

**ANEXO N°45**

**INFORME FINAL**



**Serie Proyectos de Investigación e Innovación**

Superintendencia de Seguridad Social

Santiago - Chile

Diseño de un prototipo de plataforma digital que permita guiar la implementación de un modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas.

**INFORME FINAL**

Autor:

Carlos Román  
Valentina Gamboa  
Nora Gray  
Daniela Ramírez  
Catalina Gómez

Año publicación 2023



## **SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL SUPERINTENDENCE OF SOCIAL SECURITY**

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

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

Si requiere de mayor información, sobre el estudio o proyecto escriba a: [investigaciones@suseso.cl](mailto:investigaciones@suseso.cl).

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

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

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

For further information, please write to: [investigaciones@suseso.cl](mailto:investigaciones@suseso.cl).

For other publications, research papers and projects of the Superintendencia of Social Security, please visit our website: [www.suseso.cl](http://www.suseso.cl).

Superintendencia de Seguridad Social  
Huérfanos 1376  
Santiago,  
Chile.



**INFORME FINAL:**

Diseño de un prototipo de plataforma digital que permita guiar la implementación de un modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas.

---

---

**SUBGERENCIA DE INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN**

---

---

**PREPARADO POR:**

Innovador Principal: Carlos Román

Innovadora Alterna: Valentina Gamboa.

**EQUIPO EXTERNO:**

Investigadora experta en salud laboral: Nora Gray

Ayudante investigación: Daniela Romero

Ingeniera de proyecto: Catalina Gómez

---

---

**GERENCIA CORPORATIVA DE SST**

Junio 2023

## ÍNDICE

I. Resumen ejecutivo.....	5
II. Palabras claves.....	5
III. Introducción y Antecedentes.....	5
IV. Definición del problema, pregunta de investigación o desafío de innovación.....	6
V. Revisión de la literatura o experiencias relevantes.....	8
V.I. Gestión de la edad.....	9
V.II. Ejes de trabajo.....	10
V.II.I. Inserción laboral.....	10
V.II.II. Seguimiento y acompañamiento 60+.....	10
V.II.III. Bienestar laboral e individual:.....	10
V.II.VI. Retiro del mercado laboral:.....	11
V.II.V. Construcción de comunidad tras el retiro:.....	11
V.II.VI. Seguridad y salud en el trabajo (SST):.....	11
V.III Modelo de acompañamiento para la gestión de edad en empresas....	12
V.III.I Etapas modelo.....	13
V.IV Buenas prácticas.....	15
VI. Descripción de la metodología o etapas de la innovación.....	17
VII. Resultados.....	19
VII. I. Recolección de antecedentes:.....	19
VII. II. Plataforma.....	24
VIII.Recomendaciones para Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	34
IX. Conclusiones.....	34
X. Referencias.....	35
XI. Anexos.....	36
Anexo 1: Antecedentes revisados - incluir cosas de salud laboral*.....	36
Anexo 2: Textos plataforma.....	53
Anexo 3: Respuestas jueces expertos.....	67
Anexo 4: Formulario Final de autodiagnóstico.....	71

### Título

Diseño de un prototipo de plataforma digital que permita guiar la implementación de un modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas.

### Autores:

Carlos Román  
Valentina Gamboa A.  
Nora Gray  
Daniela Ramírez  
Catalina Gómez

## **I. Resumen ejecutivo (250 palabras)**

La construcción de espacios de trabajo social psicológicamente seguros es clave para el trabajo en equipo y para la gestión social de los riesgos de manera exitosa. Así, este proyecto busca generar un clima laboral seguro mediante la promoción de un enfoque intergeneracional dentro de las empresas, buscando disminuir los riesgos laborales derivados de una deficiente gestión de la edad. El proyecto economiza la búsqueda de información e implementación de buenas prácticas hacia la intergeneracionalidad mediante el diseño, validación y testeado de un **prototipo de plataforma digital** que centralice la información y guíe la implementación de un **modelo de acompañe a las empresas en el camino a ser amigables con las personas mayores**.

El proyecto identificó la información existente respecto a gestión de la edad, así como en la presencia de redes que abordan la temática en el país. Complementariamente, se buscarán y analizarán experiencias de buenas prácticas a nivel internacional, teniendo en consideración su aplicabilidad a la realidad nacional. Con ello, se diseñará el prototipo que condense y ordene toda la información recogida. Finalmente, se espera que la plataforma permita la interacción, complementando el material disponible con el surgimiento de conocimientos colectivos.

## **II. Palabras claves (revisar tesoro de Biblioteca de SUSESO (BIRED))**

Evaluación, Factores de riesgo, Factores Psicosociales, Salud y seguridad laboral, Personas Mayores, Envejecimiento, Trabajadores chilenos, Gestión de la edad

---

### **III. Introducción y Antecedentes**

En el actual entorno laboral, caracterizado por la diversidad generacional y el envejecimiento de la población, la gestión de la edad se ha convertido en un factor crítico para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. A medida que la fuerza laboral se compone cada vez más de empleados de diferentes edades, es fundamental que las empresas adopten enfoques estratégicos y efectivos para optimizar el rendimiento y el bienestar de sus colaboradores en todas las etapas de su carrera. Este proyecto busca generar un clima laboral seguro mediante la promoción de un enfoque intergeneracional dentro de las empresas, buscando disminuir los riesgos laborales derivados de una deficiente gestión de la edad.

La gestión de la edad implica reconocer y valorar las distintas habilidades, experiencias y necesidades de los empleados en función de su edad, y tomar medidas para aprovechar al máximo su potencial y promover una cultura laboral inclusiva. Esto implica superar los estereotipos y prejuicios asociados con la edad, y fomentar el respeto, la colaboración y la transferencia de conocimientos entre los diferentes grupos generacionales.

El presente documento tiene como objetivo proporcionar una síntesis de la información recogida para la construcción de un prototipo para una plataforma de gestión de la edad, convirtiéndose en una guía práctica y sólida sobre la gestión de la edad en el entorno laboral, ofreciendo un marco conceptual y una serie de recomendaciones basadas en las mejores prácticas y las experiencias exitosas de diversas organizaciones.

En las siguientes secciones, explicaremos la información recabada a lo largo del proyecto y los distintos hitos llevados a cabo para definir y construir la plataforma, durante el proceso se realizó consulta a expertos en el área de personas mayores y trabajo, como también a empresas pertenecientes a la red de empresas con experiencia que es gestionada por Seniorlab UC, en donde su participación se centró en consultar acerca de su apreciación de una propuesta inicial de estructura de la plataforma. Estos distintos momentos del proyecto permitieron aterrizar la información proyectada desde el levantamiento de antecedentes y lograr un prototipo interactivo inicial para continuar explorando en futuras validaciones y variaciones de la propuesta.

Este documento busca ser una herramienta útil para contextualizar a profesionales interesados en la gestión de la edad en el entorno laboral. Al adoptar enfoques efectivos y estratégicos en esta área, las organizaciones pueden impulsar su competitividad, fortalecer la colaboración intergeneracional y crear entornos laborales enriquecedores que beneficien a todos sus empleados.

---

#### IV. Definición del problema, pregunta de investigación o desafío de innovación

El envejecimiento de la población chilena es un fenómeno innegable que también tiene un impacto en la fuerza laboral del país. Según la Encuesta Nacional de Empleo (ENE), en el trimestre octubre-diciembre del 2010 había un 4,39% de población con 65 años o más en el mercado laboral, en igual trimestre del año 2019 un 6,28% del total de ocupados tenían 65 años o más. Esto da cuenta, que hay personas mayores que toman la decisión de mantenerse activas laboralmente (CLA-UC 2020). No obstante, tienen más dificultades para ingresar al mercado laboral formal, por lo que se ven forzadas a tomar empleos con salarios inestables y muchas veces nulos derechos y beneficios de protección social. Esta realidad representa un desafío tanto para los servicios de salud ocupacional como para la gestión de recursos humanos, ya que se requiere hacer que la vida laboral sea sostenible para todas las generaciones y asegurar la sostenibilidad del mercado laboral frente al envejecimiento de la población.

La seguridad y la salud en el trabajo también deben abordar los aspectos sociales de los accidentes y las enfermedades laborales. Esto implica implementar programas que promuevan una cultura organizacional más saludable. En el caso de las personas mayores, el desafío implica no solo gestionar los problemas tradicionalmente asociados a esta etapa de la vida, como enfermedades crónicas o disminución de la actividad física, sino también considerar las demandas sociales y mentales del trabajo, como capacidad, funcionamiento social, actitudes y valores. La integración de diversas acciones relacionadas con los recursos humanos y el entorno laboral puede mejorar hasta 2 o 3 años el bienestar, la calidad de vida, la productividad y la calidad del trabajo, lo que beneficia tanto a los trabajadores como a los empleadores (Ilmarinen, 2006).

En este sentido, ser una empresa preventiva implica ser inclusiva, ampliar la visión sobre las enfermedades y des-estigmatiza, y adoptar diferentes enfoques para abordar los desafíos en términos de seguridad y salud en el trabajo. El proyecto prioritario de **el proyecto prioritario de "Diseño de un prototipo de plataforma digital que permita guiar la implementación de un modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas" busca, desde la promoción de la reinserción laboral de personas mayores en las empresas, lograr generar cultura amigables con la edad, y con ello que aborden los riesgos y oportunidades de los espacios intergeneracionales en las empresas.** Como objetivos específicos, se encuentran: (1) Identificar información de gestión de la edad y buenas prácticas laborales, así como redes empresariales que abordando la temática tanto en el país; (2) levantar experiencias comparadas sobre buenas prácticas y su aplicabilidad para la incorporación de personas mayores en las empresas de rubros claves; (3) entender cómo las empresas de rubros claves (aquellos con mayor cantidad de personas mayores trabajando) abordan los desafíos del envejecimiento de la fuerza laboral; (4) diseñar un prototipo (MVP) que permita validar la idea y evaluar la usabilidad, adherencia e interacción de las compañías es una plataforma que las acompañe en el camino a ser amigables con la edad; (5) evaluar el potencial de interacción entre empresas, la implementación y escalabilidad de la plataforma en otros rubros.

En general, las medidas de gestión de la edad en las empresas, se inscriben en la "gestión de la diversidad" (Serrano Argüeso & Ereñaga, 2017), lo que lleva a que muchas veces la edad no sea prioridad dentro de las mismas. lo que a veces hace que la edad no sea una prioridad. Con el objetivo de eliminar los prejuicios y estereotipos sobre las personas mayores, se han buscado buenas prácticas que se encuentran dispersas en diferentes portales en línea o que han sido estudiadas en casos específicos. Sin embargo, no existe un lugar centralizado donde se pueda

acceder a estas prácticas que van más allá de lo físico y ergonómico, abordando también la salud laboral a nivel psicosocial y cultural; asimismo, tampoco es posible encontrar prácticas articuladas hacia un modelo que permita su implementación con sentido dentro de las empresas.

Así, este proyecto busca transformarse en la primera plataforma virtual que centraliza la información respecto de la gestión de la edad en las empresas, buscando entregar información de manera organizada y dinámica, considerando también la relevancia de la interacción entre los/as usuarios de la plataforma para potenciar los conocimientos e información que se pueda obtener de manera autónoma. Con ello, se forma una comunidad virtual de aprendizaje, fomentando la socio-construcción del conocimiento y generando una cultura de participación y colaboración entre quienes la componen, lo que a su vez, relativiza la idea de que el aprendizaje es un proceso individual para pasar a ser un proceso compartido y social (Meririnhos & Osório, 2009)

---

## **V. Revisión de la literatura o experiencias relevantes**

En el contexto actual, el envejecimiento de la población se ha convertido en un fenómeno inevitable en muchas sociedades alrededor del mundo. A medida que las personas viven más tiempo, la gestión de la edad en los entornos laborales se ha convertido en un tema de creciente interés y preocupación tanto para las organizaciones como para los individuos. La necesidad de comprender y abordar los desafíos y oportunidades asociados con una fuerza laboral envejecida ha llevado a un aumento en la investigación y la atención en el campo de la gestión de la edad.

### **V.I. Gestión de la edad**

El primer antecedente a tener en cuenta es el concepto de gestión de la edad. En la búsqueda de determinar un marco conceptual, encontramos la siguiente definición que nos permite contextualizar el trabajo realizado.

Por “prácticas de gestión de la edad”, nos referimos a la gestión de la productividad y los recursos humanos de las organizaciones de una manera que reconozca los recursos de los empleados durante su curso de vida individual. En términos prácticos, esto significa gestionar la capacidad de trabajo del personal y el éxito de la empresa. Este es un vínculo crucial, ya que las ganancias de la empresa son posibles gracias a la capacidad de trabajo de su personal. Por lo tanto, la gestión de la edad exige esfuerzos coordinados para mejorar los recursos individuales, al mismo tiempo que se ajustan las tareas laborales para acomodar y utilizar las habilidades de los trabajadores (Wallin, 2015, p.32).

Se entiende que la gestión de la edad no busca solamente gestionar la capacidad de trabajo de todo su personal junto al éxito de la empresa, sino que ayudaría a prevenir la salida prematura de los trabajadores. Se recomienda igualmente que no solo se adapte el trabajo y el espacio físico del trabajo, sino que se revise el rol de cada trabajador acorde a su curso de vida individual (Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020). La gestión de la edad no se encuentra ligada necesariamente a los retos del envejecimiento, se encuentra asociado a la gestión de la diversidad (Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque], 2013). Sin embargo, con el crecimiento de la población trabajadora mayor, se ve la necesidad de poner atención en la gestión de la edad asociada al envejecimiento. En la actualidad un cuarto de la población sobre 60 años se encuentra trabajando, donde de cada 3 personas solo 1 es mujer. El mercado laboral actual se ve impactado por las tendencias globales al envejecimiento, lo cual fomenta el diseño de medidas que aporten a una actividad laboral extendida (Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023). Es indiscutible el hecho de que todos envejecemos, por lo que el trabajo debe representar un lugar que aporte a ese proceso de la mejor forma (Mutual de Seguridad CChC, Universidad Gabriela Mistral, 2022). Aunque no es posible realizar generalizaciones homogeneizante respecto a las personas adultas mayores, sí podemos encontrarles dentro de la población más pobre, longeva, dependiente y mujeres, todos elementos que agregan exclusiones de consecuencias múltiples y acumulativas (Thumala, D., Arnold, M., Massad, C. y Herrera, F., 2015). Se reconoce que en ocasiones es el trabajo el que hace ‘viejo’

---

al trabajador, acelerando el declive en las capacidades y bienestar de éste (Bilbao, J.P. y Cuixart, C.N., 1992).

## **V.II. Ejes de trabajo**

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

A continuación, se expone un resumen de la información de la búsqueda bibliográfica realizada por cada eje para la evaluación de la gestión de edad en empresas seleccionadas para la plataforma.

### **V.II.I. Inserción laboral**

Encontramos dos tipos de trabajadores mayores, por una parte, el que tiene que seguir trabajando debido a sus necesidades financieras y por otra, el que voluntariamente quiere trabajar para su propio empoderamiento, placer y/o ocio. (Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020). Dentro del eje de inserción laboral, *se podría considerar éste como el proceso por el cual personas mayores buscan mantenerse activos laboralmente e ingresan en trabajos luego de la edad de jubilación*. El objetivo de este eje es revisar que existan procedimientos adecuados que disminuyan los efectos de estereotipos por edad, favoreciendo la contratación de personas idóneas para los puestos (Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque], 2013). Y así crear igualdad de oportunidades para trabajadores mayores y jóvenes en la incorporación a los trabajos (Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020).

### **V.II.II. Seguimiento y acompañamiento 60+**

Existe la necesidad de hacer frente a una menor tasa de participación en la formación de los trabajadores mayores junto a la obsolescencia de conocimientos que involucren las nuevas tecnologías en su acelerado ritmo de cambio (Innobasque, 2013). En este sentido, *se podría considerar el seguimiento y acompañamiento 60+ como aquel apoyo que entrega la empresa para hacer frente a habilidades obsoletas, falta de información, discriminación por razón de edad que pueden verse presentes durante el desarrollo de la carrera laboral de personas mayores*. Hay un gran porcentaje de personas insertas en el mundo laboral que no pueden mantenerse actualizada con los cambios y necesidades de la empresa, dificultando incluso algunos procesos de integración social, presentando a su vez riesgos para la salud y bienestar de la persona (Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023). Por tanto, se busca capacitar a los trabajadores para que puedan entrenar, educar y desarrollar durante la vida laboral (Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020).

---

### **V.II.III. Bienestar laboral e individual:**

Al hablar de trabajo y productividad, no podemos asociar únicamente la edad como factor relevante. La esperanza de vida saludable es clave, por lo que mantener condiciones óptimas de salud mejora la productividad laboral. Las empresas y gobiernos deben fomentar estas prácticas si se busca mejorar la salud total del trabajador (STT) (Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020). *Se podría considerar entonces el bienestar laboral e individual sujeto al contexto laboral. Contexto que debe velar por mantener en óptimas condiciones la salud total del trabajador y por consecuencia la mantención de la productividad laboral.* Optar por medidas que favorezcan la mejora de la salud de los trabajadores mayores ayudan a reducir la pérdida de capacidades, logrando otros efectos como mejora en la motivación y el clima laboral (Innobasque, 2013).

### **V.II.VI. Retiro del mercado laboral:**

Dentro de las estadísticas de la población chilena, un 21% de las personas mayores de 65 años transitaron a la informalidad luego del retiro, 7,6% transitaron al desempleo y 24,6% quedaron fuera de la fuerza de trabajo. A su vez, 4,5% de las personas mayores de 65 años con trabajo informal pasan a uno formal luego del retiro, 46,9% se mantiene en trabajo informal, 5,6% transita al desempleo y 43% queda fuera de la fuerza de trabajo (Herrera, M.S, et al. 2018). *Se considera entonces el retiro del mercado laboral como la transición desde el trabajo formal o informal al cese completo en la participación en la fuerza de trabajo.* Actualmente se conoce el estereotipo que dice haber una disminución en la capacidad laboral acorde aumenta la edad (Innobasque, 2013). Se espera por tanto que las estrategias de intervención sean preventivas y que permitan el retiro parcial, difuminando la distinción entre trabajador y pensionado (Herrera, M.S, et al. 2018). Igualmente se debe tener en cuenta que hay un retiro más temprano por parte de mujeres, con diferencias relacionadas al nivel de cualificación y sector de actividad. Los niveles más altos junto al sector terciario usualmente conllevan mayor tiempo de permanencia en el mercado laboral a diferencia del sector industrial o de la construcción (Innobasque, 2013).

### **V.II.V. Construcción de comunidad tras el retiro:**

Se necesita una visión dentro de la sociedad y las industrias que contemple las diversas formas de envejecer, entendiendo que la trayectoria del envejecimiento igual se encuentra relacionada con lo que las personas e instituciones hagan o no para enfrentar el envejecimiento (Thumala, D., Arnold, M., Massad, C. y Herrera, F., 2015). *La construcción de comunidad tras el retiro podría referir entonces a los esfuerzos en conjunto de las instituciones públicas y privadas para enfrentar el envejecimiento y promover bienestar para las personas que se retiran del mercado laboral.* Un enfoque intergeneracional positivo puede permitir el acceso de los jóvenes al mercado laboral y una salida más escalonada para los trabajadores mayores, reduciendo aspectos negativos para quienes se retiran y favoreciendo a quienes se integran (Innobasque, 2013). Vale mencionar que dentro de este constructo hay poca información de prácticas o empresas que busquen generar comunidad luego de no contar con los trabajadores tras su retiro.

---

#### **V.II.VI. Seguridad y salud en el trabajo (SST):**

Para definir lo que es seguridad y salud en el trabajo (SST), se comenzó considerando los distintos riesgos que pueden estar presentes para la comunidad de personas mayores trabajadoras. Los riesgos a evaluar contemplan el riesgo físico, entendido como exposición a temperaturas extremas (frío y/o calor), ruido, vibraciones y/o exposición a hipobaría por gran altitud geográfica; Riesgo biomecánico, entendido como aquellos originados por trauma acumulado, desarrollado gradualmente como resultado de un esfuerzo físico excesivo sobre una parte específica del sistema músculo esquelético; Riesgo derivado del trabajo en sistema de turnos, entendido como la exigencia de mantener al organismo activo en momentos de descanso y a la inversa, exponiendo a un posible desajuste en los tiempos de trabajo, tiempo biológico y tiempo social; Riesgo psicosocial, entendido como algunas interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas del trabajador que pueden tener influencia en la salud, rendimiento y satisfacción laboral y el riesgo de género por ser mujer sobre 50 años (Mutual de Seguridad CChC, Universidad Gabriela Mistral, 2022). Sin embargo, considerando la gran cantidad de riesgos, se decidió finalmente considerar este eje de forma más general que pudiera englobar los riesgos y condiciones laborales. Se podría entender entonces que la *seguridad y salud en el trabajo (SST) refiere a las condiciones del trabajo que promueven y cuidan el bienestar del trabajador mayor en consideración de sus capacidades reales e individuales, gestionando adecuadamente el proceso de envejecimiento dentro del trabajo.*

#### **V.III Modelo de acompañamiento para la gestión de edad en las empresas**

Al hablar de modelo nos referimos a una estructura desarrollada previamente por Seniorlab UC en "diagnóstico metropolitano", ya mencionado previamente, el cual busca dar apoyo a organizaciones en el desarrollo e implementación de buenas prácticas para la construcción de espacios de trabajo intergeneracionales, eliminando prejuicios sobre trabajadores/as 60+, y contribuyendo la mejora de los entornos laborales. Este modelo, contempla distintas etapas a llevar a cabo para poder gestionar buenas prácticas, pero antes de describirlas, la construcción de este modelo se posiciona bajo distintos principios para su creación, estos se configuran como pilares que enmarcan la misión central. Así, la aplicación del Modelo sólo será transformadora si se encuentra alineada con los principios. Invitan a generar un cambio de mirada a la vejez, considerando la voz de las personas mayores, valorando su experiencia, promoviendo una cultura organizacional inclusiva e intergeneracional y a partir de esto generar mejores oportunidades de trabajo para este segmento etario.

La siguiente tabla muestra un resumen de los principios contemplados en la construcción del modelo.

Tabla 1: Principios del modelo

Principios valóricos	Principios instrumentales
Enfoque de derechos humanos	Flexibilidad
Enfoque de género	Dinamismo
Enfoque anti - edadista	Experimentación
Enfoque Intergeneracional	Evaluación
Enfoque participativo y democrático	
Enfoque de diversidad y heterogeneidad	

Elaboración propia

Tal como se menciona anteriormente, los principios invitan a tener un cambio de mirada con la vejez, los principios valóricos, entregan la perspectiva donde se posiciona la organización para considerar la implementación del modelo. Por otro lado, los principios instrumentales tienen valor a la hora de implementar el modelo, otorgando atributos a considerar al momento de comenzar el camino.

### V.III.I Etapas modelo

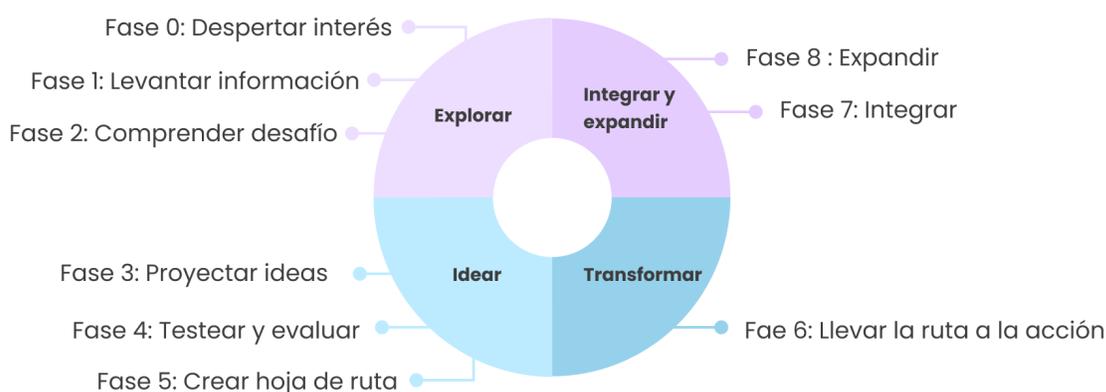
Para implementar el modelo de gestión de la edad, se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Se puede iniciar de cualquier fase la prioridad de cada empresa.
2. Se puede retomar y avanzar cuantas veces sea necesario según la evaluación de cada acción.
3. Se puede volver a aplicar una y otra vez según los intereses y ejes prioritarios

Tal como se menciona en los principios instrumentales, la flexibilidad toma valor ya que el modelo se debe adaptar a diversas culturas organizacionales, respetando sus necesidades en torno a la gestión de la edad. Es por esto que el modelo puede iniciarse en cualquier etapa, ya que no dependen una de otra, sino más bien del avance de la empresa en torno a la temática. Si la organización no presenta directrices en torno a las personas mayores, es probable que inicie por la primera etapa, pero otras quizás pasen a las siguientes ya que tienen un camino avanzado y se encuentran más bien en etapas de difundir o dar a conocer sus procesos.

La siguiente imagen, muestra un resumen de las etapas y fases que son parte del modelo:

Imagen 1: Modelo, etapas y modelo



Elaboración propia

Como se observa en la imagen, las etapas son: (1) explorar, (2) idear, (3) transformar, (4) integrar y expandir. A continuación definiremos cada una con la descripción de su respectiva fase:

1. **Explorar:** Impulsa a las empresas a explorar las causas que dificultan la implementación de prácticas amigables con la edad, impactando en las personas mayores y en la organización.
  - Fase 0: Despertar interés  
Generar acercamiento a aquellos actores que pueden influir y tomar decisiones estratégicas al interior de la compañía, con la finalidad de despertar interés y conseguir apoyo para transitar hacia una Empresa Amigable con la Edad.
  - Fase 1: Levantar información  
Identificar el avance de la empresa y encontrar las dificultades que se pueden tener en el camino hacia una empresa amigable con la edad.
  - Fase 2: Comprender desafío  
Elaborar una síntesis del estado de la empresa y priorizar hacia dónde se quiere colocar los esfuerzos en la gestión de la edad.
2. **Idear:** Incentivar a las personas a idear alternativas que incluyan la voz de las personas mayores y den solución a las causas identificadas, alistando así el camino para la implementación de prácticas amigables con la edad.
  - Fase 3: Proyectar ideas  
Identificar prácticas que pueden ser implementadas sin problema.
  - Fase 5: Crear hoja de ruta  
Experimentar a partir de la hoja de ruta experimental distintos ciclos, a modo de validar o no si estas cumplen con los objetivos deseados, pudiendo evaluar su efectividad y/o funcionamiento.
  - Fase 4: Testear y evaluar  
identificar acciones o prácticas que se quieren mantener, la búsqueda de conexión entre ellas es la que generará una hoja de ruta que tenga sentido, persiguiendo un objetivo claro.

---

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

→ Fase 6: Llevar la ruta a la acción  
Idear una estrategia de sensibilización de la hoja de ruta que se va a realizar.

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

→ Fase 7: Integrar  
Sistematizar avances e implementación de la hoja de ruta.

→ Fase 8 : Expandir  
Trascender la innovación, difundir y visibilizar las buenas prácticas.

La implementación de este modelo para la gestión de la edad en el entorno laboral brinda a las organizaciones una base sólida para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades asociadas con la diversidad generacional. Mediante la conciencia y evaluación de las distintas etapas de la carrera de los empleados, el diseño de políticas y prácticas inclusivas, la capacitación y desarrollo continuo, y la promoción del bienestar, las organizaciones pueden crear un entorno laboral enriquecedor y equitativo para todas las edades.

#### **V.IV Buenas prácticas**

Se realizó una revisión literaria apuntando también a las buenas prácticas, las cuales permiten entregar consideraciones para cada eje en la construcción de una empresa más amigable con la edad. A continuación, se encuentra el resumen de lo encontrado -se realizó una división por eje de trabajo- de esta manera se sistematizó la información. Se consideraron las prácticas más idóneas a la cultura chilena, al encontrarse documentos con valiosa información pero provenientes de culturas distintas a la chilena.

#### **Inserción laboral:**

Uno de los principales métodos para la inserción exitosa al mercado laboral debe partir por eliminar la discriminación por edad en el proceso de selección del personal (Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023). Esto permitiría a su vez poder identificar conocimientos, experiencia y capacidades para el puesto laboral desde las necesidades de la organización, no excluyendo a las personas por su edad y realizando la correcta selección del personal para la vacante (Innobasque, 2013).

#### **Seguimiento y acompañamiento 60+:**

Entendiendo que muchos puestos de trabajo se ven enfrentados a reestructuraciones y usos de nuevas tecnologías con el avance de éstas, tendríamos como un elemento básico la formación en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones (TICs) y la digitalización de la población mayor

---

acorde a la necesidad de los cargos, promoviendo alternativas laborales y beneficios individuales, manteniendo una educación continua para los trabajadores mayores (Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, OIT, 2023). Por otra parte, es posible plantear una reducción en las responsabilidades, cambios de puestos o reentrenamiento de las personas mayores dentro del trabajo (Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020). Esto significa definir las oportunidades de movilidad interna, adaptando las medidas formativas a las modalidades más idóneas en cada organización (Innobasque, 2013). Por lo mismo, se debería tener en cuenta una difusión más proactiva para incentivar la participación en la formación de los trabajadores sobre 45 años que permita dar cuenta de la valoración positiva que tiene la organización hacia la participación de estos trabajadores (Innobasque, 2013).

### **Bienestar laboral e individual:**

Para fomentar y cuidar el bienestar de los trabajadores, se debiera facilitar el acceso a herramientas dinámicas de gestión, desarrollando además una construcción en conjunto de un proyecto profesional (Innobasque, 2013). Las políticas de conciliación debieran incorporar posibilidades más allá de los escenarios clásicos que involucra a hijos o personas dependientes, dando cabida a la necesidades de todos los colectivos, para que cada generación encuentre acomodo a sus necesidades personales o familiares en el contexto que brinda la empresa, mejorando el compromiso con la organización y la salud de los trabajadores (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSST], 2023). Igualmente se deben prevenir riesgos y mantener condiciones laborales que permitan una salud adecuada de trabajadores mayores, junto con reorganizar el trabajo y asignación de tareas (Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, OIT, 2023). En líneas generales de promoción de salud, algunas prácticas están vinculadas a programas de actividad física y programas de alimentación saludable (Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020).

### **Retiro del mercado laboral:**

Es importante considerar el diseño de proyectos de jubilación al alcanzar los 55 años, estableciendo a su vez bancos de tiempo asociados a los proyectos de jubilación, considerando a la persona trabajadora como agente activo en esta construcción (Innobasque, 2013). Los planes de acogida reducen el nivel de estrés caracterizados por la incorporación a un nuevo puesto de trabajo, y permiten una adaptación más temprana del trabajador. De esta misma forma, programas que optimicen el tránsito de la vida activa a la jubilación favorecerían el éxito personal en este cambio vital de etapa (INSST, 2023). Una práctica muy concreta puede ser la reducción de horas laborales pasando de 44 horas a 22 horas previo a la jubilación (Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020).

### **Construcción de comunidad tras el retiro:**

Para este eje en particular, no se encuentra mucha información de buenas prácticas que puedan guiar de ejemplo. Se reconoce solamente que los programas de cuidan y promueven la salud de los trabajadores, permiten escenificar el

---

compromiso empresarial con la población trabajadora y con la comunidad que se integra (INSST, 2023), pero no se encuentra en la literatura una promoción clara de cuidados y vínculos con los trabajadores luego del retiro o jubilación. Esto puede dejar en evidencia la falta de inclusión y consideración de las personas mayores luego de la transición al retiro.

### **Seguridad y salud en el trabajo (SST):**

En cuanto a buenas prácticas de Seguridad y salud en el trabajo (SST), encontramos variedad de indicaciones que apoyen la prevención de riesgos y adecúen los puestos de trabajo a la población mayor. Se debe considerar entonces que el diseño de los puestos de trabajo consideren privilegiar las tareas livianas para persona mayores, regular el ritmo laboral, facilitar rotación con otros puestos, fomentar el reporte precoz de sintomatología, permitir descansos apropiados y asegurar el cumplimiento de programas de vigilancia y evaluación de riesgos relacionados a los riesgos biomecánicos, físicos, por sistema de turnos y psicosociales (Mutual de Seguridad CChC, Universidad Gabriela Mistral, 2022). Importante tener en cuenta la implementación de políticas o programas que promuevan una cultura inclusiva relacionada al envejecimiento de los trabajadores, otorgando capacitaciones a supervisores o jefaturas (Mutual de Seguridad CChC, Universidad Gabriela Mistral, 2022). Igualmente como se ha mencionado antes, se debe promover la formación de nuevas habilidades en los trabajadores, facilitar la conciliación de la vida laboral y privada de ellos flexibilizando horarios laborales, cuidando también la exposición de los trabajadores mayores a temperaturas o ambientes que puedan ser negativos para la salud (Mutual de Seguridad CChC, Universidad Gabriela Mistral, 2022).

---

## **VI. Descripción de la metodología o etapas de la innovación**

La metodología utilizada en el proyecto fue la de doble diamante (Norman, 1988; Design Council, 2005; Nessler, 2016 y 2018) y la teoría U (Otto Scharmer, 2007), las cuales por medio procesos iterativos y orientados en principios de acción, tales como: escuchar lo emergente, desarrollo de un enfoque sistémico, acciones de colaboración y centrado en las personas, se buscará co-crear con las empresas y a partir de allí generar el prototipo propuesto.

En concreto los pasos llevados a cabo se basan en los objetivos específicos determinados para el desarrollo del proyecto:

1. Objetivo específico 1: Identificar información de gestión de la edad y buenas prácticas laborales, así como redes empresariales que abordando la temática tanto en el país  
Actividades:
  - 1.1. Levantamientos de información con respecto a buenas prácticas en la gestión de personas de la edad.
  - 1.2. Analizar planteamientos encontrados con respecto a buenas prácticas en la gestión de personas de la edad en conjunto con experta en salud laboral.
  - 1.3. Categorizar información encontrada tanto a nivel país como internacional con respecto a buenas prácticas en la gestión de personas de la edad.
2. Objetivo específico 2: Levantar experiencias comparadas sobre buenas prácticas y su aplicabilidad para la incorporación de personas mayores en las empresas de rubros claves.  
Actividades:
  - 2.1. Identificar cuáles empresas tienen buenas prácticas para la incorporación de personas mayores.
  - 2.2. Comparar prácticas realizadas por empresas y cuál es el impacto de estas.
3. Objetivo específico 3: Entender cómo las empresas de rubros claves (aquellos con mayor cantidad de personas mayores trabajando) abordan los desafíos del envejecimiento de la fuerza laboral.  
Actividades:
  - 3.1. Distinguir a qué nivel corresponden las prácticas identificadas, si son del nivel físico, ergonómico, psicosocial o cultural en conjunto con experta en salud laboral.
  - 3.2. Verificar con empresas de rubros claves las prácticas identificadas con sus respectivos niveles.
4. Objetivo específico 4: Diseñar un prototipo (MVP) que permita validar la idea y evaluar la usabilidad, adherencia e interacción de las compañías es una plataforma que las acompañe en el camino a ser amigables con la edad.  
Actividades:
  - 4.1. Síntesis de la información levantada, que nos conduce a definir el contenido de la plataforma.
  - 4.2. Validar con posibles early adopters (Encargado de RRHH/inclusión de empresas) y hacer ajustes necesarios.
  - 4.3. Diseñar e implementar plataforma web.
5. Objetivo específico 5: Evaluar el potencial de interacción entre empresas, la implementación y escalabilidad de la plataforma en otros rubros.
6. Actividades:
  - 6.1. Evaluar interacciones de web para mejoras y reajustes.
  - 6.2. Testear con usuarios de diferentes rubros claves.

---

## VII. Resultados

Como resultado principal del proyecto de iniciación en innovación titulado **“Diseño de un prototipo de plataforma digital que permita guiar la implementación de un modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas”** es un prototipo de la plataforma, el cual muestra de manera inicial las funcionalidades y estructura que podría tener una futura plataforma para la gestión de la edad. Fue desarrollada, validada de los usuarios y expertos en instancias que serán explicadas más adelante, y el contenido expuesto en prototipo. En próximas etapas podrá ser validado y co-construido con usuarios para poder lograr un lenguaje común para el mejor entendimiento, el que está expuesto en prototipo, en algunas secciones no se presenta un texto definitivo, ni tampoco se puede introducir información en las casillas, por lo tanto se expuso en algunas secciones texto preseteado. El prototipo interactivo puede ser visto en el siguiente link:

<https://projects.invisionapp.com/share/5V13A437U6J8#/screens>

A continuación se expondrán distintos procesos llevados a cabo que permitieron lograr el objetivo final de la plataforma. Se divide en 2 grandes partes, primero en la recolección de antecedentes y luego en la plataforma. El primero permitió recabar información que posteriormente fue utilizada para determinar el contenido del prototipo final expuesto, determinar tanto el formulario de autodiagnóstico como las recomendaciones asociadas a los resultados; se realizó una validación con expertos sobre los enunciados determinados para el formulario de autodiagnóstico, para obtener el resultado final. En cuanto a la plataforma se llevó a cabo distintas acciones para definir y determinar estructura y flujo de la interacción, se generó una primera propuesta para ser revisada con usuarios (personas de gestión de personas o sostenibilidad en empresas) y finalmente se llega a una propuesta final de prototipo interactivo para realizar futuras validaciones de contenido y con rubros distintos.

### VII. I. Recolección de antecedentes:

En esta etapa se concentró en revisar distintos autores para poder construir el marco contextual de gestión de la edad, definir ejes de trabajo, en esta parte en específico mediante la revisión se determina que se debe incluir un eje titulado seguridad y salud en el trabajo (SST), el cual involucra aspectos asociados a envejecer en el lugar de trabajo, consideraciones ergonómicas, físicas, biomecánicas, entre otras para considerar al tener un trabajador mayor. También se realizó una búsqueda de buenas prácticas. Se realizó un documento que concentra parte de lo revisado en el anexo 1.

Dentro de esta etapa con la revisión de antecedentes se da cuenta que los rubros que presentan mayor interés en la gestión de la edad son: retail, banca y seguros. Durante el proyecto no se logró conectar con otros rubros para poder presentar una propuesta acabada, es por esto que en futuros avances de la plataforma se espera considerar a rubros como transporte, aseo y guardias; de esta manera ampliar y conocer otros contextos de trabajo de personas mayores que puedan incluirse en la plataforma o validar que el contenido expuesto también es de utilidad para estos rubros. De acuerdo con los datos entregados directamente por parte de Mutual de Seguridad CChC (Carolina Lobet, comunicación personal, 16 mayo, 2023), actualmente se cuenta con 15.100 trabajadores mayores (o iguales) a 55 años para los rubros de transporte, aseo y seguridad, tal como se detalla a continuación:

Tabla 2: Rubros por incluir

Rubros	Número de trabajadores	Número de adherentes	Porcentaje de personas +55 (aprox.)
Transporte	11.887	1.204	10%
Seguridad	2.576	100	3%
Aseo	637	46	7%

Para la definición de los ejes de trabajo, inicialmente se determinaron criterios para definirlo, los cuales eran (1) objetivo del eje, (2) consideraciones del eje, (3) material complementario del eje, (4) evaluación en detalle del eje. Luego de validaciones con usuarios (personas de gestión de personas o sostenibilidad en empresas), los criterios presentados, en algunos casos se comunicaban aspectos similares, y no daban valor al contenido a presentar, se determina que se utilizará (1) objetivo, (2) descripción, (3) acciones.

La recolección de antecedentes permite comenzar a definir cuál es el contenido que se puede ir exponiendo en la plataforma. Esto se realiza paralelamente a determinar la estructura de plataforma, esta etapa la detallaremos a profundidad más adelante. En el anexo 2: textos de plataforma, da cuenta de la información que se registra posteriormente en la plataforma.

Por último, para esta etapa, en conjunto con la definición de los ejes, se construyen distintas recomendaciones asociadas al formulario de autodiagnóstico, de esta manera se tienen recomendaciones de acuerdo al avance de la empresa en la gestión de la edad por eje de trabajo:

#### A. Eje de inserción laboral

##### *Recomendación general:*

Revisar el proceso de reclutamiento general, identificar los hitos en donde la persona está involucrada y cuáles serían las brechas que se puede encontrar para las personas mayores dentro de la empresa y apoyate de herramientas de innovación que te apoyen en esto, por ejemplo, desarrollar un journey maps.

Tabla 3: Recomendaciones de eje de inserción laboral

Puntaje	Recomendación
1-2	NIVEL DE AVANCE BAJO: Existe una importante brecha a cubrir respecto a políticas y prácticas de inserción laboral de las personas mayores. Se requiere analizar en profundidad los vacíos y buscar estrategias de mejora. Se sugiere asesoría externa de expertos en el tema, sensibilizar y capacitar a los equipos encargados.
3-4	NIVEL DE AVANCE MEDIO: Si bien se ha alcanzado un cierto nivel de desarrollo en cuanto a políticas y prácticas de inserción laboral respecto a las personas mayores, existen algunos aspectos que aún se pueden mejorar, con ayuda de expertos y/o capacitación.
5	NIVEL DE AVANCE ALTO: La empresa ha desarrollado políticas y prácticas de inserción laboral altamente inclusivas con las personas mayores, que deben ser difundidas y conocidas por todos/as para mantener ese sello. La empresa puede ser un ejemplo en su campo.

Elaboración propia

## B. Eje de seguimiento y acompañamiento 60+

### *Recomendación general:*

Contar con una adecuada identificación de las personas mayores. Revisar todos los canales de comunicación existentes en la empresa, respecto a su grado de consideración con las personas mayores en cuanto a sus necesidades y requerimientos. Proponer instancias de representación para las personas mayores. Valorar y reconocer a las personas mayores por su trayectoria y/o desempeño.

Tabla 4: Recomendaciones de eje de seguimiento y acompañamiento 60+

Puntaje	Recomendación
1-3	NIVEL DE AVANCE BAJO: Existe una importante brecha a cubrir respecto a prácticas de seguimiento y acompañamiento de las personas mayores. Se requiere analizar en profundidad los vacíos y buscar estrategias de mejora en cuanto a prácticas en la materia, a la identificación de la población afectada y a canales de comunicación para las personas mayores en cuanto a sus requerimientos y necesidades. Se sugiere asesoría externa de expertos en el tema, sensibilizar y capacitar a los equipos encargados.
4-6	NIVEL DE AVANCE MEDIO: Si bien se ha alcanzado un cierto nivel de desarrollo en cuanto a prácticas de seguimiento y acompañamiento de las personas mayores, existen algunos aspectos que aún se pueden mejorar, con ayuda de expertos y/o capacitación.
7-9	NIVEL DE AVANCE ALTO: La empresa ha desarrollado políticas y prácticas de seguimiento y acompañamiento de las personas mayores altamente inclusivas con las personas mayores, que deben ser difundidas y conocidas por todos/as para mantener ese sello. La empresa puede ser un ejemplo en su campo.

Elaboración propia

## C. Eje de seguridad y salud en el trabajo (SST)

### *Recomendación general:*

Tener claridad de los riesgos presentes en la organización y cuántas personas mayores se encuentran en puestos de trabajo vinculados a estos riesgos. Importante cerciorarse de contar con equipamiento adecuado que permita mitigar las posibles consecuencias de aquellos riesgos y capacitar al personal para manejar correctamente los riesgos laborales. De ser necesario, adecuar algunos puestos de trabajo para que las personas mayores no comprometan su bienestar.

Tabla 5: Recomendaciones de eje de seguridad y salud en el trabajo (SST)

Puntaje	Recomendación
1-3	NIVEL DE RIESGO BAJO: La empresa u organización no tiene situaciones de riesgo críticas para las personas mayores desde el punto de vista de la seguridad y salud en el trabajo.
4-6	NIVEL DE RIESGO MEDIO: La empresa u organización tiene algunas situaciones de riesgo críticas para las personas mayores desde el punto de vista de la seguridad y salud en el trabajo. De contarse con personas mayores identificadas, se debe analizar en qué puestos de

	trabajo están, para poder solicitar apoyo y capacitación al organismo administrador de la ley (OAL) correspondiente respecto a cómo gestionarlas correctamente.
7-9	NIVEL DE RIESGO ALTO: La empresa u organización tiene muchas situaciones de riesgo críticas para las personas mayores desde el punto de vista de la seguridad y salud en el trabajo. De contar con personas mayores identificadas, se debe analizar en qué puestos de trabajo están. Se requiere asesoría experta del organismo administrador de la ley (OAL) correspondiente, capacitación para todos los estamentos involucrados y, en caso de ser necesario, adaptar los puestos más comprometidos.

Elaboración propia

#### D. Eje de bienestar laboral e individual

##### *Recomendación general:*

Dar espacios a la comunidad de la organización para levantar inquietudes que den cuenta de elementos perjudiciales para el bienestar de los trabajadores. Contar con mayor flexibilidad y apertura hacia elementos de la vida personal de los trabajadores que puedan estar incidiendo en el bienestar laboral de ellos, esto es, mayor flexibilidad horaria, permisos para visitas médicas, elección del horario de turno, entre otros. Desarrollar políticas que permitan y resguarden el bienestar individual entendiendo que como consecuencia se resguarda el bienestar laboral.

Tabla 6: Recomendaciones de eje de bienestar laboral e individual

Puntaje	Recomendación
1-4	NIVEL DE AVANCE BAJO: Existe una importante brecha a cubrir respecto a políticas y prácticas en torno al bienestar de las personas mayores. Se requiere analizar en profundidad los vacíos y buscar estrategias de mejora en cuanto a prácticas en la materia, identificar desafíos y oportunidades de implementar acciones más inclusivas en cuanto a la edad. Se sugiere asesoría externa de expertos en el tema, sensibilizar y capacitar a los equipos encargados.
5-9	NIVEL DE AVANCE MEDIO: Si bien se ha alcanzado un cierto nivel de desarrollo en cuanto a políticas y prácticas en torno al bienestar de las personas mayores, existen algunos aspectos que aún se pueden mejorar, con ayuda de expertos y/o capacitación.
10-13	NIVEL DE AVANCE ALTO: La empresa ha desarrollado políticas y prácticas en torno al bienestar altamente inclusivas con las personas mayores, que deben ser difundidas y conocidas por todos/as para mantener ese sello. La empresa puede ser un ejemplo en su campo.

Elaboración propia

#### E. Eje de retiro del mercado laboral

##### *Recomendación general:*

Identificar a quienes está en edad de jubilarse, acompañarlos en el proceso, informar y educar respecto a los cambios y desafíos de esta etapa de la vida, guiarlos para enfrentar lo que viene posteriormente a la jubilación.

Tabla 7: Recomendaciones de eje de retiro del mercado laboral

Puntaje	Recomendación
1-2	NIVEL DE AVANCE BAJO: Existe una brecha respecto a políticas y prácticas dirigidas a quienes están en el proceso de retiro del mercado laboral. Se requiere buscar estrategias de mejora para que el proceso de retiro del mercado laboral se facilite más, sea más amable e informado. Se sugiere asesoría externa de expertos en el tema, sensibilizar y capacitar a los equipos encargados.
3-4	NIVEL DE AVANCE MEDIO: Si bien se ha alcanzado un cierto nivel de desarrollo en cuanto a políticas y prácticas dirigidas a quienes están en el proceso de retiro del mercado laboral, existen algunos aspectos que aún se pueden mejorar, con ayuda de expertos y/o capacitación.
5-6	NIVEL DE AVANCE ALTO: La empresa ha desarrollado políticas y prácticas dirigidas a quienes están en el proceso de retiro del mercado laboral, que deben ser difundidas y conocidas por todos/as para mantener ese sello. La empresa puede ser un ejemplo en su campo.

Elaboración propia

#### F. Eje de construcción de comunidad tras el retiro

En este eje no se generaron recomendaciones de acuerdo al avance al tener muy pocos puntos.

##### *Recomendación general:*

Construir instancias permanentes para que las personas mayores mantengan vínculos con la empresa una vez que se hayan retirado.

##### **Formulario autodiagnóstico**

La revisión de antecedentes permite reevaluar el formulario de autodiagnóstico existente, al incluirse el eje de seguridad y salud en el trabajo (SST), genera una propuesta de formulario para realizar una validación con jueces expertos, a continuación antecedentes de validación:

##### - Objetivo:

Realizar una validación del formulario de autodiagnóstico en donde la evaluación se centre principalmente en extensión, contenido y coherencia del formulario.

##### - Jueces expertos participantes

Los expertos evaluadores en esta etapa tienen por profesión, sociología, psicología, kinesiología, medicina e ingeniería comercial. Entre ellos, desempeñan cargos académicos y jefaturas en temas de ergonomía, salud ocupacional, y vejez.

##### - Estructura de Validación

Se llevó a cabo mediante un formulario entregado que se dividió en las siguientes secciones:

1. Datos Evaluador
2. Introducción
3. Eje de inserción laboral
4. Eje de seguimiento y acompañamiento 60+
5. Eje de Salud Laboral
6. Eje de Bienestar Laboral e Individual

7. Eje de retiro del mercado laboral
8. Eje de construcción de comunidad tras el retiro
9. Conclusión

En los enunciados, se les dio una contextualización a lo que se refería cada punto, con sus respectivas instrucciones para obtener sus apreciaciones. Cada apartado contenía igualmente la siguiente frase: 'Indicar las apreciaciones con respecto al eje. La evaluación se realizará en una escala que va desde muy en desacuerdo a muy de acuerdo con distintos niveles de matices que cada pregunta contiene. Si consideras que la pregunta no es pertinente, selecciona no aplica/no pertinente. Al final de las preguntas podrás indicar de manera libre apreciaciones, comentarios o sugerencias que hayan con respecto al tema', para que los evaluadores pudieran comentar específicamente algunas impresiones correspondientes a cada eje.

En su gran mayoría los comentarios fueron positivos a los enunciados que se habían general, las mejoras apuntan principalmente a mejorar la redacción de algunos al no quedar claro o se requiere ser más específicos con la información, en el anexo 3, se encuentra un registro de los comentarios entregados por los jueces expertos. Algunos de los comentarios generales entregados:

- En general, me parece muy exhaustivo el autodiagnóstico; precisaría algunas preguntas que señalé; preguntaría si la empresa ofrece incentivos económicos a la jubilación
- Hay información relevante e importante, que da cuenta de lo que se busca. Es importante que hayan destacado aspectos sociales luego de la etapa laboral y también próximo a la jubilación.
- Me parece un cuestionario amplio y robusto. Mejorar la redacción según lo comentado

Luego de finalizada esta actividad y con los comentarios de jueces expertos, se genera la propuesta de formulario de autodiagnóstico, para mayor información del resultado final en anexo 4.

En resumen, tras la revisión de los expertos de diversos campos de trabajo, se elimina el primer apartado denominado "Datos evaluador" que correspondía únicamente para dicha revisión, y se mantienen los demás. En varias de las preguntas específicas se realizaron arreglos de redacción, incluyendo preguntas nuevas que complementan aquellas que habían sido consideradas 'poco claras'.

## VII. II. Plataforma

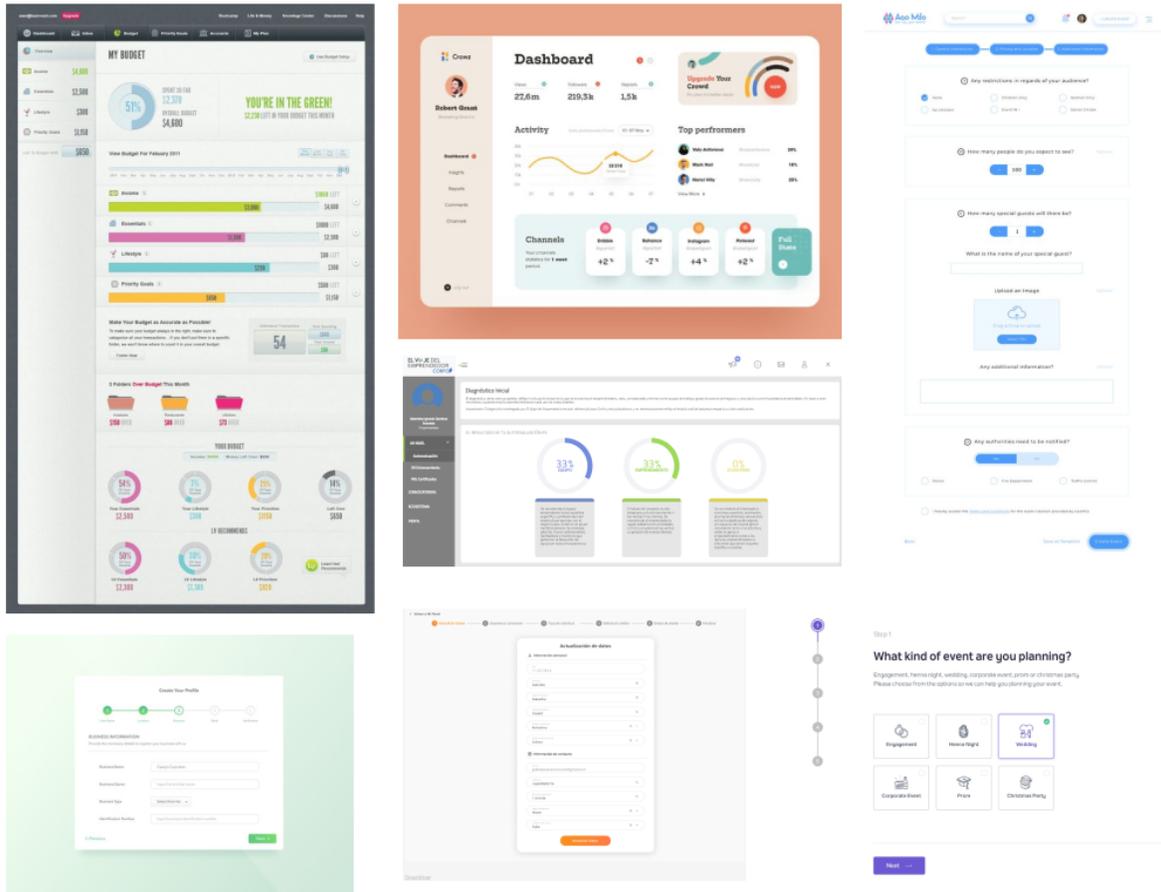
Como resultado principal del proyecto, se ha diseñado un prototipo de plataforma digital que tiene como objetivo guiar la implementación de un modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas. El prototipo ha sido desarrollado teniendo en cuenta las necesidades y desafíos identificados durante la investigación. Se llevaron a cabo distintas actividades para lograr la plataforma, a continuación detallaremos:

Se realizó una **revisión de referentes**, en donde se buscaron distintas plataformas que entregarán antecedentes acerca de un tema y se tuvieron que presentar como un dashboard, la imagen muestra algunas de las revisadas. La realización de esta revisión permitió comenzar a identificar cuales son los elementos que debía tener la plataforma, como por ejemplo:

- Elementos que indiquen progreso o avance
- Diferenciación por colores las acciones
- Diferenciación de color por avance
- Se utiliza mayormente porcentajes que números completos
- Se entregan antecedentes o aspectos generales a los que se está

- presentando
- Utilizar lenguaje cercano.

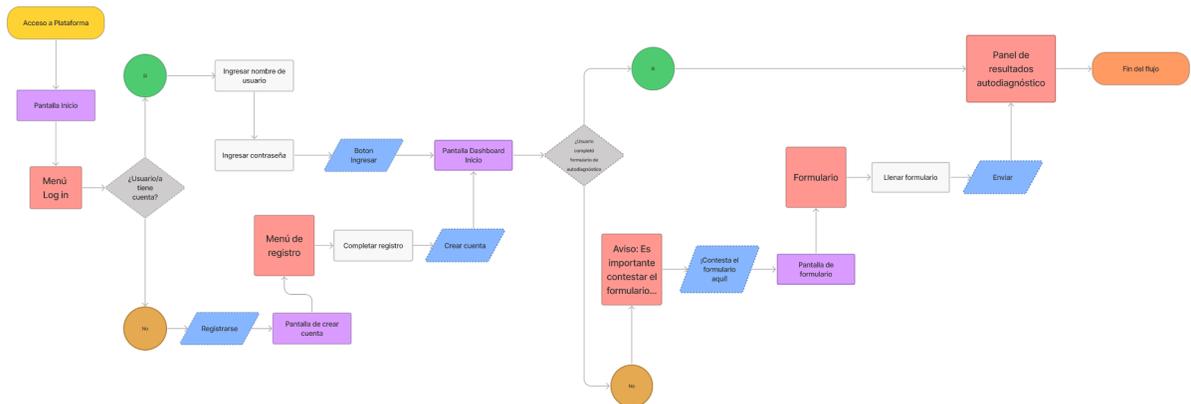
Imagen 2: Moodboard



Elaboración propia

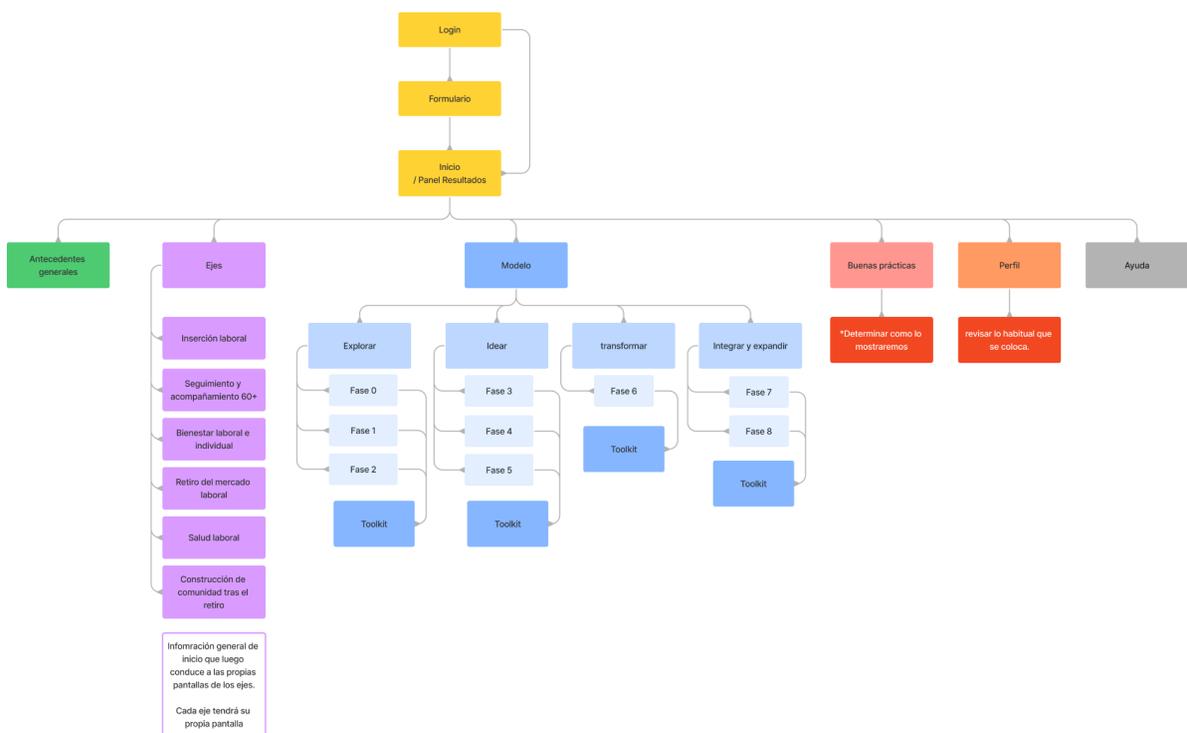
Teniendo mayor claridad de las distintas componentes que debe contener la plataforma se realizó una primera aproximación al mapa de sitio y también task flujo, que nos permite identificar cuales son los pasos involucrados con respecto a una acción, en este caso de la imagen se realizó a partir del ingreso a la plataforma. Con estos elementos dio paso a comenzar a determinar los componentes por pantallas.

imagen 3:Task Flujo



Elaboración propia

Imagen 4: Mapa de sitio



Elaboración propia

Para el diseño de las pantallas, se incorporaron las consideraciones determinadas previamente en instancias previas. Se realizaron las pantallas principales del mapa de sitio, la tabla 8 muestra un resumen de las consideraciones determinadas, en ellas se determinó lo siguiente por cada una, en la imagen 5 aparece el resultado de la primera propuesta.

Tabla 8: consideración por pantallas:

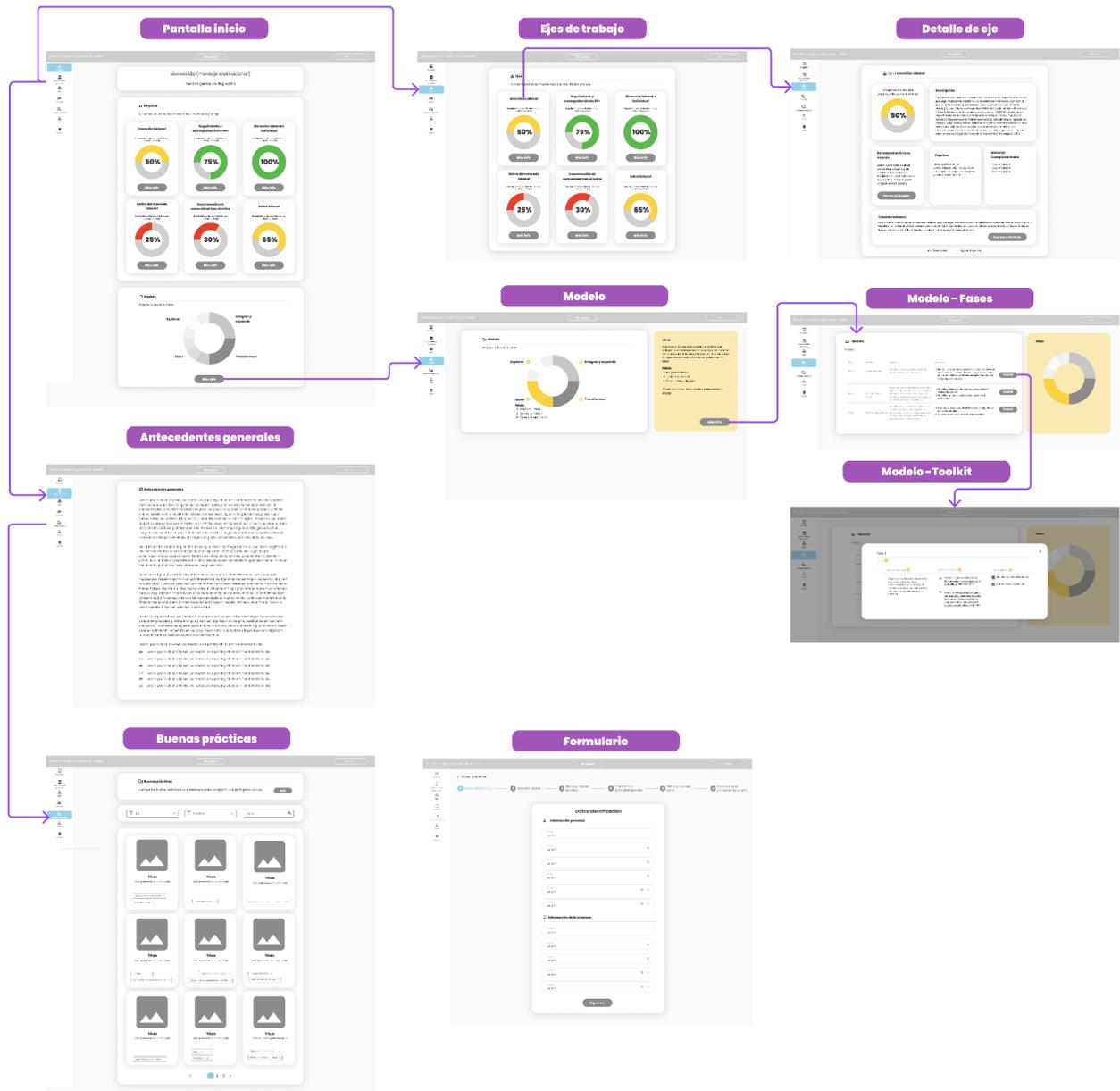
Nombre pantalla	Contenido	Funcionalidades
Formulario	secciones por eje de preguntas con alternativas	aparecerán mensaje de casilla incorrecta, debes colocar información

		o esta pregunta es obligatoria, etc
Inicio	<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados del formulario en forma gráfica e interactiva</li> <li>- Direcciones para indagar en:</li> <li>- Avances en el modelo de acompañamiento</li> <li>- Información por ejes</li> <li>- Buenas prácticas</li> <li>- Antecedentes de interés</li> <li>- Perfil de usuario</li> <li>- Ayuda</li> </ul>	<p>Aparecerán los resultados del formulario se podrá interactuar con los gráficos para obtener más información</p> <p>Se podrá navegar a lo largo de este panel de inicio y habrá un menú para indagar en diferentes temáticas, en este menú habrán botones que te lleven a cada sección</p>
Modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información introductoria de qué es el modelo y cómo te ayudará</li> <li>- Gráfico circular con todas las fases del modelo</li> <li>- Ventanas emergentes con información de cada fase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se podrá interactuar con el gráfico circular, a medida que se pasa el mouse por cada fase se despliega una ventana con información general de qué trata cada fase y con un botón que te direcciona a una nueva ventana con información específica de cada fase (toolkit)</li> <li>- Botón para devolverse al dashboard de inicio</li> </ul>
Toolkit	<p>Información contextual Recomendaciones Material complementario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta pantalla es más informativa, pero existirán links que deriven a revisar material complementario</li> <li>- Botón para volver a Pantalla modelo</li> </ul>
Ejes	<p>Información interactiva de cada eje en formato de línea de tiempo</p>	<p>Al pasar el mouse se despliega información de cada eje</p> <p>Menú</p> <p>Botón para volver a Dashboard inicio</p>
Buenas prácticas	<p>Información de buenas prácticas que ayuden a inspirar a empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Filtrar según temática</li> <li>-Cada práctica clasificada por, rubro, recomendación, caso de estudio, eje</li> </ul>
Antecedentes	<p>Información sobre antecedentes,</p>	<p>Informar sobre la temática</p> <p>Menú</p> <p>Botón para volver a Dashboard inicio</p>

Elaboración propia

Las consideraciones descritas, no necesariamente se mantienen en la propuesta final, ya que la validación con usuario, permitió explorar otras aristas y recomendaciones para mejorar el entendimiento de la propuesta de plataforma.

Imagen 5: Primera propuesta de pantallas



Elaboración propia

Con Las pantallas determinadas, se llevó a cabo la **validación con empresas del primer prototipo**, el objetivo de esta etapa fue testear la primera versión de la plataforma y obtener feedback de cómo mejorarla. Lo que se buscó con esta validación fue indagar en la estructura que tenía este primer prototipo, específicamente en la disposición de la información. Además, se buscó determinar si era intuitiva, conocer los aspectos bien logrados, aquellos por mejorar y conocer la opinión general de los usuarios.

Los potenciales usuarios de esta plataforma son personas que trabajan en una mediana/grande empresa, idealmente del área de recursos humanos, personas, inclusión, bienestar, etc. En base a esta consideración se reclutaron usuarios voluntarios que cumplieran con estas características para realizar la primera validación. A continuación se presentan detalles de los/as 5 voluntarios/as:

Tabla 9: Participantes validación del primer prototipo

<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
Confuturo	Gerente Recursos Humanos y Administración
Confuturo	Subgerente de Selección, Capacitación y Desarrollo Organizacional
Confuturo	Jefa de Desarrollo Organizacional
Empresas SB	Jefa de Sostenibilidad
Caja los Andes	Gestora de Diversidad e Inclusión

Elaboración propia

Respecto a la dinámica que se realizó para obtener feedback, consistió en las siguientes partes:

- **Etapa Inicial:**

Esta etapa consistió en dos procesos:

- Contactar personas (posibles usuarios) para invitarles a participar de la dinámica
- Concretar una reunión remota

Una vez reunidas todas las partes en una reunión online se realizaron las siguientes actividades:

- Parte A: Descripción del contenido

Se dispuso de la plataforma miró con todas las pantallas de la plataforma y se les pidió a los usuarios describir cada una de ellas de la siguiente forma.

- ¿Qué es lo que ves?
- ¿Cuál es el objetivo de la pantalla?
- ¿Qué te parece la disposición del contenido? ¿Qué cambios le harías a esta pantalla para hacerla más agradable?
- Ponle nombre a la pantalla

- Parte B Flujo de las pantallas

Una vez nombradas todas las pantallas se le pidió al usuario ordenar el flujo u orden que deben seguir las pantallas desde que se inicia hasta que termina la navegación de la plataforma, según la tarea asignada. La aplicación miró permitió mover las pantallas, además se les pidió que al unir las pantallas, indicaran qué interacción harían para llegar de una pantalla a otra.

A continuación se presentan algunos ejemplos de tareas asignadas para que diseñen el flujo de la plataforma:

- Encontrar documentos relacionados a buenas prácticas
- Encontrar información del modelo
- Busca información del eje inserción laboral

Terminado el flujo de todas las pantallas se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas de la navegación? ¿es intuitiva?
- ¿Hay información que falta que te gustaría agregar? ¿Cuál?
- ¿Qué interacciones recomiendan incorporar para hacer la plataforma más interactiva?
- ¿Usarías la plataforma? ¿Por qué?

A continuación se presentan los principales resultados, donde se consideran los aspectos con posibilidad de mejora y aspectos bien logrados por cada pantalla:

Tabla 10: Comentarios de validación

Pantalla	Aspectos bien logrados	Aspectos por mejorar
Dashboard de inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien los gráficos de torta para mostrar avances</li> <li>- Al separar por áreas los avances invita a más personas a poder participar de este proceso.</li> <li>- Información de avances ayuda bastante a organizar a la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta indicar qué significan los colores de los gráficos</li> <li>- Incluir un avance general respecto al resto de empresas</li> <li>- Incluir un avance total de la empresa</li> <li>- No se entiende cómo se relaciona la información de avance con el modelo</li> <li>- Contextualizar la importancia del formulario y lo que conlleva</li> </ul>
Ejes y detalles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy útil las recomendaciones de acuerdo al nivel de avance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganizar los títulos que dan a conocer la información de lo general a particular</li> <li>- Mucha información repetida</li> <li>- Muchos clicks para llegar a la información</li> <li>-Agregar información introductoria</li> <li>- Agregar una sección con una lista de prácticas que hay que realizar para avanzar en el eje y <i>tickeadas</i> aquellas ya realizadas</li> </ul>
Modelo de acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena herramienta</li> <li>-Muy bien que haya material complementario en cada fase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Agregar información introductoria de qué es el modelo y por qué es una buena herramienta</li> <li>-No se entiende si el uso de colores tiene importancia</li> <li>-Explicar de forma más lineal cómo seguir el modelo con todas las fases</li> <li>- Utilizar un lenguaje más genérico para que todas las personas lo entiendan</li> <li>-Información del toolkit puede estar en un repositorio</li> <li>-Falta comprender cómo el modelo se vincula con el autodiagnóstico</li> <li>-Intentar hacer algo más visual en la parte de herramientas y no tanto texto</li> </ul>

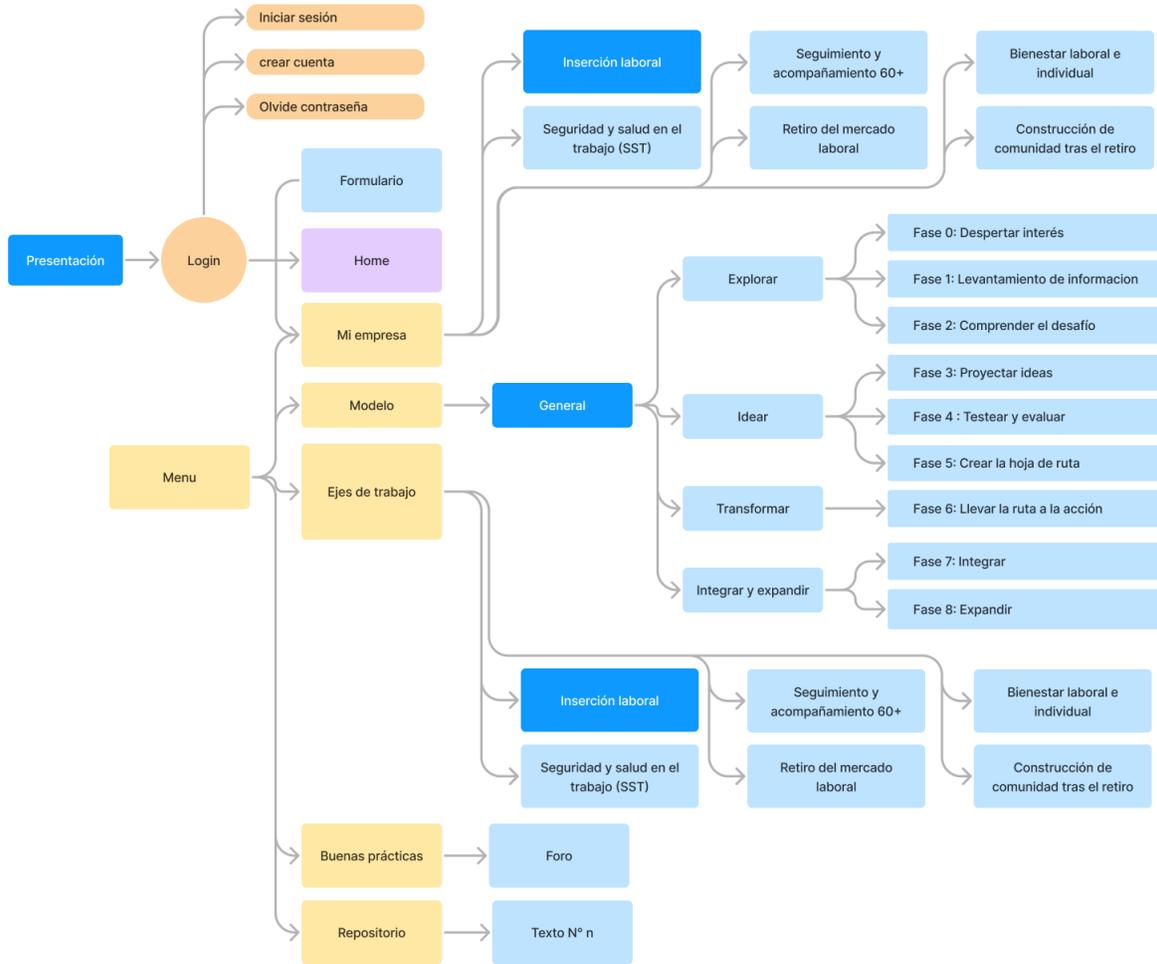
Buenas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Muy buena herramienta</li> <li>-Buena disposición de la información</li> <li>-Excelente poder filtrar las buenas prácticas según intereses</li> <li>-Bien conectar las buenas prácticas con el resto de las recomendaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar una forma que incentive a las personas a subir buenas prácticas</li> <li>-Importante un buen método de filtrado a la hora de subir contenido</li> <li>-Al subir una buena práctica se debiese pedir documentos que justifiquen resultados</li> <li>-Agregar herramientas que te permitan guardar tus prácticas favoritas, conocer las prácticas más reconocidas, con más clicks, leer más tarde, etc</li> </ul>
Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es muy bueno contar con información de la temática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformar a un repositorio o biblioteca con diversos documentos de interés</li> <li>-Empresas necesitan información de la temática de fácil acceso para presentar a su organización</li> <li>-Mucho texto, ordenar la información según temas de interés</li> <li>-El resto de los documentos de la plataforma pueden estar alojados en este repositorio</li> </ul>

Elaboración propia

En el anexo 5 se presentan imágenes de lo que fueron las validaciones y sus resultados.

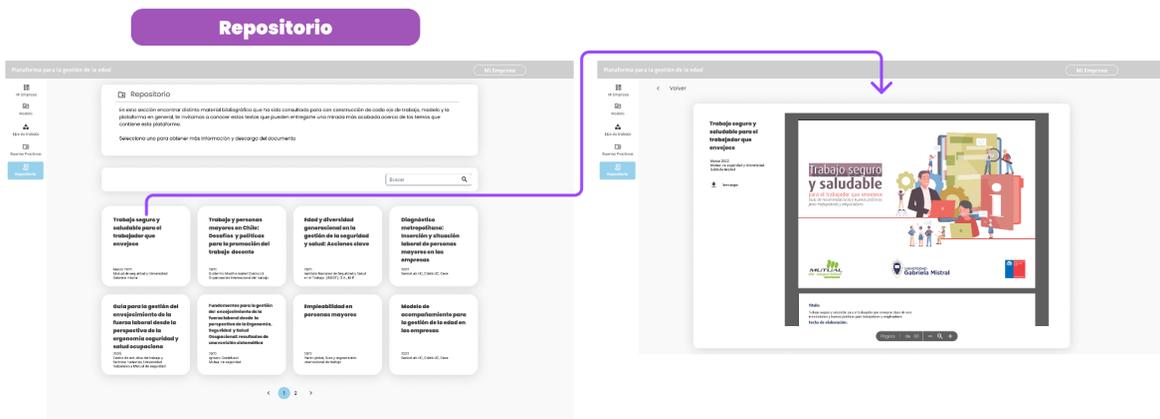
El resultado de la realización de las distintas acciones descritas para llegar a un prototipo final, se propone un nuevo mapa de sitio como muestra la imagen 6, que a su vez se traduce en distintas nuevas pantallas, los cambios realizados principalmente se dan debido a que la primera propuesta carece de espacios de contextualización de los distintos componentes de la plataforma, de esta forma se llegó a en algunos casos a nuevos nombres para titular las secciones como por ejemplo antecedentes generales, era una pantalla que disponía principalmente de un párrafo de información que involucraría aspectos generales de contextualización de la temática (ver imagen 5) y al final distintos links asociados de consulta, en las validaciones los usuarios declararon que era poco claro y creían que dentro de los contenidos faltantes era una biblioteca de contenidos, es por esto que se titula repositorio como muestra la imagen 7, se incorporan elementos de visualización de documentos y se dividen por temática, en próximas versiones podría incorporarse filtros asociados a los títulos.

Imagen 6: Mapa de sitio, versión 2



Elaboración propia

imagen 7: Propuesta repositorio

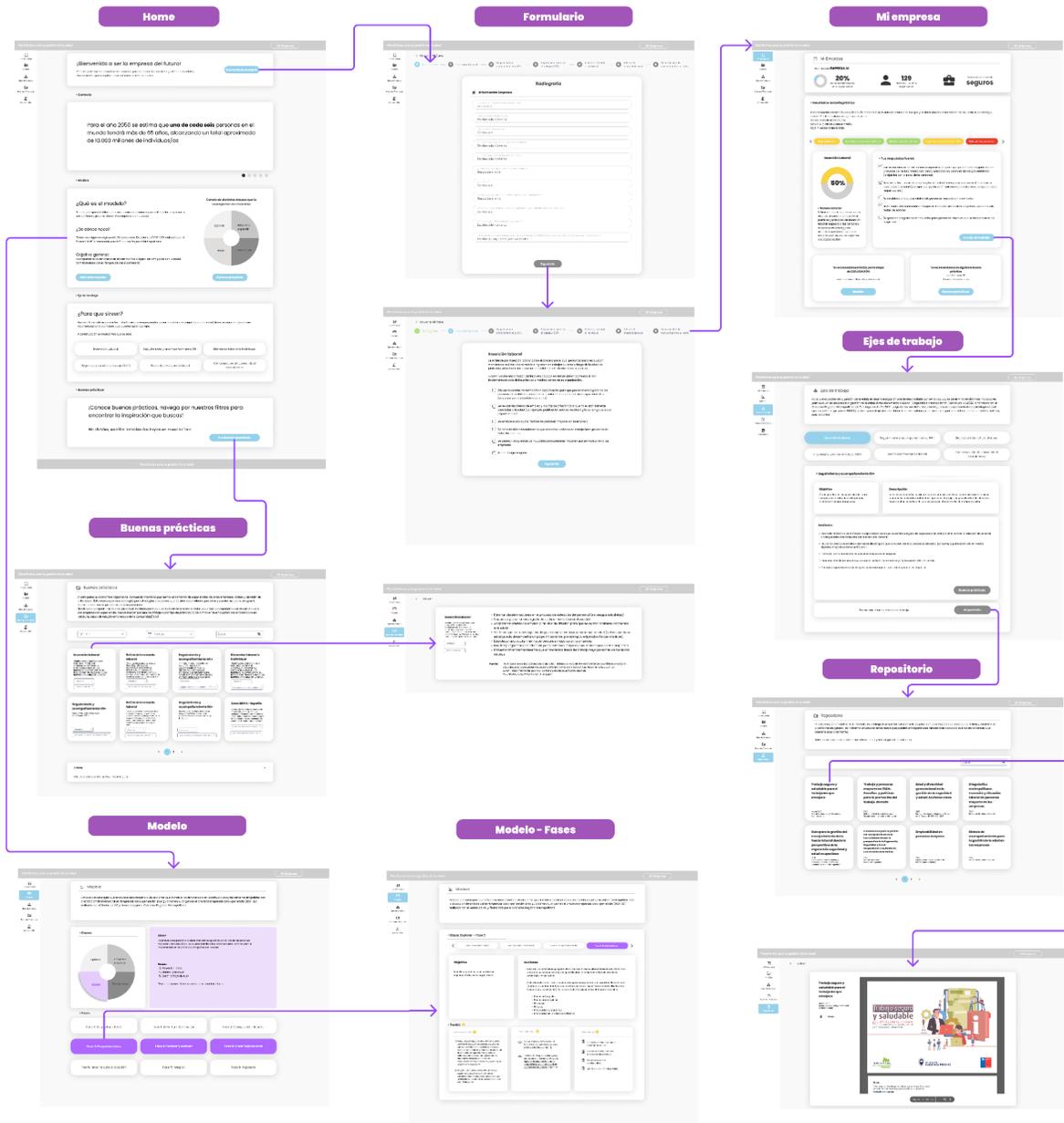


Elaboración propia

Los cambios realizados en la plataforma, se ven en la imagen 8, solo pantallas principales para poder ver detalles de las distintas variaciones ver prototipo interactivo

(link: <https://projects.invisionapp.com/share/5V13A437U6J8#/screens>).

imagen 8: Propuesta final, pantallas principales



Elaboración propia

Cabe destacar que los cambios realizados a partir de la validación de usuario, se centran principalmente en la arquitectura de la información de la propuesta, es decir, en aspectos asociados a la estructura y navegación, de esta manera se incorpora por ejemplo un home, con mayor claridad de que encontrará en la plataforma en general y se destacan antecedentes importantes en el primer carrusel (sección que presenta distintos enunciados, dispuestos en la primera sección de home, ver propuesta en link) de esta manera recalando la relevancia de la problemática abordada. El menú determinado en la plataforma, se dispuso de tal forma que la empresa en primera instancia pueda ver sus resultados por eje, luego acceder a conocer el modelo y la manera de poder llevar a cabo cambios en su organización o también podría decir que es la herramienta o la forma que les ayudará a generar cambios en su organización, los siguientes ejes de trabajo, buenas prácticas y repositorio, tienen una función más informativa para poder aprender, conocer e indagar acerca de la gestión de la edad pero también para poder tener un cambio de mirada a la vejez.

---

La versión final del prototipo entregado aún requiere de mejoras principalmente asociadas al texto colocado, ya que este no pudo tener una validación por parte de los usuarios y fue determinado por el equipo de este proyecto. En cuanto al diseño, se utilizó color solo para poder indicar cambios en las interacciones de la plataforma, pero en próximos procesos debería determinarse y tomar decisiones en torno a la propuesta gráfica.

### **VIII.Recomendaciones para Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Promover la sensibilización, concientización y un cambio de mirada a la vejez, en las organizaciones, es el punto de partida para poder generar cambios en torno a la gestión de la edad, proporcionando este tipo de enfoques en los colaboradores y directivos el camino a la implementación de directrices y buenas prácticas, puede darse con mayor fluidez.

Validar información generada para la plataforma con otros rubros de interés, para definir si son pertinentes las consideraciones o se debe realizar diferenciaciones por rubros.

Incentivar a conocer a los colaboradores mayores, de esta manera poder conocer a partir de su voz los requerimientos y necesidades desde el punto de salud laboral, como de beneficios para los distintos ejes de trabajo, como inserción laboral, acomodamiento y retiro laboral. Propiciar por ende instancias de co-creación al interior de las organizaciones.

### **IX. Conclusiones**

En conclusión, el proyecto de iniciación en innovación de plataforma de gestión de la edad tiene como objetivo principal promover la inclusión y el bienestar de las personas mayores en el entorno laboral y economizar la búsqueda de información e implementación de buenas prácticas. A través del diseño de un prototipo de plataforma digital, se busca guiar la implementación de un modelo de acompañamiento que permita a las empresas gestionar de manera efectiva el envejecimiento de su fuerza laboral.

Durante el desarrollo del proyecto, se realizaron diversas actividades de investigación y análisis, como la revisión de referentes y la recopilación de buenas prácticas en gestión de la edad. Estas acciones permitieron identificar la importancia de generar una cultura organizacional amigable con la edad, abordando no solo aspectos físicos y ergonómicos, sino también aspectos psicosociales y culturales relacionados con el trabajo.

La plataforma diseñada se presenta como un primer prototipo funcional, para continuar iterando en próximas etapas. También como una herramienta clave para centralizar la información relacionada con la gestión de la edad en las empresas. Además, fomenta la interacción entre los usuarios, en un futuro llegar a creando una comunidad virtual de aprendizaje en la que se comparten conocimientos, experiencias y buenas prácticas. Esto contribuye a generar un entorno colaborativo y participativo, en el que se promueve el desarrollo de políticas y acciones más inclusivas y efectivas.

En resumen, el proyecto de plataforma de gestión de la edad se posiciona como una iniciativa innovadora y necesaria en el contexto actual, donde el envejecimiento de la población plantea desafíos y oportunidades para el mercado laboral. Mediante la implementación de este modelo de acompañamiento, se busca generar cambios significativos en las empresas, fomentando la inclusión, el

bienestar y la sostenibilidad en el ámbito laboral frente al envejecimiento de la población.

## X. Referencias

- Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque]. (2013). Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi. [https://www.innobasque.eus/microsite/innovacion\\_social/publicaciones/publicacion-196/](https://www.innobasque.eus/microsite/innovacion_social/publicaciones/publicacion-196/)
- Bilbao, J. P., y Cuixart, C. N. (1992). NTP 367: Envejecimiento y trabajo: la gestión de la edad. *Madrid: INSHT.*
- Herrera, M. S., Abusleme, M. T., Arenas, Á., Berwart, R., Fernández, M. B., Kornfeld, R., Madero-Cabib, I., Quesney, I., Rojas, V., Rojas, S. & Impresores, S. (2018). Trabajo y personas mayores en Chile: Lineamientos para una política de inclusión laboral. *Santiago, Chile: OTIC Cámara del Comercio de Santiago, SENCE, Ministerio del Trabajo and Pontificia Universidad Católica de Chile.* ISBN: 978-956-14-2205-6  
<https://sociologia.uc.cl/wp-content/uploads/2018/03/trabajo-y-psms-en-chile-web.pdf>
- Ilmarinen, J. (2006). The ageing workforce -Challenges for occupational health. *Occupational medicine*, 362-364.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSST]. (2023). Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud: Acciones clave. *España: Ministerio de Trabajo y Economía Social.*
- Meririnhos, M., & Osório, A. (2009). Las comunidades virtuales de aprendizaje: el papel central de la colaboración. *Revista de Medios y Educación* , 45-60.
- Montt, G., & Contrucci, I. (2022). Trabajo y personas mayores en Chile: Desafíos y políticas para la promoción del trabajo decente. *Organización Internacional del Trabajo.*
- Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso. (2020). *Guía para la gestión del envejecimiento de la fuerza laboral desde la perspectiva de la ergonomía, seguridad y salud ocupacional. Proyecto de Investigación Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO).* Chile, Santiago: Autor. ISBN: 978-956-7118-17-5.  
[https://www.mutual.cl/portal/wcm/connect/612b3c51-b00e-418f-9161-c41cbf6764b0/guia-envejecimiento-fuerza-laboral.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-612b3c51-b00e-418f-9161-c41cbf6764b0-m5RTXvt](https://www.mutual.cl/portal/wcm/connect/612b3c51-b00e-418f-9161-c41cbf6764b0/guia-envejecimiento-fuerza-laboral.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-612b3c51-b00e-418f-9161-c41cbf6764b0-m5RTXvt)
- Mutual de Seguridad CChC, Universidad Gabriela Mistral. (2022). *Trabajo seguro y saludable para el trabajador que envejece: Guía de recomendaciones y buenas prácticas para trabajadores y empleadores.* Chile, Santiago: Autor.

---

[https://www.ugm.cl/imgesp/comunicado/2022/08\\_Agosto/GUIA Trabajo Seguro y Saludable para el Trabajador que Envejece 2022.pdf](https://www.ugm.cl/imgesp/comunicado/2022/08_Agosto/GUIA_Trabajo_Seguro_y_Saludable_para_el_Trabajador_que_Envejece_2022.pdf)

- Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). *Empleabilidad en personas mayores: Antecedentes y recomendaciones para las empresas*. Chile, Santiago: Autor. <https://pactoglobal.cl/wp-content/uploads/2023/01/Empleabilidad-en-personas-mayores-ODS8.pdf>
- Serrano Argüeso, M., & Ereñaga, N. (2017). Prácticas empresariales de innovación social en la gestión de la edad y su aplicación en el ámbito del cooperativismo. *Revista de Estudios Cooperativos*, 176-197.
- Servicio Nacional de Capacitaciones y Empleo [SENCE]. (2018). Trabajo y personas mayores en Chile: Lineamientos para una política de inclusión laboral. Estudio nacional en personas entre 55 y 74 años. Chile, Santiago: Autor.
- Thumala, D., Arnold, M., Massad, C. y Herrera, F. (2015) Inclusión y Exclusión social de las personas mayores en Chile. Santiago: SENAMA – FACSO U. de Chile. Ediciones Servicio Nacional del Adulto Mayor.
- Wallin, M. (2015). Age Management at workplaces. *African Newsletter on Occupational Health and Safety-Age management including young workers*. (25) p. 32–36.

## XI. Anexos: PPT o video de presentación

### Anexo 1: Antecedentes revisados - incluir cosas de salud laboral\*

#### Antecedentes revisados

A continuación daremos cuenta de distintos documentos revisados que permitieron la construcción del contenido de la plataforma. Se dividen en 3 principales; (1) gestión de la edad, (2) ejes de trabajo, (3) buenas prácticas.

#### 1. Gestión de la edad

En la búsqueda de determinar un marco conceptual de la gestión de la edad, se revisaron los siguientes documentos detallados a continuación:

Tabla 1: Definiciones de gestión de la edad

Información relevante	Referencia
<p>Algo indiscutible es que todos envejecemos y que cada generación enfrenta este fenómeno en algún momento, por lo que es necesario asegurar que el trabajo y su organización representan un espacio desde el cual se pueda aportar a hacer que este proceso ocurra de la mejor manera.</p>	<p>(Mutual de Seguridad CChC, Universidad Gabriela Mistral, 2022)</p>
<p>La perspectiva de las empresas en relación con la gestión de la edad no se encuentra ligada a los retos del envejecimiento de la población activa de una forma abstracta, sino que responde a los desafíos a los que se enfrentan en el ámbito de la gestión de las personas que trabajan en ellas, uno de los cuales es el del aumento de la media de edad de su personal.</p> <p>Las políticas de gestión de la edad en las organizaciones se inscriben en el marco de la gestión de lo que, de un modo más amplio, se ha denominado "gestión de la diversidad" (religión, idiomas, culturas, sexo, diversidad funcional...) y se plantean ante la identificación de una serie de beneficios que se derivan de las mismas.</p>	<p>(Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque ], 2013)</p>
<p>La actual modalidad de estructuración de la sociedad se caracteriza por su creciente diferenciación interna que da lugar a una multiplicación de planos para la participación. Así, por ejemplo, aun siendo limitados los accesos de las personas a los sistemas sanitarios, educacionales o laborales, éstas no dejan de tener familias, mantener sus derechos legales y tener que pagar sus deudas. Ahora bien, aunque las personas adultas mayores no pueden homogéneamente clasificarse como no integrados puede preverse, especialmente entre los más pobres, longevos, dependientes y mujeres, agregaciones de exclusiones cuyas consecuencias son múltiples y acumulativas.</p>	<p>(Thumala, D., Arnold, M., Massad, C. y Herrera, F., 2015)</p>

<p>Es necesario integrar en la gestión de la empresa el aumento progresivo de la edad media de los trabajadores y la correspondiente evolución de sus aptitudes psicofisiológicas. Para ello debe determinarse la previsión de la población según edad y según sus aptitudes. En ocasiones son las propias condiciones de trabajo las que hacen viejo al trabajador, más que el declive de las capacidades de éste. Se hace necesario rediseñar los puestos de trabajo de forma que se adapten a las características de los trabajadores de edad. Esta medida no sólo haría posible que el trabajador siguiera más tiempo en el puesto, sino que contribuiría a preservar su salud.</p>	<p>(Bilbao, J.P. y Cuixart, C.N., 1992)</p>
<p>Aproximadamente un cuarto de la población de 60 años y más se encuentra trabajando. De cada tres personas sobre 60 años ocupadas, solo una es mujer. Casi el 37% de los trabajadores de 65 años y más son trabajadores por cuenta propia. Cerca de la mitad de los trabajadores de 65 años y más se encuentra desempeñando trabajos informales.</p> <p>Las tendencias globales de envejecimiento impactan en los mercados laborales, principalmente por la escasez de oferta laboral y la sostenibilidad de los sistemas de pensiones. Esto puede fomentar el diseño de medidas que incentiven o impongan -en el caso del aumento de la edad legal de jubilación- una actividad laboral más extendida.</p>	<p>(Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023)</p>
<p>Los resultados de la revisión realizada por este grupo de investigación están en línea con los resultados de Salminen (2004): en nuestro caso, el 50% de los estudios revisados indicaron que los trabajadores de más edad tuvieron más accidentes fatales, mientras que el 50% restante no mostró diferencia entre trabajadores mayores y más jóvenes. Salminen (2004) encontró que, en el 64% de los estudios revisados, los trabajadores mayores presentaron tasas de mortalidad más altas que los trabajadores más jóvenes, el 20% no encontró diferencias entre los trabajadores mayores y los más jóvenes, y en el 16% restante, los trabajadores más jóvenes tuvieron menos tasas de lesiones fatales que los trabajadores mayores. Por su parte Peng y Chan (2019), establecieron que la ocurrencia de accidentes graves/fatales entre los trabajadores de más edad es el doble que la de los más jóvenes.</p> <p><b>La gestión de la edad corresponde a la gestión de la productividad y los recursos humanos de las organizaciones de una manera que reconoce cómo se modifican los recursos de los trabajadores durante su curso de vida (Wallin, 2015). La gestión de la edad en las empresas ayuda a prevenir la salida prematura de los trabajadores. Además de adaptar el trabajo y el lugar de trabajo, una posible revisión del rol de los trabajadores de más edad puede ser útil.</b></p>	<p>(Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020)</p>
<p>By age management practices, we mean the management of organizations' productivity and human resources in a way that acknowledges employees' resources during their individual life course. In practical terms, this means managing the work ability of personnel and the success of the enterprise. This is a crucial linkage, since enterprise profits are made possible by the work ability of its personnel. Thus, age management calls for co-ordinated efforts to</p>	<p>(Wallin, M., 2015)</p>

<p>enhance individual resources, while simultaneously adjusting work tasks to accommodate and utilize workers' abilities.</p> <p><b>[Por "prácticas de gestión de la edad", nos referimos a la gestión de la productividad y los recursos humanos de las organizaciones de una manera que reconozca los recursos de los empleados durante su curso de vida individual. En términos prácticos, esto significa gestionar la capacidad de trabajo del personal y el éxito de la empresa. Este es un vínculo crucial, ya que las ganancias de la empresa son posibles gracias a la capacidad de trabajo de su personal. Por lo tanto, la gestión de la edad exige esfuerzos coordinados para mejorar los recursos individuales, al mismo tiempo que se ajustan las tareas laborales para acomodar y utilizar las habilidades de los trabajadores.]</b></p>	
--	--

*Elaboración propia.*

## 2. Ejes de trabajo

Tabla 2: Referencias asociadas a ejes de trabajo (más relevantes)

Ejes:	Información:	Referencia:
<b>Inserción laboral</b>	<p><b>Descripción:</b> En Chile, se ha visto un aumento del 16% en la tasa de empleo de las personas de 55-64 años entre los años 2000 y 2016 y, al parecer, las personas mayores continuarán trabajando principalmente por necesidad económica o incluso cuando la necesidad económica no esté presente, al menos eso dicen las encuestas. Dos tipos de trabajadores mayores: el que tiene que seguir trabajando debido a sus necesidades financieras y el que voluntariamente quiere trabajar para su propio empoderamiento, placer y/o ocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Se podría considerar entonces la inserción laboral como el proceso por el cual personas mayores buscan mantenerse activos laboralmente e ingresan en trabajos luego de la edad de jubilación.</b></li> </ul>	<p>(Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020)</p>
	<p><b>Objetivo:</b> Además de cumplir con la normativa sobre no discriminación por edad en los procesos de selección, la utilización de procedimientos que disminuyen los efectos de los estereotipos en la contratación favorece la contratación de las personas más idóneas para el puesto, no solo por motivos de edad, sino también por otros factores.</p>	<p>(Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque ], 2013)</p>

	<p><b>Objetivo:</b> Crear igualdad en las oportunidades para incorporarse a trabajar a trabajadores mayores y trabajadores jóvenes.</p>	<p>(Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020)</p>
	<p><b>Consideraciones:</b> Varios estudios han demostrado que una mayor flexibilidad laboral contribuye a la probabilidad de que las personas mayores continúen en el mercado laboral tras la edad de jubilación.</p>	<p>(Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023)</p>
<p><b>Seguimiento y acompañamiento 60+</b></p>	<p><b>Descripción:</b> Los motivos para desarrollar estas medidas suelen ser dos tipos. El más habitual, hacer frente a una menor tasa de participación en la formación de los trabajadores de más edad, como lo corroboran diferentes estudios sobre la cuestión (y que lleva a que, tradicionalmente, los mayores de 45 años sean uno de los colectivos prioritarios en las acciones de formación continua). El segundo, es la rápida obsolescencia de los conocimientos debido al fuerte ritmo de cambio -tecnológico, organizativo- que hace que las personas que llevan más tiempo en el mercado laboral presenten, en general, una mayor necesidad de actualización de sus competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Se podría considerar entonces el seguimiento y acompañamiento 60+ como aquel apoyo que entrega la empresa para hacer frente a habilidades obsoletas, falta de información, discriminación por razón de edad que pueden verse presentes durante el desarrollo de la carrera laboral de personas mayores.</b></li> </ul>	<p>(Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque ], 2013)</p>

	<p><b>Objetivo:</b> Capacitación para que los trabajadores se puedan entrenar, educar y desarrollar durante la vida laboral.</p>	<p>(Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020)</p>
	<p><b>Consideraciones:</b> El limitado alcance de los procesos de capacitación para personas insertas en el mundo laboral y el rápido avance tecnológico han provocado que un porcentaje de la población no pueda mantenerse actualizada en el uso de tecnologías necesarias para el desarrollo laboral, incluso dificultando procesos de integración social como el vínculo con otras personas o el acceso a la información. Los riesgos para la salud y el bienestar asociados al empleo han sido considerados como una barrera para que las personas mayores se mantengan activas en el mercado laboral.</p>	<p>(Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023)</p>
<p><b>Bienestar laboral e individual</b></p>	<p><b>Descripción:</b> La edad por sí sola no es el único factor asociado con la productividad y la salud, generalmente también están mediados por varios otros, como el tipo de trabajo, el contrato, el entorno laboral y las características individuales. En ese contexto, la esperanza de vida saludable es clave, ya que mantenerse en óptimas condiciones de salud mejora la productividad laboral a lo largo de nuestra vida laboral. Por lo tanto, las empresas y los gobiernos que fomentan las prácticas, los incentivos y las políticas que apuntan a mejorar la STT (salud total del trabajador), deben ser imitados, ya que se ha sugerido que la implementación de políticas y prácticas que aborden la STT han ayudado a mantener una vida privada/laboral saludable, ambas mejorando los indicadores de salud y productividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Se podría considerar entonces el bienestar laboral e individual sujeto al contexto laboral. Contexto que debe velar por mantener en óptimas condiciones la salud total del trabajador y por consecuencia</b></li> </ul>	<p>(Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020)</p>

	<p><b>la    mantención    de    la</b> <b>productividad    laboral.</b></p>	
	<p><b>Objetivo:</b> El objetivo de las medidas que favorecen la mejora de la salud de los trabajadores de más edad –realización de ejercicios físicos, de descansos individuales, de chequeos médicos periódicos- junto con una mayor colaboración con las entidades de prevención (ergonomía) es reducir la pérdida de capacidad de las personas de edad, lográndose asimismo otros efectos positivos como mejora de la motivación, del clima laboral, etc.</p>	<p>(Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque ], 2013)</p>
	<p><b>Consideraciones:</b> Desarrollar una correcta política de promoción de la salud requiere un análisis sistemático y profesional de los riesgos, y consultar con expertos del ámbito.</p>	<p>(Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque ], 2013)</p>
<p><b>Retiro del mercado laboral</b></p>	<p><b>Descripción:</b> La potencial disminución de la capacidad laboral al aumentar la edad: uno de los estereotipos más extendidos es el que asume que la edad conlleva una pérdida en la capacidad laboral. Coste salarial: si bien se trata de una cuestión escasamente abordada en los estudios sobre la edad, existe una percepción bastante extendida sobre su importancia en las empresas a la hora de sustituir al personal de más edad.</p>	<p>(Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque ], 2013)</p>
	<p><b>Descripción:</b> Para las y los mayores de 65 años que tenían un trabajo formal, 21 % transitaron a la informalidad años después, 7,6 % al desempleo y 24,6 % fuera de la fuerza de trabajo (retiro). Para mayores de 65 años que tenían un trabajo informal, solo el 4,5 % de los que tenía uno formal dos años después, 46,9 % sigue en trabajo informal, 5,6 % transitó al desempleo y 43,0 % fuera de la fuerza de trabajo (retiro).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Se podría considerar entonces el retiro del mercado laboral como la transición desde el trabajo formal al cese en la participación en la fuerza de trabajo.</b></li> </ul>	<p>(Herrera, M.S, et al. 2018)</p>

	<p><b>Objetivo:</b> Es recomendable que todas estas estrategias sean preventivas, y que consideren gestiones desde los 50 años en adelante. Por otra parte, las políticas que permiten el retiro parcial permiten difuminar la distinción entre trabajador y pensionado.</p>	<p>(Herrera, M.S, et al. 2018)</p>
	<p><b>Consideraciones:</b> Una salida más temprana del empleo en el caso de las mujeres, así como diferencias en función del nivel de cualificación y sector de actividad, de modo que los niveles más elevados de cualificación llevan en general aparejados un mayor tiempo de permanencia en el mercado laboral, o que las actividades del sector terciario tienden a favorecer esta mayor duración de la vida laboral de sus trabajadores frente a la industria o la construcción.</p>	<p>(Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque ], 2013)</p>
<p><b>Construcción de comunidad tras el retiro</b></p>	<p><b>Descripción:</b> Una visión que considere la diversidad de formas de envejecer, en la que la trayectoria de envejecimiento se relaciona con lo que las personas e instituciones hagan o no para enfrentar el envejecimiento, implicará mayores esfuerzos tanto personales como estatales para un buen envejecer. Desde la actual discusión sobre el mejoramiento del sistema de pensiones, los apoyos a la familia en el cuidado de sus mayores, el favorecer un imaginario más positivo de la vejez, el mejoramiento del acceso a la salud, entre otros esfuerzos serán requeridos al sistema público cada vez con mayor fuerza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Se podría pensar entonces que la construcción de comunidad tras el retiro se refiere a los esfuerzos en conjunto de las instituciones públicas y privadas para enfrentar el envejecimiento y promover bienestar para las personas que se retiran del mercado laboral.</b></li> </ul>	<p>(Thumala, D., Arnold, M., Massad, C. y Herrera, F., 2015)</p>
	<p><b>Objetivo:</b> Si se considera, además, que las expectativas sociales sobre el rol del Estado para responder a las necesidades de quienes envejecen y sus entornos son cada vez más altas y exigentes, su satisfacción requerirá de una diversificación de esfuerzos. Junto a las actuales políticas orientadas a responder a las demandas de la ciudadanía, sobre todo de los sectores más vulnerables, los desafíos</p>	<p>(Thumala, D., Arnold, M., Massad, C. y Herrera, F., 2015)</p>

	abarcarán a la sociedad que envejece en su conjunto.	
	<b>Consideraciones:</b> Con un enfoque intergeneracional positivo, buscan facilitar el acceso de los jóvenes al mercado laboral y la salida escalonada de los trabajadores de más edad, minimizando los aspectos negativos para quien sale (reducción parcial de salario, adaptación a circunstancias de salud o personales cambiantes...) y favoreciendo la adquisición de experiencia profesional de los más jóvenes.	(Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque ], 2013)

### 3. Buenas prácticas recolectadas

Se muestran en la siguiente tabla divididas por eje de trabajo.

Tabla 3: Buenas prácticas.

Eje	Buena práctica	Referencia
<b>Inserción Laboral</b>	Identificar los conocimientos, experiencia y capacidades que la organización necesita para el puesto que quiere cubrir. En la descripción del puesto de trabajo, incluir el perfil. Verificar que en la descripción del puesto no se excluye a nadie por la edad (salvo cuando la edad pueda desempeñar un papel importante -por ejemplo, exigencias físicas notables...-). Adaptar la comunicación de la vacante de modo que se especifique que no se excluye a nadie por la edad. Utilizar métodos para garantizar que el proceso de selección no se encuentra influido por el factor edad (sensibilización de quienes desarrollan el proceso, reclutamiento por simulación)	(Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque], 2013)
	Eliminar discriminaciones en el proceso de selección del personal.	(Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar discriminaciones en el proceso de selección del personal (sin sesgos edadistas)</li> <li>• Capacitar personal encargado de reclutamiento (sensibilización)</li> <li>• Adaptar las ofertas de empleo y las vías de difusión para que no existan barreras asociadas a la edad</li> <li>• Verificar que en la descripción del puesto no se excluya a nadie por la edad (salvo cuando la edad pueda desempeñar un papel importante, por ejemplo, exigencias físicas notables).</li> <li>• Establecer una cuota mínima de personas mayores en la empresa.</li> <li>• Realizar programas de inducción para personas mayores que se incorporan a las empresas</li> <li>• Fomentar intencionadamente que en todas las áreas de trabajo haya personas de todas las edades</li> </ul>	<p>Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022. MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS: "LAS RESPUESTAS DEL FUTURO PARA TRANSITAR HACIA UNA EMPRESA AMIGABLE CON LA EDAD".</p>	
<p><b>Seguimiento y acompañamiento 60+</b></p>	<p>Como elemento básico en la mayoría de las intervenciones, el desarrollo profesional de los trabajadores de más edad requiere el conocimiento de las competencias necesarias de los puestos de trabajo, actuales y futuros. Es necesario igualmente definir las oportunidades de movilidad interna. El proceso deberá inscribirse en las políticas generales de la organización relativas a la formación interna, política salarial, etc. También suele ser conveniente contar con sistemas de información apropiados. Las posibles medidas formativas deberán adaptarse a las modalidades más idóneas en cada organización (oferta individualizada, formación en el puesto...), aunque algunas medidas, como la rotación de puestos son particularmente útiles de modo general, no solo para el empleo senior. Incentivar la participación de los trabajadores de más de 45 años en la formación general de la empresa, a través de una difusión más proactiva, que refleje una valoración positiva de la organización hacia la participación de los trabajadores seniors en la formación... o incluso priorizando el acceso de estos trabajadores a la misma. Diseñar formación específica para estos trabajadores, bien en cuanto a contenidos. Análisis en profundidad de la potencialidad de las diferentes actividades de la organización, con el fin de identificar nuevas oportunidades, no sólo para el mantenimiento de las personas de más edad, sino para el conjunto del empleo. Desarrollo de actividades externalizadas de la empresa en reestructuración aprovechando el conocimiento y experiencia de los trabajadores de más edad (posibilidad de establecer equipos mixtos), en régimen de exclusividad con la empresa matriz o en el mercado abierto.</p>	<p>(Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque], 2013)</p>	
	<p>Reducción de responsabilidades. Cambio de puesto. Reentrenamiento.</p>	<p>(Mutual de Seguridad)</p>	

		<p>d CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020)</p>	
	<p>Realizar registros sobre el número de personas mayores en la organización</p> <p>Consultar de manera regular a trabajadores mayores respecto a su experiencia en la empresa, diagnosticando sus necesidades y elementos a mejorar.</p> <p>Disponer vías para que trabajadores/as puedan dar cuenta de situaciones de discriminación por edad</p> <p>Generar instancias de reconocimiento a personas mayores por su trayectoria y/o desempeño.</p>	<p>Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022. MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS: "LAS RESPUESTAS DEL FUTURO PARA TRANSITAR HACIA UNA EMPRESA AMIGABLE CON LA EDAD".</p>	
	<p>Intervenir en la formación en TIC y la digitalización de la población mayor. Promover alternativas laborales y beneficios para las personas mayores cuidadoras. Intervenir en la capacitación y la educación continua de los trabajadores mayores.</p>	<p>(Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023)</p>	

<p><b>Bienestar laboral e individual</b></p>	<p>Facilitar el acceso de los trabajadores de más de 45 años a herramientas dinámicas de gestión (permiso de formación, gestión de la segunda parte de la carrera profesional). Desarrollar la construcción de un proyecto profesional –a partir de un balance de competencias. Facilitar el acceso a un proceso de validación de la experiencia adquirida (la certificación oficial de estos procesos está todavía en Euskadi en fase inicial, aunque en otros países constituye una opción). Acceso a acciones de formación (en la línea señalada en la propuesta anterior –planes formativos, acciones puntuales...).</p>	<p>(Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque], 2013)</p>
	<p>Prevenir los riesgos y mantener una salud adecuada en los trabajadores mayores. Reorganizar el trabajo y la asignación de tareas de trabajadores mayores.</p>	<p>(Red Pacto Global Chile, SURA Asset Management Chile, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023)</p>
	<p>En resumen, las políticas de conciliación deberían tender a la transversalidad, incorporando posibilidades de conciliar más allá de los escenarios “clásicos” (cuidado de hijos o personas mayores o dependientes) y dar cabida a las necesidades de todos los colectivos, fomentando la compatibilidad del trabajo con actividades de voluntariado, formación y capacitación, labores sociales, ocio y tiempo libre, etc. Así, cada generación encontrará acomodo a sus necesidades personales o familiares en el contexto brindado por su empresa, mejorando el compromiso con la organización y la seguridad y salud de todas las generaciones</p>	<p>(Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo [INSST], 2023)</p>
	<p>Algunas iniciativas son: una cantidad de masajes mensuales al mes, descuentos en gimnasios, apoyo para el manejo del estrés mediante cursos o asistencia profesional. Programas de actividad física permitirán a los trabajadores mejorar su estado de salud física, disminuir o aumentar el peso corporal según las necesidades de cada trabajador, mejorar la flexibilidad, mejorar la fuerza muscular. Programas de alimentación saludable les permitirá a los trabajadores: evaluar sus hábitos alimenticios, identificar elecciones de comida saludable, conocer recomendaciones para su estado nutricional actual.</p>	<p>(Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer programas de capacitación y actualización de conocimientos, con foco en el aprendizaje de personas mayores, según las necesidades que demande este grupo etario.</li> <li>- Desarrollar mentorías cruzadas entre trabajadores mayores y otros más jóvenes</li> </ul> <p>Generar instancias recreativas de interacción y fomento de la comunidad, con foco en lo intergeneracional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevenir los riesgos y mantener una salud adecuada en los trabajadores mayores.</li> <li>- Reorganizar el trabajo y la asignación de tareas de trabajadores mayores</li> <li>- Informar respecto de los desafíos físicos, cognitivos y emocionales involucrados en el envejecimiento, que podrían afectar el desempeño laboral.</li> <li>- Dar la posibilidad a trabajadores mayores que teletrabajan cuando su ocupación lo permita.</li> <li>- Brindar una infraestructura amigable para posibles condiciones de salud de personas mayores (accesibilidad de baños, ascensores, etc.)</li> <li>- Contar con convenios y beneficios pensados en personas mayores</li> </ul>	<p>Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022.</p> <p>MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS: "LAS RESPUESTAS DEL FUTURO PARA TRANSITAR HACIA UNA EMPRESA AMIGABLE CON LA EDAD".</p>
<p><b>Retiro del mercado laboral</b></p>	<p>Diseño de proyectos de jubilación al alcanzar los 55 años – establecimiento de bancos de tiempo asociados a los proyectos de jubilación-.</p>	<p>(Agencia Vasca de la Innovación [Innobasque], 2013)</p>
	<p>Los planes de acogida garantizan una mejor y más temprana adaptación, reduciendo el nivel de estrés e incertidumbre que caracterizan la incorporación a una empresa. La forma en que se termina la vida laboral no debería improvisarse y las personas seniors se beneficiarían de estos programas. Optimizar el tránsito de la vida activa a la jubilación favorece el afrontamiento exitoso de uno de los cambios vitales más trascendentales.</p>	<p>(INSST, 2023)</p>
	<p>Transición a la jubilación, ejemplo: pasar de 44 horas a 22 horas previo a la jubilación.</p>	<p>(Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020)</p>

	<p>Diseñar en conjunto proyectos de jubilación desde los 55 años con asesoramiento financiero</p> <p>Realizar procesos de transición a la jubilación, como por ejemplo reducir paulatinamente su horario de trabajo (pasar de 45 horas a 22 horas previo a la jubilación.)</p> <p>Se informa y educa, con antelación a los 60 años, respecto de los desafíos sociales y emocionales, asociados al retiro del mercado laboral como parte del ciclo de vida.</p> <p>Al momento de abandonar la empresa, generar un hito que da cierre a los años de trayectoria laboral y sus logros.</p> <p>Dar a conocer las oportunidades que existen al salir del mundo laboral</p>	<p>Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022.</p> <p>MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS: "LAS RESPUESTAS DEL FUTURO PARA TRANSITAR HACIA UNA EMPRESA AMIGABLE CON LA EDAD".</p>
<p><b>Construcción de comunidad tras el retiro</b></p>	<p>Los programas de promoción de la salud escenifican el compromiso empresarial con la población trabajadora y con la comunidad en la que se integra.</p>	<p>(INSST, 2023)</p>
	<p>Las personas mayores jubiladas siguen siendo consideradas en actividades importantes de la empresa.</p> <p>Las personas jubiladas son invitadas a dar charlas sobre temáticas que dominan dada su gran experiencia.</p> <p>Las personas jubiladas pueden mantener convenios y beneficios que tenían como trabajadores.</p>	<p>Pontificia Universidad Católica de Chile, 2022.</p> <p>MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS: "LAS RESPUESTAS DEL FUTURO PARA TRANSITAR HACIA UNA EMPRESA AMIGABLE</p>

		E CON LA EDAD”.
<b>Biomecánicos</b>	Diseñar puestos de trabajo considerando: privilegiar las tareas livianas para personas mayores, que el trabajador/a pueda regular el ritmo de su trabajo, facilitar la rotación con otros puestos de trabajo. Fomentar el reporte precoz de sintomatología por parte de trabajadores/as En las pausas o tiempos de recuperación (no incluyen la pausa de colación), tener en cuenta que deben permitir que el trabajador descanse, ya sea deteniendo las acciones, por ejemplo implementando relevos, o realizando una tarea que no considere esfuerzo físico, para conseguir la recuperación fisiológica. Asegurar el cumplimiento de los programas de vigilancia y evaluación de riesgos relacionados a los trastornos músculo esqueléticos. Enviar antecedentes para calificación de puestos de trabajo como trabajo pesado, cuando así corresponda.	(Mutual de Seguridad CChC, Universidad Gabriela Mistral, 2022)
<b>Físicos</b>	Temperatura: Intentar evitar la asignación de trabajadores mayores a puestos de trabajo expuestos a temperaturas extremas (calor o frío). Capacitar y sensibilizar sobre la relación entre trabajadores mayores y exposición a temperaturas extremas. Definir tiempos de pausas o descanso más frecuente o prolongados, debido a que a medida que se envejece la capacidad de autorregulación tiende a disminuir. Proveer ropas de trabajo adecuadas a la condición térmica. Iniciar las tareas progresivamente para garantizar el tiempo necesario para que puedan aclimatarse. Ante situaciones de altas temperaturas, se recomienda aumentar la frecuencia de la hidratación, ya que a medida que se envejece las personas dejan de sentir sed. Sonido: Reducir todo lo posible el ambiente sonoro de fondo. Los techos, suelos y paredes deberían ser tratados acústicamente. Permitir que las señales de alarma superen en 15 dB el ruido ambiental. Combinar y ofrecer simultáneamente señales auditivas y visuales. Eliminar las señales auditivas que puedan funcionar como distractores. Evitar señales acústicas en los rangos de frecuencias más altas (por encima de los 4.000 Hz). Vibraciones: Seleccionar máquinas y equipos de baja transmisión de vibración. Entregar elementos de protección personal adecuados. Geográfico: Realizar evaluaciones de salud para exposición laboral a gran altitud, con el objetivo de realizar seguimiento a los posibles efectos a la salud que se pueden generar al estar expuestos de manera crónica a gran altitud geográfica y la condición de salud cardiovascular. Promover y dar facilidades para que las personas afectadas puedan mantener actualizado su control y tratamiento de patologías no laborales de importancia para el riesgo (obesidad, hipertensión arterial, diabetes, trastornos del sueño, apnea del sueño, entre otras).	(Mutual de Seguridad CChC, Universidad Gabriela Mistral, 2022)
	Desarrollar programas de invierno en donde quizás se puede exponer menos a los trabajadores a temperaturas frías (dar la oportunidad de entrar más tarde o trabajo desde casa). Permitir el trabajo desde casa o mediante teletrabajo. En el caso de transporte tener diseño de asientos que disminuyen la vibración en vehículos.	(Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos)

		de Universidad de Valparaíso, 2020)
<b>Por sistema de turnos</b>	Realizar exámenes preventivos de salud, con el fin de realizar un seguimiento de los trabajadores afectados por los posibles trastornos del sueño, digestivos, nerviosos, etc. Reducir la carga de trabajo en los turnos de noche. Asignar una jornada completa de descanso cada dos o tres turnos de noche consecutivos. Tratar de adaptar el turno al ciclo circadiano del individuo Establecer un programa de vigilancia y auto reporte de somnolencia en las operaciones.	(Mutual de Seguridad CChC, Universidad Gabriela Mistral, 2022)
	La organización del tiempo de trabajo a nivel de las empresas puede facilitar la conciliación de la vida laboral y la vida privada. Ejemplos de esto son las horas de trabajo más cortas (trabajo de medio tiempo), horarios flexibles para los empleados (donde el trabajador puede adaptar sus horas de trabajo dentro de ciertos márgenes, así como también poder tomarse un tiempo libre con poca antelación para atender las necesidades privadas) y las horas de trabajo conocidas con antelación. Evitar turnos de noche.	(Mutual de Seguridad CChC, Centro de Estudio del Trabajo y Factores Humanos de Universidad de Valparaíso, 2020)
	Restringir este horario a los puestos estrictamente imprescindibles, eliminar el turno de noche a partir de una edad aminorando la pérdida económica y/o buscando otras contraprestaciones en horario diurno que compensen a la empresa, priorizar a las personas a partir de una edad para ocupar vacantes en trabajos diurnos en caso de que la empresa disponga de esta modalidad, limitar el número de años en trabajo nocturno, etc. Una ordenación de la jornada compatible con la salud, con el derecho a la desconexión y con un equilibrio laboral, personal y familiar, debe conformar un dimensionamiento actual del tiempo de trabajo, y ello pasa por hacerlo con perspectiva de edad.	(INSST, 2023)
<b>Psicosociales</b>	Clarificar el rol del trabajador, otorgar reconocimiento, capacitar a supervisores y jefaturas, promover la formación de nuevas habilidades en los trabajadores mayores, implementar políticas o programas que promuevan una cultura inclusiva respecto al envejecimiento de los trabajadores.	(Mutual de Seguridad CChC, Universidad Gabriela Mistral, 2022)

*Elaboración propia.*

#### 4. CASOS DE ESTUDIO

Se incluyen algunos casos de estudio de ejemplo, en el documento donde se encuentran estos, hay varios, estos son más cercanos a la realidad cultural.

1) "Proyecto Promoción de la salud en el trabajo".

**Empresa:** BBVA

**País:** España

**Objetivos:**

- Cuidar de todos los trabajadores, con una mayor vigilancia de la salud a partir de los 50 años, con el objetivo de mejorar su salud y calidad de vida.
- Crear un entorno saludable y seguro.
- Contribuir a mayor satisfacción del trabajador, y por tanto motivación en el desarrollo de su actividad.

**Actividades incluidas:**

- Campañas (alimentación saludable, prevención de diabetes del adulto, prevención de patología cardiovascular (con especial intervención en los factores de riesgo).
- Campaña deshabitación del tabaco, promoción del ejercicio físico, prevención de patología músculo-esquelética.
- Campañas oftalmológicas, seguridad vial, prevención de anemia y patología tiroidea (incidencia acentuada con la edad).
- Campaña prevención de cáncer +50.
- Gestión emocional.
- Campaña de vacunación.
- Exámenes de salud periódicos.

**Resultado:** Permite que los trabajadores envejeczan con mejor salud y una mayor calidad de vida. Un entorno saludable con mejor clima en la entidad y mejor imagen corporativa.

## 2) Proyecto "Soy digital"

**Empresa:** Correos España

**País:** España

**Objetivo:**

Formación destinada a empleados mayores con el objetivo de facilitar su adaptación al medio digital. "Transformación Digital"

**Actividades incluidas:**

- Programa de formación online.
- Itinerarios personalizados en función del nivel de cada trabajador.
- Modelo de mentoring inverso, en el que los usuarios más avanzados ayudan y aconsejan a los más rezagados.
- Uso de la gamificación.

**Resultado:** Mejora de la satisfacción, rendimiento, imagen y sentido de pertenencia.

Finlandia

## 3) "Programa personas de la tercera edad"

**Empresa:** Berner

**País:** Finlandia

**Objetivo:**

- Mejorar el entorno laboral de los trabajadores de mayor edad (así como el de todos los empleados)
- Retener a los empleados de mayor edad,
- Mejorar la imagen de la empresa y reducir los costes (de jubilación y enfermedad).

**Actividades incluidas:**

Se dividieron en cuatro áreas:

### 1. Gestión:

- Formación para la gestión de la edad y formación profesional para trabajadores de edad avanzada
  - Programa de mentoring.
2. Identificación de necesidades de los trabajadores de mayor edad:
- Conferencias y discusiones sobre cómo la edad afecta la capacidad para trabajar y las necesidades del empleado
  - Reunión anual con los trabajadores de mayor edad para identificar las medidas que deben tomarse.
3. Capacidad de trabajo individual:
- Exámenes médicos anuales adicionales
  - Adaptaciones en el lugar de trabajo después de revisiones médicas
  - Días extra de licencia para trabajadores mayores si siguen el plan de entrenamiento físico y llevan un diario de entrenamiento
  - Asesoramiento sobre pensiones y transición a la jubilación para empleados de 60 años o más.
4. Reserva laboral:
- Se invitó a los empleados jubilados a unirse a un registro de empleo y poder proporcionar cobertura de trabajo a colegas enfermos por períodos cortos.

**Resultado:** El programa fue exitoso, lo que resultó en una reducción de las tasas de ausencia por enfermedad, una edad promedio de jubilación en la empresa por encima del promedio nacional y una mayor satisfacción de los empleados.

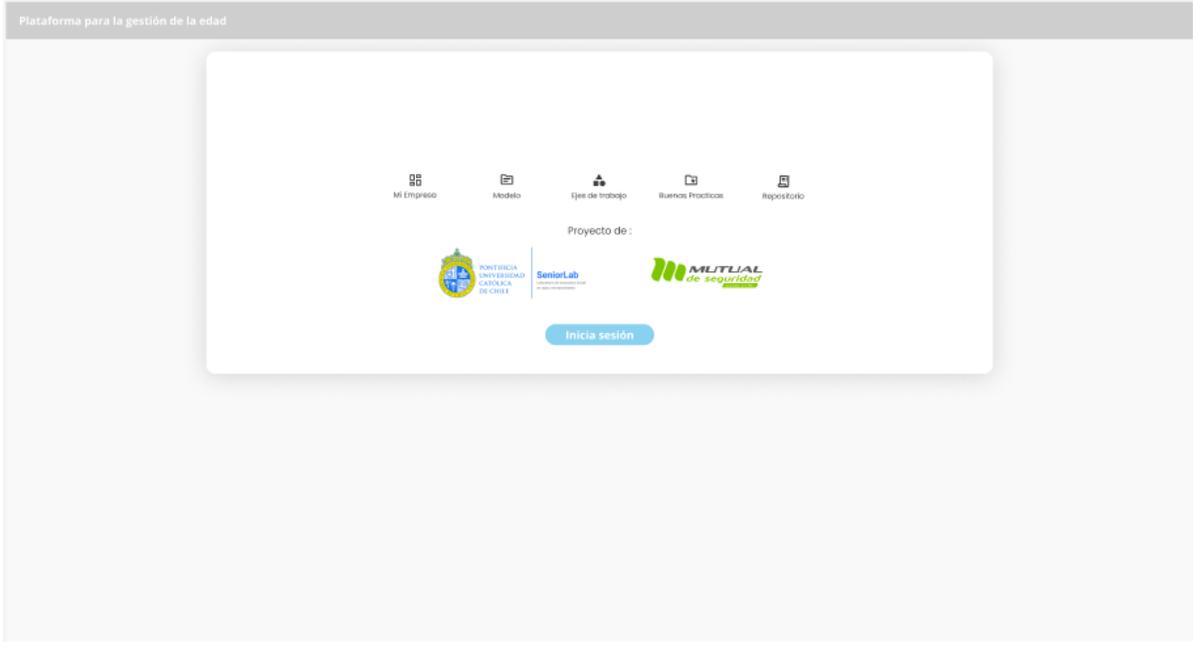
Referencia:

Asociación Española de Servicios de Prevención Laboral (AESPLA) e Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV). "Guía de recomendaciones para la implantación de una estrategia de gestión de la edad en las empresas".

## Anexo 2: Textos plataforma

### Pantalla inicio

Plataforma para la gestión de la edad



¿Quiéres ser parte de la empresa del futuro?

Crear cuenta/ Inicia sesión

Contenido que puedes encontrar aquí: (en formato icono)

- Buenas prácticas en gestión de la edad
- Repositorio de estudios
- Autodiagnóstico de tu empresa
- Recomendaciones personalizadas
- Herramientas de acompañamiento

## Pantalla Mi Empresa

Plataforma para la gestión de la edad Mi Empresa

Mi Empresa

Modelo

Ejes de trabajo

Buenas Prácticas

Reportorio

**Mi Empresa**

¡Bienvenida **EMPRESA A!**



**20%**  
Do personas mayores en tu organización



**129**  
Personas +50 en tu organización



**Pertenece al rubro de seguros**

**Resultados autodiagnóstico**

A continuación estarán tus resultados, te indicaran tu estado de avance de los ejes y te dará una recomendación de acuerdo al porcentaje, existen 3 estados de avance, los cuales son:  
 Verde: nivel de avance alto  
 Amarillo: nivel de avance medio  
 Rojo: nivel de avance bajo

Inserción laboral
Seguimiento y acompañamiento BP
Inserción laboral e inclusión
Seguridad y salud en el trabajo (SST)
Rol del mercado laboral

**Inserción Laboral**



**50%**

**Recomendación**  
Si bien se ha alcanzado un cierto nivel de desarrollo en cuanto a políticas y prácticas de inserción laboral respecto a las personas mayores, existen algunos aspectos que aún se pueden mejorar, con ayuda de expertos y/o capacitación

**Tus respuestas fueron**

- Existen instancias de formación o capacitación para que personal encargado de los procesos de reclutamiento realicen la selección de personal sin sesgos edadistas (prejuicios por la edad de la persona).
- Se revisan las ofertas de empleo y las vías de difusión para que no existan barreras asociadas a la edad (por ejemplo, publicación solo en medios digitales, rango de edad requerida, etc.)
- Se establece una cuota mínima de personas mayores en la empresa.
- Se fomenta intencionalmente que en todas las áreas de trabajo haya personas de todas las edades.
- Se generan programas de inducción para personas mayores que se incorporan a las empresas.

[Ir a eje de trabajo](#)

**Te recomendamos iniciar por la etapa de EXPLORACIÓN**

conoce como llevarlo acabo acá

[Modelo](#)

**Te recomendamos la siguiente buena práctica**

escribir una BP  
Encuentra más acá

[Buenas prácticas](#)

Bienvenida empresa [nombre]

Datos generales de la empresa:

(rubro, número de personas y número de personas mayores) arrojar porcentaje

Resultados autodiagnóstico, porcentaje

(cuántas actividades llevas, recomendaciones de buenas prácticas y fase del modelo para comenzar a avanzar)

Botón para autodiagnóstico: nos faltan tus datos, te invitamos a contestar xxx

alerta: para contestar este formulario es probable que requieras a más personas de tu organización, (descargue un borrador)

Te recomendamos tener las respuestas claras para poder continuar contestando, así entregar una radiografía óptima de tu empresa en la gestión de la edad

## Pantalla formulario

Formulario (1)

Plataforma para la gestión de la edad Mi Empresa

[Volver a MI Panel](#)

0 Radiografía — 1 Inserción laboral — 2 Seguimiento y acompañamiento 60+ — 3 Seguridad y salud en el trabajo (SST) — 4 Bienestar laboral e individual — 5 Retiro del mercado laboral — 6 Construcción de comunidad tras el retiro

Mi Empresa  
Modelo  
Eje de trabajo  
Buenas Prácticas  
Repertorio

**Instrucciones**

¡Hola Susana!

**Recuerda**

Es posible que requieras de otras áreas de tu empresa para contestar las preguntas. Descarga borrador para tener una idea de que es lo que consultaremos

 Borrador autodiagnóstico

[Continuar](#)

Formulario (2)

Plataforma para la gestión de la edad Mi Empresa

[Volver a MI Panel](#)

0 Radiografía — 1 Inserción laboral — 2 Seguimiento y acompañamiento 60+ — 3 Seguridad y salud en el trabajo (SST) — 4 Bienestar laboral e individual — 5 Retiro del mercado laboral — 6 Construcción de comunidad tras el retiro

Mi Empresa  
Modelo  
Eje de trabajo  
Buenas Prácticas  
Repertorio

**Instrucciones**

¡Hola Susana!

A continuación iniciarás el formulario de autodiagnóstico, en el hay distintos temas por los que te iremos preguntando, tiene 2 grandes partes, la primera busca obtener una radiografía de la empresa, tener información de contexto de tu empresa principalmente, para poder concertar más, la segunda parte consta de distintos enunciados por eje de trabajo, para poder conocer el avance de tu empresa con respecto a la gestión de la edad

Para contestar, debes seleccionar qué enunciados tu empresa cumple, a excepción del eje de seguridad y salud en el trabajo (SST) en donde los enunciados apuntan a conocer la existencia de riesgo.

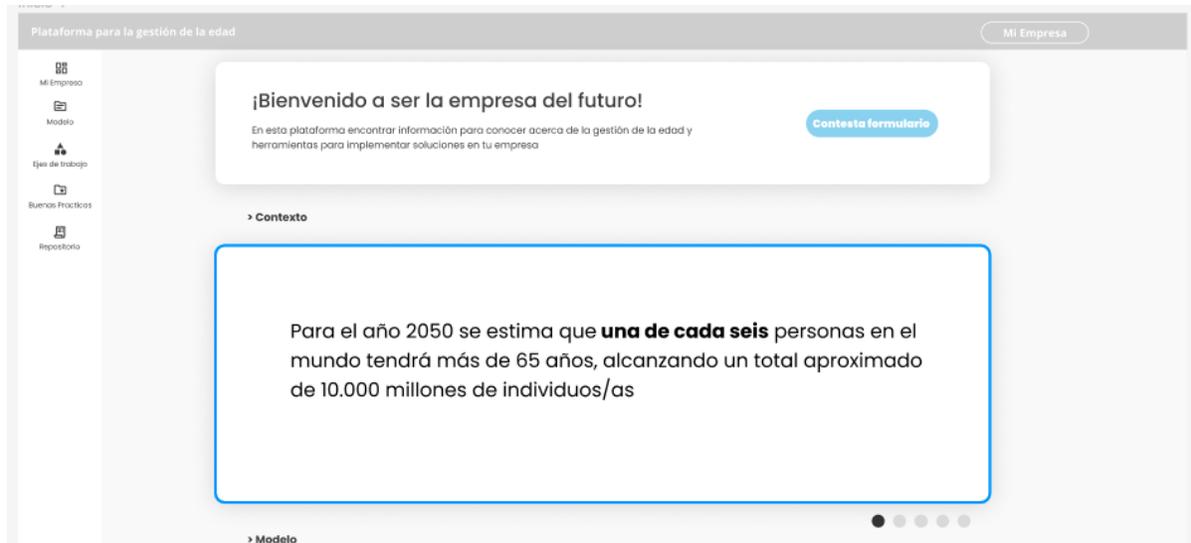
Al terminar podrás ir a MI EMPRESA y encontrarás recomendaciones de acuerdo a tu avance en cada eje de trabajo.

[Continuar](#)

alerta: para contestar este formulario es probable que requieras a más personas de tu organización, (descargue un borrador)

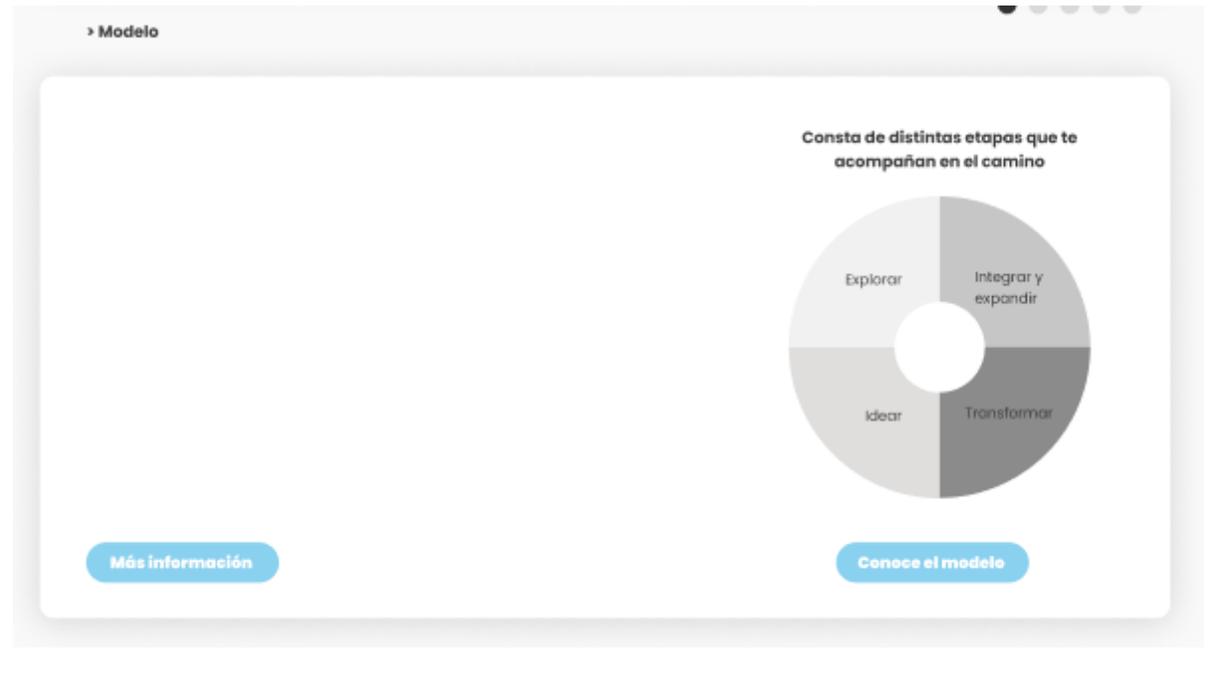
Te recomendamos tener las respuestas claras para poder continuar contestando, así entregar una radiografía óptima de tu empresa en la gestión de la edad

## Pantalla contexto



- Para el año 2050 se estima que una de cada seis personas en el mundo tendrá más de 65 años, alcanzando un total aproximado de 10.000 millones de individuos/as [más info aquí]
- Los estudios indican que la mayor parte del segmento 60+ que trabaja lo hace en condiciones generalmente precarias y de carácter informal, destacando el empleo por cuenta propia.[más info aquí]
- Barreras para la inserción laboral del segmento 60+ [más info aquí]
  - Prejuicios
  - Escasas capacitaciones y procesos formativos
  - Inadecuada infraestructura y medios de comunicación
- Una organización que contenga entre sus filas a personas de todas las edades será un reflejo más fiel de la sociedad. Esto es positivo en cuanto podrá comprender de mejor modo las relaciones que en ella se generan, y, por tanto, generar bienes y servicios más acordes a las necesidades de las personas[más info aquí]
- Es imprescindible hacerse cargo de esta transformación con anticipación para no enfrentarse de lleno con choques culturales por causa de la edad sin las herramientas para sobrellevarlos, ni las capacidades para aprovechar los múltiples beneficios de la interacción intergeneracional.[más info aquí]

## Pantalla Modelo



Introducción:

¿Qué es el modelo?

Es una guía que establece una secuencia de acciones que invitan a las empresas a ser continua y progresivamente amigables con la edad.

¿De dónde nace?

Tienen su origen en el proyecto Empresas con Experiencia (2021-22) realizado por el SeniorLab UC y financiado por el Gobierno Regional Metropolitano

## Pantalla etapas

Plataforma para la gestión de la edad Mi Empresa

**Modelo**

El modelo es una guía que establece una secuencia de acciones que invitan a las empresas a ser continua y progresivamente amigables con la edad, convirtiéndose así en "Empresas con Experiencia". Esta guía tiene su origen en el proyecto Empresas con Experiencia (2021-22) realizado por el SeniorLab UC y financiado por el Gobierno Regional Metropolitano

**Etapas**



**¡Selecciona una Etapa y descubre!**

**Fases**

- Fase 0: Despertar interés
- Fase 1: Levantar información
- Fase 2: Comprender desafío
- Fase 3: Proyectar ideas
- Fase 4: Testear y evaluar
- Fase 5: Crear hoja de ruta
- Fase 6: Llevar la ruta a la acción
- Fase 7: Integrar
- Fase 8: Expandir

### **Etapa 1: explorar**

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

### **Etapa 2: Idear**

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

### **Etapa 3: Transformar**

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

### **Etapa 4: Integrar y expandir**

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

### **Pantalla Fases**

Plataforma para la gestión de la edad Mi Empresa

Mi Empresa

Modelo

Ejes de trabajo

Buenas Prácticas

Repositorio

### Modelo

El modelo es una guía que establece una secuencia de acciones que invitan a las empresas a ser continua y progresivamente amigables con la edad, convirtiéndose así en "Empresas con Experiencia". Esta guía tiene su origen en el proyecto Empresas con Experiencia (2021-22) realizado por el SenorITab UC y financiado por el Gobierno Regional Metropolitano

> Etapa: Explorar > Fase 0

< Fase 0: Despertar interés
Fase 1: Levantar información
Fase 2: Comprender desafío
Fase 3: Proyectar ideas >

#### Objetivo

Generar acercamiento a aquellos actores que pueden influir y tomar decisiones estratégicas al interior de la compañía, con la finalidad de despertar interés y conseguir apoyo para transitar hacia una Empresa Amigable con la Edad

#### Acciones

Presentar información que justifique la importancia de implementar prácticas amigables con la edad:

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

#### > Toolkit

##### Recomendaciones

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

##### Para profundizar

- Cuadro Chirinos, Nahemy (2014). Guía didáctica metodológica para el Estudiante. Módulo Num. 2.
- Ibarrio (s.f.). Grupos locales: guía y pautas para su desarrollo. Proyecto regional de cooperación para la integración de la cultura digital en los procesos educativos. Argentina.

##### Instrumentos

- Indicador de buenas prácticas
- Cuadro de causa y efectos

## Fase 0: Despertar interés

**Objetivo:** Generar acercamiento a aquellos actores que pueden influir y tomar decisiones estratégicas al interior de la compañía, con la finalidad de despertar interés y conseguir apoyo para transitar hacia una Empresa Amigable con la Edad.

**Acciones:**

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

Material de apoyo:

## Fase 1: Levantar información

**Objetivo:**

Identificar el avance de la empresa y encontrar las dificultades que se pueden tener en el camino a hacia una empresa amigable con la edad

**Acciones:**

- Asegurar la participación de personas mayores que representan la multiculturalidad de la empresa al momento de aplicar los instrumentos participativos complementarios al Indicador.
- Asegurar la participación de actores claves en el levantamiento de información complementaria, sobre todo de quienes manejan la disponibilidad de recursos

- para indagar en las causas y de la población objetivo para indagar en los efectos.
- Velar por un espacio participativo seguro libre de juicios, sesgos de género y discriminaciones de cualquier tipo.
  - Detectar tempranamente la existencia de resistencias a la transformación, para así identificar las razones y elaborar una estrategias de sensibilización

Material de apoyo

## **Fase 2: Comprender el desafío**

Objetivo:

Elaborar una síntesis del estado de la empresa y priorizar hacia dónde se quiere colocar los esfuerzos en la gestión de la edad

Acciones:

- Procurar que durante el análisis participativo colaboren personas mayores, así como multiplicidad de culturas, áreas y género, para que el análisis esté dotado de sentido y sea validado por quienes están viviendo las posibles problemáticas.
- Corroborar que la priorización de causas y prácticas sea democráticamente validada tanto por quienes vivencian las problemáticas como por quienes tienen conocimiento e influencia respecto de los recursos disponibles en la empresa.
- Priorización de desafíos, para la que se debe tener en cuenta la urgencia de los desafíos identificados; y, el umbral de acción que se tiene para actuar, en función de los recursos disponibles y los parámetros internos o externos de la empresa. Así, se podrá cumplir con los objetivos (no excluyentes)

Material de apoyo:

## **Fase 3: Proyectar ideas**

Objetivo: Identificar prácticas que pueden ser implementadas sin problema

Acciones:

Realizar lluvia de ideas que permitirá visualizar diversas alternativas de solución (En el caso en que se prioricen causas que dificultan la implementación de prácticas amigables con la edad)

Selecciona las ideas que se quieren adoptar para generar una aproximación a la ruta (carácter experimental, buscando testear acciones específicas antes de diseñar una hoja de ruta concluyente).

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

Alternativamente, se pueden recomendar los siguientes criterios de selección.

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

#### **Fase 4: Testear ideas y evaluar**

Objetivo: Experimentar a partir de la hoja de ruta experimental distintos ciclos, a modo de validar o no si estas cumplen con los objetivos deseados, pudiendo evaluar su efectividad y/o funcionamiento

Acciones:

Identificar ciclos de implementación de acciones, realizar flujograma. Para tu propuesta, lo importante es que te permitan tener una retroalimentación participativa que posibilite jerarquizar las acciones más exitosas para considerarlas en la futura Hoja de Ruta.

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

Identificar puntos de testeo o evaluación de las prácticas

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

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

#### **Fase 5: Crear la Hoja de Ruta**

Objetivo: identificar acciones o prácticas que se quieren mantener, la búsqueda de conexión entre ellas es la que generará una hoja de ruta que tenga sentido, persiguiendo un objetivo claro

Acciones:

Encontrar mejoras a partir del testeo de la hoja de ruta de experimentación.

Convocar a quienes participaron en la ideación de alternativas a pensar en otras a incorporar en el diseño concluyente de la Hoja de Ruta.

- Volver a revisar fases anteriores para identificar qué causas y prácticas priorizadas pueden ser sumadas a la Hoja de Ruta a través de la ideación de soluciones.

Define las prácticas que se quieren mantener

#### **Fase 6: Llevar la ruta a la acción**

Objetivo: Idear una estrategia de sensibilización de la hoja de ruta que se va a realizar

Acciones:

- Anunciar la implementación de la Hoja de Ruta, para que así los trabajadores/as estén al tanto del proceso de transformación y lo recepcionen de buena manera.
- Promover y concientizar respecto a la necesidad, importancia y beneficios de transitar a convertirse en una Empresa Amigable con la Edad.

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

### Pantalla ejes de trabajo

> Eje de trabajo

¿Para que sirven?

Son una forma de organizar las distintas áreas en que puedes generar prácticas amigables con la edad, de esta manera agrupamos recomendaciones comunes que pueden existir por ejes.

A continuación te mostramos cuales son:

Inserción Laboral	Seguimiento y acompañamiento 60+	Bienestar laboral e individual
Seguridad y salud en el trabajo (SST)	Retiro del mercado laboral	Construcción de comunidad tras el retiro

Para la evaluación de la gestión de la edad, en una investigación previa desarrollada por SeniorLab UC, se determinaron distintos indicadores para evaluar en empresas la gestión de la edad, dicho documento titulado "Diagnóstico Metropolitano" (SeniorLab UC, 2022), financiado por el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago en el año 2019. Luego de revisar dicho documento, junto a la experiencia de la psicóloga laboral que es parte del proyecto SUSES0, se incorpora el eje de salud laboral, se re-evalúan y redefinen, incorporando información de distintos autores, para redefinir.

### Pantalla detalles de ejes

Plataforma para la gestión de la edad MI Empresa

**Ejes de trabajo**

Para la evaluación de la gestión de la edad, en una investigación previa desarrollada por SeniorLab UC, se determinaron distintos indicadores para evaluar en empresas la gestión de la edad, dicho documento titulado "Diagnóstico Metropolitano" (SeniorLab UC, 2022), financiado por el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago en el año 2019. Luego de revisar dicho documento, junto a la experiencia de la psicóloga laboral que es parte del proyecto SUSTISO, se incorporó el eje de salud laboral, se re-evaluó y redefinió, incorporando información de distintas autoras, para redefinir:

Inserción Laboral

Seguimiento y acompañamiento 60+

Bienestar laboral e individual

Seguridad y salud en el trabajo (SST)

Retiro del mercado laboral

Construcción de comunidad tras el retiro

**> Seguimiento y acompañamiento 60+**

Objetivo	Descripción
<p>Crear igualdad en las oportunidades para incorporarse a trabajar a trabajadores mayores y trabajadores jóvenes.</p>	<p>La inserción laboral se considera como el proceso por el cual personas mayores buscan mantenerse activas laboralmente e ingresan en trabajos luego de la edad de jubilación. Aquí se deben considerar los procesos de reclutamiento desde todas sus aristas.</p>

**Acciones**

- Desarrollar instancias de formación o capacitación para que personal encargado de los procesos de reclutamiento realicen la selección de personal sin sesgos edadistas (prejuicios por la edad de la persona)
- Revisar las ofertas de empleo y las vías de difusión para que no existan barreras asociadas a la edad (por ejemplo, publicación solo en medios digitales, rango de edad requerido, etc.)
- Establece una cuota mínima de personas mayores en la empresa.
- Fomentar intencionadamente que en todas las áreas de trabajo haya personas de todas las edades.
- Generar programas de inducción para personas mayores que se incorporan a las empresas.

Buenas prácticas

Revisa más información sobre este eje.

Repositorio

## Inserción laboral

**Objetivo/ meta:** Crear igualdad en las oportunidades para incorporarse a trabajar a trabajadores mayores y trabajadores jóvenes

**Descripción:**

La inserción laboral se considera como el proceso por el cual personas mayores buscan mantenerse activos laboralmente e ingresan en trabajos luego de la edad de jubilación. Aquí se deben considerar los procesos de reclutamiento desde todas sus aristas.

**Buenas prácticas que debes considerar:**

- Desarrollar instancias de formación o capacitación para que personal encargado de los procesos de reclutamiento realicen la selección de personal sin sesgos edadistas (prejuicios por la edad de la persona)
- Revisar las ofertas de empleo y las vías de difusión para que no existan barreras asociadas a la edad (por ejemplo, publicación solo en medios digitales, rango de edad requerido, etc.)
- Establece una cuota mínima de personas mayores en la empresa.
- Fomentar intencionadamente que en todas las áreas de trabajo haya personas de todas las edades.
- Generar programas de inducción para personas mayores que se incorporan a las empresas.

**Material de apoyo:**

### **Seguimiento y acompañamiento 60+**

Objetivo: disminuir las barreras que pueden existir para la inserción y desempeño de personas mayores

Descripción: en esta etapa se busca que la empresa logre otorgar apoyo hacia sus trabajadores para hacer frente a habilidades obsoletas, falta de información o discriminación por razón de edad que pueden verse presentes durante el desarrollo de la carrera laboral de las personas mayores.

Acciones:

- Consultar de manera regular (mensual, semanal, anual) a trabajadores mayores respecto a su experiencia en la empresa.
- Consultar de manera regular a trabajadores mayores respecto a elementos a mejorar.
- Realizar vías de comunicación o reportes para que trabajadores/as puedan dar cuenta de situaciones de discriminación por edad.
- Sistematizar de situaciones de discriminación por edad.
- Realizar charlas u otras instancias sobre la importancia de la no discriminación, igualdad de oportunidades y buen trato en espacios laborales intergeneracionales.
- Contar con un comité o agrupación de personas mayores (mesa 60+, embajadores/as, etc.)
- Generar instancias de reconocimiento a personas mayores por su trayectoria y/o desempeño.

### **Bienestar laboral e individual**

Objetivo: facilitar a trabajadores mayores poder desarrollarse profesional e individualmente

Descripción: En este eje se busca la compatibilidad del trabajo con actividades de voluntariado, formación y capacitación, labores sociales, ocio y tiempo libre, etc. La idea es que cada generación acomode sus necesidades personales o familiares en el contexto brindado por su empresa, mejorando el compromiso con la organización, desempeño laboral, la seguridad y salud de todas las generaciones.

Acciones:

- Ofrecer capacitaciones con foco en el aprendizaje de personas mayores, según las necesidades que demande este grupo etario.
- Brindar oportunidades de ascenso y promoción a trabajadores de 60 años o más.
- Desarrollar mentorías cruzadas entre trabajadores mayores y otros más jóvenes.
- Generar instancias recreativas de socialización con foco en lo intergeneracional.
- Realizar evaluaciones del puesto de trabajo de personas mayores para buscar adecuaciones si es que estas lo necesitan.
- Dar la posibilidad a trabajadores mayores que teletrabajen cuando su ocupación lo permita.
- Informar a todo el personal respecto de los desafíos físicos, cognitivos y emocionales involucrados en el envejecimiento, que podrían afectar el desempeño laboral.
- Contar con convenios y beneficios pensados en personas mayores.
- Generar espacios de apoyo para el intraemprendimiento.

### **Salud laboral**

Objetivo: promover y proteger la salud de los trabajadores

Descripción: Se entiende la salud laboral como la reducción y/o eliminación de los factores de riesgo dentro del centro de trabajo y más concretamente en el puesto de trabajo y en las tareas que realiza el trabajador mayor en concreto. Para lo cual se diseñan puestos de trabajo considerando: privilegiar las tareas livianas para personas mayores, que el trabajador/a pueda regular el ritmo de su trabajo, facilitar la rotación con otros puestos de trabajo, etc.

Acciones:

### **Retiro del mercado laboral**

Objetivo: Buscar medidas para planear en conjunto con la persona mayor, su retiro del mundo laboral de la mejor manera posible

Descripción: Los planes de acogida garantizan una mejor y más temprana adaptación, reduciendo el nivel de estrés e incertidumbre que caracterizan la incorporación a una empresa. La forma en que se termina la vida laboral no debería improvisarse y las personas seniors se beneficiarían de estos programas. Optimizar el tránsito de la vida activa a la jubilación favorece el afrontamiento exitoso de uno de los cambios vitales más trascendentales

Acciones:

- Realizar procesos de consulta, hacia quienes están en edad de jubilarse, con la finalidad de conocer si querrán hacerlo o no.
- En caso que el trabajador mayor manifieste querer retirarse del mercado laboral, ofrecer reducir paulatinamente su horario de trabajo.
- Realizar un proceso de acompañamiento en el que los trabajadores que han decidido jubilarse son asesorados financieramente.
- Informar y educar, con antelación a los 60 años, respecto de los desafíos sociales y emocionales, asociados al retiro del mercado laboral como parte del ciclo de vida.
- Al momento de abandonar la empresa, realizar un hito que da cierre a los años de trayectoria laboral y sus logros.
- Dar a conocer oportunidades que reemplacen el trabajo, luego del retiro del mercado laboral.

### **Construcción de comunidad tras el retiro**

Objetivo: generar espacios para que las personas mayores jubiladas puedan seguir vinculadas a su empresas

Descripción:

Una comunidad tras el retiro necesita de acciones o instancias de participación en las cuales se considere a los trabajadores como agentes activos dentro de la empresa, aun cuando éstos ya se hayan retirado del mercado laboral

Acciones:

- Realizar instancias para que las personas mayores jubiladas puedan seguir vinculadas a su empresa.
- Las personas mayores jubiladas siguen siendo consideradas en actividades importantes de la empresa.
- Se invita a personas jubiladas a dar charlas sobre temáticas que dominan dada su gran experiencia.
- Las personas jubiladas pueden mantener convenios y beneficios que tenían como trabajadores.

### Anexo 3: Respuestas jueces expertos

#### Respuestas Jueces expertos

El formulario utilizado para realizar la validación se encuentra en el siguiente link:

<https://es.surveymonkey.com/r/AutodiagnosticoSUSES01>

Los expertos debían contestar si estaban de acuerdo o no con el enunciado presentado y tenían también la posibilidad de proponer modificaciones y comentarios por cada pregunta. Terminada la recolección de sus respuestas se realizaron las mejoras pertinentes al formulario.

[Como generalidad de los comentarios, parece que habría que arreglar redacción, agregar algunas definiciones y simplificar ciertas preguntas].

#### Primera parte <Introducción>:

- ✓ Mayoría de acuerdo, pero aparece **un 'en desacuerdo'**

#### [Comentarios]

- Consideras que esta información es pertinente, Detalla
  - *La pregunta sobre ubicación de la empresa no sé hacia dónde apunta, ¿dirección específica? O se puede categorizar indicando, por ejemplo, solo la comuna.*
  - *Sí, agregaría ejemplos en algunos casos (personas mayores), indicaría al inicio de la encuesta el objetivo de ésta, el uso que se le dará, lo que se necesita que hagamos como evaluadores.*
  - *Como datos generales son suficientes en función de los que se requiere y el tipo de formulario de autogestión.*
  - *Es pertinente porque permite una caracterización básica del ente "empresa"*
- Indica si de las preguntas mostradas, quitarías o agregarías alguna
  - *¿La pregunta por rubro será abierta o categórica?*
  - *Como se trata de autogestión para la organización, no es necesario incorporar en más preguntas.*
  - *A veces es más pertinente pedir identificadores únicos (como RUT, por ejemplo) pues empresas distintas pueden tener alcances de nombres entre ellas. En contra de este argumento está el hecho que aún hay empresas con múltiples RUT en una misma instalación.*

#### Segunda parte <Información preliminar>:

✓ No hay elementos en desacuerdo.

### [Comentarios]

- Consideras que esta información es pertinente, Detalla
- *La pregunta por tipo de contratos en la empresa debería ser más específica, como "porcentaje de personas que tienen contrato indefinido", "porcentaje de personas con contrato fijo", "porcentaje de personas a honorarios"*
  - *Sí, agregaría ejemplos en algunos casos (personas mayores), indicaría al inicio de la encuesta el objetivo de ésta, el uso que se le dará, lo que se necesita que hagamos como evaluadores (este comentario es una sugerencia clara de M. Quiñones que ya fue indicada in extenso por ella)*
  - *Es información útil, solo algunas susceptibles de aclarar, como grupos prioritarios o bien el servicio de bienestar, el cual se presenta de variadas maneras en las organizaciones.*
  - *Todo muy bien, para ir entrando en materia. Puse como no pertinente la pregunta "¿Qué tipo de contrato, se realiza en tu empresa?" porque no entendí qué se está preguntando, qué se busca saber.*
- Indica si de las preguntas mostradas, quitarías o agregarías alguna
- *No entiendo a qué se refiere con grupos prioritarios, es ambigua; podría ser relevante conocer el grado de escolaridad que tiene el personal, por ejemplo: "porcentaje de trabajadores con educación superior"*
  - *No*
  - *Para este caso no es necesario.*
  - *Sería conveniente definir el concepto de "persona mayor", porque en la pregunta número 17 se consulta por mujeres sobre 50 años, pero no se ha mencionado desde cuando serán consideradas mayores ni tampoco se especifica para hombres (¿será igual? ¿mayor edad?). En general, la redacción no es un castellano muy claro o simple (de hecho tiene un aire de un redactor complicado o no hispanohablante/chileno hablante nativo).*

### Tercera parte <Eje de inserción laboral>:

✓ Solo la 21° tiene **un 'muy en desacuerdo'**

### [Comentarios]

- *21°. El personal encargado de los procesos de reclutamiento y selección de personas recibe o ha recibido alguna capacitación sin sesgos edadistas (explicar qué es edadista).*
- *Debería preguntarse si existen competencia o formación en cuanto a selección de personas o algo similar. Creo que debería ser más bien una compromiso de la organización más que la formación misma.*
- *Explicar qué son los "sesgos edadistas". Por ejemplo, en la pregunta siguiente se usa la expresión "barreras asociadas a la edad", que me parece mucho más clara.*
- *27°. (Se fomenta intencionadamente que en todas las áreas de trabajo haya personas de todas las edades). Aparece el siguiente comentario: Se fomenta intencionadamente que en todas las áreas de trabajo haya personas de todas las edades (en edad de trabajar, o alguna frase similar)*
- *27° y 28° parecen ser la misma pregunta.*

### **General:**

- *La inducción debe ser para todos, al ser solo para personas mayores, se podría estar haciendo más diferencias de edad*
- *No*
- *Este segmento está redactado con mucha mayor claridad que las dos páginas anteriores.*

#### **Cuarta parte <Eje de seguimiento y acompañamiento 60+>:**

- ✓ Solo el 35° tiene un 'en desacuerdo'.

#### **[Comentarios]**

- *35° No entiendo para qué se hace esta pregunta.*
- *35°. Se consulta de manera regular a trabajadores mayores respecto a su experiencia en la empresa. ¿Qué se entiende de forma regular? (mensual, semestral, anual, etc.) y.*
- *37°. Especificar necesidades: respecto al puesto de trabajo, clima laboral, compatibilización con responsabilidades familiares o de cuidado; flexibilidad para controles de salud.*
- *40°. también la especificaría, es muy amplia. Dar ejemplos a qué se refieren con elementos. En cuanto a qué?...creo que es bueno definir o ejemplificar que tipo de cosas a mejorar o en que ámbito.*
- *41°. Dar ejemplos de vías y de discriminación por edad*
- *43°. Hay que explicar mejor la idea, para qué, quienes llevan la información, a quién se socializa, etc.*
- *45°. ¿existen en algunas empresas? Se realizan (cada cuánto y para quién) capacitaciones para disminuir /eliminar la....y fomentar el...*
- *47°. ¿existen en algunas empresas? Se realizan (cada cuánto y para quién) capacitaciones para disminuir /eliminar la....y fomentar el...*
- *49°. Creo que no debe estar ligado a la edad sino a la trayectoria (que por defecto va asociada a la edad)*

#### **General:**

- *"Se entiende por seguimiento y acompañamiento 60+ como aquel apoyo que entrega la empresa para hacer frente a habilidades obsoletas, falta de información, discriminación por razón de edad que pueden verse presentes durante el desarrollo de la carrera laboral de personas mayores."*
- *No me queda claro a quién se le hace el seguimiento y acompañamiento: a personas mayores de 60? a personas que trabajan con adultos mayores de 60? A continuación encontrarás distintos enunciados en donde las empresas deben contestar si han implementado o no dicha práctica o medida dentro de su organización. 33. Se tienen registros sobre el número de personas mayores de la organización. Ya se preguntó esto en la sección anterior. Y con los softwares actuales de gestión de personas, tienes esa información de forma automática.*

#### **Quinta parte <Eje de salud laboral>:**

- ✓ Solo la 60° presenta un 'en desacuerdo'.

#### **[Comentarios]**

- *52°. En los puestos de trabajo se incluyen tareas que impliquen movimientos repetitivos, sin descanso o pausas. Quizás haya que definir qué se entiende por "movimientos repetitivos".*

- 54°. En los puestos de trabajo se incluyen tareas que impliquen manipulación manual de carga
- 56°. no estoy segura que posturas forzadas sea equivalente a estáticas, quizás separar. En los puestos de trabajo se incluyen tareas que....
- 58°. el tema es importante, pero turnos de trabajo no es necesariamente trabajo nocturno, creo que lo complicado son los trabajos nocturnos. El personal mayor de edad hace Turnos de trabajo o trabajo nocturno. ¿Hay Turnos rotativos de trabajo en la empresa (alternar entre mañana y tarde) o que incluyan trabajo nocturno?
- 60°. ¿Existen actividades que impliquen trabajos de "gran altura" a más de 3000 metros sobre el nivel del mar? Explicitar altitud. Gran Altitud es mayor que 3000 metros sobre el nivel de mar. "Trabajo en altura" es sobre 1,8 metros. solo se debería señalar en caso que se justifique. El personal mayor de edad hace... Especificar qué se entiende por "gran altura"
- 62°. ¿Existen actividades que se desarrollen en lugares de trabajo fríos (menor de 10°C)? El personal mayor de edad hace...(ejemplos de temperatura fría)
- 64°. ¿Existen actividades que se desarrollen en lugares calurosos (mayor de 21°C)?
- 66°. ¿Existen actividades que se desarrollen en lugares ruidosos? Agregar pregunta ¿Cuál es el nivel de ruido existente?
- 68°. El personal mayor de edad está expuesto a vibraciones. ¿Hay actividades que impliquen exposición a vibraciones de cuerpo completo? ¿Hay actividades que impliquen exposición a vibraciones en mano-brazo?
- 70°. creo que no solo es importante la conciliación vida familiar y social, sino también la flexibilidad laboral para hacer trámites, ir al médico, etc. La empresa promueve la conciliación de vida laboral y familiar (Explicar qué es, y da ejemplos)

### **General:**

- Agregaría: la empresa provee el equipamiento necesario para que el personal realice sus tareas en: altura, vibraciones, calor, frío etc. (todas separadas)
- Agregar pregunta ¿Cuál es el nivel de ruido existente? Dividir la pregunta 69 según lo propuesto más arriba..

### **Sexta parte <Eje de bienestar laboral e individual>: La mejor evaluada.**

✓ La 91 es la única con **un 'en desacuerdo'**.

### **[Comentarios]**

- 73°. La empresa ofrece capacitaciones con foco en el aprendizaje de personas mayores
- 77°. Se debe aclarar y pueden ser acciones también de otro tipo, incluso entre otras experiencias en otras organizaciones. Explicitar qué son y dar ejemplos.
- 79°. La empresa genera instancias recreativas de socialización con foco en lo intergeneracional. (ejemplos)
- 81°. y 83°. Explicar qué son y dar ejemplos
- 86°. Es reiterativo si se toma en cuenta la preg 81. En caso de ser necesario, se adecúa el mobiliario para las personas mayores según sus requerimientos (por ejemplo, instalando sillas ajustables o equipos similares).

- 87°. No se entiende bien, reformularía la pregunta y agregaría a quiénes se informa y para qué
- 91°. El que no existan beneficios solo para PM no significa que no tengan acceso a buenos beneficios en la empresa. ¿Qué convenios y beneficios tiene dispuestos la empresa, para personas mayores.
- 94°. Explicar mejor. No estoy seguro de que se útil.

#### **Séptima parte <Eje de retiro del mercado laboral>:**

- ✓ No hay elementos en desacuerdo

[Comentarios]

- 96°. La empresa ofrece mentoría y acompañamiento a... Existen procesos de consulta, hacia quienes están en edad de jubilarse, con la finalidad de conocer si querrán hacerlo o no.
- 98°. Creo que la juntaría con otras preguntas y esta sea una parte de ella.
- 104°. La empresa reconoce a sus trabajadores que se jubilan por medio de ...
- 106°. La empresa difunde...

#### **Octava parte <Eje de construcción de comunidad tras el retiro>:**

- ✓ No hay elementos en desacuerdo.
  - 109°. La empresa ofrece
  - 111°. Está bien, aunque en general esto solo es factible y útil en empresas medianas o grandes empresas.
  - 113°. no pondría la palabra "gran". Resaltaría la experticia y desempeño acompañado a la edad

#### **Novena parte <Conclusiones>:**

- ✓ ¡En general fue un buen feedback!
- En general, me parece muy exhaustivo el autodiagnóstico; precisarías algunas preguntas que señalé; preguntaría si la empresa ofrece incentivos económicos a la jubilación
- Enviaré un mail a Valentina con mis comentarios.
- Hay información relevante e importante, que da cuenta de que se busca. Es importante que hayan destacado aspectos sociales luego de la etapa laboral y también próximo a la jubilación.
- Me parece un cuestionario amplio y robusto. Mejorar la redacción según lo comentado.

### **Anexo 4: Formulario Final de autodiagnóstico**

#### **Formulario Final de autodiagnóstico:**

#### **Instrucciones para formulario de autodiagnóstico**

Este formulario tiene 2 grandes partes, la primera busca obtener una radiografía de la empresa, tener información de contexto principalmente. La segunda parte consta de distintos enunciados por eje de trabajo, para conocer el avance de tu empresa con respecto a la gestión de la edad.

Para contestar, debes seleccionar qué enunciados tu empresa cumple, a excepción del eje de seguridad y salud en el trabajo (SST) en donde los enunciados apuntan a conocer la existencia de riesgo.

## 1. Radiografía

### 1.1. Preguntas de plataforma suseso

- ¿Cuál es el nombre de tu organización/empresa?
- ¿Desde cuándo existe la empresa?
- ¿De qué rubro es tu empresa?
- ¿Cuántos trabajadores tiene tu organización/empresa?
- ¿Cuántos trabajadores son mayores de 50 años?
- ¿Su empresa/organización presenta grupos prioritarios? SI/NO
- ¿Cuáles son?
- ¿Su empresa/organización tiene servicios de bienestar a colaboradores? SI/NO
- ¿En qué tipo de puesto de trabajo están las personas mayores (administrativos, directivos, etc)?
- ¿Cuántas mujeres +50 existen en la organización?
- ¿Se ha identificado si estas mujeres tienen responsabilidades de cuidado (hijos/as, personas dependientes o personas mayores a cargo)?

### 1.2. Preguntas de corfo

Estas preguntas aún faltan ser validadas por el equipo de la Cumbre, pero esta es la propuesta:

- ¿Cuál es el nombre de tu organización/empresa?
- ¿Desde cuándo existe la empresa?
- ¿De qué rubro es tu empresa?
- ¿Cuántos trabajadores tiene tu organización/empresa?
- ¿Cuántos trabajadores son mayores de 50 años?
- ¿Hay una tendencia de envejecimiento en la empresa en comparación con años anteriores?
- ¿Su empresa/organización presenta grupos prioritarios? SI/NO
- ¿Cuáles son?
- ¿Su empresa/organización tiene servicios de bienestar a colaboradores? SI/NO
- ¿En qué tipo de puesto de trabajo están las personas mayores (administrativos, directivos, etc)?
- ¿Cuántas mujeres +50 existen en la organización?
- ¿Se ha identificado si estas mujeres tienen responsabilidades de cuidado (hijos/as, personas dependientes o personas mayores a cargo)?
- ¿Existen políticas internas o directrices que aborden a las personas mayores?
- ¿Qué área lidera los cambios relacionados a las personas mayores ?
- ¿Cuántas personas mayores ha contratado el último año ?
- ¿Tienes buenas prácticas en tu empresa? si/no
- ¿Nombramos algunas?
- ¿A qué ejes de trabajo pertenecen?
  - eje inserción laboral
  - eje de seguimiento y acompañamiento 60+

- 
- eje de seguridad y salud laboral en el trabajo (SST)
  - eje de bienestar laboral e individual
  - eje de retiro del mercado laboral
  - eje de construcción tras el retiro
- ¿Se realizan evaluaciones de riesgos específicas para los empleados mayores?
  - ¿Se ofrecen oportunidades de desarrollo y capacitación continua para los empleados mayores?
  - ¿Tienes estrategias para retener a los empleados mayores y aprovechar su experiencia y conocimientos?
  - ¿Cómo se percibe el envejecimiento y la contribución de los empleados mayores en la cultura organizacional?

## 2. Ejes de trabajo

### 2.1. Eje de inserción laboral

Se entiende por inserción laboral como el proceso por el cual personas mayores buscan mantenerse activos laboralmente e ingresan en trabajos durante o luego de la edad de jubilación, abordando los procesos de reclutamiento desde todas sus aristas

A continuación encontrarán distintos enunciados en donde deben contestar si han implementado o no dicha práctica o medida dentro de su organización.

- Existen instancias de formación o capacitación para que personal encargado de los procesos de reclutamiento realicen la selección de personal sin sesgos edadistas (prejuicios por la edad de la persona).
- Se revisan las ofertas de empleo y las vías de difusión para que no existan barreras asociadas a la edad (por ejemplo, publicación solo en medios digitales, rango de edad requerido, etc.)
- Se establece una cuota mínima de personas mayores en la empresa.
- Se fomenta intencionalmente que en todas las áreas de trabajo haya personas de todas las edades.
- Se generan programas de inducción para personas mayores que se incorporan a las empresas.

### Eje de seguimiento y acompañamiento 60+

Se entiende por seguimiento y acompañamiento 60+ como aquel apoyo que entrega la empresa hacia sus trabajadores para hacer frente a habilidades obsoletas, falta de información o discriminación por razón de edad que pueden verse presentes durante el desarrollo de la carrera laboral de las personas mayores.

A continuación encontrarán distintos enunciados en donde deben contestar si han implementado o no dicha práctica o medida dentro de su organización.

- Se tienen registros sobre el número de personas mayores de la organización.
- Se consulta de manera regular (mensual, semanal, anual) a trabajadores mayores respecto a su experiencia en la empresa.
- Se consulta de manera regular (mensual, semanal, anual) a trabajadores mayores respecto a sus necesidades.

- 
- Se consulta de manera regular a trabajadores mayores respecto a elementos a mejorar.
  - Existen vías de comunicación o reportes para que trabajadores/as puedan dar cuenta de situaciones de discriminación por edad.
  - En la organización se cuenta con una sistematización de situaciones de discriminación por edad.
  - Periódicamente se realizan charlas u otras instancias sobre la importancia de la no discriminación, igualdad de oportunidades y buen trato en espacios laborales intergeneracionales.
  - En la organización, se cuenta con un comité o agrupación de personas mayores (mesa 60+, embajadores/as, etc.)
  - Se generan instancias de reconocimiento a personas mayores por su trayectoria y/o desempeño.

### **Eje de seguridad y salud en el trabajo (SST)**

De acuerdo con la literatura especializada, existen algunos riesgos que son más críticos para la salud y seguridad de las personas mayores.

A continuación encontrarán distintos enunciados en donde deben contestar si existe o no dicho riesgo dentro de su organización.

- ¿Existen actividades que impliquen movimientos continuos mantenidos durante el trabajo (movimiento repetitivo)?
- En los puestos de trabajo se incluyen tareas que impliquen manipulación manual de carga.
- En los puestos de trabajo se incluyen tareas que impliquen posturas forzadas y/o estáticas.
- ¿Hay turnos rotativos de trabajo en la empresa (alternar entre mañana y tarde) o que incluyan trabajo nocturno?
- ¿Existen actividades que impliquen trabajos de "gran altura" a más de 3000 metros sobre el nivel del mar?
- ¿Existen actividades que se desarrollen en lugares de trabajo fríos (menor de 10°C)?
- ¿Existen actividades que se desarrollen en lugares calurosos (mayor de 21°C)?
- ¿Existen actividades que se desarrollen en lugares ruidosos?
- ¿Hay actividades que impliquen exposición a vibraciones de cuerpo completo o actividades que impliquen exposición a vibraciones en mano-brazo?

### **Eje de bienestar laboral e individual**

En este eje nos referimos al bienestar laboral e individual el bienestar del trabajador sujeto al contexto laboral. Contexto que debe velar por mantener en óptimas condiciones la salud total del trabajador y por consecuencia la mantención de la productividad laboral.

A continuación encontrarán distintos enunciados en donde deben contestar si han implementado o no dicha práctica o medida dentro de su organización.

- La organización ofrece capacitaciones con foco en el aprendizaje de personas mayores, según las necesidades que demande este grupo etario.
- Se brindan oportunidades de ascenso y promoción a trabajadores de 60 años o más.

- 
- Se desarrollan mentorías cruzadas entre trabajadores mayores y otros más jóvenes.
  - La empresa genera instancias recreativas de socialización con foco en lo intergeneracional.
  - Se hacen evaluaciones del puesto de trabajo de personas mayores para buscar adecuaciones si es que estas lo necesitan.
  - Se da la posibilidad a trabajadores mayores que teletrabajen cuando su ocupación lo permita.
  - En caso de ser necesario, se adecúa el mobiliario para las personas mayores según sus requerimientos (por ejemplo, instalando sillas ergonómicas).
  - Se informa a todo el personal respecto de los desafíos físicos, cognitivos y emocionales involucrados en el envejecimiento, que podrían afectar el desempeño laboral.
  - Existe una infraestructura amigable para posibles condiciones de salud de personas mayores (accesibilidad de baños, ascensores, etc.)
  - Se cuenta con convenios y beneficios pensados en personas mayores.
  - Se generan espacios de apoyo para el intraemprendimiento.

### **Eje de retiro del mercado laboral**

Se entiende por retiro del mercado laboral, la transición desde el trabajo formal al cese en la participación dentro de la fuerza de trabajo.

A continuación encontrarán distintos enunciados en donde deben contestar si han implementado o no dicha práctica o medida dentro de su organización.

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

### **Eje de construcción de comunidad tras el retiro**

Se entiende por este eje de construcción de comunidad tras el retiro como acciones o instancias de participación en las cuales se considere a los trabajadores como agentes activos dentro de la empresa, aun cuando éstos ya se hayan retirado del mercado laboral.

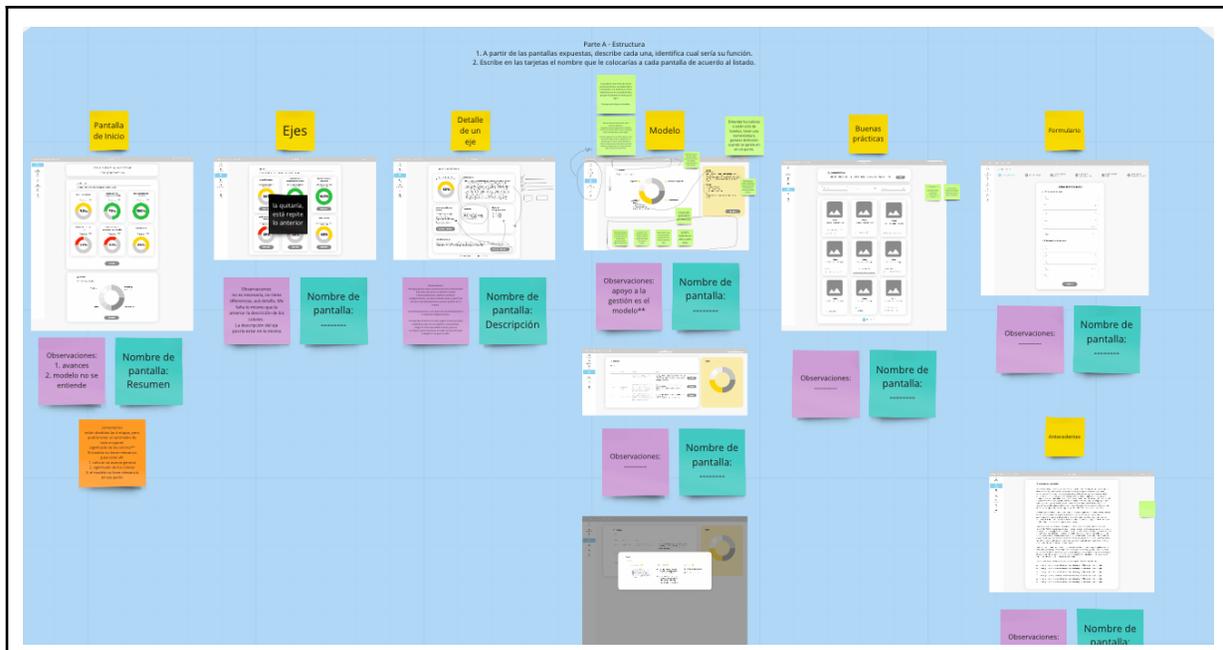
A continuación encontrarán distintos enunciados en donde deben contestar si han implementado o no dicha práctica o medida dentro de su organización.

- Existen instancias para que las personas mayores jubiladas puedan seguir vinculadas a su empresa.

- Las personas mayores jubiladas siguen siendo consideradas en actividades importantes de la empresa.
- Las personas jubiladas son invitadas a dar charlas sobre temáticas que dominan dada su gran experiencia.
- Las personas jubiladas pueden mantener convenios y beneficios que tenían como trabajadores.

Has Finalizado el autodiagnóstico, en nuestra reunión te entregaremos los resultados y conversaremos para conocer a tu organización.

## Anexo 5: Validaciones usuario

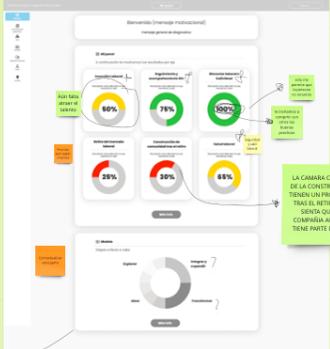


Primera validación



Segunda validación

**Pantalla de Inicio**



Observaciones: .....

Nombre de pantalla: .....

**Ejes**



Observaciones: .....

Nombre de pantalla: .....

**Detalle de un eje**



Observaciones: .....

Nombre de pantalla: .....

LA CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN TIENE UN PROGRAMA TRAZA EL RETIRO Y SE SIENTE QUE LA COMPAÑIA AUN LOS TIENE PARTE DE ELLA

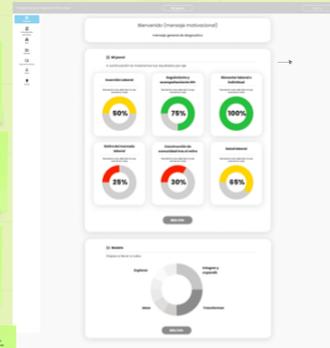
Explicar mejor que es el riesgo, cómo se mide, cómo se maneja, cómo se controla que es lo que se quiere.

¿Por qué debería más trabajar en la comunicación?

¿Dificultades, como la persona puede tener salud y bienestar sobre 70 años si el seguro ya no los contempla, como se podría mejorar?

Tercera validación

**Pantalla de Inicio**



Observaciones: .....

Nombre de pantalla: .....

**Ejes**



Observaciones: .....

Nombre de pantalla: .....

**Detalle de un eje**



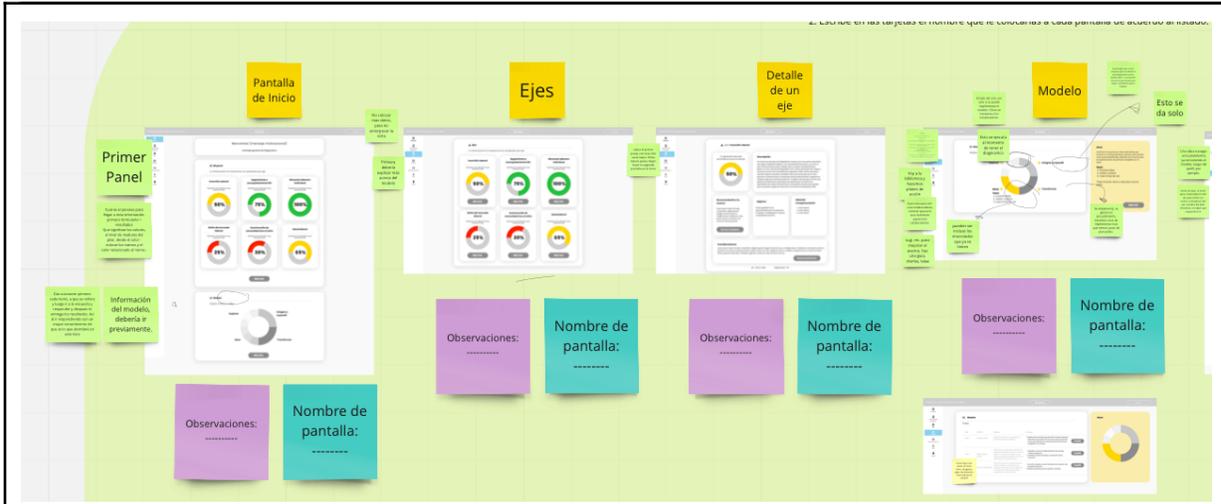
Observaciones: .....

Nombre de pantalla: .....

Implementación previa sobre los símbolos, de colores, que se usaron en la edición lateral, que más trabajo se debería hacer en el diseño de pantalla.

Implementar un curso elear etapa posterior implementar el formulario de auto diagnóstico.

Cuarta validación



Quinta validación