

MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS

LAS RESPUESTAS DEL FUTURO PARA
TRANSITAR HACIA UNA EMPRESA
AMIGABLE CON LA EDAD EN EL PRESENTE



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

SeniorLab

Laboratorio de innovación social
en vejez y envejecimiento

COLAB
INNOVACIÓN SOCIAL UC

Centro UC
Estudios de Vejez
y Envejecimiento

PROYECTO FINANCIADO POR EL GOBIERNO REGIONAL METROPOLITANO



EMPRESAS CON EXPERIENCIA, ES UN PROYECTO IMPULSADO POR:



EMPRESAS QUE PARTICIPARON DE LA CREACIÓN DEL MODELO:



**MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS:
“LAS RESPUESTAS DEL FUTURO PARA TRANSITAR HACIA UNA EMPRESA AMIGABLE CON LA EDAD”**

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

Coordinación general del Estudio:

SeniorLab UC

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

Desarrollo de contenidos y metodologías de investigación:

Camila Lizama, Socióloga y candidata a Magister en Investigación en Ciencias Sociales

Victoria Pavez, estudiante de Trabajo Social, Certificaciones en Envejecimiento y Proyectos Sociales

Constanza Contreras, Cientista Política, MRes in Social Policy

Paulina Pozo, Ingeniera Comercial, Diploma en Gestión de la Innovación

Comité técnico asesor del Estudio

Paulina Pozo, directora ejecutiva SeniorLab UC

Carlos Román, coordinador de desarrollo CoLab UC

Macarena Rojas, coordinadora ejecutiva CEVE UC y directora programa Adulto Mayor UC.

Capacitación y Empleo (SENCE), Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), Empresas SB, SMU, Abastible, Sura y AFP Capital, Fundación Conecta Mayor, Travesía 100, Fundación Simón de Cirene, Laboratorio de Innovación Social (CoLab UC), Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento (CEVE UC), Laboratorio de Innovación Social en Vejez y Envejecimiento (SeniorLab UC), Gobierno Regional Metropolitano (GORE RM), Fundación Casa de la Paz, Red de Empresas Inclusivas, Gabinete primera Dama (2021).

Edición de contenido

Constanza Contreras

Paulina Pozo

Dirección de arte, diseño y diagramación

O.inc

Fotografías:

Banco de imágenes UC

Banco de imágenes SeniorLab UC

Primera edición

Marzo, 2022

¿Estás listo/a para iniciar el camino para transformar tu empresa en una amigable con la edad(empresa con experiencia)?

¡Comencemos!

Los cambios no son sencillos y no están exentos de **polémica**. No obstante, creemos firmemente que debemos transitar hacia una sociedad que abandone el edadismo, y evite la discriminación hacia las personas mayores, nos preparará para un mejor futuro.

Es indudable que las diferentes generaciones tienen una concepción del mundo influenciada por acontecimientos históricos, los que cambian con el tiempo. En ese sentido, el futuro requiere de relaciones intergeneracionales enriquecedoras y de mutuo aprendizaje, abandonando prejuicios asociados a las edades de las personas. Es por eso, que las **empresas tienen un rol fundamental** porque son un espacio en donde se expresan ideas y enfoques que visualizan el mundo; y motor de cambio de la sociedad.

Te invitamos a impulsar y contagiar a una **sociedad amigable con la edad**, y a ser el agente movilizador del cambio.

¿Te sumas?

Índice de contenidos

Índice de figuras y tablas

1 Introducción

El **Modelo de Acompañamiento para la Gestión de la Edad** en empresas, elaborado por el SeniorLab UC, tiene por objetivo apoyar a las compañías en el camino hacia ser amigables con la edad, convirtiéndose así en **Empresas con Experiencia**.

El Modelo busca apoyar a las organizaciones en el desarrollo e implementación de buenas prácticas para la construcción de espacios de trabajo intergeneracionales, eliminando prejuicios sobre trabajadores/as 60+, y contribuyendo a la mejora en las condiciones y oportunidades laborales de las personas mayores. Lo anterior, con la finalidad de generar más y mejores prácticas, con miras hacia el desarrollo de políticas de gestión de la edad en organizaciones.

En este documento, consideraremos personas mayores a todas aquellas que tengan 60 años o más, sin importar su género.

Este documento se estructura en tres partes, que responden a las preguntas que se visualizan en la **Figura 1**.



Figura 1. Estructura del documento "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas".

Fuente: Elaboración propia.

2 ¿Por qué es necesario un "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas"?

Por múltiples razones. El envejecimiento, la innovación social y el mercado son elementos relevantes que responden no sólo a la realidad de nuestro país, sino también a la situación a nivel mundial, y afectan a los 3 factores que consideraremos en el modelo propuesto: La situación demográfica de envejecimiento poblacional, la situación laboral de personas mayores y la centralidad de la intergeneracionalidad en las empresas.

2.1 Situación demográfica mundial y nacional: Nuestra población está envejeciendo

Para el año 2050 se estima que una de cada seis personas en el mundo tendrá más de 65 años, alcanzando un total aproximado de 10.000 millones de individuos/as (CEPAL, 2020). El mundo vive un proceso de envejecimiento de la población reconocido por distintas organizaciones como las Naciones Unidas, organismo que indica que la mayor parte de los países experimentan un aumento en número y proporción de personas mayores. A su vez, se cree que en el mismo 2050, la esperanza de vida alcanzará los 77 años, es decir, 13 años más de lo que era en 1990.

Cada vez hay menos juventud. También hemos visto un descenso global en la tasa de fertilidad. A inicios de la década del 90', se contaba con 3,2 nacimientos por mujer en el mundo, mientras que para el 2050 se pronostica que esta cifra sólo será de 2,2. En consecuencia, al mismo tiempo que nacerán menos personas, las que ya han nacido, vivirán más años.

En Chile somos un país envejecido. Según datos de la encuesta de caracterización socioeconómica nacional 2017 (Ministerio de Desarrollo Social, 2017), las personas mayores representan un 19,32% del total de la población, previendo que para el 2050, este grupo etario comprenderá más de un tercio del total (Observatorio del envejecimiento, 2021; Fundación Casa de la Paz, 2020).

La tasa global de fecundidad al 2019 fue de 1,4 nacimientos por cada mujer y la esperanza de vida alcanzó los 80 años (INE, 2019). Esta última cifra se ha proyectado al 2050 en 85 años. Es evidente que el envejecimiento es transversal, pero ¿qué consecuencias tiene este creciente fenómeno?

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 (Limón, 2018). 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).

2.2 Situación laboral de personas mayores: Disminución de oportunidades de empleo formal, aumento y precarización del empleo informal

El desafío que conlleva el envejecimiento poblacional y el retraso generalizado de la edad de jubilación, ha movilizado a distintas organizaciones, solicitando a los Estados que investiguen y se hagan cargo de esta nueva realidad para asegurar así los derechos de las personas mayores (Garavaglia et al., 2018). 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).

En lo que refiere a nuestro país y de acuerdo con la V Encuesta Nacional de Calidad de Vida en la Vejez 2019 UC – Caja los Andes, un 32% de las personas mayores han realizado trabajo remunerado el primer semestre (2019), siendo el segmento de personas entre 60 y 69 años el que se mantiene trabajando mayoritariamente (específicamente, un 48% de este grupo). Las personas que señalaron haber realizado algún trabajo remunerado el último mes de consulta, indicaron que es más fácil encontrar empleo “por cuenta propia”, que ingresar a empresas formales (UC; Caja los Andes, 2020). Esto, a su vez, destaca la importancia de las microempresas y el emprendimiento, como fuente de trabajo de personas mayores.

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).

Las investigaciones muestran cómo gran parte de las personas mayores que se encuentran en empresas, han sido contratadas años antes, de modo que su presencia en las organizaciones privadas se debe a una trayectoria profesional y no a una práctica de inserción para este grupo etario (SeniorLab UC, 2022).

Sobre evidencia respecto de las principales barreras para la inserción del segmento 60+ en las empresas de nuestro país se encuentran tres aspectos, visibles en la **Figura 2**, 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 (2022).

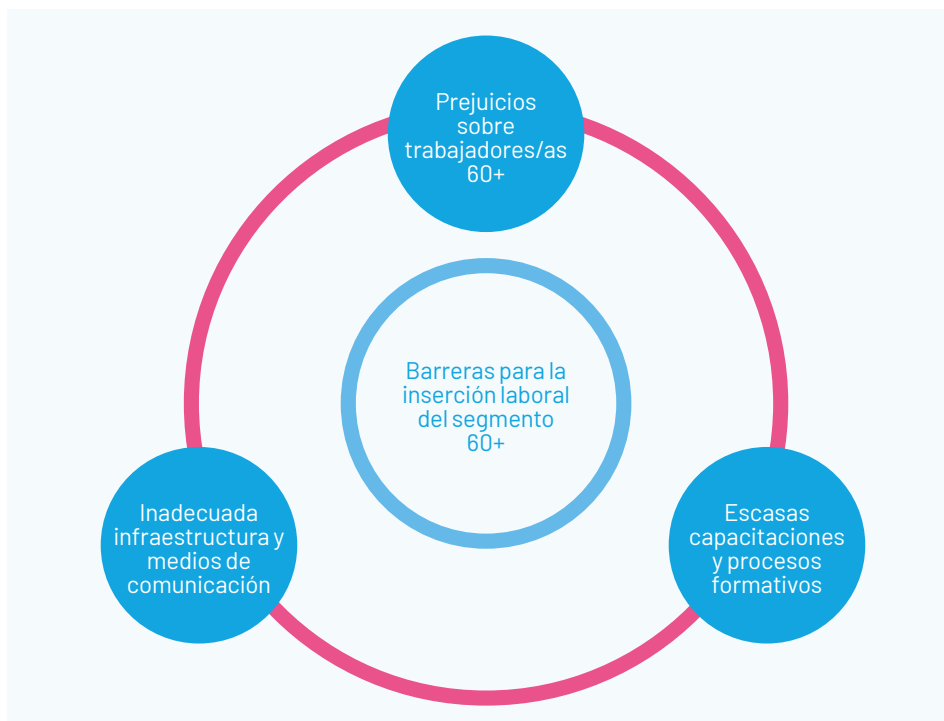


Figura 2. Barreras identificadas para la inserción laboral del Segmento 60+.

Fuente: Elaboración propia a partir del Diagnóstico Metropolitano de Inserción y Situación Laboral de Personas Mayores en las Empresas, SeniorLab 2022.

En primer lugar, destacan **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). A esto se agregan creencias estereotípicas que hacen alusión a ser menos capaces, menos eficientes e incapaces de incorporar nuevos conocimientos, y, en el caso de las industrias manufactureras, las competencias físicas de una persona mayor son cuestionadas (Nazar y Figueroa, 2015).

Al igual que ocurre con las subjetividades asociadas a la discapacidad, las creencias estereotípicas no son solo pensamientos en el aire, sino que se materializan en acciones concretas (Lizama, 2020). Así, creencias negativas sobre personas mayores conllevan muchas veces, por ignorancia y visiones generalizadas, a la discriminación y exclusión (Harris et al., 2017), mientras que visiones positivas, contribuirían a su inserción y retención laboral.

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 (Pak et al., 2019; Sousa et al., 2017). A todo lo anterior, puede agregarse el recurrente uso de vías de comunicación virtuales, las cuales en muchos casos, dejan fuera de los procesos de reclutamiento, capacitación y formación a personas de mayor edad y de escasos recursos por el inequitativo acceso a la tecnología (Cortés et al., 2020).

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).

Existe un interés económico y cultural en continuar trabajando, pero una considerable falta de oportunidades en el mercado formal para esto. Por lo anterior, cabe preguntarse **¿cuál es el rol que pueden cumplir las empresas**

ante esta realidad, pensando que el mercado es un pilar fundamental en la construcción de sociedades más democráticas?

A continuación se indica la importancia de relevar la construcción de espacios de trabajo intergeneracionales, en que las personas de distintas edades dialoguen y construyan empresas más fieles a la sociedad, y con puntos de vista y experiencias variadas que contribuyan a las organizaciones. Esto, no solo lleva a frenar posibles problemas, sino también, otorga beneficios para las empresas a revisar a continuación.

2.3 Importancia y beneficios de la intergeneracionalidad en las empresas

La intergeneracionalidad es la coexistencia de distintas generaciones en un mismo espacio, la que si bien trae beneficios para quienes se mantienen en interacción, también es un proceso complejo y desafiante, ya que requiere de la voluntad, compromiso y esfuerzo compartido de las personas de diversas edades que en ella se encuentran (Díaz et al., 2020; Neira 2019). Sin embargo, a pesar de que estos escenarios resultan complicados, promoverlos es una tarea importante para cualquier organización por dos razones principales a tratar a continuación.

La primera razón, es que ante el escenario del envejecimiento poblacional vivido a nivel mundial y local, una organización que contenga entre sus filas a personas de todas las edades será un reflejo más fiel de la sociedad. Esto es positivo en cuanto podrá comprender de mejor modo las relaciones que en ella se generan, y, por tanto, generar bienes y servicios más acordes a las necesidades de las personas (SeniorLab, 2022).

Como segundo motivo se encuentra que, inevitablemente, el mercado del futuro será intergeneracional. ¿Qué quiere decir esto? que, tal y como sucede en los países económicamente desarrollados, en Latinoamérica y Chile en específico, en las empresas convivirán personas de al menos cuatro generaciones (Cruz, 2019).

Es imprescindible hacerse cargo de esta transformación con anticipación para no enfrentarse de lleno con choques culturales por causa de la edad, sin las herramientas para sobrellevarlos, ni las capacidades para aprovechar los múltiples beneficios de la interacción intergeneracional.

La Unión Europea planteó la necesidad de trabajar y promover el envejecimiento activo y la construcción de espacios intergeneracionales, poniendo especial foco en el trabajo y empleo con el fin de lograr “sociedades para todas las edades” (2013). Esto requiere, además, luchar contra estereotipos y discriminación a causa de la edad (Díaz et al., 2020). En adición, investigaciones de los últimos 10 años, han identificado diferentes conflictos de la convivencia de distintas generaciones en empresas que surgen por la ausencia de una debida gestión con foco en la edad, tal y como muestra la **Figura 3**.

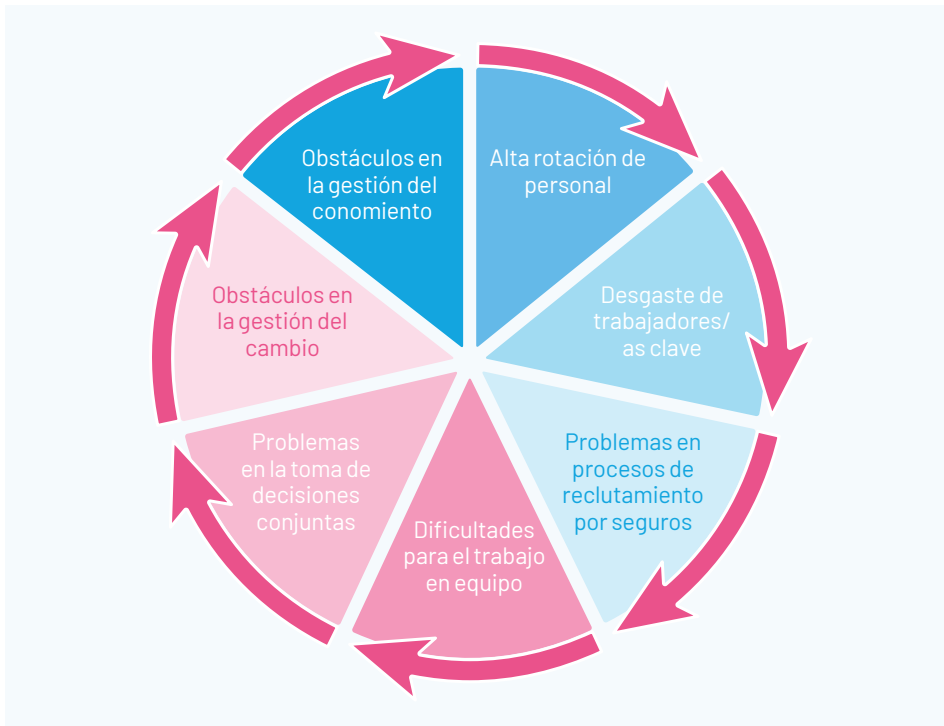


Figura 3. Problemas en las empresas derivados de la nula atención a la intergeneracionalidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de los estudios de Cruz (2019) y García y de la Garza (2021).

Todo concluiría en disminución de la productividad, mal desempeño organizacional y conflictos intergrupales (Ali et al., 2014; García y de la Garza, 2021). Así, se deben fomentar relaciones intergeneracionales basadas en el respeto, el intercambio y la valoración de la diversidad, al tiempo que se realizan prácticas concretas que conlleven a la generación de espacios de trabajo aptos para todas las edades (Ciolli, 2017).

Con todo, es claro que los entornos saludables de trabajo no surgen por azar, por ello, las organizaciones del futuro inminente deben tomar la responsabilidad de construir y mantener estos espacios laborales positivos. Algunos de los beneficios de la intergeneracionalidad se visualizan en la **Figura 4**:



Figura 4. Beneficios de atender y fomentar la intergeneracionalidad basada en el respeto, el valor a la diversidad y la bidireccionalidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de los estudios de Díaz et al, (2021), Cruz (2019), García y de la Garza (2021) y Neira (2019).

Como es de esperar, y al contrario con los elementos negativos derivados de la nula atención a la intergeneracionalidad en las empresas, un beneficio que resulta de todos los anteriores es la mejora en el rendimiento y capacidades individuales y organizacionales (Neira, 2019).

En base a lo expuesto, se presenta el **Modelo de Acompañamiento para Empresas con Experiencia, una guía para transitar a ser una empresa amigable con la edad**, adquiriendo los beneficios de la **intergeneracionalidad** y mitigando aquellos elementos negativos derivados de conflictos producto de la edad.

A continuación el modelo y su implementación práctica.

3 ¿En qué consiste el "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas"?

En las próximas páginas conoceremos qué es un "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas", el que surge por la necesidad de fomentar organizaciones que respeten la intergeneracionalidad. Veremos una serie de características propias de distintos modelos para generar cambios en las empresas, para luego ahondar en específico en la definición, origen, objetivos, principios y estructura del modelo en cuestión.

3.1 Principales características de modelos que generan cambios en las empresas

El mercado laboral es dinámico a nivel mundial y flexible (Mahecha-Guzmán y Silva-Urrea, 2019; Vera, 2020). Por ello, es común encontrarse con distintas iniciativas que buscan generar cambios en las empresas, adaptándose a las nuevas realidades como lo son los modelos de gestión de la innovación o del cambio organizacional. En términos generales, estos modelos se caracterizan por lo siguiente:










-  Promover el cambio a través de una **ruta específica**, que surge de un diagnóstico de necesidades de la empresa.
-  Requerir de una persona o área comprometida que actúe como **facilitadora** de su aplicación.
-  Generar **alianzas internas** para logra metas establecidas, (ej: jefaturas, diversas áreas), ya que la amplitud de miradas y perspectivas favorece los buenos resultados.
-  Complementar el modelo con **instancias de formación y sensibilización** en la temática para que se entienda la importancia del asunto.
-  Proponer **actividades concretas** como talleres, intercambios de experiencia, por nombrar algunos.
-  Requerir de **una evaluación participativa** del proceso y resultado (que no solo involucre jefaturas).
-  Ser dinámicos, por lo que su puesta en marcha debe implicar la **identificación de aspectos a mejorar**, los que deben comunicarse o "devolverse" al resto de la comunidad.
-  Tener una mirada que abarque más que el aspecto técnico y económico, considerando su público objetivo en su complejidad y con una visión a **mediano y largo plazo**.
-  Poseer **apoyos en recursos** (económicos, de tiempo, personal, compromiso de jefaturas, etc.) por parte de la organización.

Figura 5. Principales características de Modelos que buscan generar cambios con un foco de Innovación Social en las empresas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los estudios de Calvillo, (2018); Cotrina et al., (2020); Sánchez et al., (2021); Vargas y Mendez, (2020).

En el caso de los modelos de acompañamiento, se debe incluir el ser una guía clara para las personas y organizaciones que permita generar el cambio esperado, a través de la proporción de herramientas y lineamientos concretos. Este modelo, con una mirada de la innovación social, debiese buscar, también, una transformación más amplia, apuntando a una nueva cultura y formas de relación que mejore la sociedad en la que vivimos, a partir de soluciones creativas a las problemáticas enfrentadas (Macías y Reyes, 2020).

Como ejemplo de trabajos de acompañamiento, encontramos el trabajo realizado por el Laboratorio de Innovación Económica y Social (LAINES), de la Universidad Iberoamericana de Puebla. El objetivo de esta iniciativa se resume en acompañar y mejorar la situación laboral de distintas poblaciones consideradas como vulnerables, considerando entre ellas a las personas mayores, aunque entendiéndose como 40+.

A pesar de estos importantes aportes, ninguna iniciativa revisada a la fecha se ha centrado específicamente en escuchar a personas mayores, y, al mismo tiempo, conjugar dicha voz con la visión empresarial, pues la mayoría de las veces son guías para que cada persona por separado pueda mejorar su situación, en vez de cambios culturales a niveles organizacionales.

3.2 Definición y origen del "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas"

Entendiendo las características propias de los modelos que buscan generar cambios en las empresas, y las particularidades de los modelos de acompañamiento, la respuesta a la pregunta, **¿qué es un "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas"?** Es **una guía que establece una secuencia de acciones que invitan a las empresas a ser continua y progresivamente amigables con la edad.** Sin embargo, ¿qué es ser una empresa amigable con la edad?

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

Tanto esta definición, como la guía aquí propuesta, tienen su origen en el proyecto Empresas con Experiencia (2021-22) realizado por el SeniorLab UC y financiado por el Gobierno Regional Metropolitano, cuyo objetivo final consistió justamente en la creación del presente modelo, el que se crea a partir de distintas instancias que permitieron conocer la voz expertos/as en la temática, personas mayores, empresas y organizaciones gubernamentales. Todas estas instancias se visualizan en la **Figura 6.**



Figura 6. Instancias que dan origen al "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas".

Fuente: Elaboración propia a partir de recursos gráficos de www.flaction.es


De este modo, se construyó **el primer modelo chileno que permite acompañar a las empresas a ser amigable con las personas mayores bajo una perspectiva intergeneracional**, y que a su vez, si bien se involucra con trabajadores/as, posee herramientas específicas para facilitar el trabajo de las áreas y/o gerencias de recursos humanos y personas, diversidad e inclusión, innovación, sostenibilidad y talento humano.


En un futuro, esta guía puede expandirse a clientes, proveedores y personal subcontratado, en cuanto su lógica teórica se sustenta en un cambio de mirada sobre la vejez en general. En las siguientes páginas, se precisarán los objetivos generales y específicos de este modelo, en conjunto con los principios que le constituyen.


3.3 Objetivos del Modelo

Como objetivo general, el Modelo busca **acompañar a las empresas en el camino hacia lograr ser amigable con la edad, convirtiéndose así en “Empresas con Experiencia”**. En relación a sus objetivos específicos, estos son cuatro y consisten en los siguientes:

- 

1 Impulsa a las empresas a **explorar** las causas que dificultan la implementación de prácticas amigables con la edad, impactando o en las personas mayores y en la organización.
- 

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

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

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

Figura 7. Objetivos específicos del “Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas”.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Principios del Modelo

Los principios del Modelo se configuran como pilares que enmarcan la misión central. Así, la aplicación del Modelo sólo será transformadora si se encuentra alineada con los principios. Estos principios se encuentran orientados en generar un cambio de mirada a la vejez, considerando la voz de las personas mayores, valorando su experiencia, promoviendo una cultura organizacional inclusiva e intergeneracional y potenciando la creación de más y mejores oportunidades de trabajo para este grupo etario.

La **Figura 8** muestra la agrupación de los **principios en dos categorías: Principios valóricos y principios instrumentales.**

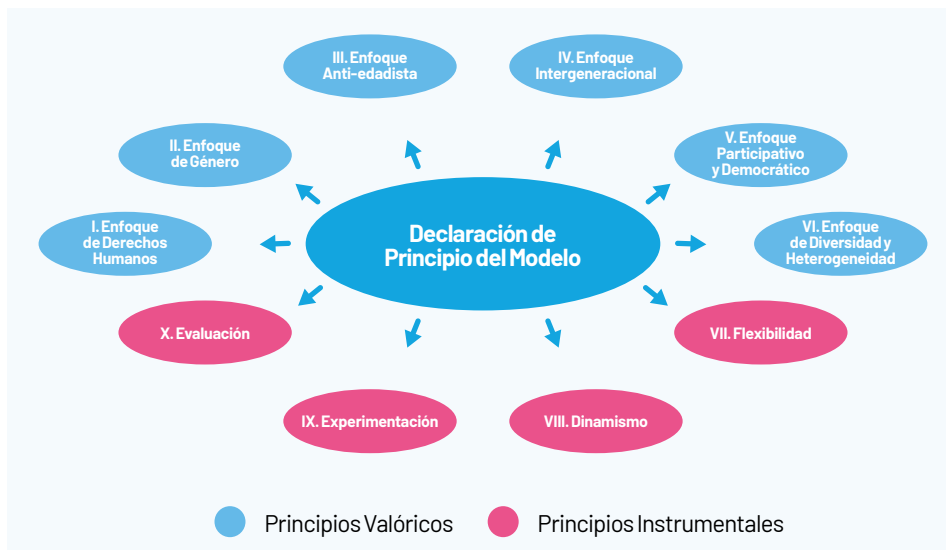


Figura 8. Principios del "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1 Principios valóricos

Estos principios entregan la perspectiva donde se posiciona la organización para considerar la implementación del modelo (ya sea en su totalidad o en parte). En ese sentido, cada enfoque mencionado cobra relevancia en sí mismo, no siendo exclusivos de la aplicación del Modelo, pero sí necesarios, en tanto permiten el cumplimiento de su objetivo final, con miras hacia el cambio de mirada de la vejez.

(I) Enfoque de derechos humanos: Debe existir el reconocimiento de la dignidad humana intrínseca y de los derechos iguales e inalienables que tienen las personas en la empresa y en la sociedad. Da paso a la detección de posibles dinámicas de discriminación o de injusticia que estén imposibilitando el ejercicio de los derechos de las personas, permitiendo implementar prácticas de reparación con el fin de contribuir a su plena inclusión, integración y participación en la sociedad (Naciones Unidas, 2015; OEA, 2015).

(II) Enfoque de género: Integra una visión inclusiva de las necesidades y derechos de hombres y mujeres, entendiendo que, dada la situación de desventaja en la que la sociedad ha posicionado a las mujeres y de forma acumulativa en el caso de las adultas mayores, es necesario trabajar por la eliminación de las posibles discriminaciones y sesgos existentes en la organización, promoviendo que tanto el proceso de detección de problemáticas como el diseño de soluciones, asegure una participación equitativa de géneros, garantizado así la equiparación de diversas brechas y el avance hacia una cultura organizacional que brinde oportunidades, funciones y responsabilidades bajo la premisa de la igualdad sustantiva entre géneros (Instituto Interamericano de Derechos Humanos [IIDH], 2008; Romero y Dulcey-Ruiz, 2012).

(III) Enfoque anti-edadista: Este enfoque es esencial. Promueve que el paso por cada etapa del Modelo fomente la revisión constante de la posible existencia de dinámicas basadas en un conjunto de estereotipos, prejuicios y prácticas de discriminación en contra de las personas mayores de forma individual o colectiva, las cuales las estigmatizan y/o excluyen de la participación en la ejecución de labores y la toma de decisiones organizacionales. De esta forma, se pueden detectar micro y macro-edadismos interiorizadas en la empresa, desde los mensajes comunicacionales hasta aspectos de la imagen corporativa. La incorporación de este enfoque inicia un proceso de deconstrucción y construcción en pos de una cultura de valoración e inclusión efectiva de esta población etaria (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2021; Fundación Casa de la Paz, 2020).

(IV) Enfoque intergeneracional: Entre más somos, mejor. Fomenta que las acciones que se desprenden del Modelo impulsen el contacto, el intercambio y la solidaridad entre distintos rangos etarios, ya que de esta interrelación nace la posibilidad de reconstruir el vínculo social y el sentido de pertenencia de la organización. Cada generación pueda aportar sus propios conocimientos y experiencias, pudiendo construir identidades, con un estilo de liderazgo democrático que acepte las diferencias etarias y las valore como una oportunidad de aprendizaje (Rodríguez y Vidal, 2015; IE Foundation, 2021).

(V) Enfoque participativo y democrático: Todos contamos. Asegura que el Modelo se inserte y desarrolle de manera participativa junto a la población objetivo, es decir, que la voz de las personas mayores y su visión crítica de la realidad esté al centro del proceso de aplicación del Modelo, pudiendo ser protagonistas del tránsito hacia su propio bienestar. De esta forma, se logra, además, fomentar el envejecimiento activo y prevenir la dependencia (SENAMA, s.f.; Pérez, 2005).

(VI) Enfoque de diversidad y heterogeneidad: Un mundo globalizado y diverso. Procura el respeto por la multiplicidad de culturas dentro de la empresa, considerándose como una virtud, que permite fortalecer a la comunidad y su identidad, basándose en la inclusión y la convivencia armoniosa de diferentes sustratos sociales, étnicos, religiosos y/o lingüísticos. Este enfoque promueve una cultura organizacional respetuosa de la diversidad sexual e identidad de género, velando por la eliminación de cualquier tipo de discriminación violencia, trato cruel o degradante existente dentro de las dinámicas empresariales (Vargas, 2008; Libres & Iguales Naciones Unidas, 2017).

3.4.2 Principios instrumentales

Los principios instrumentales, como su nombre lo sugiere, tienen valor únicamente para la implementación del modelo, tributando a la mantención de la esencia del mismo.

(VII) Flexibilidad: El Modelo debe adaptar su aplicación a diversas culturas organizacionales, respetando sus necesidades en torno a la gestión de la edad y cumpliendo con las expectativas sobre la implementación de prácticas amigables (Álvarez-Aros y Bernal-Torres, 2017; Martínez et al., 2006;).

(VIII) Dinamismo: El Modelo considera que las herramientas metodológicas dispuestas se podrán integrar o reconfigurar para dar solución a las necesidades y desafíos que enfrentan las personas mayores dentro del contexto laboral particular. (Miranda, 2015; Zapata y Mirabal, 2018).

(IX) Experimentación: En el Modelo existe un espacio para idear y testear diferentes prácticas amigables, tanto las sugeridas, como aquellas emergentes desde la población objetivo. Así, es posible adecuar las prácticas empleadas a las empresas y a su cultura, conociendo los factores que influyen en los resultados y el éxito de las acciones adoptadas (Trinchet Varela et al., 2008; Ilzarbe et al, 2007).

(X) Evaluación: Siempre hay que revisar el modelo. Buscando la mejora de los resultados en pro de la población objetivo. De esta forma, se pueden identificar costos versus beneficios, fortalezas, debilidades y/o posibles daños ocasionados por las empresas hacia las personas mayores, para así emplear estrategias de reparación y/o mejora continua, aumentando el nivel del impacto positivo en la población objetivo. (Arias y de Arias, 2011).

3.4.2 Principios instrumentales

El modelo está compuesto por un total de 4 etapas: **(A) Explorar, (B) Idear, (C) Transformar y (D) Expandir**. Cada una de estas etapas se compone de distintas fases, sumando un total de 9. Tanto las etapas como las fases se desarrollan como ciclo, como se muestra en la **Figura 9**:

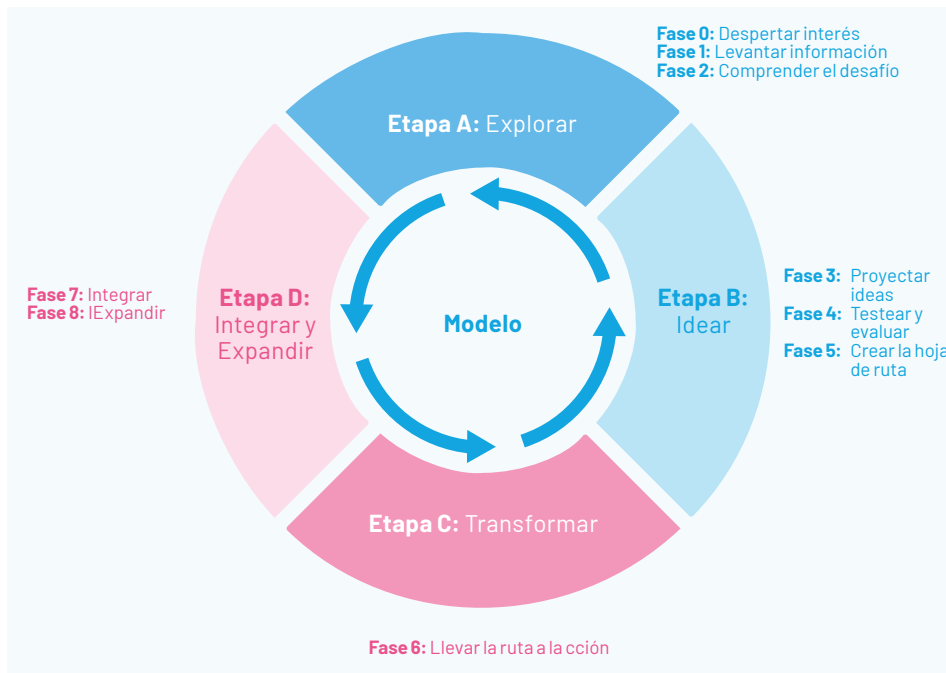


Figura 9. Estructura "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

La estructura del Modelo debe entenderse como una **guía que simplifica su aplicación**. La distinción entre fases es netamente analítica, existiendo la posibilidad de entrelazar fases, o disociarlas. En ese sentido, las fases y etapas han sido numeradas de modo consecutivo, la representación del Modelo se estructura como un **ciclo** en cuanto cada empresa puede considerar un punto de partida distinto.

4 ¿Cómo se aplica el "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas"?

Este Modelo se aplica considerando etapas y fases, que si bien pueden visualizarse como una progresión, también pueden aplicarse independientemente unas de otras.

A continuación, se detalla cada una de las partes que permite la aplicación del Modelo. Se presentan métodos y herramientas que permiten la recolección y análisis de la información.

4.1 Algunos lineamientos previos a considerar en la aplicación

A modo de garantizar el éxito de la aplicación del Modelo se sugieren las siguientes acciones a realizar durante todo el proceso de aplicación:

- 1 **Asegurar la participación de personas mayores** en cada etapa de la aplicación del modelo, desde la comprensión de las problemáticas y necesidades, hasta la ejecución de las prácticas amigables emprendidas.
- 2 **Revisar y evaluar periódica y continuamente** las acciones emprendidas para detectar si están causando un impacto positivo y no efectos negativos que puedan reforzar la problemática, caer en actos edadistas, de discriminación o de desigualdad de género, para así incorporar estrategias de mejora y/o acciones de reparación de inmediato.
- 3 **Fomentar la comunicación u estrategias de difusión** sobre lo que está realizando en cada fase, con el objetivo de mantener a los trabajadores/as informados sobre el proceso de transición hacia una Empresa Amigable así despertar el interés en posibles actores claves de forma constante.
- 4 **Impulsar estrategias de sensibilización** sobre la importancia de incorporar prácticas amigables con la edad, de esta manera, sumar a los trabajadores/as a colaborar en la transición a convertirse en una Empresa con Experiencia.
- 5 **Hacer uso del material complementario** presentado en cada fase, para así facilitar la aplicación de instrumentos metodológicos y el apoyo de evidencia exitosa asociada.

Figura 10. Lineamientos previos a considerar en la aplicación del “Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas”.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Herramientas para la aplicación del Modelo.

Con el objetivo de facilitar la aplicación del modelo, al final de cada fase es posible encontrar una caja, la que incluye: (1) material e instrumentos metodológicos, (2) experiencias exitosas, (3) bibliografía y (4) elementos a considerar en el abordaje de situaciones que puedan suponer inquietudes y/o dificultades en la implementación de prácticas de gestión de la edad. Para prevenir la comprensión de qué aspecto se está incorporando, se ha adoptado la simbología visible en la **Figura 11**.



Figura 11. Simbología de las herramientas a disponer en las etapas y fases del "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas".

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Aplicación del "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas"

Para comenzar, es importante reiterar el **carácter cíclico** y circular de la estructura del modelo. Así, se desprenden como **oportunidades**.

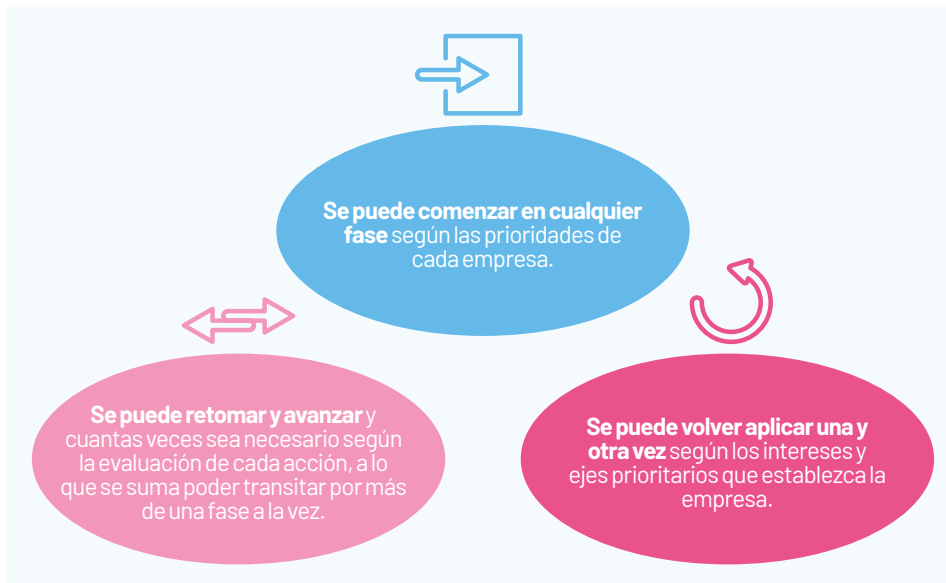


Figura 12. Tres oportunidades que brinda el carácter cíclico y circular del "Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas".

Fuente: Elaboración propia.

En cada fase existen figuras de apoyo a la aplicación. Por un lado, estarán las **esferas significativas**, las que se refieren a ámbitos y acciones relevantes a considerar en el abordaje de cada fase, y por otro lado, encontrarás una **caja de Herramientas**, la cual presenta una síntesis de material metodológico y bibliográfico que busca facilitar la aplicación del Modelo.



Llegó la hora de transitar en el presente hacia ser una Empresa del futuro.
iMucho éxito!

1.1.1 Etapa A: Explorar

Esta etapa se enmarca dentro del primer **objetivo específico** del Modelo “impulsar a las empresas a **explorar** aquellas causas que puedan dificultar la implementación de prácticas amigables con la edad y generar efectos, tanto en las personas mayores, como en la organización”. Se compone de tres fases: (Fase 0) despertar interés, (Fase 1) levantar información y (Fase 2) comprender el desafío.

4.3.1.1 Fase 0: Despertar interés.



Figura 13. Esfera significativa fase 0: "aproximación clave".

Fuente: Elaboración propia.

Esta fase incluye una **aproximación clave**, es decir, generar un acercamiento a aquellos actores que pueden influir y tomar decisiones estratégicas al interior de la compañía, con la finalidad de despertar interés y conseguir apoyo para transitar hacia una Empresa Amigable con la Edad.

Para lograr este fin, puede ser determinante presentar información que justifique la importancia de implementar prácticas amigables con la edad:

- Datos contextuales sobre el fenómeno del envejecimiento de la población
- Beneficios de la gestión de la edad
- Todo tipo de información diagnóstica con la que cuente la empresa en relación a su estado frente a la temática (por ej. detección de prácticas edadistas o demandas sentidas por parte de personas mayores trabajadoras).

En caso de contar con información diagnóstica para justificar la necesidad de la gestión de la edad, es relevante enfatizar en dinámicas discriminatorias, sesgos o desigualdades de género, edadismos, conflictos intergeneracionales o culturales, bajos niveles de participación o cualquier problemática que esté afectando de forma negativa a las personas mayores y por tanto a la empresa.



Toolkit fase 0



Información contextual:

SENCE (2020). [Lanzan programa "Experiencia mayor 2020" que favorece la contratación de adultos mayores](#). Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Seniorlab UC (2021). [Revalorando el talento Senior](#). Pontificia Universidad Católica de Chile.

Unilever (2021). [¡Súmate a nuestra nueva iniciativa sesentennials de Unilever Argentina!](#). Unilever Careers Southern Cone. Argentina

Perez, Jesus (1993). [Envejecimiento y trabajo: la gestión de la edad](#). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.



Recomendaciones:

- **Argumentar en base** a la adhesión que tenga la empresa a principios, pilares, políticas, tratados, acuerdos o compromisos internos o externos y de marcos legales.
- **Presentar datos cuantitativos y cualitativos** basados tanto en documentos externos como experiencias internas que justifiquen la necesidad del abordaje del modelo, como por ejemplo edadismos naturalizados en la empresa.



Para profundizar:

AMCHAM (2017). [Adultos mayores: La fuerza laboral del futuro](#). Santiago, Chile.

Hermosilla-Ávila, Alicia; Paravic-Klijn, Tatiana; Valenzuela-Suazo, Sandra (2015). [Fuerza laboral que envejece, ¿Qué hacer ante esta tendencia?](#). Ciencia & Trabajo, versión on-line. Santiago, Chile

Fundación Edad & Vida (2021). [Empresas responsables con el envejecimiento: Recomendaciones y buenas prácticas en la gestión del envejecimiento de los trabajadores](#). Gobierno de España.

Figura 14. Caja de herramientas de apoyo para la aplicación de la fase 0.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.2 Fase 1: Levantar información

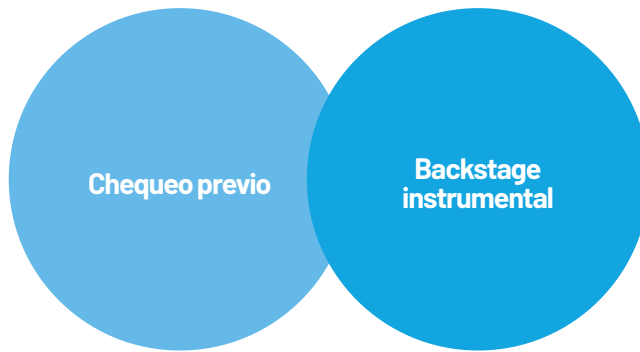


Figura 15. Esferas significativas fase 1: "chequeo previo" y "backstage instrumental".

Fuente: Elaboración propia.

La realización de un **chequeo previo** es esencial para obtener una aproximación sobre qué tan amigable es la empresa con la edad.

Con el objetivo de apoyar la realización del chequeo previo, se dispone el **Indicador de buenas prácticas** (ver Indicador de buenas prácticas en Anexo 7.1), el que sugiere diferentes prácticas amigables con la edad.

En caso de que ya se cuente con información diagnóstica de la temática, es recomendable complementar con los resultados del Indicador. No obstante, independiente del método que permita obtener información sobre la situación inicial de la empresa en cuanto a la incorporación de personas mayores y gestión de la edad, es determinante la existencia de información diagnóstica..

El chequeo previo permite identificar aquellos elementos que podrían dificultar el camino hacia una empresa amigable con la edad. Para ahondar en ellos, es conveniente apoyarse en instrumentos de recolección de información complementarios. Así, el **backstage instrumental** entrega herramientas para localizar.


- 1 La existencia causas dificultando la implementación de prácticas no abordadas.
- 2 Los efectos que podría traer la ausencia de estas prácticas, tanto para las personas mayores como para la empresa.
- 3 La existencia de prácticas que, a pesar de no estar siendo implementadas, no presentan causas dentro de la empresa que lo estén dificultando.


Al seleccionar los instrumentos que permitirán ahondar en la información recogida en la primera aproximación, resulta oportuno tener en cuenta en qué ejes o dimensiones (determinadas a partir de los hallazgos iniciales / chequeo inicial) se desea ahondar.

Así definimos si los métodos cuantitativos como cuestionarios, o cualitativos como **entrevistas semiestructuradas y grupos focales** serán los idóneos.


Para registrar y ordenar la información, se puede hacer uso del **cuadro de causas y efectos** (ver **Figura 16**).

Toolkit fase 1

 Se recomienda hacer uso del Indicador de Buenas Prácticas (Indicador de buenas prácticas) y del cuadro de causas y efectos (Cuadro de causas y efectos).

 **Para tener en cuenta:**

- **Asegurar la participación de personas mayores** que representen la multiculturalidad de la empresa al momento de aplicar los instrumentos participativos complementarios al Indicador.
- **Asegurar la participación de actores claves** en el levantamiento de información complementario, sobre todo de quienes manejan la disponibilidad de recursos para indagar en las causas y de la población objetivo para indagar en los efectos.
- **Velar por un espacio participativo seguro** libre de juicios, sesgos de género y discriminaciones de cualquier tipo.
- **Detectar tempranamente la existencia de resistencias a la transformación**, para así identificar las razones y elaborar una estrategias de sensibilización.

 **Para profundizar:**

Cuauro Chirinos, Nohemy (2014). [Guía didáctica metodológica para el Estudiante](#). Módulo Num. 2.

Ibertic (s.f.). [Grupos focales: guía y pautas para su desarrollo](#). Proyecto regional de cooperación para la integración de la cultura digital en los procesos educativos. Argentina.

Adams, William (2015). [Conducting Semi-structured Interviews](#). Handbook of Practical Program Evaluation, Edition 4. Jossey Bass.

QuestionPro (s.f.). [Cómo diseñar un cuestionario para encuesta](#). Online.

Figura 16. Caja de herramientas de apoyo para la aplicación de la fase 1.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.3 Fase 2: comprender el desafío



Figura 17. Esferas significativas fase 2: “análisis participativo” y “priorización de oportunidades”.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en mente el chequeo previo, y la información inicial recopilada, es posible realizar un **análisis participativo**, que se realiza colaborativamente, con las interrelaciones entre los hallazgos, agrupando causas y efectos. Así se puede elaborar una síntesis de la problemática, comprendiendo bajo una lógica de causalidad, donde la premisa reside en que, al abordar la raíz del problema (causas) se dejan de ocasionar los efectos. Para esto se recomienda el uso del **cuadro resumen analítico** (ver Cuadro resumen analítico).

Si se ha utilizado el Indicador de Buenas prácticas, es posible obtener un análisis en el que se identifiquen los ejes en que se presentan las mayores brechas, y cuáles son las **prácticas** que se pueden llevar a cabo para estrecharla.

Por otro lado, el análisis puede llevar a identificar las causas que explican la ausencia de una práctica (no siendo posible aplicar directamente la práctica), para lo que se pueden abordar soluciones alternativas a las prácticas propuestas.

Con lo anterior en mente, la segunda parte consiste en la **priorización de desafíos**, para la que se debe tener en cuenta la **urgencia** de los desafíos identificados; y, el **umbral de acción** que se tiene para actuar, en función de los recursos disponibles y los parámetros internos o externos de la empresa. Así, se podrá cumplir con los objetivos (no excluyentes)¹:

¹ Se debe considerar que hay empresas que pueden desear priorizar directamente las causas de los desafíos identificados; mientras otras, pueden priorizar directamente prácticas a implementar.




Figura 18. Objetivos de la priorización de desafíos.

Fuente: Elaboración propia.

Para lo anterior, se sugiere el uso la **matriz de priorización de causas** y/o la **matriz de priorización de prácticas** (ver 3.4).

Toolkit fase 2

 Se recomienda hacer uso del **cuadro resumen analítico** (7.3), de la **matriz de priorización de causas** (ver 7.4), y la **matriz de priorización de prácticas** (ver 7.5)

Material a considerar:

Organización de las Naciones Unidas (2017). [Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores](#).

On-line

Manes, Romina; Carballo, B.; Cejas, R.; Machado, E.; Prins, S.; Savino, D.; & Wood, S. (2016). [Vejez desiguales. Un análisis desde el enfoque de derechos de las personas mayores](#). Margen 83.

Osorio, Paulina (2003). [Mujeres de la tercera edad y su relación con el trabajo: expectativas de calidad de vida](#). Accésit del Premio de Investigación "Realidad Social Vasca", España.

Ciedess (2019). [Inclusión laboral de personas mayores](#). La Segunda: Santiago. Chile.

Chamorro, Sol (2002). [Vejez y sociedad multicultural](#). Gazeta de Antropología, 18, 5. España

Expósito, Carmen (2012). [¿Qué es eso de la interseccionalidad? Aproximación al tratamiento de la diversidad desde la perspectiva de género en España](#). Investigaciones Feministas, vol 3, 203-222. España

Se aconseja:

- **Procurar que durante el análisis participativo colaboren** personas mayores, así como multiplicidad de culturas, áreas y género, para que el análisis esté dotado de sentido y sea validado por quienes están viviendo las posibles problemáticas.
- **Corroborar que la priorización de causas y prácticas** sea democráticamente validada tanto por quienes vivencian las problemáticas como por quienes tienen conocimiento e influencia respecto de los recursos disponibles en la empresa.

Figura 19. Caja de herramientas de apoyo para la aplicación de la fase 2.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Etapa B: Idear

Esta etapa es parte del **objetivo específico** del Modelo “incentivar a las empresas a **idear** alternativas que incluyan la voz de las personas mayores y den solución a las causas identificadas, alistando así el camino para la implementación de prácticas amigables con la edad”. Contempla dos partes: (Fase 3) proyectar ideas y (Fase 4) crear la hoja de ruta.

4.3.2.1 Fase 3: proyectar ideas

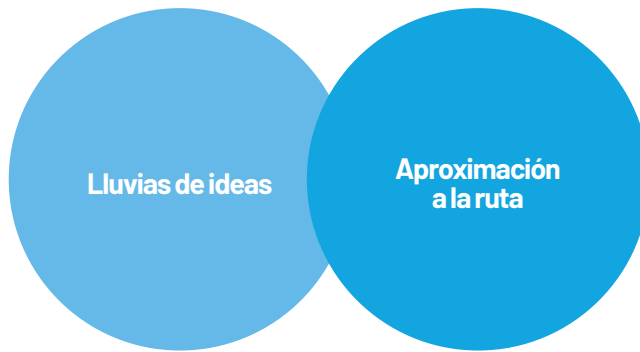


Figura 20. Esferas significativas fase 3: "lluvia de ideas" y "aproximación a la ruta."

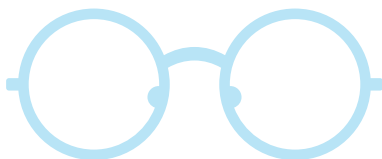
Fuente: Elaboración propia.

En el caso en que se prioricen causas que dificulten la implementación de prácticas amigables con la edad, realizar **lluvia de ideas** permitirá visualizar diversas alternativas de solución.

De igual manera, si se identifican prácticas que pueden ser implementadas sin problema, una lluvia de ideas permitirá tener nociones de qué acciones se requieren para ello. De entre las ideas que surjan, las ideas a seleccionar reflejarán los intereses de la empresa y las personas involucradas en la planificación, desarrollo y evaluación de la misma.

Ya teniendo las ideas, la **aproximación a la ruta** selecciona aquellas que se adoptarán. En ese sentido, esta aproximación tendrá un carácter experimental, buscando testear acciones específicas antes de diseñar una hoja de ruta concluyente.

Una de los criterios a considerar en la elección de acciones a realizar o prácticas a implementar, es que la alternativa pueda ser medida a corto o mediano plazo, a modo de obtener retroalimentaciones tempranas e incorporar mejoras. Alternativamente, se pueden recomendar los siguientes criterios de selección.



- ➔ Recursos tangibles
- ➔ Recursos intangibles
- ➔ Eficiencia
- ➔ Eficacia
- ➔ Prioridades corporativas
- ➔ Prioridades de la Población Objetivo

¡Puedes utilizar otros criterios!

Sólo asegúrate de que se enmarque en un carácter de testeo y experimentación.

Recuerda: Una buena justificación de las acciones, las hace creíbles y duraderas.

En relación a las herramientas sugeridas para facilitar el desarrollo de esta fase, se dispone el Puente de alternativas para el abordaje de causas, y el Puente de alternativas para el abordaje de prácticas. Para la selección de alternativas, se dispone de la Matriz de selección de alternativa de abordaje de causas y la Matriz de selección de alternativa de abordaje de prácticas.

Hemos diferenciado : Prácticas que a priori no representan problemas para ser implementadas, de aquellas prácticas que no han sido implementadas por alguna razón. Estas “prácticas” se extraen directamente del indicador de buenas prácticas. Aquellas prácticas que no muestran dificultad para ser implementadas, pueden precisamente llevarse a la realidad sin necesidad de mayor análisis. Por contrapartida, para aquellas prácticas que no han sido implementadas por alguna razón, se requiere, inicialmente, abordar dicha razón con acciones previas a la implementación de la práctica misma.

Considerando lo anterior, la **aproximación a la Hoja de Ruta** podrá estar conformada por dos tipos de acciones, las que no son mutuamente excluyentes (ver **Figura 21**).



Figura 21. Tipos de acciones que constituyen la aproximación a la Hoja de Ruta.

Fuente: Elaboración propia.

Toolkit fase 3



Se sugiere hacer uso del **puente de alternativas para el abordaje de causas** (Anexo 7.5), del **puente de alternativas para el abordaje de prácticas** (Anexo N°7.7), **la matriz de selección de alternativa** (Anexo 7.8) y la **matriz de selección de práctica** (Anexo 7.9).



Para conocer sobre buenas prácticas:

Fundación Edad & Vida (2021). [La gestión de la edad en las empresas. El envejecimiento de las plantillas](#). Gobierno de España
 Caballero, Eduardo; Linares, Tomasa (2019). [Cómo garantizar un envejecimiento sostenible en el entorno laboral](#). Editorial Ciencias Médicas: La Habana.



Para promover el buen desenvolvimiento de esta fase, se sugiere:

- Asegurar participación de distintos actores clave en la ideación de soluciones: actores con conocimiento e influencia en el uso de recursos, personas mayores, y otras personas de diferentes rangos etarios, géneros y culturas, para así asegurar que todas las alternativas incluyen acciones de cooperación intergeneracional y velen por el respeto a la diversidad.
- Adaptar los criterios de las herramientas sugeridos a aquellos que la Empresa considere pertinentes, procurando velar por la elección de alternativas testeables a corto o mediano plazo.



Para profundizar en metodologías de ideación:

Marsillas, Sara (s.f.). [Experiencia en Design Thinking con Personas Mayores](#). Online, portal designthinking.gal.
 Coworkingfy(enero, 2006.) [Lluvia de ideas: Qué es, cómo hacerla, técnicas de brainstorming, ejemplos y más](#). Online: portal corworkingfy.

Figura 22. Caja de herramientas de apoyo para la aplicación de la fase 3.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.2 Fase 4: Testear ideas y evaluar

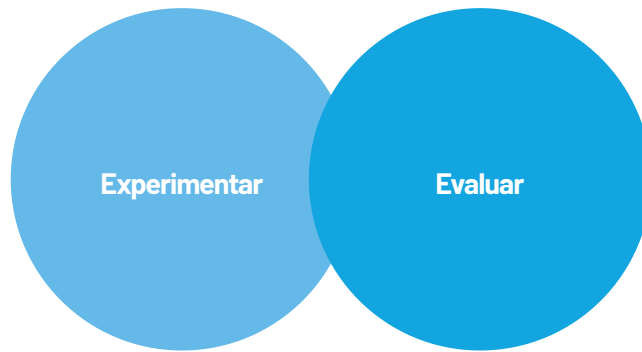


Figura 23. Esferas significativas fase 4: Experimentar y fase 5: Evaluar.

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo priorizado las acciones que conforman la aproximación a la hoja de ruta, esta fase busca dar paso a **experimentar**, generando pequeños ciclos, a modo de validar o no si estas cumplen con los objetivos deseados, pudiendo evaluar su efectividad y/o funcionamiento.

A continuación, se presenta el flujograma de lo descrito respecto a los ciclos de implementación de acciones (ver **Figura 24**).

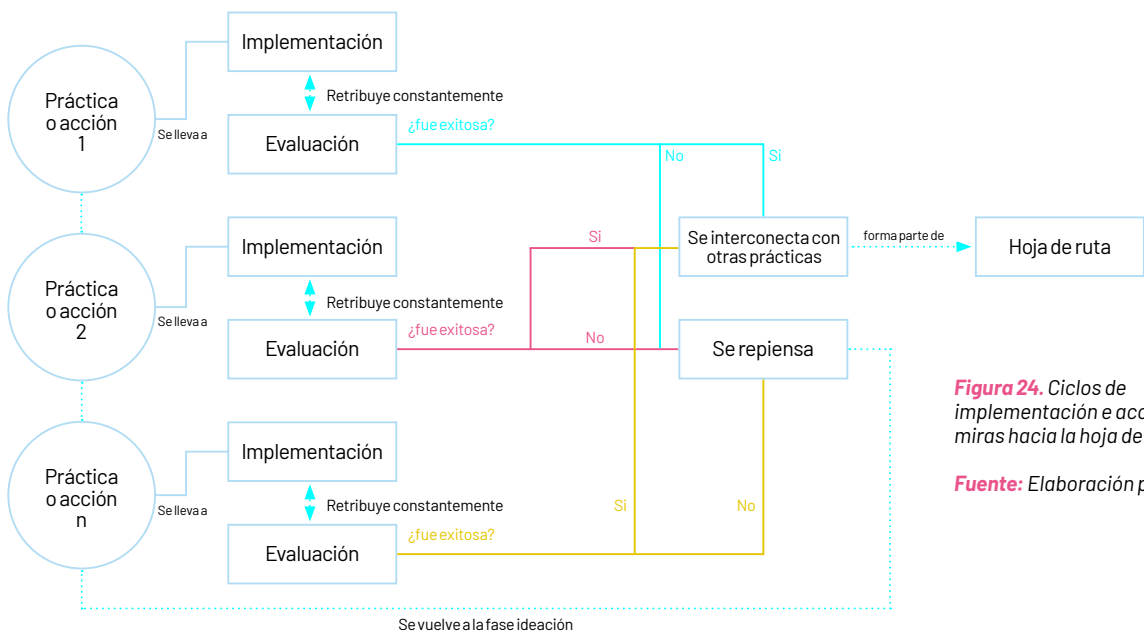


Figura 24. Ciclos de implementación e acciones con miras hacia la hoja de ruta.

Fuente: Elaboración propia.

Durante y posterior a la experimentación/implementación de prácticas o acciones, se debe considerar evaluar su éxito.

Se pueden considerar como parámetros a evaluar:



- ¿Qué nivel de impacto tuvo en la población objetivo la acción?
- ¿Tuvo sentido para la población objetivo?
- ¿Es proporcional el costo versus el beneficio?
- ¿Existe algún resultado no esperado que haya sido positivo?
- ¿Existe alguna externalidad positiva producto de la implementación de la acción?
- ¿Qué posibilidades de mejora se visualizan en caso de volver a implementar?

¡Puedes modificar o sumar todas las preguntas que quieras!

Lo importante es que todas permitan obtener una retroalimentación participativa que posibilite jerarquizar las acciones más exitosas para considerarlas en la futura Hoja de Ruta.

Toolkit fase 4



Con la finalidad de desarrollar un buen proceso de testeo y previa evaluación, se recomienda:

- Considerar la participación de personas mayores en la evaluación, para que sean los mismos beneficiarios quienes den cuenta de qué factores han propiciado buenos resultados y cuáles pueden ser mejorados.
- Estimar una periodicidad constante en la evaluación, a modo de incorporar mejoras antes finalizar la implementación de las acciones.
- Realizar un informe sobre la evaluación indicando las ventajas y desventajas de los resultados.



Documentos que profundizan en procesos de evaluación participativos:

Gallego, Ignacio (2017). [El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa \(MEP\): batería de herramientas metodológicas.](#)

Universidad Complutense de Madrid: España

Centro de Análisis para la Investigación en Innovación (CAIINNO) (s.f.). [Evaluación Participativa.](#) Online.

Figura 25. Caja de herramientas de apoyo para la aplicación de la fase 4.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.3 Fase 5: Crear la Hoja de Ruta

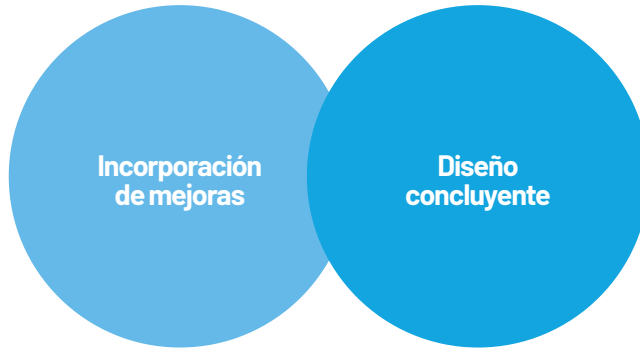


Figura 26. Esferas significativas fase 4: Experimental y fase 5: Evaluar.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la retroalimentación emergente de las esferas de experimentación y evaluación (Fase 4), se puede avanzar hacia la **incorporación de mejoras**, manteniendo aquellas acciones exitosas, y mejorando aquellas que no funcionaron tan bien.

Teniendo identificadas aquellas acciones o prácticas que se quieren mantener, la búsqueda de conexión entre ellas es la que generará una hoja de ruta que tenga sentido, persiguiendo un objetivo claro. Así, define el **diseño concluyente** de la hoja de ruta. La **Figura 27** muestra el flujo hacia la hoja de ruta.

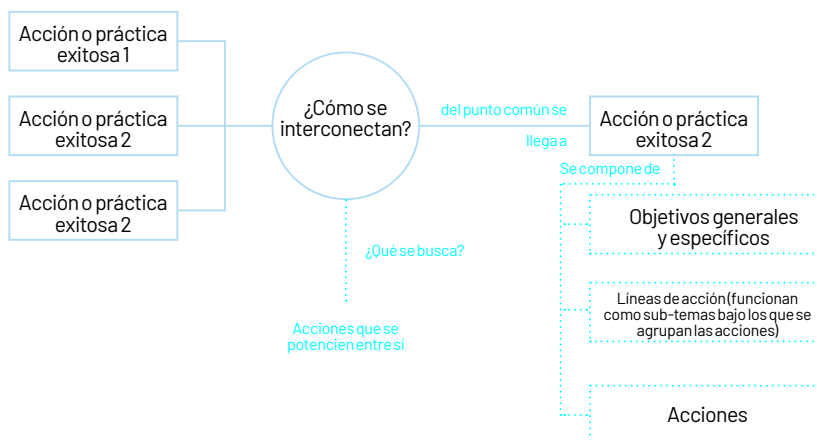


Figura 27. Contribución de acciones exitosas para la hoja de ruta.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 28. Caja de herramientas de apoyo para la aplicación de la fase 5.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Etapa C: Transformar

Esta etapa es el tercer objetivo específico del Modelo para “guiar a las empresas a **transformar** su cultura organizacional a través del testeo y evaluación constante, para así incorporar las acciones y prácticas que mejor se adapten a la población de personas mayores”. Abarca la Fase 6 para llevar la ruta a la acción.


4.3.3.1 Fase 6: Llevar la ruta a la acción





Figura 29. Esferas significativas fase 6: sensibilización estratégica y en ruta.

Fuente: Elaboración propia.

Con una hoja de ruta establecida, debe iniciarse la ejecución. Antes de iniciar la aplicación es recomendable realizar una **sensibilización estratégica** donde se pueden emplear diversas técnicas:

- 

Anunciar la implementación de la Hoja de Ruta, para que así los trabajadores/as estén al tanto del proceso de transformación y lo recepcionen de buena manera.
- 

Promover y concientizar respecto a la necesidad, importancia y beneficios de transitar a convertirse en una Empresa Amigable con la Edad.
- 

Enseñar y capacitar a quienes quieran colaborar tomando responsabilidad en las acciones a emplar en la Hoja de Ruta, pudiendo establecer alianzas estratégicas con diferentes áreas de la empresa y sumar a líderes y representantes como embajadores por la información.

De esta manera, se aumentarán las posibilidades de éxito de la implementación de la hoja de ruta, en tanto existirá un importante nivel de aprobación por parte de los trabajadores/as, lo que generará que sean ellos los sensibilizados quienes hagan lo mismo con sus pares, pudiendo expandir la red de colaboradores de la transformación.

Para la puesta **en marcha** de las acciones y prácticas amigables, es importante considerar el timing, basándose en las calendarizaciones que tiene la empresa a nivel general y sus diferentes áreas particulares. A su vez, con la finalidad de identificar si lo implementado está funcionando y causando el impacto deseado, hay que mantener track de la evaluación.

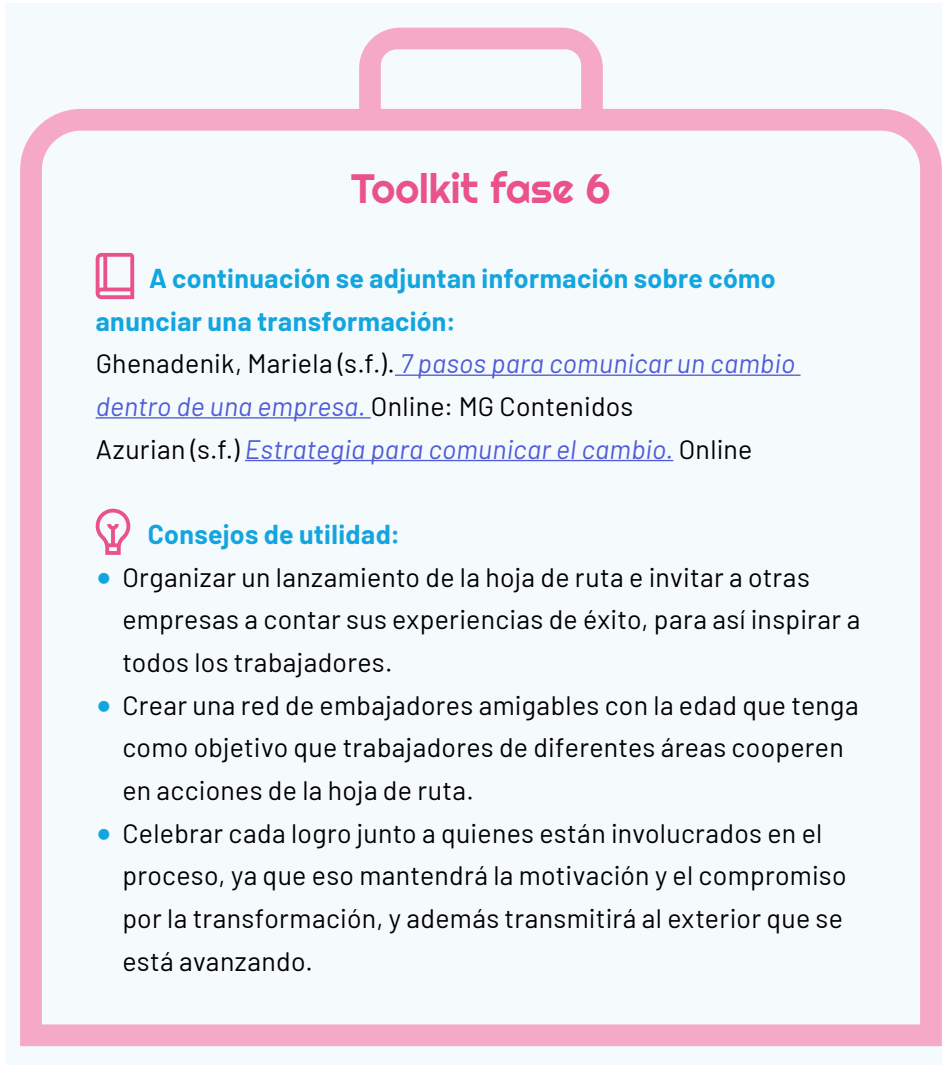


Figura 30. Caja de herramientas de apoyo para la aplicación de la fase 6.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Etapa D: Integrar y expandir

Esta última etapa se enmarca dentro del cuarto **objetivo específico** del Modelo “inspirar a las empresas a **integrar y expandir** su experiencia para despertar el interés en otras empresas y sumarlas a la transformación, avanzando así hacia una sociedad más amigable con la edad”. Se compone de dos fases: (Fase 7) Integrar; y, (Fase 8) Expandir.

4.3.4.1 Fase 7: Integrar



Figura 31. Esferas significativa fase 7: documentar la ruta.

Fuente: Elaboración propia.

A medida que se van obteniendo los resultados de la implementación de la hoja de ruta, se debe **documentar la ruta**, es decir, registrar la información, ya que esto permitirá obtener la sistematización del proceso: Momentos clave de la transformación, es decir, quiénes participaron, quiénes fueron los beneficiarios, cuáles son sus testimonios, qué prácticas tuvieron mayor impacto, etc.

Se sugiere contar con un equipo que se encargue de recopilar información y también de generar contenido audiovisual. Además, se pueden utilizar plataformas digitales para archivar información de forma colectiva, así quienes participan pueden compartir voluntariamente sus experiencias.

Otro aspecto importante a considerar es que debe ser registrado y sistematizado todo aquel **material emergente** del proceso referido a protocolos, manuales, guías, pautas, cuestionarios, guiones, o cualquier otro documento que pueda ser replicado tanto para impulsar la implementación de prácticas amigables dentro de la empresa, como para ser facilitado y puesto a disposición de otras empresas para despertar su interés y sumarlas a la transformación.



Figura 32. Caja de herramientas de apoyo para la aplicación de la fase 7.

Fuente: Elaboración propia.

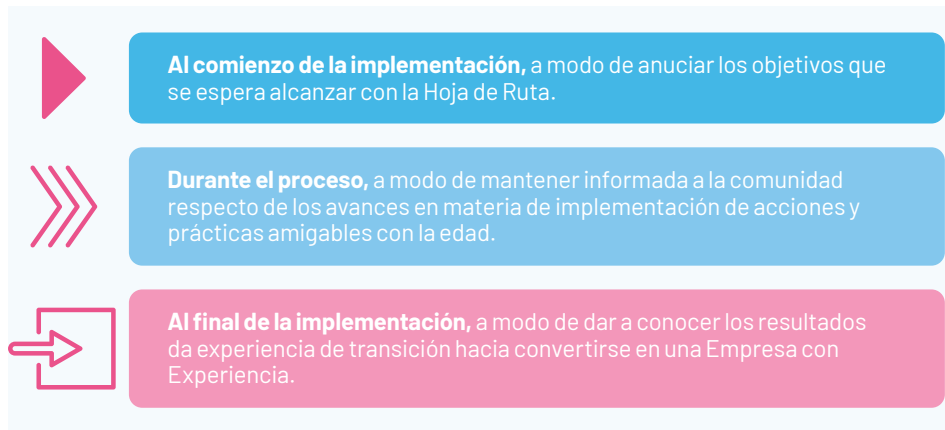
4.3.4.2 Fase 8: Expandir



Figura 33. Esfera significativa fase 8: documentar la ruta.

Fuente: Elaboración propia.

A medida que se va documentando la información emergente de los resultados de la implementación de la hoja de ruta, de manera simultánea y complementaria, se pueden ir difundiendo y visibilizando en diferentes momentos:



Se podrá trascender la innovación, tanto a nivel interno como externo en la empresa. En un nivel interno, se puede difundir la información con aquellas áreas o gerencias relacionadas a recursos humanos tales como calidad de vida, bienestar laboral, personas, y diversidad e inclusión, entre otras, ya que esto, además de dar a conocer lo realizado, puede inspirar a otros actores a implementar prácticas en sus respectivas áreas de trabajo.

A un nivel externo. Es relevante dar a conocer que la empresa ha comenzado un tránsito hacia ser amigable con la edad, posicionándose como líder en materia de gestión de la edad, evidenciando que es posible generar una transformación positiva que beneficie a las personas mayores, y sensibilizará a otras entidades respecto a la importancia que es emprender acciones en el presente para ser empresas del futuro.

Tool kit fase 8



Recuerda considerar los siguientes aspectos:

- Difundir prirse a las personas mayores, sin caer en términos como “abuelos”, “abuelitos (as)”, “tatitas” (ya que no existe relación de parentesco), y en términos diminutivos como viejitos (as) o mal empleados como ancianos (as)..



Consejos de utilidad:

- En relación a lo anterior, a continuación se adjuntan documentos para profundizar en el buen uso de expresiones hacia personas mayores.

Bozanic, Agnieszka (s.f.). [Escribir sin edadismo, escribir con Geroactivismo. Guía de estilo para comunicar de forma responsable, objetiva y realista sobre las personas mayores en Chile](#). Fundación Geroactivismo: Chile.

- Ministerio de Salud (Minsal)(s.f.). [Nuevas expresiones para referirse a las Personas Mayores](#). Subsecretaría de Salud Pública, División de Prevención y Control de Enfermedades, Departamento de Ciclo Vital: Santiago, Chile. rocurando no caer en la utilización de edadismos. Prestar atención en cómo referencia.

Figura 34. Caja de herramientas de apoyo para la aplicación de la fase 8.

Fuente: Elaboración propia.

5 Consideraciones para el éxito de este modelo

“Sabemos que el futuro es humano, digital y plateado, y la economía plateada será clave para la innovación, la creación de nuevos empleos y el crecimiento económico”

ANA CASTILLO LESKA – MASATO OKUMURA

iAnticípate!

Nuestras sociedades están envejeciendo progresivamente y el número de personas con 60 años o más va a incrementar de manera significativa. Lo que también conlleva un futuro con una fuerza laboral envejecida.

Es de **suma importancia entender la urgencia de iniciar el camino hacia ser una empresa amigable con la edad**. Comprender los desafíos y las oportunidades de la longevidad y los estilos de vida generacionales desde ya representa una oportunidad para innovar al interior de las organizaciones.

Así, se garantiza el cambio de mirada hacia el segmento 60+, y se permite actuar oportunamente, evitando que se convierta en un problema ¡hazlo antes de que el mercado te obligue a ello!

Abandona viejismos y visiones edadistas

Los principios del modelo buscan lograr que se tenga una visión sobre las personas mayores que abandone prejuicios y estereotipos. El edadismo impide abordar respuestas adecuadas al desafío del envejecimiento de la población, ya que sesga

la percepción sobre el envejecimiento, limitando las prácticas y políticas que se pueden desarrollar al interior de las organizaciones.

El enfoque adecuado incorpora la valoración por las habilidades y experiencia de las personas mayores.

El futuro es intergeneracional

En el futuro, se espera que hasta cuatro generaciones se encuentren dentro de las organizaciones. Por ello, la promoción del trabajo intergeneracional e inclusivo es esencial, puesto que permite generar experiencias y conocimientos enriquecedores para todos/as. De esta manera construimos sociedades más justas, empáticas e innovadoras.

Recoge la voz de las personas mayores.

La consideración de las personas mayores en el desarrollo de actividades/ prácticas que abordan a este segmento etario es crucial para el éxito de las mismas. El llamado a las empresas que decidan iniciar este camino, es a convertirse en agentes de cambio activo para nuestra sociedad, recogiendo y transmitiendo no solo el interés a otras organizaciones, dando cuenta de sus resultados y del proceso de transformación vivido de modo de nutrir este Modelo en base a realidades concretas y situadas.

6 Bibliografía

- Ali, M., Yin, L., y Kulik, C. (2014). Junta edad y género diversidad: una prueba de predicción lineal y curvilínea competitiva. *Jones Journal of Business Ethics*, 125, 497-512. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1930-9>.
- Alvarado, A. y Salazar, A. (2014). Análisis del concepto de envejecimiento. *Gerokomos*, 25(2), 57-62. <https://dx.doi.org/10.4321/S1134-928X2014000200002>
- Álvarez-Aros, E. y Bernal-Torres, C. (2017). Modelo de innovación abierta: énfasis en el potencial humano. *Información tecnológica*, 28(1), 65-76.
- Arias, S. y de Arias, M. (2011). Evaluar los aprendizajes: un enfoque innovador. *Educere*, 15(51), 357-368. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35621559006>
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2021). *Informe de la Experta Independiente sobre el disfrute de todos los derechos humanos por las personas de edad*, Claudia Mahler. https://www.gerontologia.org/portal/archivosUpload/uploadManual/A_HRC_48_53_S.pdf
- Barone, E., (2020). Hacia una sociedad longeva sostenible: instrumentalizando la intergeneracionalidad y el diseño centrado en la persona, *Esic Market Economics and Business Journal*, 52(2), 427-449. Doi: 10.7200/esicm.169.0522.3
- Calvillo, A. (2018). *Propuesta de intervención al modelo de acompañamiento de Tierra Nueva para formar empresas en economía social*. [Tesis postgrado, Universidad Iberoamericana Puebla]. <http://hdl.handle.net/20.500.11777/3558>
- Cambero Rivero, S. (2019). Gestión de la edad en las ENL en Extremadura: la "huella generacional". *Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 16, 31. <https://doi.org/10.5944/comunitania.16.2>
- Cambero, 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.

- Ministerio de Desarrollo Social (2017). Encuesta de caracterización socioeconómica nacional (CASEN). Chile. <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-2017>
- CEPAL, N. (2020). *Perspectivas de la población mundial 2019: metodología de las Naciones Unidas para las estimaciones y proyecciones de población*. Población y Desarrollo 132, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.
- Ciulli, G., 2017. *El espacio laboral*. México: Revista de Ciencias Sociales.
- Cortés, F., De Tezanos-Pinto, P., Helsper, E., Lay, S., Manzi, J., y Novoa, C., 2020. ¿Se ha reducido la brecha digital en Chile? Diferencias entre acceso, uso y factores asociados al empleo de Internet. *Midevidencias*, 22, 1-6. <https://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2020/08/MIDevidencias-N22.pdf>
- Cotrina I., García L., y Salazar, K. (2020). *Aplicación de las metodologías ágiles Design Thinking y Lean Startup para diseñar un modelo de negocio Canvas que permita facilitar la incorporación del adulto mayor al mercado laboral formal privado*. [Tesis pregrado, Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica de Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18577>
- Cruz, M. (2019). *Influencia de las relaciones intergeneracionales en el desarrollo organizacional de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila*. [Tesis pregrado, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas]. <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/12125/Tesis%20de%20sociologia%20%20Laura%20Cruz%20lista%20para%20entregar%2010-6-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz Hurtado, A., Pérez Villar, J., y Ortega Expósito, T. (2020). Relaciones intergeneracionales para un envejecimiento activo y satisfactorio. *Novedades en Población*, Número Especial, 91-104. <http://www.novpob.uh.cu/index.php/NovPob/article/view/445>
- ESE Business School, Universidad de Los Andes. 2019. *Situación Laboral de los adultos mayores en Chile*. Tema de análisis, N°28, Santiago: Centro de Estudios Financieros. https://www.ese.cl/ese/site/artic/20191115/asocfile/20191115120445/tema_an_lisis_n28.pdf
- Fundación Casa de la Paz, (2020). *Guías Chile de Derechos humanos y Empresas. Personas Mayores*. [online] Santiago de Chile: Fundación Casa de la Paz, 1-140. <https://ddhh.minjusticia.gob.cl/media/2020/02/GuiaChile-DDHH-y-personas-mayores.pdf>
- Garavaglia, E., Marcaletti, F., & Iñiguez-Berrozpe, T. (2020). Action Research in Age Management: The Quality of Ageing at Work Model. *Work, Aging and Retirement*, XX(Xx), 1-13. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa025>
- Garavaglia, E., Marcaletti, F., 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>


- García, M. y de la Garza, M. (2021). Desarrollo y validación de la escala de conflicto intergeneracional en las organizaciones. *PSICUMEX*, (11), 1-33. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v11i2.401>
- 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>
- IE Foundation (2021). *Resumen ejecutivo. Intergeneracionalidad: oportunidades de innovación para la empresa y la sociedad*. Editorial. https://iewomen.blogs.ie.edu/files/2021/06/IE_RESUMEN.pdf
- Ilzarbe, L., Tanco, M., Viles, E. y Álvarez, MARÍA. M. J. (2007). El diseño de experimentos como herramienta para la mejora de los procesos. Aplicación de la metodología al caso de una catapulta. *Tecnura*, 10(20),127-138. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257021012011>
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos (2008). *Herramientas básicas para integrar la perspectiva de género en organizaciones que trabajan derechos humanos*. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/25753.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2018). *Síntesis de resultados total país: Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050*. https://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine_estimaciones-y-proyecciones-de-poblaci%C3%B3n-1992-2050-base-2017_s%C3%ADntesis.pdf?sfvrsn=c623983e_6
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2019). *Anuario de Estadísticas Vitales 2019: Periodo de información 2019*. Santiago de Chile https://www.ine.cl/docs/default-source/nacimientos-matrimonios-y-defunciones/publicaciones-y-anuarios/anuarios-de-estad%C3%ADsticas-vitales/anuario-de-estad%C3%ADsticas-vitales-2019.pdf?sfvrsn=97729b7b_5
- Libres & Iguales Naciones Unidas (2017). *Normas Internacionales de Derechos Humanos y orientación sexual e identidad de género*. <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/05/Intrenational-Human-Rights-Factsheet-Esp.pdf>
- Lizama, C. (2020). Conceptualización de Trastornos del Espectro Autista (TEA) en madres cuidadoras y estrategias familiares de reducción de dependencia en Santiago de Chile. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*, 12(2), 107-129. Doi: 10.17151/rlef.2020.12.2.7
- Mendizábal, M. R. L. (2018). Envejecimiento activo: un cambio de paradigma sobre el envejecimiento y la vejez. *Aula abierta*, 47(1), 45-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6292831>
- Macías, C. y Reyes, V. (2020). Emprendimiento colectivo juvenil en clave de economía social como una herramienta para la prevención de la violencia. *DIXI* 31, 1-47. <https://doi.org/10.16925/2357-5891.2020.01.03>
- 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>

- Mahecha Guzmán, M., y Silva Urrera, E. L. (2019) *Modelo organizacional saludable una oportunidad para entender la complejidad como nuevo paradigma del mercado laboral*. Congreso Ecosistemas y plataformas que promueven la empleabilidad – Oportunidades de innovación. <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/22731/MahechaGuzmanMonicaSilvaUrreaEvelinLizeth2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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>
- Mazo M., y Cortés, M. (2020). Propuesta de modelo de desarrollo del turismo senior, a partir de la percepción de los actores sociales involucrados. El caso de Tabasco, México. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(1), 83–99. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2020.18.005>
- Miranda, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. *Investigación Administrativa*, 44(116), 81–93. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044959005>
- 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>
- Naciones Unidas (2015). Declaración Universal de los Derechos Humanos. https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf
- 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>
- Neira, J., (2019). *El aprendizaje intergeneracional en las pymes*. [Tesis de especialización, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires]. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1842_NeiraOdarJM.pdf
- Observatorio del Envejecimiento (2021). ¿Está Chile preparado para envejecer?. Observatorio del Envejecimiento para un Chile con Futuro. <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2021/03/Reporte-¿Está-Chile-preparado-para-envejecer-v7.pdf>
- OEA, A. G. (2015). Convención Interamericana sobre la protección de los derechos humanos de las personas mayores. http://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados_multilaterales_interamericanos_a-70_derechos_humanos_personas_mayores.pdf
- Oude Mulders, J., Henkens, K., & Van Dalen, H.P. (2018). How do employers respond to an aging workforce? Evidence from surveys among employers, 2009–2017. In S.J. Czaja, J. Sharit, J. James, & J. Grosch (Eds.), *Current and Emerging Trends in Aging and Work*. Springer. https://www.researchgate.net/publication/329371819_How_do_Employers_Respond_to_an_Aging_Workforce_Evidence_from_Surveys_Among_Employers_2009-2017

- Pérez, Jesus. (1993). Nvejecimiento y trabajo: Gestión de la edad".
 Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, España. https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp_367.pdf/f8b70a34-71ab-485d-ac08-a611e362816e
- Pérez, R. (2005). Adultos Mayores: Participación e Inclusión Social. Un recorrido de once años en extensión universitaria. https://www.gerontologia.org/portal/archivosUpload/concursoRLG/organizaciones/Adultos_Mayores_Participacion_e_Inclusion_Social.pdf
- 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>
- Rodríguez, M. C., y Vidal, C. (2015). Solidaridad intergeneracional: jóvenes y adultos mayores en estrecha colaboración. *Prospectiva. Revista de trabajo social e intervención social*, 261-278.
- Rodríguez, D. y Quezada, S. (2007). Cultura en las organizaciones del Tercer Sector. *Revista española del tercer sector*, (6), 121-152.
- Romero, X. y Dulcey-Ruiz, E. (2012). *Reflexiones sobre envejecimiento, vejez y género*. <https://gerontologia.org/portal/archivosUpload/uploadManual/RLG-Reflexiones-sobre-envejecimiento-vejez-y-genero.pdf>
- Sánchez, L., Díaz, P. y Amortegui, A. (2021). *Mejoramiento del modelo de emprendimiento sostenible de la empresa Dreamingactino: una nueva línea de negocio para la creación de valor*. [Tesis de postgrado, Universidad EAN, Colombia]. <http://hdl.handle.net/10882/11397>
- Sánchez, Á., Vela, M. J., Pérez, M. Y de Luis, P. (2007). Flexibilidad e innovación: el efecto moderador de la cooperación. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16(4), 66-88.
- SENAMA (s.f.) *Servicio Nacional del Adulto Mayor*. <http://www.senama.gob.cl/servicio-nacional-del-adulto-mayor>
- SeniorLab UC. (2022). *Diagnóstico metropolitano de inserción y situación laboral de personas mayores en las empresas*. Editorial o.inc
- 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>
- Tapella, E. (2007) El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario", Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

- Trinchet Varela, C., Trinchet Soler, R., Chacón, A. y Méndez, G. (2008). La experimentación: paso final y determinante para validar el proceso de investigación científica en medicina. *Acimed*, 18(6).
- UC y Caja los Andes. 2020. *Chile y sus mayores: V Encuesta de Calidad de vida de la Vejez*. Resultados de encuesta, Santiago: UC - Caja los Andes. <https://www.cajalosandes.cl/cs/groups/public/documents/document/cmvez/ltiw/~edisp/chile-mayores-20202.pdf>
- Unión Europea (2013). Decisión nº 940/2011/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de septiembre de 2011, sobre el Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional (2012). *Diario Oficial de la Unión Europea L*, 246(23), 5-10.
- 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>
- Vargas, K. (2008). Diversidad Cultural: Revisión de conceptos y estrategias. *Universitat Pompeu Fabra*. https://cultura.gencat.cat/web/content/sscc/gt/arxiu_gt/diversidad_cultural_conceptos_estrategias.pdf
- Vargas R. y Méndez O. (2020). *Planeación Estratégica orientada a Fortalecer el modelo de emprendimiento social en agricultura urbana de la Fundación Mujeres Empresarias Marie Poussepin*. [Tesis de posgrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios de Colombia]. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/11665/5/TE.GS_VargasRuth-MendezOswaldo_2020.pdf
- Vera, H. I. (2020). *El impacto de la tecnología disruptiva de la Cuarta Revolución Industrial en el mercado laboral y el rol de la diplomacia peruana* [Tesis de postgrado, Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar]. <http://repositorio.adp.edu.pe/handle/ADP/134>
- 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>
- Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121), 47–67.

7 Anexos: Material metodológico complementario para la aplicación del Modelo

Los anexos contenido acá, son los que se mencionan dentro de los Toolkits presentes al final de la descripción de cada fase graficados con el símbolo  (llave), representación de aquel material metodológico útil para ajustar a la cultura organizacional de cada empresa y facilitar la aplicación de cada Etapa y fase del Modelo.

7.1 Indicador de buenas prácticas

Cuestionario para conocer qué tan amigable es nuestra empresa con la edad

Estimado/a encargado/a de RRHH, Gestión de personas o Inclusión:

La sugerencia de uso del siguiente cuestionario se enmarca dentro de la aplicación de la fase 1: levantar información, particularmente en la esfera chequeo previo, ya que su objetivo de carácter diagnóstico es conocer qué tan amigable es la empresa con la edad. En este sentido, su carácter no es punitivo, sino por el contrario, busca identificar oportunidades de trabajo para generar espacios intergeneracionales en los que se valore la diferencia. El modo de uso de esta herramienta consiste en los siguientes pasos:

Paso 1: Lea cada una de las afirmaciones y asigne un punto en caso de que en su empresa se realice esta práctica y cero puntos en el caso en el que no se lleve a cabo. Recuerde que si desconoce la información es mejor consultar a sus jefaturas o a quién estime puede conocer esta información, antes de asumir una respuesta.

Paso 2: Sume el puntaje obtenido en cada eje y evalúe su situación de acuerdo al modo de análisis que se ofrece más abajo.

En su empresa...

Eje de inserción laboral		
1		El personal encargado de los procesos de reclutamiento está capacitado (o en vías de) para realizar la selección de personal sin sesgos edadistas.
2		Se revisan las ofertas de empleo y las vías de difusión para que no existan barreras asociadas a la edad (por ejemplo, publicación solo en medios digitales, rango de edad requerido, etc.)
3		Se establece una cuota mínima de personas mayores en la empresa.

Tabla 1. Indicador de buenas prácticas.

Fuente: Elaboración propia.

4	Se fomenta intencionadamente que en todas las áreas de trabajo haya personas de todas las edades
5	Se generan programas de inducción para personas mayores que se incorporan a las empresas

Eje de seguimiento y acompañamiento 60+

1	Se tienen registros sobre el número de personas mayores de la organización
2	Se consulta de manera regular a trabajadores mayores respecto a su experiencia en la empresa, diagnosticando sus necesidades y elementos a mejorar.
3	Existen vías para que trabajadores/as puedan dar cuenta de situaciones de discriminación por edad.
4	Se cuenta con una sistematización de situaciones de discriminación por edad.
5	Se realizan charlas u otras instancias sobre la importancia de la no discriminación, igualdad de oportunidades y buen trato en espacios laborales intergeneracionales.
6	Se busca que no exista discriminación en los salarios según la edad de la persona.
7	Se cuenta con un comité o agrupación de personas mayores (mesa 60+, embajadores/as, etc.).
8	Se generan instancias de reconocimiento a personas mayores por su trayectoria y/o desempeño.

Eje de bienestar laboral e individual

1	Se ofrecen programas de capacitación y actualización de conocimientos, con foco en el aprendizaje de personas mayores, según las necesidades que demande este grupo etario.
2	Se brindan oportunidades de ascenso y promoción a trabajadores de 60 años o más.
3	Se desarrollan mentorías cruzadas entre trabajadores mayores y otros más jóvenes
4	La empresa genera instancias recreativas de interacción y fomento de la comunidad, con foco en lo intergeneracional
5	Se hacen evaluaciones del puesto de trabajo de personas mayores para buscar adecuaciones si es que estas lo necesitan.
6	En caso de ser necesario, se da la posibilidad a personas mayores de hacer más flexible su jornada laboral y/o contar con más permisos.
7	Se da la posibilidad a trabajadores mayores que teletrabajen cuando su ocupación lo permita.
8	En caso de ser necesario, se adecúa el mobiliario para las personas mayores según sus requerimientos (por ejemplo, instalando sillas ergonómicas).
9	Se informa respecto de los desafíos físicos, cognitivos y emocionales involucrados en el envejecimiento, que podrían afectar el desempeño laboral.
10	Existe una infraestructura amigable para posibles condiciones de salud de personas mayores (accesibilidad de baños, ascensores, etc.)
11	Se cuenta con convenios y beneficios pensados en personas mayores
12	Se generan espacios de apoyo para el intraemprendimiento

Eje de retiro del mercado laboral

1	Existen procesos consultivos hacia quienes están en edad de jubilarse con la finalidad de conocer si querrán hacerlo o no.
2	En caso que el trabajador mayor manifieste querer retirarse del mercado laboral, se le ofrece reducir paulatinamente su horario de trabajo.
3	Existe un proceso de acompañamiento en el que los trabajadores que han decidido jubilarse son asesorados financieramente.
4	Se informa y educa, con antelación a los 60 años, respecto de los desafíos sociales y emocionales, asociados al retiro del mercado laboral como parte del ciclo de vida.
5	Al momento de abandonar la empresa, existe un hito que da cierre a los años de trayectoria laboral y sus logros.
6	Se dan a conocer oportunidades que reemplacen el trabajo, luego del retiro del mercado laboral.

Eje de construcción de comunidad tras el retiro

1	Existen instancias para que las personas mayores jubiladas puedan seguir vinculadas a su empresa.
2	Las personas mayores jubiladas siguen siendo consideradas en actividades importantes de la empresa.
3	Las personas jubiladas son invitadas a dar charlas sobre temáticas que dominan dada su gran experiencia.
4	Las personas jubiladas pueden mantener convenios y beneficios que tenían como trabajadores.

7.1.1 Modo de análisis

En lo que guarda relación con el método de análisis de resultados, cada una de las prácticas realizadas tiene una puntuación de un punto, y el total del puntaje se desprende del conjunto de prácticas implementadas en la empresa. Sin embargo, este indicador debe analizarse por eje y no como la suma total de las 35 prácticas, por dos motivos. El primero, dada la diferencia del número de prácticas en cada uno de los ejes, existe un número máximo y mínimo diferenciado. El segundo, porque el objetivo de este indicador más que cuantificar, busca comprender las oportunidades de desarrollo y trabajo en las empresas.

Con todo, la **Tabla 2** muestra la puntuación mínima y máxima de cada uno de los ejes, y la recomendación de calificación de las puntuaciones por eje.

<i>Dimensión</i>	<i>Puntaje mínimo</i>	<i>Puntaje máximo</i>	<i>Calificación recomendada</i>
Eje de inserción laboral	0	5	0 a 1: Iniciando 2 a 3: Avanzando 4 a 5: Logrando
Eje de seguimiento y acompañamiento 60+	0	8	0 a 2: Iniciando 3 a 5: Avanzando 6 a 8: Logrando
Eje de bienestar laboral e individual	0	12	0 a 3: Iniciando 4 a 7: Avanzado 8 a 12: Logrando
Eje del retiro del mercado laboral	0	6	0 a 1: Iniciando 2 a 3: Avanzando 4 a 6: Logrando
Eje de construcción de comunidad tras el retiro	0	4	0 a 1: Iniciando 2 a 3: Avanzando 4: Logrando

Tabla 2. Puntaje mínimo y máximo de cada uno de los ejes del Indicador de Buenas Prácticas y calificación de los resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el significado de cada una de estas clasificaciones se aprecia en la

Figura 35.

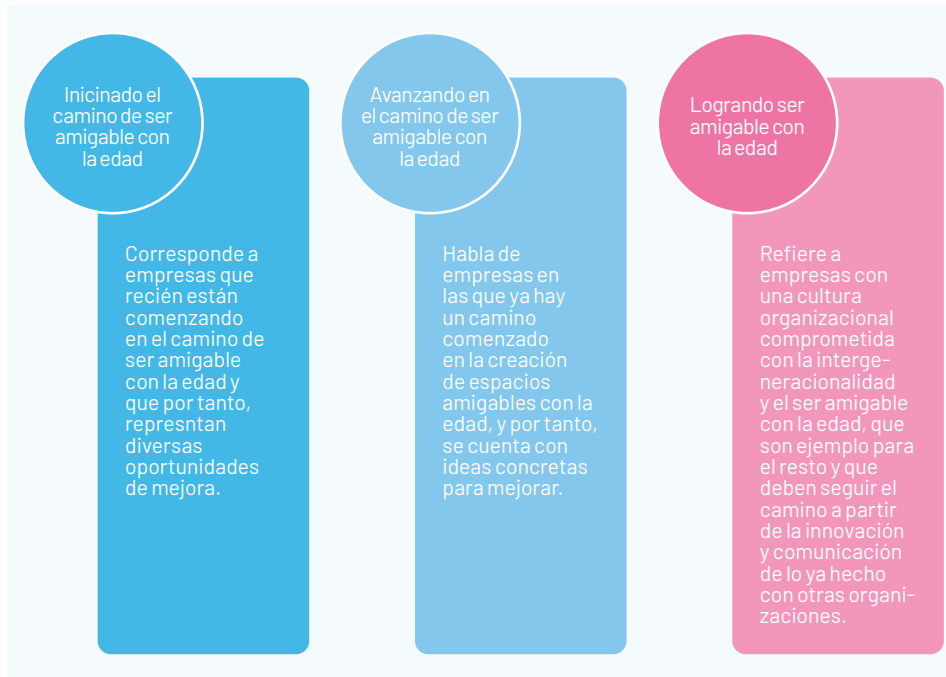


Figura 35. Significado de la calificación sugerida de niveles del Indicador de Buenas Prácticas para la construcción de empresas amigables con la edad.

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Cuadro de causas y efectos

Este cuadro se enmarca dentro de la sugerencia de uso de la **Fase 1: Levantar información**, específicamente en la esfera **backstage instrumental**. Su objetivo es ordenar los hallazgos obtenidos del levantamiento de información participativa en una lógica de causalidad, para así identificar si existen causas que estén dificultando la implementación de prácticas amigables, y cuáles son los efectos que puede traer la ausencia de las prácticas, tanto para personas mayores como para la empresa. A continuación se desprende un **“paso a paso”** de cómo hacer uso del cuadro

Paso 1: Con la información obtenida en el Indicador de buenas prácticas, traspasa a la primera columna de la izquierda todas aquellas prácticas que no han sido implementadas por la Empresa. Encontrarás separaciones por ejes, a modo de visualizar dónde existen mayores oportunidades de mejora.

Paso 2: Con la información obtenida del levantamiento de información complementario, responde a la pregunta de la segunda columna con una respuesta cerrada (sí o no).

Paso 3: Para las prácticas en las que contestaste “sí”, responde la pregunta de la tercera columna. Procura ser lo más detallado/a posible en las causas que están dificultando la implementación, ya que posteriormente permitirá realizar un buen análisis.



Ejemplos de causas pueden ser:

Bajo nivel de esfuerzos que se realizan para incrementar el bienestar laboral de los trabajadores; inexistente comunicación intergeneracional; bajo nivel de recursos disponibles para disminuir las horas de trabajo de una persona mayor por el mismo salario, etc.

Paso 4: Independiente de la existencia causas que estén dificultando la implementación, responde la pregunta de la cuarta columna, dando cuenta de los efectos que trae la ausencia de la práctica amigable para la población objetivo y para la empresa.



Ejemplos de efectos pueden ser:

Disminución del compromiso empresarial, debilitación del sentido de pertenencia, problemas de convivencia intergeneracionales, disminución de los incentivos para proyectarse en la empresa, insatisfacción laboral, disminución del rendimiento, etc.

Prácticas Amigables no implementadas	¿Existen causas que estén dificultando su implementación?	En caso de que sí, ¿Cuáles son las causas que dificultan la implementación? (Respuesta abierta)	En caso de que sí, ¿Cuáles son las causas que dificultan la implementación? (Respuesta abierta)
Eje de inserción laboral			
(Práctica 1)			
(Práctica 2)			
Etc...			
Eje de seguimiento y acompañamiento 60+			
(Práctica 1)			
(Práctica 2)			
Etc...			
Eje de bienestar laboral e individual			
(Práctica 1)			
(Práctica 2)			
Etc...			
Eje de retiro del mercado laboral			
(Práctica 1)			
(Práctica 2)			
Etc...			
Eje de construcción de comunidad tras el retiro			
(Práctica 1)			
(Práctica 2)			
Etc...			

Tabla 3. Cuadro de causas y efectos.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.1 Planilla de prácticas amigables no implementadas con causas que dificulten su implementación.

Tras haber completado el **cuadro de causas y efectos**, a modo de ordenar la información, transcribe los resultados referidos únicamente a aquellas **prácticas que presentan causas que dificulten su implementación** en la empresa.

<i>Prácticas Amigables no implementadas</i>	<i>CAUSAS que dificultarían la implementación en la empresa</i>	<i>EFFECTOS de su no implementación en personas mayores y la empresa</i>
Eje de inserción laboral		
(Práctica 1)		
(Práctica 2)		
Etc...		
Eje de seguimiento y acompañamiento 60+		
(Práctica 1)		
(Práctica 2)		
Etc...		
Eje de bienestar laboral e individual		
(Práctica 1)		
(Práctica 2)		
Etc...		
Eje de retiro del mercado laboral		
(Práctica 1)		
(Práctica 2)		
Etc...		
Eje de construcción de comunidad tras el retiro		
(Práctica 1)		
(Práctica 2)		
Etc...		

Tabla 4. Planilla de prácticas amigables no implementadas con causas que dificultan su implementación.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2 Planilla de prácticas amigables no implementadas sin causas que dificulten su puesta en marcha

Tras haber completado el **cuadro de causas y efectos**, transcribe los resultados referidos únicamente a aquellas **prácticas que no presentan causas que dificulten su implementación** en la empresa. Tal como se mencionó anteriormente, a pesar de no presentar dificultades, el hecho de no estar implementadas puede estar generando efectos negativos tanto en personas mayores como en la empresa.

Prácticas Amigables no implementadas que no presentan dificultades de implementación	EFFECTOS de su no implementación en personas mayores y en la empresa
Eje de inserción laboral	
(Práctica 1)	
(Práctica 2)	
Etc...	
Eje de seguimiento y acompañamiento 60+	
(Práctica 1)	
(Práctica 2)	
Etc...	
Eje de bienestar laboral e individual	
(Práctica 1)	
(Práctica 2)	
Etc...	
Eje de retiro del mercado laboral	
(Práctica 1)	
(Práctica 2)	
Etc...	
Eje de construcción de comunidad tras el retiro	
(Práctica 1)	
(Práctica 2)	
Etc...	

Tabla 5. Planilla de prácticas amigables no implementadas sin causas que dificulten su puesta en marcha.

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Cuadro resumen analítico

Este cuadro se enmarca dentro de la sugerencia de uso de la **Fase 2: comprender el desafío**, particularmente en la esfera del **análisis participativo**. Su objetivo es poder examinar la **planilla de prácticas amigables no implementadas con causas que dificulten su implementación (ver 5.2.1)**, para así realizar una síntesis bajo una lógica de causal que interrelacione causas entre sí y efectos entre sí. A continuación se detalla el modo de uso:

Paso 1: A partir de la información sobre **las causas que dificultan la implementación de prácticas amigables en la empresa (ver Tabla 4)**, establece relaciones y agrúpalas, identificando si existen causas que se repiten, visualizando si se distinguen entre sí, o se correlacionan. Luego transcribe las causas ya analizadas a la última fila del cuadro **“Causas”**.

Paso 2: A partir de la información sobre **los efectos de la no implementación de prácticas (Tabla 5)**, establece relaciones, identificando si existen efectos que se repiten, se asemejen, se distinguen entre sí, o se correlacionan. Luego transcribe las causas ya analizadas a la primera fila del cuadro **“Efectos”**.

Efectos

(Efecto 1)	(Efecto 2)	(Efecto 3)	(Efecto 4)	Etc.
------------	------------	------------	------------	------

Problema:
Existen dificultades para la implementación de ciertas prácticas amigables con la edad en la empresa.

(Causa 1)	(Causa 2)	(Causa 3)	(Causa 4)	Etc.
-----------	-----------	-----------	-----------	------

Tabla 6. Cuadro resumen analítico.

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Matriz de priorización de causas

Esta matriz se enmarca dentro de la sugerencia de uso de la **Fase 2: comprender el desafío**, particularmente en la esfera de la **priorización de desafíos**. Su objetivo es trabajar en base a la información obtenida del **cuadro resumen analítico (ver Tabla 6)** para definir cuáles de las causas que dificultan la implementación de prácticas amigables pueden ser realísticamente abordadas, es decir, se pueden idear alternativas de solución para ellas, en base al balance entre las dimensiones urgencia y umbral de acción. A continuación se detalla el modo de uso:

Paso 1: A partir de la información del cuadro resumen analítico, transcribe las causas y efectos en la primera y segunda columna (ver Tabla 7). Puedes añadir más filas abajo según la cantidad de estos.

Paso 2: Define la cantidad de personas afectadas por cada efecto y establece una ponderación para cada uno según los niveles: bajo, medio y alto. Luego, asigna un puntaje en la tercera columna.

Para lo anterior, se puede utilizar la siguiente tabla de manera referencial:

Niveles	Puntajes
Alto	5 a 6
Medio	3 a 4
Bajo	1 a 2
Nulo	0

Se dejan rangos entre los puntajes debido a que pueden existir diferencias entre los mismos niveles, los que dependerán de los criterios que cada empresa decida para cada nivel (por ej., si tengo una empresa de 1000 trabajadores, se puede definir un nivel “alto”, para aquellos efectos que afecten a más del 50% de los y las trabajadores/as, esto es, a más de 500 personas). Dado que es sólo una referencia, la matriz puede ser modificada en base a los criterios que se estimen convenientes.

Paso 3: Define el nivel de afectación en las personas por cada efecto, es decir, que tanto les impacta esto a nivel laboral e individual y si ha sido acumulativo a través del tiempo. Para cada efecto, igualmente asigna un nivel y luego su respectivo puntaje en la cuarta columna (por ej. Si la persona afectada no puede realizar sus tareas, puedo asignar un nivel “alto”, no obstante, si el efecto no interfiere en las labores diarias de las personas, puedo asignarle al efecto u nivel “nulo”).

Paso 4: Define el nivel de recursos disponibles para abordar cada causa, tanto tangibles como intangibles, puedes enlistarlo primero, luego de comparar, asignar niveles y sus respectivos puntajes en la quinta columna.

Paso 5: Define el nivel de parámetros internos o externos que facilitan el abordaje de las causas, tales como pilares, principios o políticas empresariales, o acuerdos y compromisos externos. También puede ser el caso de que existan parámetros que dificulten la acción, por lo que el nivel de facilidad sería bajo o nulo. Asigna niveles y luego puntajes en la sexta columna.

Paso 6: Suma los puntajes de cada grupo de causas y efectos de manera horizontal, es decir de izquierda a derecha. Luego compara los puntajes y revisa si estos te hacen sentido o si existen ponderaciones por modificar. Con los puntajes listos, identifica aquellas causas de mayor puntaje y selecciona cuántas de ellas priorizarás (1 o más de una).

Efectos	Efectos	(Efecto 3)		Etc.		Total
		Nivel de personas afectadas	Nivel de afectación en personas afectadas	Nivel de recursos disponibles para su abordaje	Nivel de parámetros internos o externos que facilitan el abordaje	
(Causa 1)	(Efecto 1)	Ej: Alto (4)				
(Causa 2)	(Efecto 2)					
(Causa 3)	(Efecto 3)					
(Causa 4)	(Efecto 4)					
Etc...	Etc...					

Tabla 7. Matriz de priorización de causas.

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Matriz de priorización de prácticas

Esta matriz se enmarca dentro de la sugerencia de uso de la **Fase 2: comprender el desafío**, particularmente en la esfera de la **priorización de desafíos**. Su objetivo es trabajar en base a la información obtenida de la **planilla de prácticas amigables no implementadas sin causas que dificultan su implementación (ver Tabla 5)** para definir cuáles de las prácticas que no presentan dificultades de implementación deben ser abordadas en tanto sus efectos son mayores y su ejecución en base al balance entre las dimensiones urgencia y umbral de acción es realista. A continuación se detalla el modo de uso:

Paso 1: A partir de la información del cuadro resumen analítico, transcribe las prácticas amigables no implementadas que no tienen causas que dificulten su ejecución en la primera columna (ver Tabla 8). Puedes añadir más filas abajo según la cantidad de estas.

Paso 2: Transcribe los efectos de la ausencia de estas prácticas en la primera columna.

Para los pasos a continuación, se puede utilizar la siguiente tabla de ponderación

Niveles	Puntajes
Alto	5 a 6
Medio	3 a 4
Bajo	1 a 2
Nulo	0

Se dejan rangos entre los puntajes debido a que pueden existir diferencias entre los mismos niveles, los que dependerán de los criterios que cada empresa decida para cada nivel (por ej., si tengo una empresa de 1000 trabajadores, se puede definir un nivel "alto", para aquellos efectos que afecten a más del 50% de los y las trabajadores/as, esto es, a más de 500 personas). Dado que es sólo una referencia, la matriz puede ser modificada en base a los criterios que se estimen convenientes.

Paso 3: Define la cantidad de personas afectadas por cada efecto y establece una ponderación para cada uno según los niveles bajo, medio y alto. Luego, asigna un puntaje en la tercera columna.

Paso 4: Define el nivel de afectación en las personas por cada efecto, es decir, que tanto les impacta esto a nivel laboral e individual y si ha sido acumulativo a través del tiempo. Para cada efecto asigna un nivel y luego su respectivo puntaje en la cuarta columna.

Paso 5: Define el nivel de recursos disponibles para el abordaje de cada práctica, tanto tangibles como intangibles, puedes enlistarlo primero, luego de comparar, asignar niveles y sus respectivos puntajes en la quinta columna.

Paso 5: Define el nivel de parámetros internos o externos que facilitan el abordaje de las prácticas, tales como pilares, principios o políticas empresariales, o acuerdos y compromisos externos. También puede ser el caso de que existan parámetros que dificulten la acción, por lo que el nivel de facilidad sería bajo o nulo. Asigna niveles y luego puntajes en la sexta columna.

Paso 6: Suma los puntajes de cada práctica de manera horizontal, es decir de izquierda a derecha. Luego compara los puntajes y revisa si estos te hacen sentido o si existen ponderaciones por modificar. Con los puntajes listos, identifica aquellas prácticas amigables de mayor puntaje y selecciona a cuántas de ellas priorizarás. (1 o más de una)

Prácticas amigables que no presentan dificultades de implementación	Efectos	(Efecto 3)		Umbral de acción		Total
		Nivel de personas afectadas	Nivel de afectación en personas afectadas	Nivel de recursos disponibles para su abordaje	Nivel de parámetros internos o externos que facilitan el abordaje	
(Práctica 1)	(Efecto 1)	Ej: Alto (4)				
(Práctica 2)	(Efecto 2)					
(Práctica 3)	(Efecto 3)					
(Práctica 4)	(Efecto 4)					
Etc...	Etc...					

Tabla 8. Matriz de priorización de prácticas.

Fuente: Elaboración propia.

7.6 Puente de alternativas para el abordaje de causas

Este puente se enmarca dentro de la sugerencia de uso de **Fase 3: proyectar ideas**, particularmente en la esfera **lluvia de ideas**. Su objetivo es trabajar con la información obtenida en la **matriz de priorización de causas** (ver anexo 6.4), para así idear alternativas que den solución a las causas y permitan pasar de una situación problemática en la que existen dificultades de implementación de prácticas amigables, a una situación ideal en la que dejan de existir. A continuación se presentan los pasos a seguir:

Paso 1: Transcribe las causas priorizadas en la primera columna.

Paso 2: Completa la última columna con los objetivos que se esperan alcanzar por cada una de las causas, es decir la causa escrita en positivo.

Paso 3: Completa las columnas 1, 2 y 3 con tres ideas diferentes (¡o más!) para el abordaje de cada causa. De esta forma, las alternativas serán conjuntos de ideas de acciones diferentes que abordarán las causas priorizadas. Puedes sumar más alternativas, lo importante es que al menos tengas dos, ya que posteriormente se escogerá el mejor conjunto de ideas.

Situación problemática	Puente			Situación ideal
Causas priorizadas a abordar	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Objetivos
(Causa 1)	(Idea de acción)	(Idea de acción)	(Idea de acción)	(objetivo 1)
(Causa 2)	(Idea de acción)	(Idea de acción)	(Idea de acción)	(objetivo 2)
(Causa 3)	(Idea de acción)	(Idea de acción)	(Idea de acción)	(objetivo 3)
Etc...	Etc...	Etc...	Etc...	Etc...

Tabla 9. Puente de alternativas para el abordaje de causas.

Fuente: Elaboración propia.

7.7 Puente de alternativas para el abordaje de prácticas

Este puente se enmarca dentro de la sugerencia de uso de la **Fase 3: proyectar ideas**. Su objetivo es trabajar con la información obtenida en la **matriz de priorización de prácticas (ver Tabla 8)**, para así idear alternativas sobre diferentes maneras de llevar a cabo las prácticas amigables priorizadas y pasar de una situación problemática en la que no se implementan (o pueden ser mejorables) a una situación ideal en la si. A continuación se presentan los pasos a seguir:

Paso 1: Transcribe las prácticas priorizadas en la primera columna.

Paso 2: Completa la última columna con los objetivos que se esperan alcanzar por cada una de las prácticas, es decir la causa escrita en positivo.

Paso 3: Completa las columnas intermedias con ideas diferentes para el abordaje de cada práctica. De esta forma, las alternativas serán conjuntos de ideas diferentes que abordarán todas las prácticas priorizadas. Puedes sumar más alternativas, lo importante es que al menos tengas dos, ya que posteriormente se escogerá el mejor conjunto de ideas.

<i>Prácticas priorizadas a abordar</i>	<i>Puente</i>			<i>Situación ideal</i>
	<i>Alternativa 1</i>	<i>Alternativa 2</i>	<i>Alternativa 3</i>	<i>Objetivos</i>
(Práctica 1)	(Idea)	(Idea)	(Idea)	(objetivo 1)
(Práctica 2)	(Idea)	(Idea)	(Idea)	(objetivo 2)
(Práctica 3)	(Idea)	(Idea)	(Idea)	(objetivo 3)
Etc...	Etc...	Etc...	Etc...	Etc...

Tabla 10. Puente de alternativas para el abordaje de prácticas.

Fuente: Elaboración propia.

7.8 Matriz de selección de alternativa de abordaje de causas

Esta matriz (**Tabla 11**) se enmarca dentro de la sugerencia de uso de **la Fase 3: proyectar ideas**, particularmente en la esfera **aproximación a la ruta**. Su objetivo es seleccionar una de las alternativas del **punto de alternativas para el abordaje de causas (ver Tabla 9)** para experimentar y testear. A continuación se desglosa el modo de uso:

Paso 1: Define los criterios de selección que se estimen convenientes y modifica la matriz en función de ello, (los criterios sugeridos son sugerencias que transversalmente suelen ser consideradas). Lo que se recomienda, es que para el caso de la elección de alternativa para experimentar y testear, se considere algún criterio de medición a corto o mediano plazo, ya que se pretende evaluar los resultados de las acciones tempranamente.

Paso 2: Distribuye el porcentaje total del coeficiente (100%) asignando un porcentaje a cada criterio según el nivel de importancia otorgado por la empresa. Recuerda considerar un porcentaje considerable para el criterio de medición a corto o mediano plazo.

Paso 3: Define una escala de evaluación para la asignación de puntajes. Se sugiere utilizar la escala del 1 al 7, donde 1 corresponde a nada relevante y 7 a muy relevante.

Paso 4: Asigna una puntuación a cada criterio y por cada alternativa. Luego multiplícalos por el coeficiente.

Paso 5: Suma los resultados de los coeficientes de cada alternativa de forma vertical, es decir de arriba hacia abajo. Luego compara los resultados y selecciona la alternativa con mayor puntaje para testear.

Criterios de selección	% Coeficiente por cada criterio	Alternativas para el abordaje de causas				Total
		Alternativa 1		Alternativa 2		
Medible a corto plazo	Ej: 30%	Pje. Ej: 7	Coef. Ej: 210%	Pje	Coef.	
Recursos tangibles		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Recursos intangibles		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Eficiencia		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Eficacia		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Prioridades corporativas		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Prioridades Población Objetivo		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Otros criterios		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Total	100					

Tabla 11. Matriz de selección de alternativa de abordaje de causas.

Fuente: Elaboración propia.

7.8 Matriz de selección de alternativa de abordaje de prácticas

Esta matriz (Tabla 12) se enmarca dentro de la sugerencia de uso de la **Fase 3: proyectar ideas**, particularmente en la esfera aproximación a la ruta. Su objetivo es seleccionar cuál o cuáles de las alternativas del **punteo de alternativas para el abordaje de prácticas (ver anexo 6.7)** ha de ser contempladas en las acciones a testear.

Paso 1: Define los criterios de selección que se estimen convenientes y modifica la matriz en función de ello. Lo que se recomienda, es que para el caso de la elección de alternativa para testear, se considere algún criterio de medición a corto o mediano plazo, ya que se pretende evaluar los resultados de las acciones tempranamente

Paso 2: Distribuye el porcentaje total del coeficiente (100%), asignando un porcentaje a cada criterio según el nivel de importancia otorgado por la empresa. Recuerda considerar un porcentaje considerable para el criterio de medición a corto o mediano plazo.

Paso 3: Define una escala de evaluación para la asignación de puntajes. Se sugiere utilizar la escala del 1 al 7, donde 1 corresponde a nada relevante y 7 a muy relevante.

Paso 4: Asigna una puntuación a cada criterio y por cada alternativa. Luego, multiplícalos por el coeficiente.

Paso 5: Suma los resultados de los coeficientes de cada alternativa de forma vertical, es decir de arriba hacia abajo. Luego compara los resultados y selecciona la alternativa con mayor puntaje.

Criterios de selección	% Coeficiente por cada criterio	Alternativas para el abordaje de prácticas				Total
		Alternativa 1		Alternativa 2		
Medible a corto plazo	Ej: 30%	Pje. Ej: 7	Coef. Ej: 210%	Pje	Coef.	
Recursos tangibles		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Recursos intangibles		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Eficiencia		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Eficacia		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Prioridades corporativas		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Prioridades Población Objetivo		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Otros criterios		Pje.	Coef.	Pje.	Coef.	
Total	100					

Tabla 12. Matriz de selección de alternativa de abordaje de prácticas.

Fuente: Elaboración propia.

9 Glosario

A continuación se presenta una serie de palabras con sus respectivas definiciones, las cuales podrán complementar el conocimiento con respecto a temáticas de envejecimiento e intervención social, a modo de facilitar la comprensión de conceptos empleados en el modelo.

- 1. Empresa amigable con la edad:** Aquella empresa que promueve una cultura organizacional no discriminatoria e inclusiva con las personas mayores, poniendo especial énfasis en el valor de su experiencia y en la importancia de la intergeneracionalidad (SeniorLab UC, 2022).
- 2. Empresa con experiencia:** Aquella empresa que ha implementado un gran número de prácticas amigables con la edad en diversas áreas, por lo que cuenta con una amplia trayectoria que ha permeado su cultura organizacional, caracterizándose por ser una empresa líder en gestión de la edad (SeniorLab UC, 2022).
- 3. Gestión de la edad:** El conjunto de intervenciones, tanto desde el ámbito privado como desde el público, orientadas a integrar los factores relacionados con la edad en la gestión diaria de las empresas y centros de trabajo de manera que todas las personas, independientemente de su edad, se sientan capacitadas para cumplir sus objetivos personales y empresariales. (Lacalle et al., 2014, citado en Moreno. 2017, p.108)
- 4. Personas mayores:** Término utilizado para referirse en plural a las personas de edad avanzada, es decir, que tienen 60 años o más. Se caracteriza por ser neutral, incorporando el enfoque de género y de derechos humanos (Fundación Geroactivismo, 2020).

- 5. Envejecimiento:** Proceso dinámico, multifactorial e inherente al ser humano que se desarrolla a lo largo del ciclo vital desde el momento de la concepción hasta la muerte, el cual conlleva cambios en las características de las personas (Alvarado y Salazar, 2014).
- 6. Envejecimiento activo:** Optimización de las oportunidades brindadas a personas mayores a medida que envejecen, a modo que puedan potenciar su autonomía, bienestar físico y social. Permite realzar la imagen positiva que tienen sobre sí mismas. (Moreno, 2017).
- 7. Vejez:** Etapa de vida entendida como una construcción social basada en normas y expectativas sobre la edad, en función de las diferencias individuales y los cambios históricos, culturales, sociales y económicos (Moreno, 2017).
- 8. Edadismo:** Conjunto de estereotipos (creencias), prejuicios (sensaciones) y conductas (acciones) discriminatorias hacia las personas en base a su edad cronológica. Acciones ampliamente aceptadas y escasamente cuestionadas por la sociedad, derivando en serias consecuencias para la salud física y psicológica de personas mayores (Fundación Geroactivismo, 2020).
- 9. Microedadismos:** Pequeños gestos edadistas, algunos de ellos muy sutiles que reproducen y perpetúan los roles de edad y, en definitiva, una violencia “suavizada” en contra de las personas mayores (Fundación Geroactivismo, 2020).
- 10. Interseccionalidad:** Teoría que busca la visibilización y valoración de diversos tipos de discriminaciones, reconociendo la multiplicidad de opresiones como el racismo, patriarcado, opresión de clase y otros sistemas que crean desigualdades (Hernández, 2018).
- 11. Cultura organizacional:** Conjunto de valores y creencias que posee la organización y caracterizan sus actividades y relaciones laborales para el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, contiene las líneas con las que la organización contempla su entorno y propio funcionamiento (Rodríguez y Quezada, 2007).
- 12. Población objetivo:** Parte de la población potencial que cumple con los criterios de focalización del proyecto para ser beneficiaria de este (Dirección de Presupuesto, 2015).
- 13. Actores claves:** Aquellas personas, organizaciones y/o instituciones relevantes para el proceso de elaboración de estrategias, planes y proyectos, caracterizados por su poder de influencia significativo para que una situación se desarrolle de determinada manera (Tapella, 2007).

