Diplomas o galvanos por años de servicio
2. Bonos económicos por años de servicio
3. Reconocimientos en eventos corporativos
4. Posibilidad de guiar a trabajadores jóvenes
5. Menciones especiales en boletines internos
6. Otro (especificar):

32. ¿Participa actualmente en algún programa de mentoría intergeneracional en el cual brinde apoyo y orientación a trabajadores más jóvenes?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

33. ¿Considera que en su organización existen oportunidades de ascenso y promoción equitativas para los trabajadores sin importar su edad?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

34. ¿En su organización recibe información sobre el modo de funcionamiento del sistema de pensiones?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

35. ¿Su organización proporciona formas de preparación para abordar los desafíos emocionales y sociales asociados al retiro del mercado laboral?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

36. ¿La organización implementa medidas para adaptar la carga laboral de trabajadores mayores?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

37. ¿Su organización evita solicitar horas extras a trabajadores mayores?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

38. ¿En su organización se toman medidas para disminuir actividades físicamente demandantes para trabajadores mayores?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

39. ¿Existe flexibilidad horaria en la jornada laboral para trabajadores mayores?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

40. ¿La organización permite el teletrabajo como opción para trabajadores mayores?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

41. ¿La organización realiza ajustes en el entorno y mobiliario de trabajo para adaptarse a las necesidades de trabajadores mayores?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

42. ¿La organización tiene un sistema diferenciado de permisos, licencias y vacaciones para trabajadores mayores?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

43. ¿La organización realiza evaluaciones regulares del estado de salud de trabajadores mayores?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

44. ¿Cómo se percibe usted mismo(a) en su organización en relación al liderazgo? Seleccione todas las opciones que crea pertinentes:

1. Siento que soy un líder debido a mi experiencia y conocimientos.
2. Me considero un líder gracias a mis habilidades para guiar y motivar a otros.
3. Me veo como un líder por mis contribuciones significativas al equipo de trabajo y a la organización

en general.

4. No me considero un líder en este momento.
5. Otro (especificar):

45. ¿Se siente integrado y valorado en su equipo de trabajo?

1. Sí
2. No
3. No estoy seguro/No tengo información al respecto

46. De ser necesario, ¿con qué frecuencia obtiene ayuda y apoyo de sus compañeros(as) de trabajo?

1. Frecuentemente
2. De vez en cuando
3. Poco
4. Nunca
5. No necesito ayuda

47. ¿Cómo calificaría la calidad de su relación con los directivos y superiores en la organización?

1. Excelente
2. Buena
3. Regular
4. Mala
5. No estoy seguro

48. ¿Cómo calificaría la calidad de su relación con sus compañeros de trabajo?

1. Excelente
2. Buena
3. Regular
4. Mala
5. No estoy seguro

Como trabajador mayor de 50 años, ¿existe alguna necesidad específica en su entorno laboral que considere importante para su bienestar y desempeño en el trabajo?

Marque con una X todas las opciones que correspondan.

Necesidades	Marque con una X según corresponda
49. Horarios flexibles.	
50. Programas de formación y actualización.	
51. Mayor reconocimiento.	
52. Bonos económicos por trayectoria.	

53. Participación en mentorías.	
54. Mejoras en el mobiliario.	
55. Políticas de jubilación flexibles.	
56. Oportunidades de trabajo a tiempo parcial.	
57. Reducción del horario laboral.	
58. Otra:	

Muchas gracias por su participación.

Anexo 2. Consentimiento Informado



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Proyecto “Factores que facilitan la inclusión efectiva de personas mayores en los equipos de trabajo”

Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento UC

Usted ha sido invitado(a) a participar en la investigación “Factores que facilitan la inclusión efectiva de personas mayores en los equipos de trabajo”, a cargo del Investigador Principal, Doctor Ignacio Cabib, y la Investigadora Alternativa, María Isabel Vera, del Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Este proyecto es patrocinado y financiado por un fondo de investigación de la Superintendencia de Seguridad Social, con apoyo de la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción. El objeto de esta carta es ayudarlo a tomar la decisión de participar en la presente investigación.

Para decidir participar en esta investigación, es importante que considere la siguiente información. Siéntase libre de preguntar cualquier aspecto que no le quede claro:

¿De qué se trata la investigación científica a la que se lo invita a participar?

El objetivo es analizar las dinámicas y factores que contribuyen a la inclusión de personas mayores en entornos laborales diversos por medio de un estudio de casos, para orientar lineamientos que promuevan una participación activa, respetuosa y saludable de la población mayor en los equipos de trabajo.

¿Cuál es el propósito concretamente de su participación en esta investigación?

Usted ha sido seleccionado(a) pues este es un proyecto centrado en trabajadores formales mayores de 50 años y sus empleadores. Su participación consistirá en responder una entrevista con preguntas asociadas a experiencias, visiones, expectativas y trayectorias de personas mayores de 50 años que trabajan en organizaciones formales.

La entrevista será aplicada por la Investigadora Alternativa, quien cumple con altos estándares éticos respecto a la protección y el resguardo de la información.

La entrevista será realizada en el lugar donde usted desee en un horario a convenir, poniendo a disposición la oficina de la Investigadora ubicada en dependencias de la Pontificia Universidad Católica de Chile. El grupo focal será grabado en formato audio, transcrito y luego analizado.

¿Cuánto durará su participación?

La entrevista tendrá una duración máxima de 40 minutos.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

¿Qué riesgos corre al participar?

No vislumbramos riesgo alguno en su participación. Cabe destacar que su participación es absolutamente voluntaria. Como mencionamos, la entrevista ahondará en estereotipos, prejuicios, pero también iniciativas de inclusión respecto de personas mayores de 50 años en equipos de trabajo. Si alguno de estos aspectos a usted le resulta incómodo de hablar, no dude en pedir que omitamos alguna pregunta, o interrumpamos por completo su participación.

¿Cómo se protege la información y datos que usted entregue?

Todas sus opiniones serán confidenciales y anónimas, y mantenidas en estricta reserva. En las presentaciones y publicaciones de esta investigación, su nombre no aparecerá asociado a ninguna opinión particular.

La información que recolectemos en esta entrevista será almacenada indefinidamente en una base de datos, dentro de una carpeta digital encriptada al cual solo tendrá acceso los investigadores responsables de este proyecto. La información en esta base de datos será completamente confidencial y anónima, por lo tanto no existe ningún tipo de riesgo de que la información que usted nos entregue sea asociada a usted en el futuro. La manera de anonimizar su información será asignándole aleatoriamente un nombre ficticio asociado a su entrevista, el cual no podrá ser asociado a su nombre, y en consecuencia tampoco a sus respuestas.

La persona responsable de asegurar el resguardo de su información anónima y confidencial será el Investigador Principal, Doctor Ignacio Cabib.

¿Es obligación participar? ¿Puede arrepentirse una vez iniciada su participación?

Usted NO está obligado/a de ninguna manera a participar en este estudio. Si accede a participar, puede dejar de hacerlo en cualquier momento sin repercusión negativa alguna para usted.

¿Qué uso se va a dar a la información que yo entregue?

Sus datos anónimos junto con los datos de todos los demás participantes anónimos, serán estricta y únicamente utilizados con fines de docencia y/o investigación científica. Específicamente los datos de todos los participantes se usarán en publicaciones científicas que serán compartidas revistas y portales científicos de acceso público, congresos y encuentros científicos, así como para el ejercicio de la docencia universitaria.

¿Se volverá a utilizar la información que yo entregue?



La información anónima y confidencial que usted nos entregue podrá ser usada en el futuro múltiples veces sólo con fines de docencia y/o investigación científica similar al presente proyecto.

¿A quién puede contactar para saber más de este estudio o si le surgen dudas?

Si requiere más información, o comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar al Investigador Responsable de este estudio:

Nombre: Prof. Doctor Ignacio Cabib

Teléfono: (56-2) 2354 4975

Dirección: Oficina 10, Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Av. Vicuña Mackenna 4860, Macul, Santiago.

Correo Electrónico: i.cabib@uc.cl

También puede comunicarse con la Investigadora Alterna:

Nombre: María Isabel Vera

Teléfono: +569 56296208

Dirección: Oficina 35, Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Av. Vicuña Mackenna 4860, Macul, Santiago.

Correo Electrónico: mariaisabel.vera@uc.cl



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE LEER ESTA DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, HACER PREGUNTAS ACERCA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, Y ACEPTO PARTICIPAR EN ESTE PROYECTO.

_____ Acepto participar en la investigación.

_____ Acepto participar y acepto también ser grabado en audio.

Firma del/la Participante

Fecha

Nombre del/la Participante

María Isabel Vera M.

María Isabel Vera Muñoz

Nombre y firma de quien aplica el CI

Lunes 29 de abril de 2024

Fecha

Ignacio Cabib Madero

Nombre y firma del Investigador Responsable

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando una copia en cada parte.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

Estamento de Directivos

Tema	Evidencia	Citas APA	Objetivo/cuestionario
Cultura organizacional en torno a ambientes etarios diversos	<p>Older people often identify social inclusion as important to their quality of life and independence. They want to have good relationships with family and friends, to have a role, to feel useful and to be treated with respect. Opportunities to participate and make a positive contribution to community and society are integral to autonomy, self-efficacy and dignity. According to the Community Care Website, risk factors that may lead to social exclusion include bereavement, loss of work and poor health. P. 1</p> <p>Calidad del empleo en personas mayores: The evaluation of health risks in the workplace also measures working conditions. Vives et al. (2017) assessed exposure to labour risks in four different domains: hygiene, ergonomics, security and psychosocial wellbeing. They found that 20% of individuals aged 70+ are employed in jobs that expose them to high</p>	<p>Benjamin, O. and Kanellopoulou, C. (2018). Policy Brief on Enhancing the Access of People aged 65+ to Improved job opportunities via education and social support, COST Action IS1409: Gender and Health Impacts of Policies Extending Working Life, Policy Brief 3 Galway: NUI Galway.</p> <p>Cabib, I.; De Amesti, J., & Herrera, M.S. (2020). Chile. In: A. Ni Leime et al. (eds.), <i>Extended Working Life Policies</i>. Sage.</p>	<p>OE2: Perfilar y explorar los tipos de trabajadores mayores, sus características, necesidades, desafíos y expectativas respecto de la diversidad de edad e intergeneracionalidad en los equipos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo cree que es el mercado del trabajo para las personas mayores? • ¿Cuáles son las principales facilidades y dificultades que enfrentan en el mercado laboral? • ¿Percibe diferencias entre las oportunidades y experiencias laborales que se le ofrecen a hombres y mujeres mayores? • ¿Cree usted que es importante que en los equipos de trabajo existan personas de diferentes edades? ¿Por qué motivo?
	<p>expectations of older workers are often associated with a decrease in their cognitive and physical skills, which in turn impacts their labour performance (Nazar and Figueroa 2015). Pp. 190-191</p>		<p>expectativas respecto de la diversidad de edad e intergeneracionalidad en los equipos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles cree que son las percepciones más comunes sobre el envejecimiento en el ámbito laboral dentro de su organización?
Esteriotipos contra las personas mayores o edadismo	<p>Según algunos estudios realizados en Chile, los estereotipos negativos hacia la población adulta mayor (o prejuicios edadistas) se relacionan con el aparente deterioro de su desempeño cognitivo, biológico y social (Abusleme & Guajardo, 2013; Thumala et al., 2017). El 72,9% de los chilenos piensa que los adultos mayores no son capaces de valerse por sí mismos (Thumala et al., 2015), aunque este tipo de prejuicio edadista existe mayoritariamente entre los jóvenes con mayor nivel educacional (Arnold et al., 2008). Otro estudio que examinó los estereotipos sobre las personas mayores, específicamente dentro de las organizaciones laborales, encontró que las expectativas negativas sobre los trabajadores mayores suelen estar asociadas con la disminución de sus habilidades cognitivas y físicas, lo que a su vez repercute en su desempeño laboral (Nazar & Figueroa, 2015). Los autores de esta investigación afirman que en Chile aún existen pocas medidas para prevenir el edadismo, no sólo al interior de las organizaciones laborales, sino en la sociedad en su conjunto. En otras palabras, tal como ocurre actualmente con el racismo, el clasismo y el sexismo, el edadismo también debería ser considerado seriamente como una expresión de discriminación hacia otro grupo social vulnerable (Butler, 2005; Thumala et al., 2017).</p>	<p>Cabib, I. y de Amesti, J. (XX). Country Framing report: Chile. http://genderewl.com/wp-content/uploads/2018/06/Chile_Country-Framing-Report.pdf</p>	<p>OE1: Analizar los estereotipos de edad, actitudes y comportamientos asociados al envejecimiento en los equipos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría comentarme cuáles son las percepciones positivas y negativas que se tiene sobre trabajadores mayores en su organización? • ¿Cree que estos estereotipos positivos o negativos afectan la salud o el bienestar de los trabajadores mayores, ya sea para bien o para mal?

Fomento de la inclusión de personas mayores en espacios laborales	Governments and other advocates for active ageing see extending working life as an opportunity for older women and men to be actively engaged in social life.		<p>OE3: Evaluar la presencia o ausencia de prácticas para la inclusión de las personas mayores en los equipos de trabajo junto con el bienestar laboral asociado, contrastando por estamentos y grupos de empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen políticas o programas específicos en su empresa para fomentar la inclusión de personas mayores? • ¿Qué prácticas considera que han sido exitosas para la inclusión de personas mayores en el equipo?
Opiniones generales sobre el futuro y el empleo	N/A	N/A	<p>OE2: Perfilar y explorar los tipos de trabajadores mayores, sus características, necesidades, desafíos y expectativas respecto de la diversidad de edad e intergeneracionalidad en los equipos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa en cuanto a la gestión de equipos multigeneracionales y la inclusión exitosa de personas mayores en el trabajo?

Estamento de Trabajadores Mayores

Tema	Evidencia	Citas APA	Objetivo/cuestionario
Trayectorias laborales y empleos actuales	<p>Calidad del empleo en personas mayores: The evaluation of health risks in the workplace also measures working conditions. Vives et al. (2017) assessed exposure to labour risks in four different domains: hygiene, ergonomics, security and psychosocial wellbeing. They found that 20% of individuals aged 70+ are employed in jobs that expose them to high temperatures and solar radiation. The most common ergonomic risks for older workers are harsh positions, repetitive tasks, and working while standing. Regarding psychosocial risks at work, 20% of older individuals believe that time allocated to work is insufficient for performing their tasks adequately, 50% believe that their jobs involve excessive concentration, and 45% state that their jobs are highly exhausting (Vives et al. 2017; Centro UC Políticas Públicas 2017).</p> <p>Lifecourse sensitive policy approach We suggest that policy measures that seek to foster economic and physical wellbeing in old age should not exclusively focus on promoting extended labour force participation in old age, but also to consider other life experiences and previous stages of lifecourse. This perspective—which in international literature is known as ‘lifecourse sensitive policy approach’ (Leisering, 2003; Madero-Cabib and Fasang, 2016—indicates that adequate social and individual conditions in old age rely on multiple experiences across the lifecourse such as: (1) the transition to the labour market once compulsory education is finished in early adulthood; (2) risk prevention policies as well as the promotion of healthy lifestyles in workplaces across the</p>	<p>Cabib, I.; De Amesti, J., & Herrera, M.S. (2020). Chile. In: A. Ni Leime et al. (eds.), <i>Extended Working Life Policies</i>. Sage.</p>	<p>OE2: Perfilar y explorar los tipos de trabajadores mayores, sus características, necesidades, desafíos y expectativas respecto de la diversidad de edad e intergeneracionalidad en los equipos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría contarme brevemente sobre su trayectoria laboral por ejemplo los trabajos en los que más tiempo se ha desempeñado? • ¿Cuáles han sido los aspectos más gratificantes y positivos de sus empleos anteriores? • Y en relación a su empleo actual, ¿cuáles son los aspectos más positivos? • ¿Considera que la valoración o la importancia que usted le entrega al hecho de trabajar ha cambiado en comparación a una o dos décadas atrás?

	whole occupational trajectory; (3) adequate possibilities of balancing family and work life in middle adulthood; (4) public transport and mobilisation policies in cities and towns designed with older adults in mind; (5) the presence of strict anti-age discrimination policies. Pp. 191		
Puntos de vista sobre el envejecimiento y el empleo en la vejez	Another study that examined ageist stereotypes, specifically within work organisations, found that negative expectations of older workers are often associated with a decrease in their cognitive and physical skills, which in turn impacts their labour performance (Nazar and Figueroa 2015). Pp. 190-191	Cabib, I.; De Amestí, J., & Herrera, M.S. (2020). Chile. In: A. Ni Leime et al. (eds.), <i>Extended Working Life Policies</i> . Sage.	<p>OE2: Perfilar y explorar los tipos de trabajadores mayores, sus características, necesidades, desafíos y expectativas respecto de la diversidad de edad e intergeneracionalidad en los equipos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo cree que es el mercado del trabajo para las personas mayores? • ¿Cuáles son las principales facilidades y dificultades que enfrentan en el mercado laboral? • ¿Percibe diferencias entre las oportunidades y experiencias laborales que se le ofrecen a hombres y mujeres mayores? • ¿Cómo considera que su experiencia y conocimientos adquiridos durante su trayectoria
	mismos (Thumala et al., 2015), aunque este tipo de prejuicio edadista existe mayoritariamente entre los jóvenes con mayor nivel educacional (Arnold et al., 2008). Otro estudio que examinó los estereotipos sobre las personas mayores, específicamente dentro de las organizaciones laborales, encontró que las expectativas negativas sobre los trabajadores mayores suelen estar asociadas con la disminución de sus habilidades cognitivas y físicas, lo que a su vez repercute en su desempeño laboral (Nazar & Figueroa, 2015). Los autores de esta investigación afirman que en Chile aún existen pocas medidas para prevenir el edadismo, no sólo al interior de las organizaciones laborales, sino en la sociedad en su conjunto. En otras palabras, tal como ocurre actualmente con el racismo, el clasismo y el sexismo, el edadismo también debería ser considerado seriamente como una expresión de discriminación hacia otro grupo social vulnerable (Butler, 2005; Thumala et al., 2017).		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría comentarme cuáles son las percepciones positivas y negativas que se tiene sobre trabajadores mayores en su organización? • ¿Cree que estos estereotipos positivos o negativos afectan la salud o el bienestar de los trabajadores mayores, ya sea para bien o para mal? • ¿Cuáles son los sectores del mercado laboral donde cree que las personas mayores tienen más oportunidades para trabajar? ¿y cuáles son aquellos en los que tienen menos oportunidades? ¿por qué motivo cree que ocurre esto?
Fomento de la inclusión de personas mayores en espacios laborales	Uno de los principales obstáculos para la inclusión de trabajadores mayores es la percepción negativa que tienen muchos empleadores sobre su capacidad y productividad. A menudo, existe un estereotipo del "trabajador ideal" que no incluye a personas mayores, lo que resulta en una aceptación condicional de estos trabajadores en el mercado laboral (Loretto, 2010). Esta percepción se ve reforzada por la falta de oportunidades de formación y desarrollo profesional, lo que limita las posibilidades de los trabajadores mayores de adaptarse a las nuevas demandas del mercado (Blau & Shvydko, 2011). Por lo tanto, es esencial que las empresas implementen programas	Loretto, W. (2010). Work and retirement in an ageing world: the case of older workers in the uk. <i>Twenty-First Century Society</i> , 5(3), 279-294. https://doi.org/10.1080/17450144.2010.480831 Blau, D. and Shvydko, T. (2011). Labor market rigidities and the employment behavior of older workers. <i>Ilr Review</i> , 64(3), 464-484. https://doi.org/10.1177/001979391106400303 Tisch, A. (2014). Firms' contribution to the internal and external employability of older employees: evidence from germany. <i>European Journal of Ageing</i> , 12(1), 29-38. https://doi.org/10.1007/s10433-014-0323-y	<p>OE3: Evaluar la presencia o ausencia de prácticas para la inclusión de las personas mayores en los equipos de trabajo junto con el bienestar laboral asociado, contrastando por estamentos y grupos de empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen políticas o programas específicos en su empresa para fomentar la inclusión de personas mayores? • ¿Qué prácticas considera que han sido exitosas para la inclusión de personas mayores en el equipo? • ¿Cuáles son las principales barreras que impiden la inclusión

	<p>de formación continua y desarrollo profesional que sean accesibles para todos los empleados, independientemente de su edad (Tisch, 2014). Además, la flexibilidad en las condiciones laborales es un factor clave para facilitar la inclusión de personas mayores. Muchos trabajadores mayores tienen responsabilidades de cuidado que pueden dificultar su disponibilidad para trabajar en horarios rígidos (Porcellato et al., 2010). La implementación de políticas que ofrezcan opciones de trabajo flexible, como horarios reducidos o teletrabajo, puede ser una estrategia efectiva para atraer y retener a estos trabajadores (Frøyland & Terjesen, 2020). Asimismo, es importante que las organizaciones desarrollen un entorno laboral inclusivo que valore la diversidad etaria y fomente la colaboración intergeneracional (Taylor & Earl, 2016).</p>	<p>Yashiro, N., Kyyr�, T., Hwang, H., & Tuomala, J. (2020). Technology, labour market institutions and early retirement: evidence from finland. SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.3764589</p> <p>Porcellato, L., Carmichael, F., Hulme, C., Ingham, B., & Prashar, A. (2010). Giving older workers a voice: constraints on the employment of older people in the north west of england. <i>Work Employment and Society</i>, 24(1), 85-103. https://doi.org/10.1177/0950017009353659</p> <p>Fr�yland, K. and Terjesen, H. (2020). Workplace perceptions of older workers and implications for job retention. <i>Nordic Journal of Working Life Studies</i>. https://doi.org/10.18291/njwls.v10i2.120819</p> <p>Taylor, P. and Earl, C. (2016). Making the case for older workers. <i>Management Revue</i>, 27(1-2), 14-28. https://doi.org/10.5771/0935-9915-2016-1-2-14</p>	<p>efectiva de personas mayores en el trabajo?</p>
<p>Opiniones generales sobre el futuro y el empleo</p>	<p>N/A</p>		<p>OE2: Perfilar y explorar los tipos de trabajadores mayores, sus características, necesidades, desafíos y expectativas respecto de la diversidad de edad e intergeneracionalidad en los equipos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Hoy hemos estado conversando sobre trabajadores mayores. Como usted sabe, son temas de debate público muy importante. Imagine que el presidente de la República le pide dos consejos. En primer lugar, un consejo sobre qué deberá hacer el Estado para ayudar a que las personas mayores que quieran o necesiten seguir trabajando puedan efectivamente hacerlo. �Qu� le diría? [Por ejemplo en relación a