



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

SeniorLab

Laboratorio de innovación social
en vejez y envejecimiento



RED DE
EMPRESAS CON
EXPERIENCIA

Primer documento:

GUÍA PARA LA INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS MAYORES




Un proyecto de la Red de Empresas con Experiencia



0. ÍNDICE

Índice.....	3
1. Introducción.....	4
2. Antecedentes.....	6
2.1. Análisis de la situación actual del envejecimiento poblacional.....	6
2.1.1. Estadísticas demográficas y tendencias de envejecimiento de la población.....	6
2.2. Desafíos y barreras específicas que enfrentan las personas mayores en el mercado laboral.....	7
2.3. Beneficios económicos y sociales de la inclusión de personas mayores en espacios laborales.....	10
2.4. La gestión de la edad.....	11
2.5. Importancia de la inserción laboral de personas mayores.....	14
3. Objetivos y Metodología.....	16
3.1. Objetivos de la guía.....	16
3.2. Metodología.....	17
4. Etapas del proceso de inserción laboral de personas mayores.....	19
0. Sensibilización de la empresa.....	21
1. Identificación de necesidades de contratación de personas mayores:.....	25
2. Publicación y difusión de la oferta de empleo:.....	28
3. Proceso de selección de candidatos:.....	31
4. Evaluación y toma de decisiones:.....	34
5. Oferta de empleo y negociación:.....	36
6. Integración y orientación:.....	38
7. Permanencia y desarrollo de la persona mayor.....	40
5. Conclusiones y recomendaciones.....	42
6. Bibliografía.....	47
7. Anexos.....	51
7.1. Aprendizaje colectivo 1.....	51
7.2. Aprendizaje colectivo 2.....	59

1. INTRODUCCIÓN



El envejecimiento actual de la población involucra grandes desafíos a nivel país y mundial, esto exige plantearse qué manera adaptamos y transformamos sistemas, estructuras y entornos, para poder generar espacios, sociedades e instituciones que sean para todas y todos independiente de la edad. En esta línea, el actual entorno laboral se ve caracterizado por una diversidad generacional y una fuerza laboral envejecida. Es por este motivo, que la gestión de la edad y otras prácticas se convierten en un factor crítico para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones y diferentes empresas. De este modo, es fundamental que las empresas puedan adoptar enfoques estratégicos y efectivos para optimizar el rendimiento, como así también, el bienestar de sus colaboradores y colaboradoras en todas las etapas de sus carreras y vidas.

La población comienza a envejecer, pero además a diferencia de años atrás, el desafío se concreta debido a que existe un aumento de la esperanza de vida. Por lo tanto, las dinámicas y estructuras tradicionales no dan abasto, teniendo en cuenta que muchas personas deben seguir trabajando para poder sostenerse, como así también para mantenerse activos. Además, la evidencia

nacional indica que en el segmento 60+, hay una mayor incidencia de empleos informales y falta de contratos (ESE Business School, Universidad de Los Andes 2019; Vives et al., 2018). De este modo, se evidencia que las personas mayores tienen dificultades para ingresar al mercado formal y para poder subsistir deben tomar empleos con salarios inestables, sin derechos y beneficios respecto a su protección social. Al día de hoy y según las investigaciones realizadas, la presencia de personas mayores en empresas se debe y justifica por la trayectoria que ellos y ellas mismas han construido. De este modo, no se logra evidenciar prácticas concretas de inserción o contratación para este grupo etario en específico (SeniorLab UC, 2023).

Sumado a los antecedentes ya mencionados, la economía plateada, también conocida como la economía de la vejez, emerge con fuerza como un fenómeno que redefine las nociones tradicionales sobre el envejecimiento y el trabajo. En un mundo donde la población está envejeciendo rápidamente, las personas mayores están demostrando ser un valioso recurso y es esencial reconocer y aprovechar este potencial abordando sus necesidades y demandas (BID, 2020). Desde SeniorLab UC, este concepto se articula principalmente en tres ejes; el desarrollo de productos y servicios para/con personas mayores, emprendimientos liderados por personas mayores y por último y más atinente al tema, el empleo y trabajo para este segmento. Por lo tanto, el compromiso de incluir laboralmente a personas mayores

emerge como una prioridad estratégica, y la contratación o inserción laboral se considera como un eje para abordarlo.

Considerando los desafíos presentados, se realiza esta guía con el propósito de brindar al mundo empresarial, herramientas iniciales para afrontar el fenómeno de la inserción laboral. De este modo, se pretende impulsar una inclusión laboral más amplia y significativa para las personas mayores, contribuyendo así a la construcción de entornos laborales que valoren y capitalicen la experiencia y habilidades de este segmento demográfico. Este proyecto se concretó gracias al aporte de diversas empresas que son parte de la Red de Empresas con Experiencia de SeniorLab UC, y que además, compartieron sus conocimientos y buenas prácticas para enriquecer este recurso invaluable destinado a crear entornos laborales más inclusivos y diversos.



2. ANTECEDENTES

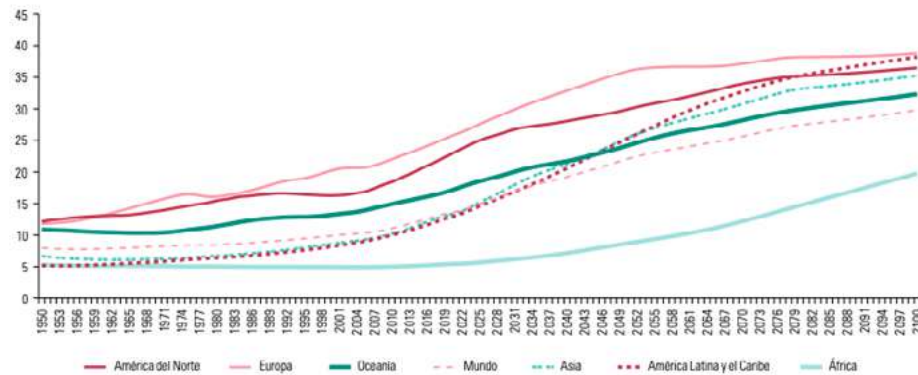
2.1. Análisis de la situación actual del envejecimiento poblacional

2.1.1. Estadísticas demográficas y tendencias de envejecimiento de la población.

Según cifras entregadas por la CEPAL (2022), actualmente un 13,4% (88,6 millones) de la población total de América Latina y el Caribe, son personas mayores de 60 años. Se estima que para el año 2030 esta aumente a un 16.5% y además, se espera que la esperanza de vida alcance los 77,2 años en 2030. Según la información obtenida por el mismo informe, se señala que la población de América Latina y el Caribe se encuentra en un envejecimiento sostenido y además, avanza mucho más rápido de como ha ocurrido en otras regiones del planeta. El envejecimiento de la población que Europa alcanzó en dos siglos, América Latina lo alcanzó en sólo medio siglo (CEPAL, 2022).



Gráfico 1.1
Población mundial de 60 años y más, por región, 1950-2100
(En porcentajes de la población total)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, *World Population Prospects 2022*, Nueva York, 2022.

Respecto a la realidad nacional, se estima que al año 2030 las personas mayores de Chile superarán el 20% de toda la población, sumándose a Uruguay el cual se encontrará en la misma situación, transformando a ambos países en los más envejecidos de América del Sur.

Al analizar la población actual y guiándonos por los indicadores presentados por la CEPAL (2022), Chile se encuentra como un país avanzado en cuanto a envejecimiento, esto debido a que presenta una Tasa Global de Fecundidad (TGF) inferior a 2.5 hijos x mujer y además, la proporción de personas mayores se encuentra entre el 14% y el 21% del total de la población. Esta situación se verá agravada en el año 2030, ya que si bien la TGF se mantendrá inferior a 2.5 hijos por mujer, la proporción de personas mayores aumentará, ubicándose en un lugar superior al 21%. Es

decir, no hay aumento de nacimientos, pero si hay aumento de población mayor.

De este modo, se coloca en evidencia la urgencia de generar políticas públicas las cuales puedan centrar a las personas mayores como su población objetivo, asimismo coloca el desafío para que no sólo el Estado pueda generar iniciativas, sino que exista un trabajo en conjunto con el mundo privado para poder generar buenas prácticas que mejoren el bienestar en todo aspecto de las personas mayores. Por lo mismo, es de suma importancia que el mundo empresarial pueda nutrirse y prepararse con herramientas y prácticas para aportar en la inserción laboral de las personas mayores, como así también en mejorar y favorecer el bienestar de ellas en el trabajo.

2.2. Desafíos y barreras específicas que enfrentan las personas mayores en el mercado laboral

El envejecimiento es una cuestión social, no sólo individual. En el plano laboral es crítico este fenómeno. Podemos observar una fuerza de trabajo envejecida, ya que muchas personas que se encuentran en edad de pensionarse deciden continuar trabajando, a pesar de todas las dificultades internas y externas que puedan existir (Cambero, 2019;

Garavaglia, et al., 2018; Moreno, 2017; Serrano y Ereñaga, 2019), dificultades que se sustentan en que los espacios laborales han sido diseñados tradicionalmente sin considerar las necesidades que pueden surgir en la vejez (Marcaletti et al., 2019).

En nuestro país, la edad legal de jubilación alcanza los 60 años en el caso de mujeres y 65 en hombres, cifras que distan bastante de la esperanza de vida de 80 años. Donde, como es de conocimiento público, en la mayoría de los casos las pensiones son muy bajas como para permitir la subsistencia en los años proyectados, y por lo mismo, no pueden ser la única fuente de ingreso de las personas mayores, las que suelen seguir activas en el mercado laboral (Madero-Cabib et al., 2019). A pesar de lo anterior, el trabajo para las personas mayores representa una fuente de sentido vital, pertinencia, valoración social, familiar, personal y de relación con el mundo, señalan Investigaciones chilenas; no sólo un ingreso económico necesario (USaCH; OTIC del Comercio, Servicios y Turismo 2016). Este es un grupo de individuos que en el mercado laboral, no solo realiza sus labores por importantes e incuestionables fines económicos, sino que también se validan a sí mismas y tienen como centro vital el trabajo.

Así, la permanencia de las personas mayores en los espacios laborales tiene relación con el envejecimiento activo. Este concepto refiere a la capacidad de decisión de la propia vida en la vejez, con autonomía, independencia y participación en la sociedad (SeniorLab UC 2022). Este es el objetivo a alcanzar, en



cuanto implica que las personas mayores si así lo deciden, no están obligadas a dedicarse únicamente al ocio y descanso, sino que tienen espacio para participar en todas las aristas sociales que deseen, incluida la laboral (Cambero y Baigorri, 2019).

Los estudios indican que la mayor parte del segmento 60+ que trabaja lo hace en condiciones generalmente precarias y de carácter informal, destacando el empleo por cuenta propia (Harris et al., 2017). Existe la necesidad de adaptar a las empresas para mejorar la situación e inserción de personas mayores (Van Dalen et al., 2015) como también de indagar en cuáles son las barreras que enfrenta este segmento etario a la hora de querer incorporarse al trabajo formal (Nazar y Figueroa, 2015).

Alineado con lo anterior, otra evidencia nacional indica que, en el segmento 60+, hay mayor incidencia de empleos informales y falta de contratos (ESE Business School, Universidad de Los Andes 2019; Vives et al., 2018). Las personas mayores ven dificultades para ingresar al mercado formal, y deben, para poder subsistir, tomar empleos con salarios inestables y muchas veces, nulos derechos y beneficios de protección social. Por otra parte, el minoritario porcentaje de personas mayores que se encuentra empleada formalmente en Chile, se concentra en el sector terciario de la economía y en trabajos que requieren de menor especialización (USaCH; OTIC del Comercio, Servicios y Turismo 2016). Durante el tramo mayo-julio del año 2019, mientras las mujeres lideran en actividades de servicios relacionados con la salud humana y comercio; los hombres aparecen mayoritariamente en agricultura, silvicultura y pesca, construcción, y transporte y almacenamiento (ESE Business School, Universidad de los Andes, 2019).

Sobre evidencia respecto de las principales barreras para la inserción del segmento 60+ en las empresas de nuestro país se encuentran tres aspectos que surgen de una revisión bibliográfica exhaustiva llevada a cabo por el equipo SeniorLab UC, en conjunto con la realización de un Diagnóstico Metropolitano sobre la situación e inserción laboral de personas mayores (SeniorLab UC, 2022).

En primer lugar, destaca como barrera los prejuicios asociados a la edad como, por ejemplo, que las personas mayores serían

menos productivas, más costosas para las empresas, menos adaptables al cambio, con poca flexibilidad y peor preparadas para tareas que impliquen el uso de tecnologías, por nombrar algunos (Garavaglia et al., 2020; Harris et al., 2017; Principi et al., 2015). Así, creencias negativas sobre personas mayores conllevan muchas veces, por ignorancia y visiones generalizadas, a la discriminación y exclusión (Harris et al., 2017).

El segundo elemento que actúa como barrera es la poca adecuación de la infraestructura y del trabajo en sí, en concordancia con las eventuales condiciones derivadas del proceso de envejecimiento. Por ejemplo, algunas organizaciones no cuentan con ascensores u otros mecanismos de accesibilidad (Sousa et al., 2017). En esta misma línea, muchas veces no se brinda prioridad de elección de horario o disminución de carga laboral cuando el/la trabajador/a lo sugiere, ni se le consulta respecto de posibles necesidades que logra identificar para resguardar su funcionamiento y productividad (Sousa et al., 2017).

Por último, se observan en las empresas escasas oportunidades de formación, es decir, capacitaciones pensadas en el aprendizaje y conocimiento de personas mayores, previo diagnóstico de sus fortalezas y debilidades en el plano laboral, de modo de brindar igualdad de oportunidades laborales y de ascenso a todas las personas sin importar su edad (Oude et al., 2018; Serrano y Ereñaga, 2019; Van Dalen et al., 2015).

2.3. Beneficios económicos y sociales de la inclusión de personas mayores en espacios laborales

La inclusión laboral de personas mayores no sólo beneficia a las mismas personas mayores, sino que también generan aporte y valor a nuestra sociedad. Ya que la presencia y el trabajo de este grupo etario logra disminuir los estereotipos y prejuicios edadistas, favoreciendo así la relación entre trabajadores y trabajadoras (SeniorLab UC, 2022). Asimismo, la integración de las personas mayores a espacios laborales permite que se generen instancias e interacciones intergeneracionales, las cuales son muy enriquecedoras a nivel personal, como a nivel de productividad. Por medio de estas interacciones, se generan grandes intercambios de experiencias, conocimientos, información, entre otras. Otorgando oportunidades para que ambas generaciones puedan aprender una de la otra, como así también apoyarse y trabajar en conjunto.

En línea con lo anterior, la inserción laboral de personas mayores también aporta en las dinámicas dentro de los lugares de trabajo, ya que se cuenta con más variedad de perspectivas y enfoques al momento de crear nuevas iniciativas, como así también para enfrentar y resolver conflictos (SeniorLab

UC, 2022). Situación que se va altamente potenciada, cuando se combina con el elemento de intergeneracionalidad.

Por otro lado, los autores Hilsen y Olsen (2021) señalan que la inserción de personas mayores aporta a nivel de propósito y significado de vida de las personas mayores, como así también a nivel de salud física y psicológica. Lo mismo sucede con los espacios de trabajo y el ambiente laboral en los que se insertan ya que su participación también es un aporte positivo para sus compañeros y compañeras, considerando que mejoran la comprensión, el respeto y la solidaridad (SeniorLab UC,



2022). De hecho, algunas investigaciones sugieren que los trabajadores mayores aportan muchos atributos positivos como conocimiento, productividad, ética laboral, estabilidad, honestidad, confiabilidad y tutoría" (Berger 2009 ; Hall y asociados 1996, como se citó en Brownell, 2014, p.9).

En un plano más económico, las personas mayores generan aportes importantes en la productividad de las empresas, e incluso a veces, mucho más que las y los jóvenes. Esto se debe a la experiencia y conocimientos que traen consigo. De hecho, Caldera (2013) indica que la inserción laboral de personas mayores puede ser beneficiosa para generar ingresos fiscales adicionales para financiar programas gubernamentales, aumentar los ingresos de jubilación, entre otras. Además, según el diagnóstico metropolitano realizado el año 2021, las y los trabajadores mayores "contribuyen a afianzar y compartir los valores y cultura empresarial" (SeniorLab UC, 2021).

De este modo, podemos observar que la inserción laboral no sólo es valiosa a nivel personal para esa persona mayor, sino que también tiene importantes aportes a la sociedad y su cohesión, aportando con conocimientos, experiencias y valores. Asimismo, la inserción laboral de personas mayores también tiene importantes contribuciones a la empresa o lugar de trabajo, aportando a mejorar los ambientes de trabajo, como así también aportando en lo que significa la productividad de esta misma.

2.4. La gestión de la edad

Después de haber explorado los beneficios intrínsecos de la inclusión laboral de personas mayores, tanto en el ámbito social como económico, nos adentramos ahora en el núcleo estratégico que cataliza estos resultados positivos: la gestión de la edad, este componente es esencial y facilita un entorno laboral armonioso y beneficioso para todas las partes involucradas.

La gestión de la edad se refiere a la forma en que las organizaciones administran la productividad y los recursos humanos, reconociendo los recursos de los empleados a lo largo de sus vidas laborales. Esto implica coordinar esfuerzos para mejorar las habilidades de los trabajadores y adaptar las tareas laborales para optimizar su rendimiento y el éxito de la empresa.

Además de mejorar la productividad, la gestión de la edad también busca prevenir la salida prematura de los trabajadores y se enfoca en la diversidad laboral. Con el envejecimiento de la población trabajadora, se ha vuelto necesario considerar la gestión de la edad asociada al envejecimiento. Actualmente, aproximadamente un cuarto de la población mayor de 60 años sigue trabajando, pero se requieren medidas para facilitar una actividad laboral extendida y contribuir positivamente al proceso de envejecimiento. Es importante considerar que existen diferencias en las condiciones de trabajo y bienestar de las personas mayores, y

se reconoce que, en algunos casos, el trabajo puede acelerar el declive de sus capacidades.

La gestión de la edad es un aspecto crucial para el funcionamiento y la equidad laboral, y se requieren estrategias que se adapten a las necesidades individuales de los trabajadores para fomentar un ambiente laboral inclusivo y enriquecedor a lo largo de sus carreras.

Para la evaluación de la gestión de la edad, en una investigación previa desarrollada por SeniorLab UC, se determinaron distintos indicadores para evaluar en empresas la gestión de la edad, en un documento titulado “Diagnóstico Metropolitano” (SeniorLab UC, 2022), financiado por el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago en el año 2019. Luego de revisar dicho documento, junto a la experiencia de la psicóloga laboral que es parte del proyecto SUSESO, se incorpora el eje de salud laboral, se re-evalúan y redefinen, incorporando información de distintos autores.

En la siguiente tabla se encuentran los ejes de trabajo para la gestión de la edad con una pequeña descripción de qué abordan:

EJE	DESCRIPCIÓN
INSERCIÓN LABORAL	<p>El proceso de inserción laboral busca mantener activas a las personas mayores y facilitar su incorporación en trabajos incluso después de la jubilación. El objetivo es reducir los estereotipos por edad y favorecer la contratación de personas capacitadas para los puestos, creando igualdad de oportunidades entre trabajadores mayores y jóvenes en el ámbito laboral. (Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020).</p>
SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO 60+	<p>Este eje se presenta como un apoyo proporcionado por las empresas para abordar habilidades obsoletas, falta de información y discriminación por edad que pueden surgir a lo largo de la carrera laboral de las personas mayores. Se busca realizar seguimiento de los/as trabajadores/as mayores y sus condiciones dentro de la empresa con el objetivo de disminuir las barreras que pueden existir para su inserción y desempeño. (Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023).</p>
BIENESTAR LABORAL E INDIVIDUAL	<p>Aquí se aborda la importancia de que la empresa ayude al trabajador a desarrollarse tanto profesional como individualmente. Al fomentar el crecimiento y el bienestar integral de los empleados, se contribuye a una mayor satisfacción laboral y un ambiente propicio para el desarrollo personal (Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020). Cuidar del trabajador, especialmente en el caso de los mayores, tiene efectos positivos como la conservación de capacidades, motivación y un mejor clima laboral (Innobasque, 2013).</p>
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	<p>Este eje busca que las empresas se hagan cargo del bienestar del trabajador mayor, teniendo en cuenta sus capacidades individuales y gestionando adecuadamente el proceso de envejecimiento dentro del trabajo que conlleva diversos riesgos, como el físico, psicosocial, de género y biomecánicos (Mutual de Seguridad CChC, Universidad Gabriela Mistral, 2022).</p>
RETIRO DEL MERCADO LABORAL	<p>Aquí se buscan medidas que permitan planear en conjunto el retiro del trabajador, adoptando enfoques preventivos y facilitando un retiro parcial para difuminar la distinción entre trabajador y pensionado (Herrera, M.S, et al. 2018).</p>
CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD TRAS EL RETIRO	<p>En esta etapa se busca generar espacios para que las personas mayores jubiladas puedan seguir vinculadas a su empresa. Esto involucra esfuerzos colaborativos de instituciones públicas y privadas para enfrentar el envejecimiento y promover el bienestar de quienes dejan el mercado laboral. Es relevante mencionar que existe escasa información sobre prácticas o empresas que busquen generar comunidad para los trabajadores después de su retiro (Innobasque, 2013).</p>

En resumen, estos ejes de indicadores ofrecen un marco completo y estratégico para guiar a las empresas hacia una gestión de la edad efectiva y enriquecedora. Sin embargo, como primer paso para profundizar en estos ejes, se decidió que esta guía se centrará primordialmente en el primer indicador para evaluar la gestión de la edad en las empresas: la “Inserción laboral de personas mayores”. Esta elección se fundamenta en la preocupación predominante entre las empresas de la “Red de empresas con Experiencia”, las cuales reconocen la importancia de abordar esta desafiante etapa que representa la contratación de personas mayores, buscando mantenerlas activas en el ámbito laboral.

La falta de información específica y experiencias consolidadas en este ámbito, sumado al carácter relativamente nuevo del tema, ha contribuido a que las empresas vean con interés y prioridad la necesidad de entender y aplicar estrategias para la inserción laboral de personas mayores. En reconocimiento de esta brecha, esta guía busca llenar este vacío proporcionando orientación y recursos para facilitar la integración exitosa de trabajadores mayores en los equipos laborales.

2.5. Importancia de la inserción laboral de personas mayores

Es de suma importancia la inserción o contratación laboral de personas mayores ya que, esto permite generar avances dentro de las diferentes empresas, organizaciones e instituciones, para generar espacios y ambientes de trabajo amigables para todas y todos. Esto también contempla poder eliminar los diferentes tipos de discriminación a los cuales se ven enfrentados, además, genera aportes para la sociedad, ya que la participación de trabajadores y trabajadoras mayores en la fuerza laboral también ayuda a producir un mayor crecimiento económico y progreso social (Ciampa & Chernesky, 2013). Aportando también a la cohesión social, la cual es un paso para poder llegar a una



sociedad para todas las edades. De hecho, Kelly (2005) señala que:

Ampliar las oportunidades para los trabajadores mayores en la fuerza laboral puede contribuir en gran medida a eliminar la discriminación por edad en la sociedad porque en las sociedades modernas el trabajo remunerado determina en gran medida la percepción de la sociedad sobre el valor de las personas (como se citó en Caldera, 2013, p. 10)

Por lo tanto, se le da la oportunidad a las personas mayores de poder seguir desarrollándose en ámbitos a los que ellos están acostumbrados y en los cuales se pueden adaptar. Mejorar las condiciones laborales de las personas mayores puede contribuir en aumentar los niveles de productividad de la empresa, la energía, motivación y autoestima de las personas mayores (Caldera, 2013)

Del mismo modo, la inserción laboral de personas mayores es importante para el desarrollo personal de ellas, considerando que el espacio de trabajo es una instancia de muchos recursos y herramientas a las cuales las personas pueden acceder. Es decir, dentro del ámbito laboral tienen muchas oportunidades para enfrentar nuevos retos y desafíos, aprender o perfeccionar nuevas habilidades, como así también poder relacionarse con otras personas. La formación y capacitación son elementos valiosos a los que pueden acceder para mantenerse actualizados con nuevas tecnologías e

informaciones. Tal como señala, Caldera (2013) “las oportunidades para que todos los trabajadores aprendan nuevas tecnologías, metodologías de empleo y habilidades para mejorar el empleo son invaluable para promover la solidaridad intergeneracional y el orgullo de poder contribuir a la productividad social” (p.12).

Así mismo, es importante considerar que la inserción laboral de personas mayores permite establecer espacios de trabajo dignos y cómodos para ellas, donde se contemple las necesidades que tienen, sin caer en discriminaciones.

Teniendo en cuenta lo mencionado en los puntos anteriores, podemos identificar diversas razones de porqué es importante la inserción laboral de las personas mayores, y sus distintos niveles. Siendo siempre un aporte para un envejecimiento activo.

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

A partir de todos estos antecedentes, surge un imperativo claro en el horizonte empresarial: la inserción laboral de personas mayores. Esta elección responde a la destacada preocupación de las empresas de nuestra red, quienes reconocen los desafíos inherentes a este proceso. Conscientes de la falta de información y la novedad del tema, estas empresas han identificado la necesidad de abordar de manera estratégica la integración de trabajadores mayores en sus equipos. En este contexto, esta guía se posiciona como una herramienta esencial, enfocándose inicialmente en la inserción laboral como el primer paso hacia entornos laborales más inclusivos y enriquecedores.

3.1. Objetivos de la guía

El objetivo principal de este documento es presentar una guía sólida y completa que aborde los procesos de inserción laboral de personas mayores en el contexto actual de las organizaciones. Este es un tema de gran importancia en la actualidad, dado el envejecimiento de la población y la necesidad de aprovechar el valioso talento y



la experiencia que este grupo demográfico puede aportar al mundo laboral.

Al proporcionar esta guía integral, se espera ayudar a organizaciones y profesionales de recursos humanos a promover la igualdad de oportunidades para las personas mayores en el mercado laboral, reducir la discriminación y los sesgos relacionados con la edad en los procesos de contratación, aprovechar la experiencia y el conocimiento que las personas mayores aportan a sus equipos de trabajo y, en última instancia, contribuir a la creación de culturas organizacionales inclusivas y diversas. Esto no solo beneficia a las personas mayores al brindarles acceso equitativo a oportunidades laborales, sino que también enriquece las organizaciones al diversificar sus talentos y perspectivas, impulsando la innovación y el éxito sostenible.

En específico se espera:

Categorizar el proceso de inserción laboral para proporcionar una estructura clara que permita identificar áreas específicas donde se pueden implementar mejoras para promover una inclusión laboral más efectiva.

Desarrollar las categorías para proporcionar información relevante y clara sobre las etapas involucradas en la inserción laboral de personas mayores

Compartir experiencias de empresas en cada etapa del proceso propuesto.

3.2. Metodología

Para alcanzar con éxito los objetivos establecidos, se implementó un riguroso proceso de recopilación de información, que se detalla a continuación:

1. Búsqueda de Antecedentes:

- Revisión exhaustiva de literatura: Con el fin de comprender de manera integral la inserción laboral de personas mayores, se llevó a cabo una búsqueda meticulosa de antecedentes. Esta fase incluyó la revisión de literatura y estudios previos relacionados con las diversas etapas involucradas en el proceso de inserción laboral de este grupo demográfico. La información recopilada en esta etapa sirvió como base sólida y relevante para la investigación.
- Categorización inicial de etapas del proceso: La información recopilada durante la búsqueda de antecedentes permitió realizar una primera categorización de las distintas etapas que componen el proceso de inserción laboral de personas mayores. Esta fase inicial proporcionó un marco estructurado para el desarrollo posterior de la metodología.

2. Validación con Expertos:

- Consulta a académicos de la Universidad Católica: La primera versión de las

etapas identificadas fue sometida a un proceso de validación con expertos académicos de la Universidad Católica. Estos profesionales aportaron sus conocimientos especializados para evaluar la coherencia y pertinencia de las etapas propuestas, brindando valiosas sugerencias para su mejora.

Información detallada de las dinámicas en el Anexo.

3. Actividades con Empresas (Aprendizajes Colectivos):

Por último, se llevaron a cabo actividades que se materializan en reuniones mensuales, donde se congregan representantes de diversas empresas de la red. Durante estas sesiones, se presentan expositores expertos en la gestión de la edad, y se generan conversaciones en torno a temas de interés para las organizaciones participantes. En este espacio dinámico, las empresas comparten sus experiencias y perspectivas sobre la integración laboral de personas mayores. Se fomenta un diálogo abierto donde los participantes expresan sus opiniones, desafíos y éxitos en esta área. El equipo coordinador juega un papel activo en la captura y registro de todas las ideas e iniciativas surgidas durante las sesiones. Este proceso de documentación cuidadosa garantiza que cada aporte sea reconocido y considerado en el desarrollo de la guía, convirtiendo estas reuniones en una fuente invaluable de conocimiento colectivo y prácticas exitosas en la gestión de la edad en el ámbito laboral.

4. ETAPAS DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS MAYOR



A lo largo de esta investigación, se ha explorado a fondo el intrincado proceso de inserción laboral de personas mayores. Fundamentado en la recopilación de antecedentes, la validación de expertos y la experiencia de empresas comprometidas con la inclusión generacional. Este análisis se sumerge en las diversas etapas que configuran dicho proceso, proporcionando descripciones detalladas de cada una. Asimismo, se abordan los desafíos inherentes de cada etapa que mencionan las empresas, acompañados de ideas e iniciativas generadas por distintas organizaciones para avanzar en estas etapas, sin embargo existen etapas en las que aún no se determinan los principales desafíos ni iniciativas concretas dado que es un tema poco desarrollado y no hay discusión al respecto. Cabe destacar que la efectividad de estas prácticas puede variar según las circunstancias y particularidades de cada organización.

A continuación, se presenta un diagrama que ilustra de manera visual las diferentes etapas propuestas del proceso de inserción laboral de personas mayores:

0. **Sensibilización de la empresa**
1. **Identificación de necesidades de contratación de personas mayores**
2. **Publicación y difusión de la oferta de empleo**
3. **Proceso de selección de candidatos**
4. **Evaluación y toma de decisiones**
5. **Oferta de empleo y negociación**
6. **Integración y orientación**
7. **Permaencia y desarrollo de la persona mayor**

0. Sensibilización de la empresa

Como etapa cero, o etapa base para la inserción laboral de personas mayores, se propone llevar a cabo una sensibilización en la empresa. Dándole énfasis en primera instancia al equipo de reclutamiento y recursos humanos, quienes son el primer contacto con las personas mayores. En segunda instancia, es necesario sensibilizar a los equipos de trabajo, es decir, todas aquellas personas con las cuales la persona estará trabajando, como así también todas las personas de la empresa.



La sensibilización de la empresa es etapa cero o etapa base considerando que actualmente existen muchos prejuicios y estereotipos hacia las personas mayores, lo que genera poca empatía con ellos. De este mismo modo, sin una sensibilización es posible que el ambiente de trabajo y los equipos de trabajo con los que se relacione la persona mayor no propicien una buena convivencia, ni un espacio adecuado para el desarrollo y ejecución de sus funciones.



Por lo tanto, la sensibilización es un proceso que nos puede ayudar a romper con prejuicios, estereotipos y supuestos referentes a personas mayores. Esto se puede llevar a cabo por medio de cursos de formación respecto a diferentes materias referente a personas mayores, como, por ejemplo: estereotipos de personas mayores, discriminación, desigualdades, entre otros (SeniorLab UC, 2022).

Es importante considerar que dentro de estas instancias de sensibilización se hagan parte a las personas mayores de la empresa, y que ellas puedan tener espacios donde exponer sus puntos de vista, mejoras, necesidades, etc. De tal forma que sea un espacio colaborativo e intergeneracional, generando un ambiente

saludable y amigable. Tal como señala, Oude Mulders et al., (2017),

ee *Las políticas de recursos humanos que están dirigidas explícitamente a los trabajadores mayores muestra que una organización reconoce que los trabajadores mayores pueden diferir de otros empleados en sus necesidades y deseos y que dichas políticas de recursos humanos basadas en la edad pueden ayudar. para crear una mejor relación de trabajo.” (p.860)*



Dentro de los principales desafíos que son importantes a considerar en esta etapa según las empresas de la red están los siguientes:

1. La sensibilización a todos los niveles de la empresa es fundamental para crear un entorno laboral inclusivo y diverso. Esto implica educar y comprometer a líderes, jefaturas y colaboradores para que todos contribuyan a la promoción de la igualdad de oportunidades sin importar la edad de los empleados. Esta no debe ser un evento aislado o superficial, sino que debe impregnar la cultura organizacional y las prácticas de la empresa en su conjunto.

2. El apoyo de los altos cargos es clave para realizar cambios significativos, cuando los líderes de la empresa respaldan activamente la inclusión de personas mayores, esto transmite un mensaje claro de que este compromiso es una prioridad estratégica, lo que a su vez moviliza recursos, tiempo y esfuerzo hacia la realización de cambios concretos.
3. El tema de la inclusión de personas mayores es relativamente nuevo en comparación con el enfoque en género y discapacidad. Esto puede hacer que sea un desafío movilizar el interés y los recursos en torno a este pilar en particular, ya que aún no ha recibido la misma atención y conciencia. Sin embargo, a medida que la sociedad envejece y se reconoce el valor de la experiencia de las personas mayores, es esencial comenzar a abordar este tema de manera más proactiva y crear conciencia sobre su importancia en la diversidad y la inclusión laboral.
4. Es importante encontrar momentos para educar a los trabajadores en temas de sensibilización, dada su carga de trabajo constante. Esto puede lograrse mediante mensajes breves y recordatorios, micro aprendizaje en línea, eventos en el lugar de trabajo adaptados a los horarios de los empleados y, lo más importante, mediante la incorporación de la sensibilización y la inclusión en la cultura organizacional. Para fortalecer este enfoque, se podría implementar un plan comunicacional estratégico que abarque diversas plataformas, como boletines informativos internos, campañas en redes

sociales, asegurando así una difusión efectiva y continua de estos valores en el entorno laboral.

5. Romper con el tabú de la edad en el mundo laboral es esencial para crear un entorno de trabajo inclusivo, diverso y equitativo. Requiere un esfuerzo continuo, educación y cambio de mentalidad en todos los niveles de la organización.



Algunas ideas sugeridas por las empresas para avanzar en esta etapa:

Talleres de Sensibilización a la Empresa:

Estos talleres son una herramienta valiosa para crear conciencia sobre la importancia de la inclusión de personas mayores en la empresa. Se centran en educar a los empleados de todos los niveles sobre los desafíos que enfrentan las personas mayores en el lugar de trabajo y cómo pueden contribuir de manera significativa.

Eliminación de Sesgos: Abordar sesgos en procesos de reclutamiento y liderazgo es esencial para garantizar una toma de decisiones justa y equitativa. Esto implica la implementación de estrategias y procesos que reduzcan la influencia de sesgos inconscientes en la evaluación de candidatos y en las interacciones laborales cotidianas.

Programas Culturales sin Tabú: Los programas culturales que tratan la vejez y el envejecimiento sin tabú son una forma

efectiva de cambiar la percepción de la edad en el lugar de trabajo. Estos programas pueden incluir charlas, eventos, o actividades que fomenten la comprensión y la aceptación de las personas mayores como parte integral de la fuerza laboral.

Educación sobre la Diversidad: La educación respecto a los aspectos positivos y ventajas de contar con un equipo de trabajo diverso es esencial para crear una cultura inclusiva. Esto implica destacar cómo la diversidad en términos de edad, género, habilidades, experiencias y perspectivas puede conducir a una toma de decisiones más sólida, una creatividad mejorada y un ambiente laboral enriquecedor.

Campañas de Sensibilización Interna: Las campañas internas pueden ser una herramienta poderosa para difundir mensajes sobre la inclusión de personas mayores. Estas campañas pueden utilizar diversos medios, como carteles, correos electrónicos, boletines informativos o redes sociales internas, para educar y concienciar a los empleados sobre la importancia de la diversidad generacional.

Talleres de Calidad de Vida: Los talleres o programas dirigidos a los empleados pueden abordar temas relacionados con la calidad de vida y el equilibrio entre la vida laboral y familiar, lo que es especialmente relevante para las personas mayores que pueden enfrentar responsabilidades de cuidado. Estos programas ofrecen consejos prácticos y recursos para ayudar a los empleados



Talleres de Sensibilización para Recursos Humanos:

Se centran en educar a los profesionales de Recursos Humanos sobre los desafíos que enfrentan las personas mayores en el lugar de trabajo y cómo pueden contribuir de manera significativa. Los talleres proporcionan orientación específica para evaluar a los candidatos sin sesgos relacionados con la edad, destacando la relevancia de la diversidad generacional en el proceso de selección de talento.

a manejar sus obligaciones personales y laborales de manera efectiva.

Capacitación para Líderes: Proporcionar capacitación y educación específica a los líderes de la organización es clave para liderar con un enfoque inclusivo. Estos programas pueden abordar la discriminación y los prejuicios que pueden afectar a las personas mayores, brindando a los líderes las herramientas y la sensibilidad necesarias para crear equipos de trabajo diversos y equitativos.

1.

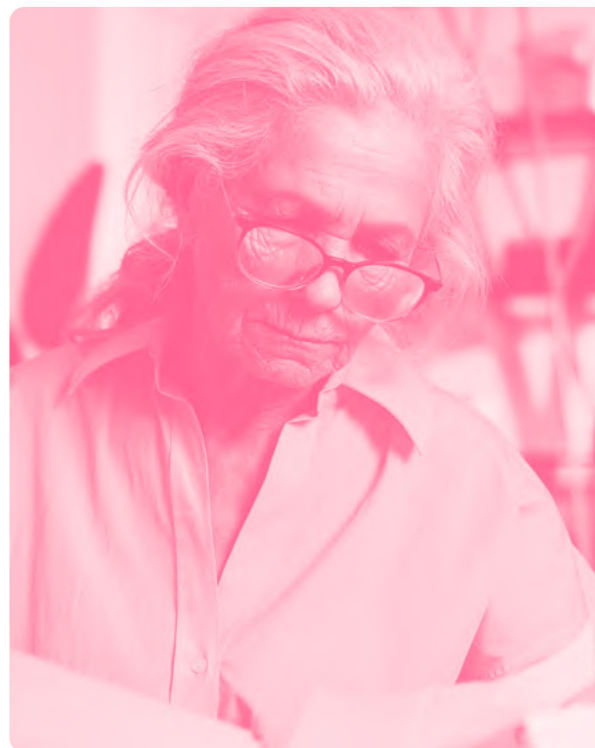
Identificación de necesidades de contratación de personas mayores:

Como primera etapa para una correcta inserción laboral de personas mayores, es necesario identificar las necesidades de contratación de personas mayores. Es decir, previo a la publicación de vacantes, es necesario que Recursos Humanos o Gestión de Personas pueda construir los perfiles que se requieren para cubrir las necesidades de las empresas.



En la construcción de estos perfiles, es importante que se promueva una **“imagen realista de los conocimientos y capacidades de los trabajadores de edad” (Lama, Massa & Losada, 2016, p. 6)**. De este modo, se pueda hacer frente a los estereotipos y se puedan generar puestos de trabajos estables. Por lo mismo, es de suma importancia que se diseñe el puesto laboral posterior a un análisis de competencias, habilidades y experiencias necesarias para poder desempeñar ese puesto.

En conjunto con esto, también es importante que se tenga en cuenta el espacio físico del cual se dispone y donde se llevará a cabo el desarrollo de funciones, como así también la flexibilidad que hay para adaptar según las necesidades de las personas mayores. Tal como señala Hermosilla-Ávila et al. (2015), es fundamental que las condiciones físico-ambientales del puesto de trabajo reduzcan los esfuerzos físicos, visualizando la adaptación del trabajo a las habilidades y competencias del trabajador, flexibilizando los espacios y los tiempos.





Dentro de los principales desafíos que son importantes a considerar en esta etapa según las empresas de la red están los siguientes:

1. Establecer con precisión las competencias requeridas para cada puesto de trabajo como medida para reducir la discriminación relacionada con la edad.
2. Diseñar puestos de trabajo adecuados y acogedores para personas de cualquier edad, promoviendo la diversidad generacional.
3. Realizar una evaluación exhaustiva de las diferentes funciones y posiciones dentro de la organización para determinar cuáles son apropiadas tanto para los empleados mayores como para el éxito de la empresa.

4. Ajustar las políticas y prácticas de la empresa para satisfacer las necesidades específicas de los trabajadores mayores. Esto puede incluir proporcionar formación adicional, mejorar la conectividad en el trabajo, ofrecer opciones de desconexión y brindar flexibilidad en cuanto a la presencia en el lugar de trabajo.
5. Examinar y registrar las razones por las cuales los candidatos mayores abandonan o no completan los procesos de selección de empleo. El objetivo es identificar las barreras específicas que enfrentan y utilizar esta información para mejorar la estructura y el enfoque de los puestos de trabajo ofrecidos.



Algunas ideas para avanzar en esta etapa que sugieren las empresas de la red son las siguientes:

Revisar y actualizar descripciones de puestos de trabajo: Es esencial llevar a cabo revisiones periódicas y actualizaciones de las descripciones de las responsabilidades y requisitos asociados a los puestos de trabajo dentro de una organización. Esto garantiza que estas descripciones sigan siendo precisas y relevantes a medida que evolucionan las necesidades de la empresa y el mercado laboral. Al mantener estos descriptores al día, se facilita la alineación de los roles con los objetivos organizacionales y se promueve una gestión eficaz de los recursos humanos.

Reconocimiento y valoración de contribuciones de todos los empleados:

Cada empleado, sin importar su edad, aporta valiosas contribuciones a la empresa. Es esencial reconocer y valorar estas contribuciones, habilidades y experiencias. Fomentar un ambiente de trabajo donde se aprecie la diversidad de perspectivas y conocimientos enriquece la cultura organizacional y puede llevar a soluciones más creativas y eficientes.

Creación de Puestos de Trabajo Específicos para Personas de 60 años o Más:

La estrategia de crear roles laborales específicos para personas de 60 años o más se centra en aprovechar la experiencia y el conocimiento acumulado de los trabajadores mayores. Estos roles pueden estar diseñados para aprovechar habilidades específicas y ofrecer un ambiente laboral que se ajuste a sus necesidades, lo que puede resultar en un aumento de la retención de talento valioso y en un mayor rendimiento en la empresa.

2. Publicación y difusión de la oferta de empleo:

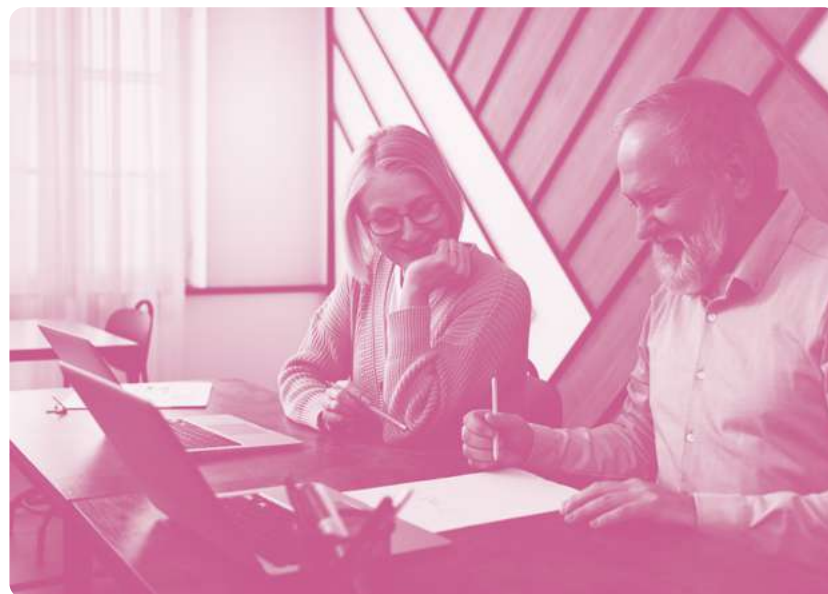
En lo que respecta a la publicación y difusión de la oferta de empleo, es fundamental considerar las brechas tecnológicas existentes. Si bien, al día de hoy la mayoría de las ofertas de trabajo se encuentran en portales online, es necesario adaptar las ofertas a personas mayores teniendo en cuenta que no todas y todos dominan la tecnología. Asimismo, es importante generar una descripción clara y precisa de la oferta de trabajo y el puesto a desarrollar, entregando información respecto a cuáles son las labores del cargo, responsabilidad y requisitos mínimos. De tal forma, que las personas mayores puedan tener certeza y claridad respecto a la oferta de trabajo.



Es relevante considerar cómo se expresa el mensaje de la oferta laboral, ya que esta no puede caer en sesgos edadistas como son anuncios en donde se refiere a energía, dinamismo, entusiasmo, etc. en las cuales, con intención se mencionan para hacer referencia a personas más jóvenes. Si bien, no colocan rangos de edad o edad límite, y puede que a veces

no excluyan necesariamente, otras veces si pueden excluir a personas mayores por medio del lenguaje de la publicación (McGoldrick & Arrowsmith, 1993). Tal como señalan los mismos autores, **“no cabe duda de que se reflejará en la respuesta que se obtenga a través del carácter ambiguo de los anuncios, abiertos a interpretaciones contradictorias” (McGoldrick & Arrowsmith, 1993, p.12).**

Teniendo claro lo que se va a comunicar, es importante el medio y cómo se va a comunicar la información, es decir, es fundamental publicar la oferta de trabajo por medio de canales apropiados, como los portales de trabajo online, redes sociales, bolsas de trabajo y plataformas dirigidas a personas mayores.





Dentro de los principales desafíos que son importantes a considerar en esta etapa según las empresas de la red están los siguientes:

1. Identificar plataformas inclusivas que promuevan la publicación de empleos para que personas de todas las edades puedan encontrar trabajo.
2. Identificar lugar, espacios, instancias estratégicas para encontrar talento Senior, se pueden encontrar oportunidades de reclutamiento en ferias de empleo específicas, redes profesionales enfocadas en personas mayores y programas de actualización de habilidades para este grupo demográfico. También se puede aprovechar la presencia en plataformas en línea especializadas y redes sociales donde los profesionales mayores buscan oportunidades laborales.
3. Incentivar la postulación de personas mayores promoviendo una cultura inclusiva que valore la experiencia intergeneracional, ofrecer capacitación en habilidades digitales y proporcionar oportunidades de desarrollo continuo para todos los empleados, independientemente de su edad.



Algunas recomendaciones y buenas prácticas importantes en esta etapa que sugieren las empresas de la red:

Imagen Inclusiva en Publicaciones de Ofertas de Empleo: La inclusión de una imagen inclusiva en las publicaciones de ofertas de empleo implica

mostrar diversidad generacional en el lugar de trabajo. Esto comunica el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades y atrae a candidatos de diferentes edades. Además, puede incluir imágenes de equipos multigeneracionales trabajando juntos, lo que refuerza la cultura inclusiva de la empresa.

Fomentar la Recomendación de Candidatos Mayores: Promover que los empleados y contactos externos recomienden candidatos mayores es una estrategia efectiva. Ofrecer incentivos o recompensas a aquellos que realicen recomendaciones exitosas motiva a las personas a referir a profesionales experimentados. Esto aprovecha las redes de contactos para identificar talento senior de calidad.

Publicaciones en Espacios Frecuentados por Personas Mayores: Realizar publicaciones de ofertas de empleo en lugares donde las personas mayores buscan oportunidades laborales, como las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral (OMIL) o diarios locales, amplía la visibilidad de las vacantes y llega directamente a este grupo demográfico.

Asociación con Empresas del Grupo o Red Empresarial: Colaborar con otras empresas dentro de un grupo empresarial o red empresarial para ofrecer oportunidades laborales a personas que están dejando otra empresa es beneficioso tanto para las organizaciones como para los empleados. Facilita la transición laboral de los trabajadores

y permite a las empresas aprovechar el talento y la experiencia de su fuerza laboral en constante cambio.

Lenguaje Inclusivo: Utilizar lenguaje inclusivo que incorpore frases como “valoramos el talento senior” es una forma efectiva de comunicar el compromiso de la organización con la inclusión de personas mayores en su fuerza laboral. Esto no solo mejora la percepción de la empresa, sino que también puede atraer y retener a empleados valiosos de todas las edades, transmitiendo un mensaje claro de diversidad e igualdad.

Asociación con Portales y Organizaciones Especializadas: Establecer asociaciones con portales y organizaciones especializadas en la

atracción de candidatos mayores proporciona acceso a una base de talento enfocada en este grupo demográfico. Estas asociaciones pueden facilitar la identificación y contratación de profesionales con experiencia y habilidades relevantes para la empresa.

Campañas de Contratación Senior: La implementación de campañas de contratación senior tiene como objetivo atraer y contratar trabajadores de edad avanzada que aporten una amplia experiencia y conocimientos a la organización. Estas campañas resaltan los beneficios de contar con un equipo diverso en términos de edades y demuestran el compromiso de la empresa con la inclusión de personas mayores en su fuerza laboral. Al hacerlo, se amplían las oportunidades para los trabajadores mayores y se enriquece la perspectiva organizacional.



3.

Proceso de selección de candidatos:



El proceso de selección de candidatos y candidatas es una etapa en la cual también se ve reflejado el nivel de sensibilización que posee el equipo de recursos humanos. Si el equipo no cuenta con capacitación y conocimiento respecto a los sesgos de edad, prácticas de gestión de la edad y otras herramientas y conocimientos, puede perjudicar la postulación de personas mayores.

En este sentido, Brookle y Taylor (2005) recomiendan un enfoque en materia de recursos humanos que preste atención en las capacidades de las personas mayores y no caiga en estereotiparlas debido a su edad. Por lo tanto, en la medida que se hace revisión y evaluación de las solicitudes y currículums recibidos, es importante ir destacando las habilidades que posee cada persona y los ámbitos en los que se encuentra capacitada y con experiencia. Teniendo en cuenta los requisitos que el puesto disponible requiere.

En conjunto con el análisis de los documentos y postulaciones, es necesario realizar entrevistas, ya sean individuales o grupales, para evaluar las competencias y habilidades de los candidatos. Asimismo, es importante transmitirles que hay flexibilidad respecto al formato de la entrevista, es decir, que puede ser online o presencial, como así también los tiempos y horarios.

De este mismo modo, es relevante transmitirles certeza respecto a que “el cargo cuenta con todas las adaptaciones necesarias en el caso de que la persona contratada tenga alguna condición de salud derivada de su edad o cualquier otra causa” (SeniorLab UC, 2022, p. 159).





Dentro de los principales desafíos que son importantes a considerar en esta etapa según las empresas de la red están los siguientes:

1. Evitar filtrar los curriculums por edad y dar la oportunidad de entrevista individual
2. Tomar medidas para garantizar que no se discrimine ni se tome en cuenta de manera negativa la edad de los candidatos.
3. Ser transparentes en cuanto a los costos de vida, traslados y las expectativas salariales durante el proceso de selección para que los candidatos puedan tomar decisiones informadas.
4. Identificar el porcentaje de personas que postulan, cumplen requisitos, pasan a entrevista y son seleccionados o rechazados, específicamente desglosado por grupos demográficos como mujeres, personas con discapacidad (PCD) y personas mayores, es una medida de seguimiento y análisis de la eficacia de los procesos de reclutamiento e igualdad de oportunidades.

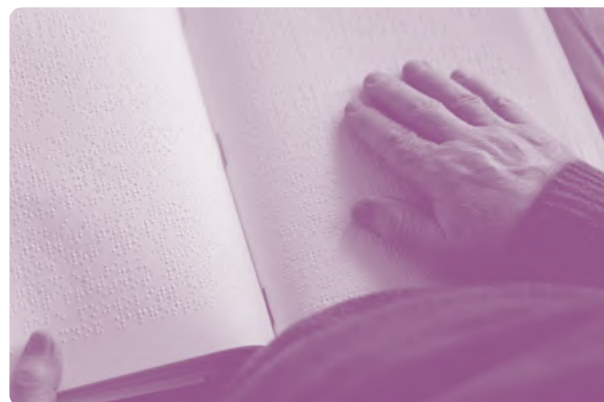


Algunas recomendaciones y buenas prácticas importantes en esta etapa que sugieren las empresas de la red:

1. **Sensibilizar y Educar a los Profesionales de Reclutamiento:** La sensibilización y educación de los profesionales de reclutamiento son esenciales para reducir

sesgos inconscientes en el proceso de selección. Esto implica brindar capacitación y concienciar sobre cómo los estereotipos relacionados con la edad pueden influir en las decisiones de contratación. Los reclutadores deben aprender a reconocer y mitigar estos sesgos, adoptando prácticas de selección basadas en habilidades y logros, en lugar de prejuicios relacionados con la edad.

2. **CV Ciegos:** La eliminación deliberada de información personal identificable de un currículum vitae (CV) antes de que sea revisado por reclutadores o empleadores es una estrategia efectiva para reducir los sesgos. Esto se logra eliminando nombres, edades u otra información que pueda revelar la edad del candidato. Los CV ciegos permiten una evaluación imparcial de las habilidades y la experiencia del candidato, priorizando la idoneidad para el trabajo sobre la edad.



3. Creación de una BBDD de Postulantes

Mayores no Seleccionados: Esto puede ser beneficioso para retener y aprovechar el talento valioso en el futuro. Aunque un candidato no fue elegido en un momento dado, su experiencia y habilidades podrían ser una coincidencia perfecta para cargos disponibles más adelante. Mantener una relación con estos candidatos puede ahorrar tiempo y recursos en futuras búsquedas de talento.

4. Requisito de Representación Activa de Trabajadores Mayores:

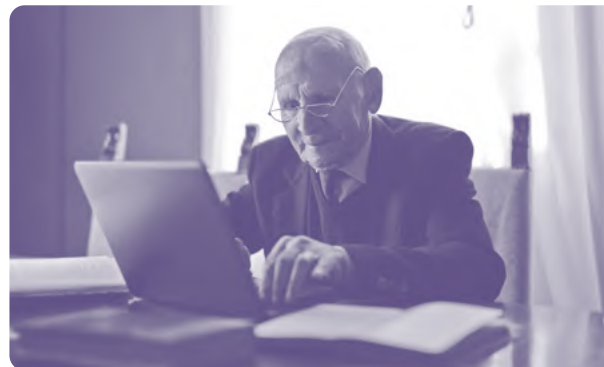
Establecer un requisito o una meta específica para garantizar la representación activa de trabajadores mayores en la composición de los equipos de la empresa es una estrategia que promueve la inclusión. Esto podría implicar la definición de cuotas mínimas o la implementación de políticas que fomenten la diversidad generacional en la fuerza laboral. La representación activa puede contribuir a una cultura inclusiva y a la valoración del talento senior en la empresa.

4. Evaluación y toma de decisiones:



En la etapa respecto a evaluación y toma de decisiones, como se señaló anteriormente, se debe considerar las capacidades y habilidades que tienen las personas mayores. Es muy importante que no se caiga en sesgos de edad, es decir, “eligiendo candidatos (...) basándose en el año en que obtuvieron su título o el número de años de experiencia que tenían” (Berger, 2009, p.322).

Al momento de comparar los candidatos posibles, se debe comparar las habilidades y experiencias que tiene cada uno/a, con los requisitos del puesto de trabajo. De este modo, se selecciona a la persona más idónea para el puesto en base a los criterios previamente establecidos.



Dentro de los principales desafíos y prácticas que son importantes a considerar en esta etapa según las empresas de la red están los siguientes:

1. Involucrar a los líderes y ejecutivos de una organización en la definición de estrategias y políticas relacionadas con la contratación y el trato de personas mayores en el ámbito laboral, así respaldar activamente programas de inclusión, establecer metas específicas y asignar recursos para garantizar que la empresa se convierta en un empleador inclusivo para todas las edades.
2. Disminuir los sesgos en los líderes de cada área, los líderes deben ser conscientes de estos sesgos y comprometerse a tomar decisiones basadas en méritos y competencias en lugar de la edad de los candidatos

3. Asegurar que la selección de candidatos se base en méritos y competencias relevantes para el puesto, en lugar de estar influenciada por factores subjetivos. Esto garantiza que las personas mayores tengan igualdad de oportunidades en el proceso de selección y se valoren sus capacidades
4. Establecer una comunicación y una orientación clara y unificada desde la alta dirección de la empresa con respecto a la contratación y evaluación de personas mayores, con el propósito de evitar que las decisiones se basen en prejuicios o discriminación relacionados con la edad

5.

Oferta de empleo y negociación:



En el momento en que se ha seleccionado al candidato/a ideal, se debe realizar una oferta de empleo incluyendo todos los aspectos relevantes del puesto de trabajo, es decir, aspectos de salario, beneficios y condiciones laborales. En conjunto con lo anterior, también se debe expresar claramente las exigencias, como así también aspectos respecto a horarios y jornadas, y la flexibilidad existente en caso de ser necesario. Es muy significativo que las personas mayores puedan tener a disposición estas oportunidades y opciones claras, para que puedan analizar todas las posibilidades que tienen.

En conjunto con lo anterior, también es importante mencionar si es necesario que realice capacitaciones o algún tipo de curso para aprender o mejorar ciertas habilidades, como son las habilidades tecnológicas. Tal como señalan Woolever (2013) “los trabajadores de edad avanzada tienen derecho a saber en la descripción de su trabajo qué se espera de ellos en cuanto a conocimientos y habilidades técnicas” (p.120). Además, es importante que estas instancias de capacitación efectivamente se les faciliten y sean flexibles.

De este modo, al momento de presentar la oferta de empleo y negociar, esta se pueda llevar a cabo con una simetría de información, como así también con expectativas claras respecto al desarrollo del cargo y ambas partes se puedan sentir seguras al respecto.





Dentro de los principales desafíos que son importantes a considerar en esta etapa según las empresas de la red están los siguientes:

1. Uno de los desafíos que enfrentan las empresas es la necesidad de adaptar sus políticas y prácticas laborales para brindar a los empleados mayores la flexibilidad necesaria para conciliar sus responsabilidades laborales con sus compromisos personales. Esto implica la tarea de permitir ajustes en los horarios, la opción de trabajar desde casa o en modalidades híbridas, otorgar licencias y tiempo de descanso adecuados, adecuar las responsabilidades laborales para que estén alineadas con las habilidades y experiencias de los empleados mayores, y proporcionar apoyo en el cuidado de familiares cuando sea necesario. Superar este desafío implica encontrar un equilibrio que beneficie tanto a la empresa como a sus empleados mayores, fomentando un ambiente laboral inclusivo y satisfactorio que promueva la retención del talento y el bienestar de todos los trabajadores.

respetuosa y sensible sobre posibles necesidades, como ajustes en el proceso de entrevista, formatos de evaluación o necesidades de accesibilidad, se crea un ambiente más inclusivo y acogedor para todos los postulantes, incluyendo a aquellos que pueden tener discapacidades, limitaciones temporales o necesidades específicas. Además, esta información permite a la empresa tomar medidas proactivas para proporcionar los apoyos necesarios y garantizar que todos los candidatos tengan una oportunidad justa y equitativa de demostrar sus habilidades y aptitudes.



Algunas recomendaciones y buenas prácticas que sugieren las empresas:

1. **Preguntar a postulantes por necesidades especiales:** Esta acción demuestra el compromiso de la empresa con la diversidad y su disposición para adaptarse a las necesidades individuales de los candidatos. Al preguntar de manera

6. Integración y orientación:



La integración y orientación de personas mayores en el ámbito laboral implica un enfoque comprensivo que reconoce y atiende sus necesidades específicas. Este proceso no solo se centra en la adaptación a las responsabilidades laborales, sino que también considera aspectos fundamentales para su bienestar y desempeño. Proporcionar programas de capacitación en tecnología, flexibilidad en las modalidades de trabajo y un entorno físico accesible son medidas esenciales. Además, se fomenta el desarrollo profesional continuo, reconociendo que el aprendizaje no tiene límites de edad. Las políticas de inclusión y no discriminación crean un ambiente donde se celebra la diversidad generacional, mientras que el apoyo emocional y social fortalece las conexiones dentro del equipo. En resumen, la integración y orientación efectivas para personas mayores no solo facilitan la adaptación al entorno laboral, sino que también construyen una cultura organizacional enriquecedora, donde cada individuo, independientemente de su edad, puede contribuir y prosperar.





Dentro de los principales desafíos que son importantes a considerar en esta etapa según las empresas de la red están los siguientes:

1. A veces es necesario adaptar y personalizar el proceso de adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para empleados mayores. Esto implica reconocer las diferencias individuales en estilos de aprendizaje, ritmos de asimilación de información y experiencias previas, y tomar medidas para ajustar el enfoque de formación en función de estas necesidades.
2. Un desafío crítico en la integración de personas mayores en los equipos de trabajo es la presencia de prejuicios y estereotipos arraigados que pueden existir entre los miembros de los equipos. Estos prejuicios pueden manifestarse de diversas maneras, como la percepción de que los empleados mayores pueden ser menos adaptables a nuevas tecnologías o métodos de trabajo, la suposición de que tienen menor energía o motivación, o la creencia de que no encajarán bien con empleados más jóvenes. Estos prejuicios pueden llevar a la discriminación inconsciente y a la falta de inclusión en el equipo. Para superar este desafío, las empresas deben implementar estrategias que promuevan la sensibilización, la educación y la apreciación de la diversidad generacional.
3. La retención efectiva de personas mayores en el lugar de trabajo. Mantener a estos empleados en la organización es esencial para aprovechar plenamente su experiencia, conocimiento y contribuciones, además de promover una cultura laboral inclusiva y diversa



Algunas recomendaciones y buenas prácticas que sugieren las empresas:

1. **Plan de Onboarding Personalizado:** Un componente esencial para la exitosa integración de personas mayores en el lugar de trabajo es la creación de un plan de onboarding diseñado específicamente para atender sus necesidades, características y experiencias únicas.
2. **Testimonios de Experiencia:** Los testimonios de experiencia son relatos o narraciones proporcionados por empleados de edad avanzada que comparten sus experiencias personales sobre cómo se han integrado a la empresa y se han adaptado a su entorno laboral. Estos testimonios son poderosos recursos para inspirar a otros y mostrar ejemplos concretos de éxito en la integración laboral.
3. **Compartir Ejemplos de Éxito:** Además de los testimonios de experiencia, es importante compartir ejemplos concretos de situaciones en las que personas de edad avanzada se han incorporado con éxito y han contribuido positivamente al entorno laboral y al éxito de la organización. Estos ejemplos pueden incluir proyectos exitosos liderados por empleados mayores, innovaciones impulsadas por su experiencia, o cualquier otra contribución relevante.

7.

Permanencia y desarrollo de la persona mayor



La última etapa dentro de la inserción laboral de las personas mayores corresponde a la permanencia y desarrollo de la persona mayor. Esta etapa es fundamental para obtener éxito en el proceso de inserción.

En primer lugar, es necesario contar con un equipo de recursos humanos capacitados y preparados para enfrentar y solucionar instancias en donde se esté discriminando a las personas mayores en la empresa. Es decir, “los gerentes deben estar capacitados para reconocer los signos y síntomas de los estereotipos relacionados con la edad y prevenirlos antes de que este sesgo perjudicial haga metástasis en toda la organización” (Woolever, 2013, p. 121).

En segundo lugar, es importante la flexibilidad respecto al trabajo de personas mayores, es decir, poder otorgarles facilidades respecto a sus funciones, departamentos y tareas asignadas, de tal manera que se incentive su continuidad en el trabajo. El autor Woolever (2013) respecto a este punto, señala que “en lugar de mantener a los trabajadores mayores en empleos obsoletos y

rutinarios, es necesario trasladarlos a nuevos puestos con responsabilidad y valor” (123). Entendiendo lo anterior, como un modo de incentivar su continuidad permitiendo que la persona mayor pueda ser estimulado con nuevos desafíos y estimulando también su creatividad, de tal modo que agregue valor a nivel empresarial, como personal.



En tercer lugar, es importante que exista una distribución de personas mayores dentro de toda la empresa e incluso, Woolever (2013) señala que debería haber una persona mayor dentro del departamento de recursos humanos. De esta manera, el departamento de recursos humanos también puede contar con una visión directa respecto a necesidades, perspectiva y oportunidades desde una persona mayor, para que así pueda participar activamente dentro de la planificación y organización de esta, sobre todo en materia de personas mayores.

En cuarto lugar, la importancia de un lugar de trabajo flexible, es decir ofrecer a las y los trabajadores flexibilidad con respecto a sus horas de trabajo, el espacio de trabajo, el trabajo en equipo, trabajo a tiempo completo o parcial y la disminución de trabajo paulatinamente hasta el momento en que decida dejar su trabajo (Wolever, 2013).

En quinto lugar, es importante que a las y los trabajadores mayores se les otorguen oportunidades periódicas en programas de formación. En línea con esto, es importante que el diseño de los cursos y programas de formación pueda tener en cuenta un enfoque de aprendizaje dirigido a personas mayores. De esta manera, existe un mayor incentivo para que las personas mayores puedan desarrollar nuevas habilidades, en espacios inclusivos y amigables para ellos y ellas.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este estudio ha logrado identificar ocho categorías fundamentales que delinear las diversas etapas del proceso de inserción laboral de personas mayores, acompañadas de desafíos específicos y estrategias para superarlos. No obstante, es crucial reconocer la singularidad de cada empresa y su capacidad para adaptarse a estas pautas de manera flexible. Las etapas propuestas sirven como una guía valiosa, pero es imperativo que las organizaciones ajusten y personalicen su enfoque de acuerdo con sus contextos particulares. Cada empresa es única, y este marco se presenta como una herramienta adaptable que puede ser moldeada para satisfacer las necesidades específicas y dinámicas de cada entorno laboral.

Como culminación de esta guía, se presentan a continuación algunas reflexiones y recomendaciones clave. Estas sugerencias están diseñadas para iluminar el camino hacia la acción práctica y concreta de la inserción laboral de personas mayores, tanto para aquellos que dan sus primeros pasos en el proceso de inserción laboral como para aquellas empresas comprometidas en ser verdaderamente amigables con la edad. Estas sugerencias nacen de conversaciones profundas y constructivas durante reuniones de la red, donde expertos y profesionales han intercambiado ideas, experiencias y perspectivas valiosas. En estas reuniones, hemos llegado a acuerdos consensuados para concretar lo siguiente

¿Por qué es relevante trabajar en la inserción laboral de personas mayores?

Transición Demográfica: El envejecimiento poblacional es un desafío económico y social, no solo para las empresas sino para la sociedad en su conjunto.



Responsabilidad Compartida: La integración exitosa de personas mayores no recae únicamente en la esfera gubernamental, sino que constituye un compromiso compartido entre todas las organizaciones y la sociedad en su conjunto. Las empresas, en este sentido, desempeñan un papel fundamental como agentes activos en la resolución de problemáticas sociales, utilizando su influencia para fomentar la inclusión y contribuir al bienestar general.

Movilización de Temas y Paradigmas: Las empresas, al movilizar temas y paradigmas, pueden generar cambios más rápidos y llevaderos, siendo beneficioso para todos.

Salud Mental y Energía de Personas Mayores: Reconociendo la juventud inherente a las edades entre 60 y 65, se destaca la energía positiva que las personas mayores aportan. Colaborar con este grupo no solo beneficia a la sociedad en su conjunto, sino que también contribuye a forjar ambientes laborales más serenos y armoniosos.

Empatía y Reducción de Incertidumbre: Es esencial empatizar con la vida de las personas mayores, reducir la incertidumbre en momentos de cambio, y cuidar y apoyar a quienes ya están insertos en el entorno laboral.

Corresponsabilidad y Cuidado Integral: La corresponsabilidad implica no solo la inserción de nuevos trabajadores mayores, sino también el cuidado integral de aquellos que ya están presentes en la fuerza laboral. Se destacan los desafíos económicos y emocionales asociados a enfermedades y cuidados.

Es parte del ciclo de vida: Reconocer y adaptarse a la vejez como un parte del ciclo de vida es esencial, ya que todos avanzamos hacia esa etapa. Implica ajustar políticas y prácticas laborales para crear entornos que valoren la experiencia acumulada y fomenten una contribución continua, entendiendo que la vejez es un capítulo en el que todos estamos destinados a participar.

¿Cómo hacemos acciones beneficiosas para personas mayores sin parecer discriminatorias?

Diversidad como enfoque: Al centrarse en la diversidad, se crea un ambiente donde se valora la individualidad de cada empleado,

incluyendo a personas mayores. La gestión de estas diferencias se traduce en políticas inclusivas que evitan cualquier indicio de discriminación basada en la edad. No se trata de discriminación positiva, sino de reconocer y celebrar la diversidad de experiencias.

Incorporación efectiva: Una incorporación efectiva para personas mayores implica la personalización de beneficios y condiciones laborales. Iniciar con focus groups facilita la comprensión de sus necesidades específicas, asegurando que se sientan apoyados y capaces de contribuir plenamente a la organización. Este enfoque no busca favorecer a un grupo en detrimento de otros, sino adaptarse de manera justa a las necesidades individuales.

Adaptación al cambio en el proceso de jubilación: Ante el cambio en el proceso de jubilación, adaptar beneficios y acciones se presenta como una respuesta clave. Utilizar redes de diversidad para identificar y ofrecer beneficios específicos no busca privilegiar a un grupo, sino ajustarse equitativamente a las nuevas realidades y garantizar que las personas mayores se sientan valoradas y respaldadas.

Superación de desafíos en el reclutamiento: Superar los desafíos en el reclutamiento implica mostrar casos de éxito y diversificar los canales de contratación. Esto no se trata de dar preferencia injustificada, sino de reconocer y demostrar que la experiencia de las personas mayores es valiosa y deseada en igual medida que otras cualidades.

Abordaje de percepciones en la organización: Las percepciones sobre personas mayores en la organización implica reconocer y desafiar dicotomías existentes. Considerar cuotas en industrias con mayores barreras no busca favorecer a un grupo específico, sino garantizar igualdad de oportunidades y cambiar percepciones, mostrando que la diversidad de edades enriquece el entorno laboral de manera justa y equitativa.

¿Por qué empatizar con el ciclo de vida del trabajador representa una oportunidad para las empresas?

Atracción de talento: Personalizar las políticas de recursos humanos para adaptarse a las diferentes etapas de la vida de los empleados

se convierte en una oportunidad clave para atraer y retener talento. Ofrecer beneficios flexibles y programas de bienestar puede hacer que la organización destaque entre otras.

Diversidad en el ciclo de vida: Reconocer y celebrar la diversidad en las elecciones de vida presenta una oportunidad única para construir un entorno laboral inclusivo y acogedor. Al alejarse de los arquetipos tradicionales, la empresa puede atraer y retener a una fuerza laboral diversa.

Adaptabilidad: La adaptabilidad se convierte en una ventaja competitiva. Permitir a los empleados personalizar sus beneficios según sus necesidades individuales no solo crea un entorno más favorable, sino que también destaca la flexibilidad de la empresa como un lugar de trabajo atractivo.

Enfoque a largo plazo: Adoptar una perspectiva a largo plazo no solo es una respuesta proactiva a las tendencias demográficas, sino una oportunidad estratégica. Desarrollar planes de sucesión y programas de formación continua posiciona a la empresa para aprovechar la experiencia y el conocimiento a lo largo del tiempo.

Empatía intergeneracional: Fomentar un ambiente que valora las contribuciones de todas las generaciones se presenta como una oportunidad para construir equipos más sólidos y cohesionados. Programas de mentoría inversa pueden potenciar la transferencia de conocimientos y habilidades.

Incorporación de aspectos personales: Reconocer eventos personales importantes, como enfermedades o pérdidas, como parte del entorno laboral, ofrece una oportunidad para construir una cultura de apoyo. Proporcionar recursos y servicios que ayuden a los empleados a gestionar desafíos personales refuerza el compromiso y la lealtad.

Enfoque integral en el bienestar: Priorizar la salud mental y física como parte integral de la estrategia empresarial no solo beneficia a los empleados, sino que también se convierte en una oportunidad para mejorar la productividad y la satisfacción laboral. Programas de bienestar completos pueden ser un diferenciador clave.

Replantear la visión de colaboradores: Adoptar una perspectiva más completa de los colaboradores, reconociendo sus vidas fuera del trabajo, se presenta como una oportunidad para construir una cultura organizacional única. Fomentar la empatía y la comprensión puede mejorar la satisfacción laboral y la retención de talento.

Al cerrar esta guía, reflexionamos sobre un viaje que comenzó con la presentación de antecedentes profundos y se elevó con la creación de una propuesta robusta para abordar la inserción laboral de personas mayores. Hemos trazado un camino que destaca la importancia de la gestión de la edad y ha cristalizado en una guía que no solo ofrece estrategias, sino que también es un reflejo de aprendizajes colectivos y experiencias compartidas.

En este cierre, recordemos que la inserción laboral de personas mayores va más allá de una necesidad; es una oportunidad para construir equipos más fuertes y sociedades más inclusivas. Cada iniciativa propuesta aquí es un paso hacia adelante, un gesto de compromiso con la creación de entornos donde la experiencia y la juventud convergen para fortalecer el tejido laboral.

Sigamos adelante con la convicción de que, al gestionar la edad con sensibilidad y visión, no solo mejoramos nuestras empresas, sino que también contribuimos a un futuro laboral donde la diversidad generacional es un pilar. Celebremos la riqueza de cada etapa de la vida y construyamos juntos un camino hacia el éxito colectivo.

6. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque]. (2013). Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi. https://www.innobasque.eus/microsite/innovacion_social/publicaciones/publicacion-196/

Berger, Ellie D., Gestión de la discriminación por edad: un examen de las técnicas utilizadas al buscar empleo, *The Gerontologist*, volumen 49, número 3, junio de 2009, páginas 317–332, <https://doi.org/10.1093/geront/gnp031>

Brooke, L., & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & Society*, 25(3), 415-429.

Brownell, P. (2014). Ageism in the Workplace. In *Encyclopedia of Social Work*.

Caldera, D. G. (2013). Chapter 1: Older Workers and Human Rights: National and International Policies and Realities. En *Ageism and Mistreatment of Older Workers: Current Reality, Future Solutions* (pp. 3-16). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5521-5>

Camero Rivero, S. (2019). Gestión de la edad en las ENL en Extremadura: la

“huella generacional”. *Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 16, 31. <https://doi.org/10.5944/comunitania.16.2>

Camero, S., y Baigorri, A. (2019) Envejecimiento activo y ciudadanía senior. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 43, 59–87. DOI: [10.5944/empiria.43.2019.24299](https://doi.org/10.5944/empiria.43.2019.24299).

CEPAL, N. (2022). Envejecimiento en América Latina y el Caribe: inclusión y derechos de las personas mayores.

Ciampa, E., Chernesky, R. (2013). Creación de entornos laborales propicios para los trabajadores mayores. En: Brownell, P., Kelly, J. (eds) *Discriminación por edad y maltrato de trabajadores mayores*. Springer, Dordrecht. https://doi-org.pucdecile.idm.oclc.org/10.1007/978-94-007-5521-5_6

ESE Business School, Universidad de Los Andes. 2019. Situación Laboral de los adultos mayores en Chile. Tema de análisis, N°28, Santiago: Centro de Estudios Financieros. https://www.esec.cl/esec/site/artic/20191115/asocfile/20191115120445/tema_an__lisis_n28.pdf

- Garavaglia, E., Marcaletti, F., e Iñiguez Berrozpe, T. (2018).** Hacia un entorno laboral saludable e inclusivo. Gestión del envejecimiento en el trabajo a través del Quality of Ageing at Work (QAW-q). *Revista Internacional de Organizaciones*, 20, 197-226. <https://doi.org/10.17345/rio20.197-226>
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2017).** Ageism and the Older Worker: A Scoping Review. *Gerontologist*, 58(2), e1-e14. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>
- Hilsen, A.I., Olsen, D.S. (2021).** Conclusions. In: *The Importance and Value of Older Employees*. Palgrave Macmillan, Singapore. https://doi-org.pucdechile.idm.oclc.org/10.1007/978-981-16-2861-0_8
- Hermosilla-Ávila, Alicia, Paravic-Klijn, Tatiana, & Valenzuela-Suazo, Sandra. (2015).** Fuerza laboral que envejece, ¿Qué hacer ante esta tendencia?. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 166-170. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300002>
- Herrera, M. S., Abusleme, M. T., Arenas, Á., Berwart, R., Fernández, M. B., Kornfeld, R., Madero-Cabib, I., Quesney, I., Rojas, V., Rojas, S. & Impresores, S. (2018).** Trabajo y personas mayores en Chile: Lineamientos para una política de inclusión laboral. Santiago, Chile: OTIC Cámara del Comercio de Santiago, SENCE, Ministerio del Trabajo and Pontificia Universidad Católica de Chile. ISBN: 978-956-14-2205-6 <https://sociologia.uc.cl/wpcontent/uploads/2018/03/trabajo-y-psms-en-chile-web.pdf>
- Lama, M. T. A., Massa, A. A., & Losada, P. B. (2016).** Autonomía de las personas mayores y políticas internacionales para su inserción laboral. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (81), 54-75.
- Madero-Cabib, I., Palomo Vélez, R., y Jofré Bustos, M. S. (2019).** ¿Incrementar la edad legal de jubilación y extender la trayectoria laboral? Apuntes para la discusión sobre empleo en personas mayores en Chile. *Revista latinoamericana de derecho social*, (29), 145-175. <http://dx.doi.org/10.22201/ijj.24487899e.2019.29.13903>
- McGoldrick, A. E., & Arrowsmith, J. (1993).** Recruitment Advertising: Discrimination on the Basis of Age. *Employee Relations*, 15(5), 54-65. <https://doi.org/10.1108/01425459310048545>
- Marcaletti, F., Iñiguez Berrozpe, T., y Elboj Saso, C. (2019).** Bienestar en el Trabajo y Calidad del Empleo. Resultados del Modelo Quality of Ageing at Work (QAW). *Research on Ageing and Social Policy*, 7, 260-284. <https://doi.org/10.4471/rasp.2019.3919>
- Moreno Díaz, J. M. (2017).** La gestión del envejecimiento de la población trabajadora en materia laboral y de seguridad y salud. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (136), 99-128. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6552121>

- Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso. (2020).** Guía para la gestión del envejecimiento de la fuerza laboral desde la perspectiva de la ergonomía, seguridad y salud ocupacional. Proyecto de Investigación Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). Chile, Santiago: Autor. ISBN: 978-956-7118 17-5. <https://www.mutual.cl/portal/wcm/connect/612b3c51-b00e-418f-9161-c41cbf6764b0/guia-envejecimiento-fuerza-laboral.pdf?MOD=AJP>
- Nazar, G., & Figueroa, C. A. (2015).** Creencias estereotípicas sobre el desempeño laboral de trabajadores mayores en Chile. *Psicoperspectivas*, 14(1), 114-125. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL14-ISSUE1-FULLTEXT-435>
- Okumura M., Stampini M., Buenadicha C., Castillo A., Vivanco F., Sánchez M., Ibararán P., Castillo P. (2020)** La economía plateada en América Latina y el Caribe. El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión.
- Oude Mulders, J., Henkens, K., & Schippers, J. (2017).** European top managers' age-related workplace norms and their organizations' recruitment and retention practices regarding older workers. *The Gerontologist*, 57(5), 857-866.
- Principi, A., Fabbietti, P. and Lamura, G. (2015),** "Perceived qualities of older workers and age management in companies: Does the age of HR managers matter?", *Personnel Review*, Vol. 44 No. 5, pp. 801-820. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2013-0158>
- Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023).** Empleabilidad en personas mayores: Antecedentes y recomendaciones para las empresas. Chile, Santiago: Autor. <https://pactoglobal.cl/wp-content/uploads/2023/01/Empleabilidad-en-personas-mayores-ODS8.pdf>
- Román C., Gamboa V., Gray N., Ramírez D., Gómez C. (2023)** Diseño de un prototipo de plataforma digital que permita guiar la implementación de un modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas. <https://www.suseso.cl/619/w3-article-714974.html>
- SeniorLab UC. (2022).** Diagnóstico metropolitano de inserción y situación laboral de personas mayores en las empresas.
- Serrano Argüeso, M. y Ereñaga de Jesús, N. (2019)** Prácticas empresariales de innovación social en la gestión de la edad y su aplicación en el ámbito del cooperativismo. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 130, 176-197. <https://doi.org/10.5209/REVE.61636>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019).** Age-diversity practices and

retirement preferences among older workers: A moderated mediation model of work engagement and work ability. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937>

y maltrato de trabajadores mayores. Springer, Dordrecht. https://doi-org.pucdecile.idm.oclc.org/10.1007/978-94-007-5521-5_7

Universidad de Santiago de Chile (USACH); OTIC del Comercio, Servicio y Turismo. (2016). Mercado Laboral, Adulto Mayor y Personas Próximas a Jubilar en Chile: Línea Base y Recomendaciones de Diseño Programático para sectores Comercio, Servicios y Turismo, con foco en mujeres. (pp. 1-112). Santiago: Universidad de Santiago de Chile (USACH); OTIC del Comercio, Servicio y Turismo. <https://oticdelcomercio.cl/wp-content/uploads/2017/12/EAM-Final.pdf>

Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. (2015). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of european employers. *Gerontologist*, 55(5), 814–824. <https://doi.org/10.1093/geront/gnu048>

Vives, A., Gray, N., González, F., & Molina, A. (2018). Gender and ageing at work in Chile: Employment, working conditions, work-life balance and health of men and women in an ageing workforce. *Annals of Work Exposures and Health*, 62(4), 475–489. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxy021>

Woolever, J. (2013). Departamentos de Recursos Humanos y Adultos Mayores en el Lugar de Trabajo. En: Brownell, P., Kelly, J. (eds) Discriminación por edad

7. ANEXOS

Sistematización y resultados de aprendizajes colectivos

7.1. Aprendizaje colectivo 1

OBJETIVOS DE LA SESIÓN

OBJETIVO GENERAL	Profundizar en la temática “Inserción laboral de personas mayores”
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/ ESTRATÉGICOS	Conocer las distintas aristas que involucra el proceso de inserción laboral Trabajar en conjunto, determinando los principales desafíos que tiene la etapa de inserción laboral de personas mayores y las buenas prácticas que se pueden llevar a cabo para disminuir las brechas

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PRIMER APRENDIZAJE COLECTIVO

El 9 de agosto de 2023, tuvo lugar el Primer Aprendizaje Colectivo de la Red de Empresas con Experiencia. Este evento congregó a 15 empresas de la red de forma remota con el propósito de explorar a fondo el tema de la «Inserción Laboral de Personas Mayores», previamente seleccionado para su análisis conjunto. La presentación principal estuvo a cargo de Regina Funk, una destacada psicóloga y

académica de la Universidad Católica, quien introdujo los aspectos iniciales relacionados con la inserción laboral. Tras su exposición, se llevó a cabo una dinámica de grupo para profundizar aún más en el tema.

RESUMEN DE LA DINÁMICA GRUPAL

La dinámica llevada a cabo tenía como finalidad identificar los desafíos fundamentales en la etapa de inserción laboral, al mismo tiempo que se buscaba definir prácticas efectivas que contribuyeran a reducir las disparidades presentes en los ámbitos laborales y de selección de personal. Con este propósito, se segmentó la etapa de inserción laboral en distintos procesos, los cuales fueron sometidos a un previo análisis y validación por parte de expertos académicos y especialistas en la materia. Estos procesos se enumeran a continuación:

1. **Sensibilización de la empresa**
2. **Identificación de necesidades de contratación de personas mayores**
3. **Publicación y difusión de ofertas de empleo**
4. **Proceso de selección de candidatos**
5. **Evaluación y toma de decisiones**
6. **Oferta de empleo y negociación**
7. **Integración y orientación**

En base a esta segmentación se realizaron 5 grupos de cuatro personas para que se reúnan a discutir los desafíos y buenas prácticas en cada uno de los procesos propuestos, para esto se utilizó la plataforma “Jamboard” y se otorgó la siguiente plantilla:

DESAFÍOS	1. Sensibilización	2. Identificación de necesidades de contratación	3. Publicación y difusión de ofertas de empleo	4. Proceso de selección de candidatos/as
BUENAS PRÁCTICAS				

DESAFÍOS	5. Evaluación y toma de decisiones	6. Oferta de empleo y negociación	7. Integración y orientación
BUENAS PRÁCTICAS			

D. RESULTADOS

A continuación, se presenta el resumen de resultados de los 5 grupos que participaron:

Proceso	Desafíos	Buenas prácticas
<p>SENSIBILIZACIÓN DE LA EMPRESA</p>	<p>Es importante sensibilizar a toda la empresa no solo Recursos humanos, si no a jefaturas y otros colaboradores</p> <p>El tema es muy nuevo, por ahora el foco está en género y discapacidad por lo tanto puede ser difícil movilizar el pilar personas mayores</p> <p>La sensibilización no debe ser un evento aislado o superficial, sino que debe impregnar la cultura organizacional y las prácticas de la empresa en su conjunto</p> <p>superar las formas tradicionales de pensar y actuar para garantizar que las personas mayores sean valoradas y puedan contribuir plenamente en la empresa.</p> <p>El apoyo de los altos cargos es clave para realizar cambios significativos</p> <p>Encontrar momentos para educar a los trabajadores en temas de sensibilización, dada su carga de trabajo constante. Esto puede lograrse mediante mensajes breves y recordatorios, micro aprendizaje en línea, eventos en el lugar de trabajo adaptados a los horarios de los empleados y, lo más importante, mediante la incorporación de la sensibilización y la inclusión en la cultura organizacional</p> <p>Romper con el tabú de la edad en el mundo laboral es esencial para crear un entorno de trabajo inclusivo, diverso y equitativo. Requiere un esfuerzo continuo, educación y cambio de mentalidad en todos los niveles de la organización</p>	<p>Talleres de sensibilización a la empresa</p> <p>Eliminar sesgos en los equipos de trabajo, reclutamiento y líderes</p> <p>Programas culturales que aborden la vejez y envejecimiento sin tabú</p> <p>Educar respecto a los aspectos positivos y ventajas que provienen de contar con un equipo de trabajo que incluye personas de diferentes orígenes, edades, géneros, habilidades, experiencias y perspectivas.</p> <p>Campañas de sensibilización interna</p> <p>Talleres o programas dirigidos a los empleados de una organización. Estos talleres están diseñados para abordar temas relacionados con la calidad de vida, el cuidado de personas mayores y la importancia de mantener un equilibrio entre la vida laboral y familiar</p> <p>proporcionar capacitación y educación específica a los líderes de la organización en varios aspectos relacionados con la diversidad y la inclusión, con un enfoque particular en la discriminación y los prejuicios que pueden afectar a las personas mayores</p>

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CONTRATACIÓN

1. Cómo identificar y validar que los puestos de trabajo son adecuados y compatibles para personas mayores
 2. Definir con claridad las competencias que requiere cada puesto de trabajo y así mitigar la discriminación
 3. Definir puestos de trabajo compatibles para cualquier edad
 4. Priorizar la mejora de las habilidades y la empleabilidad de las personas mayores que ya forman parte de su plantilla en lugar de contratar a nuevos empleados de inmediato.
 5. Desarrollar un proceso de evaluación y análisis de los diferentes roles y posiciones dentro de una organización para determinar cuáles son adecuados y beneficiosos tanto para los empleados mayores como para la empresa en sí.
 6. Adaptar las políticas y prácticas de la empresa para satisfacer las necesidades específicas de los trabajadores mayores. Esto puede incluir proporcionar formación adicional, mejorar la conectividad en el trabajo, brindar opciones de desconexión y ofrecer flexibilidad en la presencialidad.
 7. Analiza y documentar las razones por las cuales los candidatos mayores abandonan o no completan los procesos de selección de empleo. El objetivo es identificar las barreras específicas que enfrentan las personas mayores en su búsqueda de empleo y utilizar esta información para mejorar la forma en que se ofrecen y estructuran los puestos de trabajo
1. Revisar y actualizar regularmente la descripción de las responsabilidades y requisitos asociados a un puesto de trabajo en una organización. Si es necesario, se deben realizar cambios o ajustes en estos descriptores para asegurarse de que sigan siendo precisos y relevantes a medida que cambian las necesidades de la empresa o del mercado laboral.
 2. Reconocer y valorar las contribuciones, habilidades y experiencias de todos los empleados, independientemente de su edad
 3. Crear puestos de trabajo específicos para personas de 60 años o más es una estrategia que se enfoca en aprovechar la experiencia y el conocimiento acumulado de los trabajadores mayores
 4. Crear campañas de contratación senior para atraer y contratar a trabajadores de edad avanzada aporten una amplia experiencia y conocimientos a la organización.

<p>PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE OFERTAS DE EMPLEO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar plataformas inclusivas que promuevan la publicación de empleos para que personas de todas las edades puedan encontrar trabajo 2. Identificar lugar, espacios, instancias estratégicas para encontrar talento Senior 3. incentivar la postulación de personas mayores promoviendo una cultura inclusiva que valore la experiencia intergeneracional, ofrecer capacitación en habilidades digitales y proporcionar oportunidades de desarrollo continuo para todos los empleados, independientemente de su edad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener una imagen inclusiva en las publicaciones de ofertas de empleo 2. Fomentar la recomendación de candidatos mayores por parte de sus empleados o contactos externos y ofrecer recompensas o incentivos a aquellos que hagan estas recomendaciones exitosas. 3. Realizar publicaciones en espacios donde las personas mayores recurran (OMIL, diario, etc) 4. Asociarse con empresas dentro de un grupo empresarial o una red empresarial para ofrecer oportunidades laborales a personas que están dejando otra empresa es una estrategia que beneficia tanto a las organizaciones como a los empleados. Facilita la transición laboral de los trabajadores y permite a las empresas aprovechar el talento y la experiencia de su fuerza laboral en constante cambio. 5. Utilizar lenguaje inclusivo que incorpora la frase "valoramos el talento senior" esta es una forma efectiva de comunicar el compromiso de la organización con la inclusión de personas mayores en su fuerza laboral. Esto no solo mejora la percepción de la empresa, sino que también puede atraer y retener a empleados valiosos de todas las edades. 6. Asociarse con diversos portales y organizaciones especializadas en la atracción de candidatos mayores
<p>PROCESOS DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS/AS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar filtrar los curriculums por edad y dar la oportunidad de entrevista individual 2. Tomar medidas para garantizar que no se discrimine ni se tome en cuenta de manera negativa la edad de los candidatos. 3. Ser transparentes en cuanto a los costos de vida y las expectativas salariales durante el proceso de selección para que los candidatos puedan tomar decisiones informadas. 4. identificar el porcentaje de personas que postulan, cumplen requisitos, pasan a entrevista y son seleccionados o rechazados, específicamente desglosado por grupos demográficos como mujeres, personas con discapacidad (PCD) y personas mayores, es una medida de seguimiento y análisis de la eficacia de los procesos de reclutamiento e igualdad de oportunidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilizar y educar a los profesionales de reclutamiento para que sean conscientes de los sesgos inconscientes y tomen medidas activas para reducir su impacto en el proceso de selección 2. CV ciegos: Eliminar deliberadamente la información personal identificable de un currículum vitae (CV) antes de que sea revisado por los reclutadores o empleadores 3. Creación de una BBDD de postulantes mayores no seleccionados es una estrategia que puede ayudar a la empresa a retener y aprovechar talento valioso que, aunque no fue elegido en un momento dado, podría encajar perfectamente en futuros cargos disponibles 4. Establecer un requisito o una meta específica para garantizar la representación activa de trabajadores mayores en la composición de los equipos de la empresa

EVALUACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	<ol style="list-style-type: none">1. Involucrar a los líderes y ejecutivos de una organización en la definición de estrategias y políticas relacionadas con la contratación y el trato de personas mayores en el ámbito laboral.2. Disminuir los sesgos en los líderes de cada área3. Asegurar que la selección de candidatos se base en méritos y competencias relevantes para el puesto, en lugar de estar influenciada por factores subjetivos.4. Establecer una comunicación y una orientación claras y unificadas desde la alta dirección de la empresa con respecto a la contratación y evaluación de personas mayores, con el propósito de evitar que las decisiones se basen en prejuicios o discriminación relacionados con la edad	<ol style="list-style-type: none">1. Promover la inclusión de personas de todas las edades en la organización.
OFERTA DE EMPLEO Y NEGOCIACIÓN	<ol style="list-style-type: none">1. Disposición de flexibilidad en las condiciones laborales para acomodar las necesidades y compromisos personales de los empleados mayores	<ol style="list-style-type: none">5. Adaptar horarios, tareas o condiciones de trabajo para permitir que las personas mayores puedan equilibrar sus responsabilidades laborales con otros aspectos de sus vidas, como cuidar a familiares, realizar actividades voluntarias, seguir desarrollándose profesionalmente o disfrutar de su jubilación de manera gradual.6. preguntar a los postulantes por necesidades especiales es una estrategia clave para garantizar la igualdad de oportunidades y la inclusión en el proceso de selección. También demuestra el compromiso de la empresa con la diversidad y la adaptación a las necesidades individuales de los candidatos.

INTEGRACIÓN Y ORIENTACIÓN

1. Adaptar o suavizar el proceso de adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para realizar un trabajo específico, considerando las características y necesidades de los empleados mayores.
 2. Falta de estrategias para romper con los prejuicios entre los equipos es esencial para lograr una integración exitosa de personas mayores en el trabajo. La promoción de la sensibilización, la capacitación, la mentoría, el liderazgo inclusivo y la comunicación abierta son elementos clave para abordar este desafío y promover una cultura laboral que valore la diversidad generacional
 3. la retención de personas mayores en el lugar de trabajo es esencial para aprovechar su experiencia y contribución, así como para crear un entorno laboral inclusivo y diverso. Al ofrecer oportunidades de desarrollo, flexibilidad y programas personalizados, las empresas pueden fomentar la lealtad de sus empleados mayores y cosechar los beneficios de su experiencia a largo plazo
1. Plan de onboarding: creación de un proceso de incorporación diseñado específicamente para atender las necesidades, características y experiencias de los empleados de edad avanzada que se unen a una organización
 2. Testimonios de experiencia: relatos o narraciones proporcionados por empleados de edad avanzada que comparten sus experiencias personales sobre cómo se han integrado a la empresa y se han adaptado a su entorno laboral
 3. Compartir ejemplos concretos de situaciones en las que personas de edad avanzada se han incorporado con éxito y han contribuido positivamente al entorno laboral y al éxito de la organización.

7.2. Aprendizaje colectivo 2

OBJETIVOS DE LA SESIÓN

OBJETIVO GENERAL	Profundizar en la temática “Inserción laboral de personas mayores”
OBJETIVOS ESPECÍFICOS/ ESTRATÉGICOS	Conocer la experiencia de empresas que han avanzado en la temática de inserción laboral de personas mayores Discutir temáticas importantes de considerar en el proceso de inserción laboral

CONTEXTUALIZACIÓN DEL SEGUNDO APRENDIZAJE COLECTIVO

El 13 de septiembre de 2023 se desarrolló del Segundo Aprendizaje Colectivo de la Red de Empresas con Experiencia. Este significativo evento reunió a 15 empresas de la red de manera virtual con el objetivo de ahondar en el tema de «Inserción Laboral de Personas Mayores». Las empresas protagonistas de esta sesión fueron Empresas SB, quienes compartieron sus avances y destacaron la importancia de seguir de cerca el ciclo de vida del colaborador mayor para lograr una inserción exitosa. Acto seguido, Confuturo tomó la palabra, exponiendo sus pilares fundamentales y los principales desafíos que enfrentaron al adentrarse en esta temática. Tras estas enriquecedoras presentaciones, se llevó a cabo una dinámica de grupo para profundizar aún más en el tema.

RESUMEN DE LA DINÁMICA GRUPAL

La dinámica grupal que se llevó a cabo fue un “Café por el mundo» donde el objetivo principal fue discutir temáticas importantes de considerar en el proceso de inserción laboral. Para llevar a cabo la actividad se realizaron 3 salas virtuales, cada sala estaba moderada por un anfitrión que proyectaba una pregunta, la idea era generar una conversación grupal sobre esa pregunta y poder entender las consideraciones que hay que tener a la hora de trabajar en la inserción laboral de personas mayores.

Las preguntas a trabajar fueron las siguientes:

- ¿Por qué hoy es relevante para las empresas trabajar en inserción de personas mayores?
- ¿Por qué empatizar con el ciclo de vida de los trabajadores representa una oportunidad para las empresas?

- ¿Cuál es la manera adecuada de distinguir entre acciones que son beneficiosas para las personas mayores y aquellas que podrían parecer discriminatorias hacia este grupo?

Después de 15 minutos en cada sala nos reunimos en la sala principal para discutir junto a todos los participantes los resultados de cada grupo.

D. RESULTADOS

A continuación, se presenta el resumen de resultados de los 3 grupos que participaron:

Grupo 1

¿POR QUÉ HOY ES RELEVANTE PARA LAS EMPRESAS TRABAJAR EN INSERCIÓN DE PERSONAS MAYORES?

Transición Demográfica: El envejecimiento poblacional es un desafío económico y social, no solo para las empresas sino para la sociedad en su conjunto.

Responsabilidad Compartida: La inserción de personas mayores no es solo responsabilidad del gobierno, sino de todas las organizaciones y la sociedad en general. Las empresas son herramientas para abordar problemas sociales.

Movilización de Temas y Paradigmas: Las empresas, al movilizar temas y paradigmas, pueden generar cambios más rápidos y llevaderos, siendo beneficioso para todos.

Salud Mental y Energía de Personas Mayores: Reconocer que las edades entre 60 y 65 son aún consideradas jóvenes sabiendo que la esperanza de vida es 80 años, se enfatiza la energía positiva que aportan. Colaborar con personas mayores no solo beneficia a la humanidad en general, sino que también contribuye a crear un ambiente laboral más tranquilo y armonioso.

Empatía y Reducción de Incertidumbre: Es esencial empatizar con la vida de las personas mayores, reducir la incertidumbre en momentos de cambio, y cuidar y apoyar a quienes ya están insertos en el entorno laboral.

Corresponsabilidad y Cuidado Integral: La corresponsabilidad implica no solo la inserción de nuevos trabajadores mayores, sino también el cuidado integral de aquellos que ya están presentes en la fuerza laboral. Se destacan los desafíos económicos y emocionales asociados a enfermedades y cuidados.

Aportes Alternativos y Ciclo de Vida: Se plantea la idea de explorar formas alternativas de aporte por parte de las personas mayores, reconociendo que el trabajo no debe ser la única fuente de realización.

Nuevo Ciclo de Vida: Reconocer y adaptarse al hecho de que la vejez representa un nuevo ciclo de vida que requiere atención y consideración.

Grupo 2

¿POR QUÉ EMPATIZAR CON EL CICLO DE VIDA DE LOS TRABAJADORES REPRESENTA UNA OPORTUNIDAD PARA LAS EMPRESAS?

Atracción de talento: Personalizar las políticas de recursos humanos para adaptarse a las diferentes etapas de la vida de los empleados se convierte en una oportunidad clave para atraer y retener talento. Ofrecer beneficios flexibles y programas de bienestar puede hacer que la organización destaque entre otras.

Diversidad en el ciclo de vida: Reconocer y celebrar la diversidad en las elecciones de vida presenta una oportunidad única para construir un entorno laboral inclusivo y acogedor. Al alejarse de los arquetipos tradicionales, la empresa puede atraer y retener a una fuerza laboral diversa.

Adaptabilidad: La adaptabilidad se convierte en una ventaja competitiva. Permitir a los empleados personalizar sus beneficios según sus necesidades individuales no solo crea un entorno más favorable, sino que también destaca la flexibilidad de la empresa como un lugar de trabajo atractivo.

Enfoque a largo plazo: Adoptar una perspectiva a largo plazo no solo es una respuesta proactiva a las tendencias demográficas, sino una oportunidad estratégica. Desarrollar planes de sucesión y programas de formación continua posiciona a la empresa para aprovechar la experiencia y el conocimiento a lo largo del tiempo.

Empatía intergeneracional: Fomentar un ambiente que valora las contribuciones de todas las generaciones se presenta como una oportunidad para construir equipos más sólidos y cohesionados. Programas de mentoría inversa pueden potenciar la transferencia de conocimientos y habilidades.

Incorporación de aspectos personales: Reconocer eventos personales importantes, como enfermedades o pérdidas, como parte del entorno laboral, ofrece una oportunidad para construir una cultura de apoyo. Proporcionar recursos y servicios que ayuden a los empleados a gestionar desafíos personales refuerza el compromiso y la lealtad.

Enfoque integral en el bienestar: Priorizar la salud mental y física como parte integral de la estrategia empresarial no solo beneficia a los empleados, sino que también se convierte en una oportunidad para mejorar la productividad y la satisfacción laboral. Programas de bienestar completos pueden ser un diferenciador clave.

Replantear la visión de colaboradores: Adoptar una perspectiva más completa de los colaboradores, reconociendo sus vidas fuera del trabajo, se presenta como una oportunidad para construir una cultura organizacional única. Fomentar la empatía y la comprensión puede mejorar la satisfacción laboral y la retención de talento.

Grupo 3

¿CUÁL ES LA MANERA ADECUADA DE DISTINGUIR ENTRE ACCIONES QUE SON BENEFICIOSAS PARA LAS PERSONAS MAYORES Y AQUELLAS QUE PODRÍAN PARECER DISCRIMINATORIAS HACIA ESTE GRUPO?

Diversidad como enfoque: Al centrarse en la diversidad, se crea un ambiente donde se reconoce y valora la individualidad de cada empleado, incluyendo a las personas mayores. La gestión de estas diferencias se traduce en políticas y prácticas que fomentan la inclusión y evitan cualquier indicio de discriminación basada en la edad.

Incorporación efectiva: Una incorporación efectiva para personas mayores implica la personalización de beneficios y condiciones laborales. Iniciar con focus groups facilita la comprensión de sus necesidades específicas, garantizando que se sientan apoyados y capaces de contribuir plenamente a la organización.

Proceso de jubilación cambiante: Ante el cambio en el proceso de jubilación, adaptar beneficios y acciones se presenta como una respuesta clave. Utilizar redes de diversidad para identificar y ofrecer beneficios específicos no solo aborda las nuevas realidades, sino que también asegura que las personas mayores se sientan valoradas y respaldadas.

Desafíos en el reclutamiento: Superar los desafíos en el reclutamiento de personas mayores implica mostrar casos de éxito y diversificar los canales de contratación. Esto no solo combate prejuicios, sino que también contribuye a cambiar paradigmas y demuestra que la experiencia de las personas mayores es valiosa y deseada.

Percepciones sobre personas mayores en la organización: Abordar las percepciones sobre personas mayores en la organización implica reconocer y desafiar las dicotomías existentes. Considerar cuotas en industrias con mayores barreras ofrece una oportunidad para garantizar igualdad de oportunidades y cambiar percepciones, mostrando que la diversidad de edades enriquece el entorno laboral.