



**Universidad de Chile**

Facultad de Economía y Negocios

Escuela de Economía y Administración

## **ENVEJECIMIENTO DE LA FUERZA LABORAL: IMPLICANCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

**Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial,  
Mención Administración**

Participantes:

Rocío de los Ángeles Figueroa Miralles

Felipe Sebastián González Zapata

Santiago Alfonso Wragg Fontova

Director del Seminario:

Matías Sanfuentes Astaburuaga Ph.D

Santiago, Chile

Primavera 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestros más sinceros agradecimientos a cada una de nuestras familias y amigos por el constante apoyo durante este proceso, que si bien fue largo, a la vez fue altamente gratificante. También a todos quienes de alguna u otra forma colaboraron en este seminario de título, a quienes nos apoyaron en la recopilación de información, a quienes nos recibieron en su lugar de trabajo para ayudarnos a llevar esta tesis desde la teoría a la práctica y, sobre todo, al profesor Matías Sanfuentes, por su tiempo, dedicación y guía en el transcurso del semestre.

Rocío, Felipe y Santiago.

## TABLA DE CONTENIDOS

I. RESUMEN	7
II. INTRODUCCIÓN	8
III. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
IV. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	13
V. METODOLOGÍA	14
VI. CAPÍTULOS	15
1. Caracterización de la población chilena y su fuerza laboral	15
1.1. Población Chilena: Situación actual y proyecciones	15
1.2. Envejecimiento de la población chilena	19
1.3. Fuerza Laboral: Composición y características	26
2. Causas	32
2.1. Aumento de la esperanza de vida	32
2.2. Ralentización del crecimiento natural de la población	35
2.3. Incremento de la edad promedio de la población	38
3. Consecuencias	42
3.1. Consecuencias a nivel socioeconómico	42
3.2. Consecuencias a nivel organizacional-empresarial	49
4. Dilemas	54
5. Discriminación etaria	61
6. Envejecimiento Activo - Productivo	67
7. Enfoque Intergeneracional	71
8. Enfoque Harvard: Gestión del riesgo demográfico	77

9. Soluciones _____	83
9.1. Soluciones con foco en los trabajadores que envejecen _____	83
9.2. Soluciones con foco en los trabajadores que jubilan _____	86
10. Casos de estudio _____	91
10.1. Cajeros senior BCI _____	91
10.2. Feria laboral senior _____	96
10.3. Contratación de mayores OK Market _____	98
10.4. Alianza Supermercados de Chile A.G. y Cajas de Chile A.G. ____	99
VII. CONCLUSIONES _____	102
IX. BIBLIOGRAFÍA _____	110
IX. ANEXOS _____	116
Anexo 1: Definiciones de indicadores demográficos relevantes _____	116
Anexo 2: Crecimiento anual de la población período 1950-2050 _____	117
Anexo 3: Entrevista realizada en BCI _____	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población total del país según los censos _____	15
Tabla 2: Crecimiento de la población entre períodos censales _____	16
Tabla 3: Crecimiento anual de la población entre períodos censales _____	16
Tabla 4: Crecimiento anual para países de Latinoamérica _____	17
Tabla 5: Crecimiento anual para países miembros de la OCDE _____	17
Tabla 6: Proyección de la población y su crecimiento cada 5 años _____	18
Tabla 7: Proyección de la población por rangos etarios _____	21
Tabla 8: Proyecciones y distribución porcentual del total de habitantes por segmentos etarios _____	22
Tabla 9: Relación viejos/jóvenes e índice de envejecimiento correspondientes al período 1950-2100 _____	24
Tabla 10: Proyecciones por segmentos etarios y décadas _____	25
Tabla 11: Composición de la fuerza laboral por rangos etarios (en miles de personas) _____	28
Tabla 12: Composición de la fuerza laboral por segmentos etarios (en miles de personas) _____	30
Tabla 13: Tasas de mortalidad, mortalidad infantil y esperanza de vida por quinquenios para el período 1950-2050 _____	33
Tabla 14: Esperanza de vida para Sudamérica por quinquenios _____	34
Tabla 15: Indicadores demográficos estimados por quinquenio para el período 1950-2050 _____	35
Tabla 16: Crecimiento anual promedio por década para el período 1950-2050 _____	36
Tabla 17: Crecimiento anual promedio para períodos definidos _____	37
Tabla 18: Edad promedio de la población para el período 1990-2020 _____	39
Tabla 19: Responsabilidades por actores ante cada solución _____	89

Tabla 20: Tasa de crecimiento anual de la población (período 1950-2050)

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Crecimiento anual promedio por década correspondiente al período 1950-2050 _____	19
Ilustración 2: Relación envejecimiento y mercado laboral _____	55

## **I. RESUMEN**

En este seminario de título se reflexiona sobre el fenómeno del envejecimiento de la fuerza laboral que hoy enfrentan muchos países, mencionando las causas de esto y las consecuencias que acarrea. Para lograr una mayor comprensión del problema, primeramente se caracteriza la composición de la fuerza laboral chilena.

Del mismo modo, se abarcan conceptos relacionados al problema, como son la discriminación etaria o las relaciones intergeneracionales. El primero de éstos, agrupa injustamente a todas las personas mayores en un mismo estereotipo, fomentando que se tomen medidas considerando a la edad en sí como un factor predictivo del desempeño más que a las capacidades individuales. Los vínculos intergeneracionales estudian cualquier tipo de relación entre individuos pertenecientes a distintas generaciones, ya sea a nivel familiar o empresarial.

El principal desafío para las organizaciones consiste en equilibrar los riesgos demográficos asociados a tener trabajadores de mayor edad, cuidando la capacidad y productividad interna de la empresa. Se detallan además, las ventajas de incentivar una vejez más activa, tanto para la calidad de vida de los individuos como para la productividad económica del país.

Finalmente, entre las recomendaciones para afrontar este fenómeno destacan los programas de tutorías, capacitación constante, incentivos, flexibilidad laboral, cuidado de las condiciones laborales, entre otros.

**Palabras claves:** *Envejecimiento demográfico, envejecimiento de la fuerza laboral, adultos mayores, envejecimiento activo-productivo, solidaridad intergeneracional, discriminación etaria, gestión empresarial.*



## **II. INTRODUCCIÓN**

El fenómeno del envejecimiento de la población a nivel mundial es un hecho, según Ann Pawliczko del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, por sus siglas en inglés) “Hoy tenemos una de cada nueve personas con 60 años o más, pero para el año 2050 será uno de cada cinco, y para ese entonces habrá más personas mayores que menores de 15 años” (El Mostrador, 2012).

En Europa la edad media de la población está experimentando un incremento a una razón de 4 meses por año, estimándose que en el 2025 se alcance los 44,6 años (Susó Araico, 2006). Es así como la Unión Europea ha comenzado a trabajar en esta problemática demográfica desde hace algunos años, estableciendo claros lineamientos acerca de cómo mitigar este fenómeno.

En tanto en América Latina, según estudios de la CEPAL, la región viene experimentando en los últimos años bajas tanto en la tasa de crecimiento de la población joven como también en la tasa de mortalidad de sus habitantes, generándose así un alto número de personas mayores de 60 años, es decir adultos mayores, estimándose que éstos se dupliquen en los próximos 25 años (Bertranaou, 2005).

Por supuesto, Chile no ha estado al margen de este fenómeno. De hecho es uno de los países de la región con los indicadores más preocupantes: bajas tasas de natalidad y crecimiento de la población, sumado a una esperanza de vida cada vez más extensa, hacen que el problema se acentúe.

Como es de esperar, el envejecimiento de la población tiene importantes consecuencias, pues implica que el porcentaje de la población joven en edad de trabajar baje y aumente el de las personas sobre 65 años, configurándose así “una nueva estructura demográfica que repercute en múltiples dimensiones de la vida social y económica, especialmente en la composición del mercado de trabajo y en la orientación de los sistemas de protección social” (Suso Araico, 2006). Sin embargo, en esta tesis se hará referencia mayormente al efecto organizacional que tiene este fenómeno, puntualmente al efecto sobre la fuerza de trabajo.

El envejecimiento demográfico es un concepto que guarda relación con que la edad media de una población está aumentando, lo que en términos relativos se traduce en que un mayor porcentaje de la población se encuentre en edad avanzada, lo que además implica un descenso de las tasas de fecundidad y un aumento de la longevidad. Así, este proceso “se mide en función de dos velocidades: (1) de cómo aumenta el número de personas mayores y (2) de cómo disminuye el número de jóvenes, por lo tanto, se dice que una sociedad envejece cuando se incrementa, proporcionalmente, el número de ancianos en relación con los otros grupos de edad” (Albala, s.a.). El proceso de envejecimiento de una población es un proceso difícil de identificar, ya que se desarrolla silenciosamente y en un largo período de tiempo” (Albala, s.a.), por eso es que quizás ha pasado tan desapercibido. Sin embargo, hoy es un hecho por casi todos conocido, aunque esto no necesariamente implica que se haya internalizado en las políticas sociales de los gobiernos y/o en las políticas de gestión de las organizaciones, y existe un consenso general que este fenómeno tiene profundas implicancias en el mercado del trabajo, entre ellas, una contracción de la oferta laboral (Mckinnon, 2010).

El envejecimiento de la población implica de manera directa un envejecimiento de la fuerza laboral, y la ralentización del crecimiento

demográfico plantea una disminución de la fuerza de trabajo. Por lo tanto, estos fenómenos afectan enormemente la gestión que deben hacer las organizaciones.

De forma de esclarecer conceptos, es importante definir a qué tramo de edad se referirá cuando se hable de adulto mayor. Si bien el INE considera adultos mayores a las personas sobre 65 años, en esta tesis se considerará como población adulta mayor a todas las personas mayores de 60 años. Para facilitar la descripción y análisis en esta tesis, se distinguirá a la población en dos segmentos que se definen a continuación:

- *Población Adulta Mayor* que corresponde a todas las personas mayores a 60 años<sup>1</sup>. En 2012 corresponde al 13,7% de la población<sup>2</sup>.
- *Población Adulta Mayor en Edad Productiva* que corresponde a las personas entre 50 y 64 años de edad. Son los individuos "señalados" como adultos mayores y que en ocasiones sufren marginaciones del mercado laboral debido a su edad, pero que sin embargo aún están en su etapa productiva<sup>3</sup>. En 2012 corresponde al 16% de la población<sup>4</sup>.

El desarrollo de esta tesis se estructura fundamentalmente en capítulos, los primeros tres se referirán a la evidencia del fenómeno del envejecimiento demográfico y la fuerza laboral, sus causas y consecuencias a nivel social y empresarial. En el capítulo 4 se hablará de los principales dilemas que plantea el fenómeno del envejecimiento. El capítulo 5 expondrá qué es la discriminación etaria y sus implicancias. Los capítulos 6, 7 y 8 son distintos

---

<sup>1</sup> Se decide dejar 60 años y no 65 como lo hace el INE porque en Chile la edad de jubilación para las mujeres es a los 60 años, además los hombres suelen retirarse antes de los 65 años.

<sup>2</sup> Elaboración Propia, en base al documento del INE "CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. Total País, 1950-2050".

<sup>3</sup> Definimos etapa productiva al período comprendido entre los 15 y 64 años (límites tradicionales establecidos por la legislación para desempeñar un trabajo formal remunerado).

<sup>4</sup> Elaboración Propia, en base al documento del INE "CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. Total País, 1950-2050".

enfoques que abordan o con los que se puede analizar el problema del envejecimiento demográfico. En el capítulo 9 se mostrarán las soluciones que se desprenden del análisis realizado y, para finalizar, en el capítulo 10 se expondrán algunos casos de estudio relacionados al tema de esta tesis.

### **III. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Dado el creciente aumento de la población adulta (sobre 50 años) en nuestro país, es interesante analizar cómo se está abordando el problema del envejecimiento demográfico a nivel teórico, cuáles son sus principales causas y qué implicancias trae para las organizaciones en la gestión de su fuerza laboral.

De esta forma, el problema de la investigación consiste en evidenciar el fenómeno del envejecimiento de la fuerza laboral e identificar las consecuencias que esto tiene, tanto para las organizaciones como para la sociedad. Asimismo, indagar los distintos enfoques teóricos que abordan dicho fenómeno demográfico para poder tener una visión más completa de las implicancias y desafíos que éste plantea, haciendo alusión además a las posibles estrategias que se proponen para enfrentarlo.

## **IV. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Identificar y analizar diferentes enfoques acerca del fenómeno demográfico del envejecimiento de la fuerza laboral y sus implicancias para el mundo empresarial, es decir, cómo esto afecta a las empresas y los desafíos que le suponen en materia de gestión de recursos humanos. De esta forma, en base a los estudios existentes, intentar determinar qué grado de consciencia y/o conocimiento existe respecto a este fenómeno y qué se está haciendo frente a él.

### **Objetivos específicos**

- Caracterizar la fuerza laboral chilena, su composición y características principales.
- Realizar una revisión de los estudios teóricos en la materia del envejecimiento de la fuerza laboral
- Identificar las estrategias que los distintos enfoques proponen para enfrentar este problema.

### **Preguntas de la investigación**

- ¿Qué estudios previos y/o aportes teóricos existen en la materia del envejecimiento de la fuerza laboral?
- ¿Qué implicancias y efectos tiene el envejecimiento de la población en la fuerza laboral chilena?
- ¿Qué consecuencias y dilemas representa el fenómeno del envejecimiento de la fuerza laboral para la gestión de recursos humanos en las organizaciones?
- ¿Qué estrategias plantean los enfoques teóricos para enfrentar este fenómeno tanto a nivel social como organizacional?

## **V. METODOLOGÍA**

Se realizará una investigación de carácter exploratoria-cualitativa en base a una revisión teórica de los aportes hechos en la materia de gestión del envejecimiento de la fuerza laboral, a través de recopilación y análisis de datos secundarios, de manera de conciliar los distintos puntos de vista existentes en relación a este fenómeno.

El diseño de la investigación del tipo exploratorio será utilizado principalmente debido a la novedad y disyuntivas acerca del tópico, buscando comprender las diversas perspectivas.

La principal forma de obtención de estos datos secundarios se hará a través de bases de datos académicas y especializadas, centrándose tanto en publicaciones como en revistas, fundamentalmente de áreas del management y la sociología laboral.

Del mismo modo, a fin de lograr describir la población y el mercado laboral de forma más precisa se utilizarán estadísticas demográficas, nacionales e internacionales de forma de tener un entendimiento de lo que se da en forma global.

Finalmente, se contemplará la obtención de información primaria a través de entrevistas a expertos, para detallar y facilitar la comprensión de los casos de estudio que se presentan al final de esta tesis.

## VI. CAPÍTULOS

### 1. Caracterización de la población chilena y su fuerza laboral

Para el desarrollo de esta tesis es necesario mostrar la situación actual de envejecimiento de la población chilena y la caracterización de su fuerza laboral, asimismo las proyecciones que se tienen para el futuro respecto de estas variables, de modo de evidenciar el problema ya expuesto y las implicancias que esto tendría para la gestión en las organizaciones.

#### 1.1. Población Chilena: Situación actual y proyecciones

Según los resultados preliminares del Censo 2012 publicados en Agosto del mismo año, se estima que la Población chilena se compone de 16.572.475<sup>5</sup> habitantes, es decir, 1.521.339 personas más que en el Censo de 2002. En la Tabla 1 se muestran las cifras de población total del país para los censos realizados desde 1982.

**Tabla 1: Población total del país según los censos**

	Total País
Censo 1982	11.323.160
Censo 1992	13.265.563
Censo 2002	15.051.136
Censo 2012	16.572.475

Fuente: INE.

De estas cifras es posible calcular el crecimiento de la población entre los períodos censales, los resultados se encuentran expresados en la Tabla 2.

---

<sup>5</sup> Este número contabiliza la población residente habitual en las viviendas censadas, es decir, no es un número absoluto, es sólo un número preliminar.



**Tabla 2: Crecimiento de la población entre períodos censales**

Período	Crecimiento
1982-1992	17,15%
1992-2002	13,46%
2002-2012	10,11%

Fuente: INE.

Es decir, el crecimiento de la población chilena ha ido disminuyendo en los últimos 30 años a tasa del 3,5% por década, lo que es un claro antecedente del cambio demográfico que experimenta el país. Traduciendo esto a una tasa de crecimiento anual promedio de la población se llega a que en los últimos diez años Chile creció anualmente sólo un 0,97% en su número total de habitantes, cifra que está por debajo de las obtenidas en los períodos antecesores (detalles en la Tabla 3).

**Tabla 3: Crecimiento anual de la población entre períodos censales**

Período	Crecimiento
1982-1992	1,6%
1992-2002	1,27%
2002-2012	0,97%

Fuente: INE.

Esta cifra ubica a Chile en el quinto lugar de los países con menor crecimiento poblacional en América Latina, detrás de Cuba, Uruguay, Brasil y Argentina (INE, 2012). Ver Tabla 4.

**Tabla 4: Crecimiento anual para países de Latinoamérica**

Países Latinoamérica	Tasa de Crecimiento anual de la Población
Cuba	-0,05%
Uruguay	0,35%
Brasil	0,84%
Argentina	0,85%
Chile	0,97%

Fuente: INE.

“Respecto de los países miembros de la OCDE, Chile se encuentra en el grupo conformado por Canadá, USA, Corea del Sur, Nueva Zelanda, Reino Unido, Suiza y Suecia” (INE, 2012). Ver Tabla 5.

**Tabla 5: Crecimiento anual para países miembros de la OCDE**

País OCDE	Tasa de Crecimiento anual de la Población
Canadá	1,10%
EE.UU.	0,73%
Corea del Sur	0,73%
Nueva Zelanda	0,85%
Reino Unido	0,70%
Suiza	1,00%
Suecia	0,80%
Chile	0,97%

Fuente: Banco Mundial, período 2005-2010<sup>6</sup>.

En relación a la composición por sexo, los resultados preliminares del Censo 2012 indican que en Chile hay 8.513.237 mujeres y 8.059.148 hombres, dando una relación hombre/mujer de 94,67, es decir, por cada 100 mujeres hay 94,67 hombres, disminuyendo así en comparación a los censos de los años 1992 y 2002 con relaciones hombre/mujer de 96,33 y 97,01

<sup>6</sup> Extraído de: INE, “Resultados Preliminares Censo de Población y Vivienda 2012”, página 13.

respectivamente. Es decir, el número de hombres por cada mujer ha disminuido.

Ahora, ya descrita de manera breve la situación actual de la población Chilena, es interesante exponer cuáles son las proyecciones que existen. La siguiente tabla muestra las proyecciones del número de habitantes para los próximos 40 años, por ejemplo, vemos que entre el año 2010 y 2015 habrá 770.915 habitantes más, lo que representa un crecimiento de la población en este período del 4,51%. Mientras que para el período comprendido entre los años 2045 y 2050 el crecimiento estimado es de sólo un 0,05%.

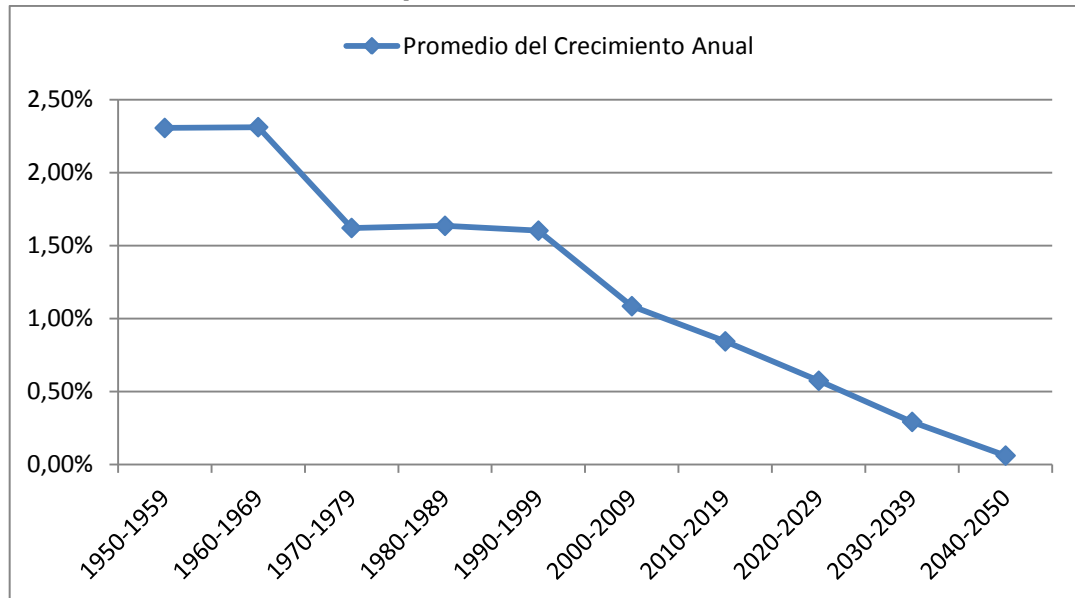
**Tabla 6: Proyección de la población y su crecimiento cada 5 años**

<b>Años</b>	<b>Total Población</b>	<b>Crecimiento</b>
<b>2010</b>	17.094.270	
<b>2015</b>	17.865.185	4,51%
<b>2020</b>	18.549.095	3,83%
<b>2025</b>	19.128.758	3,13%
<b>2030</b>	19.587.121	2,40%
<b>2035</b>	19.914.249	1,67%
<b>2040</b>	20.110.322	0,98%
<b>2045</b>	20.195.050	0,42%
<b>2050</b>	20.204.779	0,05%

Fuente: INE.

También se puede observar esta tendencia analizando los datos como crecimiento anual. Esto se ve en la Ilustración 1, la cual muestra el crecimiento anual promedio por década.

**Ilustración 1: Crecimiento anual promedio por década correspondiente al período 1950-2050**



Fuente: INE.

De la Tabla 6 y la Ilustración 1 se pueden extraer varias conclusiones, pero la principal y más importante para esta tesis es la evidencia de una ralentización en el crecimiento de la población, lo que trae profundas consecuencias para el desarrollo económico y social del país: riesgo en la economía, disminución de la fuerza laboral, incertidumbre respecto de la sostenibilidad de los sistemas previsional y de pensiones, entre otros problemas que serán abordados en los capítulos siguientes.

## 1.2. Envejecimiento de la población chilena

Como ya se ha mencionado, Chile no está ajeno al fenómeno demográfico del envejecimiento poblacional. El crecimiento de la población adulta mayor ha sido considerable en las últimas décadas. Para ejemplificar este hecho se sabe que "entre los años 1920 y 1940, la población adulta mayor en Chile no superaba el 3,5% del total de la población, mientras que en la década del noventa alcanza un 10%, con un número estimado de 1.300.000 personas de 60 años y más" (Albala et al., s.a.) y para el 2020 se proyecta una

población adulta mayor superior a los 3 millones de personas, representando el 17,3% de la población total del país (INE, 2009).

La Organización de Naciones Unidas (ONU) define una población envejecida a aquella donde más del 7% del total de sus habitantes son personas mayores de 65 años. Entonces dada esta clasificación, Chile sería definido como una población envejecida pues al año 2012 el 9,54%<sup>7</sup> de sus habitantes tiene más de 65 años.

Otra clasificación es la hecha por la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), la cual divide a la región en 4 categorías según los perfiles demográficos que presenta cada país: *Envejecimiento avanzado*, *Envejecimiento moderado avanzado*, *Envejecimiento moderado* y *Envejecimiento incipiente*. Chile, según esta clasificación, corresponde al grupo de Envejecimiento moderado avanzado, el cual se define por tener porcentajes entre un 8% y 10% de adultos mayores en la población total (Bertranaou, 2005).

Para evidenciar este hecho, en la siguiente tabla se muestran las proyecciones de crecimiento para la población chilena por rangos etarios:

---

<sup>7</sup> Elaboración Propia en base al documento del INE "CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. Total País, 1950-2050".

**Tabla 7: Proyección de la población por rangos etarios**

Rangos Etarios	2010	2012	2015	2020	2025
0-14	3.814.756	3.786.936	3.745.210	3.751.558	3.730.721
15-24	2.950.659	2.896.468	2.815.182	2.563.272	2.480.166
25-34	2.490.297	2.605.104	2.777.317	2.938.395	2.800.343
35-49	3.717.329	3.676.218	3.614.558	3.687.830	3.899.526
50-54	1.072.667	1.135.335	1.229.337	1.201.177	1.198.677
55-59	835.126	919.175	1.045.250	1.199.134	1.172.763
60-64	671.677	723.724	801.793	1.005.170	1.155.060
65-69	539.279	575.504	629.844	754.047	947.807
70-74	389.319	428.628	487.591	572.158	687.841
75-79	295.148	310.125	332.591	419.566	495.471
80+	318.013	345.413	386.512	456.788	560.383
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	17.094.270	17.402.630	17.865.185	18.549.095	19.128.758

Rangos Etarios	2030	2035	2040	2045	2050
0-14	3.664.029	3.575.494	3.478.988	3.404.772	3.352.520
15-24	2.499.745	2.495.729	2.465.603	2.414.142	2.342.386
25-34	2.548.878	2.467.414	2.487.883	2.484.747	2.455.518
35-49	4.202.631	4.202.096	3.977.560	3.742.164	3.674.712
50-54	1.130.676	1.273.739	1.407.639	1.431.443	1.278.214
55-59	1.171.542	1.106.084	1.247.037	1.379.137	1.403.336
60-64	1.131.497	1.131.934	1.070.019	1.207.709	1.336.957
65-69	1.091.929	1.072.044	1.074.577	1.017.566	1.150.215
70-74	867.942	1.003.377	988.108	993.130	942.596
75-79	599.087	759.861	882.501	872.668	880.189
80+	679.165	826.477	1.030.307	1.247.572	1.388.136
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	19.587.121	19.914.249	20.110.222	20.195.050	20.204.779

Fuente: INE.

De esto se puede observar como la población joven empieza a disminuir al pasar los años y como al mismo tiempo la población sobre 55 años aumenta, es decir, se evidencia un aumento en la proporción que representan de la población total los rangos etarios más adultos respecto de

los más jóvenes, claro antecedente de una población que envejece. Por lo tanto, se puede decir que la población activa (personas mayores de 15 años) está envejeciendo, pues está cada vez más compuesta por los segmentos de mayor edad.

En la siguiente tabla se muestra la distribución porcentual que representan ciertos segmentos etarios de interés para nuestro análisis.

**Tabla 8: Proyecciones y distribución porcentual del total de habitantes por segmentos etarios**

Segmentos Etarios	2010	2012	2015	2020
<b>Menores de 15 años</b>	3.814.756	3.786.936	3.745.210	3.751.558
	22,32%	21,76%	20,96%	20,23%
<b>Población Joven<sup>8</sup></b>	2.950.659	2.896.468	2.815.182	2.563.272
	17,26%	16,64%	15,76%	13,82%
<b>Población en Edad Productiva<sup>9</sup></b>	11.737.755	11.956.024	12.283.437	12.594.978
	68,66%	68,70%	68,76%	67,90%
<b>Entre 50 y 64 años</b>	2.579.470	2.778.234	3.076.380	3.405.481
	15,09%	15,96%	17,22%	18,36%
<b>Mayores de 60 años</b>	2.213.436	2.383.394	2.638.331	3.207.729
	12,95%	13,70%	14,77%	17,29%
<b>Mayores de 65 años</b>	1.541.759	1.659.670	1.836.538	2.202.559
	9,02%	9,54%	10,28%	11,87%

2025	2030	2035	2040	2045	2050
3.730.721	3.664.029	3.575.494	3.478.988	3.404.772	3.352.520
19,50%	18,71%	17,95%	17,30%	16,86%	16,59%
2.480.166	2.499.745	2.495.729	2.465.603	2.414.142	2.342.386
12,97%	12,76%	12,53%	12,26%	11,95%	11,59%
12.706.535	12.684.969	12.676.996	12.655.741	12.659.342	12.491.123
66,43%	64,76%	63,66%	62,93%	62,69%	61,82%
3.526.500	3.433.715	3.511.757	3.724.695	4.018.289	4.018.507

<sup>8</sup> La población Joven considera a las personas entre 15 y 24 años de edad.

<sup>9</sup> La Población en Edad Productiva o en edad de trabajar se define como las personas que se encuentran entre los 15 y 64 años (límites legales tradicionales).

18,44%	17,53%	17,63%	18,52%	19,90%	19,89%
3.846.562	4.369.620	4.793.693	5.045.512	5.338.645	5.698.093
20,11%	22,31%	24,07%	25,09%	26,44%	28,20%
2.691.502	3.238.123	3.661.759	3.975.493	4.130.936	4.361.136
14,07%	16,53%	18,39%	19,77%	20,46%	21,58%

Fuente: INE.

De la Tabla 7 es posible reforzar lo expuesto en la Tabla 8, ya que se observa como el segmento de población "Menores de 15 años" representa cada vez menos proporción del total de la población total del país, hecho que se repite para la Población Joven y la Población en Edad Productiva. Mientras que los segmentos superiores (personas entre 50 y 64 años, los mayores de 60 años y los mayores de 65 años) aumentan su proporción, llegando incluso el segmento de los mayores de 65 años a más que duplicar su proporción en 40 años.

Otro dato interesante que es posible extraer de esta información, es la relación personas mayores de 65 años/niños menores de 15 años, o como lo denomina la CEPAL "Relación viejos/jóvenes". En el 2010 por cada niño menor de 15 años había 0,4 adultos mayores de 65 años, mientras que las proyecciones para el 2050 estiman que esta cifra se eleve a 1,30 adultos mayores de 65 años por cada niño menor de 15. Esta relación también puede expresarse como un índice, donde se expresa en cantidad de adultos mayores por cada 100 niños, por lo tanto, los valores antes mencionados serían de 40 adultos por cada 100 niños en 2010 y 130 adultos por cada 100 niños en 2050.

Las cifras estimadas por el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE), que es la división de población de la CEPAL, son aún más extremas que las proyectadas por el INE. En la Tabla 9 se muestran la Relación Viejos/Jóvenes y el Índice de Envejecimiento, que es la relación de la población mayor de 60 años dividida por la población menor de 15 años.



**Tabla 9: Relación viejos/jóvenes e índice de envejecimiento correspondientes al período 1950-2100**

<b>AÑOS</b>	<b>Relación viejos/jóvenes (por cien)</b>	<b>Índice de envejecimiento (por cien)</b>
1950	11,6	18,7
1955	11,9	19,1
1960	12,2	18,9
1965	12,2	18,5
1970	12,8	19,4
1975	14,4	21,2
1980	16,9	24,7
1985	18,9	27,4
1990	20,4	30,0
1995	22,2	32,1
2000	26,1	36,8
2005	32,3	46,5
2010	41,5	59,1
2015	51,1	72,9
2020	62,2	90,1
2025	78,1	111,1
2030	98,4	132,0
2035	118,1	153,6
2040	136,9	172,5
2045	150,2	192,2
2050	164,1	212,1
2055	179,8	229,9
2060	196,1	242,4
2065	207,3	252,0
2070	214,4	259,8
2075	218,8	265,0
2080	221,0	267,1
2085	221,0	265,8
2090	219,4	262,2
2095	216,5	257,3
2100	212,4	251,8

Fuente: CELADE.

En la Tabla 9 se observa que ambos índices crecen de manera exponencial, llegando a cifras de adultos mayores que duplican la cantidad de menores de 15 años, en 2065 para la relación viejos/jóvenes y para 2050 en el caso del índice de envejecimiento. Esto sin duda es otro claro signo de una población que envejece.

Es relevante analizar el crecimiento por década de cada segmento etario definido (Ver Tabla 10). Aquí es posible evidenciar de manera más certera lo ya expuesto: Los segmentos de menor edad tienen un crecimiento negativo acelerado con el paso del tiempo, mientras que los segmentos poblacionales de mayor edad aumentan a un ritmo considerablemente alto.

Por otro lado, se observa el decrecimiento de la población en edad productiva, lo que tiene profundas repercusiones a nivel económico, social y empresarial, aspectos que serán abordados en los próximos capítulos de esta tesis.

**Tabla 10: Proyecciones por segmentos etarios y décadas**

<b>Segmentos Etarios</b>	<b>2010-20</b>	<b>2020-30</b>	<b>2030-40</b>	<b>2040-50</b>
<b>Menores de 15 años</b>	-1,66%	-2,33%	-5,05%	-3,64%
<b>Población Joven</b>	-13,13%	-2,48%	-1,37%	-5,00%
<b>Población en Edad Productiva</b>	7,30%	0,71%	-0,23%	-1,30%
<b>Entre 50 y 64 años</b>	32,02%	0,83%	8,47%	7,89%
<b>Mayores de 60 años</b>	44,92%	36,22%	15,47%	12,93%
<b>Mayores de 65 años</b>	42,86%	47,02%	22,77%	9,70%

Fuente: INE.

Todo este cambio produce una nueva estructura demográfica que es descrita por Coomans (1999) como "una tendencia a un triple envejecimiento de la población, debido a que se está generando:

- Un envejecimiento general, producido por el incremento del porcentaje que representan las personas mayores de 65 años en el conjunto de la población.
- Un «envejecimiento del envejecimiento», es decir, una longevidad cada vez mayor de los grupos de población de edad superior a los 65 años.
- Un envejecimiento de la población activa” (Susó Araico, 2006).

Aquí han sido demostrados los puntos primero y tercero, el segundo punto será abordado en el capítulo de Causas.

Todo lo expuesto en este subcapítulo ha servido para evidenciar el fenómeno del envejecimiento de la población chilena y con esto ya es posible extrapolar esta problemática al envejecimiento que la fuerza laboral enfrentará en los próximos años. Es decir, el envejecimiento de la población implica el envejecimiento de la fuerza laboral.

En el siguiente apartado, se caracterizará la fuerza laboral actual y en especial se analizará el caso de los segmentos etarios más adultos, tratando así de evidenciar el fenómeno de una fuerza laboral que envejece y cómo una población envejecida es la causa de ello.

### 1.3. Fuerza Laboral: Composición y características

La Fuerza Laboral se define como la cantidad de recursos humanos que tiene una organización o institución para desarrollar sus actividades productivas. En el caso de un país es la cantidad de habitantes mayores de 15 años que trabajan o están buscando trabajo, es decir, la fuerza de trabajo considera a los ocupados y a los desocupados. Así, podemos definir otro concepto que es la Población Económicamente Activa, que corresponde a todos los habitantes de un país que son mayores de 15 años, es decir incorpora a los habitantes

que están dentro de la fuerza laboral y a los que están fuera de ésta o también denominados inactivos.

Según la Nueva Encuesta Nacional de Empleo realizada por el INE para el último trimestre publicado de Agosto-Septiembre-Octubre, la población económicamente activa corresponde a 13.712.810 personas, de las cuales 8.137.000 están dentro de la fuerza laboral. Es decir, la Tasa de Participación en Chile (Fuerza Laboral/Población económicamente activa) que mide el porcentaje de habitantes que participan en el mercado respecto del universo total de personas que podrían hacerlo es de 59,34%. Según sexo, se puede decir que la población económicamente activa está compuesta en 49,1% por hombres y en un 50,9% por mujeres. Mientras que la tasa de participación por sexo alcanza un 71,4% en los hombres y un 47,7% en las mujeres (INE, 2012).

Por otro lado, la Tasa de Ocupación (Total Ocupados/Población económicamente activa) que es la relación porcentual entre la población ocupada (que tiene un empleo) y el número de personas que componen la población económicamente activa es de 55,48%. Finalmente, la Tasa de Desocupación o desempleo que mide el porcentaje de habitantes pertenecientes a la fuerza laboral y que buscan empleo (Desocupados/Fuerza Laboral) es de 6,50%.

A continuación se analizará la fuerza laboral por rangos etarios, que es lo que más compete a esta tesis.

En la siguiente tabla se observa la composición de la fuerza laboral por rangos etarios.

**Tabla 11: Composición de la fuerza laboral por rangos etarios (en miles de personas)**

Rangos Etarios	Población Económicamente Activa				
	Total	Fuerza Laboral			Inactivos
		Total	Ocupados	Desocupados	
15-24	2.894,05	1.049,15	882,83	166,32	1.844,90
25-34	2.145,05	1.690,42	1.550,78	139,64	454,63
35-49	3.537,20	2.819,16	2.690,29	128,87	718,03
50-54	1.181,03	909,34	868,98	40,37	271,69
55-59	1.000,95	708,67	686,15	22,52	292,29
60-64	840,09	489,24	469,78	19,46	350,85
65-69	729,9	276,37	267,96	8,41	453,53
70 años y más	1.384,54	194,65	191,00	3,65	1.189,89
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>13.712,81</b>	<b>8.137,00</b>	<b>7.607,77</b>	<b>529,23</b>	<b>5.575,80</b>

Fuente: Nueva Encuesta Nacional de Empleo, INE.

Rangos Etarios	Tasa de Desocupación	Tasa de Participación	Tasa de Ocupación	Participación en el total de la Fuerza Laboral
15-24	15,85%	36,25%	30,50%	12,89%
25-34	8,26%	78,81%	72,30%	20,77%
35-49	4,57%	79,70%	76,06%	34,65%
50-54	4,44%	77,00%	73,58%	11,18%
55-59	3,18%	70,80%	68,55%	8,71%
60-64	3,98%	58,24%	55,92%	6,01%
65-69	3,04%	37,86%	36,71%	3,40%
70 años y más	1,88%	14,06%	13,79%	2,39%
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>6,50%</b>	<b>59,34%</b>	<b>55,48%</b>	<b>100,00%</b>

De la Tabla 11 se puede extraer que la población que mayormente compone la fuerza laboral son las personas de entre 25 y 49 años, pues representan el 55,42% de la fuerza laboral, mientras que los dos tramos mayores representan bajos porcentajes de la fuerza laboral (3,4% y 2,39% respectivamente, que son porcentajes bastante similares a la proporción que representan estos rangos etarios respecto del total de la población).

La tasa de desocupación o desempleo disminuye mientras mayor es el rango etario, llegando a niveles bajísimos para los últimos dos rangos. Sin embargo, es necesario decir que las bajas tasas de desempleo para las personas mayores de 65 años pueden deberse a su poca participación en el mercado laboral, pues la mayoría de ellos se encuentran inactivos. Esto se muestra en la tasa de participación, donde los rangos más adultos tienen niveles bastante más bajos (37,86% y 14,06% para los últimos dos rangos respectivamente) en comparación a los rangos etarios intermedios que tienen niveles sobre el 70%. Es decir, las pocas personas correspondientes a ese rango etario que están en el mercado laboral tienen trabajo o encuentran muy rápido uno porque son pocos.

Otro hecho que se puede destacar es que para el rango etario de entre 60 y 64 años la tasa de participación es sólo del 58,24%, cuando podría ser superior. Si bien se podría argumentar que afecta el hecho de que las mujeres pueden jubilarse desde los 60 años, haciendo que esta cifra sea menor, el sistema actual está diseñado para que las mujeres se pensionen al igual que los hombres a los 65 años de edad<sup>10</sup>, por lo tanto, este rango etario debiera tener una tasa de participación similar a los de los rangos intermedios, es decir, cercana al 72%.

Respecto de la tasa de ocupación, se puede decir que tiene una estructura bastante similar a la de la tasa de participación.

En la tabla que sigue se mostrará la composición de la fuerza laboral, pero ahora agrupados por los segmentos etarios que se han definido anteriormente.

---

<sup>10</sup> Esto dado que es hasta esa edad que se extiende el beneficio de seguro de invalidez y sobrevivencia, los beneficios tributarios del APV y el Ahorro Previsional Voluntario Colectivo (APVC). Además a esa edad es que se entrega el bono por hijo nacido vivo.

**Tabla 12: Composición de la fuerza laboral por segmentos etarios (en miles de personas)**

Segmentos Etarios	Población Económicamente Activa				
	Total	Fuerza Laboral			Inactivos
		Total	Ocupados	Desocupados	
<b>Población Joven</b>	2.894,05	1.049,15	882,83	166,32	1.844,90
<b>P.E.P.<sup>11</sup></b>	11.598,37	7.665,98	7.148,81	517,17	3.932,38
<b>Entre 50 y 64 años</b>	3.022,07	2.107,25	2.024,91	82,34	914,82
<b>Mayores de 60 años</b>	2.954,53	960,26	928,74	31,52	1.994,27
<b>Mayores de 65 años</b>	2.114,44	471,02	458,96	12,06	1.643,42

Fuente: Nueva Encuesta Nacional de Empleo, INE.

Segmentos Etarios	Tasa de Desocupación	Tasa de Participación	Tasa de Ocupación	Participación en el total de la Fuerza Laboral
<b>Población Joven</b>	15,85%	36,25%	30,50%	12,89%
<b>P.E.P.</b>	6,75%	66,10%	61,64%	94,21%
<b>Entre 50 y 64 años</b>	3,91%	69,73%	67,00%	25,90%
<b>Mayores de 60 años</b>	3,28%	32,50%	31,43%	11,80%
<b>Mayores de 65 años</b>	2,56%	22,28%	21,71%	5,79%

Se observa que la tasa de desocupación para la población en edad productiva es de 6,75%, cifra bastante similar a la del total de la población. Para los dos últimos segmentos, que representan lo que se ha definido como población adulta mayor, la tasa de desempleo es bastante reducida, posiblemente debido a la causa que ya se mencionó. Respecto de la tasa de participación, es interesante ver que la para la Población en edad Productiva la cifra sólo alcanza el 66,10%, mientras que para los segmentos de adultos mayores las tasas son de 32,50% y 22,28% respectivamente. Estas tasas son bastante alentadoras para el contexto demográfico que se apronta, pues casi un cuarto de la población adulta mayor está dentro de la fuerza laboral, es decir, son personas que siguen siendo un aporte productivo para la sociedad desde un punto de vista estrictamente económico.

<sup>11</sup> Población en Edad Productiva

La tasa de ocupación mantiene niveles bastante similares a la de la tasa de participación.

Respecto de la participación que tiene cada segmento en el total de la fuerza laboral, se puede decir que naturalmente el segmento de la población en edad productiva representa la mayor parte del total y que se complementa con el segmento de los mayores de 65 años que corresponden al 5,79%, lo que no es poco considerando que 65 años es la edad de jubilación en Chile.

Ahora es de relevancia analizar lo que hemos definido como la población Adulta Mayor en Edad Productiva, es decir, las personas de entre 50 y 64 años que podrían ser objetos de algún tipo de discriminación dentro del mercado laboral debido a su edad. Se observa que su tasa de desocupación es baja, incluso bajo el promedio, y que su tasa de participación y su tasa de ocupación están sobre el promedio.

Lo que se expuso en este capítulo fue la evidencia de la situación del envejecimiento de la población chilena y su fuerza laboral, tratando de establecer el vínculo entre estos dos fenómenos y dejando planteado así las variadas y profundas consecuencias que esto tiene para la sociedad de un país.



## 2. Causas

En este capítulo se verán los factores explicativos del fenómeno del envejecimiento de la población chilena y por lo tanto de su fuerza laboral. En general, podemos definir en tres estos factores: Aumento de la esperanza de vida, ralentización del crecimiento natural de la población e incremento de la edad promedio de la población (Suso Araico, 2006).

### 2.1. Aumento de la esperanza de vida

El primer factor explicativo es la esperanza de vida al nacer que según el INE (2009) se define como el número medio de años que se espera que viva un recién nacido para un período determinado, según las condiciones de mortalidad estimadas para dicho período.

El continuo aumento en la esperanza de vida para los chilenos ha sido logrado en gran medida debido a los progresos alcanzados en salud y calidad de vida de la población. Gustavo Villalón, jefe del subdepartamento de Estadísticas Demográficas del INE, corrobora esto mencionando que “el espectacular avance que ha registrado la esperanza de vida de nuestro país se debe a las mejoras económicas, sociales y en medicina que ha experimentado nuestra sociedad, lo que ha contribuido al descenso, por ejemplo, del riesgo de enfermedades infectocontagiosas, de la mortalidad infantil y de la mortalidad general” (La Tercera, 2010). “Temas que hace 50 años no eran bien controlados y que en 1910 no tenían solución, hacía que tanto hombres como mujeres vivieran sólo 26 años en promedio” (La Tercera, 2010), en cambio hoy Chile tiene altos índices de cobertura de servicios básicos (95% para el agua potable y 91% para el alcantarillado<sup>12</sup>), acceso a la salud pública y/o privada (casi del 100%) y las enfermedades o pandemias que a principios del siglo pasado diezaban la población se

---

<sup>12</sup> UNICEF, 2006.

encuentran erradicadas, haciendo así que la esperanza de vida de la población aumente a una cifra altísima, proyectando que se eleve aún más hasta alcanzar los 82 años en 2050.

En la siguiente tabla se muestran las cifras de mortalidad infantil<sup>13</sup>, mortalidad bruta y esperanza de vida al nacer para el período 1950-2050.

**Tabla 13: Tasas de mortalidad, mortalidad infantil y esperanza de vida por quinquenios para el período 1950-2050**

	Tasa de mortalidad Infantil (por mil)	Tasa Bruta de Mortalidad (por mil)	Esperanza de Vida
<b>1950-1955</b>	120,30	13,58	54,80
<b>1955-1960</b>	118,30	13,30	56,20
<b>1960-1965</b>	109,00	12,22	58,05
<b>1965-1970</b>	89,20	10,33	60,64
<b>1970-1975</b>	68,60	8,83	63,57
<b>1975-1980</b>	45,20	7,37	67,19
<b>1980-1985</b>	23,70	6,37	70,70
<b>1985-1990</b>	18,40	5,90	72,68
<b>1990-1995</b>	14,10	5,54	74,34
<b>1995-2000</b>	11,50	5,38	75,71
<b>2000-2005</b>	8,00	5,15	77,74
<b>2005-2010</b>	7,20	5,52	78,45
<b>2010-2015</b>	6,50	5,91	79,10
<b>2015-2020</b>	5,90	6,36	79,68
<b>2020-2025</b>	5,40	6,97	80,21
<b>2025-2030</b>	4,90	7,66	80,69
<b>2030-2035</b>	4,60	8,46	81,11
<b>2035-2040</b>	4,40	9,41	81,49
<b>2040-2045</b>	4,20	10,31	81,84
<b>2045-2050</b>	4,00	10,88	82,14

Fuente: INE.

<sup>13</sup> Definiciones de estos conceptos en Anexo 1.

De esto se corrobora lo expuesto, tanto la mortalidad infantil como la tasa bruta de mortalidad han disminuido considerablemente en las últimas décadas y, por lo tanto, la esperanza de vida ha aumentado hasta los 79 años de edad para el presente período, 76,12 para los hombres y 82,2 años para las mujeres (INE, 2012). Es decir, la población adulta mayor es más longeva que hace 50 años, cuando la esperanza de vida era 22 años menos que hoy.

Pero ¿cómo se encuentra Chile respecto de este indicador demográfico en comparación con sus vecinos? hacia finales de 1950 Chile tenía una esperanza de vida de 56 años, 11 años menos que los uruguayos y 8 menos que los argentinos, sin embargo, 50 años después la situación ha cambiado. La Tabla 14 muestra la esperanza de vida al nacer para Sudamérica, donde se puede extraer que hoy Chile es el país de mayor esperanza de vida entre sus vecinos, sobrepasando en 4 años el promedio de la región, escenario que se mantendría hasta 2050 según los datos del Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) cuando la población chilena viva en promedio dos años y medio más que sus vecinos (La Tercera, 2010).

**Tabla 14: Esperanza de vida para Sudamérica por quinquenios**

PAÍS	1955-1960	2005-2010	2045-2050
Argentina	64,4	75,3	80,8
Bolivia	41,9	65,6	76,5
Brasil	53,4	72,4	79,4
Chile	<b>56,2</b>	<b>78,5</b>	<b>82,1</b>
Colombia	55,1	72,8	79,0
Ecuador	51,4	75,0	80,0
Paraguay	63,2	71,8	77,3
Perú	46,3	73,1	79,1
Uruguay	67,2	76,2	81,5
Venezuela	58,1	73,8	79,5

Fuente: Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE).

Sin duda el aumento de la esperanza de vida es un logro para un país, pero también esta mayor longevidad de los habitantes implica grandes desafíos para la sociedad: ¿Qué hacer con personas que viven cada vez más?, ¿Están los sistemas sociales (Estado, familias, organizaciones) preparados para enfrentar esta realidad?

## 2.2. Ralentización del crecimiento natural de la población

La segunda causa se refiere a la ralentización del crecimiento natural de la población. La Tasa de Crecimiento Natural o vegetativo se define como “el ritmo de incremento de la población total en un período determinado, debido exclusivamente a las variaciones del saldo neto que se obtiene de la diferencia entre los nacimientos y las defunciones<sup>14</sup>” (INE, 2009). Entonces dada esta definición, la ralentización del crecimiento de la población se debe a que tanto la tasa de natalidad como la de mortalidad están disminuyendo. En la Tabla 15 se muestran los datos de las tasas de mortalidad, natalidad, crecimiento y fecundidad.

**Tabla 15: Indicadores demográficos estimados por quinquenio para el período 1950-2050**

Período	Tasa Bruta de Mortalidad (por mil)	Tasa de Bruta de Natalidad (por mil)	Tasa de Crecimiento Natural (por mil)	Tasa Global de Fecundidad
1950-1955	13,58	36,10	22,52	4,95
1955-1960	13,30	38,85	25,55	5,49
1960-1965	12,22	37,68	25,46	5,44
1965-1970	10,33	31,34	21,00	4,44
1970-1975	8,83	27,33	18,51	3,63
1975-1980	7,37	22,96	15,59	2,80
1980-1985	6,37	23,35	16,98	2,67
1985-1990	5,90	23,57	17,67	2,65

<sup>14</sup> Habitualmente se calcula restando a la tasa bruta de natalidad, la bruta de mortalidad, diferencia que se expresa por cada 1000 habitantes (INE, 2009).

<b>1990-1995</b>	5,54	21,86	16,33	2,55
<b>1995-2000</b>	5,38	18,03	12,65	2,21
<b>2000-2005</b>	5,15	15,75	10,60	2,00
<b>2005-2010</b>	5,52	15,07	9,55	1,94
<b>2010-2015</b>	5,91	14,51	8,59	1,89
<b>2015-2020</b>	6,36	13,76	7,40	1,85
<b>2020-2025</b>	6,97	13,12	6,15	1,85
<b>2025-2030</b>	7,66	12,39	4,74	1,85
<b>2030-2035</b>	8,46	11,77	3,31	1,85
<b>2035-2040</b>	9,41	11,37	1,96	1,85
<b>2040-2045</b>	10,31	11,15	0,84	1,85
<b>2045-2050</b>	10,88	10,98	0,10	1,85

Fuente: INE.

Como se ratifica en la tabla, desde 1965 que la tasa de crecimiento natural de la población emprendió un decrecimiento constante que se proyecta llegue hasta un 0,10 en el período 2045-2050 y como ya se mencionó, esto se explica debido al decrecimiento de las tasas brutas de mortalidad y nacimiento (Ver Tabla 15). En la Tabla 16 se muestra el crecimiento anual promedio por década para el período 1950-2050.

**Tabla 16: Crecimiento anual promedio por década para el período 1950-2050**

<b>Año</b>	<b>Promedio del Crecimiento Anual</b>
<b>1950-1959</b>	2,31%
<b>1960-1969</b>	2,31%
<b>1970-1979</b>	1,62%
<b>1980-1989</b>	1,64%
<b>1990-1999</b>	1,60%
<b>2000-2009</b>	1,08%
<b>2010-2019</b>	0,84%
<b>2020-2029</b>	0,57%
<b>2030-2039</b>	0,29%
<b>2040-2050</b>	0,06%

Fuente: INE.

Se observa entonces que en la década del 50 el país crecía a una tasa promedio del 2,31%, mientras que hoy lo hace a una tasa del 0,84% y hacia 2050 lo hará a una tasa promedio del 0,06%, cifra muy cercana a la que hoy tiene la población europea de 0,04%. Es decir, en un siglo Chile bajó su crecimiento poblacional en más de dos puntos porcentuales.

La siguiente tabla muestra el promedio de crecimiento anual para algunos períodos definidos.

**Tabla 17: Crecimiento anual promedio para períodos definidos**

<b>Promedio 1950-2050</b>	1,21%
<b>Promedio 2000-2012</b>	1,05%
<b>Promedio 2003-2012</b>	1,01%

Fuente: INE.

Se observa que el crecimiento anual promedio estimado para el siglo 1950-2050 es de 1,21%, mientras que para la última década es de sólo 1,01%.

Ahora es interesante analizar otra variable de relevancia en la explicación de por qué la tasa de natalidad, y por lo tanto la tasa de crecimiento natural de la población, están disminuyendo tan rápidamente, ésta es la Tasa Global de Fecundidad. La tasa global de fecundidad es el número medio de hijos que aportaría cada mujer al final de su período fértil (INE 2009). En la tabla 15 se muestra esta variable para el período 1950-2050, donde se observa claramente que esta tasa ha disminuido considerablemente, si en 1955 las mujeres tenían más de 5 hijos, hoy a 2012 esta cifra se ha reducido a menos de 2, manteniéndose en 1,85 hijos por mujer hasta el 2050. Por lo tanto, según esta cifra, Chile está por debajo de la tasa natural de reemplazo o sustitución generacional de una población (alrededor de 2,1 hijos por mujer), es decir, a este nivel de fecundidad la población no alcanza a renovarse o mantenerse. Lo que claramente lleva a un decrecimiento en el tamaño de la población y a que la edad media aumente.

La disminución en el crecimiento de la población es uno de los más importantes y claros antecedentes de que una población está envejeciendo, y para el caso de Chile las proyecciones indican que este fenómeno se acentuará en el futuro, con todos los desafíos y consecuencias que esto implica.

### 2.3. Incremento de la edad promedio de la población

Finalmente, el último factor explicativo del fenómeno del envejecimiento de la población y de su fuerza laboral es el aumento de la edad media de la población. El incremento de esta variable muestra el progresivo envejecimiento que está experimentando la población chilena como consecuencia de unas bajas tasas de natalidad y mortalidad y de una alta esperanza de vida (Diputación Provincial de Alicante, 2012), por lo tanto, se puede decir que los tres factores explicativos que se han mencionado están fuertemente relacionados unos con otros y se potencian entre sí para generar el fenómeno del envejecimiento poblacional.

En la Tabla 18 se muestra el aumento de la edad promedio para el período 1990-2020.

**Tabla 18: Edad promedio de la población para el período 1990-2020**

<b>AÑO</b>	<b>Edad Promedio en años</b>	<b>Crecimiento en %</b>	<b>Aumento Anual en Años</b>	<b>Aumento anual en Meses</b>
1990	28,20			
1991	28,39	0,68%	0,19	2,30
1992	28,57	0,65%	0,19	2,22
1993	28,75	0,63%	0,18	2,14
1994	28,92	0,60%	0,17	2,07
1995	29,09	0,58%	0,17	2,00
1996	29,38	0,98%	0,29	3,42
1997	29,65	0,94%	0,28	3,33
1998	29,92	0,91%	0,27	3,24
1999	30,19	0,88%	0,26	3,15
2000	30,44	0,85%	0,26	3,07
2001	30,78	1,09%	0,33	4,00
2002	31,10	1,06%	0,33	3,91
2003	31,42	1,02%	0,32	3,82
2004	31,73	0,99%	0,31	3,74
2005	32,04	0,96%	0,30	3,66
2006	32,35	0,99%	0,32	3,79
2007	32,66	0,96%	0,31	3,71
2008	32,96	0,93%	0,30	3,64
2009	33,26	0,90%	0,30	3,57
2010	33,55	0,88%	0,29	3,50
2011	33,85	0,88%	0,30	3,56
2012	34,14	0,86%	0,29	3,49
2013	34,43	0,84%	0,29	3,43
2014	34,71	0,82%	0,28	3,37
2015	34,98	0,80%	0,28	3,31
2016	35,27	0,82%	0,29	3,45
2017	35,56	0,80%	0,28	3,40
2018	35,83	0,79%	0,28	3,35
2019	36,11	0,77%	0,27	3,30
2020	36,38	0,75%	0,27	3,25

Fuente: INE.



En esta tabla se ve cómo en 1990 la edad promedio de la población de Chile era de 28 años, a 2012 es 34 y en 2020 se proyecta que sea superior a los 36 años. Es decir, en 22 años la edad promedio aumentó 6 años, con un incremento promedio en cada año de 0,85% lo que en años equivale a un aumento de 0,27 años por año y a 3,24 meses por año. Si bien aún estamos lejos de las cifras europeas -aumento de la edad promedio a una razón de 4 meses por año y una edad media de 41,1 años para el 2010 (Susó Araico, 2006)-, todo indica que pronto podríamos enfrentar una realidad tan extrema como la que experimentan hoy ellos.

Un aumento de la edad media de la población implica directamente un aumento de la edad promedio de la población económicamente activa y por lo tanto, de la edad de la fuerza laboral. Esto por supuesto trae importantes consecuencias para las organizaciones, pues ellas deben ser capaces de gestionar esa fuerza laboral de mayor edad, que a su vez plantea ventajas, desventajas y desafíos.

En resumen, todas estas cifras expuestas revelan que el país no está siendo capaz de hacer crecer su número de habitantes a una tasa que le permita mantener un tamaño y composición poblacional adecuada. Chile hoy crece económicamente a tasas cercanas al 5% y las proyecciones para el próximo año mantienen esa cifra, por lo tanto, para mantener ese nivel es necesario tener una fuerza laboral apropiada en tamaño y composición. El desempleo está en cifras bajísimas<sup>15</sup> y se ha constatado en algunos sectores de la economía, como la industria de la construcción, cierta escasez laboral que en algunos casos se ha tenido que ver suplida por empleados extranjeros. Esto es signo de que debe hacerse algo al respecto tanto a nivel estatal (políticas demográficas) como a nivel de organizaciones (cambios o

---

<sup>15</sup> El Banco Central hace algunos años publicó un estudio en el que “calculó la tasa natural de desempleo de la economía chilena entre un 6,5% y 9%” (ECRGROUP, 2012). Por lo tanto, si para el último trimestre la tasa es del 6,57%, significa que el país está en una situación de pleno empleo, con todo lo que ello significa.

adaptaciones en la gestión de personas): mejorar la participación femenina en el mercado laboral es una buena opción, pero para eso debe avanzarse a una situación donde ellas tengan mayores garantías respecto de la maternidad y cuidado de sus hijos.

Ahora que ya se han revisado los factores explicativos del envejecimiento poblacional y sus proyecciones para el futuro, se pasará a revisar en el próximo capítulo las principales consecuencias de este fenómeno demográfico: sus efectos tanto generales a nivel social y económico, como los que más importan a esta tesis, los efectos en las organizaciones y en la fuerza laboral.

### **3. Consecuencias**

Habiendo revisado la evidencia del fenómeno del envejecimiento demográfico y sus causas, se pasa en este capítulo a describir y analizar sus consecuencias, tanto a nivel socioeconómico como a nivel organizacional-empresarial.

Para organizar el análisis dividiremos este apartado en dos: consecuencias a nivel socioeconómico y consecuencias a nivel empresarial/organizacional.

#### 3.1. Consecuencias a nivel socioeconómico

Como se expuso en el capítulo 2, el envejecimiento de la población implica de manera directa un envejecimiento de la fuerza laboral y una disminución de la misma. Por un lado, una fuerza laboral más adulta significa empleados con mayor experiencia, pero a la vez son empleados que pueden estar más desactualizados, más aversos al cambio y menos capaces en ciertos aspectos (física e intelectualmente por ejemplo) y por el otro, una disminución de la fuerza laboral implicará escasez de mano de obra. Por lo tanto, las principales consecuencias a nivel socioeconómico son la incapacidad que tendrá la economía nacional para mantener su desarrollo y crecimiento económico, es decir, un país que no tiene una fuerza laboral suficiente en cantidad y adecuada en composición y competencias, es imposible que pueda preservar y aumentar su progreso.

Por lo tanto, el país necesita crear estrategias que aborden y prevengan las consecuencias que implica este fenómeno. Algunas estrategias son por ejemplo: (1) extender o eliminar la edad legal de jubilación, (2) establecer leyes y políticas que no permitan la discriminación etaria como práctica dentro de las organizaciones a la hora de tomar decisiones de gestión de recursos humanos como la selección, formación, promoción y desvinculación, entre otras estrategias que serán abordadas más adelante en esta tesis.

Otra consecuencia de importancia es el efecto sobre los sistemas de pensiones. Tras la reforma en el sistema de pensiones, Chile pasó de un sistema de reparto a uno de capitalización individual, el que consiste en que los empleados deben construir su propia pensión en base a los aportes obligatorios que se les descuentan mes a mes de sus sueldos (o que en el caso de los empleados independientes ellos mismos deben pagar) y que pueden complementar con Aportes Previsionales Voluntarios para poder optar a una mayor pensión o a una jubilación anticipada. Estos aportes son administrados por las AFPs, quienes los invierten en distintos fondos de pensión de acuerdo a las necesidades o decisiones de los cotizantes.

Las principales consecuencias relacionadas al sistema de pensiones son:

- Dado que el Estado de Chile es el responsable de solventar las pensiones mínimas y asistenciales, el gasto fiscal aumentará debido al crecimiento de la población que recibe estos beneficios (personas mayores de 60 años que en su vida laboral no lograron constituir una pensión mínima por sí mismos). Sin embargo, esto tiene una solución: el aumento del gasto fiscal podría verse menos impactado por el aumento de la población adulta mayor “si se reducen los porcentajes de pobreza entre los adultos mayores, y si mejoran, de aquí en adelante, los ingresos laborales y la continuidad de las cotizaciones de las personas activas, ya que ello reduciría, al menos en términos relativos, la población objeto de los beneficios antes mencionados” (OIT, 2006).

De este modo, se da cuenta de la importancia de “visualizar las pensiones y demás rubros del gasto social en términos dinámicos, ya que los niños y adultos jóvenes de hoy serán los pensionados de las próximas décadas. Mirado así, se ve claramente que la suficiencia y sostenibilidad financiera del sistema de pensiones depende del volumen y calidad de la inversión en educación, salud, empleo y productividad en las generaciones jóvenes de hoy y siguientes” (OIT, 2006). Por lo tanto,

si el Estado invierte en las nuevas generaciones hoy, no tendrá que mantenerlo en el futuro con pensiones, porque ellos serán capaces de hacerlo por sí mismos. Entonces mejor educación, salud y empleos hoy, implican menos gastos en pensiones y subsidios en el futuro. Naturalmente, estas reformas implican mejores y más efectivas políticas públicas, asunto que no será abordado en esta tesis.

- “Si bien la solvencia financiera del nuevo sistema de pensiones no depende directamente de la estructura por edades de la población, está claro que el sistema no es impermeable a los efectos del envejecimiento o a la evolución demográfica en general” (OIT, 2006). El sistema se vería afectado “Por una parte, debido a que las variaciones en el tamaño de la población de ciertas edades afectan la velocidad de la acumulación y la liquidación de los activos de los fondos de pensiones<sup>16</sup>... Durante las próximas décadas, la dinámica demográfica afectará los flujos de acumulación y desacumulación de fondos, más allá de la natural e inexorable tendencia hacia la maduración del sistema producida por el solo transcurso del tiempo. No obstante, este efecto demográfico no debería impactar muy sustancialmente al stock de los fondos de pensiones, el que evoluciona de forma más gradual y estable que las oscilaciones de los flujos” (OIT, 2006).
- El otro lado por el que el sistema de capitalización se vería afectado es debido a los constantes aumentos en la esperanza de vida de la

---

<sup>16</sup> Explicación de este punto: “Considérese el número de personas en edades de entrada a la jubilación y que por tanto pasan de la fase de acumulación a la de desacumulación de sus fondos de pensiones, digamos aquellos entre 55 y 69 años de edad. En 2005 había 1.7 millones personas en esas edades, las que se incrementarán a casi 3 millones en 2020, y llegarán a cifras de 3.3 millones en 2035 y 3.9 millones en 2050, poniendo presión sobre la liquidación de fondos para adquirir rentas vitalicias o para comenzar a consumir el capital acumulado bajo el retiro programado. Al mismo tiempo, el grupo de personas en las principales edades de acumulación de fondos, digamos aquellos entre 20 y 54 años de edad, variará muy poco entre 2020 y 2035, e incluso experimentará posteriormente una cierta reducción, de unas 600 mil personas, desde 9.2 millones en 2035 a 8.6 millones en 2050” (OIT, 2006). Por lo tanto, no habrá un equilibrio entre los aportes de las personas activas y los retiros de las personas que están jubiladas.

población, la que se espera siga mejorando. Esto afecta al valor de las pensiones del sistema de capitalización individual, y lo afecta dependiendo “de la edad de jubilación y de la forma en que se instituye el uso de las tablas de vida<sup>17</sup> para adquirir una renta vitalicia con las compañías aseguradoras, o para contratar un plan de retiro programado con una AFP” (OIT, 2006). Las continuas mejoras de la esperanza de vida hacen que las personas subestimen sus expectativas de vida, haciendo por lo tanto que coticen menos continua e intensamente durante su vida laboral y/o a jubilarse anticipadamente (OIT, 2006) debido a que creen que los fondos que tienen les alcanzarán para los años que les quedan de vida.

Por lo tanto, según los estudios que existen hoy, el sistema de pensión no ve amenazada su sostenibilidad en el futuro, sin embargo, es importante que se incorpore el efecto que igualmente tiene sobre él el cambio demográfico.

Finalmente, existe una consecuencia a nivel social, que se refiere a cómo el país y la sociedad no están preparadas para enfrentar este cambio demográfico. No está preparada desde el punto de vista de infraestructura, de salud, asistencia, familiar, cultural ni recreacional. Basta con mirar a nuestro alrededor para darse cuenta que la infraestructura urbana está lejos de ser amigable con los adultos mayores: calles y veredas en mal estado, accesos poco adecuados (a estaciones de metro, servicios públicos, etc.), infraestructura de transporte público deficientes, entre otros.

El hecho de una población que vive cada vez más, plantea enormes desafíos desde el punto de vista sanitario y asistencial: las personas adultas mayores tienen necesidades y cuidados especiales, de hecho muchos de ellos se vuelven dependientes en sus últimos años de vida, por eso es que los

---

<sup>17</sup> Las tablas de vida son las estadísticas y proyecciones de esperanza de vida para la población y pueden establecerse diferenciadas por sexo.

sistemas de salud y asistencia cobran tanta importancia. Los servicios de salud chilenos son en general deficientes, de hecho no se encuentran hoy capacitados para atender de manera adecuada a la población, por lo que con menor razón se encuentran habilitados para asistir a una población envejecida. En este sentido el sistema de salud público tiene enormes desafíos en cuanto a aumentar la cobertura y calidad de sus servicios. Por el otro lado, Chile no cuenta con un sistema asistencial para los adultos mayores, son pocos en cantidad<sup>18</sup> y de los que existen, la mayoría son hogares de carácter privado que cuentan con poca fiscalización, por lo que su calidad no es siempre detectable. Así es como en los últimos meses han surgido iniciativas que buscan aumentar la fiscalización de estos recintos, evaluándolos y estableciendo un ranking con puntuaciones, para que las familias cuenten con la información adecuada a la hora de elegir donde vivirán sus parientes.

Relacionado con esto, está el hecho de cómo las familias no se encuentran preparadas (ni anímica, ni técnica ni económicamente hablando) para enfrentar el cuidado de un adulto mayor, sobre todo cuando éste pasa a un estado de dependencia, por eso muchas de ellas optan (cuando tienen los ingresos suficientes) por llevar a sus abuelos a hogares de adultos mayores. El problema es que no existen suficientes hogares y la mayoría de las familias no tienen los ingresos para llevar sus adultos mayores a un hogar. La Directora Social de la Fundación Hogar de Cristo, Verónica Monroy expresa “Las residencias no van a resolver el problema de la vejez en Chile. Es ilusorio pensar que todos nuestros adultos mayores van a ir a residencia” (Diario La Segunda, 2012). Respaldando esto Hugo Lavados, Decano de la Facultad Economía y Negocios de la Universidad San Sebastián comenta: “Casi el 50% del gasto en salud de una persona se hace en el último año de

---

<sup>18</sup> “Hay gente mayor que muere esperando un cupo para un hogar. Entre un 8 y un 10% de las entrevistas que debíamos realizar a la gente en lista de espera no pudo realizarse porque el postulante falleció”, sostuvo Jaime Rivera, Gerente de ACNexo (Diario La Segunda, 2012).

vida y el costo de atención es de 10 mil dólares al año, por lo tanto el costo adicional a las pensiones que hoy se pagan y al gasto en salud que hoy existe para cubrir las necesidades de los adultos mayores que viven en residencias permanentes es de 600 millones de dólares al año. Hoy se atiende sólo al 10% de los que realmente necesitan” (Diario La Segunda, 2012). Lavados continúa refiriéndose ahora a las consecuencias económicas que implican este cambio demográfico en el país: “no podemos copiar lo que han hecho países desarrollados porque a nosotros nos llegó este problema antes de conseguir un nivel de ingreso más alto” (Diario La Segunda, 2012). Por lo tanto, las políticas para enfrentar este problema deben tomar otro camino. Uno de ellas es la señalada por Rosa Kornfeld, Directora Nacional del Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) “Este gobierno está preocupado de dejar instalada una política pública respecto al tema y quiere trabajar con el objetivo de generar adultos mayores autovalentes, la idea es avanzar a una menor dependencia, una mayor autonomía” (Diario La Segunda, 2012). Para lograr esto es necesario crear una cultura respecto al tema de la vejez y el envejecimiento poblacional, pues la sociedad chilena tiene una visión bastante negativa, de poco respeto y estereotipada acerca de los adultos mayores. Por eso es indispensable avanzar hacia una cultura de mayor respeto hacia este segmento etario, donde se les incluya más activamente dentro de la sociedad como personas que pueden aportar a los distintos ámbitos de ésta. Asimismo, es necesario combatir los actuales estereotipos que existen hacia este segmento etario: aunque el estado y características de los adultos mayores son muy heterogéneos, hoy la mayor cantidad de ellos se encuentran activos a la edad de su jubilación, pudiendo ser aún un aporte a la sociedad, ya sea a través de una actividad económica-productiva o a través de alguna actividad de carácter recreativa, voluntaria o familiar.

Es necesario, además, que la población sea educada respecto a esta etapa de la vida, para que así las personas puedan prepararse (llevando una vida



más sana por ejemplo) para ser más independientes cuando lleguen a esta etapa y/o para asistir a familiares o amigos que alcancen este segmento etario.

Finalmente, la sociedad no tiene los espacios necesarios que permitan que los adultos mayores puedan seguir desarrollándose tanto profesional como personalmente, por lo tanto, una vez que se jubilan en general están destinados a permanecer en sus casas y realizar labores de tipo doméstica y/o familiares.

Actualmente no son muchos los espacios donde los adultos mayores pueden recrearse o aportar, aunque en los últimos años los municipios de distintas partes del país han creado departamentos y programas de Adulto Mayor<sup>19</sup>, ya que se han hecho conscientes de la importante proporción que ocupan en la población de sus comunas. Así, estos departamentos crean programas y talleres de adultos mayores en distintos ámbitos: deportivos, artísticos, tecnológicos e incluso algunos talleres que permiten que los adultos mayores sean voluntarios y asesores. De este modo, aumentan la participación de este segmento etario, bajo la premisa que abuelos más activos son personas que viven más y tienen una mejor vejez, por lo tanto son más autovalentes y necesitan de menos cuidados (con toda la disminución en costos que esto significa). Asimismo, pueden aprender y aportar a su comunidad.

En este sentido el SENAMA ha sido fundamental, pues ha ayudado en la creación de distintos programas que mejoran la imagen del segmento de los adultos mayores y la participación de éstos en sus comunidades. Por ejemplo, uno de los programas gestionados por esta institución es el de "Asesores Senior", en el que los adultos mayores ayudan a niños que tienen bajo rendimiento escolar. El programa ha tenido gran éxito, pues más del

---

<sup>19</sup> Esta aseveración se basa en la visita a las páginas web de distintos municipios

70% de los niños que han participado en él, han aumentado sus calificaciones. Durante el año 2012 se realizó la octava versión del programa.

Así, vemos que las consecuencias a nivel socioeconómico son profundas para el progreso futuro de Chile y para su desarrollo como sociedad. Una población que envejece necesita adoptar una cultura en donde los adultos mayores sean valorados y aprovechados como un recurso valioso para el desarrollo y crecimiento del país.

A continuación se revisarán las consecuencias a nivel empresarial, que se pueden desprender de las consecuencias socioeconómicas ya expuestas, pero ahora se ahondará en ellas de una manera más directa.

### 3.2. Consecuencias a nivel organizacional-empresarial

Si bien en el apartado anterior ya nos referimos al efecto de una disminución de la fuerza laboral, aquí el objetivo es referirse de manera más directa a las consecuencias que esto trae para las organizaciones (aunque obviamente los efectos para las organizaciones son replicables a la sociedad y al país en general).

La Disminución de la fuerza laboral plantea un evidente riesgo de capacidad, pues las empresas no tendrán los recursos humanos suficientes para satisfacer sus niveles de producción y/o demanda. Por eso es necesario que las empresas hagan una planificación estratégica de sus recursos humanos, estableciendo programas y políticas que se adelanten a este problema.

Aunque parezca paradójico, muchas empresas han visto en la disminución de su base de empleados una forma de reducir sus costos y de volverse más descentralizadas y adaptables al entorno cambiante, sin embargo, no han considerado que en el futuro podrían enfrentar una severa escasez de mano

de obra (Strack et al., 2008), por lo tanto, esta estrategia de eficiencia operacional hoy, podría significarles grandes problemas en el futuro.

Otra consecuencia es que las compañías tendrán una fuerza laboral envejecida o más adulta, por lo tanto, enfrentarán lo que se llama un riesgo de productividad (Strack et al., 2008). El riesgo de productividad ocurre cuando los trabajadores debido a las limitaciones de la edad no pueden cumplir a cabalidad con sus deberes, se encuentran desactualizados respecto de nuevas tecnologías o formas de trabajo, tienen menor motivación debido a su pronta jubilación y por lo tanto disminuyen su desempeño o cuando aumenta el ausentismo debido a problemas de salud.

Por lo tanto, en este sentido las organizaciones enfrentan un desafío en el ámbito de la gestión de personas. Gestionar una mano de obra que envejecerá implica crear estrategias hoy para poder mitigar el problema que enfrentarán mañana. Algunas estrategias son crear adecuados mecanismos de motivación que mantengan a los empleados hasta su jubilación interesados en su progreso y en su desempeño laboral, incentivar la vida sana en los empleados, de manera que ellos lleguen a una vejez de mejor pasar y así tengan menor ausentismo laboral, y por supuesto todas las políticas de gestión de personas que pueden realizar las organizaciones: planes de carrera (formación, desarrollo y promoción) que consideren el fenómeno del envejecimiento, trabajos flexibles que extiendan la vida laboral de las personas, programas de y/o reubicación de puestos, políticas de salida que contemplen un abandono progresivo de los empleados, de manera que estos puedan transmitir sus conocimientos y fomentando así las relaciones intergeneracionales, entre otras políticas.

Una situación que se ha podido evidenciar en esta tesis y que agrava las consecuencias expuestas, es que las empresas en general (y como ya se mencionó, la sociedad) hoy no tienen ni la consciencia del problema, ni los incentivos para dar trabajo a personas adultas mayores, extender la vida

laboral de las personas ni para promover una participación activa de las personas sobre 60 años en la vida organizacional (se refiere a que puedan seguir avanzando en su carrera profesional). Es decir, las organizaciones no tienen real preocupación del problema del envejecimiento de la fuerza laboral, por lo tanto, no tienen mayores motivos a modificar sus prácticas empresariales, y por otra parte, no tienen los incentivos para hacerlo, ya que, a primera vista pareciera que contratar, capacitar, formar o promover a un empleado de edad avanzada sólo significan costos con escasa rentabilidad.

Por otro lado, la cultura chilena, como ya se ha mencionado, tiene una visión bastante prejuiciada respecto a la figura de las personas de edad avanzada, basada en estereotipos e ideas preconcebidas de carácter negativo, "que remiten a una serie de supuestas actitudes y aptitudes atribuidas de forma homogénea a esta categoría de edad, la que tendría una incidencia negativa sobre el rendimiento y la productividad: oponen más resistencia al cambio, les falta creatividad, tienen una capacidad física menor, no están interesados por el cambio tecnológico, no están dispuestos a seguir procesos de formación, son más lentos a la hora de tomar decisiones, tienen más probabilidades de sufrir un accidente, están menos motivados y sus cualificaciones tienden a considerarse obsoletas. Sin embargo, todos los estudios sobre el envejecimiento confirman que éste es un proceso individualizado, que presenta una gran variabilidad entre las personas en cuanto a sus efectos. A pesar de ello, entre los empleadores se constata una visión globalizadora y homogeneizadora del mismo (Zubero, 2002)" (Suso Araico, 2006).

Obviamente esto suele replicarse de alguna forma a las culturas organizacionales, lo que evita en cierto modo que éstas puedan cambiar su manera de actuar. Por ejemplo, es muy raro ver a un gerente general sobre los 60 años. En Chile el promedio de edad de los gerentes generales es de

49 años (5 años menos que en el caso de los estadounidenses), y sólo el 8% de ellos tiene sobre 60 años (El Mercurio, 2011) y si antes permanecían 10 años en su puesto, ahora sólo lo hacen 6. Esto puede ser una señal de cómo las personas pasado cierto umbral de edad empiezan una carrera profesional que o bien se estanca o comienza a descender, entonces esto obviamente afecta la motivación y desempeño de las personas, haciendo muchas veces que ellas adelanten su edad de jubilación.

Igualmente, y según lo que se ha podido verificar a lo largo de esta tesis, en base a la literatura y a la revisión empírica, las empresas no están preparadas para dar empleo a personas sobre 55 años de edad, pues por ejemplo, en sus programas de reclutamiento y selección, a pesar que muchos cargos no tienen especificado un rango de edad, suelen privilegiar a empleados más jóvenes por los beneficios que esto tiene (mayor extensión de la vida laboral, menor ausentismo laboral debido a posibles problemas de salud, etc.). Así, las organizaciones mantienen sus paradigmas respecto a la gestión que realizan, pues no tienen motivos ni incentivos para cambiarlos.

Por otro lado, las organizaciones tampoco han creado sistemas o programas que permitan extender la vida laboral de sus empleados más allá de los límites legales de jubilación. Esto podrían hacerlo mediante programas de trabajos flexibles o programas de jubilación parcial que combinen puestos de trabajos acordes a las capacidades y necesidades de los empleados de estos segmentos etarios con adecuados mecanismos de incentivos. Es más, contrario a lo que se cree debiera suceder en la práctica dada la exposición del cambio demográfico, es común en algunas compañías las políticas de retiro que consideran los llamados planes de jubilación anticipada, donde los empleados son incentivados a través de bonos o indemnizaciones adicionales a retirarse antes de la edad legal de jubilación. Otras compañías en cambio ponen un límite a la edad para trabajar, el cual es algunos años sobre la edad legal de jubilación.

Por lo tanto, se puede decir que no existe una cultura, ni políticas y programas que se enfoquen en la reinserción de los trabajadores de mayor edad y/o permitan mantener una vida laboral plena hasta la edad legal de jubilación o extenderla más allá de ésta.

Así, se establece una contradicción entre las consecuencias que plantean el envejecimiento de la población (disminución de mano de obra y una fuerza laboral más adulta) y las prácticas que realizan las empresas respecto de la gestión de personas. Es más, estas prácticas empeoran el problema y repercuten de manera negativa en la posición que tienen las personas de edad avanzada en el mercado laboral (Susó Araico, 2006).

No obstante, es importante mencionar que existen algunas empresas que han visto en las personas de mayor edad una fuente valiosa para trabajar en sus empresas, pues si bien ellas pueden ser menos ágiles, estar más desactualizadas, etc., tienen otras características que son altamente valoradas por algunas industrias, especialmente en el área de servicios. Las personas de mayor edad suelen ser más comprometidas, responsables, serviciales y amables, por lo que son ideales para desempeñar cargos de vendedores, anfitriones u otros cargos afines al área de los servicios. Así es como cadenas de retail y supermercados han iniciado programas de contratación de personas sobre 50 años de edad que aún se sienten motivadas por seguir siendo parte del mundo laboral.

A manera de conclusión de este capítulo, se puede decir que las consecuencias de este cambio demográfico afectan profundamente a todo nivel social y por supuesto organizacional, y que ni la sociedad ni las empresas están conscientes ni preparadas para mitigarlas y/o enfrentarlas adecuadamente, por lo tanto, en este sentido hay mucho por hacer.

## 4. Dilemas

Como hemos visto el tema del envejecimiento de la fuerza laboral es un tópico relativamente nuevo y por tanto, no existen conclusiones definitivas acerca de las implicancias que este tema trae. Esto nos conduce a una serie de dilemas que diversos autores han planteado acerca de este fenómeno, los que abarcan tanto implicancias para las empresas como discordancias frente a eventuales soluciones.

El primer dilema es el que hace alusión a las dos categorías de riesgo demográfico que existen, refiriéndose por un lado a los empleados que se jubilan y por otro a los empleados que envejecen. El primero, conocido como el *riesgo de capacidad*, hace referencia a que al momento de la jubilación, la empresa pierde a alguien que hacía el trabajo y que por tanto poseía conocimiento y experiencia acumulada. A la vez que si muchos trabajadores jubilan simultáneamente la empresa enfrenta un potencial riesgo adicional que viene por el lado de la disminución de la capacidad y el desajuste entre oferta y demanda de trabajadores especializados. El segundo, conocido como el *riesgo de productividad*, se refiere a que por el hecho de mantener a trabajadores que envejezcan, la productividad de la empresa puede verse afectada, ya que los trabajadores mayores pueden carecer de la fuerza física necesaria para desempeñar trabajos de manufactura exigentes o poseer conocimientos menos actualizados en relación a los nuevos cambios tecnológicos (Strack et al., 2008).

Lo anterior nos presenta una disyuntiva entre si es más conveniente retener a los trabajadores a medida que envejecen de manera de poder aprovechar los recursos invertidos en la capacitación y el aumento de experiencia de los mismos, o si a medida que su edad aumenta es necesario reemplazarlos por colaboradores más jóvenes y, teóricamente, más actualizados. El principal

desafío aquí radica en cuantificar cuál de los efectos predomina, de manera de poder planificar y establecer una gestión dinámica.

El segundo dilema se refiere a la existencia de un círculo vicioso entre el envejecimiento y el mercado laboral (Martínez, 2008). Por un lado, debido al envejecimiento y la poca renovación generacional de la población, las personas que se encuentran actualmente trabajando, al pertenecer a las mismas generaciones, se retirarán del mercado laboral de forma relativamente simultánea, ocasionando una reducción abrupta de la oferta laboral. Sin embargo, por otro lado es la misma situación del mercado laboral, con su incapacidad de generar la demanda suficiente para absorber en plenitud la oferta de trabajadores capacitados, la que contribuye a que la edad promedio de las personas al momento del matrimonio (o cualquier otro tipo de vínculo de pareja) sea mayor, asentando de manera más tardía el núcleo familiar y disminuyendo también el número de hijos por persona, lo que a la larga produce que exista una mayor proporción de adultos por sobre jóvenes o, dicho de otra manera, que la población envejezca.

### **Ilustración 2: Relación envejecimiento y mercado laboral**





Como vemos la presencia de esta relación positiva, pero nefasta, entre la situación del mercado laboral y el envejecimiento, lleva a cuestionarnos sobre las verdaderas causas del problema, dejando entrever que lo que se creía una de las causas del fenómeno, puede ser interpretado también como una de las situaciones que lo originan, razón por la cual el fenómeno del envejecimiento poblacional no puede ser estudiado de manera aislada y se hace necesario comprender que se trata de una relación sistémica.

Un tercer dilema viene dado por la poca concordancia entre el problema detectado y una de las posibles soluciones que se plantean con frecuencia en la literatura para enfrentarlo, esto es lo poco recomendable que sería aumentar la edad de jubilación (Giraldo et al., 2010). Esto se afirma principalmente porque al acercarse la edad de jubilación, no todos los trabajadores están deseosos de retirarse, razón por la cual se descarta la idea de una edad de jubilación obligatoria. Además en la actualidad, ya sea por factores culturales, condiciones del mercado laboral o por la discriminación etaria, existen pocas posibilidades de empleo para los mayores, por lo que en caso de aumentar la edad de jubilación, lejos de mejorar, la situación podría empeorar si es que los trabajadores se vieran enfrentados a un escenario en que no logran encontrar un trabajo estable para sus últimos años de vida laboral, pero además se encuentran imposibilitados de retirarse.

Esta aparente contradicción entre quienes plantean que la edad de jubilación debe aumentarse debido a las nuevas condiciones demográficas y quienes enuncian que esta medida podría empeorar la situación es un dilema que merece ser estudiado con mayor detención. Lo que sí es claro es que para que cualquier tipo de medida pueda ser efectiva es necesario fortalecer la regulación de manera de erradicar la precariedad e informalidad del vínculo y las condiciones laborales (remuneración, plazo y tipo del contrato, entre otras) a las que podrían verse expuestos los adultos mayores al momento

de trabajar. Otro punto que sería esencial es alinear intereses entre las partes interesadas, de manera que, en caso de aumentar la edad de jubilación, se establezcan incentivos tanto para las empresas como para las personas de modo de fomentar y potenciar los beneficios de esta medida.

En relación a este último punto nace un cuarto dilema puesto que la posibilidad de ofrecer formas de trabajo flexibles (media jornada o puestos compartidos por mencionar algunos), lo cual también es sindicado como una forma de enfrentar el envejecimiento de la fuerza laboral, tiende a fomentar la precariedad del empleo. Esto pues en ocasiones promueve que se establezcan contratos de trabajo temporales o que haya una mayor informalidad en el vínculo laboral (por ejemplo falta de contrato escrito), ya que se produce una especie de competencia desleal donde las más vulnerados son los propios trabajadores al carecer de cobertura previsional.

De esta forma, al igual que en relación al aumento de la edad de jubilación, es necesario fiscalizar las medidas de trabajo flexible para que logren ser una solución real y no se transformen en un agravante del fenómeno.

Un quinto dilema nos indica que el envejecimiento demográfico no necesariamente es algo malo y que es difícil establecer un estereotipo general de los adultos mayores por las amplias diferencias entre ellos (Sik Hung Ng, 1998). De esta forma se subentiende que la edad por sí sola no es un indicador confiable y representativo del posible desempeño de un trabajador, ya que el segmento de adultos mayores presenta una gran varianza, pues el envejecimiento es un proceso individualizado y por lo tanto no debería fijarse una edad de jubilación común para todos (Suso Araico, 2006). Del mismo modo, si se establecieran las políticas correctas en la educación, el trabajo y la jubilación, el fenómeno del envejecimiento no implicaría necesariamente consecuencias negativas para la economía, es más, podría incluso llegar a ser fuente de ventaja si es que se tomara como un recurso positivo aprovechando, como se esbozó en el primer desafío de

este apartado, la gran experiencia acumulada de los trabajadores mayores por sobre otras variables.

De esta manera, vemos que lo principal del dilema anteriormente planteado es el hecho de combatir los pensamientos preconcebidos en la sociedad, los cuales de cierta forma estereotipan a todos los trabajadores mayores, contrastándolo con lo que en la realidad se da, las amplias diferencias existentes en el grupo y la posibilidad de contribución a la economía si es que se establecieran los cambios necesarios para que pudieran envejecer de manera más activa y trabajando con un mayor compromiso dentro de la sociedad (Biggs et al., 2006).

Un sexto dilema se plantea por el hecho del gasto económico social que implica tener una población más envejecida. Como se mencionó previamente, un estudio realizado por la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad San Sebastián y ACNexo Investigación determinó que más de la mitad del gasto en salud de una persona se genera en su último año de vida (Diario La Segunda, 2012). Entonces, mantener a un adulto mayor es muy costoso cuando estos enfrentan enfermedades o dejan de ser autovalentes, en el caso de las familias, ellas deben enfrentar costos monetarios, sociales y afectivos; y en el caso del Estado, debe sostener las pensiones solidarias, de invalidez y el mantenimiento de residencias. Esto es aún más preocupante si se considera que hoy en día sólo se atiende al 10% de las personas que realmente lo necesitan.

Por lo tanto, surge el dilema acerca de que sería mucho mejor invertir en prevención y educación que en el simple cuidado de los adultos mayores en sus últimos años de vida. Programas de vida sana, autocuidado, envejecimiento activo etc. podrían mejorar la calidad de vida de las personas, de modo que al llegar a su última etapa de vida tengan un mejor pasar y que implique menores costos para ellos, sus familias y el Estado.

Al comparar las tasas de desocupación por segmento etario, surge un séptimo dilema. En el capítulo "Caracterización de la Población Chilena y su Fuerza Laboral" de esta tesis vimos que esta tasa disminuye a medida que aumenta el segmento etario, siendo un 8,26% para el segmento entre 25-34 años y un 3,18% para segmento ubicado entre los 55-59 años. Esto presenta la paradoja que significa discriminar positivamente a las personas mayores al momento de buscar empleo, puesto que puede ir en desmedro de los más jóvenes o quienes buscan trabajo por primera vez, ya que además sabemos que la tasa de desocupación para el segmento 15-24 años es aún mayor (15,85%).

De esta forma se nota una aparente contradicción entre los datos estadísticos y la supuesta dificultad que enfrentan los adultos de mayor edad al momento de buscar trabajo, sin embargo, debe entenderse la importancia de la motivación al momento de hacerlo, si para un adulto mayor resulta muy difícil encontrar empleo, es posible que a la larga pierda el interés y deje de buscar, por lo que dejaría de formar parte de la población cesante y por tanto no estaría contenido en la tasa antes mencionada. Así vemos que los programas de empleo para adultos mayores son importantes, pero no se debe perder de vista a los más jóvenes ya que un exceso de discriminación positiva para un segmento podría ser perjudicial para otro y en el largo plazo traer consecuencias negativas para la economía.

Un octavo dilema se da por la contradicción que se establece entre las consecuencias que surgen del cambio demográfico y las prácticas que realizan las organizaciones en la gestión de personas. Las prácticas de las empresas van muchas veces en sentido inverso de lo que se espera, pues empeoran el problema y repercuten de manera negativa en la posición que tienen las personas de edad avanzada en el mercado laboral (Susó Araico, 2006).

Por ejemplo y, aunque parezca paradójico, muchas empresas han visto en la disminución de su base de empleados una forma de disminuir costos, descentralizarse y volverse más adaptables al entorno cambiante, sin embargo, no han considerado que en el futuro podrían enfrentar una severa escasez de mano de obra (Strack et al., 2008), por lo tanto, esta estrategia de eficiencia operacional hoy puede significarles grandes ahorros en costos, pero al ser una estrategia meramente de corto plazo, ocasionará graves problemas en el futuro. Pero como ya se ha mencionado, estas prácticas no sólo tienen consecuencias para el futuro, sino que también en el presente, ya que implican que toda la experiencia y saber acumulado de los empleados que se desvinculan se pierde.

Dados estos dilemas, es posible apreciar que el fenómeno del envejecimiento poblacional es un tópico controversial, lo que es atribuible tanto a la novedad del tema como a los diversos planteamientos que existen en torno a él. Es por esto que ante cualquier eventual solución es necesario analizar las consecuencias que traerá para cada una de las partes involucradas, buscando siempre el máximo beneficio.

## **5. Discriminación etaria**

La discriminación etaria se define como cualquier trato parcial hacia ciertos individuos debido a su edad y está presente no sólo en el mercado laboral chileno sino también en el resto del mundo. En este capítulo, se evidenciará la existencia de la discriminación etaria y cómo ésta merma la situación de los adultos de edad avanzada en el mercado laboral.

Es importante decir que la discriminación etaria en el ámbito laboral es una problemática que afecta principalmente a dos grandes grupos: los adultos mayores y los jóvenes. Sin embargo, aquí sólo nos referiremos a la discriminación que sufren los adultos de edad avanzada pues este grupo es el objeto de este seminario de título. Dentro de las organizaciones los individuos pertenecientes al primer grupo enfrentan diversos estigmas y prejuicios. La idea de que existe una correlación negativa entre la edad del trabajador, su productividad y su flexibilidad, así como también su supuesta baja capacidad de adaptación a cambios tecnológicos y carencia de un espíritu innovador son algunos de los prejuicios más comunes que poseen las empresas con respecto a este grupo etario.

Lo anterior tiene un efecto importante en desmedro de políticas de contratación y programas de capacitación de adultos mayores, conllevando a que muchas empresas incentiven la jubilación anticipada de sus trabajadores.

Un estudio que ilustra el efecto de los estereotipos negativos sobre los individuos de mayor edad en la toma de decisiones y programas de contratación es el realizado por Bendick et al. (1999). En este estudio se les pidió a dos individuos de 32 y 57 años que poseían conocimientos y competencias similares, que postularan a un mismo cargo. Como resultado se obtuvo que un 41,2% de las veces el trabajador de edad mayor no era elegido. Según sus autores este porcentaje demuestra que la edad de los

individuos es un factor importante que afecta la contratación de los sujetos. Otro estudio que ejemplifica las consecuencias de los estigmas con respecto a los trabajadores adultos mayores fue el realizado por Brewington et al. (2000) donde se concluyó que los individuos desempleados mayores a los 55 años tardan en promedio un mayor tiempo a la hora de encontrar trabajo en comparación a sus colegas jóvenes y tienden a ser recontratados con una paga mucho menor a la que recibían en su antiguo trabajo. Por último, existe evidencia de que los trabajadores sobre los 40 años no reciben las mismas oportunidades de promoción, capacitación y compensación que los más jóvenes (Sterns et al., 1994).

Ahora se mencionarán los cuatro tipos de discriminación por edad que existen según estudios académicos desarrollados en esta materia:

- El primer tipo es la *discriminación personal*, la cual se refiere a creencias y opiniones negativas que posee una persona con respecto a un grupo etario en particular, las cuales se manifiestan a través de acciones abusivas o de exclusión. Este tipo de discriminación es al que se ha hecho referencia mayormente en los capítulos previos, y que se basa mayormente en "una serie de prejuicios y estereotipos que garantizan la legitimidad y el consentimiento necesario, considerando a todos los miembros de una categoría de edad en el mismo saco, y olvidando sus características individuales. Se trata por lo general de ideas preconcebidas y juicios insuficientemente fundamentados, con un sentido habitualmente negativo" (Suso Araico, 2006). Por lo tanto, la discriminación etaria no tiene fundamentos que validen su ejercicio, ya que sólo se basa en una "imagen" respecto de este grupo etario, pues como ya se ha mencionado, existe una gran heterogeneidad entre los adultos mayores, por lo que considerarlos a todos como no capacitados para desarrollar un trabajo pasada cierta edad es un grave error.

Uno de los efectos que tiene esta "construcción social de la imagen del adulto mayor y su relación con el trabajo" (Susó Araico, 2006) y que permite infundadamente la discriminación, es que ha producido un empeoramiento de la situación de los adultos de edad avanzada en el mundo laboral, pues "el umbral en que empieza a considerarse vieja a una persona para ser contratado/a, desempeñar un trabajo o recibir formación, no se sitúa ya en el momento inmediatamente anterior a la edad antes «normal» de jubilación (65 años), sino que este momento se ha adelantado considerablemente en el tiempo. La proliferación de las políticas de prejubilación y jubilaciones anticipadas han contribuido a la generalización de la idea del adelantamiento del final de la carrera laboral de las personas" (Susó Araico, 2006). Por lo tanto, los trabajadores ya mucho tiempo antes de que llegue su edad de jubilación empiezan a dejar de ser considerados en los planes de formación, desarrollo y promoción en las empresas, a la vez que las personas que se encuentran sin trabajo en la edad previa a la jubilación (sobre 50 años de edad) les cuesta mucho encontrar un empleo, puesto que ya son considerados "viejos" por parte de las organizaciones como para reincorporarlos a su plantilla de trabajo. Así las empresas con sus políticas son en parte responsables de la situación que los adultos mayores experimentan en el mundo laboral, ya que en vez de ayudar a prevenir el problema que plantea el envejecimiento de la población, hacen justamente lo contrario.

- Otro tipo común de discriminación es la *discriminación institucional* la cual tiene relación con políticas y procedimientos dentro de las organizaciones que segregan a un grupo de individuos debido a su edad. Ejemplo de lo anterior son los programas de jubilación anticipada que presentan un gran número de empresas.



Este actuar de las compañías se debe a consideraciones de coste y sencillez de aplicación. Para los procesos de reclutamiento, selección y contratación las empresas recurren a parámetros cuya observación sea fácil y de bajo coste, y la edad como factor predictivo de la productividad esperada es muy fácil de verificar, aunque del mismo modo puede ser muy sesgado. Por lo tanto, a la hora de seleccionar un trabajador para un nuevo cargo, la edad es un factor discriminador. Así se produce lo que Suso Araico (2006) llama la *discriminación estadística* en la contratación, que es la atribución a todos los trabajadores (llegados a cierta edad) un conjunto de características negativas respecto a su nivel de productividad.

Otro proceso de gestión de recursos humanos en donde se verifica ampliamente la discriminación etaria es en la formación y capacitación de los empleados. Llegada cierta edad, los trabajadores dejan de ser objeto de estos procesos, pues las empresas no tienen incentivos a mantener o aumentar las competencias de ellos, ya que, por un lado están influenciadas por los prejuicios y estereotipos negativos que existen respecto de los adultos de edad avanzada (menos capacidad de adaptación a cambios y de adquirir nuevas competencias y conocimientos) y por la escasa rentabilidad que resulta de invertir en trabajadores que terminarán prontamente su carrera laboral, o que incluso pondrán fin anticipada a la misma debido a los programas de prejubilación (Suso Araico, 2006).

Los procesos de salida o desvinculación de trabajadores también son influenciados por la discriminación etaria. Esto ocurre, porque como ya se ha dicho, la edad es un criterio sencillo y cómodo de aplicar por parte de las empresas pues desvincular a empleados en base a este factor es menos conflictivo "atendiendo al discurso de la solidaridad intergeneracional" (Suso Araico, 2006) en que los mayores ceden sus

puestos a los jóvenes. Además, los trabajadores de edad avanzada han sido considerados como reserva de mano de obra, por lo que son el primer recurso sobrante ante reestructuraciones de plantillas o despidos masivos (Susó Araico, 2006). Pero además, el uso de la edad como factor de desvinculación responde a un criterio económico: mantener a trabajadores por más años o contratar a trabajadores de mayor edad, implica mayores costes (por ejemplo una mayor antigüedad implica una mayor indemnización).

- La *discriminación intencional* son aquellas actitudes que se generan de manera deliberada y sesgada en contra de ciertos individuos, por lo que generalmente se manifiesta en el uso de estereotipos sobre un grupo etario particular.
- Por último, la *discriminación no intencional* es aquella donde el individuo segrega sin ser consciente de su propia parcialidad (International Longevity Center, 2006).

Es relevante mencionar que estos cuatro tipos de discriminación no son excluyentes, es decir, pueden darse más de una a la vez, por ejemplo en las organizaciones se da la discriminación institucional que a la vez puede ser intencional y no intencional, y la discriminación social a los grupos etarios mayores suele ser personal y no intencional, ya que generalmente se debe a preconcepciones que se basan en una imagen social colectiva.

Concluyendo, la discriminación etaria es una práctica altamente ejercida dentro de las empresas y les sirve mucho en la actualidad ya que es un criterio sencillo, cómodo y económico de tomar decisiones acerca de sus recursos humanos. Sin embargo, este criterio no considera los efectos que esto tiene, por ejemplo la desvinculación de los trabajadores más adultos implica pérdidas de personas con experiencia, con fidelidad a la empresa, con memoria colectiva de empresa y con mucho saber acumulado (Susó

Araico, 2006). Desde este punto de vista Suso Araico (2006) asevera que "se ha roto la cadena de valoración en la empresa, que vinculaba edad - antigüedad - experiencia. La nueva relación que busca la empresa pasa a ser: edad potencial - capacidades", es decir, donde la polivalencia de los empleados es esencial y donde la antigüedad es vista como un elemento de rigidez y sobrecoste.

## 6. Envejecimiento Activo - Productivo

En el presente capítulo se ahondará en los conceptos de envejecimiento activo y envejecimiento productivo, señalado comúnmente como unas de las principales, y más efectivas, soluciones al fenómeno del envejecimiento demográfico, principalmente debido a su carácter preventivo frente a las consecuencias de la vejez.

Si bien estos términos son similares y tienen la misma finalidad, existen matices que los diferencian. Por un lado el *envejecimiento activo* guarda relación con aumentar el empleo de los trabajadores mayores, retrasando de esta forma su salida del mercado laboral (CAUCES, s.a.). Para esto es necesario contar con actividades de aprendizaje continuo, de forma de fomentar las capacidades, promover una vejez más activa, saludable y, por ende, lograr que el proceso de jubilación se retrase y se desarrolle de manera gradual (Susó Araico, 2006). En suma, el envejecimiento activo trata de “crear oportunidades de trabajo para las personas adultas mayores y de elevar su tasa de empleo a través de medidas de reinserción y de mantenimiento en el mercado de trabajo. Así se permitiría elevar la edad efectiva de jubilación para hombres y mujeres, evitando que el impacto negativo del envejecimiento sobre la oferta de mano de obra se vea exacerbado por el mantenimiento de las prácticas de jubilación anticipada” (Susó Araico, 2006).

Por su parte el *envejecimiento productivo* es más amplio, siendo definido por Bass et al. (1993) como “cualquier actividad desarrollada por una persona mayor que produce bienes o servicios, sea remunerada o no, o desarrolla capacidades para producirlos”, incorporando así el concepto más amplio de productividad y que no necesariamente se refiere a la generación de valor económico, es decir, el envejecimiento productivo corresponde a la “contribución social que realizan las personas mayores y a la satisfacción de

necesidades sociales de importancia" (Miralles, 2010). De esta forma, algo productivo apunta al "hacer con sentido" y a todos los beneficios colectivos que las personas mayores consiguen en base a sus acciones individuales (Miralles, 2011). Lo principal en este enfoque es contribuir, independientemente de la forma en que esto se logre.

Miralles (2011) determinó la existencia de cuatro tipos de trabajo calificados dentro de del envejecimiento productivo, estos tipos son:

- El *trabajo remunerado*, el cual se refiere a cualquier tipo de actividad que se realiza a cambio de un ingreso. Este trabajo puede ser de jornada parcial o completa e incluso ser desarrollado por cuenta propia, es importante mencionar que esta actividad puede estar relacionada con la labor que los adultos mayores desempeñaban antes de jubilar, como es el caso de abogados o dentistas que luego de retirarse, siguen ligados a su actividad, pero otorgándole menor cantidad de horas, o también puede que este trabajo busque desarrollar nuevos oficios o emprendimientos distintos a los que desempeñaba con anterioridad.
- El segundo tipo es el *trabajo familiar doméstico* el cual hace referencia a todas las actividades no remuneradas que son prestadas por un adulto mayor dentro del hogar. En este grupo son contenidas las labores del hogar, la compra de mercadería y el cuidado de familiares dependientes, ya sean menores como por ejemplo los nietos o mayores como por el ejemplo el cónyuge.
- El tercer tipo al que se hace referencia es el *trabajo voluntario en la comunidad* el cual abarca cualquier tipo de servicio entregado para el bienestar de la comunidad. Esto implica el sentirse útil y requiere dedicación, responsabilidad, compromiso y cercanía, características que generalmente son poseídas por las personas más adultas. Otra de

las ventajas de este tipo de trabajo es la mayor flexibilidad que presenta a los voluntarios, pudiendo éstos elegir más libremente sus horas de labor.

- Finalmente, un cuarto tipo es el que se conoce como las *actividades educativas-culturales* las cuales comprenden cualquier tipo de transferencia de conocimientos, experiencias o habilidades. Este tipo de actividades cobran vital importancia sobre todo en lo relacionado a los vínculos intergeneracionales que se producen en una sociedad.

De esta forma queda de manifiesto que una de las principales diferencias entre el envejecimiento activo y el productivo, es que el primero de éstos tiene como centro el beneficio individual, mientras que el segundo busca conciliar aquellos beneficios, con un bien mayor dentro de la sociedad, trayendo ventajas no sólo a quienes brindan el trabajo, sino que también a quienes lo reciben (Miralles, 2011). Sin embargo, Caro et al. (2005) aclara que en el envejecimiento productivo no es la obligación de participar, sino las oportunidades para poder hacerlo y los efectos, tanto individuales como sociales, que trae esa participación.

Un aspecto esencial para que el envejecimiento activo y, sobretudo el productivo, puedan ser desarrollados son las redes sociales pues son la principal fuente de oportunidades ocupacionales para la vejez. Estas relaciones sociales pueden ser tanto informales como formales. En el primer caso destaca la red familiar con su componente intergeneracional como fuente de oportunidad. En cuanto a los vínculos formales, estas oportunidades son brindadas principalmente por instituciones gubernamentales, privadas o comunitarias que buscan generar relaciones provechosas para los adultos mayores (Miralles, 2011). De esta forma se entiende que las relaciones de sustento e intercambio generadas a lo largo de la vida tienen un impacto fundamental en la vejez y la calidad de vida de los mayores.

Los programas de envejecimiento activo y productivo permiten combatir el estereotipo social que comúnmente se tiene sobre las personas mayores, comprender el potencial que poseen y contribuir a que éste pueda ser desarrollado, brindar herramientas, pero también oportunidades para ocuparlas y desarrollarlas. Como menciona Zolotow (2002) es necesario dejar de establecer políticas sociales sólo de cuidado, pues con estos programas es posible generar adultos mayores más independientes y autovalentes. Del mismo modo reflexiona que "considerar a los ancianos como un recurso provechoso da lugar al intercambio y permite la participación activa de ellos, el desarrollo de sus potencialidades y que no se omitan derechos y deberes dentro de la sociedad, pues los mayores son parte de la sociedad".

Así, este enfoque permite abordar el fenómeno del envejecimiento poblacional y de la fuerza laboral, pues propone dar a las personas de edad avanzada un rol más activo dentro de las organizaciones y la sociedad. En este sentido y haciendo referencia principalmente al concepto de envejecimiento activo, las organizaciones tienen grandes desafíos, ya que incorporar esto a su gestión significa grandes cambios dentro de ellas, tanto a nivel cultural como a nivel general de gestión (planificación, procesos, implementación, etc.).

## **7. Enfoque Intergeneracional**

En este capítulo se pretende estudiar en profundidad los diversos tipos de relaciones sociales que se dan entre los miembros de un núcleo familiar compuesto por distintas generaciones producto del fenómeno del envejecimiento poblacional, ya que si bien conocemos las implicancias que éste tiene para la sociedad, los desafíos y consecuencias que presenta para las familias son igual de importantes (Lee, 2011).

Lo anterior se produce puesto que las familias son la unidad básica de la sociedad, formando un subsistema de ella, primero constituyendo organizaciones y luego la sociedad como tal. Es por esta razón que los problemas y desafíos que afecten a la sociedad son además replicables para las familias y organizaciones como resultado de la recursividad que se da entre los componentes de un mismo sistema.

Hoy este enfoque ha ganado importancia debido a tres grandes razones (Bengtson, 2001). La primera tiene relación con el envejecimiento poblacional sostenido que se está experimentando a nivel global, lo que provoca que un mayor número de generaciones distintas coexistan y se relacionen dentro de un mismo periodo de tiempo. La segunda razón es la importancia que los adultos mayores han adquirido en diversas funciones familiares como son el proceso de crianza y socialización de los niños o el aporte de recursos económicos por mencionar algunos. Por último, una tercera razón es que el concepto de solidaridad intergeneracional se ha fortalecido en el último tiempo pues cada vez cobra mayor relevancia dentro del núcleo y las dinámicas que se dan entre los integrantes de la familia.

Vale decir que estas razones son a la vez aplicables para el mundo empresarial, pues se establecen vínculos entre distintas generaciones en un mismo lugar de trabajo, lo que puede significar distintas perspectivas al



momento de abordar ciertas situaciones. Del mismo modo el concepto de solidaridad intergeneracional cobra importancia dentro de las organizaciones ya que promover la interacción positiva entre las distintas generaciones es uno de los principales desafíos que hoy tienen las organizaciones, establecer planes de tutorías donde pueda traspasarse la experiencia de los mayores y los conocimientos más actualizados de los jóvenes dentro de cada grupo.

Para comenzar con este análisis y de manera de lograr entender en profundidad este enfoque, primero es importante aclarar tres conceptos claves, los cuales se detallan a continuación:

- Generación:

Lo primero que es importante notar es que dentro de los diversos estudios que existen sobre las relaciones intergeneracionales que se forman tanto a nivel familiar como social, se distinguen variadas perspectivas y significados sobre el concepto de generación. Un aporte importante con respecto a este tema fue el obtenido por Mannheim (1952), el cual a través de su trabajo logró distinguir tres términos asociados al concepto de generación, entre los cuales encontramos "*ubicación generacional*, definido como aquellos individuos nacidos en la misma región geográfica y que comparten características tanto históricas como culturales, *generación actual* entendido como conjunto de individuos expuestos a las mismas experiencias históricas y *unidades generacionales o consciencia generacional* que se refiere a individuos de una misma generación, pero que interpretan experiencias similares de un modo distinto" (Grenier, 2007).

A pesar que Mannheim estipuló distintas variaciones del concepto de lo que conocemos como generación, en base a las definiciones anteriores es posible llegar a un consenso, entendiéndolo como un conjunto de individuos nacidos en un mismo intervalo temporal, en una misma región

geográfica y que por lo tanto, al ser expuestos a las mismas experiencias históricas, comparten características culturales similares. Es importante aclarar que si bien están expuestos a los mismos estímulos, pueden interpretar algunas experiencias de manera distinta debido a la individualidad de los procesos cognitivos.

Así se puede decir que el concepto de generación es un elemento esencial dentro de la caracterización de los individuos y de la formación de su identidad social.

- Relaciones Intergeneracionales:

Relaciones sociales que se generan entre individuos pertenecientes a distintas generaciones. Es importante destacar que estas relaciones se ven altamente afectadas por las diferencias que presentan los individuos al ser miembros de generaciones diferentes, además de verse de manera más cotidiana hoy debido al envejecimiento poblacional, el que propicia una mayor interacción al establecer mayores años de tiempo compartido.

Entre los beneficios que presentan este tipo de interacciones destacan el aprendizaje, el soporte, la solidaridad y el intercambio, sin embargo, también puede traducirse en prolongados años de conflictos, cuidados o dependencia (Bengtson, 2001).

- Solidaridad intergeneracional

Este concepto tiene relación con las acciones de solidaridad y soporte que se dan entre miembros de una familia pertenecientes a generaciones distintas. El objetivo de estas acciones es generalmente propiciar una integración y cohesión familiar que permita mantener la armonía dentro del núcleo. Además, como es de suponer, a medida que aumentan los años se limita la habilidad de auto mantenerse, sin embargo, esto no quiere decir que los adultos mayores sean incapacitados. Se ha demostrado que la moral de los adultos mayores se ve menos afectada al

ser ayudados que cuando se sienten incapacitados y no pueden valerse por sí mismos, es por esto la importancia de la solidaridad intergeneracional a medida que aumenta la edad de las personas (Lee, 2011). Del mismo modo, a pesar que es más gráfico evidenciar los beneficios que la solidaridad intergeneracional entrega a los mayores, los jóvenes también se ven beneficiados pues reciben el conocimiento y experiencia que sólo los adultos poseen.

Una vez entendidos estos conceptos es posible continuar con el análisis de este enfoque, en particular se profundizará el estudio de la solidaridad intergeneracional.

La solidaridad intergeneracional se puede generar de tres formas. La primera de ellas es la *solidaridad funcional* la cual se traduce en la entrega de recursos (económicos), tiempo y espacios físicos. La segunda forma es la *solidaridad afectiva*, la cual representa aquellos sentimientos de cercanía afectiva entre los individuos y de pertenencia a un grupo humano. Finalmente, la tercera forma es la *solidaridad asociativa* la cual tiene relación con la participación de los distintos miembros en actividades compartidas. (Lüscher et al., 2009).

Es importante destacar que comúnmente las muestras de solidaridad intergeneracional son más visibles por parte de los integrantes jóvenes de una familia hacia los más viejos. La acción más representativa de estas es la mantención económica de los más ancianos por parte de los jóvenes, la cual se ve altamente influenciada por factores culturales, religiosos y legales.

Un ejemplo de esto es el caso de China, donde el hijo primogénito posee la responsabilidad de entregar apoyo espiritual, material y emocional a sus padres cuando éstos son adultos mayores. Lo anterior se debe a que según el confucianismo "dentro de una familia todos sus miembros se encuentran conectados a través de una red de mutua interdependencia, obligaciones y

lealtades" (Schwarz et al., 2009). Esto genera que los chinos tengan la obligación moral de cuidar de los ancianos como una forma de retribución por los años de crianza que sus padres les entregaron.

Por último, es importante destacar que este tipo de apoyo familiar desde los miembros jóvenes hacia los más adultos se da mayormente en aquellos países en donde existe un menor desarrollo de servicios sociales (Lowenstein, 2003).

Además podemos definir los distintos factores que pueden fortalecer o debilitar las relaciones de solidaridad intergeneracional. Según Bengtson (2001) éstos son seis:

- Estructura: este factor tiene relación con los elementos físicos que afectan la comunicación y cercanía de los miembros de un grupo. Entre los elementos más significativos que conforman la estructura se encuentra la proximidad geográfica de los individuos la cual puede aumentar o disminuir la relación entre ellos.
- Asociación: se encuentra conformada por elementos como la frecuencia de contacto social entre los individuos. Por lo tanto, a mayor asociación hay mayor tendencia a que exista solidaridad.
- Afecto: se relaciona con los sentimientos de cariño y grado de cercanía entre los miembros de una familia o grupo.
- Consenso: este factor está relacionado con el grado de entre los miembros de una familia o grupo en cuanto a opiniones, formas de pensar y estilos de vida
- Funcionalidad: tiene relación con el intercambio de asistencia, ya sea financiera, a través del aporte de recursos económicos, o de apoyo, a través de soporte espiritual.

- Normas: las cuales tienen relación con la fuerza, ya sea ética o moral de las obligaciones para con los miembros de una familia o grupo.

A manera de conclusión se puede decir que las relaciones intergeneracionales se replican en todos los niveles de la sociedad, ya sea en las familias o en las organizaciones. Por lo tanto, dado el contexto del envejecimiento de la población es importante comprender el potencial que este enfoque puede otorgar.

Desde el punto de vista empresarial es necesario que las organizaciones fomenten y promuevan las interacciones del tipo intergeneracional para sacar provecho del aprendizaje y transmisión del conocimiento mutuo entre individuos de distintas generaciones. A su vez, es fundamental previo al establecimiento de políticas de colaboración entre individuos de distintas generaciones y de forma de enfrentar la resistencia al cambio, la preparación de los equipos de trabajo, señalando los beneficios asociados para cada una de las partes interesadas, los pasos a seguir y las formas de trabajo pertinentes. Lo anterior con la finalidad de obtener un mayor grado de motivación y fomentar la colaboración dentro del equipo.

## **8. Enfoque Harvard: Gestión del riesgo demográfico**

En este capítulo se pretende estudiar un modelo presentado por Harvard Business Review para enfrentar el fenómeno del envejecimiento dentro de las empresas, esto pues el sostenido y rápido incremento de edad que ha experimentado la fuerza laboral a nivel mundial obliga a las organizaciones a enfrentarse a un nuevo escenario en el cual la salida y jubilación de sus trabajadores significa no sólo una alta pérdida de conocimientos y habilidades decisivas sino también una disminución en la productividad de las organizaciones. Dado lo anterior es necesario implementar nuevos programas y políticas que vayan en pos de una mayor participación e inclusión del adulto mayor con el fin de aprovechar el aporte que pueden llegar a ser y de esta forma asegurar la continuidad de las empresas en el mercado.

Dado esto, el método de gestión del riesgo demográfico realizado por Strack et al. (2008) entrega una nueva perspectiva al problema junto con lograr, a través de una serie de etapas, analizar desde distintos escenarios el crecimiento de la oferta y la demanda de la fuerza laboral, con el fin de generar una estrategia que logre reconocer, satisfacer y controlar de manera eficiente las distintas necesidades de capital humano dentro de las empresas.

La importancia de este método radica en que facilita una identificación concisa y precisa de los niveles de cargos que se encuentran en la actualidad conformados por un alto número de adultos mayores lo que a su vez permite la generación de mejores planes de reclutamiento, gestión y capacitación enfocados a este grupo etario.

Sin embargo, antes de poder generar planes de acción eficientes el método estipula que es necesario primero lograr identificar la naturaleza del riesgo demográfico que enfrentan las distintas organizaciones. Este se encuentra

dividido en dos grandes categorías antes mencionadas: El envejecimiento de los empleados (riesgo de productividad) y la jubilación de estos (riesgo de capacidad).

El envejecimiento de la fuerza laboral en la mayoría de los casos conlleva limitaciones tanto físicas como psicológicas que impiden la realización de tareas y actividades lo que afecta en gran medida la productividad de la organización. Por otro lado, la jubilación de los empleados supone un riesgo en la capacidad de la empresa ya que la salida del trabajador jubilado significa la fuga de conocimientos y destrezas adquiridas gracias a la experiencia. Lo anterior se traduce en que estos individuos sean recursos difíciles de reemplazar en el corto plazo (Strack et al., 2008).

Luego de la identificación de los distintos tipos de riesgos demográficos que existen se debe realizar una evaluación de estos. Para evaluar el riesgo de capacidad se establece la "brecha existente entre la oferta interna futura de empleados (determinada por factores como la edad promedio de jubilación de sus empleados, tasa de reducción natural de la fuerza laboral, entre otros) y la demanda futura de empleados que se necesitarán en los próximos años para llenar los puestos vacantes generados por los programas de jubilación así como también debido a metas de crecimiento, surgimiento de modelos de negocios emergentes y nuevas tecnologías" (Strack et al., 2008). De esta forma se busca determinar la dificultad que supondrá la reducción de esta brecha para las distintas organizaciones.

Por otro lado, el riesgo de productividad se evalúa a través de la determinación del número de trabajadores que compondrán el grupo etario de mayor edad dentro de la empresa y el análisis de las posibles consecuencias que esto puede traer para la empresa (Strack et al., 2008). Teniendo presente los requerimientos especiales y la gestión requerida que puede ser necesaria para hacer que este grupo siga siendo competitivo dentro de la organización.

Si bien es cierto que ambos riesgos están claramente definidos, el principal desafío empresarial radica en saber cómo cuantificarlos y así poder equilibrar las ventajas y desventajas que presentan los trabajadores a medida que envejecen, determinando cuando es más óptimo contar con el alto grado de experiencia y cuando esto puede estar afectando la productividad general de la organización.

De igual forma, es importante notar que la evaluación de los riesgos demográficos se debe realizar en todos los distintos niveles que conforman la organización, esto con el fin de proporcionar un diagnóstico más profundo de la situación general de la compañía. Para esto es necesario realizar antes una clasificación de los distintos puestos de trabajos que existen en la empresa tomando como base el grado de movilidad que se puede dar de un puesto a otro. Dado esto se generan tres categorías de trabajos: funciones, familias y grupos, las cuales se explican a continuación (Strack et al., 2008).

- Las *funciones de trabajo* son aquellos cargos que poseen características iguales y requieren los mismos niveles de conocimientos y destrezas, esto genera que la movilización de trabajadores dentro de esta categoría se realice de manera rápida y fácil en un período menor a tres meses y con un nivel de capacitación bajo.
- Las *familias de trabajo* se encuentran conformadas por aquellas funciones de trabajo que poseen destrezas y conocimientos relacionados pero diferentes, es por esto que el período de transferencia es mayor al de las funciones de trabajo demorándose alrededor de 18 meses con un nivel de capacitación intermedio.
- Finalmente los *grupos de trabajos* son aquellas familias de trabajo que son similares. La movilización entre ellas requiere de un período de capacitación de hasta 36 meses.



El análisis y evaluación de los riesgos aplicados a estas categorías de trabajo permite establecer cuáles serán las edades promedios de los trabajadores en cada una de ellas y la cantidad de éstos con las que cada una contará en el futuro. De esta manera se revela de forma específica qué categorías de trabajo tienen una mayor probabilidad de poseer en el futuro un personal más envejecido o enfrentar una escasez de recursos humanos y, gracias al correcto entendimiento de las distintas categorías, es posible planificar transferencias internas de manera más precisa y con resultados más favorables.

Finalmente con la ayuda de este método se pueden generar diversas iniciativas que permitan lidiar con el envejecimiento de la fuerza laboral, logrando convertir esta situación en una oportunidad competitiva para las distintas organizaciones (Strack et al., 2008). Entre estas iniciativas encontramos:

- La instauración de programas de capacitación que ayuden a los trabajadores adultos mayores a actualizar sus conocimientos y destrezas de forma que sigan siendo un aporte dentro de sus trabajos.
- Una segunda iniciativa tiene relación con programas de abastecimiento interno dentro de los cuales se busca transferir a los empleados de mayor edad a puestos que requieren menores exigencias físicas. De esta forma se siguen aprovechando las actitudes y conocimientos de estos trabajadores dados por la experiencia, fidelidad a la empresa y memoria colectiva que sólo se logra luego de cierta antigüedad (Susó Araico, 2006).
- Otra propuesta es la creación de nuevas estructuras que modifiquen el sistema tradicional de compensación (el cual, en la mayoría de los casos, establece una relación directamente proporcional entre los

pagos de compensaciones y los años de antigüedad de los empleados) e implanten un nuevo sistema en el cual se vincule el pago de beneficios con el desempeño de los empleados más que con la edad de estos. Este cambio generará que los conocimientos y destrezas cruciales para la productividad de las empresas y que presentan los trabajadores de mayor edad sean realmente valorados por las organizaciones.

- Por último se pueden instaurar políticas que no sólo motiven el desempeño de los empleados de mayor edad sino que también representen nuevas oportunidades laborales para este grupo etario. Una propuesta innovadora es la creación de programas de tutorías en donde los trabajadores que están prontos a jubilar actúen como mentores de los nuevos empleados por un período de tiempo determinado. De esta manera se transfieren aquellas destrezas y conocimientos únicos adquiridos a través de la experiencia laboral hacia las generaciones más jóvenes. También se pueden ofrecer oportunidades de trabajo para los trabajadores jubilados en proyectos exclusivos que necesiten asesorías especiales.

Las iniciativas anteriormente expuestas generan múltiples beneficios tanto en la productividad general de las organizaciones como también en el desempeño individual de los trabajadores, pues intentan conciliar las ventajas de los empleados más envejecidos con sus principales impedimentos.

A modo de cierre, es importante reiterar que para lograr una gestión eficaz del envejecimiento de la fuerza laboral dentro de una empresa, es fundamental establecer una debida planificación de los recursos humanos, de manera de prever las áreas que pueden ser más afectadas y proponer soluciones que se anticipen a los problemas más que establecer medidas reactivas luego de que éstas de den, principalmente por el costo de

oportunidad en cuanto al tiempo, velocidad de reacción y período de ajuste que esto significaría.

## 9. Soluciones

A lo largo de los distintos capítulos de esta tesis ha sido posible plasmar de manera más tangible los diversos aspectos que conciernen al fenómeno del envejecimiento poblacional, ahora bien, una vez comprendidas las causas y consecuencias que conlleva, es fundamental estudiar las posibles soluciones que se establecen en la literatura, así como las propuestas que se plantean para enfrentarlo.

Lo primero es aclarar que, como se ha mencionado previamente, este fenómeno es algo nuevo y por tanto las soluciones que aquí se plantean no están probadas empíricamente, pues para eso sería necesario contar con estudios longitudinales como respaldo, además de entender que la sociedad se encuentra en constante cambio y por ende las condiciones que se presenten son en cierta forma impredecibles. Es por esto que estas soluciones deben ser entendidas como potenciales estrategias para afrontar el fenómeno, no como una respuesta definitiva al problema.

Previamente se hizo referencia a los dos tipos de riesgos que trae este fenómeno: el de los trabajadores que envejecen y el de aquellos que se jubilan, de manera que hace sentido clasificar las soluciones en base a este mismo criterio. De esta forma se tiene lo siguiente:

### 9.1. Soluciones con foco en los trabajadores que envejecen

- Establecer incentivos a las empresas que mantengan y contraten a trabajadores mayores (CAUCES<sup>20</sup>, s.a.). De manera de ayudar a equiparar el atractivo de tener personas mayores con el de tener trabajadores más jóvenes y contribuir a la empleabilidad del segmento etario mayor. Los incentivos pueden ir en la línea del

---

<sup>20</sup> Cuadernos del Consejo Económico y Social.

programa de Subsidio al Empleo Joven (SEJ) que actualmente posee el Ministerio del Trabajo y Previsión Social del Gobierno de Chile, donde el Estado entrega un porcentaje de la remuneración del empleado al empleador, aliviando la carga de este último. Todo esto sujeto a edades y rangos de remuneración determinada. Otro incentivo de un carácter distinto, es fomentar los reconocimientos sociales a las empresas que se preocupen de esta problemática y consideren la mantención e incorporación de personas de mayor edad en su gestión empresarial, esto pues contribuirá a mejorar la imagen de estas organizaciones al ser vistas como entidades con una mayor grado de responsabilidad social.

- Establecer programas de formación o capacitación permanente (Giraldo et al., 2010; CAUCES, s.a.; Del Rincón et al., 2007) con la finalidad de mantener actualizados y motivados a los trabajadores a medida que estos envejecen, esto incluye tanto a los aspectos tecnológicos como a las renovaciones de contenido o procedimientos en las áreas de trabajo a través de un programa de aprendizaje en el mismo lugar donde se desempeñan, buscando de esta forma maximizar la eficiencia de los recursos humanos con los que se cuenta, del mismo modo fomentará las políticas de promoción y desarrollo de carrera a las que pueden verse enfrentados dichos trabajadores, evitando la pérdida de motivación que ellos pueden experimentar al final de su carrera laboral puesto que ven pocas oportunidades de promoción y desarrollo profesional.
- Mejorar las condiciones de trabajo de forma que estimulen la conservación del empleo por parte de las personas a medida que éstas envejecen (CAUCES, s.a.). La finalidad de esto es que la decisión de dejar de trabajar no se vea influida por factores externos a la labor principal, como lo es la infraestructura, que puedan estar

mermando la motivación de las personas para continuar en el lugar de trabajo.

- Contar con la posibilidad que dada cierta edad los trabajadores puedan optar a formas flexibles de trabajo, pudiendo apoyarse en las nuevas tecnologías de información existentes (Giraldo et al., 2010; CAUCES, s.a.) como reducción de la jornada laboral, puestos compartidos o una mayor libertad para con respecto al horario de trabajo, llegando incluso a trabajar desde el propio hogar del trabajador si es que la naturaleza de su empleo lo permite.
- Compatibilizar la vida familiar con la laboral (Martínez, 2008), esta estrategia puede ser abordada con las medidas planteadas en el punto anterior, al disminuir la cantidad de trabajo o tener mayor flexibilidad en la administración del lugar o plazos del mismo, es más sencillo para el trabajador conciliar sus intereses familiares con los profesionales.
- En un nivel más amplio, se hace fundamental impedir la discriminación etaria (Giraldo et al., 2010), controlando prácticas discriminatorias en los procesos de recursos humanos como el reclutamiento, la selección y la desvinculación, de forma que la decisión sea en base a aspectos objetivos (desempeño, productividad, etc.) y no pase por un tema meramente de edad. Esto requiere un cambio más lento pues de cierta forma apunta a la sociedad en su conjunto, buscando alterar las actitudes preconcebidas que se tienen en relación a los adultos mayores y el trabajo (Del Rincón et al., 2007).
- Es fundamental contar con una estrategia global dentro de la empresa donde se consideren periódicamente las reubicaciones en puestos de trabajo (Del Rincón et al., 2007). Para esto debe contarse con el

apoyo de las evaluaciones de desempeño de cada trabajador, de manera de analizar si es que aún cuentan con las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto donde se encuentran o es necesario reubicarlos en otro donde su experiencia pueda compensar alguna otra carencia.

En general todas estas medidas se basan en el enfoque del envejecimiento activo, promoviendo un aumento de la edad de retiro del mercado del trabajo por parte de las personas y una mantención de la productividad a lo largo de la carrera laboral, incluyendo los últimos años de ésta.

## 9.2. Soluciones con foco en los trabajadores que jubilan

- Establecer incentivos a los trabajadores para que éstos se jubilen más tarde (Giraldo et al., 2010; CAUCES, s.a.) como premios extra por los años adicionales, de manera de incitar a los trabajadores a mantenerse activos por más tiempo. Otra iniciativa podría venir directamente de un subsidio gubernamental o de un aporte por parte de las AFP's: que los montos cotizados por los trabajadores pasados su edad legal de jubilación, sean multiplicados por un factor alpha mayor a 1, de modo que así los empleados puedan tener un incentivo adicional a trabajar más años en pro de aumentar su fondo de pensión.
- Es necesario abolir la edad de jubilación obligatoria (McKinnon, 2010) principalmente por el efecto negativo que esta presenta a los trabajadores, que teniendo la edad necesaria para jubilar, desean seguir trabajando y son un real aporte para sus organizaciones. De igual forma y como se mencionó en los dilemas, la edad no es un indicador asertivo sobre la eficiencia en el trabajo de las personas, pues en el rango de las personas mayores existe una amplia heterogeneidad.

- Es ideal contar con políticas de salida debidamente establecidas (Del Rincón et al., 2007) de forma de lograr una transición gradual en el proceso de jubilación (Giraldo et al., 2010). Esto apunta a la planeación estratégica de las organizaciones, al establecer un proceso paulatino evitarán enfrentarse súbitamente a una disminución de trabajadores capacitados. La correcta planificación debe contemplar una disminución progresiva de las responsabilidades que ejecuta quien está próximo a retirarse.
- Una de las estrategias más recomendables es la de incentivar la transferencia de conocimiento por medio de tutorías (McKinnon, 2010) potenciando además las relaciones intergeneracionales presentes dentro de la empresa (Del Rincón et al., 2007). Esto resulta de utilidad pues los trabajadores mayores pueden aportar con su experiencia y los más jóvenes con destrezas tecnológicas y conocimientos técnicos más actualizados, produciendo de esta forma una simbiosis positiva.
- Definir claramente planes de sucesión para la ocupación de determinados cargos (McKinnon, 2010) evitando así vacíos frente a jubilaciones de trabajadores en cargos de importancia. Esta solución se complementa con la anterior, pues el hecho de transferir conocimientos por medio de tutorías ayuda a que trabajadores más jóvenes se vayan capacitando y adquiriendo el know-how que requieren los cargos superiores.
- Atraer y retener el talento presente en el mercado laboral (McKinnon, 2010) ya que ante una eventual reducción de la oferta laboral será fundamental fortificar los procesos de reclutamiento, selección y compensaciones para contar con la cantidad óptima de trabajadores para que la organización opere.



- A nivel de sociedad, incentivar la participación laboral de jóvenes y mujeres, al mismo tiempo de incluir de forma eficiente a los inmigrantes (Martínez, 2008). Se sugiere esto pues la tasa de participación de esos grupos aún es más baja de lo esperable, por lo que ante una probable reducción de la oferta laboral, conforman una fuente de trabajo que aún no se está maximizando. Chile hoy tiene una tasa de participación laboral femenina del 50%, una de las más bajas de entre todos los países de la OCDE, pero dado el nivel de desarrollo del país esta tasa debiera ser a lo menos un 15% superior (Businesschile, 2012), por lo tanto existe un enorme potencial que no ha sido aprovechado.

Por lo tanto, para poder mejorar esta cifra es necesario que existan mejores políticas de legislación laboral que no aumenten la discriminación laboral hacia las mujeres, por ejemplo, más beneficios cuando las mujeres enfrentan un embarazo provoca que las empresas se vuelven más renuentes a contratarlas. Sin embargo, es importante que se mejoren las condiciones para que las mujeres puedan acceder más fácilmente al mercado laboral, algunas de ellas mencionan que "si tuvieran un mejor acceso al cuidado de sus hijos, pudieran trabajar en horarios flexibles, si los salarios fueran más altos o si el transporte público fuera mejor, se sentirían más incentivadas a ingresar a trabajar. Por lo tanto, mientras estas distintas dificultades se mantengan y no se aborden, el potencial de la fuerza laboral de Chile seguirá latente" (Businesschile, 2012).

Respecto de los inmigrantes como fuente complementaria de la fuerza laboral, es necesario mejorar las leyes que permiten su incorporación al país como trabajadores: regular y fiscalizar su permanencia en el país y mejorar sus condiciones. Por ejemplo, por ley existe un límite de extranjeros que pueden trabajar en una empresa, por lo tanto,

esto podría flexibilizarse para que la gran masa de desempleados europeos y latinoamericanos puedan encontrar empleo en nuestro país.

En la tabla siguiente se mencionan las responsabilidades que debieran asumir cada uno de los involucrados en el fenómeno del envejecimiento de la población ante cada uno de las soluciones previamente mencionadas:

**Tabla 19: Responsabilidades por actores ante cada solución**

<b>Solución</b>	<b>Estado</b>	<b>Empresas</b>
<b>Incentivos empresas</b>	Establecer incentivos que propicien la empleabilidad del segmento mayor.	Informarse sobre los incentivos, pero también valorar el aporte de los mayores en la gestión organizacional.
<b>Capacitación constante</b>	Fiscalizar que las capacitaciones se ajusten a estándares mínimos de calidad.	Establecer programas de formación constante para los trabajadores que lo requieran.
<b>Condiciones laborales</b>	Monitorear periódicamente las condiciones laborales de las empresas.	Cuidar que las condiciones laborales no se transformen en impedimentos para el segmento mayor.
<b>Flexibilidad laboral</b>	Fiscalizar que estas medidas no impliquen una mayor precariedad del empleo.	Brindar posibilidades de trabajo flexible sin que esto signifique un menoscabo para los trabajadores.
<b>Compatibilización trabajo y familia</b>	Controlar horarios de trabajo y máximo de horas.	Respetar horarios y condiciones establecidas.
<b>Controlar discriminación etaria</b>	Monitorear las prácticas que se den dentro de las organizaciones.	Asegurar que las razones ante cualquier decisión se funden en razones objetivas y no por la edad.

<b>Reubicaciones de puestos</b>	Monitorear motivos reales de la reubicación.	Evaluar y ofrecer posibilidad de movilidad interna.
<b>Incentivos jubilar más tarde</b>	Establecer incentivos a los trabajadores de manera que estén dispuestos a retrasar su jubilación.	Ofrecer oportunidades de trabajo a personas mayores.
<b>Abolir edad de jubilación obligatoria</b>	Fiscalizar dinámicas internas dentro de las organizaciones en relación a la edad de jubilación.	Evitar programas de jubilación obligatoria, priorizando siempre capacidades antes que edad.
<b>Políticas de salida</b>	-	Establecer políticas de salida para fomentar la transición gradual.
<b>Tutorías</b>	-	Establecer planes de tutorías para fomentar el traspaso de conocimiento entre distintas generaciones.
<b>Planes de sucesión</b>	-	Definir planes de carrera y sucesión.
<b>Atracción y retención de talento</b>	-	Ser competente con el mercado en cuanto a las compensaciones y prestaciones ofrecidas (no sólo aspecto monetario).
<b>Fomentar participación laboral</b>	Establecer políticas que aumente el acceso de los segmentos de menor participación. Junto con fiscalizar.	Acoger las políticas planteadas por el Estado y brindar oportunidades de trabajo para esos grupos.

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, las soluciones propuestas sólo tendrán efecto si es que cada actor implicado asume un compromiso real con las responsabilidades señaladas.

## **10. Casos de estudio**

A continuación se revisarán cuatro casos de estudio reales sobre programas laborales para adultos de edad avanzada que actualmente se realizan en Chile. El objetivo de este capítulo es describir y analizar estas experiencias en base a lo expuesto a lo largo de esta tesis, logrando de esta forma acercar este estudio aún más a la realidad actual del país. Asimismo, se intenta verificar el alcance de dichos programas, si es que efectivamente son puestos en la práctica tal como se planificaron y si es que cumplen con lo que originalmente proponen.

### 10.1. Cajeros senior BCI

El programa de Cajeros Senior del Banco BCI es una iniciativa que nació hace 5 años, sin embargo, sólo desde el 2012 se implementó como parte de un plan formal y continuo. Este programa consiste en contratar a trabajadores sobre 55 años de edad para el cargo de cajeros. En general el perfil de los postulantes que busca BCI para este programa es bastante amplio, ya que el rango de edad de los trabajadores que ya están dentro del programa va entre 55 y 72 años. Alrededor del 80% está pensionado o jubilado y no han estado fuera del mercado del trabajo por más de dos años, lo que podría indicar que muchos de ellos han decidido volver a ser laboralmente activos debido a necesidades de autoestima, sentirse útiles y/o para complementar sus pensiones.

Los objetivos que busca conseguir BCI con esta iniciativa son tres, el primero es dar trabajo a todo tipo de personas, independientemente de su sexo, edad, estrato socioeconómico o capacidades físicas, segundo, contratar trabajadores con experiencia para que puedan transmitir su conocimiento y tercero, mejorar la calidad del servicio, ya que según cuenta el señor José Orellana, Socio de Negocios del área de Operaciones de

Sucursales, en una entrevista realizada<sup>21</sup>, las personas de edad avanzada tienen características y condiciones propias de calidad humana que mejoran el servicio.

Así con este programa tanto BCI como los trabajadores senior salen beneficiados, pues por un lado, los trabajadores de edad más avanzada cuentan con vasta y valiosa experiencia que pueden transmitir a sus compañeros más jóvenes, y a pesar que pueden ser menos ágiles y aprender de manera más lenta, compensan eso con altos niveles de compromiso, responsabilidad, y aunque parezca paradójico, tienen menor ausentismo que sus pares más jóvenes “son más aperrados para el trabajo, llegan antes de su horarios de trabajo, jamás faltan los lunes y viernes y aunque estén enfermos no se ausentan, ya que prefieren cumplir”, declara José Orellana. Por otro lado, los trabajadores senior mejoran el clima interno de los equipos, ya que según cuenta José Orellana, al incluir un empleado de edad más avanzada en un grupo de trabajo las relaciones cambian dentro de éste, se genera una mayor armonía en el equipo, “los trabajadores senior tienden a ser más mediadores y a generar ambientes de estabilidad, asimismo, aconsejan a sus compañeros. Por ejemplo, se acuerdan de los cumpleaños de sus compañeros, algo que puede parecer trivial, pero que aporta en generar un ambiente de trabajo agradable”.

Por otro lado, los adultos mayores implican “costos menores” ya que tienen una menor rotación. Generalmente los cajeros de banco tienen en promedio 23 años y casi la mitad de ellos no alcanza a superar los 6 meses trabajando, por lo que existe una alta rotación en el cargo. Esto se debe a que los jóvenes trabajan para poder costear sus estudios, por lo que una vez que terminan de estudiar dejan de ser cajeros. Esta alta rotación implica altos costos para el banco, ya que en el proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de un nuevo cajero existe una inversión no

---

<sup>21</sup> La entrevista completa puede ser revisada en el Anexo 3

menor. Así, los empleados adultos mayores, al tener una mayor permanencia en el cargo, entregan una ventaja para el banco.

De este modo, BCI mejora su calidad de servicio, pues cuenta con trabajadores que tienen características que permiten entregar un nivel de servicio superior.

Por el lado de los empleados senior, ellos se ven beneficiados pues vuelven a incorporarse al mercado laboral, ya que la mayoría de ellos se jubiló y estuvo algunos meses en esa condición. Por eso para muchos de ellos volver a trabajar es una segunda oportunidad, pues son personas que están totalmente vigentes física y mentalmente, por lo que trabajar los hace sentirse nuevamente activos y útiles. Además mejoran su autoestima y su ánimo, ya que dadas las expectativas de vida para los chilenos, jubilarse a los 65 años implica quedarse en el hogar durante aproximadamente 15 años. Así, seguir desarrollándose y mantenerse activos laboralmente permite que los adultos desempeñen otras actividades fuera de las labores domésticas.

El proceso para este programa parte en el reclutamiento, cuyas principales fuentes son las municipalidades, cajas de compensaciones y, la sindicada como la más efectiva, las referencias internas, además de ex trabajadores del banco. Estos últimos son candidatos muy valorados, ya que no necesitan capacitación y además se manejan bien en las labores a desempeñar. Luego en el proceso de selección, el banco evalúa en los candidatos aspectos como las competencias (orden, calidad y resultados), capacidades físicas y cognitivas (por ejemplo la audición y memoria) y actitud hacia el servicio al cliente. Finalmente, los candidatos seleccionados son capacitados de igual manera que los cajeros jóvenes durante 2 meses, en este proceso cada cajero tiene un tutor que lo ayuda y lo guía, además en el caso de los cajeros senior se les agregó un taller de desarrollo personal en el curso de

capacitación, cuyo objetivo es que sientan que pueden seguir desarrollándose profesional y personalmente.

José Orellana, encargado del programa, siente que hasta el momento ha sido un éxito, pues si bien en un comienzo costó mucho implementarlo en la cultura de la organización, hoy sí está resultando. La principal dificultad que tuvo el programa en su primera implementación fue la poca preparación de los equipos de trabajo a los cuales se iban a integrar los adultos mayores, ya que al no explicarles la finalidad del programa y los beneficios asociados a éste, se generó una resistencia al cambio donde los empleados más jóvenes encontraban que los adultos mayores demoraban los procesos. Así, el principal cambio para la segunda implementación fue visitar sucursal por sucursal exponiendo los beneficios y "sensibilizando" a los equipos de trabajo.

Durante el año 2012 se contrató a 20 cajeros senior como parte del programa, de los cuales hoy permanecen 15 y en 2013 se planea aumentar en 10 ese número, buscando llegar en los próximos años a un total de 54 (cerca del 8% del total de cajeros del banco). En la entrevista José declara que se siente muy satisfecho, pues los cajeros senior han demostrado compromiso y un alto desempeño, es por esto que se está analizando extender este programa a otros cargos relacionados con atención de clientes en sucursales (mesón, anfitriones, etc.), pues como ya se mencionó, los adultos de edad avanzada tienen características para los cargos de estrecha relación con los clientes.

Fuera del programa en sí, BCI declara tener una visión altamente positiva respecto de los trabajadores más adultos. Por ejemplo, José Orellana cuenta que en los procesos de selección, capacitación y promoción de los empleados no se usa el criterio de edad, evidenciándose así que no existe discriminación etaria. Por otro lado, la edad real de jubilación en BCI es en promedio dos años más que lo exigido por la ley (en el caso de las mujeres

la jubilación es alrededor de los 62 años y de los 67 años para los hombres). No obstante, sí existen programas de retiro voluntario y jubilación anticipada, en estos programas los empleados postulan al beneficio y si cumplen con ciertos requisitos pueden favorecerse de él. Sin embargo, a diferencia de lo que se ha visto en esta tesis, la jubilación anticipada en BCI es vista más como un premio a los trabajadores que han tenido un buen desempeño durante su carrera laboral, que como una herramienta para "deshacerse" de los trabajadores más antiguos y de los costos que implican. Validando esto José Orellana cuenta que la experiencia es algo valorado dentro de la empresa, por lo que se "cuida" a los trabajadores más antiguos, y se busca complementar las fortalezas de cada segmento etario en los equipos de trabajo. Por otro lado, el entrevistado manifiesta que esta valoración de la experiencia dentro del banco se debe a que es una empresa de servicios, por lo que el conocimiento suele ser más valorado que la productividad (entiéndase esto en comparación con una empresa productiva, donde es común que la importancia se centre en la rapidez y eficacia). Así, se busca transmitir la experiencia de los empleados más antiguos a los más jóvenes, razón por la cual en BCI se han creado planes de sucesión definidos para puestos claves, de modo que la jubilación no produzca un vacío.

Con este caso se demuestra que sí existen empresas que han tomado consciencia respecto de la importancia de los adultos mayores y el valor que estos pueden aportar a pesar de su edad. La creación de programas como cajeros senior, retener a los empleados más antiguos, escuela de talentos o planes de sucesión, evidencia que existe una preocupación por el fenómeno del envejecimiento de la fuerza laboral.

Cómo crítica nos queda decir que si bien este programa es un paso, aún es una iniciativa bastante menor para una empresa del tamaño del Banco BCI, los alcances del programa son bastante limitados, considerando que tener



cajeros senior tiene grandes ventajas, entre ellas las ya mencionadas características de orientación al cliente, menor ausentismo y rotación. Entonces, cabe preguntar por qué no aumentar la proporción de cajeros senior de manera progresiva, disminuyendo los costos que implica la alta rotación de los cajeros más jóvenes. Así se plantea que este programa debiera extenderse a otros cargos e incorporarse como política de gestión dentro del banco.

### 10.2. Feria laboral senior

La feria laboral senior se realizó por primera vez durante los días 12 y 13 de Junio del año 2012, fue organizada por la empresa ASCS consultores y contó con el patrocinio de la Subsecretaria de Economía y Empresas de menor tamaño. Se obtuvo además la participación de más de 20 empresas, entre las cuales destacan BCI, Terpel, Telepizza y Unimarc. El principal objetivo de esta iniciativa fue fomentar la reinserción laboral de personas mayores de 50 años, a través de la oferta de más de 2.000 puestos de trabajos, tanto técnicos como profesionales, en diversos rubros del mercado. Además la feria contó con la realización de diversas charlas de capacitación en temas diversos como la creación de un currículum vitae efectivo, formas y oportunidades de emprendimiento y usos de las nuevas tecnologías.

Iniciativas como ésta buscan principalmente solucionar la dificultad que enfrentan en la actualidad los individuos de edad avanzada a la hora de encontrar trabajo. Según indicaron los organizadores del evento “cada vez son más las empresas que ponen avisos de trabajo con sesgos de edad y que valoran la juventud a la hora de llenar un puesto. Esto se transforma en un problema para nuestra sociedad” (La Nación, 2012).

Como ya se mencionó, entre los obstáculos más frecuentes que enfrentan los trabajadores de este grupo etario se encuentran el fomento extendido en un alto número de organizaciones de programas de jubilación anticipada,

limitaciones específicas de edad en ciertos puestos de trabajo y reducidas oportunidades laborales (tanto de contratación como de capacitación y desarrollo de carrera). Estas acciones explícitas de discriminación etaria se traducen en un empeoramiento tanto de la situación laboral de los trabajadores de edad mayor, como de sus condiciones de vida.

Carolina Liendo, directora de ASCS, enfatiza que "la cantidad de personas pertenecientes a este segmento y que están actualmente sin trabajo o en un puesto donde no pueden demostrar al máximo sus competencias es muy alta. Actualmente las sociedades viven un proceso de envejecimiento y Chile es una de ellas. Por lo tanto, entregar una herramienta para que los adultos senior encuentren un trabajo no sólo responde a los lineamientos responsables de la empresas; también es una contribución a nivel nacional" (La Nación, 2012).

Es importante reconocer que iniciativas como esta feria laboral no sólo son beneficiosas para las personas que postulan a ella, entregándoles recursos económicos adicionales, mejorando sus condiciones de vida y ayudándolos a sentirse nuevamente valorados por la sociedad, sino que también son altamente positivas para las diversas organizaciones participantes, dado que resulta ser una oportunidad única de reclutamiento de trabajadores con una mayor experiencia laboral, con mayores niveles de compromiso y poseedores de destrezas cruciales adquiridas por sus años de trabajo, por lo que en la mayoría de los casos la inclusión de estos trabajadores tiene un efecto positivo en el servicio o producto entregado por las empresas.

Por último, si bien la feria no asegura la obtención de un trabajo para todos sus postulantes, es un primer paso para combatir el problema del envejecimiento de la fuerza laboral, pues entrega una señal clara a la sociedad de que el segmento etario mayor aún tiene potencial y que muchos de ellos buscan desempeñarse de manera activa, además de ser una instancia que agrupa diversas ofertas laborales para este segmento,

generando mayores oportunidades para ellos y, finalmente, consiguiendo que se sientan nuevamente valorados y motivados.

### 10.3. Contratación de mayores OK Market

Este programa está orientado a reclutar trabajadores mayores que posean habilidades principalmente orientadas al servicio al cliente. Entre los distintos cargos que se ofrecen destaca el de cajero poli funcional, el cual incluye entre sus tareas el registro de compra, la reposición de mercadería y la mantención del local. El programa cuenta además con un gran número de beneficios extras para sus trabajadores, como aguinaldos de navidad, programa preventivo de salud, convenios médicos, por mencionar los más relevantes.

Sin embargo, aun cuando el programa se encuentra asociado a Seniormás, organización dedicada a atender los intereses de los individuos de edad mayor, sólo un reducido número de individuos de este grupo etario han sido participes de este convenio. Según Cristián Zambrano, encargado de Recursos Humanos de OK Market, esto se explica debido a que los locales de esta cadena son pequeños y, como se mencionó, se buscan personas que puedan desempeñarse de forma multi tarea, lo que no es compatible con trabajadores de edad avanzada quienes no estaban dispuestos a realizar la totalidad de las funciones.

Dado lo anterior, se evidencia que el programa en la actualidad no cumple con la finalidad de fomentar la participación de adultos mayores en las distintas sucursales, objetivo por el cual originalmente fue creado. Esto puede deberse a una equivocada gestión empresarial, en la que el programa de contratación de mayores no se encuentra debidamente definido ni extendido a lo largo de toda cadena, siendo las contrataciones de empleados mayores con las que hoy se cuenta casos aislados. Se hace necesario evaluar el programa, alinear las tareas a desempeñar con el perfil buscado y

finalmente, determinar si el programa realmente busca brindar una oportunidad de trabajo a este segmento etario, aprovechando las habilidades de relación con el cliente que poseen, o si lo que se busca es proyectar una imagen favorable para ser vistos como una organización socialmente responsable.

#### 10.4. Alianza Supermercados de Chile A.G. y Cajas de Chile A.G.

Este convenio, establecido entre ambas entidades, está destinado a ofrecer oportunidades laborales a adultos mayores ya jubilados. Según palabras de Susana Carey, presidenta de supermercados Chile A.G., el programa representa una oportunidad única y provechosa ya que “en Chile hay cientos de miles de hombres y mujeres pensionados, que no obstante haber culminado su ciclo laboral y estando jubilados, quieren seguir activos aportando su experiencia y calidad humana. Ésta es una realidad del país que hemos analizado y que de hecho vemos a diario, ya que en la actualidad contamos con un número importante de trabajadores de la tercera edad, que han llegado a solicitar empleo” (Terra, 2012).

Para acceder a las diversas ofertas de trabajos los pensionados de las distintas cajas deben llenar un formulario disponible tanto en las sucursales de la caja en la cual están inscritos, como también en su página web. Luego de esta etapa los postulantes son contactados por los distintos supermercados adheridos al convenio para empezar el proceso de reclutamiento y selección, el cual incluye entrevistas personales y pruebas psicológicas.

Por otra parte, las vacantes de cada supermercado (clasificadas por comuna y región) son enviadas a las cajas asociadas de forma mensual. De esta manera los pensionados pueden elegir aquellas ofertas laborales más cercanas a sus domicilios y que requieran un menor costo de transporte. Los

cargos disponibles a ocupar son de operador de balanza de frutas, operador de balanza de panadería, cajero y personal de servicio al cliente.

Con respecto al convenio, el presidente de Cajas de Chile, Eusebio Pérez, expresó que “la reinserción laboral de pensionados es una iniciativa que las cajas de compensación pretenden extender a otros sectores de la economía, pues sus efectos socioeconómicos son de gran importancia para la sociedad chilena, en especial en un escenario de sostenido aumento de la expectativa de vida de las personas” (Terra, 2012).

La importancia del programa radica en que representa una iniciativa altamente beneficiosa para todos los participantes del convenio. Por una parte, para los adultos mayores el programa constituye una oportunidad única de mantenerse vigentes en el mercado laboral, lo que a su vez les permite recibir recursos económicos extras que ayudan a mejorar sus condiciones de vida. Asimismo, el tener un trabajo estable genera que se sientan valorados por la sociedad y útiles, lo que ayuda a aumentar su autoestima. Por otra parte, para los supermercados suscritos al convenio la inclusión de adultos mayores en estos cargos mejora el servicio entregado. Esto se debe a que los trabajadores de mayor edad, debido a que en general tienen una mayor experiencia laboral, son más responsables y poseen mejores habilidades de trato con el cliente, por lo que son altamente eficientes en la realización de trabajos que sean de contacto directo y constante con personas.

De este análisis se concluye que sí existen organizaciones que están intentando ofrecer oportunidades de trabajo a personas del segmento etario mayor, apoyándolas en las dificultades que presenta la búsqueda de empleo a medida que aumenta la edad y combinando los beneficios para las personas con los que pueden obtener las empresas al incluir colaboradores más experimentados. Ahora bien, a pesar que existen programas, aún están

en una fase inicial, por lo que es necesario fomentarlos en otras organizaciones y potenciar los ya existentes, de forma que cuando la problemática se acentúe, existan una mayor cultura social y empresarial para mitigarlo.

## **VII. CONCLUSIONES**

En los primeros capítulos de esta tesis se evidenció que el envejecimiento demográfico es un fenómeno presente a nivel mundial. Su importancia radica en las profundas consecuencias que éste tiene para el desarrollo y crecimiento de las naciones. Por una parte, afecta a la comunidad de manera transversal, desde la estructura básica de las sociedades actuales, la familia, hasta niveles de organización más complejos como son las empresas. Por otra parte, en el aspecto económico, pone en peligro la productividad y capacidad de las organizaciones, pues como consecuencia de este fenómeno, se prevén cambios en la estructura etaria de la fuerza laboral y posibles disminuciones de la misma, por lo que las empresas no contarán con una adecuada dotación de personas, en cantidad y composición, para el desarrollo de sus labores.

En el desarrollo de esta tesis se verificó, como ya se mencionó, que existe conocimiento acerca de la existencia del fenómeno demográfico, sin embargo, no hay una real consciencia de las implicancias, pues actualmente se evidencia una discordancia entre lo previsto y las medidas que se están tomando.

En relación a lo anterior, si bien existe una mayor respuesta por parte de organizaciones mundiales, como por ejemplo la Unión Europea, las cuales sí se han preocupado del problema y han buscado la forma enfrentarlo y de mitigar sus efectos, no ocurre lo mismo a nivel empresarial. Esto pues en la actualidad las empresas no se han visto en la necesidad de hacerlo porque aún no han experimentado sus efectos de manera directa, principalmente debido al carácter y desarrollo temporal del envejecimiento poblacional, por lo tanto, las empresas hoy no cuentan con estrategias que aborden este problema. Sin embargo, es necesario mencionar que la postura de tener una

visión meramente cortoplacista es peligrosa y tendrá efectos perjudiciales en el funcionamiento futuro de las organizaciones.

Desde este punto de vista, hoy las empresas tienen un gran desafío en relación a la gestión que actualmente realizan. Este nuevo contexto socio demográfico, obliga a las organizaciones a adaptar sus procesos internos y la cultura organizacional existente, de modo de poder crear ambientes empresariales receptivos de una fuerza laboral más envejecida. El primer paso para establecer un cambio real es comprender el potencial que este segmento etario posee y los beneficios que se esperan en cada uno de los niveles sociales: comunidad, empresas, familias y personas. Por ejemplo, algunas empresas ya han comprendido el potencial que tienen los adultos mayores como trabajadores, por lo que han creado programas que los reinserían en la vida laboral. Los adultos de edad avanzada se caracterizan en general por ser más responsables, comprometidos y cercanos al cliente que personas pertenecientes a otros grupos etarios, por lo que son ideales para desempeñar cargos en el área de servicios, donde el contacto con el cliente es importante.

Continuando con el punto anterior, si bien a medida que los trabajadores van aumentando su edad podrían experimentar mayores dificultades para desempeñar sus tareas, ya sea las que requieran esfuerzo físico o saberes más actualizados, son fuente de un recurso único: la experiencia acumulada a lo largo de sus años de trabajo y su memoria colectiva por los años dentro de la organización. Así, para enfrentar los posibles riesgos de capacidad y productividad asociados a la demografía de los colaboradores dentro de una organización, es posible establecer variadas medidas asociadas principalmente a su gestión de personas. Entre las recomendaciones destacan establecer planes de capacitación constante, ofrecer mayor flexibilidad laboral, definir detalladamente planes de sucesión, potenciándolos con planes de tutorías para transferir el conocimiento a



través de vínculos intergeneracionales y brindar oportunidades de trabajo desafiantes a personas mayores, promoviendo una jubilación más tardía y progresiva.

En cuanto a las soluciones, es importante que éstas se establezcan de manera cauta, analizando todas las implicancias de forma que no se produzcan discordancias entre lo que se espera lograr y lo que realmente suceda. Del mismo modo se hace esencial asegurar que estas medidas se traduzcan en beneficios reales y no menoscaben la situación laboral actual del segmento etario mayor, en términos de condiciones laborales, formalidad del vínculo laboral, salario, horario, etc. Cuidar además, que un exceso de discriminación positiva hacia los mayores puede ir en desmedro de otros grupos etarios, lo que en el mediano plazo sería igual de perjudicial. Adicionalmente, mencionar que ante cada estrategia para afrontar el fenómeno, cada una de las partes involucradas en el mismo deben asumir distintas responsabilidades, el Estado debe adquirir un rol activo, estableciendo medidas, pero a la vez debe actuar como fiscalizador, las empresas deben informarse y ofrecer mayores oportunidades, mientras que los trabajadores deben exigir sus derechos, pero a la vez asumir los deberes que tienen al formar parte de una sociedad.

Por otro lado, es importante mencionar que si bien el envejecimiento de la fuerza laboral es un hecho, las organizaciones deben estar constantemente evaluando su riesgo demográfico interno, para que así el envejecimiento de sus empleados o la fuga de ellos debido a la jubilación no las encuentre desprevenidas y ya sea muy tarde para que puedan actuar.

Otro punto que se puede concluir de esta tesis es la existencia de discriminación etaria hacia los grupos etarios más adultos, tanto en el ámbito social como en el laboral. Esta discriminación se basa mayormente en la imagen estereotipada que se tiene hacia este grupo etario y se practica por parte de las empresas debido a criterios económicos y de

sencillez. Así, uno de los peores efectos de la discriminación etaria es que empeora la situación laboral de los adultos mayores, puesto que el umbral en el que hoy se considera a una persona como adulta mayor es mucho antes de que ésta se jubile, por lo tanto ya a esa edad dejan de ser objeto de contratación, formación y promoción. Por lo tanto, mientras las empresas y la sociedad en general mantengan sus prejuicios hacia los adultos mayores, la discriminación hacia ellos será difícil de erradicar y el valor que ellos pueden aportar seguirá perdiéndose.

A nivel del núcleo familiar, y respecto de la importancia del enfoque intergeneracional, se puede decir que los vínculos que se crean dentro de las familias se replican en los ámbitos superiores de la sociedad: organizaciones y comunidades. Así es posible aseverar que la solidaridad intergeneracional es también aplicable a las relaciones empresariales, por lo tanto, este enfoque tiene un enorme potencial para ayudar a mitigar y/o resolver el problema del envejecimiento de la fuerza laboral.

A nivel social el desafío es mayor, pues es necesario combatir los pensamientos preconcebidos que se tiene acerca de los mayores, comprendiendo que el envejecimiento es un proceso natural e individualizado, por lo que no es posible agrupar a todos los miembros pertenecientes a este segmento etario de una misma forma. Además, entender que la productividad no se mide en términos exclusivamente económicos y que deben ser considerados todos los aportes, realizados con algún sentido, por parte de los adultos mayores. Estos aportes se traducen en beneficios individuales, como una vejez más activa, con todos los beneficios asociados a esto en términos de autocuidado, motivación y calidad de vida, y también son fuente de beneficios colectivos, como es el caso de los apoyos familiares o las actividades de voluntariado.

Críticamente se observa que hoy en día se ha quebrado la anterior relación de valoración que vinculaba edad - antigüedad - experiencia y se ha reemplazado por una nueva relación en base a edad potencial - capacidades. Lo preocupante de esta nueva asociación es que se ha desvalorizado la experiencia, pasando por alto los saberes únicos que se aprenden sólo mediante el paso del tiempo y se ha empezado a considerar a la edad por sí sola como un estimador de las capacidades y desempeño futuro de las personas, lo que claramente simplifica las decisiones administrativas dentro de las organizaciones, basándolas en un criterio de fácil observación, pero que dada la heterogeneidad del segmento etario, puede conducir a disposiciones erradas.

Como país, el reto es aún mayor puesto que si bien se están experimentando cifras similares a las europeas, el nivel de desarrollo social no es equiparable por lo que no es posible implementar las mismas medidas que allá se plantean. De este modo, ajustando las soluciones a la situación actual de Chile, y dado que es mejor prevenir, la estrategia adecuada debería basarse en la creación de programas de vida saludable y/o mejorar los ya existentes, puesto que esto tendrá como consecuencia adultos mayores con un estándar de vida superior y con mejores condiciones tanto físicas como laborales.

Por otro lado, se revisó que sí existen algunas empresas que han iniciado incipientes programas que incluyen en su fuerza laboral a trabajadores de edad avanzada, principalmente por los aportes que ellos hacen al ambiente de sus organizaciones, por su experiencia y por las características que tienen para mejorar la calidad del servicio. Las iniciativas encontradas se han producido principalmente en empresas de servicios, donde las características antes mencionadas son más valoradas, por lo tanto se plantea un desafío en el sentido de cómo lograr replicar este tipo de programas en empresas de carácter más productivo. No obstante, y como

ya se mencionó, las iniciativas emprendidas están sólo en una etapa inicial, y, a pesar que significan un paso importante, es necesario aumentar el alcance de ellas, potenciarlas y convertirlas en políticas de gestión a nivel de toda la compañía y no sólo reducirla a ciertas áreas.

Es relevante decir que existe muy poco estudio e investigación respecto de cómo enfrentar el envejecimiento de la población y su fuerza laboral, por lo tanto es fundamental que lo que existe se difunda lo más posible (por ejemplo el modelo de "Cómo gestionar el riesgo demográfico en las empresas" del Harvard Business Review), y que paralelo a esto, se establezcan incentivos para que se investigue más acerca de este tema.

Un aspecto que como grupo creemos es importante mencionar son los criterios que usan las organizaciones en sus decisiones de gestión de personas. Se ha expuesto en esta tesis que las compañías tienen una tendencia a tomar decisiones de este tipo en base a la rentabilidad que cada trabajador posee. Esta rentabilidad se predice en base a la edad, la cual supuestamente es un indicador del potencial de un empleado. El problema es que bajo las consideraciones expuestas, el potencial de los trabajadores llega a un límite una vez superado cierto umbral de edad. Por lo tanto, las decisiones de "invertir" en ese empleado, llámese, contratarlo, capacitarlo o promocionarlo, dependen de ese potencial. De este modo, las decisiones sobre la gestión de personas en algunas empresas se basan netamente en consideraciones de rentabilidad económica (costos) y no consideran aspectos más difíciles de cuantificar en el corto plazo, como lo es la experiencia, la cual es clave cuando las empresas enfrentan momentos de dificultad o de intensos cambios. Asimismo, la experiencia es esencial en algunos cargos específicos de las compañías. Por consiguiente, como grupo consideramos que la experiencia y el potencial de los empleados no son criterios de decisión excluyentes, sino que más bien debieran complementarse, pues así evitarían sesgos que además de atentar contra la

objetividad de los procesos, significarían mayores costos para las empresas y para los empleados adultos mayores.

Otro punto que nos gustaría destacar es cómo todo este proceso de envejecimiento debiera entenderse desde un nivel sociocultural, donde el primer paso es reconocer este fenómeno como sociedad y hacerlo propio, pues sólo de esta forma consideramos que es posible que se cree un cambio que permita implementar programas y políticas que puedan enfrentar de manera real este problema.

Por otro lado, creemos que dadas las condiciones demográficas expuestas en esta tesis, el desarrollo de las personas que se encuentran en el límite actual de jubilación, más que una necesidad para la sociedad y para la economía, es una necesidad para los mismos individuos. En este sentido incorporar las soluciones mencionadas en este trabajo es relevante para responder a esa necesidad de realización de las personas. Crear políticas que permitan detener la discriminación laboral hacia los adultos de edad avanzada, incorporar el concepto de envejecimiento activo - productivo y fomentar la generación y desarrollo de vínculos intergeneracionales que permitan transferencias de conocimiento y aprendizajes cruzados, son las estrategias más importantes.

Este seminario de título deja planteadas algunas líneas de estudio que serían interesantes de investigar en posteriores trabajos, como son: (1) Implicancias reales en la motivación de los trabajadores de edad avanzada que se producirían al contar con un ambiente laboral grato, donde se sientan valorados y donde su desarrollo profesional no sea vea amenazado a medida que aumentan de edad. (2) Efectos en el clima organizacional de contar con trabajadores de edad avanzada. (3) Calidad de servicio y desempeño de equipos de trabajo con integrantes pertenecientes a distintas generaciones. (4) ¿Es la edad un estimador adecuado de las capacidades y desempeño

futuro de un trabajador?. Evaluación del impacto de la edad en las políticas internas de gestión de las organizaciones. El desarrollo de estas aristas investigativas permitiría una mejor comprensión del fenómeno del envejecimiento demográfico, sus consecuencias y las estrategias que podrían ayudar a enfrentarlo, y de este modo ser un aporte en el estudio de este tema.

Finalizando, como grupo creemos que el envejecimiento demográfico es un fenómeno que debe ser abordado ahora y desde todos los niveles sociales, puesto que sólo de esta forma será posible enfrentar sus consecuencias. Por lo tanto, en base a lo revisado, la propuesta para construir la mejor estrategia para afrontar el problema se traduce en incorporar las soluciones y consideraciones expuestas anteriormente en el desarrollo de esta tesis, complementarlas con un cambio de mentalidad de la sociedad, logrando que ésta visualice al envejecimiento como un proceso y a los adultos mayores como parte valiosa de la comunidad y que todos los actores implicados en la problemática asuman un compromiso real con la situación.

## **IX. BIBLIOGRAFÍA**

24 HORAS. "Buscando trabajo después de los 50 años" [en línea] <<http://www.24horas.cl/nacional/buscando-trabajo-despues-de-los-50-años-180755>> [consulta: 5 de septiembre 2012]

ALBALA, C., CONCHA, M., et al. [s.a.]. "Manual de Geriátría y Gerontología para alumnos". Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Medicina: 5.

ASACH. "Supermercados anuncian inicio de programas de reclutamiento de adultos mayores" [en línea] <[http://www.asach.com/Informes\\_varios/Alianza%20Supermercados%20con%20Cajas%20de%20Chile\\_FINAL.pdf](http://www.asach.com/Informes_varios/Alianza%20Supermercados%20con%20Cajas%20de%20Chile_FINAL.pdf)> [consulta: 14 de diciembre 2012]

BASS, S.A., CARO, F.G. y CHEN, Y.P. 1993. "Achieving a productive aging society". Westport: Auburn House.

BENDICK, M., BROWN, L. E. Y WALL, K. 1999. "No Foot in the Door: An Experimental Study of Employment Discrimination Against Older Workers". *Journal of Aging & Social Policy*, Vol. 10, Núm. 4: 5-23.

BENGTSON, V. L. 2001. "Beyond the Nuclear Family: The Increasing Importance of Multigenerational Bonds". *Journal of Marriage and Family*, Vol. 63: 1-16.

BENGTSON, V. L. y SILVERSTEIN, M. 1997. "Intergenerational Solidarity and the Structure of Adult Child-Parent Relationships in American Families". *American Journal of Sociology*, Vol. 103, Núm. 3: 429-460

BERTRANAOU, F. 2005. "Restricciones, problemas y dilemas de la protección social en América Latina: Enfrentando los desafíos de

envejecimiento y la seguridad de los ingresos". *Bienestar y Política Social*, Vol. 1, Núm. 1: 35-58

BIGGS, S., LEACH, R., MONEY, A. Y PHILLIPSON, C. 2006. "The age shift: observations on social policy, ageism and the dynamics of the adult lifecourse". *Journal of Social Work Practice*, Vol. 20, Núm. 3: 239-250.

BREWINGTON, J. O. Y NASSAR-MCMILLAN, S. 2000. "Older Adults: Work-Related Issues and Implications for Counseling." *Career Development Quarterly* Vol. 49 Núm. 1:2-15.

CAJAS DE CHILE. "Programa de apoyo para aumentar los ingresos familiares" [en línea] <<http://www.cajasdechile.cl/wp/category/requisitos-y-formularios/>> [consulta: 14 de diciembre 2012]

CARO, F. G. y SÁNCHEZ MARTÍNEZ, M. 2005. "Envejecimiento productivo. Concepto y factores explicativos". *En*: PINAZO HERNANDIS, S. y SÁNCHEZ MARTÍNEZ, M. "Gerontología. Actualización, innovación y propuestas". Madrid: Pearson Prentice Hall.

CAUCES. [s.a.] "Envejecimiento Activo: El empleo de los trabajadores de edad avanzada". *Observatorio de Relaciones laborales*: 28-39.

CELADE. 2011. "Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo. 1950-2100". Revisión 2011.

CHANDE, R. Y GONZÁLEZ, C. 2008. "Discriminación en las edades avanzadas en México". *Papeles de Población*, Universidad Autónoma del Estado de México, Núm. 55: 35-58

COOMANS. 1999. "Europe's Changing Demography Constraints and Bottlenecks, Demographic and Social Trends". Issue Paper nº 8, Sevilla, Joint Research Centre, TECS - Futures Programme.



DEL RINCÓN, M. D., GÓMEZ, S. y RIMBAU, C. 2007. "Políticas de ocupación, mercado laboral y envejecimiento: iniciativas y buenas prácticas". Acciones e Investigaciones Sociales, Vol. 23: 5-24

DENNIS, H. Y THOMAS, K. 2007. "Ageism in the Workplace". American Society on Aging, Serie Generations.

DIPUTACIÓN DE ALICANTE. "Indicadores Sociales: Glosario". 2006. [en línea] <http://www.dip-alicante.es/documentacion/defsociales.asp> [consulta: 23 noviembre 2012]

ECRGROUP. "Economía chilena ya está en pleno empleo según documento del Banco Central". 2012. [en línea] <<http://www.ecrgroup.cl/component/content/article/1-latest-news/104-economia-chilena-ya-esta-en-pleno-empleo-segun-documento-del-banco-central>> [consulta: 30 de noviembre 2012]

EL MERCURIO. "Gerentes Generales son cada vez más jóvenes y duran menos tiempo en su cargo". 2011. El Mercurio, Economía y Negocios, Santiago, Chile, 11 de septiembre., B-3, B-4.

EMOL. "Gobierno realizará ranking de hogares de adultos mayores para mejorar los servicios". [en línea] EMOL. 19 de enero, 2012. <<http://www.emol.com/noticias/nacional/2012/07/01/548535/gobierno-realizara-ranking-de-hogares-de-adultos-mayores-para-mejorar-los-servicios.html>> [consulta: 20 de noviembre 2012).

FERIA LABORAL SENIOR [en línea] <<http://www.ferialaboralsenior.cl/>> [consulta: 5 de septiembre 2012]

GERONTOLOGÍA UNIVERSIDAD DE CHILE. "El Cambio demográfico en Chile". 2003. [en línea] <http://www.gerontologia.uchile.cl/docs/chien3.htm> [consulta: 23 noviembre 2012]

GIRALDO, O. y CARDONA, A. 2010. "Ser viejo en Colombia tiene su costo laboral". Investigaciones Andinas, Vol. 12, Núm. 21: 100.

GRENIER, A. 2007. "Crossing Age and Generational Boundaries: Exploring Intergenerational Research Encounters". Journal of Social Issues, Vol. 63, Núm. 4: 713-727

HUNG, S. 1998. "Social psychology in an ageing world: Ageism and intergenerational relations". Asian Journal of Social Psychology, Vol. 1: 99-116.

INE.2009. "CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. Total País, 1950-2050". Serie de la Publicación: OI Nº 128

INE.2012. "Nueva Encuesta Nacional de Empleo".

INE.2012. "Resultados Preliminares Censo de Población y Vivienda 2012".

INTERNATIONAL LONGEVITY CENTER. 2006. "Ageism in America". The Anti-Ageism Taskforce. USA.

LA NACIÓN. "Feria laboral senior ofrecerá 2.000 empleos a mayores de 50 años" [en línea] La Nación en Internet. 25 de mayo, 2012. <<http://www.lanacion.cl/feria-laboral-senior-ofrecera-2-000-empleos-a-mayores-de-50-anos/noticias/2012-05-25/190126.html>> [consulta: 17 de diciembre 2012]

LA SEGUNDA. "En Chile se atiende sólo al 10% de los adultos mayores que lo necesita". [en línea] La Segunda Online. 1 de Julio, 2012. <<http://www.lasegunda.com/Noticias/Buena-Vida/2012/01/714591/En-Chile-se-atende-solo-al-10-de-los-adultos-mayores-que-lo-necesita>> [consulta: 20 de noviembre 2012).

LA TERCERA. "Chilenos mejoraron su esperanza de vida en 22 años en las últimas cinco décadas". [en línea] La Tercera en Internet. 25 de Abril, 2010.

<<http://papeldigital.info/lt/2010/04/25/01/paginas/060.pdf>> [consulta: 18 de noviembre 2012].

LEE, G. R. 1987. "Aging and Intergenerational Relations". *Journal of Family Issues*: 8-488.

LOWENSTEIN, A. 2003. "Vejez y Autonomía: El Papel de los Sistemas de Servicios y de la Solidaridad Familiar Intergeneracional". Proyecto OASIS.

LÜSCHER, V.K., LIEGLE, L., y LANGE, A., 2009. "Elementos para el análisis de las generaciones".

MANNHEIM, K. 1952. "The problem of generation". En: KECSKEMETI, P. (Ed.). "Essays on the sociology of knowledge". London, U.K.

MCKINNON, R. 2010. "Una fuerza de trabajo que envejece y la gestión estratégica de los recursos humanos: los desafíos en materia de dotación de personal para las administraciones de la seguridad social". *Revista Internacional de Seguridad Social*, Vol. 63.

MARTÍNEZ, F. 2008 "Envejecimiento de la población y mercado laboral". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Santiago de Compostela.

MIRALLES, I. 2010. "Envejecimiento Productivo: Las contribuciones de las personas mayores desde la cotidianidad". *Trabajo y sociedad*, Vol. 15, Núm. 16.

OIT. 2006. "Evolución demográfica y pensiones en Chile", OIT Notas, Núm. 4.

REVISTA BUSINESS CHILE. "Escasez laboral en Chile: se buscan trabajadores". [en línea] 15 de Junio, 2012. <<http://www.businesschile>.

cl/es/noticia/cover-story/escasez-laboral-en-chile-se-buscan-trabajadores>  
[consulta: 3 de diciembre 2012].

SCHWARZ, B., SHI, S., TROMMSDORFF, G. Y ZHENG, G. 2009. "Reciprocity in Intergenerational Support: A Comparison of Chinese and German Adult Daughters". *Journal of Social Issues*, Vol. 31, Núm. 2: 234-256.

SENIORMÁS. "OK MARKET busca cajeros senior" [en línea] <<http://www.seniormas.cl/ok-market-busca-cajeros-senior/>> [consulta: 5 de septiembre 2012]

STEMS, H. Y MCDANIEL. M. 1994. "Job Performance and the Older Worker". AARP Public Policy Institute Working Paper. Núm. 9412.

SUSO ARAICO, A. 2006. "La relación con el empleo de los trabajadores mayores". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 24, Núm. 2: 66-98

STRACK, R., BAIER, J. y FAHLANDER, A. 2008. "Cómo gestionar el riesgo demográfico". *Harvard Business Review*.

UNICEF. 2006. "Meeting the MDG drinking water and sanitation target: the urban and rural challenge of the decade". *Join Monitoring Program Water*.

ZOLOTOW. D. 2002. "Los devenires de la ancianidad". Buenos Aires: Lumen Hvmánitas.

## **IX. ANEXOS**

### **Anexo 1: Definiciones de indicadores demográficos relevantes<sup>22</sup>**

- Tasa bruta de mortalidad: Representa la frecuencia con que ocurren las defunciones en un período de tiempo determinado, por cada mil habitantes.
- Tasa de mortalidad infantil: Corresponde a la probabilidad que tiene un recién nacido de morir antes de cumplir un año de vida y se calcula como el cociente entre las defunciones de menores de un año y el total de nacidos vivos para un período determinado.
- Tasa bruta de natalidad: Representa la frecuencia con que ocurren los nacimientos en un período de tiempo determinado, por cada mil habitantes.
- Tasa global de fecundidad: Se refiere al número medio de hijos (hombres y mujeres) que aportaría –al final del período fértil– cada mujer de una cohorte hipotética que, durante su etapa reproductiva (15-49 años), tuviera la fecundidad por edad de la población en estudio, la que a su vez, no ha estado sujeta a la mortalidad desde el nacimiento hasta el término de su período fértil.

---

<sup>22</sup> INE, 2009. "CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. Total País, 1950-2050".

## Anexo 2: Crecimiento anual de la población período 1950-2050

**Tabla 20: Tasa de crecimiento anual de la población (período 1950-2050)**

Año	Total Población	Crecimiento Anual	Año	Total Población	Crecimiento Anual
1950	6.081.931		2001	15.571.679	1,13%
1951	6.218.333	2,24%	2002	15.745.583	1,12%
1952	6.354.736	2,19%	2003	15.919.479	1,10%
1953	6.491.137	2,15%	2004	16.093.378	1,09%
1954	6.627.540	2,10%	2005	16.267.278	1,08%
1955	6.763.940	2,06%	2006	16.432.674	1,02%
1956	6.939.809	2,60%	2007	16.598.074	1,01%
1957	7.115.675	2,53%	2008	16.763.470	1,00%
1958	7.291.542	2,47%	2009	16.928.873	0,99%
1959	7.467.409	2,41%	2010	17.094.270	0,98%
1960	7.643.277	2,36%	2011	17.248.450	0,90%
1961	7.843.945	2,63%	2012	17.402.630	0,89%
1962	8.044.614	2,56%	2013	17.556.815	0,89%
1963	8.245.284	2,49%	2014	17.711.004	0,88%
1964	8.445.953	2,43%	2015	17.865.185	0,87%
1965	8.646.622	2,38%	2016	18.001.964	0,77%
1966	8.831.223	2,13%	2017	18.138.749	0,76%
1967	9.015.825	2,09%	2018	18.275.530	0,75%
1968	9.200.427	2,05%	2019	18.412.316	0,75%
1969	9.385.028	2,01%	2020	18.549.095	0,74%
1970	9.569.631	1,97%	2021	18.665.029	0,63%
1971	9.738.347	1,76%	2022	18.780.961	0,62%
1972	9.907.065	1,73%	2023	18.896.893	0,62%
1973	10.075.782	1,70%	2024	19.012.825	0,61%
1974	10.244.501	1,67%	2025	19.128.758	0,61%
1975	10.413.219	1,65%	2026	19.220.429	0,48%
1976	10.565.409	1,46%	2027	19.312.102	0,48%
1977	10.717.600	1,44%	2028	19.403.774	0,47%
1978	10.869.791	1,42%	2029	19.495.446	0,47%
1979	11.021.982	1,40%	2030	19.587.121	0,47%

<b>1980</b>	11.174.173	1,38%	<b>2031</b>	19.652.544	0,33%
<b>1981</b>	11.359.773	1,66%	<b>2032</b>	19.717.971	0,33%
<b>1982</b>	11.545.372	1,63%	<b>2033</b>	19.783.397	0,33%
<b>1983</b>	11.730.972	1,61%	<b>2034</b>	19.848.824	0,33%
<b>1984</b>	11.916.572	1,58%	<b>2035</b>	19.914.249	0,33%
<b>1985</b>	12.102.174	1,56%	<b>2036</b>	19.953.465	0,20%
<b>1986</b>	12.317.494	1,78%	<b>2037</b>	19.992.680	0,20%
<b>1987</b>	12.532.815	1,75%	<b>2038</b>	20.031.894	0,20%
<b>1988</b>	12.748.135	1,72%	<b>2039</b>	20.071.109	0,20%
<b>1989</b>	12.963.457	1,69%	<b>2040</b>	20.110.322	0,20%
<b>1990</b>	13.178.782	1,66%	<b>2041</b>	20.127.269	0,08%
<b>1991</b>	13.422.010	1,85%	<b>2042</b>	20.144.214	0,08%
<b>1992</b>	13.665.241	1,81%	<b>2043</b>	20.161.160	0,08%
<b>1993</b>	13.908.473	1,78%	<b>2044</b>	20.178.105	0,08%
<b>1994</b>	14.151.708	1,75%	<b>2045</b>	20.195.050	0,08%
<b>1995</b>	14.394.940	1,72%	<b>2046</b>	20.196.996	0,01%
<b>1996</b>	14.595.504	1,39%	<b>2047</b>	20.198.941	0,01%
<b>1997</b>	14.796.076	1,37%	<b>2048</b>	20.200.885	0,01%
<b>1998</b>	14.996.647	1,36%	<b>2049</b>	20.202.831	0,01%
<b>1999</b>	15.197.213	1,34%	<b>2050</b>	20.204.779	0,01%
<b>2000</b>	15.397.784	1,32%			

Fuente: INE.

### **Anexo 3: Entrevista realizada en BCI**

A continuación se presenta la entrevista realizada a José Orellana, Socio de Negocios del área de Operaciones de sucursales de BCI. El objetivo principal de esta reunión fue conocer más sobre el programa de cajeros seniors que actualmente presenta la empresa.<sup>23</sup>

**E.:** Buenos días. Nuestra tesis trata acerca del envejecimiento de la fuerza laboral en Chile, en base a esto queríamos preguntarle un poco acerca del programa de cajeros senior que posee BCI en la actualidad.

**J.O.:** Primero que todo el banco siempre está preocupado de dar trabajo a una gran cantidad de personas. Independiente del área (en que trabajen), sexo o edad que tengan. Dentro de los distintos programas que poseemos, existe uno enfocado a reclutar gente que posea un alto grado de experiencia y que a su vez sea capaz de transmitir esta experiencia a las nuevas generaciones. Buscamos gente que ya haya trabajado, que posea madurez en las relaciones con sus pares, responsabilidad con respecto al trabajo mismo, además de tener un alto grado de madurez para tomar criterios en situaciones puntuales y mayor trato con las personas tanto adultas como jóvenes. Nos dimos cuenta que estas personas eran necesarias para producir una mejora a la calidad del servicio del banco. ¿Por qué mejoran la calidad del servicio? porque generalmente cuando uno alega sobre algo que no está hecho, el error queda en el olvido cuando la persona que te atiende lo hace amablemente y te da una excusa. Entonces pasa a segundo plano el problema operativo o secundario que pueda tener. Por lo tanto el programa nació en base a esto. Existen dos beneficios este programa: transferir experiencia y mejorar las condiciones de relaciones humanas, lo que en

---

<sup>23</sup> Para efectos de esta transcripción el Sr. José Orellana será representado por las iniciales J.O. y el entrevistador será representado como E.



definitiva mejora la calidad de servicio. El programa comenzó hace unos 5 años atrás pero en el primer intento fracasó.

**E.:** ¿Por qué?

**J.O.:** Fracasó porque cuando tu ingresas a un tipo de personas a un ambiente que no está preparado para recibirlos (gente más joven, gente que se molesta porque los consideran más lentos, que atrasan el trabajo, etc.) la gente encuentra miles de defectos. Dado esto, el banco decidió discontinuar el programa. Al final el problema ocurrió porque las personas que estaban encargados de recibir a estas personas (trabajadores adultos mayores) no fueron sensibilizada para tratar con este nuevo tipo colaborador del banco. ¿Por qué es necesario sensibilizar a las personas antes? porque uno no posee el mismo trato con tus pares de la misma edad que con los adultos mayores. En el banco el 70% del frente de caja son menores de 25 años y son en total 700 personas. Además, los cajeros tesoreros, es decir, los encargados de este grupo de cajeros, poseen en promedio 28 años o incluso menos. Por lo tanto para una persona de 60 años no es tan fácil adecuarse, ya que la jefatura eran casi los hijos de ellos. Entonces se generó un conflicto, otra cosa es que en una persona madura la velocidad de aprendizaje no es la misma que la de una persona de 20 años. Esto se debe a que las personas de 60 o 65 años es más aversa al riesgo, es decir, no le gusta asumir más riesgo, sobre todo si puede significar perder dinero, entonces trata de tener todo bien controlado, no que se le vaya nada de por medio. Es por todo lo anterior que el programa fracasó y de las 5 personas que lo conformaban, en la actualidad sólo queda una.

Yo el año pasado decidí reactivar el programa. Lo hice porque lo creo necesario debido a que personas que tienen alrededor de 60 años en la actualidad están totalmente activas. Activas en todo sentido, hacen deporte, juegan, hacen de todo. Además la expectativa de vida de los chilenos ahora es de 80 años, por lo tanto a los 60 años las personas están totalmente

activas. Sí me he topado en la parte de los cajeros con algunas diferencias de género, diferencias que se acentúan con la edad. Por ejemplo el hombre es más audaz y la mujer es más conservadora, asume menos riesgos poniéndose en el caso que perdieran plata trabajando en caja. Otro punto que me he percatado que caracteriza a los adultos mayores es que son más perfeccionistas que sus pares jóvenes, por ejemplo, hacen bien la pega, cuentan bien (el dinero), los jóvenes en cambio son más dinámicos. En este nuevo programa hemos ingresado 20 cajeros senior ahora hace poco y este año ingresaremos 10 personas más. Se han ido sólo 3 personas, pero estas salidas se dieron porque una vez que las personas estuvieron trabajando se dieron cuenta que en verdad no tenían las capacidades para hacerlo, la capacidad tiene relación con la situación misma que se les presenta más que con las competencias o conocimientos. Porque uno puede tener las competencias y los conocimientos, pero enfrentándose al público hay que demostrar una capacidad distinta. Así que estas personas decidieron dar un paso al lado y salir del programa. Tal vez una de las enseñanzas que rescato de esta experiencia (la salida de las 3 personas) es que quizás debemos recibir gente que haya recién terminado de trabajar y no gente que haya tenido mucho tiempo sin trabajar, ya que una persona que no ha trabajado en mucho tiempo no tiene el mismo dinamismo que una persona que recién dejó de trabajar.

¿Qué es lo que yo alabo de la gente adulta? la responsabilidad, llegan antes, tienen menos inasistencias, faltan menos al trabajo. Por ejemplo, si están un poco refriados y vienen a trabajar igual o no faltan nunca los viernes y son "aperrados" para el trabajo. Además, las personas adultos mayores mejoran el clima interno.

**E.:** ¿Cómo han logrado revertir el fracaso del primer programa?

**J.O.:** Para eso fui sucursal por sucursal donde las personas iban a ser asignadas y conversé tanto con las distintas jefaturas como también con el

frente de caja en general. Les conté de qué se trataba el programa, qué había que hacer, cómo iban a cambiar tanto el trato y la forma de hacer las cosas, etc. Así el programa funcionó e incluso tengo cajeros que han sido felicitados tanto por sus pares como por los clientes, los cuales también felicitan al banco por esta labor.

**E.:** ¿Cuánto dura la capacitación de estos cajeros?

**J.O.:** La capacitación dura 2 meses y tiene dos partes. Una que es presencial y es un curso donde se les enseña conocimientos acerca de la ley de cheques, cómo pagar, cómo recibir, cómo detectar billetes falsificados, en definitiva todo lo relacionado con la formación del cajero, y otra en la misma caja con un tutor.

**E.:** ¿Esta capacitación es igual para todos los cajeros?

**J.O.:** Sí, es igual para todos. Lo que sí hicimos para los cajeros senior es que en las mañanas les colocamos un taller de crecimiento personal. Esto porque las personas que se reintegraban al mercado laboral sentían que volvían a nacer por lo que este taller les ayudaba a ver cuál era su misión, qué es lo que querían hacer y hacia dónde querían llegar.

**E.:** ¿Ese taller era personalizado?

**J.O.:** No, era para todo el grupo de cajeros senior. Se hacían además juegos de rol playing para que se conocieran entre ellos. Bueno además ellos (los trabajadores adultos mayores) casi todos los meses se juntan, tienen una buena camaradería. Es un grupo bastante bueno.

Ese fue el único cambio que le hicimos al programa de capacitación senior. Les colocamos media hora de crecimiento personal, al taller le pusimos "¿Cómo reintegrarse nuevamente al trabajo?" Por razones obvias ya que había personas que habían dejado de trabajar hace más de diez años y tienen que volver a aprender a llegar temprano, estudiar, hacer de todo.

Bueno y además de las clases presenciales las personas tiene que hacer un mes de práctica supervisado por un tutor. Nosotros tenemos dos escuelas, una de ellas en la central y la otra en Santa Lucía. La gente llega ahí, hace la práctica y recibe clientes. Sin embargo, siempre es poco porque nunca la capacitación entrega todas las herramientas para un trabajo, pero cada uno de ellos posee siempre un tutor que va resolviendo sus dudas.

**E.:** ¿Cuál es el perfil de los cajeros seniors?

**J.O.:** Los cajeros senior tienen entre 55 y 70 años. Hombres o mujeres.

**E.:** ¿Hasta qué edad estas personas pueden trabajar?

**J.O.:** Depende de las personas, nosotros tenemos una persona de 71 años y es uno de nuestros mejores cajeros. Por lo tanto pueden seguir. Se supone que hasta los 70 deberían dejar de trabajar, pero depende netamente de la persona.

**E.:** ¿Las personas que tienen son jubilados?

**J.O.:** El 80% son jubilados y pensionados

**E.:** ¿Cuáles son los canales de reclutamiento que utilizan?

**J.O.:** A través de cajas de compensaciones, municipalidades y referidos internos. En este último pedimos a gente que trabaja en el banco que mande el currículum de adultos mayores que están interesados en trabajar. Se presentaron más de 400 currículum de los cuales seleccionamos 20.

**E.:** ¿Cuáles son los criterios de selección?

**J.O.:** El primer filtro que utilizamos es el de medición de competencias en temas como servicio, atención al cliente, orden, calidad y trabajo en equipo. Actualmente también estamos midiendo la actitud de los cajeros, sin embargo, este es un filtro que hemos empezado a utilizar desde Diciembre

por lo que es relativamente nuevo. Este se realiza través de un test online en el cual las personas van respondiendo preguntas para saber si tiene actitudes enfocadas al servicio al cliente. También realizamos un test físico para saber las enfermedades que el trabajador posee. Y por último realizamos un test de audiometría y de medición memoria. Estos son todos los test que realizamos. Una vez pasados, se realiza la capacitación de las personas.

**E.:** ¿En cuánto a formación académica, se piden títulos universitarios?

**J.O.:** No, sólo cuarto medio

**E.:** ¿Pero hay profesionales en el programa?

**J.O.:** Sí, hay un periodista, una enfermera, entre otros. Sin embargo, la gran mayoría son no titulados. Pero en verdad sólo se les pide tener cuarto medio, lo que a la larga resultó ser un problema.

**E.:** ¿Por qué?

**J.O.:** Porque debían sacar certificados y había que pedirlos al ministerio. El ministerio a su vez se demoraba un mes en entregarlos y en muchos casos era difícil porque muchos colegios habían desaparecido. Por lo que en esos casos solicitábamos una declaración jurada de que habían rendido cuarto medio.

**E.:** ¿Cómo se genera la asignación de estos trabajadores a las sucursales?

**J.O.:** Eso depende del tipo de sucursal. Siempre son sucursales grandes, en donde haya más de un cajero. Esto porque si los mandamos a oficinas donde sólo existe un cajero no habría nadie que los pudiera ayudar. En cambio en las sucursales grandes sí hay gente que los puede ayudar y los podemos asignar a un frente de caja en la orilla donde les llegan los

clientes. Lo que sí, son buenos (los adultos mayores) para las cajas de no clientes, es decir, no titulares.

Nosotros tenemos cajas para clientes y para no clientes. En la fila clientes la operatoria es muy variada porque traen todo tipo de servicios distintos al del no cliente. El no cliente viene generalmente a cobrar un cheque o hacer un depósito. En cambio los clientes vienen a tomar vale vista, boletas de garantías, depósitos a plazos, en definitiva a muchas cosas. Entonces muchos de los trabajadores senior dan mejores resultados en las cajas de no clientes.

**E.:** ¿Cuál es la proporción entre los cajeros senior y los demás cajeros?

**J.O.:** Es más o menos 20 de 700. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el programa sólo está funcionando en Santiago, pero queremos en el futuro expandirnos a regiones. Eso sí, paso a paso.

**E.:** ¿Por cuánto tiempo en promedio trabajan los cajeros regulares, es decir, los jóvenes?

**J.O.:** Aquí tenemos personas de todo tipo. Principalmente yo creo que el 60% de las personas se retiran antes de los 6 meses. Existe una alta rotación, pero esto se da por el tipo de trabajo. El trabajo de cajero se ve simple, pero estando en caja es más complejo ya que es multitarea. La persona tiene que estar preocupada del terminal, del cliente y de la plata.

**E.:** Es que si existe una alta rotación, entonces los trabajadores senior pueden trabajar durante muchos años y de esta forma se soluciona el problema de la alta rotación.

**J.O.:** Sí, pero como te digo, el programa se debe expandir de a poco.

**E.:** ¿Cuáles son las comunas de donde provienen la mayoría de los trabajadores senior?

**J.O.:** Generalmente son de las comunas Sur Poniente. Puente Alto, San Bernardo y Quilicura. Generalmente ese el segmento de personas que postula.

**E.:** ¿A los cajeros senior los ubican cerca de sus domicilios?

**J.O.:** Tratamos de que así sea, sin embargo, siempre que exista disponibilidad.

**E.:** ¿Existen diferencias de remuneraciones entre los cajeros senior y los regulares?

**J.O.:** Todos iguales. En lo que ganan los pensionados eso sí es en que no tienen descuentos de leyes sociales, por lo que ganan alrededor de 30.000 o 40.000 pesos más.

**E.:** Ahora realizaremos unas preguntas que están más enfocadas a los procesos de la empresa. ¿El factor edad es decisivo a la hora de seleccionar individuos para diversos cargos?

**J.O.:** No, no tenemos ese tipo de segmentación porque el banco es una empresa de servicios no es una empresa productiva como las mineras que son distintas y necesitan segmentar por edad.

**E.:** ¿El factor edad influye en los procesos de capacitación, promoción o selección?

**J.O.:** No, todos tienen las mismas oportunidades. Por ejemplo, los mismos cajeros senior pueden desarrollarse y subir. Sin embargo, su desarrollo de carrera será menor al de una persona joven por sus pretensiones a largo plazo. A un cajero senior nunca lo nombraré gerente, ya que para eso tendría que demorarse unos 10 años, pero sí puedo transferirlo al mesón o como ejecutivo de servicio al cliente. Depende de sus cualidades.

**E.:** ¿Cuál es la edad real de jubilación de los trabajadores del BCI?

**J.O.:** Mujeres 60 años y hombres 65 años. En la actualidad se quedan muchos años trabajando porque las personas se consideran aptas para esto. En base a lo anterior este año he pedido autorización a la presidencia del banco para poder reingresar antiguos cajeros al programa de cajeros senior.

**E.:** ¿Han pensado generar un programa de mentores con antiguos trabajadores?

**J.O.:** En realidad hemos analizado poco esa opción. Yo creo que más adelante sí podríamos hacerlo ya que hay mucha gente que puede servir, pero ahora tenemos pocas personas para un programa así.

**E.:** ¿Existen programas de jubilación anticipada? o al contrario ¿existen programas que incentiven la prolongación del período de trabajo?

**J.O.:** No, la jubilación anticipada es una decisión netamente del trabajador. Lo que sí existe es un programa de retiro voluntario para personas que se quieren ir antes de alcanzar la edad de retiro. Así les damos la oportunidad a personas que han sido excelentes trabajadores, y quieren dedicarse a otras actividades, a pagarles todos sus años de servicio. Eso sí, si hay una persona que se quiere retirar y nosotros no queremos que se vaya, se conversa y se intenta planificar su retiro para después. Sobre todo en cargos claves como los de informática, en donde sólo hay una o dos personas con conocimientos cruciales.

**E.:** Pasando a otro tema, ¿Es común encontrar dentro de la empresa a equipos de trabajos conformados por personas de distintas edades?

**J.O.:** Sí, sobretodo en la casa matriz, en las oficinas de apoyo. En las sucursales la mayoría de los trabajadores son jóvenes. Sin embargo, en las áreas de apoyo, como informática, operaciones comerciales, retail o recursos humanos hay personas de mayor edad.



**E.:** Usted al principio de la entrevista dijo que los adultos mayores mejoraban el clima laboral, ¿en qué sentido lo mejoran?

**J.O.:** Mejoran la armonía del equipo, son más agrupadores, son conciliadores, no van al choque y eso ayuda mucho.

**E.:** ¿Por lo tanto en el banco se valora la experiencia?

**J.O.:** Sí, obviamente. Lo que pasa es que si quieres mayor productividad entonces te conviene tener más trabajadores jóvenes, pero no puedes dejar de tomar en cuenta la experiencia porque al final si no hay trabajadores antiguos, ¿quién transmite la experiencia? Además la experiencia te ayuda a tomar mejores decisiones. Eso lo aprendimos de las vivencias que ocurren en el banco. Cuando en el banco hicimos las primeras ideas de mejora continua, significó que muchas personas con experiencia se fueran. Pero quedamos con ciertos hoyos, por ejemplo, ¿quién le transmitirá conocimientos a las nuevas generaciones? y claro, tú haces un cambio así y en los primeros años no se nota, pero luego de unos 5 años sí. Porque tienes gente con bastante productividad pero con poca experiencia y nadie se la puede transmitir. Por eso sería bueno un programa de mentores. El Banco lo ha querido implementar aunque no es tan fácil hacerlo.

**E.:** ¿Por qué?

**J.O.:** Lo que pasa es que un programa de mentores requiere de conversaciones, seguimientos, cosas así por lo que es un programa de largo plazo. Lo que si tenemos son programas de sucesión en donde a la persona que está por surgir se le hace un recorrido por todas las áreas, se reúne con los distintos gerente de ellas, etc.

Pero en definitiva nosotros nos dimos cuenta con el tiempo que cualquier cosa que se modifique no se da de inmediato porque la inercia te sigue. Se empiezan a notar las consecuencias después. Yo tuve un caso así, cuando

estaba a cargo de las capacitaciones de los empleados, modificamos el programa de ingreso de ejecutivos de cuentas, reduciendo el período de capacitación de un mes a dos semanas. Por lo tanto el conocimiento de esos trabajadores quedo con vacíos, porque no se integraban todas las áreas de saber. Ese cambio produjo a la larga un grave problema, sobre todo en la crisis del 98 porque los créditos no estaban bien analizados, no tenían profundidad, no tenían nada, lo que aumentó el riesgo del banco. Por eso un cambio como el programa de cajeros senior, no es un cambio que se pueda hacer rápidamente, sino que se tiene que realizar lentamente, porque o si no puede saturar el sistema. Por eso debo ir incorporando de a poco a los adultos mayores hasta poder llegar a mi objetivo que es tener alrededor de 54 cajeros senior.

**E.:** ¿El 2012 ingresaron 20 personas?

**J.O.:** Sí y ahora último ingresaron 10 más y este año (2013) quiero tener una planta de 25 personas. También quiero incluir a antiguos cajeros como senior ya que estos vienen ya preparados y reincorporarlos no cuesta nada. Además saben la "pega" mejor que los demás.

**E.:** Bueno nuestra tesis como ya le habíamos contado trata sobre el envejecimiento de la fuerza laboral, entonces queríamos saber si en la organización tienen realmente consciencia sobre este tema.

**J.O.:** Bueno en el caso del BCI, sí tenemos consciencia de esto. En ese sentido es que tratamos que la gente del banco no se vaya. Por ejemplo nosotros tenemos un programa de talentos AP (alto potencial) y RS (rendimiento sostenido) en donde todas las jefaturas mapeamos las personas y vemos en qué cuadrante las personas se encuentran en base a el *qué* y al *cómo*. El *qué* tiene relación con los resultados y el *cómo* en como los logra. Las personas con un buen nivel en estas dos variables tratamos de retenerlas. Por ejemplo, yo siempre trato de retener lo que más pueda a mis

cajeros. Porque una alta rotación me genera prejuicios en calidad de servicio, incrementan los gastos (ya que el contratar una persona no es barato) y lo otro es que la alta rotación nunca me permitirá tener una mejora en la calidad del servicio. Por eso una persona que hace bien su trabajo puede estar por siempre en el banco. Yo por ejemplo llevo 31 años en la empresa. Y es por eso que nos dimos cuenta que ambos segmentos (tanto jóvenes como adultos mayores) tienen fortalezas distintas y por eso que a nosotros, como empresa, nos conviene tener personas de todos los espectros de edad.

Bueno y ¿que más les interesa saber?

**E.:** Yo creo que no tenemos muchas más dudas. Lo que pasa es que hemos encontrado poca información sobre este programa y nos interesaba saber más. Muchas gracias por su tiempo y disposición.