



# RESUMEN EJECUTIVO

Julio 2018

Segmento de Adultos Mayores  
y su relación con el mercado  
laboral 2017

**INSTITUCIÓN EJECUTORA**

ARSChile Spa.



## Ficha Técnica

**Título de la Asistencia Técnica:**

Consultoría sobre el Segmento de Adultos Mayores y su Relación con el Mercado Laboral año 2017  
– SENCE

**Palabras Clave:**

Adultos Mayores, Mercado Laboral, Envejecimiento Positivo, Capacitación Laboral

**Tipo de Asistencia Técnica:**

Estudio Exploratorio

**Período de ejecución:**

Marzo – agosto 2018

**Contraparte Técnica:**

Andrea Quezada Scrivanti (Unidad de Estudios SENCE)

María Fernanda Leiva Domic (Unidad de Estudios SENCE)

**Equipo de Trabajo ARSChile:**

José Ignacio Porras (Coordinador)

Dominique Keim

Marcelo Astorga

Catalina Careaga

Constanza Robles

Marta Sogas

Nuria Andreu

### Listado de Acrónimos

ACHS	Asociación Chilena de Seguridad
AM	Adulto Mayor
CCHC	Cámara Chilena de la Construcción
DAF	Dirección de Administración y Finanzas
DIPRES	Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda
FONASA	Fondo Nacional de Salud
IPS	Instituto Previsión Social
ISL	Instituto Salud Laboral
IST	Instituto de Seguridad del Trabajo
MDS	Ministerio Desarrollo Social
OIRS	Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias
PBS	Pensión Básica Solidaria
SENAMA	Servicio Nacional del Adulto Mayor
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SII	Servicio de Impuestos Internos

*El presente documento corresponde a la presentación de los principales hallazgos obtenidos en el estudio “Segmento de Adultos Mayores y su Relación con el Mercado Laboral” realizado por la consultora ARSChile a requerimiento de la Unidad de Estudios del SENCE. Tras presentarse los antecedentes generales del ejercicio evaluativo, el documento da cuenta de la respuesta directa a cada uno de sus objetivos específicos.*

- **Antecedentes del estudio**

El estudio realizado ha tenido como objetivo principal identificar y caracterizar al segmento de adultos mayores, considerando hombres mayores de 65 años y mujeres mayores de 60, exponiendo sus intereses y necesidades, con la finalidad de establecer estrategias de capacitación y empleo que promuevan su inserción y permanencia en el mercado laboral.

El estudio toma relevancia en el marco del proceso de transición demográfica avanzada en que se encuentra Chile caracterizado por combinarse bajos índices de fecundidad con un aumento en la esperanza de vida. Es así como los datos del Censo 2017 dan cuenta que 2.850.171 personas en Chile tienen 60 años o más (16,2% del total) y las estimaciones apuntan a que para el 2035 uno de cada cuatro chilenos tendrá 60 y más años (véase CELADE, 2017). No solo el peso de los adultos mayores en la población chilena es cada vez más relevante, sino que la mayor parte de ellos, un 85,5% son reconocidos como autovalentes (CASEN, 2015). De ahí que una proporción cada vez mayor de personas sobre los 65 años estén activas laboralmente. Según la OCDE (2017) la edad efectiva de retiro laboral en Chile para las mujeres es a los 67,2 años y para los hombres a los 71, en ambos casos por sobre la edad legal de jubilación. Todos estos antecedentes explican el creciente interés por comprender la forma en que se produce la participación de los adultos mayores en el mercado laboral, así como formular propuestas para definir políticas y estrategias de mejora de esta participación, tanto por parte de las instituciones públicas como por parte de los empleadores privados.

El diseño metodológico que orientó la evaluación corresponde al enfoque cualitativo. Una de las principales fortalezas fue tanto la amplitud y la variedad de las muestras, como la diversidad de técnicas para el levantamiento y procesamiento de datos. En concreto, tal y como se presenta en la tabla I, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a diferentes tipos de actores y grupos focales a los adultos mayores. Asimismo, a los participantes en los grupos focales (focus group) se les aplicaron encuestas para conocer sus redes personales de apoyo. Con el fin de validar y profundizar los

hallazgos se realizó un taller de expertos, donde también se plantearon lineamientos de una política de capacitación y empleo dirigida hacia este segmento de la población.

**Tabla I** Instrumentos de recolección de datos según categoría de las muestras.

Instrumentos	Segmentos
<b>Entrevistas semi-estructuradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adultos Mayores</li> <li>• Empresas que trabajan y no trabajan con adultos mayores</li> <li>• Instituciones públicas y privadas que trabajan con el segmento del adulto mayor</li> <li>• Municipios</li> <li>• OMIL</li> <li>• Junta de Vecinos</li> <li>• Funcionarios públicos SENCE, SENAMA y MINTRAB</li> <li>• Portales de empleo</li> </ul>
<b>Focus Group</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adultos Mayores</li> </ul>
<b>Entrevistas de redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adultos Mayores</li> </ul>
<b>Panel de Expertos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios públicos SENCE y SENAMA</li> <li>• Instituciones públicas y privadas que trabajan con el segmento del adulto mayor (academia y fundaciones)</li> </ul>

Posteriormente, los datos obtenidos fueron procesados y analizados con técnicas como el análisis de contenido, el análisis de discurso y el análisis de redes sociales.

- **Principales hallazgos según objetivo específico.**

El objetivo general del estudio se desagregó en un conjunto de objetivos específicos. A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos para cada uno de los objetivos específicos.

**Objetivo Específico 1:** *Describir y caracterizar de forma acabada al grupo de adultos mayores, considerando a los hombres desde los 65 años y mujeres desde los 60 años.*

Durante los últimos años se ha validado la existencia de una “cuarta edad” que sucede a la tercera edad. Mientras que las personas englobadas en esta última categoría se encuentran, en la mayoría de casos, en plenitud de facultades físicas y mentales, las pertenecientes a la “cuarta edad”,

personas con 70 años o más, se caracterizan por acumular patologías degenerativas y crónicas que limitan su autovalencia. Esta distinción toma pleno sentido al comprobar que en Chile, al igual que otros países similares, existe una sensible disminución en la participación de los adultos mayores en el mercado laboral a partir de los 70 años. Tal y como apunta la CASEN (2015), mientras que la tasa de ocupación entre los adultos mayores es del 54,7% en el tramo de 60 a 64 años a partir de los 70 años la tasa disminuye a un 11,6%.

La variable género marca diferencias no solo en las tasas de ocupación de los adultos mayores (participan más hombres que mujeres), sino también en las formas de participar en el mercado laboral de este segmento de la población. Las mujeres tienden a participar como independientes. Cuando lo hacen como trabajadoras dependientes suelen ocupar cargos en los que proyectan labores domésticas, como el aseo y el cuidado del hogar. Por otro lado, no deja de ser relevante reconocer la importancia de las mujeres en lo que se puede identificar como trabajo no remunerado. Un tipo de trabajo que tiene un alto impacto indirecto en el funcionamiento del mercado laboral al generar las condiciones para que otras personas puedan trabajar.

La baja escolaridad del segmento etario correspondiente a los adultos mayores pone barreras a su acceso al mercado laboral. Tal y como ponen de manifiesto los datos aportados por diferentes encuestas y la propia muestra de entrevistados en este estudio, a mayor nivel educativo mayor tasa de ocupación entre los adultos mayores.

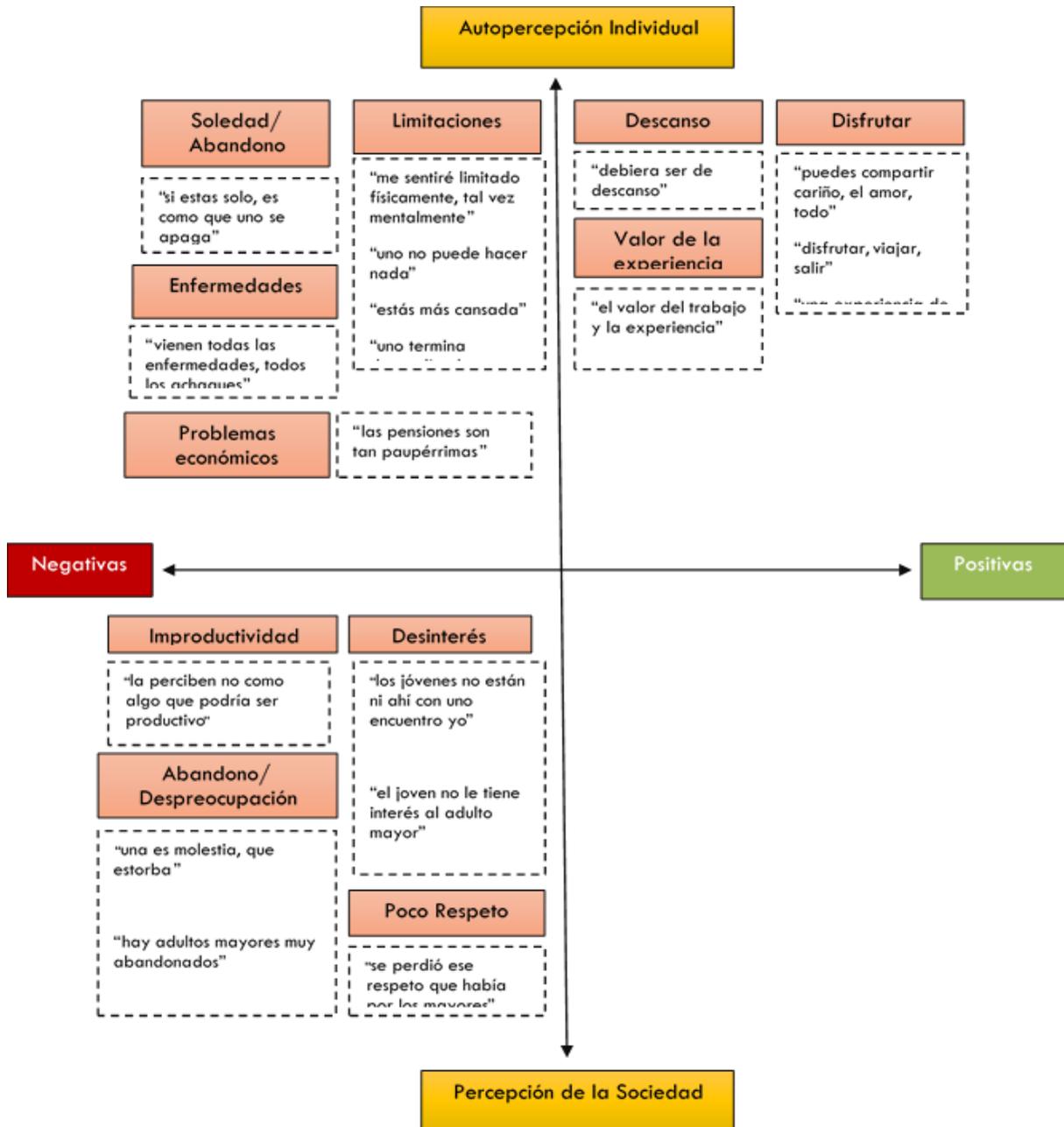
Siendo los adultos mayores uno de los principales receptores de subsidios públicos, toma relevancia conocer su influencia al momento de decidir si participa o no en el mercado laboral. Al respecto, si bien se reconoce que la baja cuantía de las pensiones es una de las razones para trabajar, también se aprecia un temor extendido a la posibilidad de perder la PBS, inhibiendo esta posibilidad u optando por hacerlo de manera informal.

Por último, otros dos datos relevantes al momento de caracterizar a los adultos mayores en Chile es la existencia de una concentración importante en las zonas rurales -24,9% vs 12,5% del conjunto de la población-, así como tener una alta tasa de asociatividad y participación en organizaciones sociales con respecto a otros segmentos de la población.

Un tema relevante al momento de caracterizar a los adultos mayores y su relación con el mercado laboral tiene que ver con su propia autopercepción. En este sentido, y con fines analíticos, es posible reconocer la existencia de dos concepciones antagónicas sobre la vejez. Una visión positiva, asociada principalmente al descanso, al disfrute, al valor de la experiencia adquirida y a aprovechar la compañía de sus seres queridos. Una visión negativa con referencias constantes a su invisibilización, abandono, soledad y, como consecuencia, exclusión social por parte del resto de la sociedad. Si bien no es posible apreciar claras diferencias entre adultos mayores según su participación en el mercado

laboral, sí puede reconocerse que la primera acepción se encuentra preferentemente entre ocupados e inactivos, mientras que la segunda entre desocupados.

**Figura I** Resumen de la caracterización de los adultos mayores



Fuente: Elaboración propia

**Objetivo Específico 2:** *Establecer tipologías de adultos mayores en base a la información levantada e identificar qué tipologías serían pertinentes de atender mediante políticas públicas de capacitación y empleo.*

A partir de los hallazgos planteados, se identificaron una serie de variables que permiten la clasificación del universo de adultos mayores. La primera tiene que ver con las motivaciones que tienen para participar o no en el mercado laboral, las que serán entendidas como un factor subjetivo que modela la racionalidad de las personas a la hora de tomar decisiones, guiando así sus patrones de comportamiento. Una segunda variable a considerar refiere al nivel educativo de los adultos mayores, el cual se ha constatado que opera como un factor condicionante tanto del acceso a oportunidades laborales, como a su posición en el mercado laboral. Una tercera variable corresponde a las trayectorias laborales de los adultos mayores, la cual será entendida como el recorrido en el tiempo de una persona a través de su participación en el mercado laboral. Finalmente, la última variable considerada refiere al acceso a capacitaciones, las cuales en el marco del trabajo se entienden como un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño de una función laboral o de un conjunto de ellas.

La combinación de las variables consideradas da lugar a tres tipologías potenciales con las que es posible segmentar el universo de los adultos mayores en su relación al mercado laboral. Los tipos pueden ordenarse en una gradiente en función de su grado de inclusión dentro del mercado laboral<sup>1</sup>.

- 1) **Tipo “Incluidos”** – Dentro de este tipo se encuentran todos aquellos adultos mayores que se encuentran plenamente insertos en el mercado laboral. Su participación actual en el mercado laboral no responde a una situación de excepcionalidad, sino a una etapa más dentro de su trayectoria laboral, ya sea de forma dependiente o independiente. No existen razones para considerar cambios en las motivaciones para trabajar a las que existían anteriormente. Se trabaja por razones económicas, ya sea para sostener un nivel de vida o disponer ingresos suficientes para seguir contribuyendo a sufragar gastos de otros miembros de la familia. No existe un nivel educativo que pueda asociarse a este tipo, dado que en él puede encontrarse adultos mayores con diferentes niveles de escolaridad. Dadas las diferencias en las tasas de ocupación dentro del mercado laboral y el peso de los patrones culturales que establecen diferencias por razones de género, es posible asumir que el grupo mayoritaria dentro de

---

<sup>1</sup>.- Dada la heterogeneidad del público objetivo considerado, las posibilidades de exclusión de los tipos resultantes son limitada.

este tipo son hombres. En este tipo deben encontrarse aquellos adultos mayores que mayor experiencia tienen en procesos de capacitación, en particular en el caso de los trabajadores dependientes. Ahora bien, también en el caso de los independientes tienen mayores oportunidades de haberse capacitado a partir de su participación programas de apoyo a sus emprendimientos, ya sea públicos o privados.

- 2) **Tipo “Periféricos”** – El tipo identifica aquellos adultos mayores que tienen una participación en el mercado laboral más coyuntural. Por este motivo, las motivaciones para participar en él no suelen encontrarse en todos los casos asociados a razones económicas, sino también a aquellas que apelan al desarrollo personal o la integración social. Se trata de personas que buscan, por este tipo de motivaciones, retomar su trayectoria laboral. Por este motivo, y en función de una combinación de condicionantes asociados a las oportunidades laborales disponibles o las condiciones personales, pueden haber transitado desde un trabajo dependiente a otro independiente o viceversa. Si bien no es tan clara las distinciones que pueden hacerse en función del nivel educativo, se trata de un tipo en el que predomina el nivel de escolaridad bajo y medio. Tampoco es clara la posibilidad de establecer una distinción por género, encontrándose tanto hombres como mujeres. Por último, para la mayoría de este grupo no ha participado en capacitaciones o de forma muy inusual.
- 3) **Tipo “Excluidos”** – Corresponde a todos los adultos mayores que se encuentran excluidos del mercado laboral, ya sea por voluntad propia o factores de exclusión determinado por el mercado. Esto es, si bien pudiera existir cierta motivación por trabajar, ciertos condicionantes personales –salud o dependencia generada por el cuidado de otras personas- limita esta posibilidad. El perfil de los casos agrupados en este tipo tiende a responder a trayectorias laborales irregulares predominantemente formadas a partir de trabajos independientes o, en su defecto, combinando la condición de independiente con dependiente. También dentro de este tipo se encuentra adultos mayores que han realizado de forma regular trabajo no remunerado, ya sea al interior del hogar en el cuidado de personas o en el ámbito comunitario. En la mayoría de casos se trata de adultos mayores con niveles de escolaridad bajos y son mujeres. El grupo mayoritario de casos asociados a este perfil no se han capacitado por falta de oportunidades o información. No obstante, si existe dentro de este tipo personas mucho más familiarizadas con procesos de capacitación, aunque en la mayoría de casos no asociados a capacitaciones laborales. Se trata de capacitaciones vinculadas a temas más recreativos u orientados a la generación de conocimientos y competencias asociadas a funciones como dirigentes comunitarios.

**Tabla III** Tipologías de Adultos Mayores según participación mercado laboral

	Tipo INCLUIDOS	Tipo PERIFÉRICOS	Tipo EXCLUIDOS
Motivación	Trabajar por razones económicas	Trabajar por razones económicas y otras	No trabajar por voluntad propia o por asunción de impedimentos
Trayectoria	Trayectoria regular como dependiente o independiente	Trayectoria irregular transitando de dependiente a independiente y viceversa	Trayectoria irregular como independiente
Nivel Educativo	No definida	Nivel bajo y medio	Nivel bajo
Capacitación	Ha participado y participa en procesos de capacitación laboral	No ha participado o ha participado escasamente en procesos de capacitación laboral.	La mayoría no ha participado en capacitaciones laborales o lo han hecho en capacitaciones no laborales.

Fuente: Elaboración propia.

**Objetivo Específico 3:** *Elaborar un diagnóstico respecto al mercado laboral en el que se insertan los adultos mayores.*

Los hallazgos de este objetivo se van a presentar desglosados en tres apartados. En primer lugar, se va a dar cuenta de la percepción sobre el mercado laboral –apertura o cierre- que poseen los adultos mayores. En segundo lugar, se revisarán las condiciones laborales de los adultos mayores centrándose en el proceso de selección, tipos de trabajos en que se insertan y la presencia de instancias de capacitación. En tercer lugar se incluirá la mirada de los empleadores hacia el adulto mayor.

✓ *Mirada desde los adultos mayores*

Los adultos mayores indican la existencia de un cierre por parte de las empresas y empleadores hacia la contratación o consideración en cargos más elevados de personas de más de 60 años. La razón para no contratarlos tiene que ver con su edad y las representaciones sociales e imaginarios asociados a ella, es decir, a la valoración del adulto mayor como trabajador. En el lado positivo, se caracterizaría por tener los siguientes atributos: la responsabilidad, la puntualidad, el compromiso, el respeto en las relaciones sociales, el orden en el trabajo y principalmente la experiencia. Sin embargo, en el lado negativo se encuentran: los problemas de salud, ya sean físicos o cognitivos; la menor destreza para ejecutar acciones; y el menor nivel de capacidades, en cuanto a poca innovación y débil adaptación. Estos últimos aspectos condicionarían las oportunidades para insertarse laboralmente y generarían el mencionado cierre a este grupo de la población.

Es importante indicar que el “viejismo”, es decir, la creencia en determinados prejuicios, estereotipos y discriminación hacia los adultos mayores, contribuye a una percepción errada de un segmento de la población muy heterogéneo. En este sentido, los entrevistados asocian las características asociadas a lo “viejo” a edades más elevadas que la jubilación legal, inclusive después de los 70 años, lo que puede empalmarse con la noción de cuarta edad. No obstante, según los adultos mayores, los empleadores considerarían a personas desde antes de la edad de retiro legal -50 años aproximadamente- con las cualidades de lo “viejo”. Por lo tanto existiría una divergencia entre la autopercepción productiva de los adultos mayores y el de las empresas.

Por último, cabe rescatar que una significativa parte de los atributos mencionados no estarían fundamentados en la realidad y serían prejuicios. De esta manera, la cualidad del detrimento en las condiciones de salud es afirmada como un hecho palpable por parte de las personas entrevistadas. Sin embargo, no es asumida como un impedimento para desenvolverse laboralmente. La experiencia y el compromiso permiten solventar la menor destreza física o rapidez mental, consiguiendo la misma productividad.

#### ✓ *Selección, condiciones laborales y capacitación en adultos mayores*

Los principales canales de búsqueda de empleos de los adultos mayores son informales y basados en los contactos individuales. Se accede a los trabajos a través de recomendaciones de familiares o conocidos que cuentan con información de oportunidades de empleo.

En la búsqueda de oportunidades laborales las OMIL, al igual que otro tipo de agentes de intermediación laboral públicos o privados, son un recurso bastante marginal. Esto, por considerar que no tienen preocupación o capacidad por apoyar la participación de los adultos mayores en el mercado laboral.

Solo un grupo bien reducido de adultos mayores realiza búsqueda de empleo a través de internet, principalmente por medio de portales de empleos. Se trata de un segmento con un alto nivel educacional y con una capacidad de adaptabilidad mayor en el uso de tecnología que el resto de las personas mayores. Aquello les amplía las posibilidades de encontrar trabajo, a diferencia de quienes no manejan estos recursos.

Todavía evidencia la escasez de políticas por parte de las empresas que favorezcan la empleabilidad y se adapten a las necesidades y características de la población adulto mayor. De ahí que un número importante de ocupados adultos mayores se desempeña en labores asociadas a independiente. En estos casos, se trata de pequeños emprendimientos que les permiten generar

ingresos para complementar las pensiones y flexibilizar las jornadas laborales según sus requerimientos, condiciones que no son posibles de satisfacer a través del trabajo asalariado.

Uno de los problemas identificados en la inserción laboral de los adultos mayores es la alta presencia de trabajo informal al cual accede este segmento de la población. Este tipo de empleo aumenta la brecha en seguridad de las condiciones laborales no solo con respecto al resto de los trabajadores, sino que también con los adultos mayores que poseen mejores condiciones de incorporación laboral.

La oferta de capacitación para adulto mayor se encuentra fuertemente restringida como consecuencia de criterios de focalización establecidos por parte de los programas. Esta se concentra en 3 áreas principalmente: capacitación con foco en el desarrollo personal y recreacional; capacitación para el trabajo independiente; capacitación para el trabajo dependiente.

La participación de los adultos mayores en capacitación se ve fuertemente condicionada por el bajo acceso a información de cursos e instituciones. Se percibe un bajo reconocimiento del SENCE en esta materia, a diferencia de los municipios, los que son vistos como la institución donde dirigirse en caso de querer capacitarse. No obstante, hay una percepción muy negativa sobre la limitación de los cupos disponibles.

Los adultos mayores inactivos son los que han tenido mayor acceso a instancias de capacitación después de cumplir los 60 años. Esto respondería a que muchos de ellos se encuentran integrados a diversas organizaciones como clubes, comunales de adultos mayores y juntas de vecinos, que han gestionado su participación en cursos financiados por fondos concursables. Para el caso de adultos mayores ocupados y desocupados la información levantada da cuenta que prácticamente hay nula participación en capacitaciones una vez pasada la barrera de los 60 años. Sus experiencias aluden a que durante sus primeros años como trabajadores tuvieron acceso a cursos en los que muchas veces aprendieron su oficio, o más tarde pudieron perfeccionarlos. Para el caso de los profesionales, se identifica una participación más constante a lo largo de su vida laboral, sobre todo en el uso de nuevas herramientas y tecnologías que fueron incorporadas en el quehacer de su trabajo.

Para finalizar, cabe señalar que las metodologías de aprendizaje no consideran adaptaciones que permitan motivar de mejor manera a los adultos mayores, en ambientes donde ellos perciben fuertes asimetrías de conocimiento, que inhiben su participación y continuidad en las capacitaciones.

**Figura III:** Resumen de la búsqueda/selección, condiciones laborales y capacitaciones en los adultos mayores

Búsqueda y selección	Condiciones Laborales	Capacitación
<ul style="list-style-type: none"><li>• Búsqueda: de forma informal y basada en contactos individuales. A mayor nivel educacional y menor edad se ocupa internet y CV. Se conoce la OML, pero no se recurre a ella.</li><li>• Selección: dificultades por la acreditación e incompletitud de estudios, accesibilidad y débil desenvolvimiento en entrevistas de trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formal - Informal: Alta presencia de empleo informal (precariedad), ligado a menor nivel educativo.</li><li>• Dependiente - Independiente: Significativa presencia de trabajo independiente. En el caso de ser dependiente: hombres se asocian con oficios y servicios de seguridad, mujeres se relacionan con aseo, cuidado personas dependientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducida oferta de capacitación contemplando adultos mayores.</li><li>• Desconocimiento por parte de adultos mayores sobre instituciones y programas que ofrezcan capacitaciones.</li><li>• Después de jubilar escasa participación en capacitaciones, solo inactivos se vinculan a instancias formativas, pero no laborales.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

### ✓ *Mirada de los empleadores*

Las motivaciones por la que los empleadores deciden contratar adultos mayores es muy variada, siendo el resultado de especificidades propias de los empleadores dependiendo de su tamaño o sector en el que operan. No obstante, existen otro tipo de motivaciones que pueden reconocerse transversalmente en la mayoría de los empleadores.

Un primer elemento de consenso que emerge de los discursos de los empleadores es el reconocimiento de determinados atributos positivos que no se encuentran en otros grupos etarios. Sería el caso, por ejemplo, del compromiso con la empresa. Lo que supone un aporte especialmente importante en sectores caracterizados por una fuerte rotación de mano de obra no calificada, como es el caso del retail. Otro de los atributos valorados en los trabajadores adultos mayores es su responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas en los plazos definidos. Asimismo, se suma otro atributo relacionado con la edad, la experiencia. Se trata de un atributo que aparece valorado en aquellos cargos que requieren conocimientos y capacidades específicas, como sería el caso de los docentes en la mayoría de niveles educativos

Las motivaciones de los empleadores para no contratar se asocian principalmente a las brechas con los conocimientos y las capacidades de trabajadores de menor edad. En este sentido, una primera razón esgrimida para no considerar a los adultos mayores en las estrategias de reclutamiento se encuentra en el hecho de la falta de condiciones físicas para las tareas asignadas. Otra razón son sus problemas para adaptarse a nuevas formas de organización de trabajo, principalmente en las empresas de nuevas tecnologías.

En la mayoría de las empresas no existe una estrategia enfocada a la contratación de los adultos mayores que defina número o tipo de cargos asociados a este tipo de trabajador, canales de búsqueda o procesos de selección específicos. En los últimos tiempos se ha producido mayor interés en desarrollar estrategias específicas para acercarse a este segmento de la población impulsado por la promulgación de la Ley de Inclusión en junio de 2017.

Uno de los problemas que plantean las grandes empresas para poder definir estrategias de reclutamiento orientadas hacia los adultos mayores, es que los agentes de intermediación laboral tanto público como privado, son capaces de proveer el número suficiente de personas que se requieren para cubrir las rotaciones de mano no cualificada que demanda el sector.

Los empleadores que contratan adultos mayores no consideran necesario proceder a realizar cambios al interior de las unidades de trabajo para facilitar su incorporación. Se asume que su condición física es asimilable al resto de los trabajadores y, por tanto, pueden compartir las mismas condiciones laborales.

La integración de los adultos mayores en las empresas es resultado de dinámicas propias que emergen, en la mayoría de casos, sin la intervención de la gerencia. Solo en casos de algunas grandes empresas de retail, y siguiendo el ejemplo de la incorporación de trabajadores con discapacidad en el marco de la Ley de Inclusión, existe una preparación interna en términos de sensibilización. En particular, unas acciones de comunicación interna orientadas hacia supervisores para validar el aporte de los adultos mayores

Las empresas no definen estrategias de capacitación diferenciadas para sus trabajadores adultos mayores. Esto favorece su integración con el resto de compañeros, así como su validación como aporte a la empresa. Ahora bien, esta integración no deja de ser problemática como consecuencia de la tendencia generalizada de la mayoría de las grandes empresas a transitar hacia una modalidad de capacitación *e-learning*.

**Objetivo Específico 4:** *Analizar y presentar detalladamente el/los tipos de intervención de capacitación o empleo más pertinentes para este segmento, para poder mejorar su inserción y permanencia en el mercado laboral.*

El estudio puso de manifiesto la existencia de un conjunto de factores que operan como barreras de exclusión. Con base a estos hallazgos, una vez validados en un taller con un conjunto de expertos sobre la materia del ámbito público, privado y académico, se delinearon un conjunto de recomendaciones orientadas a definir políticas de empleo y capacitaciones orientadas a mejorar la inserción y permanencia de los adultos mayores en el mercado laboral.

### ✓ *Recomendaciones para una política de empleo*

Las principales recomendaciones asociadas a la formulación de una política de empleo se encuentran asociadas a tres tipos de acciones: la comunicación; la generación de herramientas; y la realización de cambios normativos.

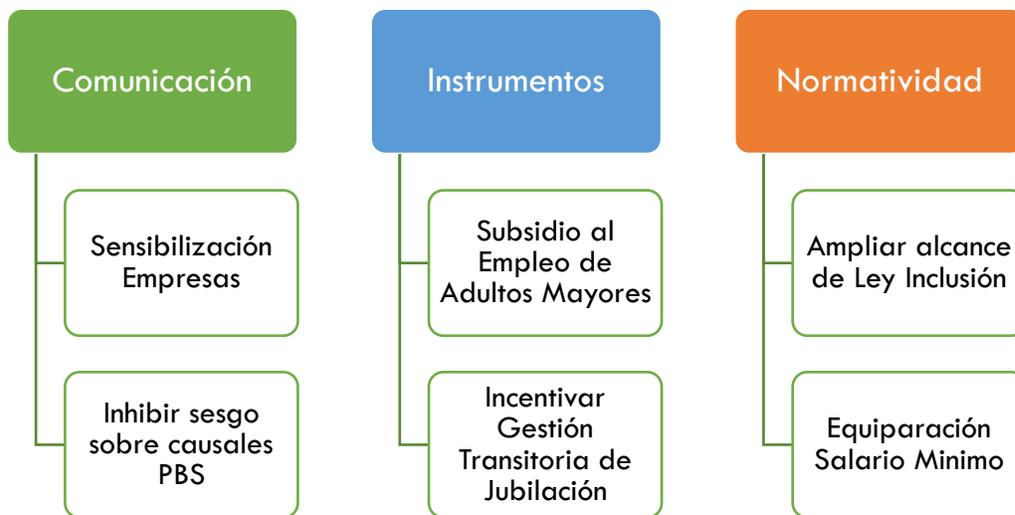
- i. **Comunicación** - Los resultados del estudio dieron cuenta del predominio de prejuicios sobre la capacidad productiva y, en términos generales, de inserción de los adultos mayores en el mercado laboral. Por este motivo, se sugiere considerar como una primera recomendación definir e implementar una estrategia de comunicación hacia los empleadores para inhibir este tipo de percepciones negativas y resaltar, a partir del reconocimiento de buenas prácticas en Chile y el extranjero, el aporte de los adultos mayores como trabajadores. Una segunda acción de recomendación justificada a partir de los hallazgos relevados por el estudio debe orientarse a contrarrestar los sesgos informativos que existen entre los adultos mayores y, en muchos casos, entre las personas que trabajan con ellos sobre los causales de la pérdida de la PBS. En la medida que existe la creencia de que la posibilidad de cobrar esta pensión es incompatible con insertarse en un trabajo formal, se promueve la informalidad o la decisión de no trabajar.
  
- ii. **Generación de Instrumentos** – Los programas de subsidio al empleo suelen ser una herramienta eficaz para favorecer la inserción al mercado laboral en determinados grupos vulnerables. Si bien no se han realizado evaluaciones de impacto de los subsidios, que permitan realizar estimaciones sobre el efecto en la demanda y oferta laboral para las poblaciones beneficiarias, estudios cualitativos han evidenciado efectos positivos de los subsidios en las trayectorias laborales de sus usuarios. Sería el caso, por ejemplo, del Bono Trabajador Mujer (BTM) o del Subsidio Empleo Joven (SEJ) de SENCE. En esta línea, se sugiere considerar un instrumento similar orientado a los adultos mayores para promover su permanencia en el mercado laboral. Un segundo instrumento sugerido es instalar capacidades al interior de las organizaciones de trabajo para poder gestionar de forma eficaz los procesos de jubilación generando beneficios tanto para los trabajadores como a los propios empleadores. En contexto económico en el que el conocimiento se convierte en el principal recurso productivo, la jubilación de trabajadores con larga experiencia puede significar una pérdida muy abrupta

con efectos negativos en la productividad de las empresas. Por este motivo, la recomendación hacia diseñar y gestionar jubilaciones transitorias en el tiempo.

- iii. **Cambios normativos** – Dado el impacto positivo percibido durante la primera etapa de implementación de la Ley de Inclusión, se plantea como recomendación considerar replicar este tipo de marco normativo para favorecer la inclusión laboral de los adultos mayores a través de la imposición de determinadas cuotas. Para ello sería necesario la consideración de parámetros realistas, así como la definición de sectores de la economía a los cuales sería aplicable esta cuota.

Una segunda recomendación en materia normativa refiere a modificar las condiciones diferenciadas que establece la ley 20.935 sobre el salario mínimo de los adultos mayores. El hecho de reducir en un 25% este salario con respecto al resto de trabajadores supone una discriminación que desincentiva su participación en el mercado laboral.

**Figura IV:** Propuestas de Política de Empleo



**Fuente:** Elaboración Propia

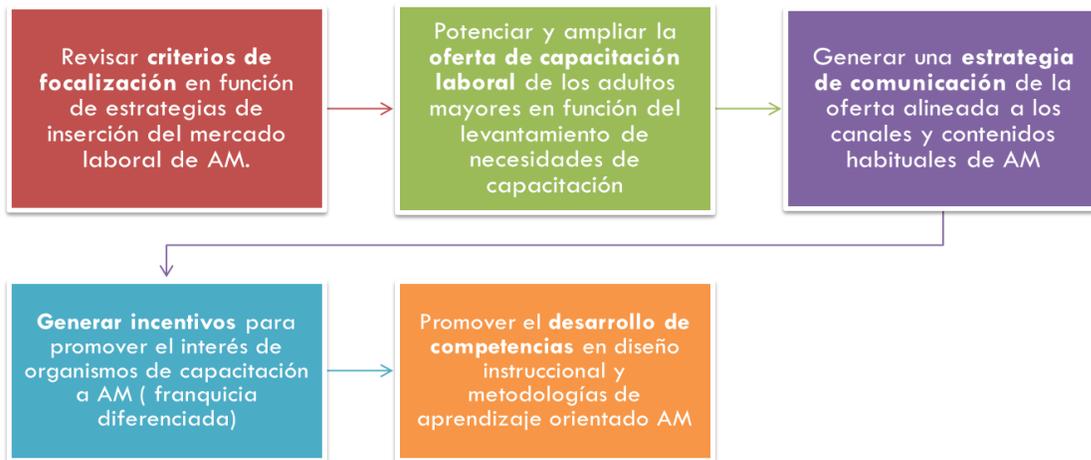
✓ *Recomendaciones para una política de capacitación.*

En el marco de una política o estrategia de intervención para aumentar la empleabilidad de los adultos mayores el componente de formación es fundamental. Los resultados alcanzados a través

del estudio y, posteriormente, validados y expandidos en el taller de expertos dieron como resultado un conjunto de recomendaciones orientadas, en primer lugar, a proponer determinados ajustes en los procesos y, en segundo lugar, a levantar un conjunto de requerimientos temáticos de capacitación para los adultos mayores.

- i. **Adaptación de procesos.** La evidencia aportada por el estudio da cuenta de las restricciones existentes en la actual oferta de capacitación laboral para la participación de los adultos mayores, por lo que la principal recomendación se orienta a replantear estos criterios en la lógica de alinearlos con una política orientada al empleo de este segmento de población. Una segunda adaptación debiera ir orientada a ampliar la oferta de cursos disponibles en función del levantamiento de requerimientos de capacitación. Un punto de referencia puede ser los temas que se plantean en el siguiente apartado. La tercera recomendación debe relacionarse con uno de los principales nudos críticos para la participación de los adultos mayores en los procesos de capacitación, la falta de acceso a la información sobre la oferta de cursos. Tal y como se puso en evidencia en el estudio, en la medida que existe una clara tendencia a concentrar las campañas comunicacionales en medios digitales, los adultos mayores quedan en gran medida excluidos de su información. Por este motivo la recomendación va orientada a generar estrategias más efectivas basadas en buscar el apoyo de aquellas entidades, públicas y privadas, que convocan a los adultos mayores. La cuarta recomendación se orienta a interesar en las entidades capacitadoras en realizar los ajustes internos esperados para poder adecuar su oferta de capacitación, sus relatores y sus metodologías de aprendizaje a los requerimientos de los adultos mayores. En este sentido, y en la línea de los incentivos generados para promover la capacitación de otros grupos de población en condiciones similares, se recomienda aplicar incentivos económicos diferenciados. Por último, potenciar en alianza con centros universitarios y grupos de investigación la generación de orientaciones para adecuar las prácticas pedagógicas y metodologías de aprendizaje de la capacitación laboral a los diferentes perfiles de los adultos mayores.

**Figura V:** Recomendaciones en estrategias de capacitación



**Fuente:** Elaboración Propia

**Levantamiento de Necesidades de Capacitación** - La información levantada por el estudio deja en evidencia cinco áreas temáticas independientes que potencialmente pueden ser consideradas en la definición de una oferta de capacitación orientadas a los adultos mayores. La primera surge de la necesidad de poder enfrentar la brecha tecnológica que en la mayoría de los casos tienen los adultos mayores. Si bien existe una oferta de capacitación en alfabetización digital, esta sería aún insuficiente para actualizar las competencias necesarias en este ámbito, por lo cual parece necesario que los cursos de capacitación a los que accedan los adultos mayores consideren módulos transversales de alfabetización digital. EL segundo tema se asocia con las necesidades de capacitación en competencias transversales, asociadas a lo que se identifica como “habilidades blandas”. Específicamente se identifican brechas de competencias en torno al trabajo en equipo, derechos y deberes en el trabajo y comunicación, en consideración que aptitudes como el compromiso y responsabilidad se encuentran altamente desarrolladas por los adultos mayores. La tercera se identifica como necesidad de capacitación se asocia a habilidades de comercialización y gestión de negocio para trabajadores independientes. En cuarto lugar, se levanta la necesidad de abrir mayor oferta y facilidades para los términos de los ciclos escolares en los adultos mayores. Las cifras mostradas en el segundo capítulo dan cuenta de la brecha en escolaridad que existe en la población adulto mayor, la que se hace más crítica en zonas rurales. Por último, se encuentra la actualización de competencias laborales para adultos mayores.

**Figura n. 5.1.** Necesidades de capacitación laboral de AM



**Fuente:** Elaboración propia.



Fidel Oteiza, 1916 Of. 502 - Providencia - Santiago, Chile  
- Tfno. (562) 22696136 / 222052955