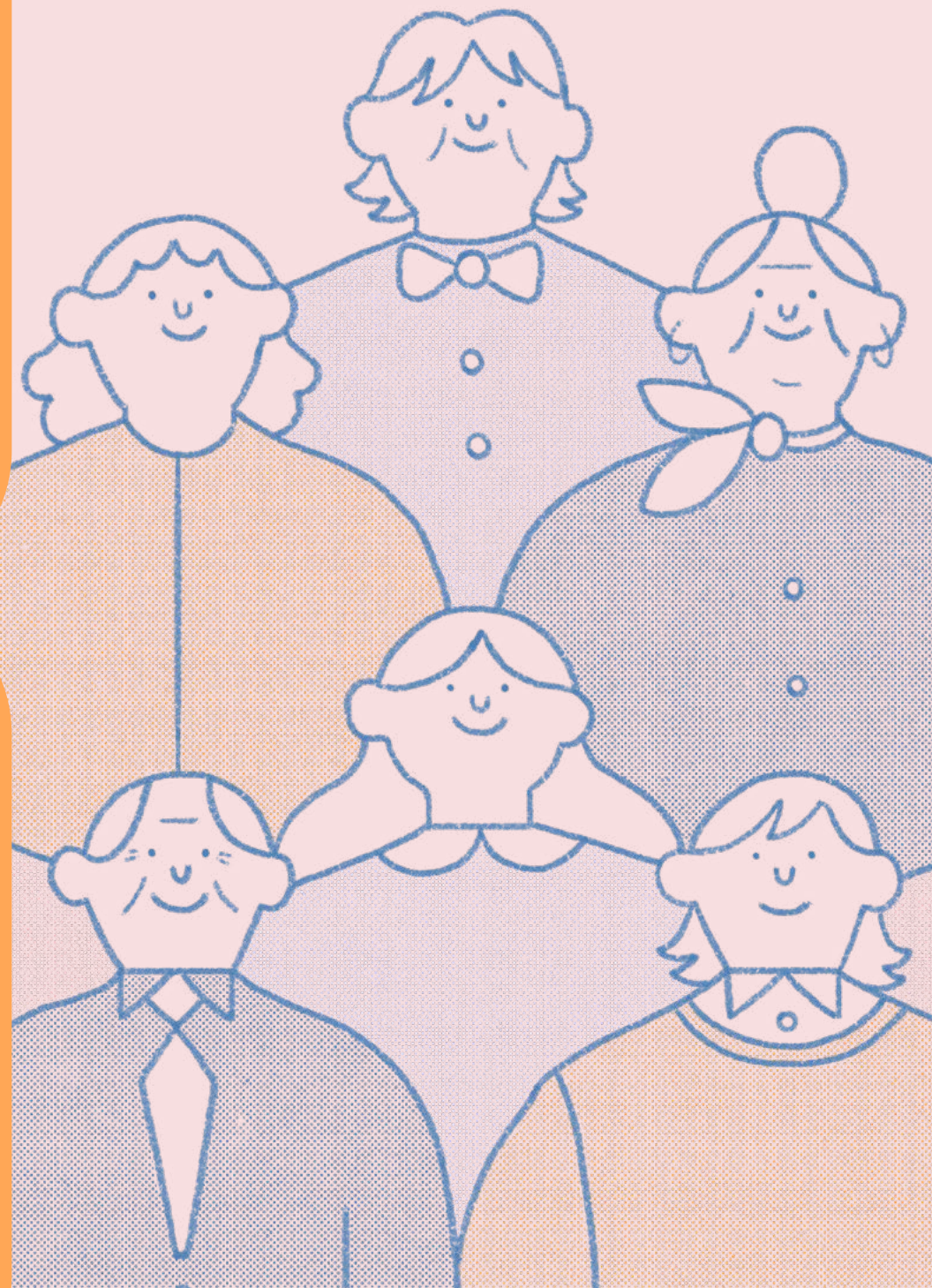


INTERGENERACIONALIDAD Y FLEXIBILIDAD PARA EL TRABAJO MAYOR

Guía de recomendaciones y buenas prácticas para la inclusión de trabajadores/as 50+ en espacios laborales formales



Centro UC
Estudios de Vejez
y Envejecimiento



Fecha de publicación: Noviembre de 2024

Autores:

Ignacio Cabib, Instituto de Sociología y Escuela de Salud Pública, Pontificia Universidad Católica de Chile. Centro UC de Estudios de Vejez y Envejecimiento.

María Isabel Vera, Centro UC de Estudios de Vejez y Envejecimiento.

Elaborado por:

Ignacio Cabib, Instituto de Sociología y Escuela de Salud Pública, Pontificia Universidad Católica de Chile. Centro UC de Estudios de Vejez y Envejecimiento.

María Isabel Vera, Centro UC de Estudios de Vejez y Envejecimiento.

Con el apoyo de:

Luis Caroca (Instituto de Salud Pública), Nora Gray-Gariazzo (Universidad Viña del Mar) y Carlos Román (SeniorLab UC).

Diseño y visualización de datos:

Daniela Moyano

Ilustraciones:

Camila Valencia

Cómo citar este documento:

Cabib, I. y Vera, M.I. (2024). Intergeneracionalidad y flexibilidad para el trabajo mayor. Guía de recomendaciones y buenas prácticas para la inclusión de trabajadores/as 50+ en espacios laborales formales. Santiago: Superintendencia de Seguridad Social y Mutual de Seguridad.

Esta Guía fue desarrollada a partir de los resultados del proyecto de investigación “Factores que facilitan la inclusión efectiva de personas mayores en los equipos de trabajo”, seleccionado en la Convocatoria de Proyectos de Investigación e Innovación en Prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales (2023) de la Superintendencia de Seguridad Social (Chile), y apoyado por Mutual de Seguridad, de la Cámara Chilena de la Construcción, con recursos del Seguro Social de la Ley N°16.744 de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.

Siguiendo estrechamente los principios de equidad y diversidad, CEVE UC y Mutual de Seguridad, de la Cámara Chilena de la Construcción, buscan fomentar una cultura laboral inclusiva que permita aprovechar el potencial y la experiencia de los trabajadores mayores. Con este espíritu, esta guía no sólo aborda los desafíos inherentes al envejecimiento de la fuerza laboral, sino que también destaca las oportunidades que surgen al promover equipos intergeneracionales. Este documento, basado en investigación científica con datos cuantitativos y cualitativos primarios, resulta una herramienta fundamental para guiar a las empresas y organizaciones formales en la implementación de prácticas inclusivas que reconozcan y valoren las contribuciones únicas que entregar las personas 50+ en sus espacios de trabajo.

Este trabajo fue posible gracias al valioso apoyo del fondo “Proyectos de Investigación e Innovación en Prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales Año 2023” de la Superintendencia de Seguridad Social, apoyado por la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción.

Nota de los autores: Al referirnos a “el trabajador” o “los trabajadores” en este documento, estamos incluyendo de manera equitativa a personas de cualquier género.

Resumen ejecutivo

INTERGENERACIONALIDAD Y FLEXIBILIDAD PARA EL TRABAJO MAYOR

Guía de recomendaciones y buenas prácticas para la inclusión de trabajadores/as 50+ en espacios laborales formales

Esta guía tiene como objetivo ofrecer orientación y recomendaciones tanto a empleadores como a trabajadores para fomentar la inclusión efectiva, respetuosa y saludable de personas mayores de 50 años en entornos laborales formales. Para lograr esto, llevamos a cabo una investigación aplicada.

Metodología

Revisión de literatura

Análisis de estudios previos sobre empleo de personas mayores y trabajo intergeneracional.

Componente cualitativo

Entrevistas: 7 ejecutivos/as de diversas industrias.

Grupos focales: 3 sesiones con 8 trabajadores/as mayores

Componente cuantitativo

Encuesta "EPEF" con 313 participantes mayores de 50 años.

Documento de recomendaciones y buenas prácticas



Flexibilidad laboral

- Reacomodar funciones hacia roles menos demandantes físicamente, como administrativos o de consultoría.
- Ofrecer opciones de teletrabajo y jornadas flexibles.

Programas de transición hacia el retiro

- Diseñar programas holísticos que incluyan planificación financiera y capacitación en salud física y mental.
- Facilitar un envejecimiento activo y satisfactorio.



Aprovechamiento de habilidades únicas

- Implementar políticas que valoren la diversidad generacional y eviten la discriminación por edad.
- Promover el debate público sobre el papel de las personas mayores en el entorno laboral.

Adopción de enfoques innovadores

- Considerar nuevos roles para las personas mayores en la transformación social y económica.
- Revalorizar sus contribuciones únicas en los equipos laborales.

Políticas inclusivas y flexibles

- Diseñar entornos intergeneracionales saludables que aprovechen la experiencia y conocimientos de los trabajadores mayores.
- Superar los estereotipos sobre productividad y edad.



Mantenimiento de vínculos con jubilados

- Ofrecer beneficios corporativos, actividades recreativas y educativas para ex trabajadores.
- Fortalecer la cultura organizacional inclusiva.

Fomentar liderazgos mayores

- Promover el acceso de trabajadores mayores a roles ejecutivos y directivos.
- Implementar mentorías intergeneracionales para el intercambio de conocimientos y experiencias.



7 de cada 10



personas de 60 o más años declara que la principal motivación para mantenerse activos laboralmente es por **necesidad económica**.

Las mujeres enfrentan mayores vulnerabilidades económicas por lagunas previsionales y segregación laboral.

La pensión mediana en el mes de enero de 2024 para hombres es igual a

\$159.333

mientras que para mujeres es igual a

\$38.158

59,9%

de los mayores considera que los jóvenes tienen más posibilidades de ser contratados.

87,3%

de los mayores se perciben como **más experimentados y reflexivos**.

ÍNDICE

I. Introducción

6

II. Sobre esta guía

8

Componente cualitativo: Entrevistas semi-estructuradas y grupos focales

10

Componente cuantitativo: Encuesta de inclusión de personas mayores en espacios de trabajo formal (EPEF)

14



III. Radiografía de los trabajadores formales 50+

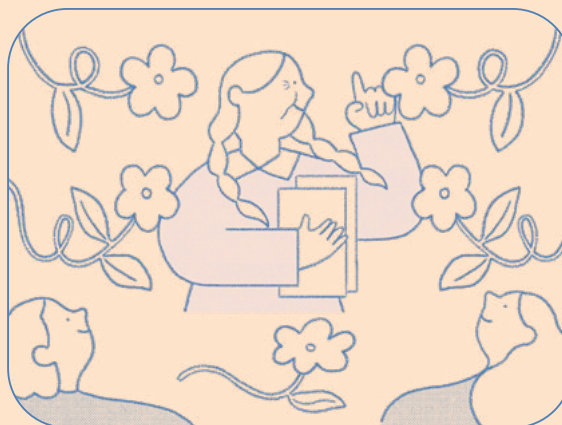
15

Trabajo mayor saludable: Experiencias exitosas a nivel mundial

18

Cifras Clave: Empleo formal y trabajadores 50+

22



IV. Trabajo intergeneracional: experiencias y propuestas para el caso chileno desde la voz de trabajadores y empleadores

29

¿Por qué adaptarse a un espacio de trabajo intergeneracional?

31

¿Cómo se construye un espacio de trabajo intergeneracional?

32



V. Reflexiones finales: Beneficios para trabajadores y empleadores

50

VI. Lista de verificación para organizaciones y empleadores

53



VII. Bibliografía

56

VIII. Anexos

59

I. Introducción



Al igual que muchos otros países, Chile enfrenta un cambio demográfico significativo debido al envejecimiento de su población y, por ende, de su fuerza laboral, lo que representa uno de los mayores desafíos del siglo XXI (Bazo, 2012; Jeffery et al., 2022). Esta situación ofrece la oportunidad para que muchas personas trabajen durante más tiempo y, a diferencia de épocas anteriores, posiblemente cambien sus trayectorias profesionales a lo largo de sus vidas (Commonwealth of Australia, 2013).

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

El impacto directo de este envejecimiento en la esfera laboral se evidencia en que el mercado laboral se verá desafiado a aceptar a trabajadores con una edad promedio cada vez mayor. Este desafío es particularmente relevante en sectores donde el trabajo implica esfuerzo físico, tareas rutinarias o empleo por turnos (The Centre for Social Justice, 2019).

En consonancia con el principio de Envejecimiento Activo propuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el cual promueve entornos favorables y adecuados para que las personas mayores continúen participando activamente en la vida laboral y social, la regulación del trabajo en la vejez se ha convertido en una prioridad para los gobiernos a nivel mundial. Se reconoce la necesidad de establecer políticas públicas destinadas a extender la vida laboral de hombres y mujeres como una estrategia para gestionar los efectos de la creciente proporción de población de edad avanzada. Ejemplos de diversos países europeos ilustran cómo la política social estatal ha desempeñado un papel crucial por ejemplo en la gestión de los cuidados familiares y en la reorganización del empleo (Da Roit y Le Bihan, 2010), adaptándose a las demandas de una población en envejecimiento constante.

Sin embargo, la regulación del trabajo requiere estrategias integrales para una inclusión efectiva y sostenible de personas mayores en espacios laborales, respetuosas de la vejez, y promotoras de una cultura diversa e intergeneracional, de manera que el trabajo no se convierta en una carga o un riesgo para la salud y el bienestar de ninguno de sus miembros.

El potencial de aprendizaje y la experiencia acumulada a lo largo de los años (Gray-Garizzo et al., 2019) han demostrado ofrecer ex-

celentes oportunidades para la organización de equipos intergeneracionales de trabajo. Además, en numerosos casos, el empleo en la vejez se asocia con un mayor bienestar integral (Baxter et al., 2021; Madero-Cabib et al., 2020, 2021, 2022; Min, Ailshire y Eileen, 2016). No obstante, para que esto sea posible, es crucial considerar ciertos factores. Por ejemplo, es necesario diseñar espacios laborales que trasciendan los estereotipos comúnmente asociados con las personas mayores. La edad no es un indicador de capacidad o incapacidad, y los estudios han demostrado que la percepción de que los trabajadores mayores son menos productivos es inexacta (Age UK, 2015). De hecho, pueden aprender y desempeñarse tan bien como cualquier otro trabajador. En efecto, los trabajadores de 50 años o más pronto serán generaciones con mayores niveles educativos, mayor digitalización y una expectativa de vida aún mayor (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2021).

Asimismo, el contexto cultural y político reviste una gran importancia. En particular, las políticas y medidas institucionales que buscan mitigar los efectos nocivos de la desigualdad social, conocidas como el régimen de Estado de bienestar, son determinantes en el acceso a la salud, las oportunidades de empleo y las pensiones de las personas mayores (Baumann et al., 2021; 2022a, 2022b; Madero-Cabib et al., 2020). Se ha demostrado que

estas medidas institucionales pueden moderar ciertas características individuales, como la historia laboral de las personas. Por ejemplo, la jubilación anticipada está asociada a niveles negativos de salud en países con regímenes de bienestar liberales, caracterizados por una baja cobertura de beneficios públicos y un acceso a dichos beneficios basado en el ingreso individual. En contraste, en contextos nacionales con regímenes de bienestar socialdemócratas, caracterizados por una alta cobertura de beneficios públicos y un acceso universal a estos, la jubilación anticipada se asocia a niveles óptimos de salud.

En consecuencia, ante esta realidad demográfica en evolución, es necesario fomentar políticas y medidas que promuevan una cultura laboral inclusiva que reconozca y valore las contribuciones particulares de las personas mayores en el ámbito profesional, de acuerdo con las configuraciones culturales y el contexto económico y político chileno.

En este sentido, esta guía tiene como propósito orientar a las empresas en la implementación de buenas prácticas para la inclusión de personas mayores en el entorno laboral chileno, desde una perspectiva intergeneracional y flexible.

II. Sobre esta guía



Esta guía tiene como objetivo ofrecer orientación y recomendaciones tanto a empleadores como a trabajadores para fomentar la inclusión efectiva, respetuosa y saludable de personas mayores de 50 años en entornos laborales formales. Para lograr esto, llevamos a cabo una investigación aplicada que tuvo como directrices los siguientes objetivos.

Como objetivo general de la investigación,

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

De esta forma, la batería de objetivos específicos se desplegó de la siguiente manera:

↳ **OE1.** Identificar los principales sectores, rubros y labores en los que se desarrollan las personas mayores que trabajan de manera formal, develando las brechas de inclusión entre ellos.

↳ **OE2.** Analizar los estereotipos de edad, actitudes y comportamientos asociados al envejecimiento en los equipos de trabajo en diversos estamentos organizacionales (directivos, ejecutivos, administrativos, etc.) y su asociación en la salud de las personas trabajadoras.

↳ **OE3.** Perfilar y explorar los tipos de trabajadores mayores, sus características, necesidades, desafíos y expectativas respecto de la diversidad de edad e intergeneracionalidad en los equipos de trabajo, contrastando grupos de empresas.

↳ **OE4.** Evaluar la presencia o ausencia de prácticas para la inclusión de las personas mayores en los equipos de trabajo junto con el bienestar laboral asociado, contrastando por estamentos y grupos de empresas.

↳ **OE5.** Desarrollar un documento de recomendaciones y buenas prácticas para la promoción de entornos laborales diversos e inclusivos para la población mayor, explorando formas de difusión alternativas.

Estos objetivos fueron trabajados en un proceso de investigación de 11 meses, los cuales fueron divididos en cuatro componentes, explicados a continuación y diagramados en el Gráfico 1:

Gráfico 1

Componentes del proyecto

Objetivo específico 1

Revisión de fuentes secundarias

El primer componente consistió en una revisión en profundidad de la literatura de investigación científica e investigación aplicada sobre trabajo entre personas mayores, y se corresponde con el primer objetivo específico. Asimismo, en este primer componente también analizamos datos estadísticos de la Encuesta Casen 2022 para obtener cifras actualizadas sobre empleabilidad en segmentos etarios mayores y su experiencia laboral.

Objetivos específicos 2, 3 Y 4

Levantamiento cualitativo

Entrevistas
Grupos focales

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

Objetivos específicos 2, 3 Y 4

Levantamiento cuantitativo

Encuesta

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

Objetivo específico 5

Documento de recomendaciones y buenas prácticas

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

A continuación, los instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos utilizados en el segundo y tercer componente, respectivamente.

Componente cualitativo

ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS Y GRUPOS FOCALES

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

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

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



Cultura organizacional en torno a equipos multigeneracionales

La primera dimensión consistió en la cultura organizacional en torno a equipos multigeneracionales. Esta dimensión tuvo por propósito analizar las ideas que organizacionalmente se tienen sobre equipos constituidos por trabajadores de distintas edades. Se indagó sobre las percepciones y actitudes hacia equipos multigeneracionales, la importancia de la diversidad etaria en el entorno laboral, y los beneficios y desafíos percibidos de tener equipos compuestos por personas de diferentes edades.

Envejecimiento en la empresa o institución

La segunda dimensión versó sobre el proceso de envejecimiento en la empresa o institución. Esta dimensión profundizó en los estereotipos asociados al envejecimiento en el ámbito laboral y cómo estos pueden afectar la integración y desempeño de los trabajadores mayores. Se buscó entender las percepciones comunes sobre el envejecimiento y las experiencias personales de los participantes en sus respectivos entornos laborales.

Estereotipos contra las personas mayores o edadismo

La tercera dimensión consistió en el análisis de estereotipos contra las personas mayores o edadismo. En particular se exploraron estereotipos negativos hacia la población mayor y cómo estos prejuicios pueden influir en el desempeño laboral y bienestar de los trabajadores mayores.

Fomento de la inclusión de personas mayores en espacios laborales

La cuarta dimensión consistió en el fomento de la inclusión de personas mayores en espacios laborales. Aquí evaluamos la presencia o ausencia de políticas y prácticas específicas para la inclusión de personas mayores en los equipos de trabajo. Se indagó específicamente las estrategias implementadas por las organizaciones para fomentar un entorno inclusivo, y las experiencias de los trabajadores con estas medidas estratégicas.

Futuro de los trabajadores mayores en las empresas y organizaciones

La última dimensión abordó opiniones generales sobre el futuro de los trabajadores mayores en las empresas y organizaciones. Se buscó entender las expectativas y preocupaciones de los ejecutivos respecto a la inclusión de trabajadores mayores y la evolución del mercado laboral en general.

Las entrevistas ocurrieron en formato presencial (a excepción de una de ellas en la que la persona entrevistada no pudo concurrir al lugar de encuentro, y fue desarrollada a través de la plataforma de videoconferencias Zoom). Las entrevistas se desarrollaron de manera muy amena y amable, y se llevaron a cabo en las oficinas de los participantes o en cafés de las comunas de Santiago, Providencia y Las Condes. En total se realizaron 7 entrevistas semi-estructuradas entre los meses de abril y mayo de 2024 (véase Tabla 1), y todas tuvieron una duración aproximada de cuarenta minutos.

En segundo lugar, utilizamos como herramienta metodológica grupos focales a trabajadores mayores en empleos formales. Los grupos focales abordaron las mismas cinco dimensiones comentadas previamente, pero orientadas a la experiencia de trabajadores mayores. En total, realizamos 3 grupos focales durante el mes de mayo de 2024, teniendo cada una de ellas una duración aproximada de una hora y veinte minutos. En total, recibimos la participación de ocho trabajadores mayores que no se conocían previamente entre ellos (véase Tabla 2).

La metodología de grupos focales fue diseñada para permitir que los participantes conocieran experiencias de otros/as trabajadores mayores, y que a partir de ellas enriquecieran sus opiniones y en general la discusión.

En este sentido, los grupos focales ofrecieron un espacio donde los trabajadores mayores pudieron compartir sus perspectivas, apoyar sus puntos de vista con ejemplos concretos, fomentando un diálogo dinámico y horizontal. En definitiva, esta interacción facilitó la identificación de temas emergentes y la compren-

sión de las diversas realidades y desafíos que enfrentan las personas mayores en sus diferentes entornos laborales.

Cabe destacar que todos los nombres de todos los participantes son seudónimos, para mantener su anonimato.

Tabla 1

Caracterización de entrevistados/as

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

Tabla 2

Caracterización de participantes de grupos focales

Entrevistado/a	Edad	Ocupación
1. Francisco	62	Administrador público y matemático, empleado en empresa privada
2. Joaquín	78	Ingeniero Civil Eléctrico, empleado en institución de educación superior privada
3. Carmen	59	Periodista, empleada en institución de salud privada
4. Arturo	63	Profesor de educación física, orientador en un colegio privado y actor
5. Elisa	64	Profesora en fundación
6. Diana	70	Profesora y asistente en un café
7. Enrique	58	Abogado en institución privada
8. Santiago	72	Técnico en comercio exterior y técnico en administración de empresas, encuestador

Componente cuantitativo

Encuesta de inclusión de personas mayores en espacios de trabajo formal (EPEF)

La EPEF corresponde a una encuesta realizada por el Centro CEVE UC, y ejecutada por la Dirección de Estudios Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DESUC). Se trata de una encuesta online autoadministrada para trabajadores del sector formal mayores de 50 años, aplicada durante el mes de marzo de 2024. El cuestionario de la EPEF puede ser revisado en el Anexo 1.

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

En relación a los criterios de inclusión de la EPEF, se encuestó a trabajadores formales, hombres y mujeres, mayores de 50 años residentes en la Región Metropolitana de Chile. Como criterio de exclusión, no se aceptaron

respuestas de trabajadores informales o de personas mayores de 50 años que se encuentren inactivas en el mercado laboral. Finalmente, la distribución muestral se indica en la Tabla 3.

Tabla 3

Distribución muestral de trabajadores encuestados según sexo

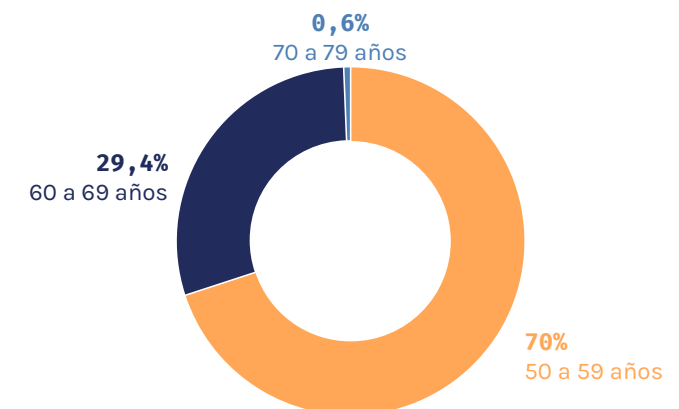
Categoría	Distribución	Muestra total
Hombre	52,7%	165
Mujer	47,3%	148
Total	100%	313

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

Asimismo, las comunas de residencia que más se repiten en la muestra son: Santiago (15,7%), Maipú (13,4%), Puente Alto (7,0%), Ñuñoa (6,4%), La Florida (6,1%) y Peñalolén y San Miguel, ambos representando un 3,8% de la muestra.

Gráfico 2

Edad de trabajadores encuestados



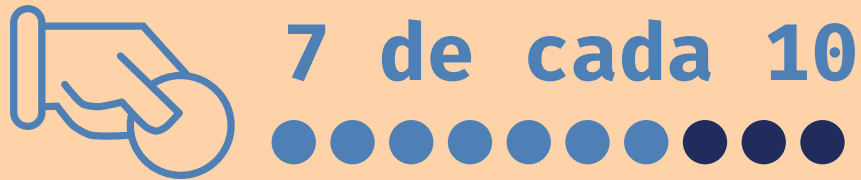
III.

Radiografía de los trabajadores formales 50+

Chile es uno de los países con la fuerza laboral más envejecida en Sudamérica, superando la edad mediana de países como Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2021), mientras que el número de personas mayores que desean seguir trabajando es mayor que nunca antes (Wöhrmann et al., 2016, Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2023).

Diversos factores inciden en la participación de trabajadores de mayor edad en el mercado laboral. Por un lado, se observa un impulso debido a la insuficiencia de los ingresos por pensión de vejez. Actualmente, 7 de cada 10 personas de 60 o más años declara que la principal motivación para mantenerse activos laboralmente es por necesidad económica (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2023). Esta realidad se explica en parte porque la estructura contributiva de los sistemas previsionales, como el chileno, descansa casi exclusivamente en cotizaciones individuales de los trabajadores, es decir, el financiamiento y las condiciones para adquirir el derecho a una pensión de vejez se basan en las contribuciones realizadas por los asegurados (Sojo, 2017). Esto ha generado que, sin considerar el subsidio público de la Pensión Garantizada Universal (PGU) u otro tipo de subsidios entregados por el Estado de Chile, la pensión mediana en el mes de enero de 2024 para hombres sea igual a \$159.333, mientras que para mujeres sea igual a \$38.158.

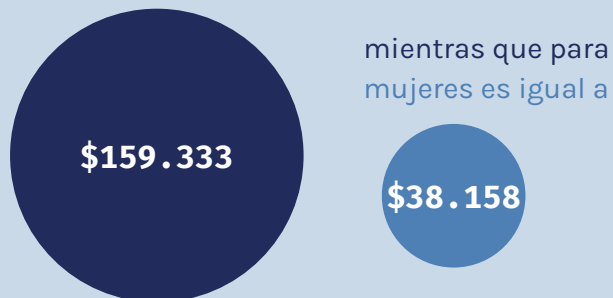




personas de 60 o más años declara que la principal motivación para mantenerse activos laboralmente es por **necesidad económica**.

(Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2023).

La pensión mediana en el mes de enero de 2024 para **hombres es igual a**



(Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2023).

1/3

de la población mayor **dejaría de trabajar** aun cuando tuviera la necesidad económica, y además quienes se mantienen trabajando lo hacen porque le **agrada su trabajo (71%)**

(Encuesta de Calidad de Vida en la Vejez, UC-Caja Los Andes 2022).

Destaca particularmente la significativa brecha de género en esta materia. Las mujeres alcanzan cifras similares de ocupación informal cinco años antes que los hombres, es decir, a partir de los 60 años. Esta brecha de género se profundiza debido a las lagunas previsionales que enfrentan las mujeres por su rol predominante en el trabajo de cuidados a lo largo de sus vidas (Cabib et al., 2023; Madero-Cabib & Cabello-Hutt, 2022), sumado a otros factores como la segregación laboral por género, donde las mujeres reciben menores remuneraciones al desempeñarse en carreras altamente feminizadas, las que históricamente han sido menos valoradas social y económicamente (Undurraga y Becker, 2019). Como resultado, las mujeres enfrentan una mayor vulnerabilidad económica en la vejez, ya que sus pensiones suelen ser significativamente menores que las de los hombres, reflejando así una inequidad estructural reproducida por el sistema de pensiones.

En este sentido, no resulta extraño que Chile sea el quinto país de la OCDE con un promedio más alto en jubilación efectiva, con 67,7 años para los hombres y 67 años para las mujeres, implicando una prolongación mayor en el mercado laboral para las mujeres de acuerdo con su edad de jubilación legal (SENCE y ASIMET, 2019)¹.

No obstante, y pese a las carencias económicas que involucra la vejez (Galkute y Herrera, 2020), se debe destacar que sólo un tercio de la población mayor dejaría de trabajar aun cuando tuviera la necesidad económica, y además quienes se mantienen trabajando lo hacen porque le agrada su trabajo (71%) (Encuesta de Calidad de Vida en la Vejez, UC-Caja Los Andes 2022). Este último motivo adquiere mayor prevalencia a medida que aumenta el segmento etario consultado (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2023).

¹ La edad media normal de jubilación de los países OCDE es igual a 64,2 años para los hombres y 63,4 años para las mujeres (OCDE, 2021).

Considerando estos aspectos, es importante centrar la atención también en la calidad de las posiciones laborales que ocupan las personas mayores. Datos recientes de la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) (2023) indican un crecimiento de la informalidad en personas mayores, es decir, quienes ya se encuentran en edad de retiro formal del mercado laboral. Este fenómeno denota la baja calidad de los empleos a los que pueden acceder las personas mayores, quienes a menudo optan por trabajos informales, como el comercio, para poder mantener un nivel adecuado de vida con ingresos suficientes durante la vejez. Estudios realizados sobre el trabajo en individuos mayores han demostrado que el empleo en estas etapas de la vida está generalmente asociado a mejores niveles de bienestar (Cunningham et al., 2015) y estimulación cognitiva (Bennett, 1999).

En efecto, cuando las condiciones laborales son óptimas, respetuosas y saludables, las personas tienden a continuar queriendo mantenerse activos (Büsch et al., 2010) y mantener mejores niveles de autonomía (Korsakiene et al., 2017), así también como estas actividades incrementan el contacto social cotidiano (Galkute y Herrera, 2020), disminuyendo los niveles de soledad y aumentando los vínculos sociales (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2023).



Trabajo mayor saludable

EXPERIENCIAS EXITOSAS A NIVEL MUNDIAL

Las discriminaciones laborales que sufren las personas mayores y los detrimentos que esto tiene para ellas en términos de salud física y mental (Truxillo et al., 2015; Pothisiri, 2021), y en definitiva su bienestar integral (Lau, 2008), han concientizado y motivado a organizaciones de diversos países a impulsar iniciativas de integración de personas mayores en el mundo laboral. Estas iniciativas buscan tanto incrementar la cantidad de trabajadores mayores como mejorar la gestión de la edad en las empresas u organizaciones, reconociendo los beneficios que esto otorga tanto a las instituciones como, sobre todo, a las personas mayores (Madero-Cabib et al., 2021; Baxter et al., 2021; Min et al., 2016).

En países desarrollados de Europa, como Reino Unido y Suecia, el interés en esta materia provocó una primera oleada de estudios y reformas durante la década de los 90 y los 2000, “donde la sustentabilidad de los sistemas previsionales dependía de su interacción con un mercado del trabajo que ya mostraba una tendencia importante al envejecimiento” (CIEDESS, 2021: 20). En este sentido, diversos

países de esa región del mundo se vieron directamente interpelados para impulsar políticas para fomentar empleo entre personas mayores (CIEDESS, 2021). Otros países desarrollados como Canadá, Japón y Nueva Zelanda siguieron este ejemplo años más tarde al

verse también afectados por el fenómeno del envejecimiento acelerado, tomando en cuenta discusiones sobre reformas previsionales, normativas sobre extensión de la vida laboral, capacitación continua, y mecanismos de contratación flexibles.



AGE UK

Un ejemplo concreto de una organización dedicada a estas temáticas es “Age UK”, una entidad benéfica que participa en la formulación de políticas públicas y asesora al gobierno. Además, ofrece una amplia gama de servicios a las personas mayores, que incluyen asesoramiento laboral, capacitación para el empleo y apoyo para el emprendimiento. En este contexto, el grupo etario que comienza a partir de los 50 años recibe especial atención, ya que quienes se encuentran desempleados en esta etapa de la vida enfrentan mayores dificultades para encontrar otro empleo en comparación con cualquier otro grupo de edad (Age UK, 2016). A estas personas les puede resultar muy difícil, e incluso imposible, reincorporarse al mercado laboral, principalmente debido a las actitudes discriminatorias de los empleadores, la falta de asesoramiento y orientación de calidad, y barreras personales, como un bajo nivel de conocimientos informáticos (Age UK, 2016).

Age UK ha propuesto centrarse en este grupo etario impulsando beneficios monetarios asociados a la incorporación de trabajadores mayores de 50 años en puestos de trabajo,

tanto para las empresas como para los trabajadores. Un “grupo de pago”, como lo han denominado, implica asignar fondos específicos (estatales) para los trabajadores mayores, con el objetivo de apoyar de manera más efectiva a las personas mayores en el mercado laboral y contrarrestar las barreras específicas que enfrentan, sin que esto represente una carga adicional para el empleador. Esto incluye la implementación de programas de capacitación más adaptados a las necesidades de las personas mayores, la mejora de la accesibilidad de los servicios y la creación de redes de apoyo más efectivas. Iniciativas similares se han llevado a cabo en Chile con el subsidio Experiencia Mayor (véase SENCE, 2024), en Uruguay con el “Beneficio para la contratación de trabajadores mayores de 45 años en situación de desempleo” del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, y en Alemania con la “Initiative 50Plus”, un programa del Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales que tiene como objetivo abordar los desafíos laborales y sociales que enfrentan las personas mayores de 50 años en el mercado laboral.

THE PENSION TRUST

Otro ejemplo es The Pension Trust (TPT), una organización sin fines de lucro del Reino Unido que trabaja asesorada por Age UK y ofrece una amplia gama de opciones de trabajo flexible. Para evitar la pérdida de los servicios, competencias y conocimientos de una persona, TPT permite que esta pueda trabajar desde casa de forma temporal o permanente. Además, para todos los días festivos fuera del periodo navideño, los trabajadores pueden trabajar y tomarse el tiempo libre en otro momento, ajustándolo a otros compromisos personales (Age UK, 2012).

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

SHRC

En Japón, se establecieron los “Silver Human Resources Centers” (Centros de Recursos Humanos para Personas Mayores), un programa gubernamental del Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar japonés para abordar los desafíos relacionados con el envejecimiento de la población y la escasez de mano de obra en el país. Japón es uno de los países con mayor tasa de envejecimiento a nivel mundial, pero al mismo tiempo, es de los que tienen mayor cantidad de personas mayores con altos niveles de motivación para trabajar (Morishita-Suzuki, Nakamura-Uehara e Ishibashi, 2023).

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

RED UC EMPRESAS CON EXPERIENCIA

En Chile, la iniciativa “Red UC Empresas con Experiencia” de SeniorLab UC, que desde 2024 se realiza en colaboración con CEVE UC y la Fundación Conecta Mayor, tiene por objetivo mejorar las condiciones de empleo de las personas mayores de 60 años a través del trabajo con estamentos directivos de empresas privadas. Las estrategias para ello se han generado en espacios de co-construcción entre las necesidades y deseos de este grupo y las necesidades de las empresas.

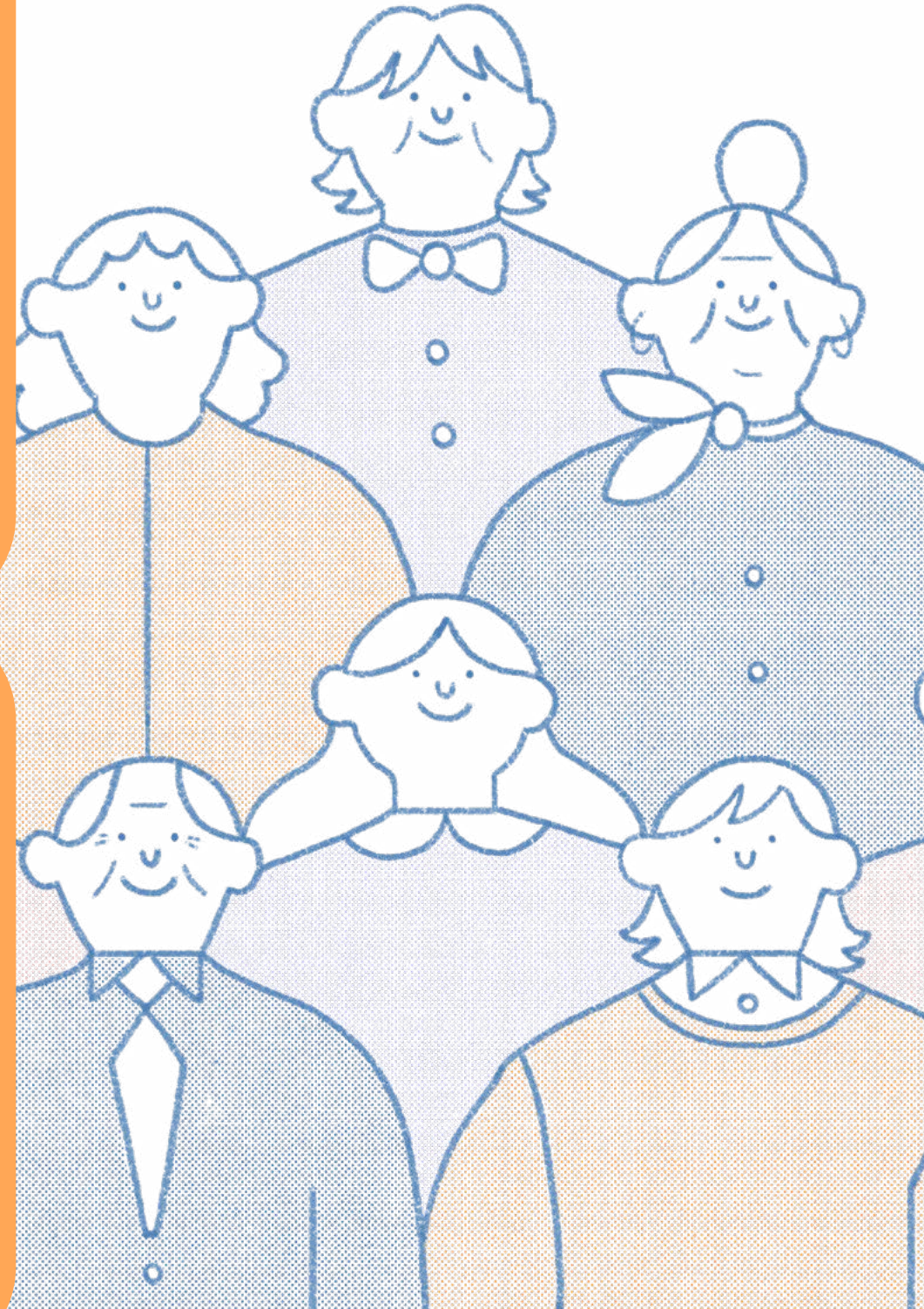
Por ejemplo, en el caso de SB Holding, miembro de Red UC Empresas con Experiencia, para acompañar al trabajador mayor se le vincula a una terapeuta ocupacional en caso de presentar problemas. Este profesional evalúa el puesto de trabajo y las alternativas para me-

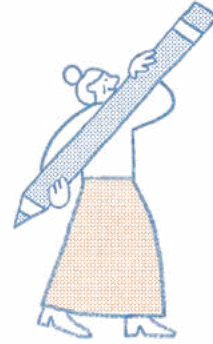
jorar la situación laboral. Algunos ajustes recurrentes incluyen transformar la jornada de trabajo hacia una modalidad flexible o reducida sin alterar su sueldo, y ofrecer opciones de trabajo a tiempo parcial o de cambio de funciones y tareas (Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo, 2021).

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

↳ En conclusión, las iniciativas exitosas de empleo para personas de 50+, tanto a nivel nacional como internacional, destacan la efectividad de políticas y programas diseñados para promover la inclusión laboral en este segmento demográfico. Desde programas estatales como los “Silver Human Resources Centers” en Japón hasta proyectos liderados por organizaciones no gubernamentales como Age UK en el Reino Unido y “Empresas con Experiencia” en Chile, estas intervenciones ofrecen una variedad de servicios y apoyos destinados a promover y facilitar la participación de las personas mayores en el mercado laboral.

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





Cifras Clave

EMPLEO FORMAL Y TRABAJADORES 50+

Para comprender los ámbitos en los que más se desenvuelven laboralmente las personas mayores de 50, es importante entender en profundidad dónde y cómo trabajan. Para ello, analizamos los datos de la última Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), correspondiente al año 2022. La encuesta CASEN, es conducida por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia desde el año 1987, con una periodicidad bianual o trianual (División Observatorio Social, 2023). Ésta tiene varios objetivos, sin embargo, los principales son conocer la situación de pobreza por ingresos y pobreza multidimensional de las personas y los hogares, así como la distribución del ingreso de los hogares, e identificar las carencias de la población en áreas como

educación, salud, vivienda y entorno, trabajo, cohesión social, entre otras. Por ello la encuesta se organiza en módulos temáticos, como lo son los módulos de Trabajo, Salud y Educación. En particular, el módulo de Trabajo brinda información relevante respecto del empleo de las personas en el territorio nacional, permitiendo caracterizar y evaluar la situación laboral de acuerdo a variables como la edad, sexo, territorio, entre otras.

En específico, la encuesta CASEN 2022 se realizó entre el 1 de noviembre de 2022 y el 2 de febrero de 2023, completando una muestra de 72.056 hogares, que ocupan 70.751 viviendas en 335 comunas de las 16 regiones del país, y obteniendo información respecto de 202.231 personas (División Observatorio

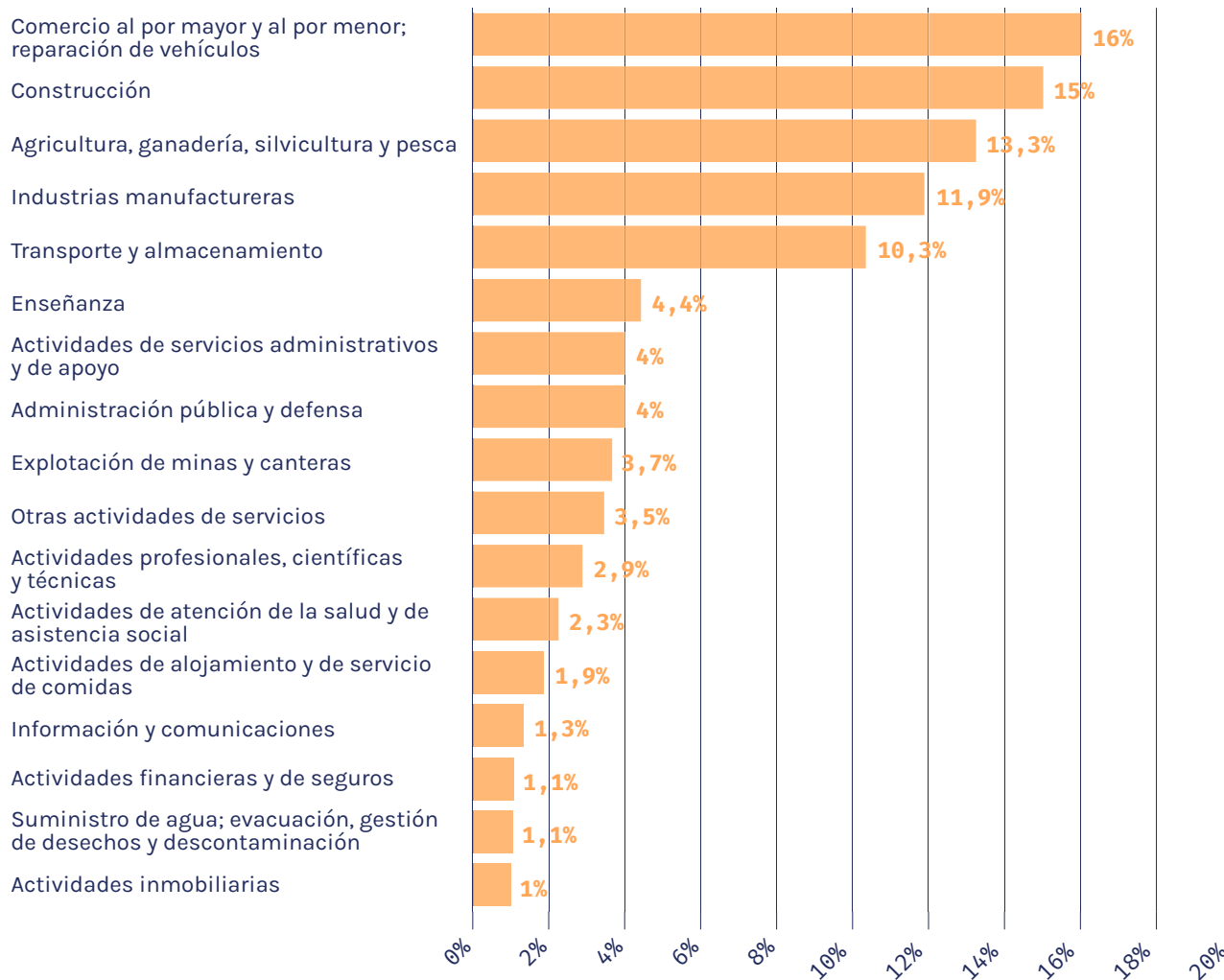
Social, 2023). La información es representativa a nivel nacional, para las zonas geográficas urbana y rural, y a nivel de cada una de las regiones (División Observatorio Social, 2023), siendo su unidad de información el hogar y los integrantes que lo conforman.

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

¿En qué trabajan hombres y mujeres 50+?

Gráfico 3

Hombres 50+ años según rama productiva



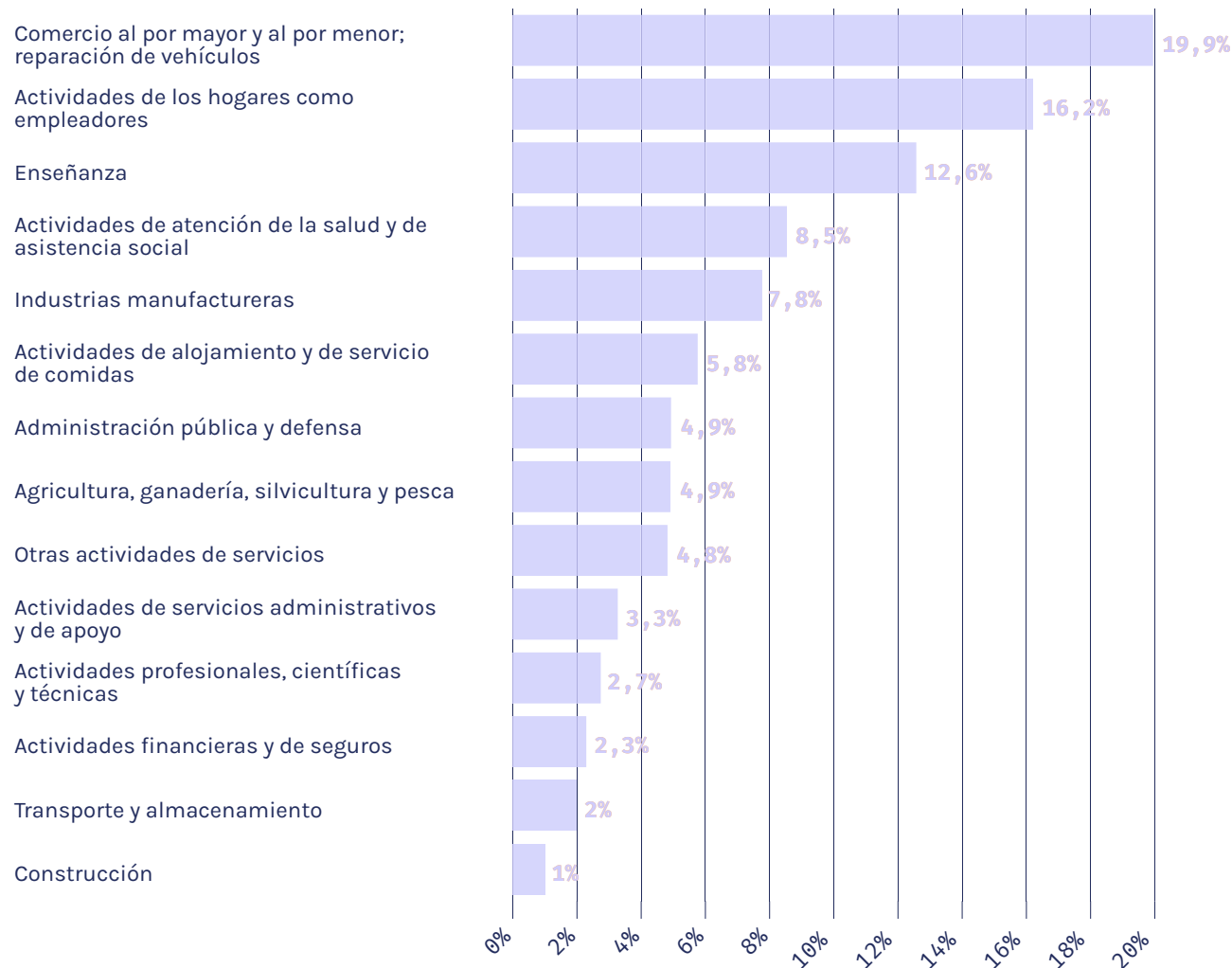
En el caso de los hombres, las ramas productivas con mayor porcentaje dentro de la población con 50 o más años son “Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas” (16,03%), “Construcción” (15,02%), “Agricultura, silvicultura, ganadería y pesca” (13,25%), “Industrias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

Fuente: Encuesta Casen 2022

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

Gráfico 4

Mujeres 50+ años según rama productiva



Respecto del análisis de las mujeres, visualizado en el Gráfico 4, los porcentajes más altos de las encuestadas de 50 años o más están en las siguientes Ramas productivas: “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas” (19,95%), “Actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio” (16,21%), “Enseñanza” (12,57%), “Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social” (8,54%) y “Industrias Manufactureras” (7,77%) (Véase Anexo 3 - Tabla 2).

Fuente: Encuesta Casen 2022

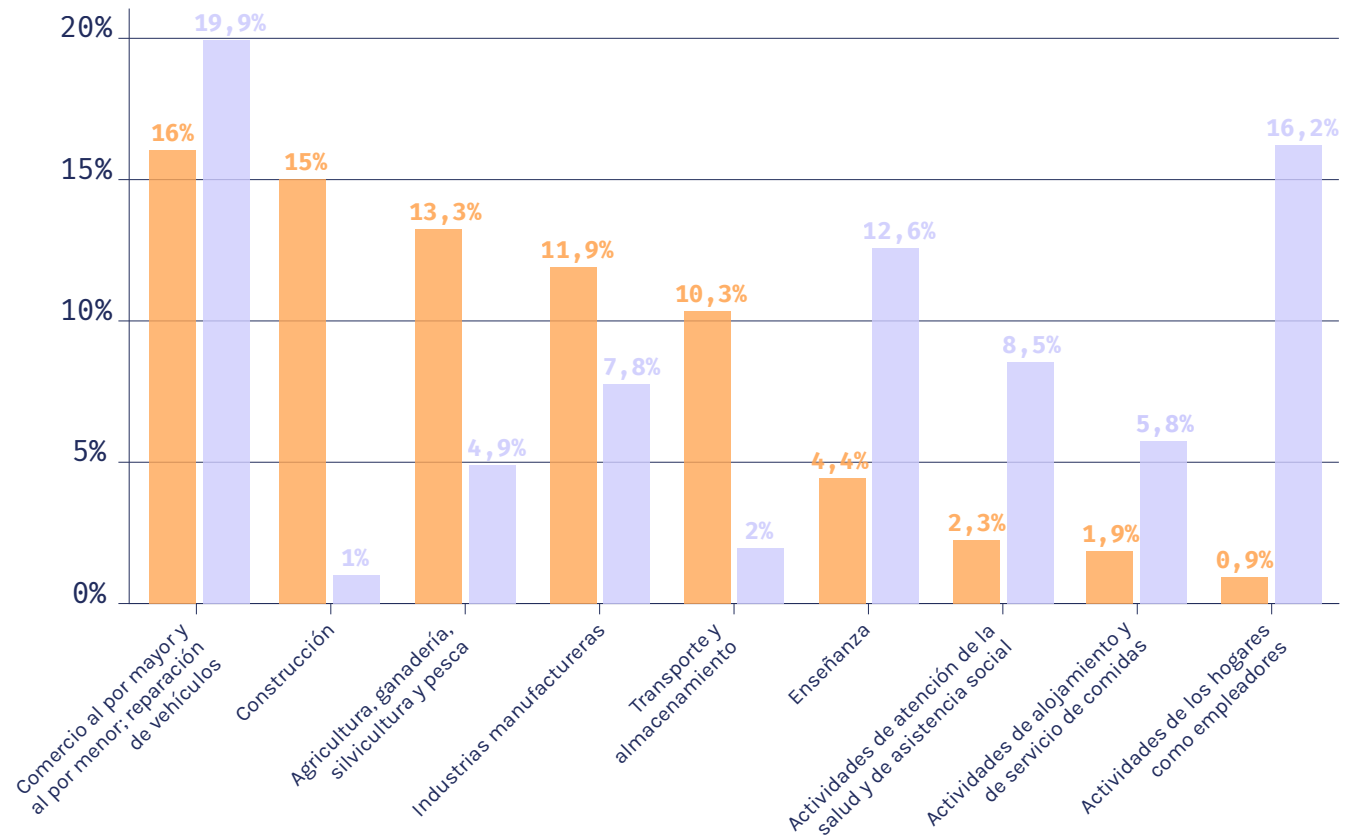
*Se excluyeron las categorías <1%, la información completa se puede ver en el Anexo 3. Tabla 2.

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

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

Gráfico 5

Hombres y Mujeres 50+ según rama productiva



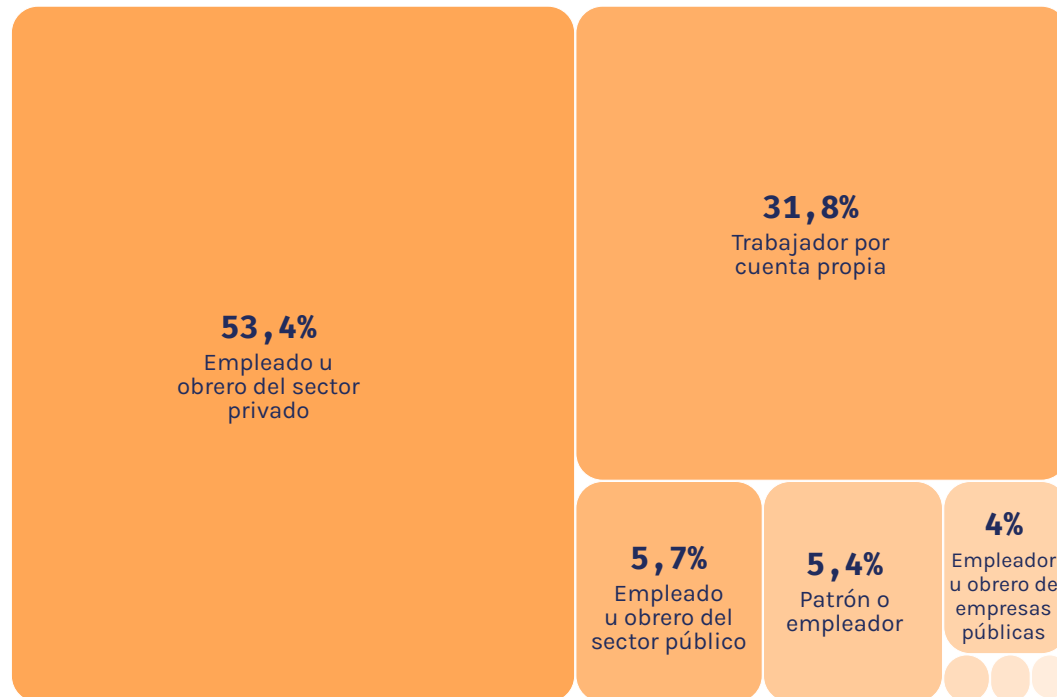
Fuente: Encuesta Casen 2022

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

¿Cómo trabajan hombres y mujeres 50+?

Gráfico 6

Hombres 50+ años según oficio

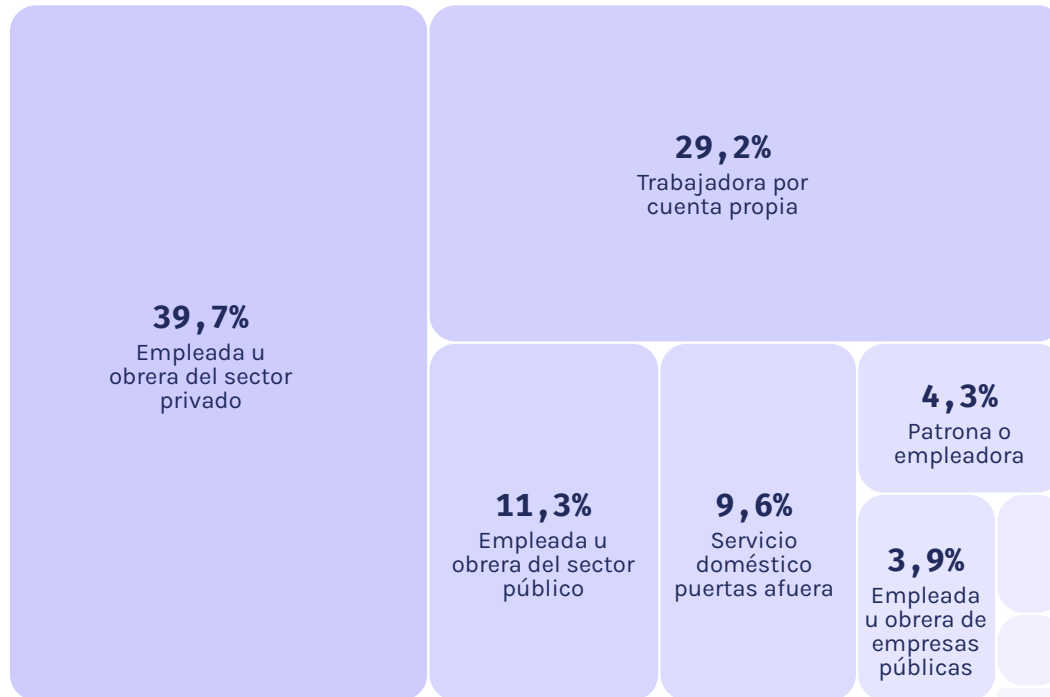


Fuente: Encuesta Casen 2022

Respecto de la categoría “Oficio” en los encuestados hombres de 50 o más años, se puede observar con claridad que el porcentaje mayor se encuentra en la categoría “Empleado(a) u obrero(a) del sector privado” con un 53,37%, como se ve en el Gráfico 6. Ahora bien, es preciso notar que dicho porcentaje es 12,19 puntos porcentuales más bajo que en la población menor de 50 años (Véase Anexo 4 - Tabla 3). A esta le sigue la categoría Trabajador(a) por cuenta propia con 31,78%, aumentando este porcentaje 12,59 puntos al comparar con la población de hombres menores de 50 años. El resto de las categorías representan porciones de la submuestra considerablemente menores y a su vez con un comportamiento más estable entre los dos grupos etarios analizados. Entre ellas podemos destacar “Empleado(a) u obrero(a) del sector público (Gobierno Central o Municipal)” (5,65%), “Patrón(a) o empleador(a)” (5,43%) y “Empleado(a) u obrero(a) de empresas públicas” (2,95%).

Gráfico 7

Mujeres 50+ según oficio



Fuente: Encuesta Casen 2022

La diferencia entre géneros más evidente al analizar estos datos, es que en la submuestra de mujeres la variable Oficio tiene una distribución más heterogénea entre sus categorías, observándose cuatro categorías que superan los 9 puntos porcentuales (véase Gráfico 7). Al igual que para los hombres, entre las mujeres la parte superior de los oficios se encuentra “Empleado(a) u obrero(a) del sector privado” (39,73%) y “Trabajador(a) por cuenta propia” (29,24%), pero aparece también con un importante 11,26% “Empleado(a) u obrero(a) del sector público (Gobierno Central o Municipal)” y “Servicio doméstico puertas afuera” con el 9,64%. Esta última categoría crece 6,73 puntos porcentuales en relación con el tramo de mujeres menores de 50 años, dinámica que es específica de la población femenina (Para Tabla 4 véase Anexo 3).

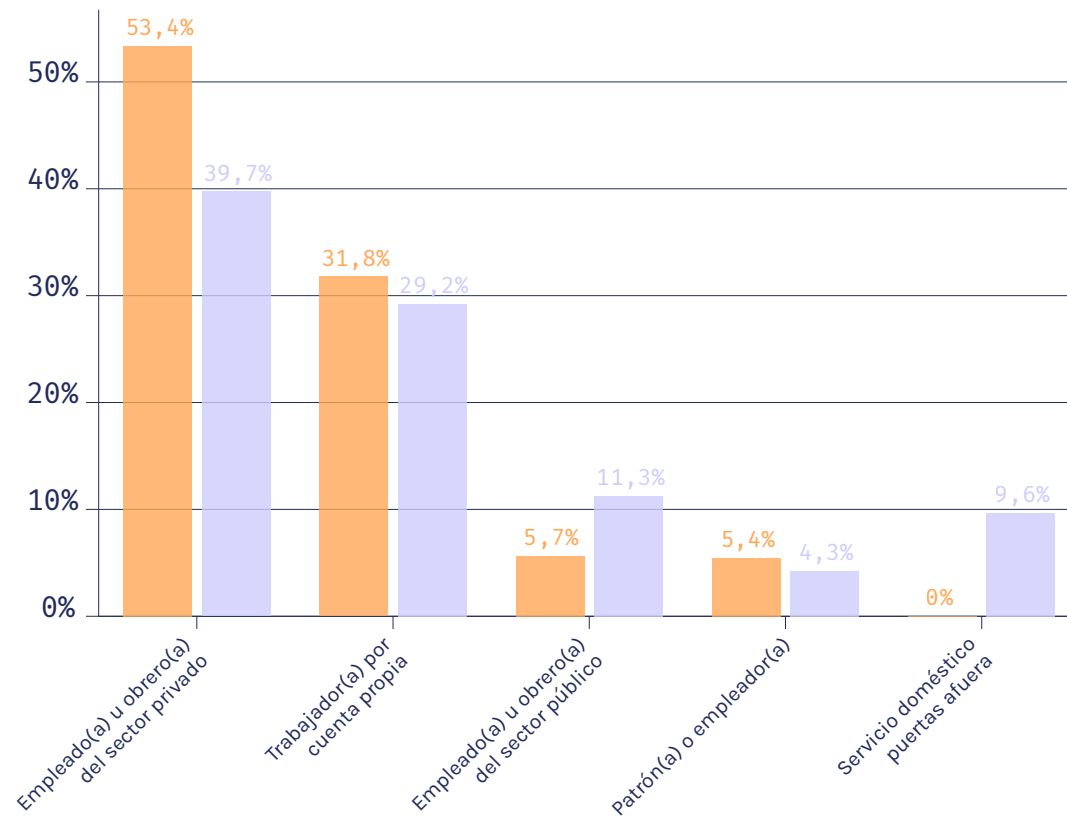
A continuación, en el Gráfico 8 se presenta la comparación de ambos grupos, hombres y mujeres, de acuerdo al oficio o tipo de trabajador en el tramo etario 50+.

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

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

Gráfico 8

Hombres y Mujeres 50+ según oficio



Fuente: Encuesta Casen 2022

IV.

Trabajo intergeneracional: experiencias y propuestas para el caso chileno desde la voz de trabajadores y empleadores

Hasta ahora, hemos discutido y establecido que el empleo de personas mayores puede ser beneficioso siempre y cuando se tomen en cuenta medidas que promuevan su bienestar. Por esto, a nivel internacional, la literatura y la evidencia dan cuenta de que en un mercado laboral cambiante es necesario implementar cambios en la cultura organizacional de las empresas y lugares de trabajo, avanzando hacia espacios intergeneracionales (Iweins et al., 2013).

El trabajo intergeneracional se refiere a la colaboración y la interacción entre empleados de diferentes generaciones dentro de un entorno laboral. Para ello, es necesario tomar conciencia a nivel organizativo que todas las generaciones tienen un valor, y que no existen “mejores generaciones que otras”. Es más, la intergeneracionalidad no plantea que las diferentes generaciones “hagan cosas juntas”, sino que sean capaces de mejorar juntas, vinculándose con un propósito de tener una influencia beneficiosa mutua (Centro General sobre el Envejecimiento, 2023).





¿Gestionar la edad en los equipos de trabajo es “discriminación positiva”?

Cuando las instituciones buscan implementar acciones para incluir mejor a las personas mayores, podríamos llegar a preguntarnos si es eso discriminación positiva. “Implementar políticas que favorezcan la inclusión de personas mayores no es una forma de discriminación positiva, sino una medida justa y necesaria”, expresa Carlos Román, director ejecutivo de Senior Lab UC. Estas medidas no otorgan privilegios injustos, sino que intentan equilibrar las oportunidades para aquellos grupos que enfrentan barreras sociales o laborales.

Las políticas de inclusión para personas mayores garantizar que todos los colaboradores, sin importar su edad, tengan oportunidades de contribuir plenamente al desarrollo de la organización o empresa. Las barreras que enfrentan los trabajadores mayores, como el acceso limitado a oportunidades de crecimiento o el ajuste a nuevas tecnologías, pueden superarse con políticas adecuadas. Al eliminar estas barreras, las empresas cumplen con un deber ético, al mismo tiempo fortalecen su cultura organizacional, promueven la diversidad y muchas veces logran mejores resultados de productividad.

La literatura sugiere que los equipos intergeneracionales enriquecen la cultura organizacional al combinar las perspectivas nuevas de los trabajadores más jóvenes con las que da la experiencia laboral de los empleados mayores (Ng y Feldman, 2010). Este cruce y contacto de generaciones no sólo mejora la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios, sino que también fomenta la innovación y la creatividad (Reynolds et al., 2008), convirtiéndose en una estrategia clave para fomentar la innovación y mejorar la cohesión del equipo (Rožman y Tominc, 2019). Sin embargo, la evidencia también indica que los equipos intergeneracionales en el trabajo son todavía un desafío a nivel global (Truxillo et al., 2015; Jeffery et al., 2022).

Este apartado discute los hallazgos empíricos obtenidos a lo largo de nuestra investigación, y ofrece una visión tanto cualitativa como cuantitativa de los desafíos de la gestión de la edad en el ámbito laboral en Chile. Asimismo, explora ideas emergentes sobre la promoción de espacios intergeneracionales, analizando las dinámicas y oportunidades que estos pueden generar en el entorno de trabajo.

¿POR QUÉ ADAPTARSE A UN ESPACIO DE TRABAJO INTERGENERACIONAL?

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

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

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

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



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

(Magdalena, ejecutiva, institución de finanzas)



Ahí yo veo ponte tú, la gente joven que trabaja, un 7. Porque son creativos, tienen energía, se mueven. Yo digo, la tecnología la usan para todo. Yo soy admiradora de los jóvenes igual. No estoy de acuerdo con que todo tiempo pasado fue mejor, cada tiempo tiene sus pros y sus contras.

(Diana, Profesora, asistente en un café, 70 años)

La conversación entre generaciones puede ser un motor importante para la motivación de los empleados. Burmeister et al. (2021) señalan que el intercambio entre jóvenes y personas mayores no sólo satisface necesidades cognitivas (como simple transmisión de información o habilidades técnicas), sino también psicológicas, lo que refuerza la conexión social, sentimientos de reconocimiento y valoración, sentido de pertenencia a la comunidad, y también satisfacción personal. Es decir, la intergeneracionalidad no sólo se centra en el aprendizaje técnico, sino que también aborda aspectos emocionales y sociales que son fundamentales para la motivación y el compromiso en el trabajo (Wang, 2024).

¿CÓMO SE CONSTRUYE UN ESPACIO DE TRABAJO INTERGENERACIONAL?

Los espacios intergeneracionales de trabajo son entornos diseñados para fomentar la colaboración y el intercambio de visiones, habilidades y conocimientos entre personas de diferentes edades. Estos espacios pueden manifestarse y construirse de diversas maneras y en diferentes contextos, contribuyendo a un ambiente laboral más inclusivo y también productivo.

La creación de espacios intergeneracionales de trabajo es un proceso que requiere el compromiso de todos los niveles de la organización, especialmente de los ejecutivos y directores. La literatura reciente ha destacado la importancia de la cultura organizacional inclusiva como un factor clave para fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre empleados de diferentes edades (Ashikali, 2023).

A continuación, presentamos resultados de investigación claves para construir espacios de trabajo intergeneracional:

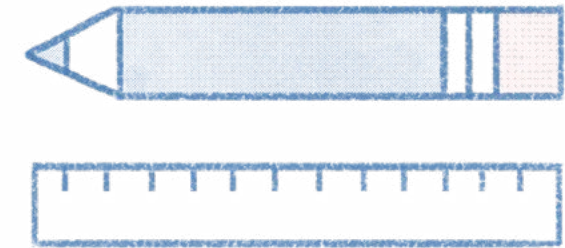


Una cultura organizacional inclusiva

La cultura organizacional puede entenderse como un conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que influyen en la manera en que los miembros de una organización interactúan entre sí y con su entorno (Schein, 2010). Esta cultura determina las normas y expectativas dentro de la organización, moldeando cómo se perciben y manejan diversas situaciones laborales y, de acuerdo a Zacher y Gielnik (2014), ocurre indirectamente a través de las interacciones laborales.

Las normas pueden ser implícitas, inconscientes y asumidas, y por lo tanto, difíciles de observar, sin embargo, moldean la interpretación de la realidad de los miembros de una organización. Por ejemplo, genera ideas sobre la edad de los trabajadores, cómo son percibidos en términos de productividad, su experticia y las oportunidades de cooperación intergeneracional (Fasbender y Wang, 2017). Asimismo, puede guiar pautas respecto de los prejuicios hacia los trabajadores que envejecen (Pettigrew y Tropp, 2006; Urick et al., 2017). En general, se tiene la idea de que los trabajadores mayores de 50 años van en retirada, lo

que repercute en que las empresas no quieran contratar a personas mayores, como lo indica Francisco, administrador público y matemático, pese a la evaluación que ha realizado la empresa de Gonzalo, ejecutivo de una compañía farmacéutica:



En términos generales yo diría que son muy pocas las posibilidades que el mercado ofrece para personas mayores. Generalmente uno puede advertir que son trabajos un poco precarios los que todavía pueden ser ofrecidos para personas mayores de edad y obviamente con baja renta.

(Francisco, Administrador público y matemático, empleado en empresa privada, 62 años)

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

(Gonzalo, ejecutivo, compañía farmacéutica)

Una cultura organizacional inclusiva reconoce y valora la diversidad de experiencias y perspectivas que cada trabajador y trabajadora aporta. En términos etarios y desde una perspectiva intergeneracional, esta cultura pone en relieve la riqueza que surge al integrar las diferentes trayectorias y visiones, reconociendo tanto la historia como la experiencia de sus empleados de distintas generaciones. Esto por lo tanto, también debería corresponder con plazas de calidad y remuneraciones coherentes con la labor, sin discriminaciones por edad.

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

Tuve la suerte de conocer la industria japonesa, y la industria japonesa aunque hoy día tiene una baja tasa de reemplazo profesional, la permanencia de personas mayores de 65, de 70, de 75 años en el mercado laboral japonés... no es de extrañarse. Pero Japón tiene una cultura distinta, en cómo percibe que esa experiencia es valorada y cómo esa experiencia sí puede aportar al crecimiento de Japón. En Chile muchas veces somos más soberbios, en el sentido de que nos gusta la gente joven. Apreciamos más en la juventud que las canas.

(Joaquín, Ingeniero Civil Eléctrico, empleado en institución de educación superior privada, 78 años)



Para avanzar en una valoración positiva de la edad, es fundamental que los reclutadores y el personal de recursos humanos reciban formación continua para evitar sesgos de edad durante los procesos de selección. La clave es adoptar un enfoque centrado en las habilidades y competencias, bajo la premisa de contratar al mejor talento, sin importar la edad. Diversos estudios y organismos especializados en diversidad laboral, como la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM), destacan que la capacitación en temas de sesgos inconscientes es crucial para evitar la discriminación, incluida la basada en la edad, y asegurar que se contrate por el valor que cada individuo puede aportar a la organización.

De acuerdo a los resultados de nuestra encuesta EPEF, frente a la pregunta “En su organización, ¿usted considera que personas jóvenes tienen más posibilidades de ser contratados que personas mayores de 50 años?”, un 59.9% de los encuestados considera que sí tienen más posibilidades los jóvenes de ser contratados que los mayores de 50, mientras que sólo un 21.7% no está de acuerdo con esta aseveración.

Por otra parte, las ideas sobre promociones equitativas están en debate. La mitad de los encuestados considera que las oportunidades de ascenso en sus organizaciones son imparciales y que no existe sesgo de edad



59.9%

De los encuestados considera que sí tienen más posibilidades **los jóvenes** de ser contratados que **los mayores de 50**

(43%). Sin embargo, la otra mitad (44.9%) no está de acuerdo. No obstante, en casos como el de la educación, principalmente la educación superior, muchas veces y de acuerdo a la opinión de trabajadores y empleados, la experiencia de personas mayores es valorada, puesto que los acompaña la idea de ser expertos conocedores de sus campos. Esto también ocurre en rubros como la medicina o la ingeniería, y en espacios académicos, tal como lo indica Pablo:

Académicamente se reconoce mucho la experiencia. Como tú decías, doctorado, postdoctorado, esas personas ocupan un lugar dentro del grupo. Se posicionan informalmente en un lugar así como de... como de más respeto o de tener un poder como de experto que lo ejercen frente al resto. La voz de la calma, la voz de la experiencia. (...) O sea, nosotros tenemos una decana que es Premio Nacional de Psicología. Y esa Decana está ahí haciendo clases y está ahí entre medio de todos.

(Pablo, director de personas de institución de educación superior privada)

43%

De los encuestados considera que las oportunidades de **ascenso en sus organizaciones son imparciales y que no existe sesgo de edad.**

44,9%

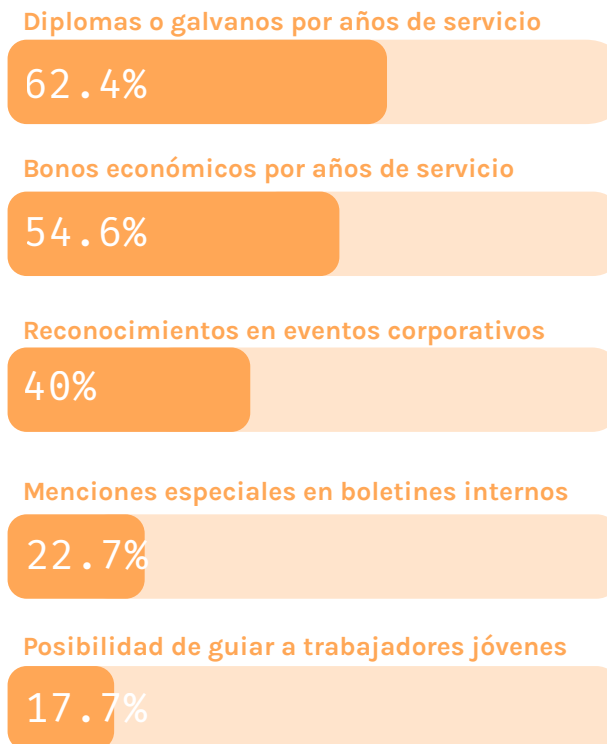
Sin embargo, la otra mitad **no está de acuerdo.**

12,1%

No está seguro o no tiene información al respecto.

Gráfico 7

Formas de reconocimiento más comunes



Fuente: Encuesta EEP

De acuerdo a los resultados de la encuesta EPEF, las personas 50+ perciben en su organización o entorno laboral que son ellos, los trabajadores con mayor edad, quienes tienen mayor experiencia y experticia (87.3%). Asimismo que son más reflexivos y presentan mejores trabajos que sus pares más jóvenes (81.5%), y que son más leales con la organización (88.8%). Estas cifras nos hablan de una sensación general de alta valoración y reconocimiento de parte de sus compañeros de trabajo.

En términos de prácticas de reconocimiento, las maneras más comunes de valorar la experiencia y el aporte de los trabajadores mayores a las organizaciones son las expresadas en el gráfico 7.

Asimismo, un 35.2% de la muestra indica que le gustaría ser más reconocido al interior de su equipo, y más de la mitad, un 53%, desearía que este tipo de valoraciones se hicieran a través de bonos económicos por trayectoria.

El reconocimiento también pasa por la horizontalidad y consulta en la toma de decisiones. La inclusión de empleados de todas las edades en la toma de decisiones puede mejorar la percepción de inclusión y apoyo hacia las iniciativas organizacionales. Esto implica que las organizaciones deben crear mecanismos que permitan a los empleados mayores participar activamente en la toma de decisiones, lo que puede aumentar su compromiso y motivación, como lo ha realizado la empresa financiera donde Magdalena dirige el área de personas:

Ahora, para eso se requiere... no basta con tener personas mayores contratadas, es que las prácticas que ocurran al interior de la organización generen conversaciones de valor con las personas. Porque si te contrato para digitar y no te contrato para pensar, entonces igual no les estás preguntando a ellas lo que te tienes que preguntar. Entonces no solamente basta con contratar, sino incluirlas cuando conversamos de qué tema, y cuánto valoras la diversidad para tener conversaciones.

(Magdalena, ejecutiva, institución de finanzas)

Un aspecto simbólico que refuerza el sentido de pertenencia y la continuidad de la cultura organizacional, es la valoración del pasado y de quienes han recorrido un camino más largo en términos de tiempo y experiencia en la empresa. Respecto a esto, Susana menciona:

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

(Susana, directora de personas, institución de finanzas)

De acuerdo con la encuesta EPEF, en promedio, las personas mayores **han trabajado**

más de 10 años
en la misma organización



con un máximo de
43 años
de trayectoria.

De acuerdo con la encuesta EPEF, en promedio, las personas mayores han trabajado más de 10 años en la misma organización, con un máximo de 43 años de trayectoria.

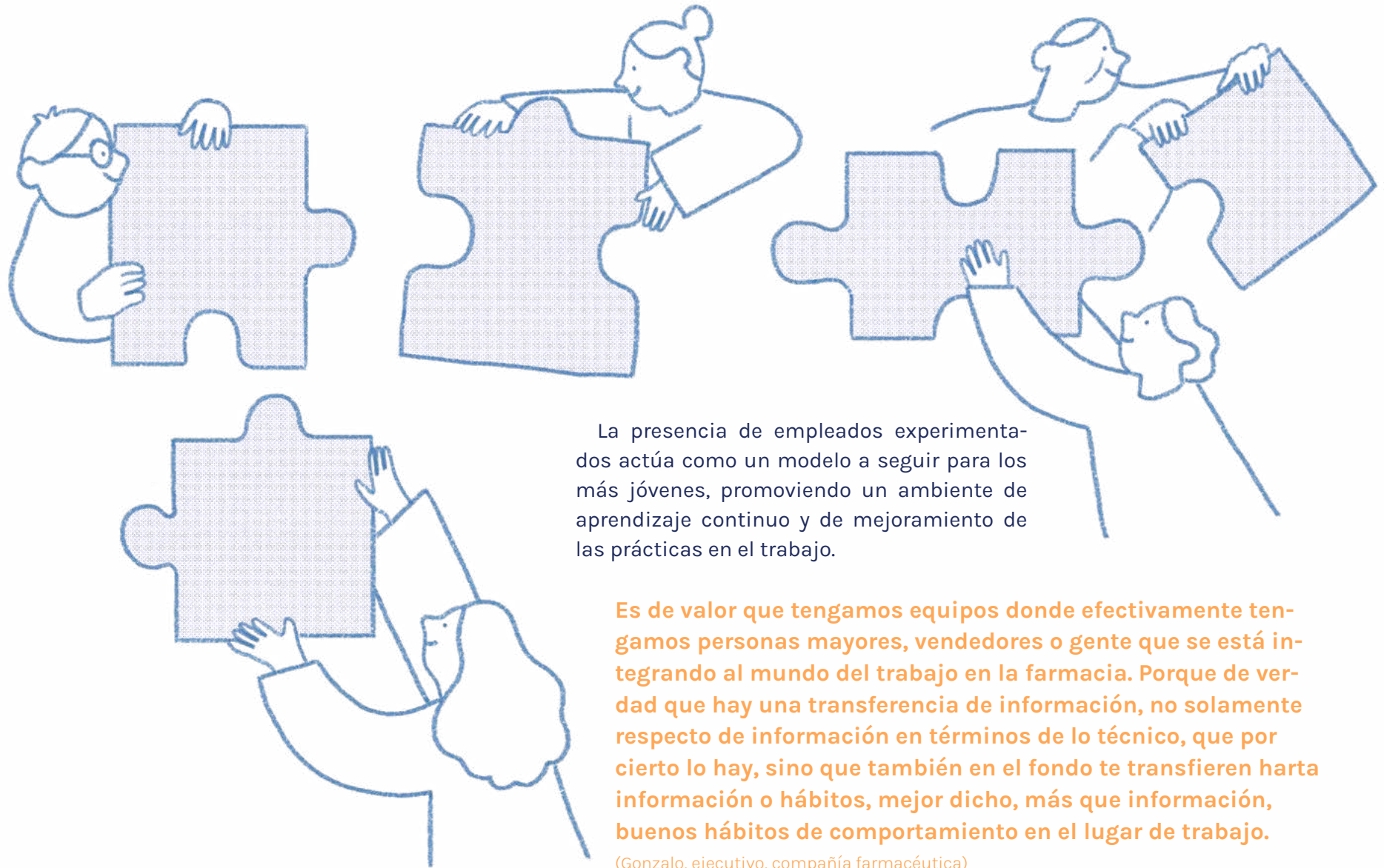
Al mismo tiempo, existe la concepción de que los equipos intergeneracionales propician la transferencia de buenos comportamientos laborales, asociados a una ética del trabajo. Esta interacción fomenta la adopción de hábitos en el entorno laboral, fomentando el aumento de los estándares de profesionalismo y oficio.

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

(Carmen, periodista en un centro de salud privada, 59 años)

Nosotros los adultos mayores que ya hemos cumplido una etapa, tenemos la posibilidad de asesorar. Y asesorar con visión de futuro. Nosotros los que hemos cumplido podemos colaborar de forma directa, siendo un actor importante. No solamente que vamos a ir donde este caballero para preguntarle cómo se escribe. Sino que también participar del equipo, directamente del equipo, asesorando.

(Francisco, Administrador público y matemático, empleado en empresa privada, 62 años)



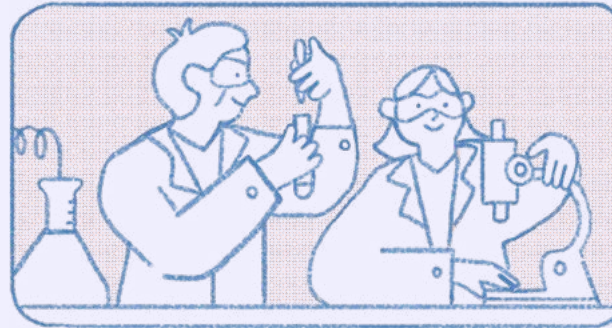
La presencia de empleados experimentados actúa como un modelo a seguir para los más jóvenes, promoviendo un ambiente de aprendizaje continuo y de mejoramiento de las prácticas en el trabajo.

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

(Gonzalo, ejecutivo, compañía farmacéutica)

↳ Mentorías intergeneracionales

Las experiencias de mentoría en el trabajo son aquellas en las que los trabajadores mayores guían a los más jóvenes en sus áreas de fortaleza, y los jóvenes también guían a los mayores, por ejemplo, en temas de conectividad y tecnología. De acuerdo a Coventry y Hays (2021) los trabajadores más jóvenes, como los millennials que participan en mentorías, **comparten sus conocimientos sobre uso de tecnología con empleados mayores, ayudándoles a desarrollar sus habilidades de liderazgo, mientras los trabajadores mayores se mantienen actualizados con las nuevas tendencias y herramientas tecnológicas**, como por ejemplo el uso de WhatsApp, Telegram, Teams, Google Maps, entre otras, fundamentales para el trabajo y la vida digital.



Además, en ciertas profesiones, la mentoría intergeneracional puede ser un recurso invaluable para **el crecimiento académico y profesional, como en el ámbito de la investigación científica, o profesiones como la química y farmacia** (Wang, 2004), **o las policías** (Gill et al., 2018). En estos estudios, las experiencias de mentoría son reconocidas por sus resultados y el desarrollo de habilidades (como las habilidades blandas y de comunicación), la compañía para ambos grupos, el impacto en la valoración de la diversidad (Ragins et al., 2016) y el desempeño organizacional (Eby et al., 2013), fortalecimiento de las competencias del oficio y de la ética del trabajo.

Existen **diferentes tipos de mentorías**, diseñadas acorde de las necesidades de los trabajadores, tales como mentorías para el desarrollo de habilidades técnicas, crecimiento profesional o adaptación a nuevos roles. Por ejemplo, muchas empresas implementan programas de mentoría donde los empleados más experimentados guían a los nuevos en su desarrollo profesional (Eby et al., 2013). Hay programas de mentoría formales, implementados por las unidades responsables de las organizaciones, y otras más bien informales y espontáneas.



Un espacio de trabajo diseñado para la inclusión

En las conversaciones se ha mencionado la importancia de mejorar las estaciones de trabajo hacerlas más amigables. Para Úrsula, del sector público, esto se ve reflejado en la infraestructura, de generar espacios laborales con mejor luz y menos ruido:

El ruido hoy es terrible, la luminosidad. Hoy hay un montón de cosas que la infraestructura debería acompañar mucho más, pero no hay una priorización al respecto.

(Úrsula, directora de personas, institución pública)

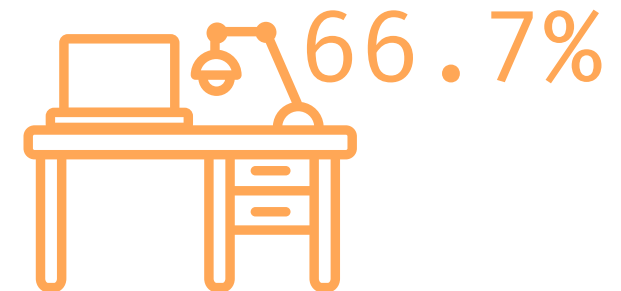
Nuestra encuesta EPEF evidenció que un 66.7% de los participantes indica que la organización donde trabaja no realiza ajustes en el entorno y mobiliario de trabajo para adaptarse a las necesidades de los trabajadores mayores.

La infraestructura debe ser adecuada para satisfacer las necesidades de todos los empleados, especialmente de aquellos mayores, por ello, una institución inclusiva e intergeneracional debería tener en consideración la ergonomía en los puestos de trabajo. Las instituciones deben asegurarse de que los pue-

tos de trabajo estén diseñados para prevenir lesiones y mejorar la comodidad, especialmente para trabajadores mayores que pueden enfrentar limitaciones físicas o problemas de movilidad.

La ergonomía se centra en diseñar espacios de trabajo que minimicen el riesgo de lesiones y trastornos musculoesqueléticos (TME) (Mutual de Seguridad y Universidad Gabriela Mistral, 2022). La falta de conocimientos y prácticas adecuadas en ergonomía puede llevar a problemas de salud, como el dolor lumbar, especialmente en profesiones que

requieren manipulación de cargas. Al reducir la fatiga y el malestar físico, los trabajadores pueden concentrarse mejor en sus tareas y llevar a cabo su trabajo de mejor manera. Esto es especialmente relevante en profesiones que requieren movimientos repetitivos o posturas estáticas prolongadas, como los trabajos de oficina o trabajos en el área de la salud, como la odontología (Çelik et al., 2017).



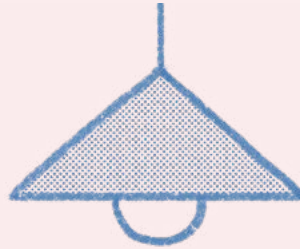
De los participantes indica que la **organización donde trabaja no realiza ajustes en el entorno y mobiliario de trabajo** para adaptarse a las necesidades de los trabajadores mayores.

↘ Ergonomía en el lugar de trabajo



Temperatura y ventilación

Mantener el aire acondicionado entre 22°C y 24°C evita incomodidades térmicas (Driessen et al., 2010). Una buena ventilación mejora la calidad del aire, reduce la fatiga y puede generar ahorro energético.

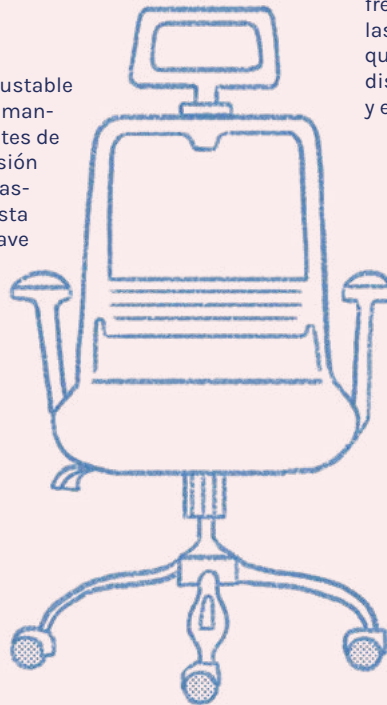


Iluminación adecuada

Se recomienda luz blanca neutra (4000K-5000K) para evitar cansancio ocular (Sánchez-Brau et al., 2020; Jahangiri et al., 2022). Lámparas ajustables son útiles para tareas precisas, y se debe priorizar el uso de luz natural mediante la ubicación estratégica de ventanas y mobiliario. Algunas empresas emplean sistemas que ajustan la iluminación según el ciclo del día.

Sillas ajustables

Las sillas con soporte lumbar ajustable previenen el dolor de espalda al mantener una postura correcta. Ajustes de altura y respaldo reducen la presión en la columna, disminuyendo trastornos musculoesqueléticos hasta un 50% (Hedge et al., 2011). Es clave elegir sillas adecuadas para las necesidades específicas de cada profesión (Watanabe et al., 2021).



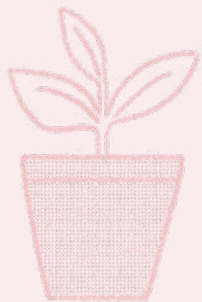
Baños cercanos

Facilitar el acceso a baños cercanos es importante para los trabajadores mayores, especialmente aquellos con condiciones de salud que requieran pausas frecuentes. Contar con baños a corta distancia de las estaciones de trabajo (en el mismo piso) evita que los empleados mayores deban caminar largas distancias, subir o bajar pisos y evitar posibles accidentes.



Estaciones de trabajo ajustables

Para aquellos que trabajan con equipos de pie, como en líneas de producción o en atención médica, el uso de estaciones de trabajo ajustables en altura (mesas o escritorios de pie) puede permitir alternar entre estar sentado y de pie, lo que previene la fatiga asociada a posturas prolongadas (Tenti, 2024).

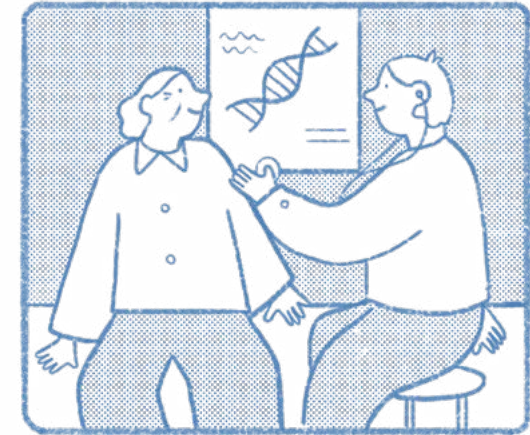


Es importante también contar con políticas internas de salud y bienestar: crear iniciativas que promuevan el bienestar físico, cognitivo y mental, como programas de actividad física, asesoramiento psicológico o servicios médicos preventivos, teniendo en cuenta las necesidades específicas de los trabajadores mayores.

Un espacio de trabajo amigable con la edad debería identificar y monitorear a las personas trabajadoras mayores expuestas a este riesgo, es decir, realizar evaluaciones de riesgo tomando en cuenta la edad y estado de salud del trabajador/a (Mutual de Seguridad y Universidad Gabriela Mistral, 2022).

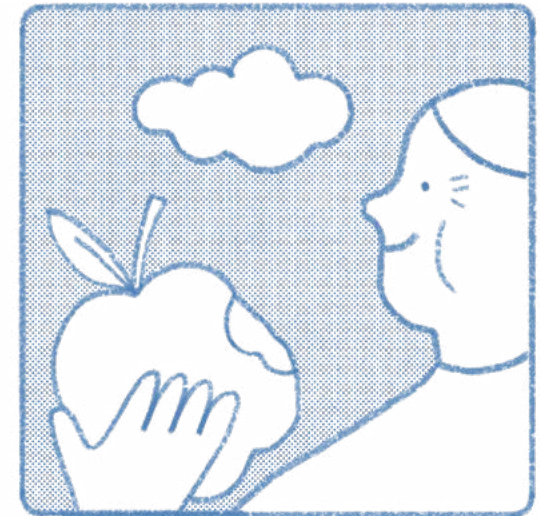
De acuerdo a la Guía de Trabajo Seguro y Saludable para el Trabajador que Envejece de la Mutual de Seguridad y Universidad Gabriela Mistral (2022), en las pausas o tiempos de recuperación, los empleadores deben tener en cuenta que son espacios y tiempos para que el trabajador descansa, por lo que pueden implementar relevos para conseguir la recuperación fisiológica (Mutual de Seguridad y Universidad Gabriela Mistral, 2022, p. 13).

Por su parte, los trabajadores deben intentar llevar una vida saludable a través de la práctica regular de actividad física, la alimentación balanceada, evitar fumar y cumplir con los controles médicos preventivos. Además, es importante que informen tempranamente la sintomatología musculoesquelética a su-



pervisores, prevencionistas de riesgos o encargados de la empresa.

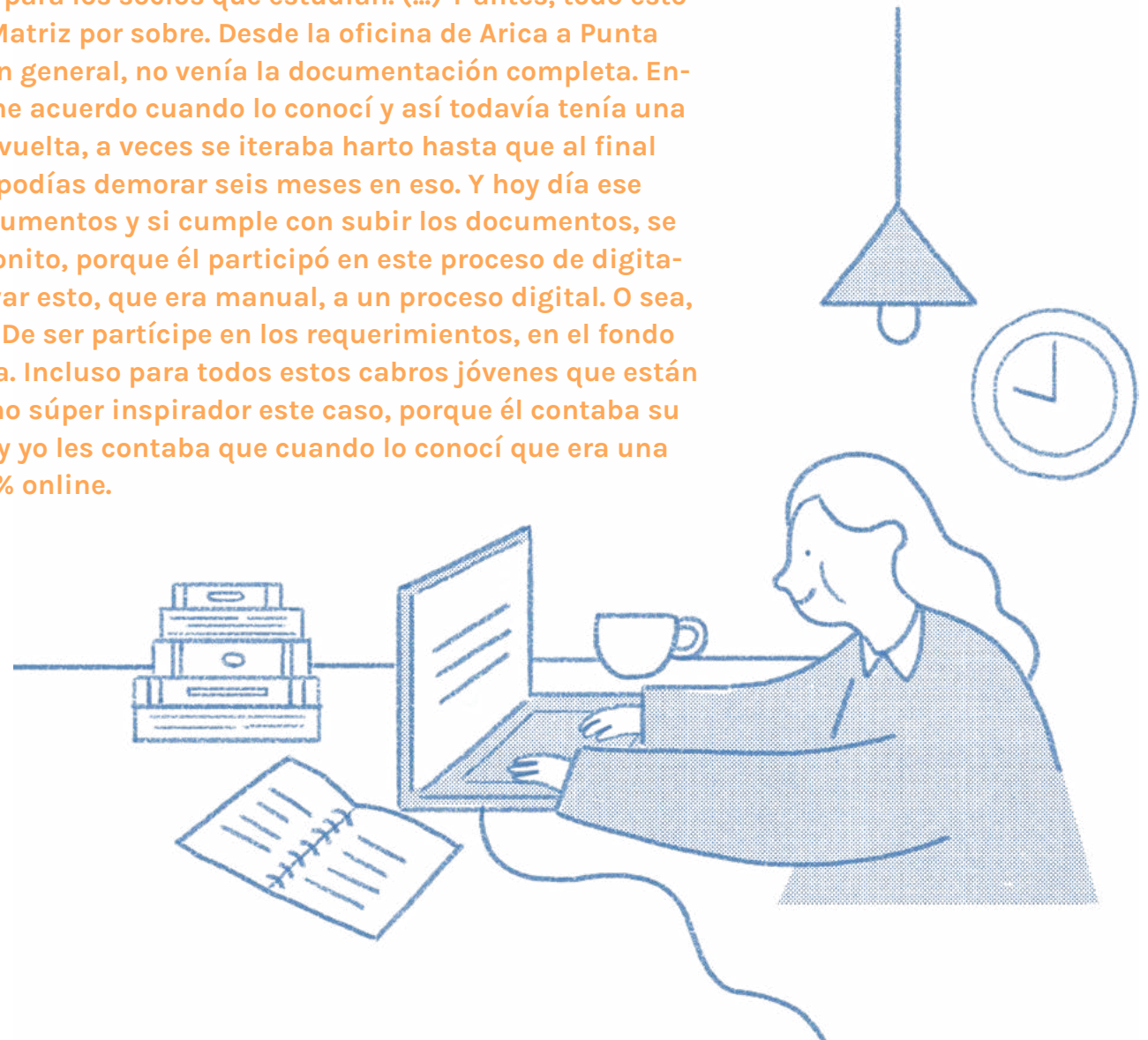
Además, se debe avanzar hacia la creación de programas de accesibilidad tecnológica. Muchas veces, es necesario adaptar las herramientas tecnológicas a las personas mayores para que sean más intuitivas y fáciles de usar. Para ello es recomendable proporcionar capacitación cuando sea necesario, para que todos los empleados puedan aprovechar al máximo los recursos digitales. Esto sucedió de manera óptima en el caso de la institución de finanzas que en la cual trabaja Susana, y de quien es directora de personas:



Por ejemplo, hay alguien de mi equipo que tiene 60 años. Tú tienes un beneficio de bonos de estudio para los hijos de los socios y para los socios que estudian. (...) Y antes, todo esto se mandaba desde las oficinas a Casa Matriz por sobre. Desde la oficina de Arica a Punta Arenas, que lo mandaban en sobres. Y en general, no venía la documentación completa. Entonces él veía todo eso, recibía así...yo me acuerdo cuando lo conocí y así todavía tenía una montaña de papeles. Y los mandaba de vuelta, a veces se iteraba harto hasta que al final llegaba toda la documentación y ahí te podías demorar seis meses en eso. Y hoy día ese proceso es digital, la gente sube los documentos y si cumple con subir los documentos, se le paga a la cuenta vista. Entonces es bonito, porque él participó en este proceso de digitalización, en los requerimientos para llevar esto, que era manual, a un proceso digital. O sea, y el orgullo de ser parte de este cambio. De ser partícipe en los requerimientos, en el fondo tecnológicos, hasta que esto se concreta. Incluso para todos estos cabros jóvenes que están desarrollando este viaje digital, fue como súper inspirador este caso, porque él contaba su experiencia: contó el papeleo que tenía y yo les contaba que cuando lo conocí que era una montaña llena de sobres y ahora es 100% online.

(Susana, directora de personas, institución de finanzas)

Es importante ofrecer programas de capacitación y actualización para trabajadores de todas las edades, asegurando que las oportunidades de aprendizaje no estén reservadas solo para los empleados más jóvenes: todos podemos aprender y crear a lo largo de nuestra vida.



Flexibilidad horaria y de modalidad de trabajo

La flexibilidad de horario y de modalidad de trabajo se ha convertido en un aspecto muy relevante para la retención y satisfacción de trabajadores mayores. La evidencia sugiere que ofrecer opciones de trabajo flexibles puede facilitar la continuidad laboral de este segmento etario, al permitirles equilibrar sus responsabilidades laborales y personales de manera más efectiva.

En general, entre los entrevistados existe un consenso de que las jornadas tienden a ser muy rígidas. A juicio de una de las entrevistadas, Chile es un país con una cultura organizacional donde muchas horas trabajadas equivalen a productividad, cuando eso no necesariamente se acerca a la realidad. De acuerdo a la literatura, en este tipo de casos se gesta una cultura organizacional donde el trabajo a tiempo completo es la norma, y quienes necesiten trabajar menos horas, puedan ser percibidos como trabajadores que están menos disponibles, menos comprometidos o son menos productivos (Fagan et al., 2014).

Por ejemplo, una jornada un poquito más flexible, que puedan llegar más tarde, que pueden salir más temprano. Porque además en la administración pública hay una jornada no más. Y tampoco tú tienes esa posibilidad de acortar.

(Úrsula, directora de personas, institución pública)

Uno de los participantes, Enrique, propone una adaptación en las jornadas laborales para trabajadores mayores, argumentando que el diseño del trabajo podría ajustarse para abordar necesidades físicas y movilidad que surgen a medida que uno envejece:

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

(Enrique, abogado, 58 años)

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

Los resultados de la encuesta EPEF señalan que un 72.6% de los trabajadores mayores no cuenta con flexibilidad horaria en su jornada laboral. Sólo un 16.5% cuenta con este beneficio. Asimismo, el 89.5% realiza sus funciones en modalidad de jornada completa, mientras sólo un 7.5% en modalidad de jornada parcial.

Además, un 28% declara que la organización donde trabaja permite el teletrabajo como opción para los trabajadores mayores, mientras que el 57% indica que no cuenta con esa alternativa.

Es importante también evitar solicitar horas extra a los trabajadores mayores. De acuerdo a la misma encuesta sólo un 24.9% expresa que su empleador evita solicitar horas extra en el trabajo como persona mayor (y un 75,1% de los trabajadores expresa que su empleador sí solicita horas extra), mientras un 8.6% declara que en la organización que

trabaja no se toman medidas para disminuir actividades físicamente demandantes para trabajadores mayores.

De acuerdo a la EPEF, 1 de cada 3 personas querría tener políticas de horario flexibles, y 1 de cada 5 esperaría más oportunidades de trabajo a tiempo parcial. Asimismo, 1 de cada 4 empleados preferiría una reducción de su horario laboral, lo que lo que subraya la creciente demanda de opciones laborales que se adapten mejor a las necesidades individuales.

Siempre que la calidad de las posiciones laborales y la naturaleza del trabajo lo permitan, consideramos esencial fomentar la flexibilidad en los horarios y modalidades laborales para los empleados mayores. Esta flexibilidad es importante no sólo para retener el talento acumulado durante años de experiencia, sino también para proporcionar a estos trabajadores la oportunidad de descansar y equilibrar sus responsabilidades laborales y personales.

Al ofrecer opciones de jornadas reducidas o teletrabajo, se facilita su continuidad en el mercado laboral, al tiempo que se reconocen y se atienden las necesidades específicas que pueden surgir con la edad.



1 de cada 3

personas querría tener políticas de **horario flexibles**



1 de cada 5

esperaría más oportunidades de **trabajo a tiempo parcial**



1 de cada 4

empleados preferiría una **reducción de su horario laboral**



Cese gradual de las funciones y un camino amigable hacia la jubilación

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

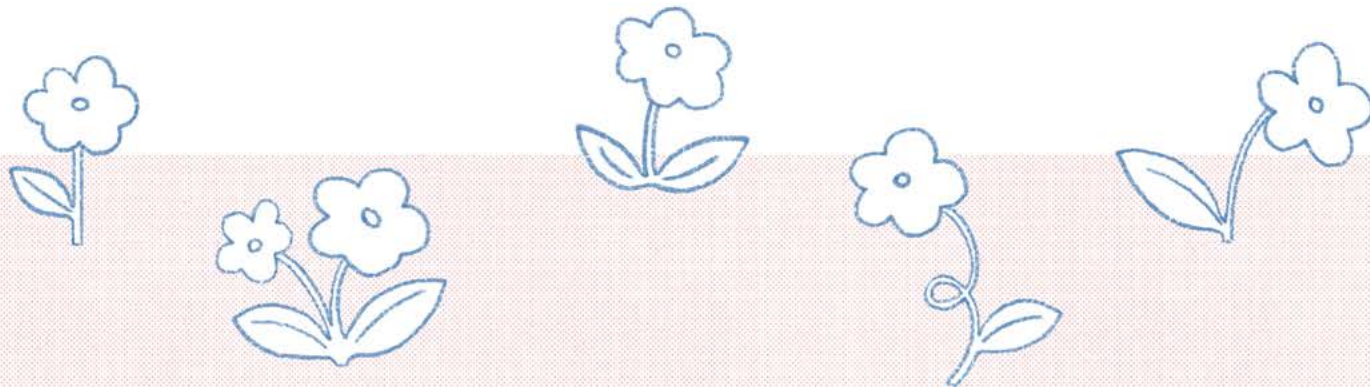
Asimismo, Marcela comenta la experiencia de una institución privada de educación superior en la que se diseñó un protocolo para el cese de funciones gradual de ciertos académicos y funcionarios. La idea no es jubilar a las personas, sino que asignar cupos para aquellos que quieran trabajar en formato de honorarios con menor cantidad de horas.

Hay que tener el cuidado de preservar también el amor propio de las personas. La semana pasada nosotros salimos en ruta a visitar el local y nos encontramos con la persona de mayor edad que trabaja con nosotros. Tiene 82 años, todavía trabaja con nosotros y cumple perfectamente. Entonces, lo que nosotros hacemos, es hacerle una oferta si ellos quieren tomar la opción de un horario especial o no la quieren tomar. Hay casos en que sí y otros casos no.

(Gonzalo, ejecutivo, compañía farmacéutica)

Sí tener la posibilidad de que el que quiera jubilar y pasar a honorarios pudiese postular, y nosotros tener como un par de cupos para esos académicos, que lleven a tu tiempo, que sean mayores, y que quisieran postular a la indemnización.

(Marcela, directora de personas, institución privada de educación superior)



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

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

(Gonzalo, ejecutivo, compañía farmacéutica)

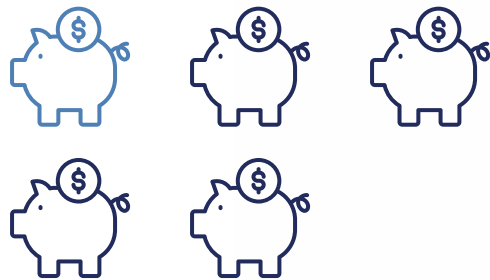
Por otra parte, se han diseñado algunas estrategias piloto para reacomodar puestos de trabajo, una recomendación respaldada internacionalmente (Age UK, 2012). Siempre que sea posible y de acuerdo con la naturaleza del trabajo, en sectores donde las tareas son muy mecánicas o requieren esfuerzo físico, es deseable que los trabajadores mayores puedan ser reubicados en roles más administrativos o de oficina. Esto les permitiría aprovechar su experiencia y conocimientos sin enfrentarse a las exigencias físicas que pueden dificultar su desempeño con el tiempo.

Según los resultados de nuestra encuesta EPEF, solo el 1.8% de los encuestados ocupa una posición de Senior o Alta Dirección en su organización, un 11.4% tiene un puesto Ejecutivo o Gerencial, y la mayoría, un 38%, se des-



empeña como Administrativo. Esto sugiere que existe una oportunidad para crear más rutas de transición hacia posiciones menos demandantes físicamente, optimizando las capacidades y experiencias acumuladas de estos trabajadores en roles que no impliquen un desgaste físico, pero que continúen siendo importantes para la organización.

Por otra parte, la EPEF indica que 1 de cada 5 personas desearía tener políticas de jubilación flexibles. En este sentido, es importante considerar no solo una desvinculación completa, sino también la posibilidad de mantener vínculos con los empleados retirados. Algunas instituciones públicas y privadas en Chile han implementado iniciativas para seguir involucrando a los extrabajadores en sus actividades. En muchos casos, mediante el



1 de cada 5

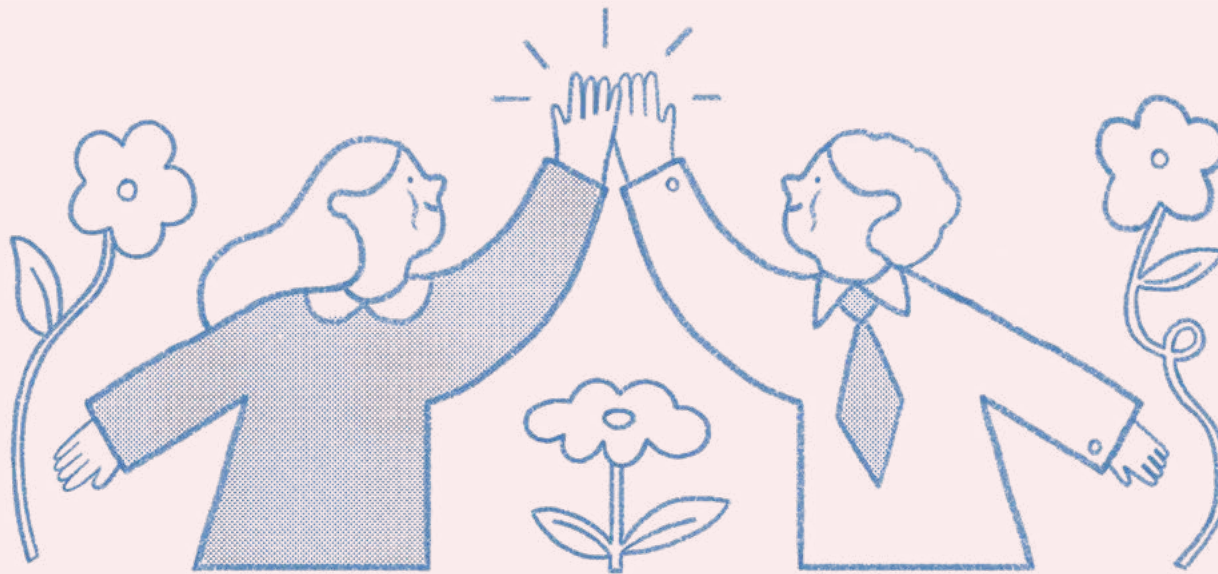
desearía tener políticas de jubilación flexibles.



pago de una membresía, los retirados pueden seguir disfrutando de beneficios corporativos como acceso a instalaciones recreativas, programas de bienestar, capacitaciones y redes de contacto profesional, lo que les permite mantenerse conectados con la organización y seguir activos en la comunidad. Finalmente, es importante que en actividades de vinculación con extrabajadores se aborden temas como la planificación financiera, la salud física y mental, el emprendimiento y el propósito de vida. Estas son buenas prácticas para programas de retiro integrales. Es crucial que el programa no se limite solo al cese de funciones laborales, sino que sea un plan holístico que abarque todas las dimensiones de la complejidad de esta transición.

V.

Reflexiones finales: Beneficios para trabajadores y empleadores



Los resultados obtenidos en la investigación detallada en esta Guía delinean un camino hacia la implementación de buenas prácticas para la inclusión de personas mayores en los espacios laborales. A medida que la población envejece y el mercado laboral evoluciona dinámicamente, las organizaciones deben adaptarse para incorporar y aprovechar la experiencia, habilidades y conocimientos que

aportan los trabajadores mayores. Este estudio enfatiza la importancia de políticas inclusivas y flexibles que promuevan un entorno intergeneracional saludable, en el cual los empleados mayores puedan continuar contribuyendo hasta el momento de finalizar sus funciones laborales

El trabajo intergeneracional emerge como un pilar clave en la creación de ambientes

laborales más inclusivos. Nuestra investigación demuestra que los equipos multigeneracionales aportan diversidad de perspectivas, lo que fortalece la innovación, la adaptabilidad y el desempeño general de la organización. Sin embargo, para que esto sea efectivo, las empresas deben superar los estereotipos asociados a la edad y reconocer el valor de las personas mayores como portadoras de un capital de conocimiento acumulado. Los datos revelan que, a menudo, se percibe a los trabajadores mayores como menos productivos, cuando en realidad su experiencia puede ser un recurso altamente valorado si se gestiona adecuadamente.

Uno de los principales hallazgos de la investigación es el rol clave de la flexibilidad laboral. Los trabajadores mayores no siempre pueden mantener los mismos niveles de esfuerzo físico o ritmo de trabajo que sus contrapartes más jóvenes. Por tanto, se recomienda que las empresas ofrezcan medidas de reacomodación de funciones, permitiendo que aquellos que ocupaban puestos físicamente demandantes sean trasladados a roles más admi-

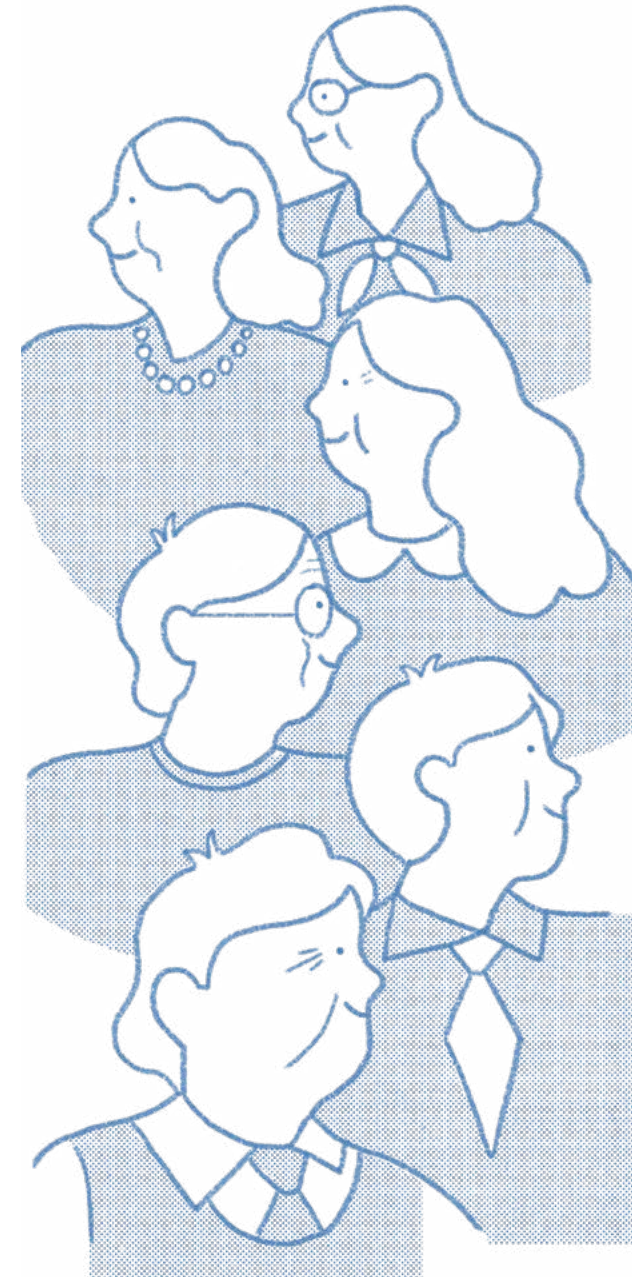
nistrativos o de consultoría. Asimismo, es conveniente ofrecer la opción del teletrabajo, por supuesto, siempre y cuando la naturaleza del cargo lo permita. Esto no sólo extiende la vida laboral del trabajador, sino que también asegura que la organización siga beneficiándose de su experticia en áreas clave para la empresa o institución. Esta práctica es respaldada internacionalmente y puede ser un elemento diferenciador en la retención de talento de trabajadores con alta experiencia.

Otro aspecto crucial revelado por nuestra investigación es la necesidad de diseñar programas de transición gradual hacia el retiro que sean holísticos. Las políticas que simplemente empujan al retiro a los trabajadores mayores sin una preparación adecuada pueden generar un impacto negativo tanto para el empleado como para la organización. En lugar de desvinculaciones abruptas, los programas e iniciativas deben incluir módulos de planificación financiera que permitan a los empleados manejar sus recursos post-retiro, así como capacitaciones sobre salud física, cognitiva y mental para facilitar un envejecimiento activo y saludable. La investigación destaca la importancia de abordar no solo el aspecto financiero, sino también las expectativas y propósitos de vida, lo cual permite que los trabajadores identifiquen nuevos intereses y actividades que les brinden satisfacción una vez que se retiren definitivamente de la fuerza de trabajo.

Además, como parte de una estrategia integral de gestión de la edad, evidenciamos que es fundamental mantener vínculos con los trabajadores retirados. Algunas organizaciones han comenzado a ofrecer a los jubilados membresías o acceso a ciertos beneficios corporativos, permitiéndoles seguir participando en actividades recreativas o educativas. Esto no sólo mantiene el compromiso y la relación positiva con los ex trabajadores, sino que también refuerza una cultura organizacional inclusiva que valora la experiencia.

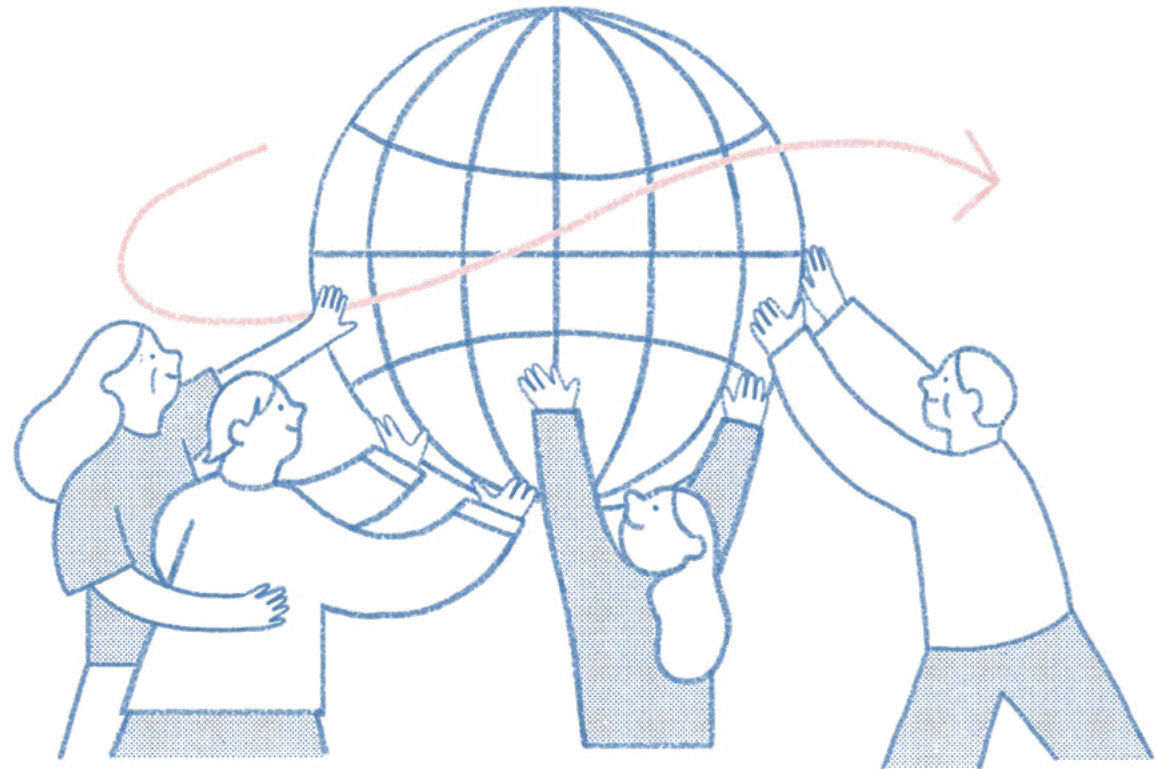
En términos de posiciones directivas, el estudio muestra que sólo un pequeño porcentaje de los trabajadores mayores alcanza roles de alta dirección o ejecutivos. Esto sugiere la necesidad de fomentar el acceso de los mayores a puestos de liderazgo, reconociendo que su experiencia y visión a largo plazo pueden ser beneficiosas para la toma de decisiones estratégicas. Desarrollar estrategias que promuevan la mentoría intergeneracional puede ser una excelente oportunidad para las instituciones, en tanto este tipo de programas permite que el conocimiento, las visiones y las experiencias se intercambien entre generaciones, generando aprendizaje y adaptación mutua.

El surgimiento de nuevos enfoques, como la economía plateada, ofrece un marco conceptual innovador y necesario para abordar las preocupaciones relacionadas con el enve-



jecimiento poblacional. Estos enfoques permiten que el debate sobre la inclusión y participación activa de las personas mayores gane mayor relevancia tanto en la discusión pública como en la formulación de políticas. La creciente visibilidad de estos temas nos invita a reconsiderar los roles que las personas mayores pueden desempeñar en una sociedad en constante transformación.

El rol de las personas mayores en el entorno laboral también debe ser reevaluado. Los trabajadores mayores aportan, al igual que cualquier otra generación, una experiencia y una perspectiva única que pueden enriquecer a los equipos intergeneracionales. Sin embargo, aún enfrentan barreras como la exclusión o la subestimación de su capacidad para contribuir. Las empresas e instituciones están llamadas a liderar la implementación de políticas y buenas prácticas que promuevan la inclusión efectiva de los colaboradores mayores, asegurando que todas las generaciones tengan las mismas oportunidades en el mundo laboral. Por ello, hacemos un llamado a las empresas e instituciones a asociarse y discutir activamente el rol que estas tienen en la creación de un entorno laboral inclusivo que valore la diversidad generacional. Es fundamental que las discusiones giren en torno no sólo a políticas que eviten la discriminación por edad, sino que también fomenten el aprovechamiento del conocimiento y las ha-



bilidades únicas que los trabajadores mayores traen consigo.

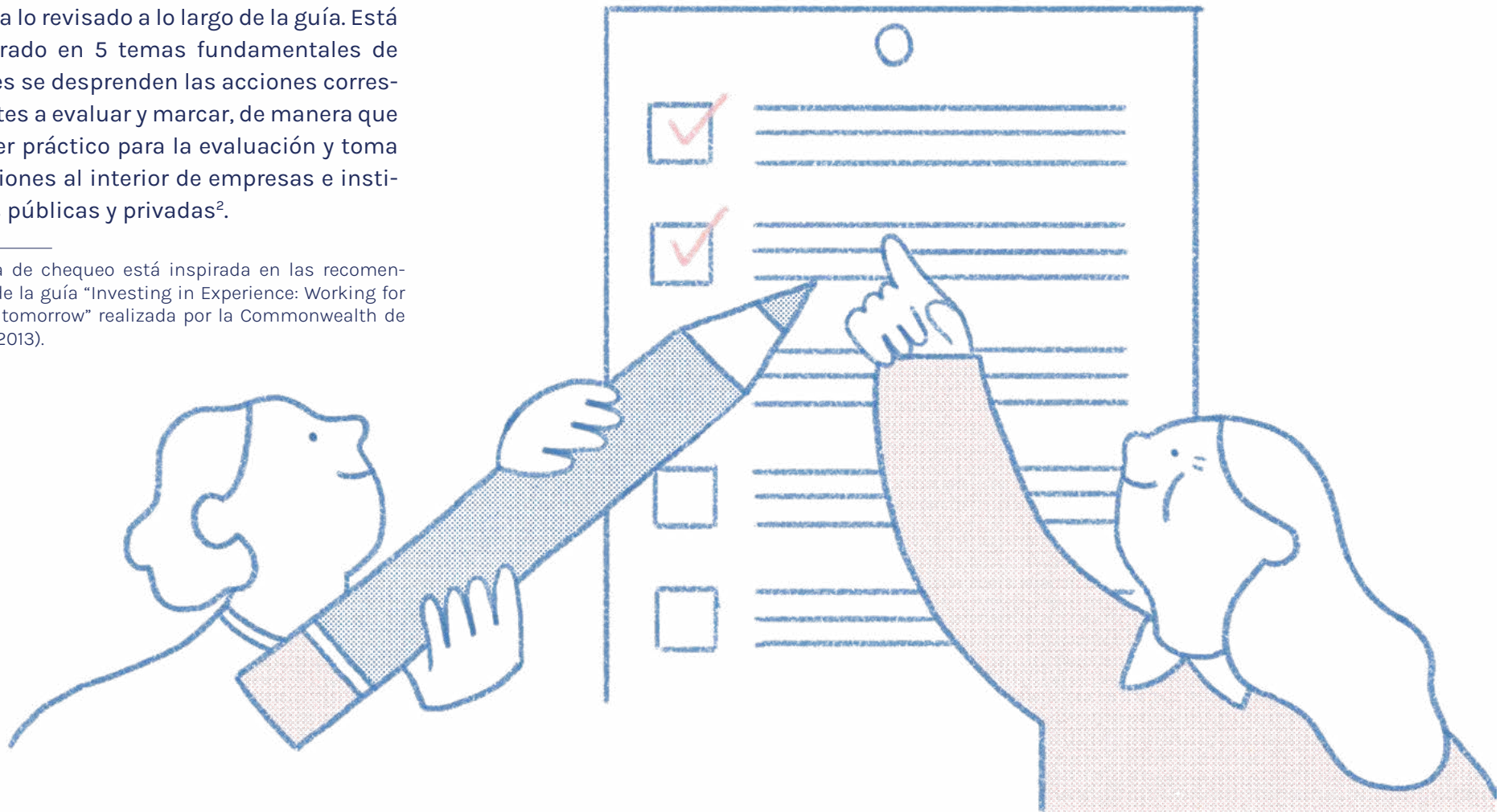
Como muestra la evidencia internacional, implementar estas prácticas proporciona beneficios tangibles en términos de productividad, innovación y cohesión organizacional. Las empresas que adoptan estos enfoques estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos demográficos del futuro, capitalizando el valor que las personas mayores aportan a sus equipos de trabajo.

VI.

Lista de verificación para organizaciones y empleadores

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

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



1 Conocer a los trabajadores y mantener un plan de futuro

- Identificar y comprender las necesidades, pero también las habilidades y las oportunidades que entrega la inclusión de trabajadores mayores en el equipo.
- Identificar y capacitar de acuerdo a las brechas de conocimiento que pueda existir en trabajadores jóvenes y mayores.
- Implementar un plan de acción para un camino al retiro seguro, respetuoso y saludable.
- Asociarse con otras empresas e instituciones para comprender mejor los impactos del envejecimiento de la población en la fuerza laboral.

2 Reclutar lo mejor, sin importar la edad

- Instruir y capacitar a los departamentos de recursos humanos y personal dedicado a la contratación para reducir y mitigar los estereotipos y sesgos de edad.
- Diseñar y adoptar prácticas de reclutamiento amigables con la edad.
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos de reclutamiento, incluido el uso de agencias de reclutamiento externas, respalden la contratación de personas de mayor edad.
- Fomentar activamente que personas de mayor edad apliquen a estos cargos.

3 Proporcionar un entorno laboral seguro y saludable

- Desarrollar, revisar y actualizar las estrategias de salud, seguridad y bienestar en el trabajo para identificar y abordar las fuentes de riesgos para la salud y seguridad de los trabajadores de mayor edad en el lugar de trabajo.
- Revisar el diseño y la ergonomía de las estaciones de trabajo (sillas, iluminación, ruido, baños y temperatura del lugar).
- Dirigir iniciativas que apoyen y promuevan el envejecimiento saludable (jornadas de chequeo de salud, programas de bienestar físico y mental, talleres de envejecimiento saludable).

4 Invertir en aprendizaje y reconocimiento permanente

- Entregar oportunidades de capacitación y desarrollo adecuadas para los trabajadores sin importar su edad.
- Fomentar positivamente la transferencia de habilidades, conocimientos y experiencia dentro de la organización.
- Proponer la creación de espacios de mentoría entre los trabajadores.
- Incluir adecuadamente a los trabajadores mayores en los espacios digitales de la organización.
- Mantener y relevar espacios de reconocimiento (bonos económicos por trayectoria, espacios de liderazgo, eventos corporativos)

5 Retener el talento mayor y apoyarlos en su camino al retiro

- Trabajar para minimizar las limitaciones o desincentivos para la participación de los trabajadores de mayor edad.
- Desarrollar, revisar o actualizar una estrategia de retención de personal de acuerdo a sus necesidades.
- Apoyar arreglos de trabajo flexibles que mejoren las opciones de empleo para los trabajadores de mayor edad.
- Incorporar o mantener la planificación de la transición hacia la jubilación de los trabajadores que incorpore temáticas de salud y bienestar, finanzas, economía, y seguridad social, entre otros.
- Incorporar medidas como el cese gradual de funciones, y cuando fuera posible, la reacomodación de los puestos de trabajo.
- Promover el ascenso de las personas mayores a cargos de jefatura y liderazgo.
- Mantener una relación una vez terminada la relación laboral por medio de redes corporativas y membresías basadas en el bienestar.

VII. Bibliografía

- Age UK. (2012). A means to many ends. Older workers' experiences of flexible working. In: <https://www.ageuk.org.uk/our-impact/policy-research/publications/reports-and-briefings/>
- Age UK. (2015). Age opportunity. A best practice guide for recruiters.
- Age UK. (2016). Helping 50+ jobseekers back to work: lessons for the Work and Health Programme. In: <https://www.ageuk.org.uk/our-impact/policy-research/publications/reports-and-briefings/>
- Ashikali, T. (2023). Unraveling determinants of inclusive leadership in public organizations. *Public Personnel Management*, 52(4), 650-681. <https://doi.org/10.1177/00910260231180286>
- Barbour, R. (2007). *Doing Focus Groups*. London: SAGE Publications.
- Baumann, I., Cabib, I., Eyjólfsdóttir, H.S., y Agahi, N. (2022). Part-time work and health in late careers. Evidence from a longitudinal and cross-national study. *Social Science & Medicine-Population Health*, 18, 101091.
- Baumann, I., y Madero-Cabib, I. (2021). Retirement trajectories in countries with flexible retirement policies but different welfare state regimes. *Journal of Aging and Social Policy*, 33(2), 138-160.
- Baumann, I., Froidevaux, A., y Cabib, I. (2022). Health among workers retiring after the statutory retirement age: A comparative analysis of institutional factors. *BMC Geriatrics*, 22, 984.
- Bazo, M.T. (2012). *Envejecimiento poblacional y el reto de la dependencia: el desafío del envejecimiento en los sistemas sanitarios y sociales de España y Europa*. Valencia: Nau Llibres.
- Baxter S., Blank L., Cantrell A., y Goyder E. (2021). Is working in later life good for your health? A systematic review of health outcomes resulting from extended working lives. *BMC Public Health*, 21:1356. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11423-2>.
- Bennett, R.H. (1999). The relative effects of situational practices and culturally influenced values/beliefs on work attitudes. *International Journal of Commerce and Management*, 9(1/2), 84-102.
- Burmeister, A., Hirschi, A., & Zacher, H. (2021). Explaining age differences in the motivating potential of intergenerational contact at work. *Work Aging and Retirement*, 7(3), 197-213. <https://doi.org/10.1093/workar/waab002>
- Büsch, V., Dittrich, D., y Lieberum, U. (2010). Determinants of work motivation and work ability among older workers and implications for the desire for continued employment. *Comparative Population Studies*, 35(4), 931-958. <https://doi.org/10.4232/10.cpos-2010-20en>
- Cabib, I., Araos, C., Palma, J., y Yopo-Díaz, M. (2023). Long-term trajectories of intergenerational co-residence: Evidence of living arrangements patterns in Chile. *Family Relations*, 72(3), 838-856.
- Çelik, S., Çelik, K., Dirimeşe, E., Taşdemir, N., Arik, T., & Büyükkara, İ. (2017). Determination of pain in musculoskeletal system reported by office workers and the pain risk factors. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00901>
- CIEDESS. (2021). Informe Final. Estudio del Consejo Consultivo Previsional: "Caracterización y análisis del Mercado Laboral para personas mayores de 55 años en Chile". Disponible en: <https://prevision-social.gob.cl/wp-content/uploads/consejo/articulos/Caracterizacion-y-analisis-de-Mercado-laboral-para-personas-mayores-de-55-a%C3%B1os-en-Chile.pdf>
- Cheung, F., y Wu, A. M. S. (2012). An investigation of predictors of successful aging in the workplace among Hong Kong Chinese older workers. *International Psychogeriatrics*, 24(3), 449-464. <https://doi.org/10.1017/S104161021100192X>
- Commonwealth of Australia. (2013). *Investing in experience: working for today and tomorrow. Practical action for employers to recruit and retain older workers*.
- Coventry, T. and Hays, A. (2021). Nurse managers' perceptions of mentoring in the multigenerational workplace: a qualitative descriptive study. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 38(2). <https://doi.org/10.37464/2020.382.230>
- Cunningham, J. B., Campbell, D., y Kroeker-Hall, J. (2015). Motivational goals and competencies of older workers who re-engaged in the workforce. In R. J. Burke, C. L. Cooper, & A. G. Antoniou (Eds.), *The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities* (pp. 183-211). Edward Elgar Publishing.

- Da Roit, B., & Le Bihan, B. (2010). Similar and yet so different: cash-for-care in six European countries' long-term care policies. *The Milbank quarterly*, 88(3), 286-309. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2010.00601.x>
- De Gessa, G., Corna, L., Price, D. y Glaser, K. (2018). 'The Decision to Work After State Pension Age and How it Effects Quality of Life: Evidence from a 6-Year English Panel Study', *Age and Ageing*. Vol. 47, pp. 450-457.
- División Observatorio Social de la Subsecretaría de Evaluación Social. (2023). *Evolución de los indicadores laborales antes, durante y después de la pandemia*. Encuesta Casen 2006-2022. Serie de Resultados Casen. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. En: https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2022/20231012_Resultados_Casen_Trabajo.pdf
- Driessen, M., Proper, K., Tulder, M., Anema, J., Bongers, P., y Beek, A. (2010). The effectiveness of physical and organisational ergonomic interventions on low back pain and neck pain: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 67(4), 277-285. <https://doi.org/10.1136/oem.2009.047548>
- Eby, L. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J., Baldwin, S., Morrison, M. A., Kinkade, K. M., Maher, C. P., Curtis, S. y Evans, S. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2), 441-476. <https://doi.org/10.1037/a0029279>
- Fagan, C., Norman, H., Smith, M., y Menéndez, M. G. (2014). In search of good quality part-time employment. *ILO Working Papers* **994839683402676**, International Labour Organization.
- Fasbender, U., y Wang, M. (2017). «Intergenerational Contact and Hiring Decisions about Older Workers». *Journal of Managerial Psychology* 32, n.º 3: 210-24. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2016-0339>.
- Galkute, M., y Herrera, M.S. (2020). Influencing factors of post-retirement work: a systematic literature review. *International Review of Sociology* 30, (3): 496-518. <https://doi.org/10.1080/03906701.2020.1855707>.
- Gill, M., Roulet, T., y Kerridge, S. (2018). Mentoring for mental health: a mixed-method study of the benefits of formal mentoring programmes in the English police force. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 201-213. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.005>
- Green, A. (2009). Older People and Transitions from Employment to Nonemployment: International Perspectives and Policy Issues. *The Professional Geographer* 61, (1): 46-58. <https://doi.org/10.1080/00330120802577699>.
- Gray-Gariazzo, N., Sisto-Campos, V., Basualto-Cárcamo, C., Rivera-Tovar, MA. (2019). Extension of working life and implications for occupational health in Chile. *Rev. Fac. Med.* 67(4):691-5. <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v67n4.72898>.
- Hedge, A., Puleio, J., & Wang, V. (2011). Evaluating the impact of an office ergonomics program. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 55(1), 594-598. <https://doi.org/10.1177/1071181311551121>
- Hollywood, E., Brown, R., Danson, M., y McQuaid, R. (2003). *Older Workers in the Scottish Labour Market: A New Agenda*. Stirling: Scottish Economic Policy Network
- Instituto Nacional de Estadísticas - INE (2023). *Encuesta Nacional de Empleo 2023*.
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., y Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 331-346. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.748656>
- Jahangiri, H., Kazemi, R., Mokarami, H., & Smith, A. P. (2022). Visual ergonomics, performance and the mediating role of eye discomfort: a structural equation modelling approach. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(3), 1075-1079. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2111885>
- Jeffery, B., Khan, F., Pandey, A. y Whitaker, T. (2022). *Overcoming intergenerational divides to build better workplaces*. London: The RSA Good Work Guild.
- Korsakienė, R., Raišienė, A. G., & Bužavaitė, M. (2017). Work engagement of older employees: Do employee and work-related factors matter? *Economics & Sociology*, 10(4), 151-161. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/12>
- Lau, A. L., Chi, I., Cummins, R. A., Lee, T. M., Chou, K. L., y Chung, L. W. (2008). The SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) pandemic in Hong Kong: Effects on the subjective wellbeing of elderly and younger people. *Ageing and mental health*, 12(6), 746-760.
- Madero-Cabib, I., Corna, L., y Baumann, I. (2020). Aging in different welfare contexts: A comparative perspective on later-life employment and health. *The Journals of Gerontology: Series B*, 75(7), 1515-1526.
- Madero-Cabib, I., Azar, A., y Bambs, C. (2021). Lifetime employment, tobacco use, and alcohol consumption trajectories and cardiovascular diseases in old age. *Social Science & Medicine-Population Health*, 13, 100737.
- Madero-Cabib, I., Azar, A., y Guerra, J. (2022). Simultaneous employment and depressive symptom trajectories around retirement age in Chile. *Ageing & Mental Health*, 26(6), 1143-1152.
- Madero-Cabib, I., y Cabello-Hutt, T. (2022). Complexity in employment and coresidential trajectories among (dis)advantaged social groups in Chile. *Social Forces*, 100(3), 1218-1250.
- Min J., Ailshire J., y Eileen C. (2016). Social engagement and depressive symptoms: Do baseline depression status and type of social activities make a difference? *Age Ageing* 45, 1-6. [10.1093/ageing/afw125](https://doi.org/10.1093/ageing/afw125)
- Morishita-Suzuki, K., Nakamura-Uehara, M. e Ishibashi, T. (2023). The Improvement Effect of Working through the Silver Human Resources Center on Pre-Frailty among Older People: A Two-Year Follow-up Study. *BMC Geriatrics* 23, (1): 265. <https://doi.org/10.1186/s12877-023-03978-z>.
- Ng, E. S. W., y Feldman, D. C. (2010). "The Relationships of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.

- Observatorio del Envejecimiento. (2021). *Nuevas realidades del trabajo 60+ en pandemia*. Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Compañía de Seguros Confuturo.
- Observatorio del Envejecimiento. (2022). *Mujeres 60+ en el Mercado Laboral: Radiografía del Presente y Desafíos del Mañana*. Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Compañía de Seguros Confuturo.
- Observatorio del Envejecimiento. (2023). *Trabajo y personas mayores, a tres años de la pandemia*. Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Compañía de Seguros Confuturo.
- OCDE (2021). *Pensions at a Glance 2021: OECD and G20 Indicators*. OECD. <https://doi.org/10.1787/ca401ebd-en>
- ONU Mujeres y CEPAL. (2021). *Hacia la construcción de sistemas integrales de cuidados en América Latina y el Caribe: Elementos para su implementación*. En: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/b72547a3-1822-4398-8e5f-ce67f5c35103/content>
- Pettigrew, T.F. y Tropp, L.R. (2006). "A meta-analytic test of intergroup contact theory.", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90, pp. 751-783.
- Pothisiri, W., y Vicerra, P. M. M. (2021). Psychological distress during COVID-19 pandemic in low-income and middle-income countries: a cross-sectional study of older persons in Thailand. *BMJ Open*, 11. doi: 10.1136/bmjopen-2020-047650
- Ragins, B., Ehrhardt, K., Lyness, K., Murphy, D., y Capman, J. (2016). Anchoring relationships at work: high-quality mentors and other supportive work relationships as buffers to ambient racial discrimination. *Personnel Psychology*, 70(1), 211-256. <https://doi.org/10.1111/peps.12144>
- Reynolds, J., Bush, E., y Geist, P. (2008). "The Generational Effect on Workplace Learning." *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 502-518.
- Rožman, M. y Tominc, P. (2019). The role and presence of intergenerational synergy in medium and large slovenian companies. *Balkans Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 2(1), 1-11. <https://doi.org/10.31410/balkans.jetss.2019.2.11-11>
- Sánchez-Brau, M., Domenech, B., Brocal-Fernández, F., Quesada, J. A., & Seguí-Crespo, M. (2020). Prevalence of computer vision syndrome and its relationship with ergonomic and individual factors in presbyopic vdt workers using progressive addition lenses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1003. <https://doi.org/10.3390/ijerph17031003>
- SENCE y ASIMET. (2019). *Estudio para la Inserción Laboral del Adulto Mayor en la Región Metropolitana*. En: https://sence.gob.cl/sites/default/files/asimet_estudio_para_la_insercion_laboral_de_adultos_mayores_en_region_metropolitana.pdf
- SENCE. (2024). *Experiencia Mayor*. Disponible en: <https://sence.gob.cl/empresas/experiencia-mayor#que>
- Schellenberg, G., Turcotte, M., y Ram, B. (2005). Preparing for retirement. *Canadian Social Trends*, 78, 8-11.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Sojo, A. (2017). *Protección social en América Latina. La desigualdad en el banquillo*. Libros de la CEPAL, N° 143. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Tenti, M., Raffaelli, W., Paroli, M., Gamberi, G., Vincis, R., Suzzi, B., Fagnani, C., Camoni, L. y Toccaceli, V. (2024). An Italian survey and focus groups on fibromyalgia impairment: impact on work and possible reasonable accommodations. *Healthcare*, 12(2), 216. <https://doi.org/10.3390/healthcare12020216>
- The Centre for Social Justice. (2019). *Ageing Confidently Supporting an ageing workforce*.
- Truxillo, D.M., Finkelstein, L.M., Pytlovany, A.C. and Jenkins, J.S. (2015), "Age discrimination at work: A review of the research and recommendations for the future", in Colella, A.J. and King, E.B. (Eds.), *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*. Oxford University Press.
- Undurraga, R., y Becker, J. (2019). Mujeres trabajadoras jóvenes y pensiones en Chile. *Psicoperspectivas*, 18(3). <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-isue3-fulltext-1658>
- Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., y Lyons, S. T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influence and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3, 166-185.
- Wang, C. (2024). Opportunities and achievements: experiences of pharmacists as foundation residency program residents, a qualitative study. *Journal of Pharmacy Practice and Research*, 54(2), 170-178. <https://doi.org/10.1002/jppr.1903>
- Wang, M., y Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172-206. <https://doi.org/10.1177/0149206309347957>
- Watanabe, I., Miyamoto, M., Nakagawa, H., & Saito, K. (2021). Ergonomic advantage of pistol-grip endoscope in the ENT practice. *Laryngoscope Investigative Otolaryngology*, 6(2), 252-260. <https://doi.org/10.1002/liv.2542>
- Weiss, R. S., Bass, S. A., Heimovitz, H. K., y Oka, M. (2005). Japan's silver human resource centers and participant well-being. *Journal of cross-cultural gerontology*, 20(1), 47-66. <https://doi.org/10.1007/s10823-005-3797-4>
- Wöhrmann, A. M., Fasbender, U., y Deller, J. (2016). Using work values to predict post-retirement work intentions. *The Career Development Quarterly*, 64(2), 98-113. <https://doi.org/10.1002/cdq.12044>
- Zacher, H., y Gielnik, M. M. (2014). Organisational age cultures: The interplay of chief executive officers age and attitudes toward younger and older employees. *International Small Business Journal*, 32(3), 327-349. <https://doi.org/10.1177/0266242612463025>

VIII. Anexos

Anexo 1. Cuestionario EPEF

Encuesta de inclusión de personas mayores en espacios de trabajo formal



DESUC
Dirección de Estudios Sociales

130
años
1983-2013

PRESENTACIÓN

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

Su participación consiste en la respuesta de preguntas a través de esta plataforma, tarea que no debería tomar más de 10 minutos. Su contribución resulta especialmente importante. Tenga en consideración que puede dejar de responder esta encuesta cuando usted lo estime conveniente. Además, le garantizamos el absoluto anonimato de sus respuestas y la protección de datos personales. Los resultados serán confidenciales y se analizarán de forma agregada, sin dar detalles de cada encuestado/a. Además, recibirá una *giftcard* de \$10.000 como compensación por su participación. Por último, le pedimos por favor firmar dando su consentimiento para el uso de la información recolectada al finalizar esta encuesta.

DATOS DEL/A ENCUESTADO/A

¿Cuál es su nombre? (Solo nombre de pila) :

Edad (anotar edad en años) :

Sexo 1 Hombre 2 Mujer

Comuna :

EDUCACIÓN Y TRABAJO

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

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

7. Educación Profesional Incompleto (Carreras 4 o más años)

8. Educación Profesional Completo (Carreras 4 o más años)

9. Postgrado Incompleto (Magíster o Doctorado)

10. Postgrado Completo (Magíster o Doctorado)

11. No estoy seguro

2. ¿Cuál es su profesión u oficio?

:

3. ¿En qué tipo de organización trabaja actualmente?

1. Público
2. Privado
3. No estoy seguro

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

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

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

(Especificar):

7. No estoy seguro

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

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

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

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

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

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

CUESTIONARIO

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

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

Prejuicio negativo o positivo	Marque con una X según corresponda
10. Los trabajadores mayores tienen menos capacidades tecnológicas que trabajadores más jóvenes	
11. Los trabajadores mayores implican más dificultades para el desarrollo de la labor de las organizaciones	

12. Los trabajadores mayores tienen mayor experiencia y experticia	
13. Los trabajadores mayores tienen dificultades para aprender nuevos conocimientos o tareas	
14. Los trabajadores mayores son menos productivos	
15. Los trabajadores mayores tienden a ser inflexibles	
16. Los trabajadores mayores son más reflexivos y presentan mejores trabajos	
17. Los trabajadores mayores son más leales con la organización	

Por otra parte, ¿en qué estamentos de su organización usted cree que existen estas

percepciones negativas o positivas? Marque con una X todas las opciones que correspondan.

Prejuicio negativo o positivo	Directores y ejecutivos	Administrativos y encargados de recursos humanos	Compañeros de oficina o área de trabajo
18. Los trabajadores mayores tienen menos capacidades tecnológicas que trabajadores más jóvenes			
19. Los trabajadores mayores implican más dificultades para el desarrollo de la labor de las organizaciones			
20. Los trabajadores mayores tienen mayor experiencia y experticia			
21. Los trabajadores mayores tienen dificultades para aprender nuevos conocimientos o tareas			
22. Los trabajadores mayores son menos productivos			
23. Los trabajadores			

mayores tienden a ser inflexibles			
24. Los trabajadores mayores son más reflexivos y presentan mejores trabajos			
25. Los trabajadores mayores son más leales con la organización			

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Siento que soy un líder debido a mi experiencia y conocimientos.
2. Me considero un líder gracias a mis habilidades para guiar y motivar a otros.
3. Me veo como un líder por mis contribuciones significativas al equipo de trabajo y a la organización en general.
4. No me considero un líder en este momento.
5. Otro (especificar):

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Marque con una X todas las opciones que correspondan.

Necesidades	Marque con una X según corresponda
49. Horarios flexibles.	

50. Programas de formación y actualización.	
51. Mayor reconocimiento.	
52. Bonos económicos por trayectoria.	
53. Participación en mentorías.	
54. Mejoras en el mobiliario.	
55. Políticas de jubilación flexibles.	
56. Oportunidades de trabajo a tiempo parcial.	
57. Reducción del horario laboral.	
58. Otra:	

Muchas gracias por su participación.

Anexo 2.

Tabla 1

Hombres 49- y 50+ años según
Rama productiva

Rama Hombres	0-49 años (%)	50+ años (%)	Total (%)
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	18,14	16,03	17,46
Construcción	13,41	15,02	13,93
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	7,75	13,25	9,51
Industrias manufactureras	10,56	11,89	10,99
Transporte y almacenamiento	7,62	10,35	8,49
Enseñanza	4,21	4,43	4,28
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	3,26	4,02	3,51
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	4,88	4,02	4,60
Explotación de minas y canteras	4,67	3,67	4,35
Otras actividades de servicios	2,62	3,46	2,89
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4,17	2,89	3,76
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	4,27	2,26	3,62
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	4,39	1,86	3,58
Información y comunicaciones	3,81	1,33	3,02
Actividades financieras y de seguros	1,90	1,09	1,64
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	0,92	1,06	0,96
Actividades inmobiliarias	0,54	1,00	0,69
Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio	0,26	0,94	0,48
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	1,46	0,80	1,25
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1	0,47	0,83
Glosa no permite clasificación	0,03	0,09	0,05
No responde	0,07	0,04	0,06
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0,04	0,04	0,04
No sabe	0,01	0	0,01
Total	100	100	100

Anexo 3.

Tabla 2

Mujeres 49- y 50+ años según Rama productiva

Rama Mujeres	0-49 años (%)	50+ años (%)	Total (%)
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	20,91	19,95	20,65
Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio	4,92	16,21	7,99
Enseñanza	14,43	12,57	13,92
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	12,74	8,54	11,6
Industrias manufactureras	6,82	7,77	7,08
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	7,33	5,76	6,90
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	5,07	4,93	5,03
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3,97	4,91	4,23
Otras actividades de servicios	4,22	4,82	4,39
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2,88	3,27	2,99
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4,08	2,74	3,71
Actividades financieras y de seguros	2,89	2,29	2,72
Transporte y almacenamiento	2,44	1,97	2,31
Construcción	1,96	1	1,7
Actividades inmobiliarias	0,70	0,91	0,76
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	1,11	0,72	1
Información y comunicaciones	1,80	0,63	1,48
Explotación de minas y canteras	1,03	0,42	0,86
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	0,28	0,33	0,29
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,31	0,13	0,26
No responde	0,06	0,06	0,06
Glosa no permite clasificación	0,03	0,04	0,03
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0,02	0,03	0,02
No sabe	0	0,01	0
Total	100	100	100

Anexo 4.

Tabla 3

Hombres 49- y 50+ años según Oficio

En su trabajo o negocio principal ¿trabaja como?	0-49 años (%)	50+ años (%)	Total (%)
Empleado(a) u obrero(a) del sector privado	65,56	53,37	61,65
Trabajador(a) por cuenta propia	19,19	31,78	23,22
Empleado(a) u obrero(a) del sector público (Gobierno Central o Municipal)	6,42	5,65	6,17
Patrón(a) o empleador(a)	3,82	5,43	4,33
Empleado(a) u obrero(a) de empresas públicas	3,56	2,95	3,36
FF.AA. y del Orden	1,16	0,31	0,89
Familiar no remunerado	0,26	0,27	0,26
Servicio doméstico puertas afuera	0,03	0,23	0,1
Servicio doméstico puertas adentro	0,02	0,02	0,02
Total	100	100	100

Fuente: Encuesta Casen 2022

Anexo 5.

Tabla 3

Mujeres 49- y 50+ años según Oficio

En su trabajo o negocio principal ¿trabaja como?	0-49 años (%)	50+ años (%)	Total
Empleado(a) u obrero(a) del sector privado	56,61	39,73	52,01
Trabajador(a) por cuenta propia	18,06	29,24	21,11
Empleado(a) u obrero(a) del sector público (Gobierno Central o Municipal)	13,52	11,26	12,9
Servicio doméstico puertas afuera	2,91	9,64	4,74
Patrón(a) o empleador(a)	3	4,26	3,35
Empleado(a) u obrero(a) de empresas públicas	4,85	3,93	4,6
Servicio doméstico puertas adentro	0,22	1,12	0,47
Familiar no remunerado	0,34	0,68	0,43
FF.AA. y del Orden	0,48	0,14	0,39
Total	100	100	100

Fuente: Encuesta Casen 2022

