



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**Escuela de Administración y Negocios**

**Ingeniería en Administración de Recursos Humanos**

**“Inserción y continuidad del adulto mayor en el mercado laboral”**

**Tesis para optar al título de Ingeniera en**

**Administración de Recursos Humanos**

**Estudiantes : Denisse Tapia Soto**

**Maricel Barra Subiabre**

**Profesor guía : Jorge Caro Fernández**

**Diciembre de 2020**



## **Agradecimientos**

En este momento tan especial para mí, quiero agradecer a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo en este proceso tan importante de mi vida, que con cada granito de arena aportaron a que hoy sea una profesional; agradecer de manera especial a mi madre, hijos y amigos que, gracias a su tiempo, dedicación, cariño, paciencia y sobre todo su apoyo, me ayudaron a que este sueño se hiciera realidad.

Maricel Barra Subiabre.

Quiero agradecer a Dios por estar presente en mi vida, a mi familia quienes me dieron fuerza y apoyo constante, a mis amigos que me entregaron su cariño y fortaleza para ser posible en convertirme en una profesional. Gracias a todos por hacer creer que los sueños son posibles de realizar.

Denisse Tapia Soto

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a todos aquellos que me ayudaron a hacer posible este sueño de ser profesional, especialmente a mi madre, hijos y amigos, quienes confiaron en mí y me apoyaron en este desafío.

Maricel Barra Subiabre.

Dedico esta tesis a todos los que estuvieron presente en este proceso de formación académica, especialmente a mi familia y amigos quienes me entregaron apoyo y confianza en los momentos más difíciles.

Denisse Tapia Soto.

## Resumen

La inserción laboral de las personas de la tercera edad es un nuevo desafío tanto en el mercado laboral como en la sociedad. Quienes pertenecen a este segmento etario de la población al verse enfrentados a distintas dificultades que se les presentan y mejorar su calidad de vida, toman la decisión de postergar su jubilación, ya sea manteniendo su vinculación laboral o buscando una nueva oportunidad laboral y compartir su experiencia, razón por la cual, esta tesis identifica mercados laborales, competencias técnicas y experiencias para la continuidad o la reinserción laboral del adulto mayor, cuya finalidad se orienta a rescatar y potenciar este talento humano en beneficio de las empresas, generando nuevos campos laborales como referentes de experiencia senior.

Esta investigación se desarrolla mediante metodología teórica cualitativa, documental, con alcance exploratorio y descriptivo en programas de reinserción y continuidad laboral, Programa Voluntariado Asesores Senior, Plan Retiro Laboral Voluntario y el actual programa Plan Adulto Mejor impulsado por la primera dama Cecilia Morel, que buscan integrar a estas personas a una nueva oportunidad de vida laboral y social. Así como también que las organizaciones generen cambios culturales para que las personas jubiladas puedan sentirse integradas, respetadas y valoradas, generando con ello un buen clima laboral, necesario dentro de toda organización.

Para lograr la inserción de los adultos mayores al mercado laboral, es necesario realizar políticas públicas, con las cuales se generaran un contexto en derecho y dignidad a las personas de la tercera edad que ingresan nuevamente al mercado laboral.

## Indice

Capítulo I.....	1
Introducción.....	1
1.1 Situación actual del objeto de estudio. ....	1
1.1.1 Envejecimiento de la población en Chile. ....	3
1.1.2 Situación laboral del adulto mayor en Chile. ....	4
1.1.3 Planteamiento del Problema. ....	7
1.1.4 Justificación de la Investigación.....	8
1.1.5 Razones de las bajas pensiones en Chile. ....	8
1.1.6 Objetivo General.....	14
1.1.7 Objetivos Específicos. ....	14
1.1.8 Interrogantes Iniciales.....	14
1.1.9 Hipótesis de Investigación.....	15
1.1.10 Delimitaciones.....	16
1.1.11 Limitaciones. ....	17
Capítulo II.....	18
Marco Teórico .....	18
2.1 Visión de la vejez. ....	18
2.1.1 Nuevo concepto del adulto mayor. ....	20
2.1.2 Calidad de vida y las necesidades de la vejez. ....	21
2.1.3 Bienestar en la Vejez. ....	22
2.1.5 Inserción Laboral.....	26
2.1.6 Clima organizacional.....	27
2.1.7 Motivación.....	28
2.1.8 Reclutamiento y Selección. ....	30
2.1.9 Competencias. ....	32
2.1.10 Perfil de Puesto.....	33
2.1.11 Perfil de Competencias.....	34

2.1.12 Perfil de puestos por competencias. ....	34
Capítulo III .....	37
Marco Metodológico .....	37
3.1 Paradigma investigativo. ....	37
3.1.1 Tipo de investigación. ....	37
3.1.2 Diseño de investigación.....	38
3.1.3 Población. ....	39
3.1.4 Técnica de recolección de información. ....	39
3.1.5. Procedimiento de análisis y procesamiento de la información.....	40
3.1.7. Procedimiento de la información.....	48
Capítulo IV .....	49
Análisis de la investigación. ....	49
4.1 Programa Voluntariado Asesores Senior.....	49
4.1.1 Plan Adulto Mejor. ....	51
4.1.2 Plan Retiro Laboral Voluntario. ....	53
Conclusión.....	56
Bibliografía.....	62
Referencias .....	64
Anexos.....	66

## Índice de Tablas

<a href="#"><u>TABLA 1 ADULTO MAYOR PARTICIPACIÓN POR SECTOR, DIC 2017</u></a> .....	6
<a href="#"><u>TABLA 2 NIVEL EDUCACIONAL DE LOS ADULTOS MAYORES V/S EL NIVEL DE EMPLEABILIDAD SECTORIAL</u></a> .....	42
<a href="#"><u>TABLA 3 PARTICIPACIÓN SECTORIAL: ADULTO MAYOR/NO ADULTO MAYOR, DIC 2017</u></a> .....	44

## Índice de gráficos

<a href="#"><u>GRÁFICO 1 EVOLUCIÓN DE LA ESPERANZA DE VIDA EN CHILE</u></a> .....	11
<a href="#"><u>GRÁFICO 2 COMPARATIVA DE LOS PAÍSES DE LA OCDE</u></a> .....	11
<a href="#"><u>GRÁFICO 3 POBLACIÓN POR EDAD Y SEXO AÑOS 1992, 2018 Y PROYECCIONES 2050</u></a> .....	40
<a href="#"><u>GRÁFICO 4 ÍNDICE DE ENVEJECIMIENTO POR SEXO AÑOS DESDE 1992 AL 2050</u></a> .....	40





# Capítulo I

## Introducción.

### 1.1 Situación actual del objeto de estudio.

La población está aumentando a nivel mundial y con ello el envejecimiento ha generado transformaciones con consecuencias para casi todos los sectores de la sociedad. La mayoría de las personas de 60 años pueden seguir aspirando a vivir más años, gracias a los avances médicos en atención y prevención, que han permitido aumentar la esperanza y calidad de vida. Las personas mayores pueden realizar aportes a la sociedad, ya sea en el seno familiar, en el mercado laboral, en la demanda social y servicios.

Según estudios realizados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su artículo “Envejecimiento y ciclo de vida 2012” indica que “entre los años 2000 y 2050, la proporción de los habitantes del planeta mayores de 60 años se duplicará, pasando del 11% al 22%. En números absolutos, este grupo de edad pasará de 605 millones a 2.000 millones en el transcurso de medio siglo”. Para los países de Latinoamérica, afrontar el aumento de la población de “tercera y cuarta edad” (65 a 90 años), supone un gran desafío. Cabe señalar que en los países de ingresos bajos y medianos la tasa de mortalidad se ha reducido en la primera etapa de vida debido a mejoras en las políticas públicas de salud ante enfermedades y desnutrición v/s los países de mayores ingresos donde la esperanza de vida ha aumentado, disminuyendo así la mortalidad de las personas de la tercera edad.

En los países con grandes flujos migratorios, la migración internacional puede retrasar el proceso de envejecimiento (al menos temporalmente), ya que los migrantes suelen ser jóvenes. Sin embargo, a largo plazo, pueden dar resultados contradictorios, ya que los migrantes que se permanecen en el país terminarán formando parte de la población de mayor edad.

La sociedad chilena se encuentra en una etapa avanzada y tiene la ineludible tarea de enfrentar los desafíos producidos por los cambios demográficos de una población que envejece aceleradamente. Estudios entregados por el Servicio Nacional del Adulto Mayor (en adelante Senama) en su 5ta encuesta (2017) nos señala que las generaciones actuales tienen mayor preparación educacional, mejores estados de salud, son más organizadas y activas que sus ancestros. Sin embargo, la desigualdad de ingresos, educacionales, condiciones laborales, entre otras, impactan la vulnerabilidad y las exclusiones sociales.

Esta investigación tiene como finalidad identificar los distintos mercados laborales y programas de inclusión existentes en Chile, en los cuales los adultos mayores se puedan reintegrar en el campo laboral y así demostrar sus competencias técnicas y experiencias adquiridas.

El objetivo de la inclusión laboral y la empleabilidad de las personas mayores, se convertirá en un tema relevante tanto para las empresas como en la sociedad, impulsando un cambio cultural en la percepción que se tiene de las personas mayores, ante la subestimación y la estigmatización de estas, promoviendo una mirada apreciativa en esta etapa de la vida.

### **1.1.1 Envejecimiento de la población en Chile.**

Es de amplio conocimiento el acelerado aumento de la población en nuestro país y con ello los diversos escenarios que son necesarios atender para que este grupo de personas tengan una calidad de vida óptima. Según el documento de División Observatorio Social año 2020, señala el cambio demográfico que ha presentado la historia de Chile, “En Censo 1970, las personas mayores de 59 años representaban del orden del 8% de la población, en el Censo 2002 aumentaron a 11,4% y según Censo 2017. Ello significa que el número de adultos mayores asciende a 2,9 millones de personas, convirtiendo a Chile en uno de los tres países más envejecidos de la región (junto con Cuba y Uruguay). Adicionalmente, se prevé que para el año 2050 la población sobre los 60 años alcance el 31,2% a nivel nacional (6,9 millones de adultos mayores)”.

Lo anterior evidencia que la expectativa de vida es de 80 años y más, y que el cambio demográfico ha denotado un incremento de la esperanza de vida y una disminución de la fecundidad que conlleva a consecuencias en la notoria modificación del núcleo familiar, con resultados en presencia de al menos una persona mayor en cada hogar.

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) dio a conocer proyecciones sobre la esperanza de vida en Chile que tendrá un aumento en ambos sexos alcanzados al final del periodo proyectado, “Es decir en 2050 a 83,2 años para los hombres y 87,8 años para las mujeres, traduciendo un menor número de nacimientos y en una creciente población de adultos mayores, específicamente de 65 años y más, que representará el 25% de la población en el año 2050”.

La expectativa de vida ha cambiado gracias a los avances en la salud y las políticas sociales enfocan su intervención hacia una “tercera y cuarta edad”, aunque éstas no han sido suficientes ante las diversas demandas básicas para este grupo etario.

### **1.1.2 Situación laboral del adulto mayor en Chile.**

Actualmente, las personas mayores presentan una capacidad para seguir activas y con interés en ampliar sus posibilidades de desarrollo personal y comunitario, por tal motivo los adultos mayores están marcando un precedente importante en el mercado laboral ya que, por diversos motivos, mayormente económicos, se encuentran aun trabajando.

Según la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) del INE, de fecha 15 de abril del año 2020, indica que “en el trimestre octubre-diciembre de 2010 había 7.572.318 ocupados, de los cuales 332.687 (4,39% del total) tenían 65 años o más. En igual trimestre, pero de 2019, se registró en cambio un total de 9.087.132 personas ocupadas, de las cuales 570.305 fueron adultos mayores (6,28% del total de ocupados)”.

Un estudio realizado por CepChile (2018) señala que en la participación del adulto mayor en el mercado laboral se destaca la ocupación en el área de comercio, agricultura, industrias manufactureras y actividades de hogares como empleadores, concentrando el 50% del total de los casi 913 mil ocupados.

Existen diferencias en la tasa de participación de los adultos mayores por sexo, en donde se observa que las mujeres se emplean mayormente en sectores del comercio, actividades de los hogares y enseñanza. Los hombres por su parte trabajan mayoritariamente en comercio, industrias manufactureras, transporte y almacenamiento.

En el cuadro de la página siguiente, se detalla la participación en la fuerza de trabajo de la población adulta mayor, por rama de actividad y sexo. (ver página adjunta)

Tabla 1 Adulto mayor participación por sector, dic 2017

Sector	% del total de ocupados			
	Ocupados	Total	Hombres	Mujeres
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	108.041	11,8	8,4	3,4
Explotación de minas y canteras	5.892	0,6	0,6	0,1
Industrias manufactureras	92.501	10,1	5,1	5,0
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1.171	0,1	0,1	0,0
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales	5.584	0,6	0,5	0,1
Construcción	42.645	4,7	4,4	0,2
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	176.249	19,3	8,7	10,6
Transporte y almacenamiento	54.722	6,0	5,1	0,9
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	35.723	3,9	0,9	3,0
Información y comunicaciones	5.738	0,6	0,4	0,2
Actividades financieras y de seguros	13.196	1,4	0,7	0,8
Actividades inmobiliarias	13.726	1,5	1,0	0,5
Actividades profesionales, científicas y técnicas	23.269	2,5	1,4	1,1
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	26.138	2,9	1,3	1,6
Administración pública y defensa; planes de seguridad social	52.329	5,7	2,8	2,9
Enseñanza	73.244	8,0	2,7	5,3
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	44.576	4,9	1,1	3,7
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	4.011	0,4	0,3	0,2
Otras actividades de servicios	56.266	6,2	2,5	3,6
Actividades de los hogares como empleadores	77.075	8,4	0,7	7,8
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	732	0,1	0,0	0,1
Total adultos mayores ocupados	912.828			
% del total		100	49	51
Proporción Adulto mayor(h,m)/Ocupados totales (h, m)	10,8		9,4	12,6

Fuente: CepChile, Caracterización del mercado laboral para adulto mayor 2018.

El mayor peso relativo que poseen ambas ramas de actividad se debe a la alta participación de las mujeres mayores en servicios de comercio 10,6% frente de los hombres con 8,7%; actividades de los hogares como empleadores, las mujeres mayores alcanzan 7,8% frente a los hombres que obtienen 0,7%; y enseñanza de 5,3 % en mujeres frente al 2,7% de los hombres. A su vez, la presencia masculina es significativamente mayor que la femenina en la categoría agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con 8,4% frente al 3,4 % de las mujeres.

### **1.1.3 Planteamiento del Problema.**

La identificación del problema se debe que los adultos mayores están ingresando nuevamente al mercado laboral debido al aumento de la expectativa de vida; hoy en día, estas personas son más autovalentes y tiene la necesidad de reinventarse o continuar trabajando ya sea por razones económica o mejorar su calidad de vida. Por tanto, deciden postergar su jubilación, manteniéndose ya sea en el mismo mercado laboral en el cual se desempeñan o bien en una nueva actividad laboral que puedan ejercer.

De acuerdo con el último Censo 2017, uno de cada cinco adultos mayores declaró estar trabajando, esto debido a factores económicos y, sobre todo, las bajas pensiones que reciben al momento de jubilarse, por tanto, tienen la necesidad de mantener una estabilidad económica y laboral.

Actualmente el mercado laboral no está preparado para la inserción de los adultos mayores, ya que mayormente los cargos que estos desempeñan son de menor escala profesional, en condiciones poco apropiadas, salarios precarios y perfiles no adecuados en



seleccionar por medio de competencias que destaquen las habilidades y experiencias que estos poseen y puedan contribuir en las organizaciones.

#### **1.1.4 Justificación de la Investigación.**

La reinserción consiste en una etapa o proceso de integración y adaptación que enfrenta todo trabajador luego de permanecer un tiempo en inactividad laboral. Para los adultos mayores la inserción o continuidad laboral tiene como finalidad, más allá de tener una segunda oportunidad, ser considerados como un talento humano íntegro y capacitado para realizar toda tarea o función que las empresas estimen convenientes, sin perjuicio o sobre valoración.

Para esto, la diversidad, el clima, la cultura es uno de los tantos temas que deben fusionar las organizaciones. Como lo señalan los autores, se debe aplicar mediante estrategias o enfoques de nuevas formas de pensar y actuar para que todos se sientan integrados en ella.

#### **1.1.5 Razones de las bajas pensiones en Chile.**

Antes de indicar las razones del por qué las pensiones de los chilenos son bajas, debemos recordar que hasta el año 1980, Chile poseía un Sistema de Reparto el cual fue modificado en el mes de mayo del año 1981 y dio paso a un nuevo Sistema de Pensiones financiado mediante capitalización individual (las pensiones las perciben quienes han cotizado, ya que los fondos son de su propiedad y los montos de la pensión se definen en base

al ahorro previsional acumulado por cada individuo). Al realizar este cambio se crearon las Administraciones de Fondos de Pensiones (AFP), que cuyos fondos están administrados por empresas privadas.

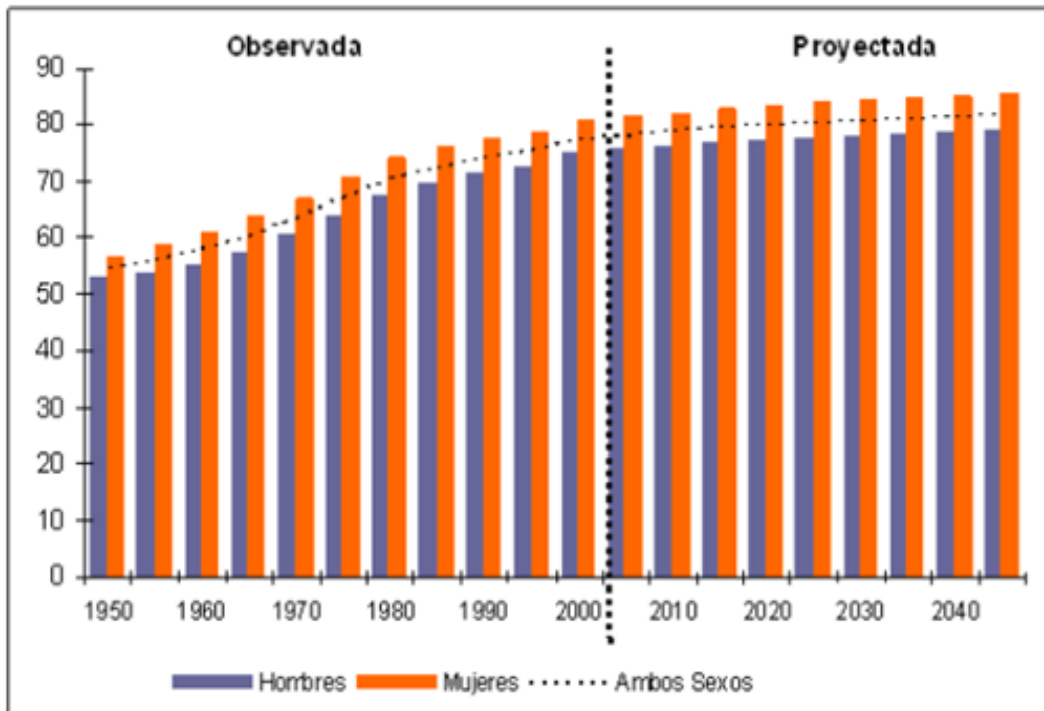
Algunas razones del por qué las pensiones de los chilenos son tan bajas, las detallamos a continuación:

1. Brechas salariales que existen entre las mujeres y hombres.
2. El mercado laboral.
3. Lagunas en las cotizaciones previsionales de los trabajadores.
4. La existencia de una gran cantidad de trabajadores informales.
5. El desconocimiento de los trabajadores de las herramientas existentes, las cuales le permitirían ahorrar de forma paralela, para incrementar su pensión al momento de jubilar.
6. El estancamiento del porcentaje de cotización previsional (10%) desde que fue creada en 1981.
7. El aumento del cálculo de la expectativa de vida de los pensionados, sobre 100 años.

Podemos destacar que una de las razones de que las pensiones sean bajas se debe a que la expectativa de vida de los chilenos ha cambiado, razón por la cual, las pensiones se deben extender por doce años más. (ver página siguiente)

En relación a lo anterior y de acuerdo al estudio realizado por la Fundación Sol, indica que el 80% de las pensiones pagadas en la actualidad, son menores al Salario Mínimo y sólo el 12,5% alcanzó una pensión superior a \$472.000.

Gráfico 1 Evolución de la esperanza de vida en Chile

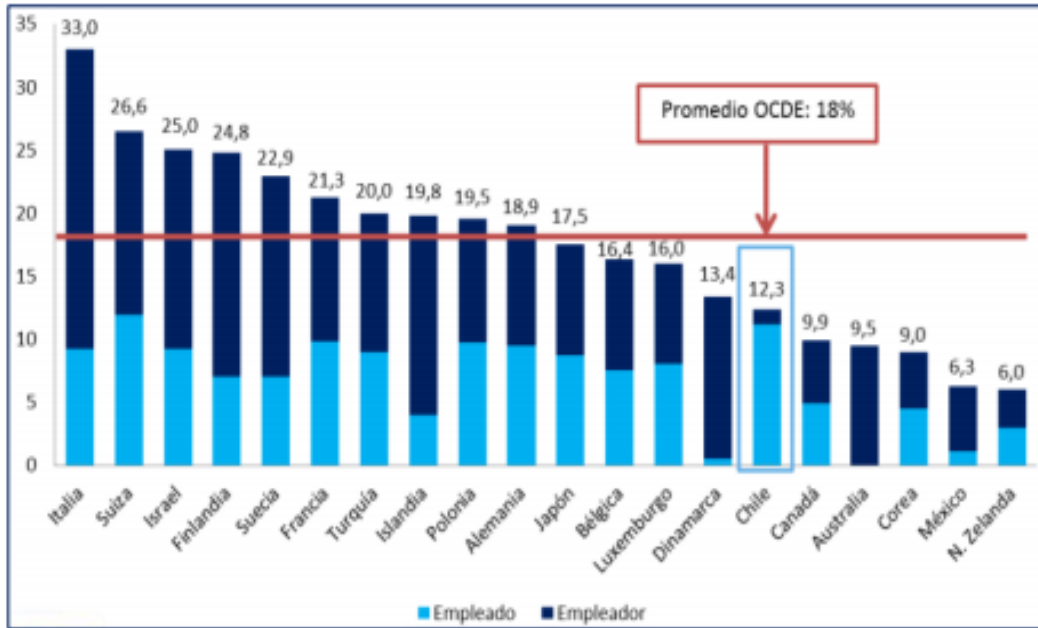


<https://slideplayer.es/slide/10397070/>

En relación con lo anterior, si consideramos que la tasa de cotización se ha mantenido en un 10% desde el año 1980 (han transcurrido 40 años sin tener una variación en su porcentaje), el sistema ha experimentado diferentes cambios y dicho porcentaje es insuficiente en estos tiempos, razón por la cual, se hace necesario modificar el actual Sistema de Pensiones y aumentar el porcentaje de cotización obligatoria.

A continuación, se puede observar una gráfica comparativa de los países de la OCDE, en la cual se aprecia que el promedio de la tasa de cotización corresponde a un 18%. Cabe señalar que en dicho cuadro se considera la renta imponible de un trabajador con un ingreso promedio de las organizaciones privadas y del servicio público. (ver página siguiente)

Gráfico 2 Comparativa de los países de la OCDE



Fuente: Pensions at a Glance, OECD 2015

### **1.1.6 Objetivo General.**

Identificar mercados laborales, competencias técnicas y experiencias para la continuidad o la reinserción laboral del adulto mayor.

### **1.1.7 Objetivos Específicos.**

1. Identificar los mercados laborales en los cuales se puede insertar al adulto mayor profesional para hacer efectiva su continuidad laboral.
2. Establecer las competencias adecuadas para la contratación y continuidad del adulto mayor profesional, creando o actualizando perfiles y cargos necesarios para cada tipo de empresa.
3. Identificar programas ejecutados sobre la reinserción y la continuidad laboral en Chile.

### **1.1.8 Interrogantes Iniciales.**

De la situación planteada y de las probables consecuencias reflexionadas, se exponen varias interrogantes:

1. ¿Cuáles son los mercados laborales en los que los adultos mayores pueden buscar trabajo?

2. ¿Existen programas en Chile que contemplan la reinserción y continuidad laboral del adulto mayor?
3. ¿Las empresas han desarrollado planes de actualizaciones de perfiles de cargos para la inserción de las personas de la tercera edad?
4. ¿La sociedad está preparada o dispuesta para la inserción y la continuidad laboral del adulto mayor?

### **1.1.9 Hipótesis de Investigación.**

Son cada vez más los adultos mayores que se incorporan en la búsqueda de una nueva oportunidad en el mercado laboral, al tener una mayor expectativa de vida, este grupo de personas son más autovalentes, demostrando que son capaces física y psicológicamente para ocupar un cupo laboral; estos deciden postergar su jubilación para mejorar su economía y calidad de vida y poder cumplir sus expectativas de ser considerados parte de la vida laboral y social.

Por lo anteriormente planteado, se hace necesario llevar a la presente investigación identificar las variantes que conlleva a los adultos mayores insertarse en el mercado laboral, se formula las siguientes hipótesis:

- Los mercados laborales se están reestructurando para hacer posible la inserción de los adultos mayores.
- Cuáles son los motivos que originan a los adultos mayores a reinsertarse o continuar trabajando.



- Está preparado el mercado laboral y la sociedad para la inclusión de los adultos mayores.

#### **1.1.10 Delimitaciones.**

Dentro del marco teórico nos apoyaremos en autores reconocidos como: Martha Alles (2018) que refiere el concepto de desempeño por competencias; Chiavenato Idalberto (2007) que aborda el capital humano y, Stephen P. Robbins y Timothy A, Judge (2009) que señala acerca del comportamiento organizacional. Lo anterior, con el fin de identificar elementos necesarios para la inserción y la integración de los adultos mayores, y con ello que puedan ser acogidos positivamente en sus respectivos equipos de trabajos y ser considerados como cualquier trabajador que ejerce una actividad laboral.

La delimitación geográfica para el desarrollo de estudio se abarcó la Región Metropolitana, específicamente instituciones públicas y empresas privadas de ésta Zona. Para efectos de éste estudio se realizó un análisis teórico documental del Senama-Fosis “Voluntariado Asesor Senior”, “Programa Plan Adulto Mejor” impulsado por Cecilia Morel y plan “retiro laboral voluntario” por Aguas Andinas, estudios profundizados en los siguientes capítulos.

En cuanto a la delimitación, en lo que respecta al tiempo para la realización de este estudio comprendió desde marzo hasta diciembre del presente año. En relación a la revisión, recolección y análisis del material teórico, está abarcó estudios, textos, documentos realizados entre los años 2000 hasta 2018, referentes a personas adultos mayores correspondiente entre los años 2010 al 2020, basados en informes emitidos por instituciones: INE - Senama - Casen.

Para finalizar este ítem, el universo se enfocó a personas jubiladas técnicas, profesionales o con alguna capacitación certificada comprendidas 65 años de edad en hombres y 60 años de edad en mujeres, correspondientes a personas que han jubilado por pensión de vejez por edad o por jubilación anticipada.

#### **1.1.11 Limitaciones.**

Las limitaciones encontradas en esta investigación, refirieron a la imposibilidad de realización de encuestas/entrevistas de campo y al impedimento de acceder a la búsqueda física de material teórico en otros espacios de información y estudios, biblioteca, etc. Lo anterior se debió al actual contexto de contingencia sanitaria por covid-19, y a las medidas de distanciamiento social principalmente.

En relación a lo anterior, esta tesis está dirigida a las personas de la tercera edad con un nivel educacional universitario o con formación técnico profesional, las cuales se encuentran jubiladas por concepto de pensión de vejez ( por edad y jubilación anticipada), no considerando los otros tipos de jubilación existentes, tales como, enfermedad irrecuperable, accidente laboral, etc.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

Dentro del marco teórico abordaremos los distintos conceptos que son la base para entender el desarrollo de esta investigación, sobre la inserción y la inclusión laboral del adulto mayor en Chile.

#### **2.1 Visión de la vejez.**

La vejez es un proceso de vida donde la experiencia y sabiduría es la representación más valiosa de estas personas y con ello su legado es traspasado a sus familiares y amigos más cercanos. Teniendo el conocimiento y reflexión de lo que significa esta etapa de vida, la vejez es tratada en mayor parte como un proceso decadente e invalidante, generando como efecto que las generaciones más jóvenes tengan una mirada de indiferencia y en ocasiones de rechazo, mientras que las personas de mayor edad tienen una actitud de respeto, comprensión y tolerancia.

Debido a esto, las personas adulto mayor sienten en gran parte no ser considerados ni respetados por parte de la sociedad, reflejando un efecto de discriminación y de repercusión de imagen negativa en el mercado laboral, lo que con esto entrega falencias en el proceso de su inclusión laboral.

Relacionado con lo anterior, las personas mayores están sujetas a estereotipos e ideas no siempre acertadas, como, por ejemplo, que no son capaces de adaptarse a nuevas

condiciones de trabajo, que no están dispuestos a los cambios y ser parte de nuevas generaciones, entre otras.

Según el documento de Senama (2016), sobre el mercado laboral adulto mayor y personas próximas a jubilar, señala: “Estos tipos de discriminación llevan no sólo a que se generen falencias en la contratación de las personas mayores, sino que también a que existan brechas referidas a las jornadas laborales y las remuneraciones”.

Las personas mayores no solo perciben discriminación en el ámbito laboral, también en temas relacionados al transporte, salud, en las instituciones públicas y privadas, entre otras, en el sentido de que éstos no brindan una buena calidad de atención y de acciones que mejoren su calidad de vida.

Para concluir, podemos decir que la sociedad, en general, percibe la vejez con un concepto de enfermedad, invalidez y dependencia. Sin embargo, las personas mayores no se identifican con este tipo de percepción, ya que reconocen la vejez como un trayecto de vida y de experiencias, extrayendo lo mejor de ellas, con sentido de superioridad en conocimiento y aprendizaje con respecto a personas de otras edades. Con ello implicando una serie de cambios referidos a la perspectiva del mercado laboral, a la apertura y aceptación a la contratación de estas personas mayores, enfatizando en habilidades blandas asociadas a relaciones interpersonales y también en cargos destinados en atención al cliente.

### **2.1.1 Nuevo concepto del adulto mayor.**

Según lo expuesto anteriormente, comprendiendo que la edad se convierte en un elemento constituyente de la vejez, que incide en la interrelación y concepción que tiene el sistema social hacia este tipo de personas, en Chile se define a una persona de tercera edad mediante el criterio de los estudios entregados por la OMS año 2020, que establece que los países en vías de desarrollo definen a toda persona adulta mayor a partir de los 60 años de edad.

Mediante información entregada por INE, de los resultados definitivos del Censo 2017, el que reveló que, en Chile “los adultos mayores superan los 2 millones 800 mil personas, equivalente al 16,2% de los habitantes del país. Asimismo, la caracterización poblacional establece que el 55,7% de la población con 60 años o más corresponde a mujeres, mientras que el 44,3% a hombres”.

Nuestra población ha tenido un paulatino crecimiento en temas del envejecimiento debido al incremento de la esperanza de vida, gracias a los avances en salud y tecnología. De acuerdo con lo anterior, el segmento con más rápido crecimiento de la población de adultos mayores corresponde a personas de 80 años y más, lo que conlleva grandes desafíos para la vida de estas y nuestra sociedad.

En la actualidad, el concepto de los adultos mayores ha cambiado, es decir, que ya no solo corresponde a la clasificación de tercera edad, sino también se debe considerar una cuarta edad (65 a 90 años). Si bien es cierto que la edad es constituyente de la vejez, ésta no sólo debe ser considerada como una categoría subjetiva, sino también como un elemento objetivo de las capacidades de las personas mayores y del aporte que puedan realizar en la sociedad.

Cabe señalar que hoy las personas adulto mayor han cambiado su concepto y estilo de vida, caracterizándose por ser más activos, más participativos en actividades y destrezas variadas, de manera más o menos intensa, aportando en distintos niveles en la sociedad. Esto nos muestra cómo se contrapone la tendencia generalizada que tiene la sociedad, donde éstos no pueden utilizar sus capacidades y desarrollar otras nuevas y experimentar cambios. En este sentido, significa desde cierto punto de vista, un enorme desafío en el desarrollo de políticas sociales destinadas a las personas de edad avanzada, las cuales deben estar enfocadas a las satisfacciones de sus demandas con respecto a las oportunidades y condiciones laborales y a la participación social, entre otras, y por cierto al actual concepto de vejez.

### **2.1.2 Calidad de vida y las necesidades de la vejez.**

Para comprender el concepto sobre la calidad de vida, nos basaremos en la definición que nos entrega la OMS, la cual define como “la calidad de vida es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la Cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto que está influido por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con el entorno”.

En referencia a las personas adultas mayores, estas presentan múltiples necesidades que la sociedad y cultura deben satisfacer, las que no solo están referidos a bienes económicos, sino también a su salud, al apoyo familiar y social. Toda persona mayor, puede

aspirar a diferentes y mayores grados de satisfacción y bienestar, con el fin de obtener una mejor calidad de vida.

Dentro del concepto de calidad de vida, existen distintos aspectos subjetivos como son los valores, juicios y sentimientos que tienen los adultos mayores con respecto a su propia vida, y aspectos objetivos como son servicios que cuenta cada persona, nivel de renta y factores estructurales que determinan la ubicación social. Estos factores, que son importantes en el tema de calidad de vida, han generado un cambio de enfoque en la sociedad, entendiendo al adulto mayor como un ser complejo y multidimensional.

### **2.1.3 Bienestar en la Vejez.**

Al hablar del concepto de bienestar, debemos entender que se aplica en el ámbito subjetivo del concepto, el cual podemos definir como “la satisfacción por la vida, la felicidad moral y se conceptualiza como la valoración global de la calidad de vida que la persona realiza en función a criterios propios”.

Este concepto adquiere importancia ya que nos permite comprender y validar en el estudio, comprender los componentes subjetivos de la calidad de vida de los adultos mayores en torno al ámbito social y personal.

El concepto de bienestar también lo tenemos en el ámbito económico, en relación con el aspecto objetivo de las necesidades y recursos económicos de las personas y también un lado subjetivo en relación de cómo las personas perciben la situación económica.

También señalar que la percepción de bienestar o malestar económico se relaciona con diversos aspectos que constituyen la vejez como jubilación, soledad, depresión y que pueden convertirse en posibles dificultades económicas y también personales, y que los motivan a buscar nuevas alternativas laborales para mejorar su situación. Por el contrario, una buena situación económica puede contener una visión de bienestar generalizado en la vejez.

#### **2.1.4 ¿Qué es la Jubilación?**

Existen tres definiciones que nos entrega la RAE (Real Academia Española):

1. La acción y efecto de jubilarse.
2. Pensión que recibe quien se ha jubilado.
3. Viva, alegría y júbilo.

En esta ocasión, y de acuerdo con nuestro caso de estudio, nos referiremos a los dos primeros puntos señalados con anterioridad.

En relación con “la acción y efecto de jubilarse”, esta se refiere a que el trabajador deja de trabajar por diversas razones, tales como: edad (al cumplir los 65 años los hombres y 60 años las mujeres) y accediendo a una “pensión” (por un accidente o enfermedad laboral, o por enfermedad que lo imposibilita de trabajar (discapacidad). Cabe señalar que el trabajador al cumplir una de las dos razones indicadas precedentemente, se retira de forma definitiva de sus actividades laborales y obtiene una pensión (pago) que percibe mensualmente por el resto de su vida.



La jubilación es un derecho incorporado dentro del régimen de seguridad social, el cual consiste en recibir mensualmente una cantidad de dinero hasta la muerte a pesar de no estar trabajando.

Para percibir esta jubilación el individuo al momento de jubilar debe realizar los trámites administrativos en la Administradora de Fondos de Pensiones (AFP) o en el Instituto de Previsión Social (IPS), dependiendo en cual se encontraba afiliado al momento de jubilarse. Dichas entidades deberán calcular el valor que cobrará como pensión, de acuerdo al monto total ahorrado en el trayecto de su vida laboral.

Cabe señalar que existen individuos que, a pesar de cumplir con la edad de jubilación, se encuentran en perfectas condiciones psíquicas y físicas para seguir con su actividad laboral.

En los últimos años de la actividad laboral de un sujeto, éste siente que el trabajo que realiza es aburrido, que le demanda un gran esfuerzo, siente que ya no tiene las mismas fuerzas de antes, hasta el grado de encontrarla fastidiosa. En este caso espera con ansias la jubilación y desarrolla una actitud positiva causando un efecto de liberación en él.

Uno de los principales miedos de los individuos próximos a jubilar, es la reducción de sus ingresos económicos, ya que, si no realizaron un buen ahorro durante su vida laboral, las pensiones serán bajas y no contará con los medios económicos necesarios para su subsistencia, privándolo de reuniones sociales, actividades de ocio y, lo principal, es que no podrá costear y atender adecuadamente las enfermedades que se presenten, lo que puede provocar en él marginación y causarles en una profunda depresión.

Para los individuos es de vital importancia llegar a esta etapa de la vida en óptimas condiciones, tanto emocionales como económicas. La jubilación no debe ser vista como una etapa deplorable en la vida del individuo, al contrario, se debe ver como el inicio de una nueva etapa de vida, donde se podrán realizar todas aquellas actividades que no se pudieron llevar a cabo y postergamos.

Para hacer posible lo descrito con anterioridad, se debe modificar el Decreto de Ley N°3.500 de fecha 13 de noviembre de 1980, considerando el nuevo proyecto de Ley de Reforma Previsional, presentado por el Superintendente de Pensiones en la ciudad de Viña del Mar, el 26 de agosto de 2019, en el XVII Convención Anual de la Asociación de Administradoras de fondos Mutuos de Chile (AAFM), del cual podemos indicar algunas de estas mejoras propuestas:

1. Aumentar gradualmente la tasa de cotización.
2. Fortalecer incentivos tributarios para el ahorro previsional voluntario colectivo.
3. Extender seguro de lagunas previsionales en beneficio de trabajadores cesantes, financiado con cargo al Fondo de Cesantía Solidario.

### **2.1.5 Inserción Laboral.**

La inserción es uno de los conceptos importantes en la tarea de la integración a los adultos mayores en la fuerza laboral, que tiene como objetivo, la incorporación a un puesto de trabajo, en un entorno productivo para acceder distintas esferas ya sea económicas, social, educacional, política, cultural, entre otras.

Para adentrarnos en el tema, Rafael Bisquerra (1992) señala que “La inserción laboral es un proceso integral en el que intervienen distintos factores para su realización, como pueden ser las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral, originándose un encuentro entre empleabilidad y ocupabilidad”. Alargar el ciclo de vida es un desafío importante en Chile ya que, la población va creciendo aceleradamente y con esto implica, desde el punto de vista público y privado, aumentar las oportunidades e incentivos de la participación de los adultos mayores en el contexto social y laboral.

Para ser posible la integración, es necesario que las organizaciones tengan disposición en cambiar la perspectiva, en relación que se tiene sobre el “factor edad” determina el nivel de desempeño y producción, más aún de las personas de tercera edad que no son capaces de brindar una calidad de trabajo eficiente y óptimo.

La percepción es relevante en la integración, según Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009) señala que ésta refiere al “Proceso por que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno” Para una efectiva integración, debemos considerar que las personas mayores poseen variadas

cualidades positivas, como es la experiencia, responsabilidad, criterio y compromiso. Sin embargo, existe una generalizada percepción negativa hacia ellos, como es la falta de flexibilidad y resistencia al cambio. Esto nos hace reflexionar de qué manera influye la percepción, ya sea de forma objetiva o distorsionada. Para contrarrestar sus efectos, es necesario tener una fuerte cultura y valores, que son pilares primordiales de toda organización, que puede ayudar ante posibles consecuencias negativas, generando barreras y conflictos, no solo en la contratación, sino también, en el buen desarrollo de las relaciones y su efecto en el clima laboral.

#### **2.1.6 Clima organizacional.**

El clima organizacional tiene la función del continuo mejoramiento del ambiente laboral, teniendo como objetivo aumentar la productividad, manteniendo presente el recurso humano. Dentro de este contexto, el ambiente es un elemento importante en el proceso de la inserción y continuidad de las personas mayores, ya que ésta puede influir positiva o negativamente en el desempeño y en la generación de vínculos. En este sentido, Chiavenato (2007) señala “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”. Esto nos hace reflexionar que el ambiente y la motivación, infieren en el comportamiento de las personas y con ello, su efecto de establecer relaciones armónicas o un obstáculo para el buen desarrollo de una organización.

Toda persona que desempeña su trabajo diariamente está expuesta a diversos factores, como el trato que puede ejercer un jefe hacia sus trabajadores o la relación entre el personal con el resto de sus miembros, puede repercutir en las emociones y en el carácter de cada individuo. En referencia Forehand y Gilmer (1993) definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

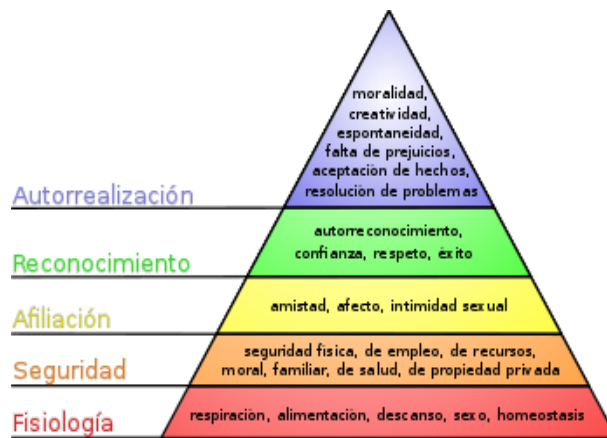
Debido a la importancia que tiene la interacción personal y de las organizaciones, nos hace recordar la relación que incide la percepción en el desempeño y el comportamiento. Cada uno de estos aspectos puede o no hacer una diferencia en el clima organizacional, más aún cuando se habla temas de inserción y continuidad de las personas mayores. Es importante que las organizaciones mantengan una comunicación interna efectiva y promover la integración, para quebrar la resistencia a los cambios de creencias y normas que implica a todos los integrantes ser más participativos y comprometidos en generar vínculos óptimos y estables para potenciar el trabajo inclusivo y colaborativo.

### **2.1.7 Motivación.**

La motivación es la acción de un individuo en satisfacer sus necesidades a través de un medio determinado; estas pueden ser necesidades primarias de requerimientos fisiológicos (agua, aire, alimento, sueño y abrigo), como también necesidades secundarias, entre las que podemos detallar como el estatus, el afecto, la autoestima, la asociación con los demás individuos, la realización, la generosidad.

Maslow (1943), nos indica que “Cuando hablamos de Motivación nos referimos a esas ganas que nos impulsan a querer conseguir algún objetivo y satisfacer nuestras necesidades humanas”; Cabe señalar que Maslow se dedicó a investigar qué tipo de necesidades tenemos los individuos, creando así la pirámide de Maslow, la cual se divide en 5 niveles jerárquicos:

### Pirámide de Maslow



Esto quiere decir, que va a depender de las necesidades o metas de cada individuo lo que los motivará a realizar determinadas acciones para lograr su objetivo.

La motivación según Harold Koontz y Heinz Wehrich (1998), “es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”; Los escritores en el ámbito de la Administración nos indican que “los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados actuar de determinada manera”.

En referencia a lo anterior, las organizaciones deberán realizar un plan de acción para motivar a sus colaboradores en esta nueva etapa de inserción laboral del adulto mayor, con el objetivo de que dicha inserción no afecte el clima laboral y así no perder las metas y objetivos planificados.

Cabe señalar que a los trabajadores antiguos se les debe comunicar de este nuevo proceso, con el objetivo de que no sientan que serán sustituidos por los adultos mayores, sino que estos aportarán con sus conocimientos, habilidades y experiencia al desarrollo de la organización, por lo que ellos se verán beneficiados adquiriendo estos conocimientos que en algunos casos sólo con las vivencias se pueden adquirir.

#### **2.1.8 Reclutamiento y Selección.**

Toda organización debe realizar una clara planificación de los recursos humanos para definir y tomar decisiones idóneas en función a cubrir los puestos que son solicitados, ya sea en la incorporación de un nuevo candidato o la continuidad de un trabajador, mediante en concordancia con los planes de la organización. David R. Hampton (1993) se refiere a “El reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer a candidatos idóneos para el empleo. El proceso principia cuando se busca a nuevos reclutas y termina cuando se presentan las solicitudes”. Si bien el principio de un reclutamiento se centra en la búsqueda de la persona más adecuada para un puesto específico, también debemos considerar que no solo los conocimientos y las experiencias son fundamentales para poder elegir al más correcto, sino además incluir las capacidades y competencias, las cuales puede hacer una diferencia en el momento de tomar la decisión de quién es el más adecuado.

Alles, Martha (2015), señala “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo”. Una vez comenzado el proceso concreto del reclutamiento, se debe decidir qué tipo de canal es el más adecuado efectuar, si un reclutamiento interno o externo y posteriormente realizar el análisis comparativo de las ventajas y desventajas que conlleva dicho proceso.

Dentro de la planificación de reclutamiento el siguiente paso es la selección de personal que tiene la función, ser un filtro para encontrar a la persona más apropiada con características deseadas para el cargo solicitado. En relación a este punto Alles, Martha (2015) indica a selección un “conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización”.

En consideración que existen diferencias en las personas, el proceso de selección debe tener en cuenta las diversas variables individuales que se puede presentar, ya sea en aspectos físicos, psicológicos e intelectuales, más aún cuando se trata en la contratación de adultos mayores, ya que se debe estimar las pruebas y entrevistas más apropiadas para ejecutar. Estos procesos no solo constan de una acción coordinada de búsqueda y elección, sino también el resultado que conlleva dicha decisión, ya que su repercusión puede influir o interferir en distintos aspectos, como es en la integración y adaptación del personal hacia las personas mayores, uno de tantos pasos importantes en cuanto se trata de la incorporación y continuidad de estas personas y que pueda permitir que estos sean integrados positivamente en una organización.



### **2.1.9 Competencias.**

Se define competencia como la combinación de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar una tarea específica, de acuerdo con los estándares satisfactorios propios de cada área profesional. Alles, Martha (2006) “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

McClelland, David C. (1973) describe el concepto de competencias como “Las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”. A través de esta definición, las competencias no solo se refieren a las habilidades y actitudes, sino además de los conocimientos técnicos y prácticos de una profesión, así como las actitudes psicológicas y actitudes necesarias para un adecuado rendimiento.

Según el análisis de McClelland, los procedimientos tradicionales que miden la capacidad mediante aptitudes académicas no permiten realizar una adecuada evaluación del desempeño laboral o el éxito en la vida, sino más bien lo que diferencia de unos con otros en las competencias más sobresalientes tales como la iniciativa, autonomía, flexibilidad, etc.

Aludiendo a lo señalado, el modelo de Gestión por competencia es una herramienta recomendable en el proceso de ejecutar el perfil de cargo, debido que su enfoque está relacionado en potenciar y desarrollar las competencias, que dan valor añadido a la organización y que le diferencia en su sector. Por tal motivo, resultan relevante las competencias y experiencias acumuladas de los adultos mayores quienes poseen una mayor trayectoria laboral, destacando en una condición especial para ser contratados sus servicios.

Un factor diferenciador de candidatos más jóvenes resalta el aspecto del compromiso, que es considerado como un criterio de lealtad, así como el apego a las normas, cumplimientos de horarios y responsabilidades. De esta manera sus competencias tienen una mayor incidencia en el momento de tomar una decisión, ya que a estas características se le atribuyen a una mayor capacidad y desempeño en un trabajo remunerado.

#### **2.1.10 Perfil de Puesto.**

Para el área de Gestión de Personas de las organizaciones el Perfil de Puestos es una herramienta que les permite agrupar las habilidades, competencias, requisitos que debe cumplir el posible candidato, así como también, las responsabilidades y las tareas que tiene un determinado puesto de trabajo en la organización.

Esta herramienta debe responder a las siguientes interrogantes: QUÉ hace, CÓMO se hace y PARA QUÉ se hace; Ellas nos indican qué es lo que se necesita para el puesto; entre las que podemos señalar: experiencia, conocimientos, estudios, aptitud, etc.; además, de indicar cuáles son las condiciones de trabajo, el ambiente y la cultura organizacional de la empresa.

### **2.1.11 Perfil de Competencias.**

El perfil por competencias está formado por los conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñarse en un puesto de trabajo, como así también los comportamientos y actitudes de una persona con el mayor desempeño dentro de su puesto de trabajo. Además, está estrechamente relacionado con la estructura, estrategia y cultura de la empresa. Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.

### **2.1.12 Perfil de puestos por competencias.**

La escritora Alles, Martha (2015), señala que para un perfil de puesto por competencias “es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias”.

El Ingeniero Hoyos T., William, (2010), hace referencia que un perfil de puesto por competencias “está compuesto, de una parte, por dominios de competencias, es decir, esta definidos por los desempeños típicos y propios de una persona, los cuales se pueden legítimamente demandar por las empresas; de otra parte, por áreas de competencias o enfoque para clasificar un conjunto de competencias ya sean cognitivas, procedimentales o actitudinales o referidas a un determinado nivel de especificidad”.

Al diseñar un perfil de puesto por competencias enfocados en la reinserción del adulto mayor, se debe considerar los niveles de competencias esperados por este perfil, por lo que, se debe ser realista, y no considerar aquellos aspectos que estos colaboradores no podrán alcanzar, esto quiere decir, que no pueden tener competencias genéricas, sino bien, competencias especiales para este grupo de personas. Cabe señalar que los adultos mayores tienen habilidades y competencias más desarrolladas, que aquellos trabajadores que vienen ingresando recién al mundo laboral y para la organización significa un retroceso.

### **2.1.13 Capacitación.**

La capacitación se define como un conjunto de actividades orientadas a ampliar los conocimientos, aptitudes y habilidades, relativos tanto a la educación formal como a la informal.

La capacitación está orientada a complementar la educación inicial mediante el cambio de actitud, el desarrollo de habilidades, generar nuevos conocimientos, todo ello, con el fin de acrecentar la capacidad intelectual como también la colectiva.

Chiavenato, Idalberto (2007), nos indica que “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de la cual las personas adquieren conocimientos y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias,”

En relación a lo anterior, para los colaboradores de una organización la capacitación les permite tener un mejor desempeño para enfrentar de mejor forma sus cargos actuales y futuros, como también les permite la adaptabilidad de las nuevas exigencias del entorno, incrementar el conocimiento personal y la eficiencia individual y con ello se aumentará la eficacia en el logro de los objetivos y metas planificadas por las empresas.

Werther, William y Davis, Keith (2008), nos señalan que “aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo”.

En este caso, la capacitación que poseen los adultos mayores iría en total beneficio para las organizaciones al momento de ser contratados, ya que estos pueden contribuir en entregar sus conocimientos y experiencias como guías o mentores a generaciones más jóvenes, ayudando a potenciar las habilidades y competencias en un corto plazo, promoviendo en los trabajadores actitudes más positivas y mayor compromiso mejorando la calidad de trabajo. La organización se beneficia en reducir costos operativos, se incrementa la productividad y la rentabilidad, creando una mejor imagen de la empresa.

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Paradigma investigativo.**

Esta investigación se desarrolla bajo un foco de carácter cualitativo, exploratorio, descriptivo, con un diseño no experimental. Se utilizará para la recolección de datos metodología teórica y documental por muestro no probabilístico, no aleatorio y por conveniencia, toda la información que aportaron elementos significativos al desarrollo del estudio.

##### **3.1.1 Tipo de investigación.**

Esta investigación es de tipo teórico documental, enfocada en estudios realizados por distintas organizaciones e instituciones tales como Senama y OMS, sobre temas relacionados y basados en la vida, trabajo e inclusión social de los adultos mayores como también informes estadísticos de Cepal y Casen.

Siendo esto un estudio teórico documental, a partir del análisis de la fuente de investigación antes descrita, la obtención de los datos consiste en la búsqueda exhaustiva de las mismas a través de las palabras claves, en medios disponibles de información tales como internet, medios de difusión, bibliotecas virtuales, revistas de publicación on-line. Posteriormente se procede a la lectura y selección de la información que es pertinente con el

objetivo de la investigación, para finalmente redactar, organizar y realizar el análisis final de los aspectos desarrollados en la investigación.

Para Hernández, R. (2000) “ La investigación documental consiste en detectar, obtener, consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para el propósito del estudio”. Por su parte, Alfonzo, I (1995) nos indica que “La investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno en un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, este es conducente a la construcción de conocimientos”.

### **3.1.2 Diseño de investigación.**

El diseño de la investigación, está orientado en cómo se ejecuta la recolección de datos y el análisis del proceso de la información, para lo cual se definirá esta investigación, teórico cualitativo, como lo define Bernal, Cesar (2006) “Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación total como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica”.

En segunda clasificación, esta corresponde a una investigación no experimental de tipo transversal, según lo define Hernández (2003) “son los que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e

intercalación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)”.

### **3.1.3 Población.**

Está enfocado a personas jubiladas con un nivel educacional de características técnicas, profesionales o con alguna capacitación certificada comprendidas 65 años de edad en hombres y 60 años de edad en mujeres, correspondientes a personas que han jubilado por pensión de vejez o jubilación anticipada.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se define población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. A su vez, Arias F., (2012) define que la población es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

### **3.1.4 Técnica de recolección de información.**

El tipo de técnica de recolección que se utilizará esta investigación, se desarrolla mediante un análisis documental, que tiene como finalidad examinar un documento para encontrar elementos esenciales y las relaciones entre ellos.



Solís Hernández (1986) "El análisis documental es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida".

Cunha, Isabel (1987) define el análisis documental como "el conjunto de procedimientos efectuados con el fin de expresar el contenido de textos o documentos sobre formas destinadas a facilitar la recuperación de la información".

La recolección de datos e información se obtendrán por medio de documentos emitidos por Senama, programa de Aguas Andinas y Programa Adulto Mejor.

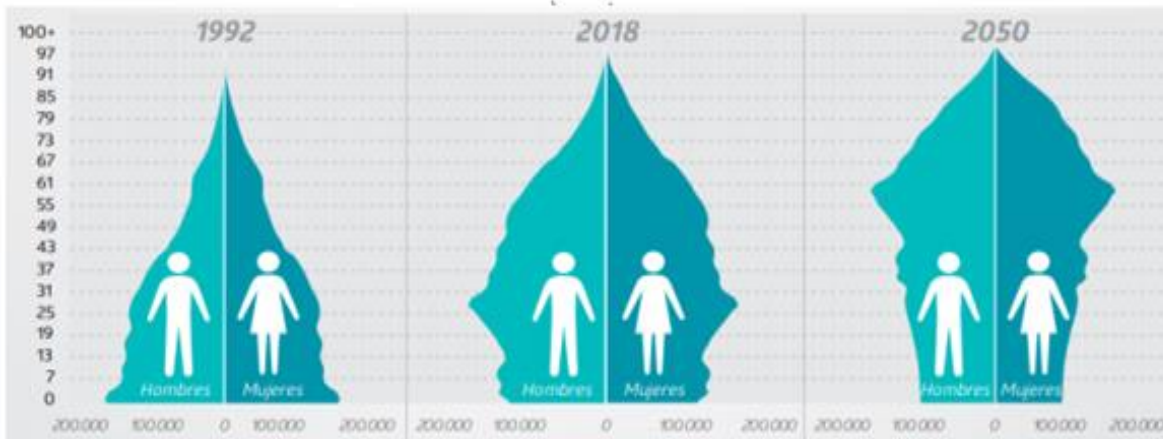
### **3.1.5. Procedimiento de análisis y procesamiento de la información.**

La principal fuente de información de índole primaria para nuestro análisis documental, se obtendrá directamente de los documentos emitidos por Senama, INE y Casen. Tal como lo indica Solís Hernández (1986) seleccionaremos las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida.

La información cualitativa recolectada será por medio de gráficos estadísticos y tablas comparativas de cambios demográficos sobre el envejecimiento de la población, competencias, experiencias y mercado laboral en la que se desempeñan los adultos mayores en Chile, que contribuye a describir aspectos más relevantes en relación a la inserción y continuidad laboral de estas personas.

## Gráficos comparativos de población y envejecimiento en Chile

*Gráfico 3 Población por edad y sexo años 1992, 2018 y proyecciones 2050*



Fuente: INE, Estimaciones y proyecciones de población. Chile 1992-2050

*Gráfico 4 índice de envejecimiento por sexo años desde 1992 al 2050*



Fuente: Elaboración propia en base a INE, Estimaciones y proyecciones de población. Chile 1992-2050

En el gráfico 2 se aprecian las pirámides demográficas, el cambio que enfrenta el país en el aumento de la población adulto mayor, se modificará la estructura al interior de este grupo de edad, elevándose el número de personas de 80 y más años.

En el gráfico 3, se observa el aumento del envejecimiento sostenido en el tiempo, el cual comienza con un índice de 32,1% en el año 1992, para incrementarse a 89,6% en el año 2020, y se espera que se acentúe aún más en los años venideros, llegando a situarse en 226,2 al año 2050. En el caso de las mujeres, se proyecta que esta relación alcance a 246,8 lo que se explica por su mayor esperanza de vida y que se refleja en el índice de feminidad, que para el año 2020 llega a 114,3 puntos en el grupo de 60 a 74 años, y de 172,9 en el grupo de 75 años o más.

En la tabla siguiente, se compara el nivel educacional de los adultos mayores v/s el nivel de empleabilidad sectorial:

Tabla 2 Nivel educacional de los adultos mayores v/s el nivel de empleabilidad sectorial

	A lo sumo primaria	Secundaria	Terciaria
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	54,7	36,6	8,6
Explotación de minas y canteras	6,6	53,1	40,3
Industrias manufactureras	19,2	53,0	27,8
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	8,6	41,1	50,3
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales	25,6	43,0	31,4
Construcción	28,3	51,0	20,7
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	17,0	51,9	31,1
Transporte y almacenamiento	15,4	59,9	24,7
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	15,5	51,9	32,6
Información y comunicaciones	2,1	25,7	72,3
Actividades financieras y de seguros	1,8	30,2	68,0
Actividades inmobiliarias	7,0	42,6	50,5
Actividades profesionales, científicas y técnicas	2,5	21,2	76,3
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	22,9	47,3	29,8
Administración pública y defensa; planes de seguridad social	9,8	36,6	53,6
Enseñanza	4,6	25,6	69,8
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	5,5	28,8	65,7
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	8,4	39,7	51,9
Otras actividades de servicios	21,9	48,6	29,5
Actividades de los hogares como empleadores	42,9	50,0	7,1
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0,0	53,8	46,2
Total	19,2	44,1	36,7

Fuente: CepChile, Caracterización del mercado laboral para adulto mayor 2018.

### Categorías:

- Primaria: Agrupa a las personas que nunca han estudiado hasta las que terminaron la educación básica.
- Secundaria: Grupo de personas que terminaron la educación media.
- Terciaria: Incluye personas que terminaron la educación técnica, educación universitaria, pos títulos, maestría y doctorado.

En la tabla anterior podemos apreciar que el sector agrícola agrupa un 55% de personas con un nivel educacional primario, las demás categorías están conformadas por individuos con un nivel secundario o terciario, de los cuales existen cuatro sectores compuestos en su mayoría por personas de educación terciaria, los cuales son: Información y Comunicación, con un 72,3%, Actividades profesionales y Científicas con un 76,3%, Enseñanza con un 69,8% y Salud, con un 65,7%.

En relación a lo anterior, la gráfica nos entrega información de los mercados laborales en los cuales se encuentran los profesionales y/o técnicos profesionales que están en edad de jubilar, los que eventualmente se podrían reinsertar y dar continuidad laboral.

En la tabla siguiente, se compara el nivel educacional de los adultos mayores v/s el nivel de empleabilidad sectorial:

Tabla 3 Participación sectorial: Adulto mayor/No adulto mayor, dic 2017  
(% del empleo de adultos mayores)

	Adulto mayor			No adulto mayor		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	11,9	17,3	6,7	8,7	11,2	5,6
Explotación de minas y canteras	0,6	1,1	0,2	2,5	2,7	2,2
Industrias manufactureras	10,2	10,5	9,9	10,5	10,9	10,1
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,1	0,3	0,0	0,5	0,5	0,6
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales	0,6	1,1	0,2	0,6	0,8	0,5
Construcción	4,7	9,1	0,5	8,3	11,8	3,9
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	19,3	17,9	20,7	18,8	16,7	21,3
Transporte y almacenamiento	6,0	10,5	1,7	6,8	8,6	4,6
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	3,9	1,8	6,0	4,4	3,0	6,1
Información y comunicaciones	0,6	0,9	0,4	1,8	1,1	2,6
Actividades financieras y de seguros	1,5	1,4	1,5	2,1	1,8	2,5
Actividades inmobiliarias	1,5	2,1	0,9	0,9	1,0	0,7
Actividades profesionales, científicas y técnicas	2,5	2,8	2,2	3,1	2,5	4,0
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2,9	2,6	3,1	2,8	2,2	3,6
Administración pública y defensa; planes de seguridad social	5,8	5,8	5,7	5,6	5,7	5,5
Enseñanza	8,0	5,5	10,5	9,3	9,4	9,2
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	4,9	2,3	7,3	5,5	5,5	5,4
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	0,4	0,6	0,3	1,2	1,0	1,6
Otras actividades de servicios	6,2	5,2	7,1	2,9	2,7	3,1
Actividades de los hogares como empleadores	8,3	1,4	14,9	3,7	1,0	6,9
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0,1	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0
Total	100	100	100	100	100	100
%	100	100	100	100	100	100

Fuente: CepChile, Caracterización del mercado laboral para adulto mayor 2018.

En la presente tabla podemos señalar que el sector Comercio emplea el mayor número de personas en nuestro país como también es quien contrata más a los adultos mayores, (19,3%), siguiéndolo el sector de la agricultura y la ganadería (11,9%), indicándonos en qué mercado laboral se podrían realizar estudios para investigar las condiciones de trabajo y perfiles de puesto que están cubriendo las personas de la tercera edad.

En relación a los cuadros detallados con anterioridad, estos nos permiten concluir que la expectativa de los chilenos aumentará potencialmente los adultos mayores en un 226,2 liderando las mujeres en 172,9 elevando con ello el número de personas de 80 y más años.

De acuerdo a las tablas descritas precedentemente en relación al tipo de enseñanza cursada por estas personas de tercera edad, nos indica que un 54,7% tiene un nivel de educación primaria, lo cual son contratados mayoritariamente en el sector del comercio, (cajeros, mayordomos, mantención, entre otros), mientras un 28,3% son contratados en el sector de la construcción. Por otra parte, uno de los niveles más altos un 59,9% se desempeña en el área de transporte y almacenamiento.

### **3.1.6. Análisis de datos.**

Para la presente investigación, se realiza el análisis de datos en relación al método teórico documental de esta tesis, mediante fichas de síntesis para la recolección y descripción de información sobre los tres programas en marco de inclusión, contratación y reinserción laboral de los adultos mayores correspondiente a :

### 1. Programa Voluntario Asesor Senior (Senama-Fosis)

Programa destinados a personas mayores de 60 años o más, preferentemente profesores jubilados o personas mayores con habilidades educacionales y comunicacionales, que entregan sus conocimientos y experiencias a niños de recursos vulnerables para mejorar su rendimiento escolar y reforzar su autonomía. Este apoyo escolar lo realiza cada voluntario una vez por semana en la vivienda de los estudiantes y desarrolla un plan de trabajo para cada niño.

### 2. Plan Adulto Mejor (Senama, CPC y empresas privadas)

El programa piloto de contratación liderado por la Primera Dama Cecilia Morel consiste en series de iniciativas pro adulto mayor en inclusión y contratación, políticas de ahorro previsional, capacitación digital y buenas prácticas. En las cuales se destaca tres empresas destinadas con este fin Abastible, Banco Bci y Empresas SB (Salcobrand - Preunic)

### 3. Plan Retiro Laboral Voluntario ( empresa Aguas Andinas)

Este proyecto implementado en el año 2015, dirigido a trabajadores mayores que están a tres años de cumplir la edad de jubilar por vejez, 57 años mujeres y 60 años hombres, manteniendo su salario e incentivos mientras la persona cumple la edad de retiro, puedan entregar sus conocimientos y experiencias adquiridas a trabajadores más jóvenes y a su vez la transferencia de información para la construcción de bases de datos digitales de la empresa.



### **3.1.7. Procedimiento de la información.**

En esta investigación después de haber planteado las bases teóricas y a la revisión documental realizada, se procedió para el procedimiento de la información, la elaboración y recolección de datos relevantes del marco teórico Hernández, R. (2008) señala que “Es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar como nuestra investigación agrega valor a la literatura existente”. Además, agrega que es “un proceso de inversión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con otro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación”.

## **Capítulo IV**

### **Análisis de la investigación.**

De acuerdo con lo planteado anteriormente, este trabajo investigativo se desarrolla en el marco teórico de describir e identificar las circunstancias que impulsan a los adultos mayores a postergar su jubilación y en otros casos reinsertarse en el mercado laboral. Para el estudio del caso, se investiga y analiza tres programas senior: Voluntariado Asesores Senior, Plan Adulto Mejor y plan Retiro Laboral Voluntario, enfocados en la inclusión e inserción de los adultos mayores en el mercado laboral.

#### **4.1 Programa Voluntariado Asesores Senior.**

##### **Descripción de propuesta**

El programa funciona bajo convenio de Senama y Fosis, desde el año 2003 destinado a personas mayores de 60 años o más, preferentemente profesores jubilados o personas mayores con habilidades educacionales y comunicacionales, Este apoyo escolar lo realiza cada voluntario una vez por semana en la vivienda de los estudiantes y desarrolla un plan de trabajo para cada niño.

En su versión implementada desde el año 2004, el programa considera para facilitar y colaborar en el trabajo de los adultos mayores:

- Entrega de un estipendio para gastos de locomoción.
- Entrega de materiales básicos para el desarrollo de su trabajo.
- Capacitación y preparación mensual para perfeccionar y renovar la labor que ellos realizan.

En el año 2015 este programa deja de funcionar y a partir del año 2016 estará en ejecución del Programa Voluntariado País de Mayores.

En relación a lo anterior y en función de la teoría abordada este programa tiene como finalidad insertar a los adultos mayores como educadores voluntarios de niños pertenecientes a familias vulnerables que requieren mejorar su conducta, sus calificaciones escolares y crear hábitos de estudio. Por lo tanto, este tipo de trabajo favorece establecer vínculos intergeneracionales, y con ello contribuye a un nuevo concepto de visión positiva de la vejez. Tal como se señala en el marco teórico la vejez es un proceso de vida donde la experiencia y sabiduría es la representación más valiosa de estas personas, junto a su legado es traspasado a sus familiares y amigos más cercanos.

Por otro lado, este programa está dirigido a personas con competencias especializadas, preferentemente profesores jubilados y personas con habilidades en el ámbito educacional y de comunicaciones, que son requisitos principales para el desempeño de su labor en la educación primaria. En este sentido, como lo señala el autor McClelland, David (1973) que describe las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa de en su actividad profesional”.

Además, los asesores senior reciben capacitación y preparación mensual para perfeccionar y renovar sus conocimientos, aportando nuevas herramientas para el desempeño de su trabajo acordes a las nuevas necesidades de enseñanzas tecnológicas y en herramientas digitales. En relación a ello, adquirir o perfeccionar el conocimiento es importante para lograr insertar o mantener a las personas mayores en el campo laboral, como lo menciona lo

autores Werther, William y David, Keith (2008) la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, ayudando en su desarrollo e incrementando su potencial, otorgando beneficios que pueden prolongarse durante toda su vida laboral.

#### **4.1.1 Plan Adulto Mejor.**

##### **Descripción de propuesta**

El programa piloto de contratación liderado por la Primera Dama Cecilia Morel en conjunto de Senama, empresas privadas y CPC, consiste en series de iniciativas pro adulto mayor en inclusión, políticas de ahorro previsional, capacitación digital y buenas prácticas.

En este convenio del sector público y privado de contratación e inclusión laboral senior, consta de acciones que fueron presentadas por las empresas como Walmart, Sky, Empresas SB, Movistar, Abastible, Banco Bci y Universidad Católica. En las medidas más relevantes, las personas mayores pueden acceder sin límites de edad a todos los servicios y ofertas de cursos de capacitación a través del Sence. Este programa está enfocado en incentivar la inclusión de las personas mayores que quieren seguir trabajando y mantenerse activas.

En las iniciativas empresariales, destacamos tres empresas que están direccionadas en la investigación de este trabajo, en relación a la reinserción y continuidad de los adultos mayores.

- **Abastible:** Plan Piloto 2020 Bridge Employment en línea con su política de inclusión y diversidad, consiste en otorgar empleabilidad a personas mayores en edad de jubilación, ofreciendo vacantes para ejecutivos de gestión de clientes e inspector técnicos de obras. Por otra parte, entrega orientación general de retiro en asesoría financiera, previsional y gestión del cambio.
- **Banco Bci:** Programa Senior dirigido a personas de entre 50 y 70 años, son capacitados para desempeñarse como cajeros, sumado a una política de jubilación, incentivos de ahorro previsional y protocolos de atención especial para los clientes de la tercera edad.
- **Empresas SB (Salco-brand-Preunic):** Implementación de la gestión de personas mayores, la iniciativa que busca conocer y cubrir las necesidades y expectativas laborales y personales de los trabajadores de esta empresa mayores de 60 años, para construir protocolos internos que les garantice un ambiente de trabajo respetuoso, positivo y favorable.

En relación específicamente al análisis de éste programa, su objetivo se orienta a promover la inclusión de los adultos mayores a la inserción en diferentes mercados laborales, por medio de la integración y cambios en la perspectiva de la vejez hacia una visión integral y positiva. La generación de nuevas oportunidades laborales que implementa este programa, ayuda a incentivar a los adultos mayores a mantenerse activos o permanecer en las empresas, como se refiere Bisquerra, Rafael (1992) “la inserción laboral es un proceso integral en el intervienen factores para su realización, como puede ser las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral, originándose un encuentro entre empleabilidad y ocupabilidad”.

Por otra parte, las personas que participan en el programa tendrán acceso a ofertas de capacitación a través del Sence, para que puedan desempeñarse de manera más efectiva en los puestos en el cual serán contratados. En esta misma línea, el proyecto contempla el aporte de estas personas a través de su experiencia y sabiduría, por este motivo, buscan hacer cambios de cultura organizacional para que los adultos mayores puedan integrarse y ser aceptados en las organizaciones. En este sentido se hace presente el clima laboral, elemento notable en las organizaciones ya que es importante para efectuar la inclusión de los adultos mayores, en referencia a lo que indica Forehand y Gilmer (1993) refiere este concepto a “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. Por lo que la realización de cambios o mejoras de buenas prácticas resulta imprescindible para lograr la adaptación del personal con los adultos mayores para que esta sea beneficiosa y cumplir con los objetivos que conlleva el proyecto.

#### **4.1.2 Plan Retiro Laboral Voluntario.**

##### **Descripción de propuesta**

Este proyecto implementado por la empresa Aguas Andinas en el año 2015, ha diseñado un plan de Retiro laboral voluntario, dirigido a trabajadores mayores que están a tres años de cumplir la edad de jubilar por vejez, 57 años mujeres y 60 años hombres, manteniendo su salario mientras la persona cumple la edad de retiro, asociado a un conjunto de incentivos económicos y la mantención de los seguros de vida y salud.

El proceso de ejecución, la oferta tuvo una vigencia de tres años, pero los beneficios eran decrecientes de manera que los que se acogían el primer año optaban al 100% de los beneficios, mientras que los que accedían al tercer año, tenían acceso al 25%

Una vez definido el grupo objetivo y acordado el monto con los sindicatos, la oferta se extendió a los candidatos a quienes se les dio un plazo de hasta 6 meses para decir que opción tomaban.

En referencia al análisis de la información, este programa fue implementado con el propósito de entregar una propuesta de retiro anticipado a trabajadores adultos mayores que llevaban 30 años de vinculación en la empresa, el cual consistía el 28% tenía entre 50 y 70 años y más del 50% entre 40 y 70 años.

Este programa se implementó en el periodo que el trabajo se desarrollaba de manera manual y en terreno. Por tal motivo, las personas que participaron en el programa son trabajadores con competencias técnicas y experiencia de campo, quienes cumplieron una labor fundamental en entregar sus conocimientos a las nuevas generaciones y transmitir dicha información para iniciar el proceso de digitalización de la empresa.

Las competencias son importantes en el proceso de la transferencia del conocimiento a otra personas, como nos referimos en el marco teórico de esta investigación, ya que no solo respecta al conocimiento académico que pueda tener una persona, sino además del comportamiento de quienes hacen esta tarea, como se refiere Alles, Martha (2006) a éste como “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”

Asimismo, el programa valoró la motivación de quienes participaron en el proyecto y dar reconocimiento de la trayectoria de su trabajo entregado por tantos años en la empresa. La motivación como se abarcó en el marco teórico, definida por Harold, Koontz y Heinz Weihruch (1998) la motivación se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, para que las personas adultos mayores sientan que son un aporte para su organización.

Por último, se hace necesario señalar en relación a lo abordado en los programas de estudio, que las organizaciones están en proceso de un cambio cultural en lo que respecta a la visión de la vejez activa positiva, lo que permite lograr de manera más efectiva la integración, adaptación e inclusión de los adultos mayores en la contratación y su continuidad laboral. De acuerdo a lo señalado en los programas Plan Adulto Mejor y Voluntariado Asesor Senior a su vez, entrega capacitación para que estas personas puedan desempeñarse en cargos más afines a su condición física y profesional que son requeridas en cada empresa.



## **Capítulo V**

### **Conclusión.**

En los casos de estudio que se propuso indagar sobre propuestas de programas referidas a la inserción y continuidad laboral de los adultos mayores, están comprometidas de crear iniciativas de cambios de visión integral de la vejez positiva y promover la inclusión para que las personas mayores puedan integrarse en el mercado laboral o permanecer más tiempo en la empresa, reconociendo el potencial de los mayores y que puedan mantenerse insertos en el ambiente laboral.

El caso del programa Voluntariado Asesores Senior, esta propuesta que se desarrolla desde el año 2004 ha tenido un resultado satisfactorio. Según el mismo Senama quienes destacan la labor de los voluntarios, ha logrado que el 70% de los niños y niñas que participan, mejoren sus hábitos de estudio y a su vez, el 90, 4% de los estudiantes a nivel nacional, mejora o mantiene su desempeño escolar.

Por otro lado, la evaluación de los asesores senior ha sido positiva, ya que el 80% señala sentirse muy interesado en aportar a la sociedad, como también el 72,2% dice querer fortalecer relaciones intergeneracionales entre los niños y niñas a quienes les entregan apoyo escolar.

En relación a los antecedentes del estudio, este programa que se mantiene vigente, ha logrado realizar la inclusión y el cambio de perspectiva de los adultos mayores, haciendo que estas personas puedan mantenerse activas y contribuir con la sociedad. Si bien gran parte de este proyecto ha favorecido en entregar capacitación, apoyo y establecer la reinscripción de los

adultos mayores, nos debemos preguntar en relación a la hipótesis ¿este programa aporta o favorece en mejorar la situación económica o calidad de vida de los adultos mayores? la respuesta sería no en lo que respecta a lo económico, ya que este proyecto es de carácter voluntario y que dicho propósito que motiva a las personas mayores en participar, se debe favorecer su autoimagen y autovaloración a través de la acción social.

Como mencionamos anteriormente, las personas que participan consiste mayormente de profesores jubilados o con capacidades educacionales y comunicacionales. Frente a estos antecedentes debemos preguntar en base a la hipótesis ¿este programa tiene perfiles o evaluaciones adecuadas para la elección de los adultos mayores? La respuesta es no, ya que este programa al ser de carácter público, tiene objetivos sociales y por tal motivo, no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección como lo procede en el ámbito privado. En lo que respecta a la experiencia y competencias técnicas como un factor relevante en el tema de la reinserción este programa ¿considera la experiencia y competencias técnicas de las personas mayores como un aporte considerado en la productividad del trabajo? La respuesta es no, como mencionamos anteriormente, al ser un programa de carácter público, sus objetivos difieren al sector privado. Sin embargo, este modelo puede contribuir a que las empresas privadas puedan acoger de este proyecto y dar cumplimiento al correcto proceso de reclutamiento y selección de los candidatos.

En el caso del Plan Adulto Mejor es un programa que se encuentra en fase de implementación, creado con el fin de promover la inclusión laboral del adulto mayor, como también iniciar un cambio cultural en la sociedad y en el mercado laboral.

Este plan busca mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, a través de la inclusión y/o reinserción laboral en distintas empresas, entregando capacitación Sence para mejorar y perfeccionar conocimientos y habilidades, contribuyendo al cambio cultural de las organizaciones con respecto a la visión de la vejez y el envejecimiento positivo

En relación a lo anterior y en función de las preguntas abordadas ¿este programa considera las competencias y experiencias de sus nuevos integrantes al momento de ser contratados? la respuesta es no, ya que en este programa no considera los conocimientos y experiencias adquiridos por los postulantes, más bien reconocen las habilidades que son parte de su trayectoria de vida y que puedan aportar a la productividad de cada empresa tales como responsabilidad, madurez, paciencia, mejor calidad de atención al cliente.

En este programa que dispone de distintos mercados y oportunidades laborales, en respecto a la pregunta sobre la creación de cargos adecuados para la contratación de los adultos mayores en estas empresas ¿se está implementando cargos especializados en la contratación senior? la respuesta es no, ya que gran parte de los puestos ofrecidos en este programa son de menor escala profesional.

Con respecto al caso de Aguas Andinas, implementó un plan Retiro Laboral Voluntario a trabajadores mayores que están pronto a jubilar, que consta del ofrecimiento del retiro anticipado, manteniendo su salario, asociado a incentivos económicos y mantención de beneficios de seguros de vida y de salud.

En relación a lo anterior a este programa que consistió en la participación de trabajadores mayores al retiro anticipado, y en marco de las preguntas abordadas en esta investigación, ¿este programa considera las competencias y experiencias de los adultos mayores en su organización? la respuesta es medianamente, ya que no todos los cargos que se integró a este proyecto, contemplaba el traspaso del conocimiento de estas personas a las nuevas contrataciones.

Para dar término a esta conclusión y en relación a lo referido a la hipótesis de la investigación, los programas abordados en los conceptos de inserción y continuidad laboral de los adultos mayores en el mercado laboral, no cumple a cabalidad con los objetivos y planteamientos de las interrogantes, debido a que gran parte de los cargos implementados en los programas mencionados, no están adecuados a las personas mayores profesionales, y son de menor escala profesional. Por otro lado, no hay información existente que corrobore o rectifique que se están creando o reestructurando los perfiles o evaluaciones laborales que permita seleccionar a las personas mayores bajo concepto de competencias y habilidades que favorezcan a reconocer la experiencia adquirida por su trayectoria profesional.

Desde el área de la administración en recursos humanos el proceso de reclutamiento y selección, el Plan Adulto Mejor al ser un proyecto piloto no señala ni especifica los planteamientos de dichos procesos, debido a que este proyecto no ha entregado mayor información que pueda confirmar o rectificar si está ejecutando estos procedimientos y en conceptos establecidos a la contratación senior. Con respecto al Programa Voluntariado Asesor Senior por ser un programa público de acción social, no se caracteriza en realiza la ejecución de procedimientos de reclutamiento para la selección de sus candidatos. Su

finalidad es buscar mediante una entrevista personal a los postulantes que estén interesados en participar en el proyecto.

En cuanto al programa Retiro Laboral Voluntario, si bien contemplaba un retiro laboral manteniendo los beneficios para personas mayores pronto a jubilar, su principal propósito de realizar este proyecto tenía como finalidad renovar la rotación de sus trabajadores, que consistía mayormente de personas mayores con 30 años de trayectoria en la empresa, esto generó diversas controversias sobre todo en su segunda versión en el año 2015, ya que no obtuvo el resultado de años anteriores, debido a baja participación y motivación de los trabajadores mayores en participar en el programa, los que generaron reacciones y actitudes de resistencia y conflictos de relaciones entre los trabajadores y lo encargados de la propuesta.

En relación a nuestro tema de investigación, se hace necesario crear nuevas políticas públicas en legislar temas sobre la inclusión e inserción de los adultos mayores en el mercado laboral, lo que permitirá que las empresas privadas puedan gestionar la integración de estas personas en sus organizaciones, realizando cambios y mejoras de buenas prácticas en la cultura y la percepción del envejecimiento y a su vez, actualizar los procesos administrativos para que estos se puedan insertar o prolongar su vida laboral. En lo que respecta a los procesos de reclutamiento y selección, es necesario reestructurar o reforzar dichos procesos que estén direccionados a las competencias y experiencia que estas personas requieren para ser consideradas en los procesos de postulación. Además, es necesario crear perfiles y cargos adecuados acorde a sus habilidades y nivel profesional, mediante perfiles de competencias y

puestos mejor remunerados que les permita ser considerados como trabajadores activos y mejorar su calidad de vida.

## **Bibliografía**

- Alles Martha, (2015), Dirección Estratégica de RRHH Volumen 1, Ediciones Granica.
- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica, (6° Edición). Caracas: Editorial Episteme.
- Cunha, Isabel M.R Ferin (1987), Análise documentaria. // Análise documentária: a análise da síntese. 2° ed. Brasília: IBICT, 1987.
- Chiavenato Idalberto, (2007), Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampierí Roberto, P. Mendoza Christian, (2018), Metodología de la investigación, Editorial Mcgraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C, y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6° Edición), México D.F:McGraw.Hill / Interamericana Editores S.A.
- Hurtado de Barrera Jacqueline, (2010), Metodología de la investigación, Ediciones Quirón.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, (1998), Administración, Una perspectiva global, 11° edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- Maslow, Abraham, (1991), Motivación y Personalidad, Ediciones Díaz de Santo, S.A. España.
- Mcclelland, David C, (1973), Human Motivation, Editorial Morristown, N.J.
- Olate Soto, Ana isabel (2018), Experiencia de un plan de retiro voluntario en una

empresa (tesis postgrado), Universidad de Chile, Santiago. Chile.

- Robbins, Stephen, (1999), Comportamiento Organizacional 8va edición, Editorial Prentice Hall, México.
- Solís Hernández, Isabel A. El análisis documental como eslabón para la recuperación de información y los servicios. chabela@idict.cu. Licenciada en Información Científico Técnica y Bibliotecología en 1986 graduada en la Universidad de La Habana. Especialista en Información de la Biblioteca Nacional de Ciencia y Técnica, del IDICT.
- Stephen P. Robbins y Timothy A, Judge, (2009), Comportamiento Organizacional, Décimo Tercera Edición, Editorial Pearson Educación.



## Referencias

- CEPCHILE, (2018), Estudio caracterización del mercado laboral para el adulto mayor.
- División Observatorio Social-Ministerio Desarrollo Social, (2020), documento de resultados: Personas mayores, envejecimiento y cuidados.
- Fundación Sol, (2020), Estudio Pensiones bajo el mínimo.
- Gráfico Expectativa de Vida del Adulto Mayor, <https://slideplayer.es/slide/10397070/>
- Gráfico Tasa de contribución obligatoria de sistemas de pensiones en países OCDE, 2014, Fuente: Pensions at a Glance, OECD 2015
- INE, (2020), boletín informativo Adultos mayores en Chile: ¿Cuántos hay? ¿Dónde viven? ¿y en qué trabajan?
- OMS, (2020), sitio web mundial, tema: Envejecimiento y ciclo de vida, <https://www.who.int/ageing/about/facts/es/>
- Senama, (2016), documento Mercado laboral, adulto mayor y personas próximas a jubilar en Chile.
- Senama, (2017), artículo Censo 2017 reveló que más del 16% de la población chilena es adulto mayor.
- Senama, (2017), Quinta Encuesta Nacional de Inclusión y Exclusión Social de las Personas Mayores en Chile.

- Senama, (2018), artículo Proyecciones del INE Estiman un aumento en la esperanza de vida tanto de hombres como de mujeres en Chile.
- Senama, CPC y empresas privadas. (2019) Plan Adulto Mejor, programa de contratación e inclusión de adultos mayores en el mercado laboral. Santiago. Chile.
  - <http://www.senama.gob.cl/noticias/senama-y-cpc-junto-a-la-primera-dama-firman-convenio-para-impulsar-iniciativas-que-favorezcan-la-inc>
- Senama- Fosis (2018) Noticias Senama, programa Voluntariado Asesores Senior.
  - <http://www.senama.gob.cl/noticias/voluntariado-asesores-senior-cierra-el-2018-con-fiesta-en-el-parque-bicentenario-de-la-infancia>
- Superintendencia de Pensiones, presentación de Reforma al Sistema Chileno de Pensiones, (2019), Viña del Mar.

## **Anexos**

### **CÓDIGO DEL TRABAJO**

(Edición actualizada al 9 de diciembre de 2020)

#### **ARTÍCULO 2°**

Reconócese la función social que cumple el trabajo y la libertad de las personas para contratar y dedicar su esfuerzo a la labor lícita que elijan.

Las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de la persona. Es contrario a ella, entre otras conductas, el acoso sexual, entendiéndose por tal el que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo.

Asimismo, es contrario a la dignidad de la persona el acoso laboral, entendiéndose por tal toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo.

Son contrarios a los principios de las leyes laborales los actos de discriminación.

Los actos de discriminación son las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, maternidad, lactancia materna, amamantamiento, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional, situación socioeconómica, idioma, creencias, participación en organizaciones gremiales, orientación sexual, identidad de género, filiación, apariencia personal, enfermedad o discapacidad u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.

Con todo, las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas discriminación.

Por lo anterior y sin perjuicio de otras disposiciones de este Código, son actos de discriminación las ofertas de trabajo efectuadas por un empleador, directamente o a través de terceros y por cualquier medio, que señalen como un requisito para postular a ellas cualquiera de las condiciones referidas en el inciso cuarto.

Ningún empleador podrá condicionar la contratación de trabajadores a la ausencia de obligaciones de carácter económico, financiero, bancario o comercial que, conforme a la ley, puedan ser comunicadas por los responsables de registros o bancos de datos personales; ni exigir para dicho fin declaración ni certificado alguno. Exceptúanse solamente los trabajadores que tengan poder para representar al empleador, tales como gerentes, subgerentes, agentes o apoderados, siempre que, en todos estos casos, estén dotados, a lo menos, de facultades generales de administración; y los trabajadores que tengan a su cargo la recaudación, administración o custodia de fondos o valores de cualquier naturaleza.

Ningún empleador podrá condicionar la contratación de un trabajador o trabajadora, su permanencia o renovación de contrato, o la promoción o movilidad en su empleo, al hecho de no padecer o no haber padecido cáncer, ni exigir para dichos fines certificado o examen alguno.

Lo dispuesto en los incisos tercero y cuarto de este artículo y las obligaciones que de ellos emanan para los empleadores, se entenderán incorporadas en los contratos de trabajo que se celebren.

Corresponde al Estado amparar al trabajador en su derecho a elegir libremente su trabajo y velar por el cumplimiento de las normas que regulan la prestación de los servicios.

## **DECRETO DE LEY 3.500**

### **Sistema de Pensiones de Vejez, de Invalidez y Sobrevivencia derivado de la capitalización individual.**

“Esta ley tiene por objeto crear un Sistema de Pensiones de Vejez, de Invalidez y Sobrevivencia derivado de la capitalización individual que se regirá por las normas de la presente ley, dicha capitalización deberá efectuarse en organismos denominados Administradoras de Fondos de Pensiones. El Estado garantiza pensiones mínimas de vejez, invalidez y sobrevivencia a todos los afiliados al Sistema que cumplan los requisitos establecidos en este cuerpo legal. Al inicio de la labor del trabajador no afiliado genera la afiliación automática al Sistema y la obligación de cotizar en una Administradora de Fondos de Pensiones. La afiliación al Sistema es única y permanente, subsiste durante toda la vida del afiliado, ya sea que se mantenga o no en actividad, que ejerza una o varias actividades

simultáneas o sucesivas, o que cambie de Institución dentro del Sistema, cada trabajador, aunque preste servicios a más de un empleador, sólo podrá cotizar en una Administradora.

Los requisitos para tener pensión de vejez son haber cumplido 65 años si son hombres y 60 en caso de las mujeres, tendrán derecho a pensión de invalidez los afiliados que sin cumplir los requisitos para obtener pensión de vejez, pierdan a lo menos, dos tercios de su capacidad de trabajo.

Serán beneficiarios de pensión de sobrevivencia, los componentes del grupo familiar del causante, los padres y madre del hijo nacido fuera del matrimonio del afiliado fallecido.

Las pensiones de vejez, invalidez y sobrevivencia que se establecen en este cuerpo legal, se financiarán con el capital acumulado por el asociado, el aporte estatal complementario, en caso que la pensión devengada fuere o llegare a ser inferior a la pensión mínima, el seguro a que se refiere el Título V y al reconocimiento hecho por las instituciones de previsión anteriores a la existencia de esta ley.”

### **PROYECTO DE LEY: “Contrato de trabajo y jornada laboral del adulto mayor”**

El proyecto busca generar una regulación específica del trabajo de este grupo etario en el apartado de contratos especiales del Código del Trabajo, el cual se ingresó con fecha 12 de marzo de 2019 al Senado.

La moción explica que “se regirá por las normas de este capítulo el contrato individual del trabajador adulto mayor que se acoja voluntariamente a este régimen. Para estos efectos, se entiende por trabajador adulto mayor toda persona mayor de 60 años. Las funciones y faenas podrán ser realizadas por trabajadores permanentes y/o por otros trabajadores eventuales”.

Proyecto de ley, iniciado en moción de los Honorables Senadores señor Chahuán, señoras Goic y Órdenes, y señores Quinteros y Sandoval, que establece el contrato del trabajador adulto mayor.

**Exposición de motivos.**

El sistema jurídico internacional ha reconocido directa e indirectamente una protección especial a la población conformada por adultos mayores, a través de diversas Declaraciones, Pactos y Tratados Internacionales. Uno de los ámbitos en los que recae dicha protección dice relación con el fomento a la inserción laboral de este segmento de la población.

Así por lo demás se observa en el Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, conocido como "Protocolo de San Salvador", el que desarrolla y perfecciona el régimen internacional de protección de los derechos económicos, sociales y culturales reconocidos por la Convención Americana de Derechos Humanos y derivados de los principios reconocidos por la Carta de la Organización de Estados Americanos, de manera complementaria al que ofrece el derecho interno de los Estados singularmente considerados.

El referido Protocolo, se encuentra en tramitación legislativa en Chile en la Cámara de Diputados, en segundo trámite constitucional (Boletín N° 4.087-10), que consagra en su artículo 17 el derecho a una protección especial durante la ancianidad. Con tal objeto, los Estados Parte del Protocolo de San Salvador, se comprometen a ejecutar programas laborales

específicos, para conceder a los adultos mayores, la posibilidad de realizar una actividad productiva adecuada a sus capacidades, respetando su vocación o deseos.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de su Recomendación N° 162 sobre los trabajadores de edad de 1980, busca avanzar en la igualdad de oportunidades y de trato de los trabajadores de edad, tanto en su protección en el empleo, como en la preparación y acceso al retiro.

Su aplicación está orientada a los trabajadores que, por el avance de su edad, se hallan expuestos a dificultades para encontrar empleo, correspondiendo a cada país definir a qué trabajadores se aplica. La Recomendación N° 162 de la OIT promueve medidas destinadas a asegurar que los trabajadores de edad, puedan continuar ejerciendo un empleo satisfactorio. Asimismo, impulsa a identificar las dificultades y necesidades de adaptación del empleo en relación con el envejecimiento, para tomar medidas tales como: modificar la forma de organización del trabajo, ordenar horario, limitar horas extras; reducir duración normal del trabajo diario y semanal en actividades peligrosas; reducir progresivamente de la duración del trabajo, a solicitud del interesado, con anticipación a la oportunidad en que debe acceder a la pensión de vejez y, permitir que el mismo trabajador organice el tiempo de trabajo y el tiempo libre, facilitando el empleo a tiempo parcial y horarios flexibles.

En Chile, la población adulta mayor se encuentra en continuo crecimiento. Según la Encuesta Casen 2009, en ese mismo año la población adulto mayor aumentó dos puntos porcentuales respecto del 2006 (15,0% versus 13,0%). Actualmente, las personas mayores de 60 años en Chile representan el 15,0% (2.541.607 personas). De ese total, el 56,4% son mujeres y el 43,6% hombres.



En relación a la condición de actividad de la población adulta mayor, la Casen distingue las siguientes categorías: ocupada 23,9% (607.956 personas); desocupada: 1,2% (29.473 personas) e; inactiva: 74,9% (1.904.178 personas).

La población entre 60 y 64 años se encuentra en porcentajes muy similares en las categorías de ocupada (47,1%) e inactiva (50,1%). Es a partir de los 65 años que se produce una brecha entre la población de adultos mayores ocupada (26,8%) e inactiva (72,1%), lo que se explica porque a dicha edad se genera (para los hombres) el derecho a acceder a la pensión de vejez.

La actividad laboral cesa al cumplirse la edad para acceder a la pensión de vejez, lo que puede deberse a que los adultos mayores no se representan la posibilidad de continuar activos laboralmente (los que así lo deseen) toda vez que se consideran como "jubilados".

La difusión y promoción del empleo o actividades remuneradas para adultos mayores podría impactar en dicha apreciación aumentando las cifras de adultos mayores ocupados pese a haber cumplido la edad para acceder a la pensión de vejez.

El Programa de Gobierno para el período 2010-2014 del Presidente Sebastián Piñera contempla como iniciativa hacia los adultos mayores, la promoción de empleos a tiempo parcial, con contrato simplificado, para adultos mayores que, habiendo jubilado, deseen continuar trabajando en empleos por horas o de media jornada.

Una medida para fomentar la contratación de adultos mayores es la creación de una regulación específica que les asegure el resto de los derechos laborales.

Para este efecto, se requiere una normativa nueva al interior de la regulación de los contratos especiales del Código del Trabajo, que regule la contratación de este sector de la población.

En mérito a lo expuesto, sometemos a la aprobación del Senado de la República, el siguiente

**PROYECTO DE LEY:**

"Artículo único: Agrégase el siguiente Capítulo VIII en el Título II del Libro I del Código del Trabajo:

"Capítulo VIII Del contrato del trabajador adulto mayor.

**Artículo 152 quater.-** Se regirá por las normas de este capítulo el contrato individual del trabajador adulto mayor que se acoja voluntariamente a éste régimen. Para estos efectos, se entiende por trabajador adulto mayor toda persona mayor de 60 años, en conformidad al artículo 1, inciso 2° de la Ley N° 19.828 que crea el Servicio Nacional del Adulto Mayor.

Las funciones y faenas podrán ser realizadas por trabajadores permanentes y/o por otros trabajadores eventuales.

**Artículo 152 quater A.-** El contrato del trabajador adulto mayor no podrá aplicarse para prestar servicios que habitualmente la autoridad considera como perjudiciales para la salud o como trabajos pesados.

Para estos efectos se entenderá, especialmente, como perjudicial para la salud todo trabajo que:

- a) obligue a levantar, arrastrar o empujar grandes pesos;

- b) exija un esfuerzo físico, incluido el hecho de permanecer de pie largo tiempo;
- c) obligue a permanecer a la intemperie durante más del 60 por ciento de su jornada laboral.

**Artículo 152 quater B.-** La jornada de trabajo podrá someterse a las reglas generales del artículo 22, o bien podrá ser por día o por turno, o pactarse una determinada cantidad de horas de trabajo dentro de un periodo determinado.

**Artículo 152 quater C.-** Si se determina que la jornada sea diaria o por turno ésta deberá pactarse por escrito dentro un plazo no inferior a ocho horas ni superior a doce, contadas desde el inicio del turno respectivo, y tendrá la duración que las partes convengan y no podrá ser superior a ocho ni inferior a cuatro horas diarias.

El pago de las remuneraciones deberá efectuarse dentro de las veinticuatro horas siguientes al término del turno o jornada respectiva, exceptuándose para el cómputo de este plazo las horas correspondientes a días domingo y festivos.

**Artículo 152 quater D.-** Tratándose de contratos en que se pacte una determinada cantidad de horas a trabajar, se deberá indicar en el respectivo contrato la cantidad de horas por las cuales se contrata y el período dentro del cual se prestarán los servicios, el que no podrá ser inferior a un trimestre ni superior a un año.

El número máximo de horas a contratar a través de esta modalidad, no podrá superar el resultado de multiplicar 45 por el número de semanas o fracción de semanas hábiles del período respectivo.

La distribución de las horas de cada semana por el periodo de tiempo pactado, podrá ser en jornadas diarias de un máximo de 10 y un mínimo de 5 horas, distribuidos hasta en 6 días.

La remuneración en este tipo de contrato se pagará mensualmente sobre la base del total de horas trabajadas durante el mes.

El límite máximo de gratificación legal previsto en el artículo 50 podrá reducirse proporcionalmente conforme a la relación que exista entre el número de horas trabajadas mensualmente y el de la jornada ordinaria de trabajo.

**Artículo. 152 quater E.-** Los beneficios otorgados por el Estado u otros de diverso tipo que les corresponda recibir o que se encuentren actualmente percibiendo no se perderán por prestar servicios conforme con un contrato de trabajo regido por este Capítulo.

**Artículo. 152 quater F.-** Los trabajadores contratados conforme a este capítulo no podrán realizar horas extraordinarias, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 29 de este Código.

**Artículo 152 quater G.-** Los trabajadores que, conforme a lo dispuesto en el artículo 152 quater tengan o adquieran la calidad de adulto mayor y que se encuentren contratados bajo las reglas generales o especiales de otro contrato de trabajo regido por este Código, seguirán rigiéndose por ellas hasta su término. Con todo, terminado un contrato de trabajo de un trabajador adulto mayor regido por las reglas generales o especiales de este Código, no se le podrá recontratar por su antiguo empleador, bajo las reglas de este Capítulo, sino hasta dentro de un plazo de seis meses contado desde la firma del respectivo finiquito o del instrumento que haga las veces de aquel.

**Artículo 152 quater H.-** Estos trabajadores gozarán de todos los demás derechos que contempla este Código".