



**ESTUDIO ALTERNATIVAS DE EMPLEABILIDAD  
EN POBLACIÓN MAYOR DE 50 AÑOS**

**PROGRAMA DE INTERVENCIONES INNOVADORAS  
PARA EL ADULTO MAYOR**

**SERVICIO NACIONAL DEL ADULTO MAYOR**

**INFORME FINAL**

**Agosto 2007**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>2</b>
<b>II. OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
1. OBJETIVO GENERAL .....	3
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
<b>III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>4</b>
<b>IV. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS PERSONAS MAYORES DE 50 AÑOS.....</b>	<b>5</b>
1. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO .....	6
1.1. <i>Caracterización Sociodemográfica</i> .....	7
1.2. <i>Capital Humano</i> .....	14
2. SITUACIÓN DE SALUD .....	17
2.1. <i>Percepción Estado de Salud</i> .....	18
2.2. <i>Problemas de Salud</i> .....	19
2.3. <i>Presencia de Discapacidad</i> .....	19
2.4. <i>Protección Social</i> .....	19
3. CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN LABORAL .....	22
3.1. <i>Situación Ocupacional</i> .....	22
3.2. <i>Caracterización de las Personas Activas</i> .....	25
3.3. <i>Caracterización de las Personas Ocupadas</i> .....	27
3.4. <i>Caracterización de las Personas Desocupadas e Inactivas</i> .....	45
4. TIPOLOGÍAS DE POBLACIÓN SEGÚN SITUACIÓN LABORAL .....	49
4.1. <i>Tipologías de Población</i> .....	49
4.2. <i>Proyección 2008</i> .....	54
<b>V. EXPERIENCIA EN PROCESOS DE DESVINCULACIÓN LABORAL .....</b>	<b>56</b>
1. LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL .....	56
2. EL OUTPLACEMENT .....	75
2.1. <i>Definición de Outplacement</i> .....	75
2.2. <i>Outplacement como política de recursos humanos</i> .....	75
2.3. <i>Método de Trabajo en Outplacement</i> .....	75
2.4. <i>Resultados de la intervención del OPC</i> .....	78
3. EXPERIENCIA LOCAL EN PROCESOS DE OPC .....	80
4. PROCESOS DE DESVINCULACIÓN EN GRANDES EMPRESAS .....	82
4.1. <i>De la Desvinculación Asistida a la Transición Laboral</i> .....	82
4.2. <i>La experiencia de grandes empresas en Chile</i> .....	84
4.3. <i>Adultos y sus expectativas acerca del futuro laboral</i> .....	89
<b>VI. ALTERNATIVAS DE EMPLEABILIDAD .....</b>	<b>90</b>

## ESTUDIO ALTERNATIVAS DE EMPLEABILIDAD EN POBLACIÓN MAYOR DE 50 AÑOS

### INFORME FINAL

#### I. ANTECEDENTES

El Servicio Nacional del Adulto Mayor llamó a presentar propuestas para la realización del “Estudio Alternativas de Empleabilidad en Población Mayor de 50 años”, el cual forma parte del “Programa de Intervenciones Innovadoras para el Adulto Mayor”, financiado parcialmente a través del Contrato de Préstamo N°1574/OC-CH, suscrito entre el Estado de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyos objetivos son:

- a. Fortalecer la institucionalidad del Servicio Nacional del Adulto Mayor.
- b. Mejorar la coordinación intersectorial de la oferta pública de servicios para el adulto mayor.
- c. Promover y desarrollar el valor social y ciudadanía activa del adulto mayor.
- d. Desarrollar modelos innovadores de atención local para el adulto mayor.

Respecto al mejoramiento de la coordinación intersectorial de la oferta pública de servicios para el adulto mayor se contemplan dos áreas de intervención: la implementación de un Plan Nacional Conjunto para el Adulto Mayor, y la implementación de un Financiamiento de Iniciativas y Estudios Multisectoriales (FIEM).

A través de estas iniciativas y estudios se pretende innovar en la coordinación intersectorial, entendida como el mejoramiento de los medios y esfuerzos ya existentes o la creación de otros nuevos, para una acción en común desde distintos sectores, que constituya una política más articulada entre los diversos servicios públicos.

En este contexto, el “Estudio Alternativas de Empleabilidad en Población Mayor de 50 años”, que ha sido propuesto también por el Ministerio del Trabajo, tiene como propósito **“estudiar, elaborar y proponer políticas, planes, programas y normas orientados a la construcción de un sistema de relaciones laborales que privilegien la cooperación entre trabajadores y empresarios y sus respectivas organizaciones, así como la adecuada canalización de los conflictos, conduciendo los esfuerzos públicos hacia ese objetivo y articulándolos con los sectores sociales cuando corresponda”**.

De acuerdo a los TDR el estudio busca que la formulación de políticas públicas de empleo para el adulto mayor incluya, entre otras, propuestas de desvinculación laboral programada<sup>1</sup> para trabajadores/as mayores de 50 años, tendientes a incrementar su empleabilidad futura.

## II. OBJETIVOS

De acuerdo a los términos de referencia del “Estudio Alternativas de Empleabilidad en Población Mayor de 50 años”, los objetivos son los siguientes:

### 1. Objetivo General

Proponer un conjunto de formas de empleo que permitan a las personas mayores de 50 años que son desvinculadas de sus trabajos, contar con una oferta laboral que genere ingresos y seguridad social.

### 2. Objetivos Específicos

- a. Realizar un estudio de fuentes secundarias acerca de las opciones que toman las personas que son desvinculadas laboralmente después de los 50 años.
- b. Realizar un estudio que permita observar las diferencias de género, tipo de empleo y tamaño de empresa.
- c. Hacer un examen exhaustivo de grandes empresas chilenas y sus programas de desvinculación laboral para mayores de 50 años.
- d. Conocer buenas prácticas de empresas privadas en Europa y Canadá acerca de programas de desvinculación laboral para mayores de 50 años.
- e. Proponer a SENAMA una oferta de modalidad de empleo y emprendimiento<sup>2</sup> para personas desvinculadas laboralmente después de los 50 años que tenga factibilidad económica y social.

---

<sup>1</sup> También denominada “outplacement”.

<sup>2</sup> Definido como un modelo de desvinculación laboral programada o “outplacement” para trabajadores/as mayores de 50 años, tendiente a incrementar la empleabilidad futura.

### III. METODOLOGÍA

El estudio consideró las siguientes etapas y actividades relevantes para su ejecución:

#### Etapa 1

- Diseño de muestras y pautas de entrevista a empresas, consultoras de outplacement, entidades de capacitación (OTEC que participaron en programas de relocalización o reconversión), beneficiarios de procesos de outplacement y trabajadores, de 40 a 49 años y de 50 años y más.
- Definición y procesamiento de cruces CASEN. Considerando el alcance del estudio, se optó por obtener y procesar datos provenientes de fuentes estadísticas confiables y reconocidas para estos efectos.

#### Etapa 2

- Ejecución de entrevistas a grandes empresas para conocer sus estrategias de desvinculación laboral, en particular para personas mayores de 50 años, consultoras de outplacement, entidades de capacitación, beneficiarios de procesos de outplacement.
- Identificación, sistematización y análisis de experiencias internacionales.

#### Etapa 3

- Elaboración de un diagnóstico de la situación de las personas mayores de 50 años, con relación a la desvinculación laboral y a las alternativas de empleabilidad.
- Validación del diagnóstico con la Contraparte Técnica.
- Elaboración de una propuesta de modelo de intervención.

#### **IV. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS PERSONAS MAYORES DE 50 AÑOS**

El diagnóstico de la situación de las personas mayores de 50 años se realizó mediante la caracterización y análisis de dicha población a partir del procesamiento de la encuesta CASEN, en sus módulos referidos a lo laboral y no laboral. Se tomó como base la CASEN 2003, y se exploraron las características identificadas en otros dos instantes del tiempo: 1998 y 1994.

A pesar que los acuerdos internacionales y la política nacional define la población adulta mayor como aquella de 60 años y más, considerando que este estudio tiene como foco la empleabilidad, se observó no sólo la población de 50 años y más, sino que también se incorporó el segmento de 45 a 50 años, edades en las cuales la “carrera” laboral ya adquiere una forma definida y en este sentido lo que ocurra laboralmente posterior a los 50 años en buena medida ha quedado determinado en los años previos.

La primera parte de este capítulo incorpora el análisis de un conjunto de variables que permiten comprender las condiciones de vida de esta población, las que se segmentan por sexo, tramo de edad, zona urbana de residencia y quintil autónomo de ingreso, según corresponda.

Para los análisis laborales se incorpora además un análisis histórico que se construye a partir de las encuestas CASEN de los años 1994, 1998 y 2003, confeccionando cohortes artificiales que permitiesen incorporar la dimensión temporal a las variables laborales. De esta forma se pueden observar las trayectorias laborales de agrupaciones homogéneas de población en variables relevantes tales como edad, sexo, zona geográfica y nivel de estudios.

Para lo anterior, se identificaron grupos cruzando las variables de sexo, edad en tramos de 5 años, zona geográficas en agrupación de regiones (norte, centro y sur) y nivel de estudios (sin estudios, básica incompleta, básica completa, media incompleta, media completa y superior), resultando 252 grupos de similares características. Luego se construyó una base de datos que incorporaba la información de las tres encuestas, y por tanto la evolución para cada grupo de las características de empleo y de otras relevantes en los distintos períodos de tiempo (hace 5 y 10 años).

Este tipo de análisis permite comprender, además, cómo las condiciones laborales expresadas en situación ocupacional, nivel salarial, jornadas laborales, sector económico, entre otras van cambiando a medida que los grupos se envejecen. Por último, entrega la posibilidad de proyectar la situación de esas poblaciones

mediante la aplicación de análisis estadísticos, aspecto de vital importancia en la elaboración de políticas y programas destinados a enfrentar procesos de precarización de la población adulta mayor en relación a sus condiciones de vida y situación laboral.

## 1. Análisis Demográfico

De acuerdo a la clasificación definida por la CEPAL, Chile al igual que Cuba, Argentina y Uruguay se encuentra entre los países en transición avanzada, es decir, con bajos niveles de fecundidad y mortalidad, así como proporciones relativamente altas de adultos y de personas en edad avanzada.

Según el Censo 2002, el total de la población adulta mayor (PAM) en Chile era de 1.717.478 personas, el que representaba el 11,4% del total de la población del país. De acuerdo al CELADE, se estima que el crecimiento de esta población alcanzará un incremento porcentual del 50% en sólo 20 años. De acuerdo a sus datos en el año 2000 la PAM estaba compuesta por 1.550.285 personas, lo que equivalía al 10% del total de población del país. Hacia el 2020 esta población se duplicará, llegando a 3.002.867 de personas que representarán el 16% de la población total.

**Cuadro 1: Proyecciones de población adulta mayor**

Año	60 a 74 años		75 y más		60 y más	
	N	%	N	%	N	%
1960	465.079	6,11	104.021	1,37	569.100	7,48
1970	579.709	6,10	155.421	1,64	735.130	7,74
1980	700.188	6,28	209.630	1,88	909.818	8,16
1990	890.376	6,80	289.263	2,21	1.179.639	9,01
2000	1.148.067	7,55	402.218	2,64	1.550.285	10,19
2005	1.329.139	8,24	484.987	3,01	1.814.126	11,24
<b>2010</b>	<b>1.552.604</b>	<b>9,13</b>	<b>570.999</b>	<b>3,36</b>	<b>2.123.603</b>	<b>12,48</b>
2020	2.206.535	11,75	796.332	4,24	3.002.867	15,99
2030	2.881.474	14,24	1.149.571	5,68	4.031.045	19,92
2040	2.982.303	13,96	1.676.939	7,85	4.659.242	21,80
2050	3.232.127	14,55	1.996.536	8,99	5.228.663	23,54

Fuente: Proyecciones CELADE.

## 1.1. Caracterización Sociodemográfica

El análisis sociodemográfico incorpora variables tales como sexo, edad, zona de residencia, región, quintil autónomo de ingresos, situación de pobreza, situación familiar y participación social de la población. Las primeras variables, es decir sexo, edad, zona y región corresponden a las que se utilizarán para la segmentación que se utilizarán a lo largo de todo el informe y se presentan en distribuciones simples. El resto incorpora las segmentaciones por dichas variables.

### 1.1.1. Sexo

El 54,6% de la población mayor de 50 años es mujer y el 45,4% es hombre. Esto probablemente obedece a la mayor esperanza de vida de las mujeres en comparación con la de los hombres.

**Cuadro 2: Distribución de población mayor de 50 años según sexo**

Sexo	N	%
Hombre	1.456.170	45,4
Mujer	1.753.395	54,6
Total	3.209.565	100,0

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN

### 1.1.2. Zona Urbana Rural de Residencia

Asimismo el 85% de la población mayor de 50 años habita en zonas urbanas y sólo el 15% en zonas rurales, lo cual obedece a los procesos de urbanización del país dados por las continuas migraciones de la población desde los campos.

**Cuadro 3: Distribución de población mayor de 50 años según zona de residencia**

Residencia	N	%
Urbana	2.728.957	85,0
Rural	480.608	15,0
Total	3.209.565	100,0

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN

### 1.1.3. Distribución Etárea

La mayoría de la población de 50 años y más está en el tramo de 50 a 59 años con 1.440.050 personas que representan el 44,9% de todo el segmento analizado. Los otros tramos se distribuyen homogéneamente.



**Cuadro 4: Distribución de población mayor de 50 años según estratos de edad**

Edad	N	%
50-59 años	1.440.050	44,9
60-69 años	928.319	28,9
70 años o más	841.196	26,2
Total	3.209.565	100,0

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

#### 1.1.4. Distribución Regional

Siguiendo la concentración poblacional de las grandes urbes el 39,3% se encuentra en la Región Metropolitana, el 12,5% en la VIII y el 11,7% en la V región, distribuyéndose el 36% restante en el resto de las regiones del país.

**Cuadro 5: Distribución de población mayor de 50 años según región**

Región	N	%
I	76.085	2,4
II	85.697	2,7
III	48.589	1,5
IV	126.832	4,0
V	376.152	11,7
VI	171.821	5,4
VII	200.047	6,2
VIII	402.431	12,5
IX	192.879	6,0
X	219.042	6,8
XI	18.014	0,6
XII	32.066	1,0
R.M.	1.259.910	39,3
Total	3.209.565	100,0

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

#### 1.1.5. Nivel de Ingresos Autónomos

Al analizar la distribución de la población según los ingresos autónomos se aprecian varios aspectos interesantes. Primero, no se observan diferencias significativas entre los géneros derribando de esta manera en parte la creencia que la precarización de la población adulta mayor es mayor entre las mujeres. El único elemento que podría avalar esa tesis es que mientras el 21,5% de los hombres se ubica en el V quintil de ingresos, sólo el 19,8% de las mujeres presenta igual condición. La distribución en el resto de los quintiles es homogénea observándose

sólo diferencias en el III quintil donde se sitúa el 20,7% de los hombres mayores de 50 años y el 22,5% de las mujeres.

Otro elemento interesante de destacar es cómo la distribución por quintiles se va precarizando a medida que las edades de los grupos son mayores. De esta forma en los extremos se puede observar que mientras el 22,5% de las personas de 50 a 59 años está en el quintil V, solo el 20,3% de los del grupo de 60 a 69 años y el 17,7% de los de 70 y más años se ubica en el quintil más alto de ingresos. Complementariamente, mientras sólo el 15,8% de las personas de 50 a 59 años se ubica en el quintil más bajos de ingresos, el 18,1% del segmento de 60 a 69 años y el 17,2% de los de 70 y más años se encuentra en igual condición.

Por último, lo más destacable es la diferencia existente en los niveles de ingresos de los mayores de 50 años según vivan en el campo o en las ciudades. Resulta evidente la situación desfavorable de los habitantes rurales con un 33,7% en el I quintil en contraposición de sólo el 13,8% de los habitantes urbanos. Complementariamente con el 22,8% de los mayores urbanos que se sitúan en el V quintil de ingresos, en contraposición con sólo el 8,2% de los mayores del campo.

En resumen, no se observan diferencias relevantes según género en la precarización de los ingresos y ésta es evidente con el paso del tiempo y con el habitar en lugares rurales.

**Cuadro 6: Distribución de población mayor de 50 años según quintil autónomo de ingreso según sexo, tramos de edad y zona**

Quintil	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
I	16,8	17,0	16,7	15,8	18,1	17,2	13,8	33,7
II	18,8	18,7	18,8	18,9	17,5	19,9	17,6	25,8
III	21,7	20,7	22,5	20,2	21,2	24,7	22,0	19,6
IV	22,1	22,1	22,2	22,6	22,9	20,5	23,8	12,7
V	20,6	21,5	19,8	22,5	20,3	17,7	22,8	8,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	3.193.215							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

### 1.1.6. Situación de Pobreza

Al analizar la situación de la población de 50 y más años se observa que existe una baja proporción de indigentes siendo mayor entre los hombres, los de 50 a 59 años y los de la zona rural.

En cambio se observan igual proporción de pobres entre hombres y mujeres, y entre los que pertenecen a las zonas urbanas y rurales. Sólo las edades presentan diferencias entre los grupos analizados con proporciones homogéneas en los grupos de 50 a 59 años y en los de 60 a 69 años y con una menor proporción en los de 70 y más años.

Por último, el tramo de edad analizado, de personas adultas mayores, se caracteriza por ser mayoritariamente no pobre (90%), en el cual no se observan diferencias en ninguna de las variables de segmentación.

**Cuadro 7: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a situación de pobreza según sexo, tramos de edad y zona**

Pobreza	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Indigente	2,2	2,5	1,9	2,9	2,2	1,0	2,1	2,8
Pobre No Indigente	8,4	8,6	8,3	8,7	8,9	7,4	8,4	8,5
No Pobre	89,4	88,9	89,8	88,4	88,9	91,6	89,5	88,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	3.193.215							

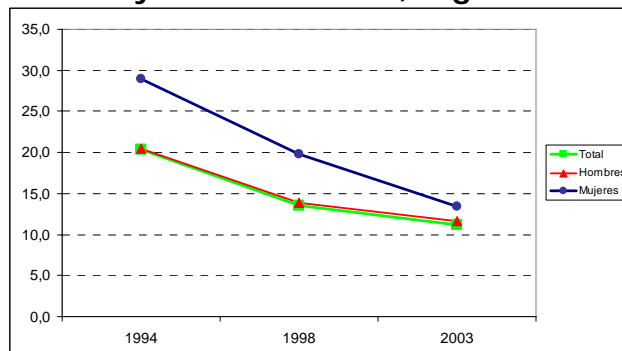
Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Al analizar la pobreza a través del seguimiento de una cohorte de grupos similares a través de las encuestas CASEN 1994, 1998 y 2003, se aprecia que ha habido una baja significativa en los niveles de pobreza en los años analizados de la población que actualmente tiene entre 45 y más años,<sup>3</sup> lo cual es reflejo de la evolución del país en materia de superación de la pobreza, pero también de que a medida que las poblaciones envejecen tienden a situarse en mayor medida sobre la línea de la pobreza.

También se aprecia que la brecha en contra de la mujer observada en el año 1994 se comienza a estrechar con el paso de los años, llegando casi a toparse en el año 2003.

<sup>3</sup> El análisis de cohorte se efectuó de acuerdo a la propuesta presentada a SENAMA, con la población de 45 años y más.

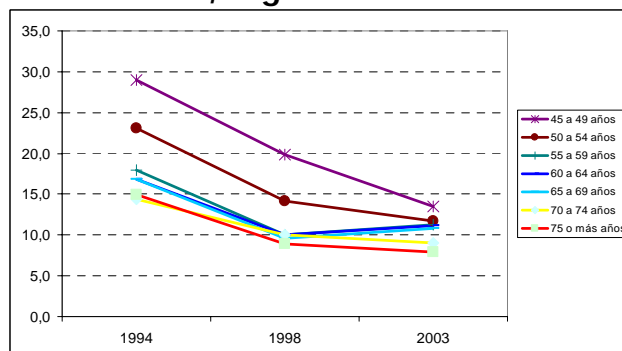
**Figura 1.a. Evolución del porcentaje de pobres de la población de 45 años y más en el 2003, según sexo**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

El siguiente gráfico muestra claramente cómo las poblaciones a medida que envejecen comienzan a salir de la línea de la pobreza. Esto se fundamenta al analizar que el porcentaje de pobres durante el año 1994 es inversamente proporcional con la edad; que la evolución a través de los años es siempre a la baja; y que las pendientes son mayores en aquellos tramos más juveniles.

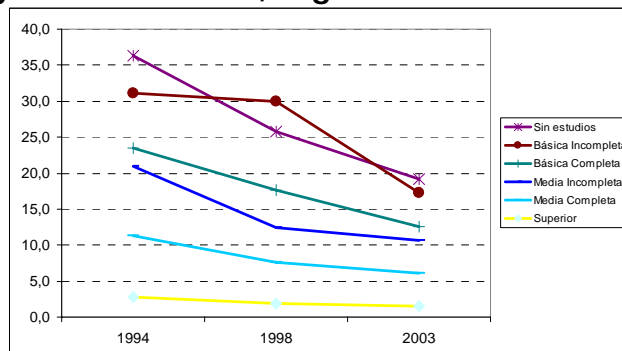
**Figura 1.b. Evolución del porcentaje de pobres de la población de 45 años y más en el 2003, según tramo de edad en mismo año**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

Al analizar la situación de pobreza según nivel de estudio, se valida una vez más la teoría que vincula la pobreza con la falta de capital humano expresado históricamente por el nivel de estudios alcanzado. En el gráfico se observa claramente que aquellos con educación superior presentan nulos niveles de pobreza entre su población y que aquellos sin estudios o con sólo educación básica incompleta tienen los mayores índices de pobreza. Estos índices han disminuido en todos los grupos significativamente, a excepción de aquellos con educación superior quienes se han mantenido estables a lo largo de los 10 años analizados.

**Figura 1.c. Evolución del porcentaje de pobres de la población de 45 años y más en el 2003, según nivel educacional**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

### 1.1.7. Situación Familiar

Respecto a la posición que ocupan los mayores de 49 años en el hogar, las mayores diferencias se observan a nivel de los sexos. Los hombres en su mayoría son jefes de hogar con el 85,4% de los casos, en contraste con sólo el 35,2% de las mujeres las que son mayoritariamente cónyuges con el 48,6% de los casos.

En cuanto a los tramos de edad, los segmentos mayores evidencian mayores concentraciones de jefes de hogar, no observándose diferencias según zona de residencia.

**Cuadro 8: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a posición en el hogar según sexo, tramos de edad y zona**

Posición en el hogar	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombres	Mujeres	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Jefe(a) de Hogar	58,0	85,4	35,2	55,2	59,8	60,9	57,9	58,3
Cónyuge o pareja	29,0	5,3	48,6	34,8	29,6	18,3	28,8	29,9
Otro familiar	10,8	8,5	14,8	8,9	9,6	19,7	12,1	10,9
No familiar	0,6	0,7	0,5	0,4	0,6	0,9	0,6	0,7
Ss. dom. ptas. adentro	0,5	0,0	0,9	0,8	0,4	0,2	0,6	0,1
Total Casos	100,0 3.209.565	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Al analizar el estado civil de la población de 50 años y más, se aprecian las mayores diferencias según el sexo. En efecto, los hombres viven más en pareja

que las mujeres (casados o en convivencia) y éstas presentan mayores porcentajes de separaciones, viudez y soltería. La situación es similar si se analizan los tramos etáreos: en los menores se observan más parejas y en los mayores aumentan significativamente los porcentajes de viudez.

Por último, la zona de residencia no aporta diferencias notorias con la excepción que la población separada urbana duplica al porcentaje observado en zonas rurales, y en esta última condición se observan comparativamente mayores porcentajes de solteros.

**Cuadro 9: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a estado civil según sexo, tramos de edad y zona de residencia**

E° civil	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Casado(a)	57,9	69,6	48,3	64,9	60,7	43,1	57,5	60,6
Conviviente	8,1	10,6	6,0	11,1	7,3	3,8	8,1	8,0
Separado	7,5	5,6	9,0	9,2	7,4	4,6	8,1	4,0
Viudo(a)	17,2	7,5	25,3	5,4	15,2	39,8	17,5	15,7
Soltero(a)	9,2	6,7	11,3	9,4	9,5	8,7	8,8	11,7
No contesta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	3.209.565							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

### 1.1.8. Participación Social

En general, se observan bajos niveles de participación en la población de 50 y más años, en efecto cerca del 67% declara no participar en ningún tipo de organización social.

Según género, se observa que los hombres lo hacen más en organizaciones de vecinos y clubes deportivos o recreativos, mientras las mujeres lo hacen en grupos religiosos y de adulto mayor.

De acuerdo a la edad no se observan diferencias significativas en el nivel y tipo de participación, a excepción claro está de las organizaciones de adulto mayor, que se observan mayoritariamente en el segmento mayor.

Por último, la participación en la ciudad es notablemente inferior que la que se da en el campo con un 69 % y un 55,7 % respectivamente. La población rural participa mayoritariamente en juntas de vecinos, mientras que quienes participan en las ciudades lo hacen preferentemente en grupos religiosos.

**Cuadro 10: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a participación en organizaciones sociales según sexo, tramos de edad y zona**

Participación	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
No participa	65,8	68,1	66,0	67,9	65,0	67,7	69,0	55,7
Org. Vecinos	8,4	9,7	7,5	8,3	9,8	7,4	6,2	21,7
Club dep. y recreativo	2,8	5,2	0,8	3,9	2,7	1,1	2,9	2,6
Grupo relig. o de iglesia	11,3	8,4	14,1	11,6	11,9	10,7	12,0	8,5
Organización de AM	4,2	1,9	6,3	1,2	5,0	8,6	4,3	3,9
Otra	7,6	6,7	5,3	7,0	5,6	4,4	5,6	7,6
No contesta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	3.209.565							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

## 1.2. Capital Humano

El capital humano fue analizado a partir de la capacidad de los mayores de 49 años de saber leer y escribir, de su nivel educacional formal alcanzado y del acceso a computador.

### 1.2.1. Analfabetismo

El analfabetismo es mayor entre las mujeres, los mayores y las personas que habitan zonas rurales. En efecto, el 10,8% de las mujeres de 50 años y más, el 15,5 de los adultos de 70 años y más y el 27% de las personas de zonas rurales declaran no saber leer ni escribir. Esta situación es clave en el sentido que marca el tipo, calidad y proyecciones de la inserción laboral de las personas.

Este aspecto se ratifica al analizar la distribución de aquellos que no saben leer y escribir de acuerdo al quintil autónomo per cápita: mientras el 22% de la población perteneciente al primer quintil de ingresos declara ser analfabeto, sólo el 1% del último quintil está en igual situación.

**Cuadro 11: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a si sabe leer y escribir según sexo, tramos de edad y zona**

Lee y escribe	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural

Sí	90,2	91,5	89,2	94,3	89,1	84,5	93,3	73,0
No	9,8	8,5	10,8	5,7	10,9	15,5	6,7	27,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	3.209.565							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

### 1.2.2. Nivel Educativo

La población de 50 años y más presenta bajos niveles educativos. Sólo el 27% presenta educación completa o superior y más del 50% tiene enseñanza básica o menos, incluyendo al 7,4% que declara no tener ningún tipo de educación formal. Esta situación se asocia fuertemente con los ingresos, de hecho el 15,5% de los quienes conforman el primer quintil de ingresos no tiene educación formal en contraposición con sólo el 1,2% del quinto quintil. Al contrario, sólo el 1,5% de las personas de 50 y más años del primer quintil tiene educación superior, mientras que el 38,1% del quintil más alto ha accedido a ese nivel de educación.

Al analizar la situación educativa según las variables de segmentación se aprecia que las mujeres, las personas de más edad y los que habitan en el campo presentan condiciones desfavorecidas en cuanto al nivel educativo obtenido.

En todo caso la situación es muy crítica en los campos donde más del 80% sólo ha accedido a educación básica completa o menos.



**Cuadro 12: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo al nivel educacional según sexo, tramos de edad y zona**

Educación	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombres	Mujeres	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Sin Educ. Formal	7,4	5,9	8,6	3,6	7,9	13,2	5,3	19,3
Básica Incompleta	29,1	27,8	30,3	24,3	31,1	35,3	24,9	53,2
Básica Completa	16,7	16,5	16,9	15,5	18,0	17,2	17,0	14,7
Media Incompleta	19,4	19,5	19,3	21,0	20,0	16,1	21,6	7,1
Media Completa	14,9	14,9	14,8	17,5	13,6	11,7	16,9	3,2
Educación Superior	11,9	14,9	9,5	17,5	8,9	5,8	13,6	2,2
Sin Dato	0,6	0,5	0,7	0,5	0,6	0,7	0,6	0,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	3.209.565							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

### 1.2.3. Capacitación

Existe un bajo nivel de capacitación en la población de 50 años y más, en efecto más del 90% no ha asistido a un curso de capacitación y quienes lo han hecho lo han realizado con recursos de las empresas donde trabajan o por medio de programas públicos.

Complementariamente con lo visto en las otras variables se aprecia que la capacitación es mayor en los hombres, en los tramos más jóvenes y en las ciudades.

**Cuadro 13: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a capacitación según sexo, tramos de edad y zona**

Capacitación	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Si, por Empresa	4,6	6,5	3,0	8,2	2,8	0,3	5,2	1,2
Si, por Prog. Estatal	1,9	1,7	2,1	2,8	1,6	0,8	1,9	1,9
Si con rec. propios	0,7	0,9	0,6	1,3	0,4	0,2	0,8	0,1
Si, otro medio	0,3	0,3	0,3	0,4	0,2	0,2	0,3	0,1
No ha asistido	91,6	90,2	92,8	86,5	94,0	97,5	90,7	96,3
No contesta	0,9	0,5	1,3	0,8	1,0	1,1	1,0	0,4
Total Casos	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	3.209.565							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

#### 1.2.4. Acceso a Computador

En términos generales, el 25,4% de la población de 50 y más años tiene acceso al computador, el cual se obtiene preferentemente en el trabajo. Los hombres declaran levemente mayor acceso que las mujeres, los de 50 a 59 años, y los de las zonas urbanas.

El acceso a computador cambia fuertemente dependiendo de los quintiles de ingresos. Mientras que el 58,5% de las personas del quintil más rico lo tiene, sólo el 4,6% de las del primer quintil está en igual condición.

**Cuadro 14: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo al acceso al computador según sexo, tramos de edad y zona**

Computador	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombres	Mujeres	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Sí	25,4	27,2	23,9	33,6	21,5	15,6	29,1	4,6
No	74,5	72,7	76,0	66,3	78,4	84,3	70,8	95,3
No contesta	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total Casos	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	3.209.565							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

## 2. Situación de Salud

El análisis de la situación de salud incorpora la percepción que los individuos tienen sobre el estado de la propia salud, la presencia de enfermedades y de discapacidad, aspectos que son fundamentales para el desempeño en el ámbito laboral.

## 2.1. Percepción Estado de Salud

La percepción del estado de salud de la población de 50 y más años es más buena que mala; en efecto más del 40% la considera buena o muy buena y sólo el 14,8% la considera mala o muy mala. Cabe notar que el 40,5% la considera regular.

La percepción varía de acuerdo al género, a la edad y a la zona de residencia. En efecto, las mujeres tienen una percepción más desmejorada respecto de su salud, al igual que los mayores de 60 años y los de las zonas rurales.

Al analizar esta variable según quintil resulta evidente que aquellas personas que habitan hogares de menores ingresos son más proclives a percibir su salud como regular, mala o muy mala que aquellos del quintil más alto de ingresos (70% versus 34,3% respectivamente).

**Cuadro 15: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a la percepción de salud según sexo, tramos de edad y zona**

Salud	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Muy buena	6,8	9,6	5,1	7,8	7,1	4,9	7,4	3,2
Buena	35,6	39,6	33,4	41,2	33,4	29,6	37,2	27,3
Regular	40,5	36,3	42,8	37,3	41,5	44,1	38,7	49,8
Mala	12,4	9,8	13,9	9,9	13,2	15,4	11,7	16,1
Muy mala	2,4	1,7	2,9	1,7	2,5	3,4	2,6	1,7
No sabe	2,3	3,0	1,9	2,1	2,3	2,5	2,4	1,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	1.941.974							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

## 2.2. Problemas de Salud

En general, se aprecia que menos de la quinta parte de la población de 50 años y más adolece de algún problema de salud. Quienes más declaran problemas de salud son las mujeres, es más frecuente a medida que aumenta la edad y se observa en igual proporción en las zonas urbanas y rurales.

Cuando se analiza esta variable según quintiles de ingresos, se observa que la buena salud es directamente proporcional a los ingresos. En efecto, a medida que éstos aumentan la proporción de personas que declaran poseer algún problema de salud decae (21% del I quintil versus el 14,5% del V).

**Cuadro 16: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a la tenencia de problemas de salud según sexo, tramos de edad y zona**

Problemas de salud	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Sí	17,9	13,8	21,3	14,9	17,9	23,1	17,7	19,0
No	82,1	86,2	78,7	85,1	82,1	76,9	82,3	81,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	3.209.565							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

## 2.3. Presencia de Discapacidad

A la inversa de la situación de salud, no se observan diferencias significativas entre los géneros en cuanto a la presencia de discapacidad entre las personas, la cual aumenta progresivamente con la edad y es similar entre la ciudad y el campo. Sin embargo, la situación es análoga si se analiza según la distribución de ingresos: a menor ingreso mayor presencia de discapacidad.

**Cuadro 17: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a la tenencia de discapacidad según sexo, tramos de edad y zona**

Discapacidad	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
No	91,1	90,8	91,4	95,1	92,3	83,0	91,2	90,9
Si	8,9	9,2	8,6	4,9	7,7	17,0	8,8	9,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	3.207.199							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

## 2.4. Protección Social

Se analizó el nivel de protección social de la población de 50 años y más mediante el sistema de salud al que tienen acceso, la situación previsional y el seguro de desempleo.

#### 2.4.1. Sistema de Salud

En general, se aprecia que la mayoría del segmento etéreo analizado está afiliado al sistema público de salud y sólo cerca del 11% al sistema privado. Esta situación se observa diferente según el sexo, ya que las mujeres están más adscritas al sistema público que los hombres.

Respecto a la edad, la vinculación al sistema público es mayor a medida que aumenta la edad y en la zona urbana en comparación con la rural.

Si se analiza la variable de acuerdo a los quintiles de ingresos autónomos, la permanencia en sistema de salud público aumenta a medida que bajan los ingresos y disminuye a medida que éstos aumentan. Por su parte, el acceso al sistema privado aumenta proporcionalmente con los ingresos, en efecto, mientras sólo el 1,2% de la población del primer quintil está afiliada a una ISAPRE, el 36,1% del quinto quintil está en igual situación.

**Cuadro 18: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a afiliación de sistema de salud según sexo, tramos de edad y zona**

Sistema de salud	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Sistema Público	77,2	74,3	79,6	71,9	79,0	84,1	74,8	90,4
FF.AA. y de Orden	4,6	4,7	4,5	3,7	4,9	5,9	5,3	0,8
Privado (ISAPRE)	11,5	12,8	10,5	16,3	9,8	5,3	13,2	2,3
Ninguno (particular)	5,4	6,9	4,2	6,9	5,0	3,3	5,3	6,0
Otro sistema	0,3	0,2	0,3	0,2	0,4	0,4	0,3	0,1
No sabe	1,0	1,1	0,9	1,0	0,9	1,0	1,1	0,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	3.209.565							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Estas cifras son dramáticas al comparar el tramo 50 a 59 años respecto del tramo 60 años y más: es notorio que a medida que las personas dejan de trabajar no les

resulta posible financiar la salud privada (16,3% versus 9,8% y 5,3%), y se produce un traspaso hacia el sistema público (71,9% versus 79% y 84,1%).

#### 2.4.2. Sistema Previsional

Seguramente, así como la salud, la previsión es un aspecto central de preocupación en relación a la población adulta mayor. El 34,3% de la población de 50 años y más no se encuentra cotizando en ningún sistema previsional y el 32,2% está afiliado pero no cotiza en la actualidad. Dos tercios de los que están cotizando lo hace en alguna AFP. Las mujeres se encuentran más desfavorecidas que los hombres en términos que casi la mitad no está afiliada y sólo el 13% lo está en una AFP.

La afiliación a las AFP es directamente proporcional al nivel de ingresos y la no afiliación es directamente proporcional a los bajos ingresos, en efecto, el 52,8% del primer quintil no está afiliado a ningún sistema previsional, en tanto sólo el 28,2% del quinto quintil está en igual condición.

**Cuadro 19: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a afiliación de sistema previsional según sexo, tramos de edad y zona**

Previsión	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Si, AFP	21,2	31,0	13,0	35,3	15,3	3,5	22,8	12,1
Si, INP	7,6	8,1	7,2	4,9	8,6	11,2	8,1	5,0
Si, CAPREDENA	1,0	1,5	0,7	0,8	1,1	1,3	1,2	0,1
Si, DIPRECA	0,6	0,9	0,4	0,5	0,8	0,6	0,7	0,1
Si, otro sistema	0,4	0,5	0,4	0,3	0,6	0,6	0,5	0,1
Afiliado, no cotiza	32,2	37,9	27,4	21,5	35,0	47,3	32,4	31,0
No está afiliado	34,3	18,1	47,8	34,3	35,8	32,6	31,5	50,0
No sabe	2,6	2,0	3,2	2,3	2,8	3,0	2,8	1,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	3.209.565							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

#### 2.4.3. Afiliación Seguro Desempleo

Sólo el 12,6% de la población de 50 años y más declara estar afiliado al seguro de desempleo, en tanto el 15,6% declara no saber si está o no afiliado al mismo.

Si analizamos esta variable de protección, observamos que sigue la misma tendencia que las dos variables recién analizadas en cuanto a género y zona, en efecto los hombres y las personas que habitan zonas urbanas presentan mayores niveles de afiliación al seguro, evidenciando además distribuciones erráticas de acuerdo a los tramos etáreos.

**Cuadro 20: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a afiliación a seguro de desempleo según sexo, tramos de edad y zona**

Seguro desemp.	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombres	Mujeres	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Si	12,6	13,6	9,0	13,5	10,7	5,1	13,3	7,8
No	71,9	70,1	78,1	70,5	75,3	76,8	71,1	77,2
No sabe	15,6	16,3	12,9	15,9	14,0	18,1	15,6	15,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	512.542							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

### 3. Caracterización de la Situación Laboral

#### 3.1. Situación Ocupacional

El 41,2% de la población de 50 años más se encuentra ocupada, sólo el 2,7% desocupada y el 56,1% inactiva.

Se aprecia en todas las situaciones ocupacionales diferencias entre los sexos. Las mujeres presentan mayor inactividad y menores niveles de ocupación y de desocupación que los hombres.

Asimismo, se observa una notable caída de la ocupación a medida que avanza la edad, de esa forma mientras el 61,5% del grupo de 50 a 59 años está ocupado, el 37,1% del grupo de 60 a 69 y el 10,8% de los de 70 y más años lo están respectivamente. Esta caída también se observa en los niveles de desocupación y se invierte en los niveles de actividad de la población.

Respecto a la zona de residencia se aprecia más ocupación en las ciudades que en el campo y más inactividad en este último.

**Cuadro 21.a: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a situación ocupacional según sexo, tramos de edad y zona**

Situación ocupacional	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Ocupado	41,2	59,8	25,6	61,5	37,1	10,8	42,0	36,5
Desocupado	2,7	3,9	1,7	4,4	2,2	0,4	2,9	1,4

Inactivo	56,1	36,3	72,6	34,2	60,6	88,8	55,1	62,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	3.209.565							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Respecto a los ingresos se aprecia una relación directa entre éstos y la ocupación, lo cual es lógico en la medida que gran parte de los ingresos monetarios están explicados por el trabajo.

**Cuadro 21.b: Distribución de población mayor de 50 años de acuerdo a situación ocupacional según quintil autónomo de ingresos**

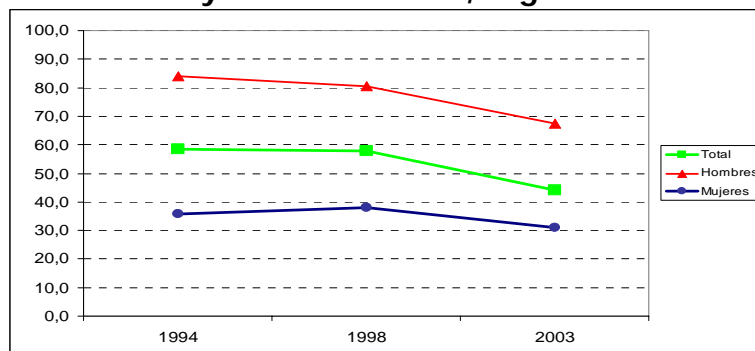
Situación ocupacional	Quintil de Ingresos Autónomos					
	Total	I	II	III	IV	V
Ocupado	41,2	24,4	33,0	36,1	47,0	59,9
Desocupado	2,7	6,8	3,1	2,3	1,5	0,7
Inactivo	56,1	68,8	63,9	61,6	51,5	39,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	3.209.565					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

El siguiente gráfico muestra lo que se observó a través del análisis transversal de los tramos de edad. Esto es, que la proporción de ocupados disminuye a medida que aumenta la edad especialmente entre los hombres y que la brecha positiva siempre para estos últimos tiende a acortarse a través del paso del tiempo, más por la salida del mercado laboral de los hombres, que por el aumento de las condiciones laborales de las mujeres.



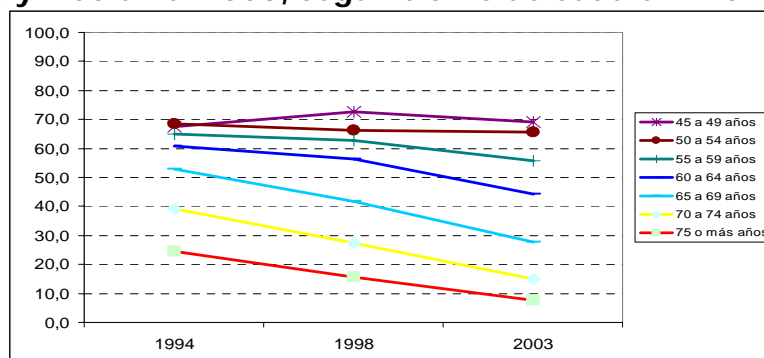
**Figura 2.a. Evolución del porcentaje de ocupados de la población de 45 años y más en el 2003, según sexo**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

El análisis de cohortes de edad permite analizar cuando la curva de ocupación pasa de ser positiva a negativa. En los primeros tramos se aprecia que es sólo positiva entre los 35 a los 40 años, comienza a ser levemente negativa de los 40 a los 50 años con mayor pendiente entre los 45 y 50 años y comienza a caer en forma crítica a partir de los 50 años.

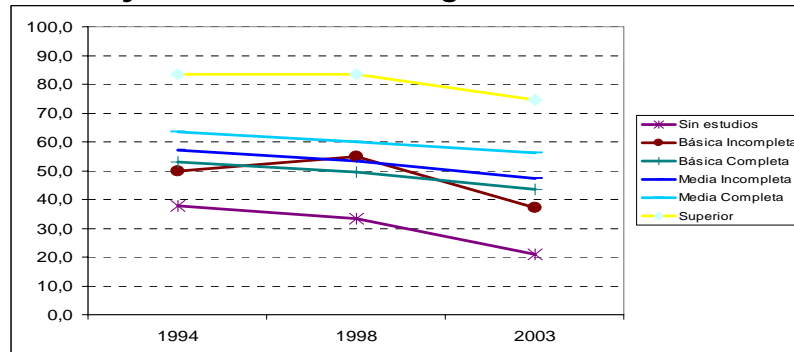
**Figura 2.b. Evolución del porcentaje de ocupados de la población de 45 años y más en el 2003, según tramo de edad en mismo año**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

Como se aprecia en la siguiente figura, la ocupación está estrechamente vinculada a la educación y su reducción en los últimos diez años ha sido mayor para aquellos con menores niveles educacionales, particularmente para personas sin estudios o con educación básica incompleta.

**Figura 2.c. Evolución del porcentaje de ocupados de la población de 45 años y más en el 2003, según nivel educacional**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

## 3.2. Caracterización de las Personas Activas

### 3.2.1. Rotación Laboral

Se observa mayor rotación laboral a medida que bajan los ingresos del hogar, en los hombres y en las personas de menor edad. La relación mayor rotación laboral-menores ingresos del hogar probablemente revela una mayor precariedad laboral, más bien que una rotación vinculada a la generación o consolidación de una carrera laboral.

**Cuadro 22.a: Distribución de población activa mayor de 50 años por número de empleos en último año, según sexo, edad y zona**

Nº Empleos	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
1	96,8	95,8	98,9	96,6	96,8	99,0	97,0	95,5
Más de 1	3,2	4,2	1,1	3,4	3,2	1,0	3,0	4,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	1.428.170							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

**Cuadro 22.b: Distribución de población activa mayor de 50 años por número de empleos en último año según quintil autónomo de ingresos**

N° Empleos	Quintil de Ingresos Autónomos					
	Total	I	II	III	IV	V
1	96,8	92,0	95,0	96,5	98,1	99,1
Mas de 1	3,2	8,0	5,0	3,5	1,9	0,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	1.428.170					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

### 3.2.2. Razones para el Término de Trabajos

Casi el 72% de los activos no ha dejado sus trabajos durante el último año. Si se analizan las razones por las cuales las personas dejan o pierden su trabajo se encuentran diferencias según sexo, tramos etáreos y zona de residencia.

Los hombres, las personas de 50 a 69 años y aquellos que habitan zonas rurales, pierden su trabajo básicamente por término de faenas. Si se analiza esta variable según quintil de ingresos se observa que el 23,7% de los activos del primer quintil perdió su trabajo por esta razón, en comparación con sólo un 1,8% del quinto quintil, lo que hace suponer que corresponde a un contingente importante de personas de 50 años y más que tienen trabajos de carácter temporal. Las mujeres en cambio tienden a renunciar más que los hombres.

**Cuadro 23.a: Distribución de población activa mayor de 50 años por razones de pérdida de trabajo en último año según sexo, edad y zona**

Pérdida de trabajo	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Por despido	5,3	5,6	4,6	6,2	3,8	2,6	5,8	1,9
Renuncia	4,2	2,9	7,0	3,8	5,3	4,5	4,4	3,4
Término faena/obra	10,1	11,1	3,5	9,6	7,4	4,5	7,5	16,3
Por mejor empleo	1,9	2,0	1,8	2,3	1,4	0,6	2,0	1,4
Otra	5,8	7,7	6,6	7,0	8,5	6,2	7,7	4,9
No lo ha dejado	71,9	70,2	75,6	70,5	72,8	81,4	72,0	71,4
No contesta	0,7	0,6	0,8	0,7	0,8	0,2	0,7	0,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	1.433.397							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

**Cuadro 23.b: Distribución de población activa mayor de 50 años por razones de pérdida de trabajo en último año según quintil autónomo de ingresos**

Pérdida de trabajo	Quintil de Ingresos Autónomos					
	Total	I	II	III	IV	V
Por despido	5,3	8,6	8,7	5,9	4,0	2,5
Renuncia	4,2	8,2	6,2	5,5	2,8	1,8
Término faena/obra	10,1	23,7	14,5	8,7	4,9	1,8
Por mejor empleo	1,9	1,4	2,5	2,2	1,6	1,7
Otra	5,8	7,7	6,2	6,0	4,8	3,9
No lo ha dejado	71,9	45,2	58,2	68,9	79,8	86,8
No contesta	0,7	1,4	0,9	0,7	0,7	0,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	1.433.397					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

### 3.3. Caracterización de las Personas Ocupadas

#### 3.3.1. Salarios

El ingreso promedio de la población de 50 y más años es de \$410.212, observándose que los hombres casi duplican el salario promedio de las mujeres. El segmento de 60 a 69 años evidencia una merma de ingresos respecto del tramo etéreo 50 a 59 años. Curiosamente el cuadro siguiente muestra que las personas de 70 y más años presentan ingresos promedios muy elevados, que prácticamente duplican a los ingresos de las personas de 60 a 69 años. Esto puede atribuirse al hecho que las personas aun ocupadas a esta edad pertenecen al quintil V.

A nivel de zona de residencia se aprecia que la población urbana percibe más del doble que las personas de zonas rurales.

A nivel de quintil autónomo se observa que los del primer y segundo quintil perciben salarios cercanos al ingreso mínimo y que aquellos del quinto quintil en promedio perciben 10 veces lo del primer quintil.

Estos niveles de ingresos parecen consistentes con lo observado respecto a los niveles de pobreza de la población de más edad.

**Cuadro 24: Ingreso promedio empleo principal según sexo, edad, zona de residencia y quintil autónomo per cápita (\$ noviembre 2003)**

Total	Sexo		Edad		
	Hombre	Mujer	50 a 59 años	60 a 69 años	70 y más

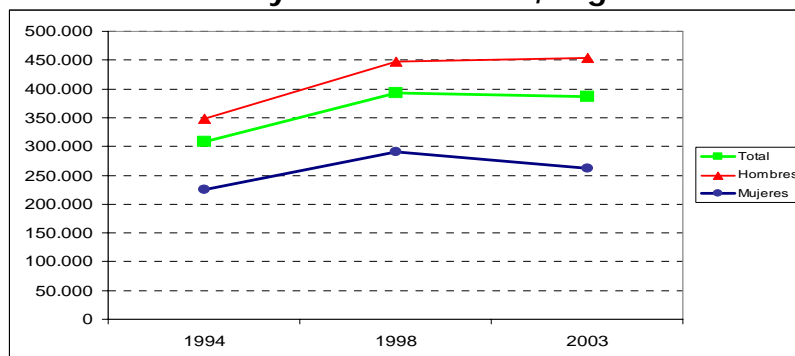
\$410.212    \$481.258    \$271.185    \$405.267    \$357.771    \$668.961

Zona		Quintil autónomo de ingresos				
Urbana	Rural	I	II	III	IV	V
\$437.918	\$206.172	\$82.577	\$122.201	\$165.101	\$241.885	\$948.084

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Si se analiza el comportamiento de las cohortes a lo largo de los últimos diez años se aprecia que la población general de 45 y más años percibe en promedio hoy más salario que hace 10 años<sup>4</sup> y que éste se ha mantenido estable en los últimos 5 años. Situación que probablemente se explica por el comportamiento de los hombres quienes evidencian igual situación en contraposición de las mujeres quienes disminuyen sus salarios en los últimos años.

**Figura 3.a. Evolución de los salarios promedio de la población ocupada de 45 años y más en el 2003, según sexo**

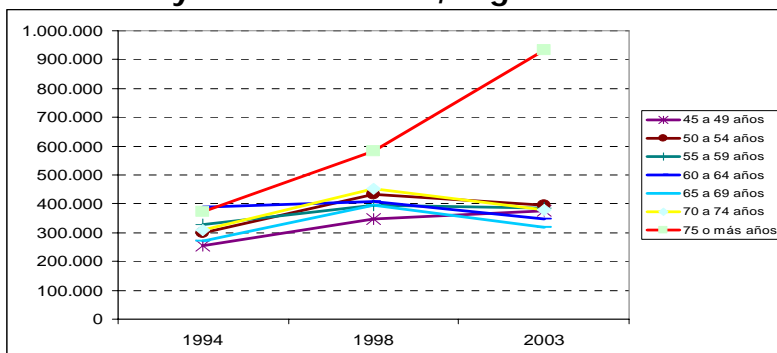


Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

En general se aprecia en casi todos los tramos etáreos que hubo un leve ascenso de los salarios en los últimos 10 años, con una inflexión a la baja durante la crisis asiática (1998). En el caso de las personas de 75 y más años la evolución de sus salarios puede considerarse prácticamente una particularidad de los datos, considerando que se trata de personas activas, con educación superior y del quintil V.

<sup>4</sup> Los pesos de las tres mediciones son comparables dado que están expresados a pesos de noviembre del año 2003.

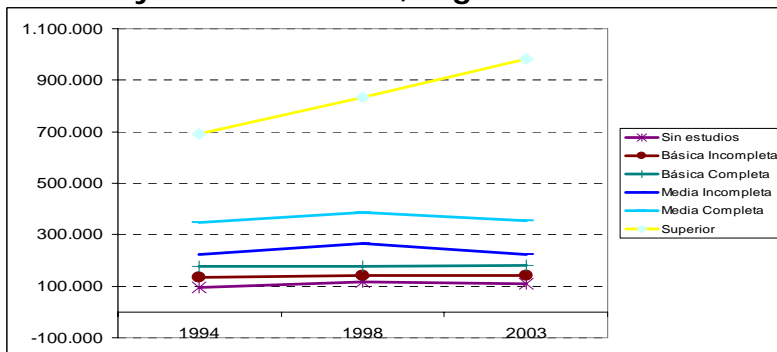
**Figura 3.b. Evolución de los salarios promedio de la población ocupada de 45 años y más en el 2003, según tramos de edad**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

La educación constituye un predictor relevante en relación a los salarios que obtiene la población: se observa que a medida que aumenta la educación los salarios también lo hacen, apreciándose que sólo los que alcanzan educación superior tienen un ascenso en sus salarios en los últimos 10 años.

**Figura 4.c. Evolución de los salarios promedio de la población ocupada de 45 años y más en el 2003, según nivel educacional**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

### 3.3.2. Tamaño de Empresa

El 60,5% de la población ocupada de 50 años y más se encuentra trabajando en la microempresa, el 13% en la pequeña, el 9,8% en la mediana y el 16,6% en la gran empresa, observándose diferencias significativas según sexo, edad y zona de residencia.

Las mujeres, las personas mayores y quienes habitan zonas rurales se ocupan más en microempresas. Por el contrario, quienes se emplean en grandes empresas

habitan zonas urbanas, predominan los menores de 60 años, y no se observan diferencias importantes en la proporción entre hombres y mujeres.

**Cuadro 25.a: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a tamaño de empresa según sexo, tramos de edad y zona**

Empresa	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombres	Mujeres	50 a 59	60 a 69	70 y más	Urbana	Rural
Micro	60,5	57,0	67,3	56,4	66,0	79,4	57,9	77,3
Pequeña	13,0	14,6	10,1	14,0	11,8	8,7	13,2	12,0
Mediana	9,8	10,6	8,2	10,3	9,4	6,3	10,4	5,9
Grande	16,6	17,8	14,4	19,3	12,8	5,7	18,5	4,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	1.255.597							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Como podría intuirse, la microempresa alberga mayoritariamente a los ocupados provenientes del primer quintil, mientras que las grandes empresas a los del quinto y cuarto quintiles. Las PyME presentan una distribución más pareja a través de los quintiles de ingresos autónomos

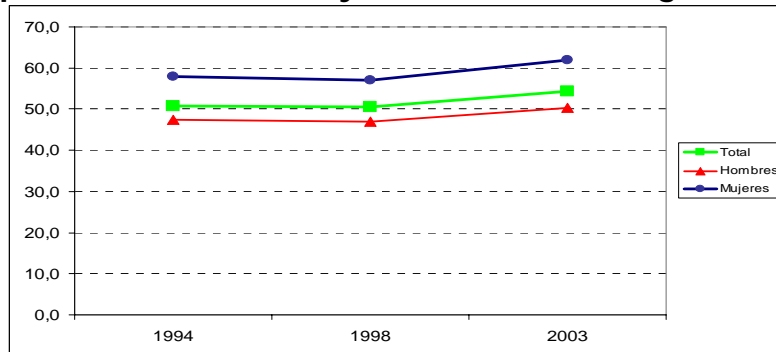
**Cuadro 25.b: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a tamaño de empresa según quintil de ingresos autónomos**

Empresa	Total	Quintil de Ingresos Autónomos				
		I	II	III	IV	V
Micro	60,5	72,9	62,1	63,3	61,0	51,9
Pequeña	13,0	11,9	16,6	12,1	12,1	13,6
Mediana	9,8	7,4	9,8	10,4	8,4	11,8
Grande	16,6	7,8	11,6	14,1	18,5	22,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	1.255.597					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

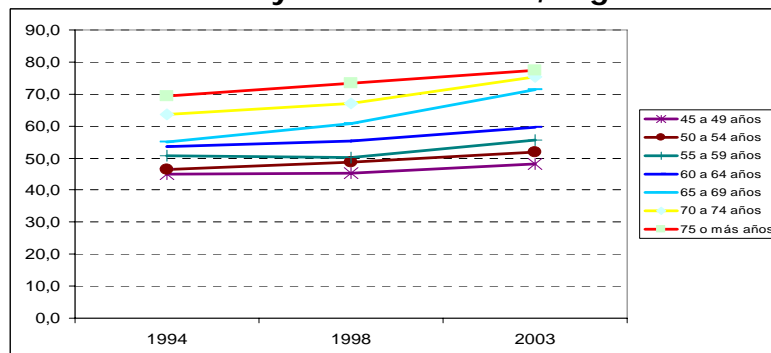
Los siguientes gráficos muestran la evolución de la población en los últimos años dependiendo de su sexo, tramo etáreo y nivel de educación, reflejando más nitidamente las mayores concentraciones de ocupados en microempresas a través del tiempo, así como entre las mujeres, los tramos mayores y los sujetos con menores niveles de escolaridad.

**Figura 4.a. Evolución del porcentaje de ocupados en microempresa de la población de 45 años y más en el 2003, según sexo**



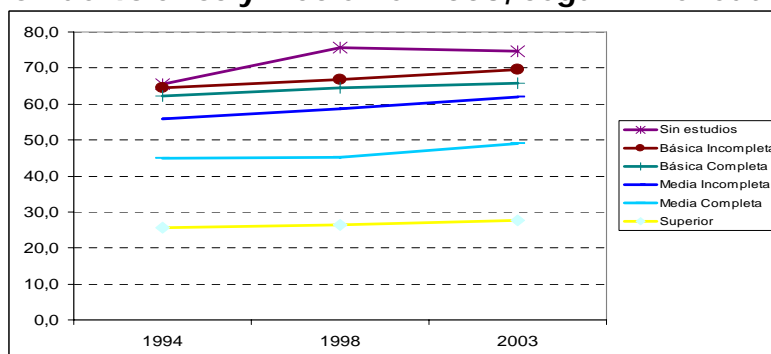
Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

**Figura 4.b. Evolución del porcentaje de ocupados en microempresa de la población de 45 años y más en el 2003, según tramo etáreo**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

**Figura 4.c. Evolución del porcentaje de ocupados en microempresa de la población de 45 años y más en el 2003, según nivel educacional**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.



### 3.3.3. Rama de Actividad

De acuerdo con la rama de actividad, las empresas donde se desempeñan los ocupados mayores de 50 años se clasifican en servicios comunales y sociales (31,9% de los casos); comercio, restaurantes y hoteles (18,1%); agricultura, caza y silvicultura (14,8%); e industrias manufactureras (11,9%), observándose diferencias importantes entre las variables de segmentación analizadas.

Así comparativamente los hombres se desempeñan mayoritariamente en el sector agrícola, construcción y transporte, en tanto las mujeres en comercio y servicios comunales y sociales.

Respecto a la edad, se observa que mientras ésta aumenta las personas se tienden a desempeñar más en el sector agrícola y comercio. Por el contrario, cuando el tramo de edad analizado es menor los empleos comienzan a concentrarse en los sectores construcción, transporte y servicios comunales y sociales.

Respecto a la zona de residencia es evidente el énfasis observado en el sector agrícola en zonas rurales mientras que los servicios sociales y comunales en zonas urbanas.

**Cuadro 26.a: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a Actividad económica según sexo, tramos de edad y zona**

Actividad económica	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Act. no bien especificadas	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,0
Agric., Caza y Silvicultura	14,8	19,9	5,0	13,1	17,4	22,2	6,0	72,5
Minas y Canteras	1,4	2,1	0,1	1,7	0,9	0,5	1,5	0,5
Industria Manufacturera	11,9	12,7	10,3	11,4	12,3	14,6	13,2	3,7
Electricidad, Gas y Agua	0,3	0,4	0,1	0,4	0,2	0,0	0,3	0,4
Construcción	8,3	12,3	0,6	8,6	8,4	5,1	9,0	3,8
Comercio, Rest. y Hoteles	18,1	14,8	24,3	17,1	18,4	26,2	19,6	8,0
Transporte y Comunicaciones	7,6	10,7	1,7	8,1	7,1	4,5	8,5	1,6
Est. Financieros y Seguros	5,4	6,3	3,7	5,6	4,9	5,3	6,2	0,3
Srv. Comunes y Sociales	31,9	20,5	54,0	33,6	30,3	21,4	35,4	9,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	1.320.891							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Al analizar las distribuciones según el quintil autónomo de ingresos se aprecian algunas diferencias significativas: el primer y segundo quintil de ingresos se desempeña preferentemente en la agricultura. En tanto que los quintiles IV y V desarrollan actividades en servicios comunales y sociales.

**Cuadro 26.b: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a Actividad económica según quintil de ingresos autónomos**

Act. económica		Quintil de Ingresos Autónomos					
		Total	I	II	III	IV	V
Act. no bien especificadas		0,3	0,1	0,1	0,2	0,1	0,6
Agric., Caza y Silvicultura		14,8	34,7	25,2	17,1	9,9	6,4
Minas y Canteras		1,4	0,7	1,0	0,8	1,7	2,0
Industria Manufacturera		11,9	11,8	12,1	12,7	12,0	11,7
Electricidad, Gas y Agua		0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3
Construcción		8,3	9,9	10,8	10,2	8,3	5,8
Comercio, Rest. y Hoteles		18,1	14,4	14,3	19,3	19,1	20,3
Transporte y Comunicaciones		7,6	4,9	6,7	7,2	8,9	8,4
Estab. Financieros y Seguros		5,4	1,5	3,0	3,9	4,0	10,3
Serv. Comunales y Sociales		31,9	21,7	26,5	28,3	35,7	34,2
<b>Total</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Casos		1.320.891					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

### 3.3.4. Categoría Ocupacional

Casi el 60% de la población ocupada de 50 años y más está en calidad de "empleado", el 32,6% es independiente y el 7,2% es patrón o empleador. Las mujeres tienden a ocuparse más como empleadas que los hombres, con el 66,1% y 56,4% respectivamente. Evidentemente a medida que las personas se acercan a la edad de jubilación, la posibilidad de mantener una ocupación se traslada desde la categoría "empleado" hacia "independiente". Esta última situación es más frecuente en zonas rurales que urbanas.

**Cuadro 27.a: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a categoría ocupacional según sexo, tramos de edad y zona**

Categoría ocupacional	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombres	Mujeres	50 a 59	60 a 69	70 y más	Urbana	Rural
Patrón/ Empleador	7,2	8,3	4,9	6,1	7,8	15,8	7,4	5,7
Independiente	32,6	34,5	28,9	28,3	38,7	51,9	30,1	48,9
Empleado	59,6	56,4	66,1	65,0	52,9	32,1	61,8	45,3
Otros	0,6	0,8	0,2	0,6	0,7	0,2	0,7	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	1.300.819							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

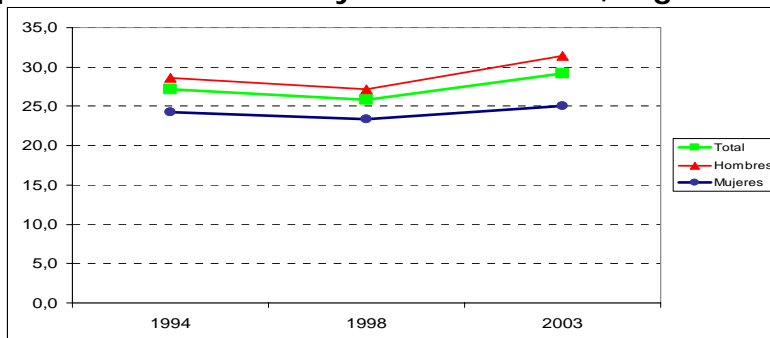
**Cuadro 27.b: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a categoría ocupacional según quintil autónomo de ingresos**

Categoría ocupacional	Quintil de Ingresos Autónomos					
	Total	I	II	III	IV	V
Patrón/Empleador	7,2	0,9	1,0	3,1	4,1	17,8
Independiente	32,6	39,0	29,2	33,2	36,7	29,8
Empleado	59,6	60,1	69,7	63,1	58,0	51,8
Otros	0,6	0,1	0,1	0,5	1,2	0,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	1.300.819					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

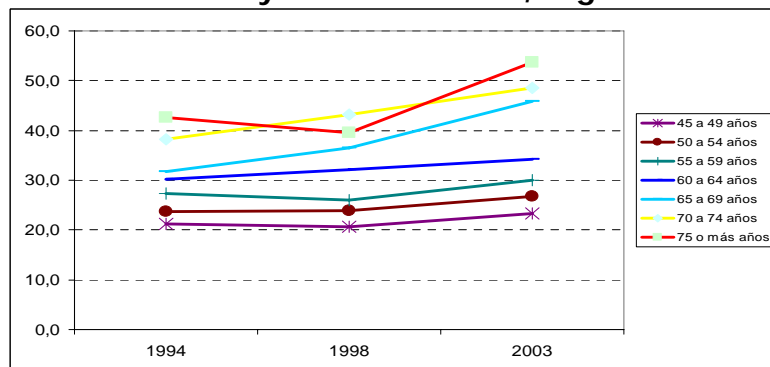
A medida que pasa el tiempo el porcentaje de trabajadores por cuenta propia aumenta, así como también entre los hombres tramos de edad mayores y menor escolarización, evidenciando probablemente una vinculación de estas variables con mayores niveles de precariedad de los empleos.

**Figura 5.a. Evolución del porcentaje de ocupados por cuenta propia de la población de 45 años y más en el 2003, según sexo**



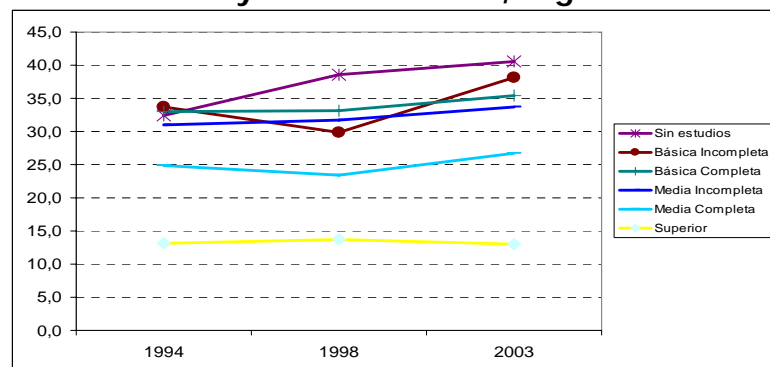
Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

**Figura 5.b. Evolución del porcentaje de ocupados por cuenta propia de la población de 45 años y más en el 2003, según tramo de edad**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

**Figura 5.c. Evolución del porcentaje de ocupados por cuenta propia de la población de 45 años y más en el 2003, según nivel educacional**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

### 3.3.5. Contrato de Trabajo

El 75,8% de la población ocupada de 50 años y más declara tener contrato, lo cual se aprecia levemente en mayor medida entre los hombres, en las personas pertenecientes a los tramos menores y en las ciudades.

Probablemente las diferencias se aprecian más profundamente cuando se analizan los niveles de formalidad de acuerdo al quintil de ingresos autónomos, de esa forma mientras el 54,2% de las personas del Quintil I tiene contrato el 88,5% del V quintil lo tiene, vinculando de esta forma la informalidad a los bajos ingresos autónomos de la población.

**Cuadro 28.a: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a formalidad, según sexo, tramos de edad y zona de residencia**

Formalidad	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombres	Mujeres	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
No	24,2	21,3	29,0	21,7	29,4	40,9	22,7	37,0
Si	75,8	78,7	71,0	78,3	70,6	59,1	77,3	63,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	775.390							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

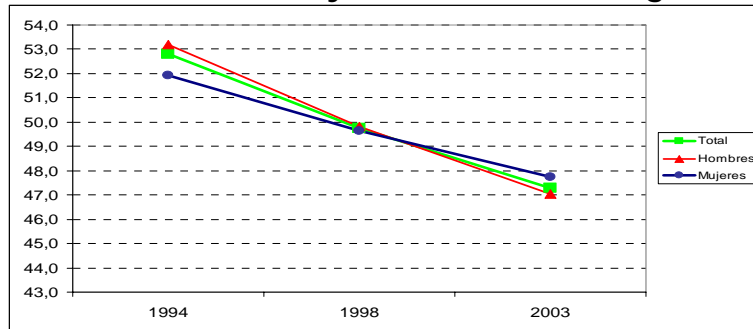
**Cuadro 28.a: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a formalidad según quintil de ingresos autónomos**

Formalidad	Quintil de Ingresos Autónomos					
	Total	I	II	III	IV	V
No	24,2	45,8	32,4	25,8	21,7	11,5
Si	75,8	54,2	67,6	74,2	78,3	88,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	775.390					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

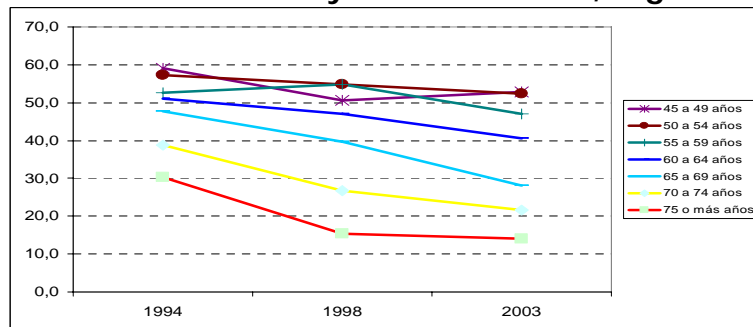
Los siguientes gráficos muestran cómo los niveles de formalidad disminuyen en las cohortes con el paso del tiempo y como ésta es mayor entre los hombres, los menores y los más escolarizados.

**Figura 6.a. Evolución del porcentaje de ocupados con contrato de la población de 45 años y más en el 2003, según sexo**



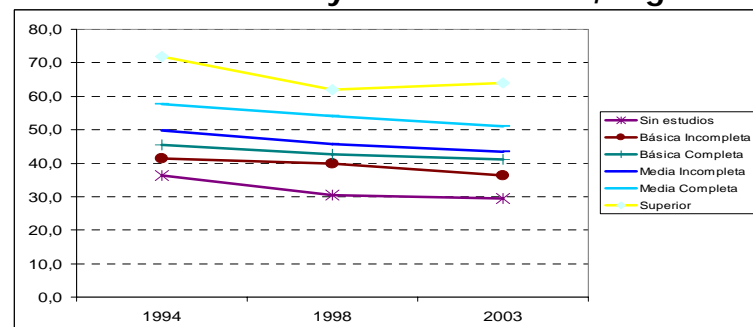
Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

**Figura 6.b. Evolución del porcentaje de ocupados con contrato de la población de 45 años y más en el 2003, según sexo**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

**Figura 6.c. Evolución del porcentaje de ocupados con contrato de la población de 45 años y más en el 2003, según sexo**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

### 3.3.6. Tipo de Relación Contractual

75,8% de las personas ocupadas de 50 y más años con contrato poseen uno de tipo indefinido, un 13,1% por obra, faena o servicio y un 8,3% a plazo fijo. Casi nulos son los contratos de aprendizaje y de servicios transitorios, siendo más frecuentes en poblaciones más jóvenes.

En esta variable, relación contractual, se observan diferencias menos marcadas según las variables de segmentación incorporadas. Sólo se puede afirmar que las mujeres presentan más contratos de plazo indefinido que los hombres, quienes a su vez presentan más contratos por obra, faena o servicio que las mujeres.

Además se aprecia que a mayor edad aumentan los contratos por servicios transitorios y que en las ciudades prevalecen los de plazo indefinido, en tanto en el campo los por obra, faena y servicio, aludiendo claramente a los empleos por temporadas agrícolas.

**Cuadro 29.a: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a tipo de contrato según sexo, tramos de edad y zona**

Contrato	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombres	Mujeres	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Plazo indefinido	75,8	73,3	80,1	76,3	74,2	76,0	78,0	56,5
Plazo fijo	8,3	8,7	7,5	8,2	9,0	5,2	8,1	9,4
Por obra, faena, servicio	13,1	15,8	8,6	12,8	14,1	13,4	11,0	31,9
De aprendizaje	0,1	0,0	0,2	0,1	0,1		0,1	0,1
Servicios transitorios	2,4	2,0	3,2	2,4	2,2	5,1	2,5	1,5
No contesta	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,4	0,2	0,5
Total Casos	100,0 775.390	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Al analizar la variable según el quintil autónomo de ingresos se aprecia que a medida que aumenta el ingreso también lo hace la proporción de población con contratos de carácter indefinido, en tanto cuando este baja aumenta la proporción de empleos por obra, faena o servicio.



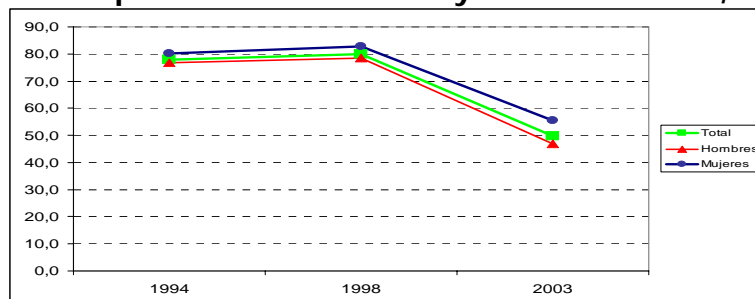
**Cuadro 29.b: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a tipo de contrato según quintil de ingresos autónomos**

Contrato	Quintil de Ingresos Autónomos					
	Total	I	II	III	IV	V
Plazo indefinido	75,8	50,2	63,7	73,3	81,2	89,2
Plazo fijo	8,3	12,0	11,0	9,1	7,1	5,8
Por obra, faena o servicio	13,1	31,0	21,3	15,3	9,5	3,6
De aprendizaje	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	
Servicios transitorios	2,4	5,9	3,5	2,1	1,9	1,4
No contesta	0,2	0,7	0,4	0,1	0,2	0,1
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Casos	775.390					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

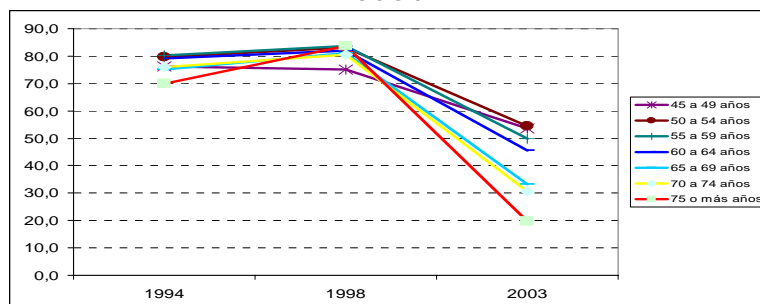
Al analizar las cohortes según la proporción de población que tiene contrato de trabajo de carácter indefinido se aprecia que ésta baja con el paso del tiempo.

**Figura 7.a. Evolución del porcentaje de ocupados con contrato de plazo indefinido de la población de 45 años y más en el 2003, según sexo**



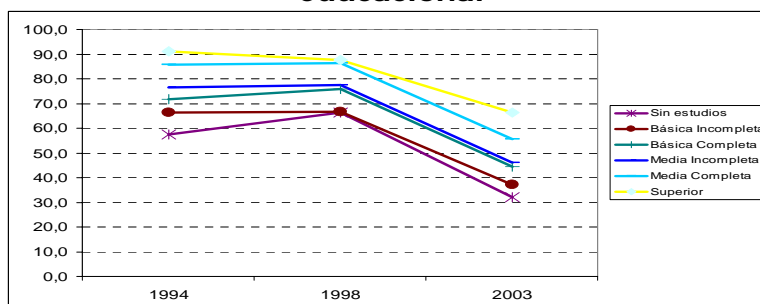
Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

**Figura 7.b. Evolución del porcentaje de ocupados con contrato de plazo indefinido de la población de 45 años y más en el 2003, según tramos de edad**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

**Figura 7.c. Evolución del porcentaje de ocupados con contrato de plazo indefinido de la población de 45 años y más en el 2003, según nivel educacional**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

### 3.3.7. Jornada Laboral

Al analizar la jornada laboral que desempeñan los ocupados de 50 años y más se aprecia una alta predominancia de jornadas completas, con el 87,1% de los casos, lo cual se acentúa en los hombres, en los tramos menores y levemente en zonas rurales.

**Cuadro 30.a: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a jornada laboral según sexo, tramos de edad y zona**

Jornada	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombres	Mujeres	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Jornada Parcial	12,9	9,8	18,2	12,1	14,2	19,2	13,3	9,2
Jornada Completa	87,1	90,2	81,8	87,9	85,8	80,8	86,7	90,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	773.180							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Al observar la distribución de la población según los quintiles de ingresos autónomos se aprecia que no existe una vinculación tan clara entre jornadas completas y mayores ingresos, aunque se observa una leve tendencia a aumentar la proporción de ocupados en jornadas completas en los quintiles mayores.

**Cuadro 30.b: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a jornada laboral según quintil de ingresos autónomos**

Jornada laboral	Quintil de Ingresos Autónomos					
	Total	I	II	III	IV	V
Parcial	12,9	18,4	14,4	12,4	12,2	11,5
Completa	87,1	81,6	85,6	87,6	87,8	88,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	773.180					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

### 3.3.8. Tipo de Oficios

El 21,4% de la población de 50 y más años tienen trabajos no calificados, el 16,5% son operarios o artesanos, el 11% trabajan en entidades públicas, el 11% son profesionales o científicos y cerca del 10% trabaja en la agricultura.

Se observan diferencias en cuanto a género respecto al tipo de oficios, así comparativamente las mujeres se desempeñan preferentemente en trabajos no calificados, en el comercio y como profesionales o científicas, en tanto los hombres lo hacen en oficios asociados a la agricultura, a operarios y operadores o montadores.

La edad introduce diversas tendencias en los diversos oficios, así a medida que aumenta la edad aumenta la proporción de trabajos en el sector público y en la agricultura. A medida que disminuye aumenta la proporción de profesionales y

científicos, de profesionales de nivel medio, en empleos de oficina y en operadores. Por último, los oficios que no presentan una vinculación con la edad son ventas, operarios y trabajadores no calificados.

**Cuadro 31.a: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a tipo de oficio según sexo, tramos de edad y zona de residencia**

Oficio	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
FF.AA.	0,1	0,2	0,0	0,2	0,0		0,1	
Poder Ejecutivo	11,3	10,8	12,2	9,9	11,7	23,4	11,8	7,9
Profesionales Científicos	11,0	9,6	13,7	12,3	9,3	4,9	12,3	2,3
Técnicos y Prof. Nivel Medio	5,8	5,7	6,0	6,4	5,1	3,0	6,6	0,8
Emp. Oficina	4,9	3,7	7,3	5,5	4,1	2,7	5,6	0,7
Vendedores Comercio	10,4	6,2	18,4	10,6	10,2	9,0	11,4	3,7
Agricultores y Trab. Calific.	9,4	12,9	2,6	7,2	12,8	17,8	3,8	45,8
Oficiales, Operarios y Artesanos	16,5	20,7	8,3	16,4	17,1	14,5	18,1	5,8
Operadores y Montadores	9,1	12,9	1,7	10,0	7,9	5,2	9,9	3,6
Trab. No Calificados	21,4	17,0	29,9	21,5	21,7	19,2	20,2	29,4
Sin Respuesta	0,2	0,2	0,1	0,2	0,0	0,3	0,2	0,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Casos	1.320.891							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Respecto al quintil autónomo de ingresos del hogar se aprecia que aquellos oficios que se asocian directamente con el nivel de ingresos son los que se ejercen en el sector público, los profesionales y científicos, los profesionales de nivel medio y los empleos de oficina. Mientras que aquellos que son inversamente proporcionales con los ingresos son los que se desarrollan en la agricultura y en los trabajos no calificados.

Por último, aquellos que tienen una tendencia más errática y que se tienden a concentrar en los quintiles medios de ingresos, II, III y IV, son los vendedores, oficiales, artesanos y operarios, los operadores y montadores.

**Cuadro 31.b: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a tipo de oficio según quintil de ingresos autónomos**

Oficio	Total	Quintil de Ingresos Autónomos				
		I	II	III	IV	V
FF.AA.	0,1		0,1	0,1	0,2	0,1
M. Poder Ejecutivo	11,3	2,8	2,9	5,8	9,5	23,7
Profesionales Científ.	11,0	0,2	1,1	3,4	8,5	27,0
Técnicos y Prof. Nivel Medio	5,8	1,3	2,7	4,1	5,4	10,7
Emp. Oficina	4,9	0,9	2,4	4,4	6,0	7,2
Vendedores Comercio	10,4	9,6	10,5	12,7	12,8	7,3
Agricultores y Trab. Calificado	9,4	22,8	13,5	10,4	7,7	4,0
Oficiales, Operarios y Artesanos	16,5	18,0	20,9	21,6	19,3	8,7
Operadores y Montadores	9,1	7,7	10,1	10,9	11,5	6,3
Trab. No Calificados	21,4	36,7	35,7	26,6	19,1	4,6
Sin Respuesta	0,2	0,0	0,1	0,1	0,1	0,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Casos	1.320.891					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

### 3.3.9. Presencia de Otra Ocupación

Sólo el 5,2% de la población de 50 y más años tienen una segunda ocupación, lo cual se ve con una leve mayor frecuencia en los hombres a medida que disminuye la edad y en zonas urbanas.

**Cuadro 32.a: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a empleo secundario según sexo, tramos de edad y zona**

Empleo Secundario	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombres	Mujeres	50 a 59	60 a 69	70 y más	Urbana	Rural
Sí	5,2	5,6	4,3	5,7	4,4	2,8	5,2	4,8
No	94,8	94,4	95,7	94,3	95,6	97,2	94,8	95,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	1.320.891							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

De acuerdo al análisis según quintil autónomo de ingresos, el quintil V es el único donde existe mayor concentración de empleos secundarios.

**Cuadro 32.b: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a empleo secundario según quintil de ingresos**

Empleo Secundario	Quintil de Ingresos Autónomos					
	Total	I	II	III	IV	V
Sí	5,2	4,4	4,3	3,3	4,5	7,7
No	94,8	95,6	95,7	96,7	95,5	92,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	1.320.891					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

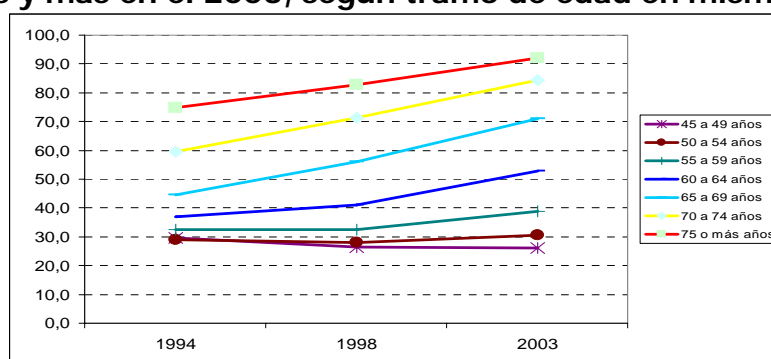
### 3.4. Caracterización de las Personas Desocupadas e Inactivas

Las cohortes que parten con 35 y 40 años durante el año 1994 son las únicas que se han mantenido activas en 10 años, evidenciando incluso algunos niveles de activación la de 35 años. Aquella que parte de los 45 años sólo demuestra un nivel de participación estable durante 5 años comenzando a decaer a partir de los 50 años.

Esta edad es crítica dado que no sólo comienza a haber un deterioro progresivo de los niveles de ocupación, sino también de la participación en el mercado laboral,

ambos aspectos probablemente relacionados en la decisión de los de 50 años y más al momento de retirarse del mercado.

**Figura 8.a. Evolución del porcentaje de inactivos de la población de 45 años y más en el 2003, según tramo de edad en mismo año**



Fuente: Encuesta CASEN 1994, 1998 y 2003. MIDEPLAN.

### 3.4.1. Tiempo de Búsqueda

Un porcentaje relevante, sobre el 30%, de la población de 50 y más años busca empleo por más de 3 meses, observándose levemente más esta situación entre las personas que tienen 50 a 59 años y en las de 70 y más años, así como en las ciudades. A nuestro juicio este indicador no necesariamente se asocia a una mayor precariedad de las condiciones de empleabilidad de los grupos, sino a la aceptación de la oferta de empleos de baja calidad disponibles, por ejemplo, en los campos.

**Cuadro 33.a: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a tiempo de búsqueda según sexo, tramos de edad y zona**

Tiempo de búsqueda	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Más de 3 meses	33,0	32,6	33,5	35,1	25,9	37,6	34,0	19,5
Menos de 3 meses	67,0	67,4	66,5	64,9	74,1	62,4	66,0	80,5
Total Casos	100,0 86.578	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Lo planteado anteriormente cobra mayor sentido cuando se observa que el 30,2% de la población del primer quintil demora más de 3 meses en encontrar su último

empleo, en tanto el 47,2% de la población del quinto quintil está en igual situación.

**Cuadro 33.b: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a tiempo de búsqueda según quintil de ingresos autónomos**

Tiempo de búsqueda	Quintil de Ingresos Autónomos					
	Total	I	II	III	IV	V
Más de 3 meses	33,0	30,2	29,1	32,8	42,9	47,2
Menos de 3 meses	67,0	69,8	70,9	67,2	57,1	52,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Casos	86.578					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

### 3.4.2. Razones de no búsqueda

De acuerdo al siguiente cuadro, la mayoría de la población inactiva de 50 y más años lo está por quehaceres del hogar (36,5% de los casos), por encontrarse jubilada, montepiada o pensionada (47,2%) y por enfermedad crónica o invalidez (8,9%).

Respecto a los quehaceres del hogar se aprecia que éste se da sólo entre mujeres, que aumenta a medida que éstas tienen menos edad por lo que probablemente tienen más hijos a cargo y en las del campo.

Respecto a la jubilación, montepío y pensionados se observa que la proporción de hombres en esta situación casi duplica al de las mujeres, se da con mayor frecuencia a medida que aumenta la edad (el 14% del tramo de 50 a 59 años está en esta situación versus el 70,6% de los de 70 y más años) y se observa levemente más en la ciudad con el 48,2% de los casos en comparación con el 42,1% de las ciudades.

Por último, la enfermedad crónica e invalidez como causal de inactividad es declarada más frecuentemente por los hombres y por aquellos del tramos de 50 a 59 años.



**Cuadro 34.a: Distribución de población inactiva mayor de 50 años de acuerdo a razones de no búsqueda según sexo, tramos de edad y zona**

Razones no búsqueda	Total	Sexo		Edad (años)			Zona	
		Hombre	Mujer	50 a 59	60 a 69	70 y +	Urbana	Rural
Quehaceres del hogar	36,5	0,0	51,7	65,2	39,1	15,6	35,3	42,8
Enfermedad crónica o invalidez	8,9	11,7	7,7	9,8	8,7	8,3	8,7	9,6
Jubilado(a), montepiada o pensionada	47,2	77,6	34,6	14,0	45,3	70,6	48,2	42,1
Otra razón	7,4	10,7	6,1	11,0	6,9	5,5	7,8	5,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Casos	1.802.079							

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Al analizar la variable según quintil autónomo de ingresos se aprecia que los quehaceres del hogar como causal de inactividad se distribuyen uniformemente a través de los quintiles sin entregar alguna vinculación. La enfermedad se aprecia sistemáticamente con mayor frecuencia a medida que disminuyen los ingresos y la jubilación se concentra en mayor medida en los quintiles III, IV y V, probablemente asociados a la mayor formalidad de los empleos de esta población.

**Cuadro 34.b: Distribución de población ocupada mayor de 50 años de acuerdo a razones de no búsqueda según quintil de ingresos autónomos**

Razones no búsqueda	Quintil de Ingresos Autónomos					
	Total	I	II	III	IV	V
Quehaceres del hogar	36,5	36,4	39,2	33,9	38,0	34,9
Enfermedad crónica o invalidez	8,9	15,3	11,0	7,1	5,7	3,9
Jubilado, montepiada o pensionada	47,2	38,6	42,5	52,8	51,4	51,4
Otra razón	7,4	9,7	7,2	6,2	4,9	9,8
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Casos	1.802.079					

Fuente: Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

## 4. Tipologías de Población según Situación Laboral

### 4.1. Tipologías de Población

Se realizó un ejercicio de clusters con la población de 45 años y más de la CASEN 2003 y se obtuvieron 4 tipologías de población que se comportan distinto de acuerdo a algunas variables de empleo y de ingresos. Las variables incorporadas para la determinación de las tipologías fueron:<sup>5</sup>

- Porcentaje de Ocupados
- Porcentaje de Inactivos
- Tasa de Desempleo.
- Proporción de Empleos con Contrato
- Proporción de Empleos Permanentes
- Proporción de Empleos en Microempresas
- Proporción de Empleos por Cuenta Propia
- Quintil de Ingresos Autónomos

**Cuadro 35.a: Distribución de población según cluster**

Cluster	Casos	%
1	938.995	23%
2	1.409.160	34%
3	1.268.867	31%
4	497.770	12%
Total	4.114.792	100%

Fuente: Elaboración propia a partir Encuesta CASEN 2003.

Las características laborales de estos clusters se describen a continuación:

- El primer cluster se caracteriza por tener altos niveles de inactividad y de trabajos por cuenta propia y en microempresa entre sus ocupados, en tanto evidencia bajos niveles de ocupación y casi nula formalidad y empleo de carácter permanente. Constituye sin duda el grupo de mayor precariedad en términos de empleo.
- El segundo grupo también presenta condiciones desfavorables desde una perspectiva laboral, pero no tan dramática como la observada en el primer cluster. Evidencia un nivel medio del porcentaje de ocupados y de insertos en microempresas. Presenta mayores niveles de desempleo que el cluster anterior, pero también mayores niveles de participación en el mercado laboral, así como

<sup>5</sup> Se intentó incorporar la variable "salarios" pero ésta distorsionaba la conformación de los clusters, dejando a toda la población agrupada en uno solo.

niveles de formalidad y empleo permanente. Un porcentaje relevante se desempeña en microempresas, aunque en menor medida que el cluster 1.

- El cluster 3 presenta altos niveles de ocupación y de trabajo en microempresas. Evidencia una alta tasa de participación en el mercado laboral así como de desempleo. Presenta mayores niveles de formalidad y de trabajo de carácter permanente, si se le compara con los clusters anteriores. Por último presenta una inserción similar a la observada en el cluster 2 respecto de trabajos por cuenta propia.
- El cuarto cluster se caracteriza por tener altos niveles de empleo, de carácter formal y permanente, así como bajo nivel de inactivos, de trabajos por cuenta propia y en microempresas. Presenta además bajas tasas de desempleo. Dado lo observado se podría decir que corresponde a un segmento de un excelente nivel laboral.

**Cuadro 35.b: Características de variables laborales según cluster**

Característica	Cluster			
	1	2	3	4
% ocupados	10,7	33,0	76,2	79,1
% inactivos	88,8	64,8	18,8	18,4
Tasa desempleo	3,7	5,7	6,2	3,3
% cuenta propia	64,8	32,5	36,0	11,8
% formalidad	1,2	11,9	33,7	52,2
% microempresa	94,4	75,4	63,5	35,8
% empleo permanente	2,1	13,9	31,9	54,4

Fuente: Elaboración propia a partir Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Las características sociodemográficas de los cluster identificados son las siguientes:

- Se aprecia que el primer grupo está conformado principalmente por mujeres, de 65 años y más, desertoras del sistema educacional y pertenecientes a los primeros 3 quintiles de ingresos (70%). Adicionalmente, está compuesto por hombres mayores de 65 años con menores niveles de educación (hasta básica completa).
- El segundo cluster está conformado por mujeres menores de 60 años con una alta proporción de deserción del sistema educacional, aunque el 18% terminó la enseñanza media. Presenta una distribución homogénea en todos los quintiles de ingresos. También este cluster incorpora a los hombres de 65 y más, pero que poseen niveles de educación más favorables que los expuestos por los del cluster 1.

- El tercer cluster es básicamente masculino y sólo concentrado en los tramos de 64 años y más. Más escolarizado que el cluster anterior, aunque presenta mayores niveles de educación media completa y nula presencia de educación superior. También presenta una distribución homogénea según los quintiles de ingresos, aunque evidencia una leve mayor concentración de menos ingresos que el cluster 2. También está compuesto por mujeres menores de 54 años egresadas de la educación formal.
- Por último el cluster 4 está compuesto homogéneamente por hombres y mujeres, de 64 años y menos, sólo de estudios superiores y concentrados en los quintiles IV y V de ingresos autónomos.

**Cuadro 35.c: Variables sociodemográficas según cluster**

Variable	Cluster			
	1	2	3	4
<b>Sexo</b>				
Hombres	24%	20%	88%	56%
Mujeres	76%	80%	12%	44%
Total	100%	100%	100%	100%
<b>Edad</b>				
45 a 49 años	0%	22%	36%	37%
50 a 54 años	1%	21%	28%	32%
55 a 59 años	4%	18%	19%	17%
60 a 64 años	7%	15%	16%	11%
65 a 69 años	18%	14%	0%	3%
70 a 74 años	26%	7%	0%	0%
75 o más años	44%	4%	0%	0%
Total	100%	100%	10%	100%

(Continuación)

Variable	Cluster			
	1	2	3	4
<b>Escolaridad</b>				
Sin Estudio	17%	4%	3%	0%
Básica Incompleta	45%	27%	24%	0%
Básica Completa	21%	18%	17%	0%
Media Incompleta	9%	31%	22%	0%
Media Completa	7%	18%	34%	0%
Superior	0%	3%	0%	100%
Total	100%	100%	100%	100%
<b>Quintil</b>				
I	24%	17%	22%	2%
II	23%	20%	22%	5%
III	24%	21%	22%	8%
IV	18%	22%	21%	23%
V	11%	20%	13%	62%

Fuente: Elaboración propia a partir Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

**Cuadro 35.d: Clusters según distribución de sexo y edad**

Sexo	Edad	Cluster			
		1	2	3	4
Hombres	45 a 49	0%	0%	29%	18%
	50 a 54	0%	0%	24%	18%
	55 a 59	0%	0%	19%	10%
	60 a 64	0%	0%	16%	6%
	65 a 69	3%	9%	0%	3%
	70 a 74	6%	7%	0%	0%
	75 o más	15%	4%	0%	0%

(Continuación)

Sexo	Edad	Cluster			
		1	2	3	4
Mujeres	45 a 49	0%	22%	7%	19%
	50 a 54	1%	21%	4%	14%
	55 a 59	4%	18%	0%	7%
	60 a 64	7%	14%	0%	4%
	65 a 69	15%	4%	0%	0%
	70 a 74	20%	0%	0%	0%
	75 o más	29%	1%	0%	0%
Total		100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

### Cuadro 35.e: Clusters según distribución de sexo y educación

Sexo	Escolaridad	Cluster			
		1	2	3	4
Hombres	Sin Estudio	4%	2%	3%	0%
	Básica Incompleta	12%	4%	24%	0%
	Básica Completa	6%	2%	17%	0%
	Media Incompleta	1%	6%	22%	0%
	Media Completa	0%	4%	23%	0%
	Superior	0%	2%	0%	56%
Mujeres	Sin Estudio	13%	3%	0%	0%
	Básica Incompleta	33%	23%	0%	0%
	Básica Completa	15%	15%	0%	0%
	Media Incompleta	8%	25%	0%	0%
	Media Completa	7%	13%	12%	0%
	Superior	0%	1%	0%	44%
Total		100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.

Se puede concluir entonces que:

- El primer cluster corresponde a poblaciones que están fuera del mercado laboral, con pocas posibilidades de reinserción dada su edad y sus niveles educacionales.
- El segundo cluster corresponde a uno donde la población femenina presenta altas probabilidades de inserción laboral dada su edad y su relativa mejor situación educacional.
- El tercer cluster, teniendo buenos niveles de empleo y participación, se caracteriza por trabajos de baja calidad que probablemente inciden en bajos

ingresos. Constituye además el grupo con mayores índices de desempleo. Considerando esto, las personas del tercer cluster podrían ser un grupo relevante de apoyar, ya que es evidente que a medida que envejecen sus condiciones laborales empeorarían aún más.

- Por último, el cuarto cluster no es objeto de intervención pública atendiendo a sus superiores condiciones de empleo, educación e ingresos.

#### **4.2. Proyección 2008**

Los modelos matemáticos testeados no permitieron proyectar las curvas, sin embargo el análisis de las cohortes permite afirmar que es probable que los datos de la Casen 2003 sean proyectables a 5 años plazo, es decir para el 2008 con los tramos de edad incorporando esos años.

Tal como se aprecia en el siguiente cuadro la tasa de participación disminuirá desde 4,5 puntos porcentuales para el tramo de 45 a 49 años hasta casi 18 puntos porcentuales en el tramo de 60 a 64 años. En tanto, el nivel de ocupación disminuirá desde 3,4 puntos para el tramo de 45 a 49 años hasta 16,6 puntos en el tramo de 60 a 64 años.

Por último, la disminución de las tasas de desempleo se aprecia más erráticamente, lo cual probablemente se asocia a la baja de la participación de los respectivos segmentos.

**Cuadro 36: Proyección de nivel de participación, ocupación y desempleo en el año 2008 de la población de 45 años y más, según tramos de edad**

Edad	% Participación			% Ocupados			Tasa Desempleo		
	2003	2008	Dif.	2003	2008	Dif.	2003	2008	Dif.
45 a 49 años	74,0	69,5	-4,5	69,1	65,7	-3,4	6,6	5,4	-1,2
50 a 54 años	69,5	61,0	-8,5	65,7	55,9	-9,8	5,4	8,4	3,0
55 a 59 años	61,0	47,0	-14,0	55,9	44,2	-11,7	8,4	5,9	-2,5
60 a 64 años	47,0	29,1	-17,9	44,2	27,6	-16,6	5,9	5,1	-0,8
65 a 69 años	29,1	15,6	-13,5	27,6	15,0	-12,6	5,1	3,9	-1,2
70 a 74 años	15,6	8,0	-7,6	15,0	7,8	-7,2	3,9	2,4	-1,5

Fuente: Elaboración propia a partir Encuesta CASEN 2003, MIDEPLAN.



## V. EXPERIENCIA EN PROCESOS DE DESVINCULACIÓN LABORAL

El envejecimiento de la población ha puesto de manifiesto la necesidad de una nueva agenda de reformas en el mercado laboral y de los sistemas de seguridad social que permitan mejorar las perspectivas laborales de las personas mayores.

La elaboración del marco teórico considera el análisis de estudios realizados sobre la temática y el análisis de programas de desvinculación laboral de empresas.

### 1. La experiencia internacional

En los países de la OECD menos del 60% de las personas entre 50 y 64 años tiene empleo, reflejando un retiro temprano del mercado del trabajo.<sup>6</sup> Esta situación contrasta con lo que se percibe en nuestro país, donde la discusión va precisamente en la dirección contraria: alargar la vida laboral de las personas. Los motivos son distintos, pero conducen al mismo efecto. En el caso de la OECD el envejecimiento de la población y la caída en la población activa ha generado un patrón de jubilación que está tensionando de manera significativa las condiciones económicas en los países, poniendo presión en las finanzas públicas y reduciendo el crecimiento de las condiciones de vida. El sostenimiento de las tasas de crecimiento económico ha sido enfrentado estimulando una mayor inmigración, mayor fertilidad e incrementos en la productividad. Sin embargo, la posibilidad de disponer de importantes "reservas" de mano de obra surge como un recurso del cual echar mano en el corto plazo. Es decir, recurrir a aquellas personas que jubilaron tempranamente y cuyas capacidades aun mantienen.

En el caso chileno el envejecimiento relativo de la población es un fenómeno nuevo, del cual ya hay indicios que comienza a manifestarse, y que en el futuro próximo podría tener las mismas consecuencias que hoy día presentan las economías más desarrolladas.

Los trabajadores más adultos enfrentan un conjunto de dificultades para mantener sus empleos. Por el lado de los empleadores existen percepciones negativas respecto de sus capacidades, tanto para adaptarse a cambios tecnológicos como organizacionales, costos salariales y no-salariales que se incrementan más rápido con la edad que la productividad asociada a estas personas, y ciertas rigideces para adaptar los recursos humanos producto de la regulación laboral.

---

<sup>6</sup> Ver "Live longer, Work longer: Ageing and employment policies", OECD 2006; "Getting older, getting poorer? A study of the earnings, pensions, assets and living arrangements of older people in nine countries", OECD 2002; "Reforms for an ageing society", OECD 2000.

Por el lado de los trabajadores se reconoce una depreciación de su capital humano a través del tiempo. Los sistemas de apoyo en esta materia ponen foco preferencialmente en la gente más joven y más carente, y se reconoce una menor disposición o motivación para incorporarse a procesos de capacitación o capacitación. Por último, las condiciones de salud o la mayor factibilidad de enfermarse juegan un rol considerable al momento de decidir qué recurso humano contratar o utilizar.<sup>7</sup>

Más aun, aquellos trabajadores mayores que han perdido su trabajo enfrentan más dificultades para emplearse nuevamente, y cuando lo consiguen lo hacen con considerables pérdidas salariales. En países de la OECD la tasa de contratación de personas de 50 y más años, en promedio, es menos de la mitad de la tasa para las personas entre 25 y 49 años.

Los países de la OECD han ensayado un conjunto de estrategias que incluyen:

- Re-enfocar los incentivos económicos, básicamente en los sistemas de pensiones.
- Promover los cambios en las prácticas de empleo (contratación).
- Promover la empleabilidad de los trabajadores mayores (actualización de habilidades, mejor acceso a servicios de empleo y mejores condiciones laborales).
- Remover resistencias al cambio, enfrentando numerosos "mitos", como por ejemplo, que menos empleos para adultos significa más empleos para jóvenes.

Las reformas que los países de la OECD han llevado adelante incluyen, en general, más de algunos de estos aspectos. El cuadro siguiente así lo señala:

---

<sup>7</sup> Es reconocido que empleos más "duros" o de menor calificación inducen una mayor probabilidad de retiro temprano del mercado laboral, en relación con empleos de mayor calificación o que requieren menor esfuerzo físico.

### Reformas orientadas a la retención de trabajadores adultos

País	Iniciativa
Nueva Zelanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminación de la jubilación obligatoria a cierta edad.</li> </ul>
Holanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remoción de incentivos a la jubilación temprana.</li> <li>• Eliminación de la jubilación obligatoria, entendida como una discriminación por edad.</li> <li>• Mayor exención tributaria para capacitación de trabajadores mayores.</li> </ul>
Austria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma en el subsidio a la contratación temporal de mano de obra adulta.</li> </ul>
Francia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo a la retención de trabajadores adultos, aumentando la contribución del seguro de desempleo en caso de trabajadores adultos.</li> </ul>
Suecia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación que estimula el uso del criterio LIFO.</li> </ul>
EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminación de la jubilación obligatoria a cierta edad.</li> </ul>
Alemania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Plan Federal Alemán para Adultos Mayores se enfoca en seguridad y salud en el trabajo.</li> </ul>

### Reformas para que trabajadores adultos encuentren nuevos empleos

País	Iniciativa
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas pilotos para evaluar métodos de reintegración de adultos mayores.</li> </ul>
Francia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% exención costos de seguridad social y subsidio a la contratación.</li> </ul>
Alemania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidio a la contratación de adultos mayores.</li> </ul>

La experiencia de los países que ya han comenzado a elaborar e implementar políticas de empleo para el adulto mayor han considerado los siguientes aspectos:

- Bienestar del adulto mayor
  - a. Ingreso disponible y consumo
  - b. Transición del trabajo a la jubilación
  - c. Patrones alternativos de retiro
  - d. Pensiones
  - e. Condiciones y formas de vida (grupo familiar)
- Desincentivos para el trabajo y barreras al empleo
  - a. Determinantes de la decisión de trabajar y de retirarse
  - b. Incentivos al retiro

- c. Barreras para los empleadores
- d. Barreras en los trabajadores adultos mayores
- Actitudes de los empleadores y prácticas de empleo
  - a. Actitudes de los empleadores
  - b. Factores objetivos que reducen la demanda por trabajadores adultos mayores
  - c. Ayudar a los empleadores para que apoyen a trabajadores adultos mayores
- Mejorar la empleabilidad
  - a. Cultura de capacitación
  - b. Servicios de empleo para trabajadores adultos mayores
  - c. Condiciones de trabajo y salud

Una exploración de la experiencia internacional en países cuya fuerza laboral ha envejecido de manera importante, especialmente países de la OECD, revela que el problema de alternativas de empleabilidad de trabajadores mayores de 50 años se ha vuelto una preocupación relevante desde hace una década. A causa de ello, varios estudios se han realizado al respecto, identificándose claramente algunos pasos a considerar:

- a. Desincentivar el retiro temprano de la fuerza de trabajo,
- b. Incentivar a los trabajadores mayores a mantenerse activos dentro de la fuerza laboral más allá de la edad mínima de jubilación.
- c. Remover las penalidades tributarias o restricciones financieras para aquellos trabajadores retirados que se reintegran a la fuerza laboral.
- d. Remover las barreras al empleo de los trabajadores mayores.
- e. Mejoramiento de servicios de agencia de empleo para los trabajadores mayores.
- f. Mejorar las oportunidades de empleo para los trabajadores mayores.
- g. Educar para cambiar drásticamente las actitudes hacia el trabajo hasta edad avanzada tanto de parte de empleadores como de trabajadores mayores.

Incentivos al retiro temprano incluyen edad “baja” de elegibilidad para que el trabajador jubile y empiece a recibir una pensión. Por ejemplo, en países como Bélgica y Finlandia la edad mínima de retiro es 60 años y en Francia es de 56 a 60, dependiendo de cuántos años el trabajador haya contribuido al fondo de pensión.

Adicionalmente, estudios en estos países revelan que diversos esquemas de retiro por enfermedad o invalidez actúan como incentivos a la jubilación temprana en trabajadores que podrían seguir en la fuerza laboral dadas ciertas condiciones de flexibilidad en horas de trabajo y en tipo de trabajo. Ejemplo de lo anterior son Irlanda, donde los trabajadores pueden jubilarse a los 55 años, es decir diez años antes de la edad mínima legal, previo antecedente de haber estado inhabilitados

por razones médicas por 390 días (13 meses). En Luxemburgo, Holanda, España, Suecia e Inglaterra se han producido jubilaciones tempranas masivas usando diversos esquemas de retiro por inhabilidad debido a razones médicas.

En países como Austria, Bélgica, República Checa, Francia, Italia, Japón, Corea y Luxemburgo los trabajadores tienen derecho a recibir una pensión completa mucho antes de los 65 años cuando el retiro es por razones médicas. En otros países como Canadá, Finlandia, España, Suecia y los Estados Unidos los trabajadores que se retiran temprano por razones médicas reciben una pensión reducida, pero aun así ésta actúa como un incentivo a la jubilación temprana.

La edad mínima en que se puede acceder a los fondos de jubilación actúa como un incentivo al retiro temprano. Ejemplo de esto es Estados Unidos, donde a pesar de haber reducciones en los beneficios para aquellos trabajadores que se retiren a la edad mínima permitida (62 años), se produce un número importante de jubilaciones a esa edad. Esto ocurre a pesar de que no hay cargas tributarias al seguir trabajando. En consecuencia, se deduce que la edad mínima para acceder a una pensión, aun cuando ésta sea reducida, es un determinante importante en la decisión de jubilarse, tanto en sistemas tradicionales con edad fija de retiro así como en sistemas con edad mínima variable, ya sea con reducciones en beneficios por retiro temprano o aumentos en beneficios por retiro tardío.

En el caso específico de Estados Unidos una reforma al sistema de pensiones ha aumentado la edad de retiro con plenos beneficios, de 65 a 67 años, para todos aquellos nacidos desde 1960 en adelante, como un claro desincentivo a la jubilación temprana. Asimismo, con tal objetivo, Suiza e Inglaterra han aumentado la edad de retiro de 62 a 64 y de 60 a 65, respectivamente.

Otros países, en cambio, han optado por "recompensar" a trabajadores mayores por seguir trabajando. Desde 1999 en Dinamarca se estableció el pago de un bono de 8.600 Coronas por cada tres meses de trabajo a horario completo después de los 62 años. En Inglaterra, bajo el programa "New Deal 50+" se les paga a los trabajadores mayores, 60 libras semanales por reintegrarse al mercado laboral después de haber estado desempleado o acogido a pago de cesantía por 6 meses o más. Otro modo de "recompensa" se observa en Irlanda, donde a las mujeres mayores, para efectos de jubilación, se les reconoce hasta 20 años de trabajo por el hecho de haber estado criando hijos, pero se les exige reintegrarse a la fuerza laboral para poder acceder a ese beneficio.

Diferentes estudios han mostrado también que otro factor que influye en que los trabajadores continúen activos después de la edad de jubilación es que tengan una salud compatible con las exigencias del trabajo. Un tercio de los empleados mayores jubilados encuestados en Canadá y Estados Unidos respondieron que

habrían seguido trabajando si hubiesen tenido mejor salud. En ambos países se han hecho recomendaciones de política pública en el sentido de dar asistencia médica (o rehabilitación) pronta para evitar que los empleados tengan que jubilarse por enfermedad y puedan así mantenerse en la fuerza de trabajo.

Finlandia y Suecia han flexibilizado los horarios de trabajo para permitir a los trabajadores mayores mantenerse en sus empleos trabajando a tiempo parcial, y además han creado subsidios para motivar a otros a reintegrarse a la fuerza laboral trabajando a tiempo parcial. De esta manera los trabajadores pueden recibir una “pensión parcial” que les repone hasta el 50% del salario que dejan de percibir al reducir las horas de trabajo.

En el caso de Irlanda, es requisito obligatorio dejar de trabajar a los 65 años para poder empezar a recibir una pensión de jubilación. En otros países las pensiones están sujetas a retención o reducción cuando el trabajador continúa trabajando o se reintegra a la fuerza laboral. En Australia, donde se fiscalizan las ganancias adicionales a la pensión (resultando en una reducción de beneficios), menos del 18% de trabajadores de edades entre 65 y 69 están trabajando, comparados con el 30% del mismo grupo de edad en Estados Unidos, donde recientemente se eliminó tal fiscalización para dar mayor libertad a los trabajadores de elegir seguir trabajando después de su edad de jubilación.

En varios países Europeos (Austria, Bélgica, Francia, Finlandia, Alemania, Italia y Luxemburgo) existían penalidades bajo la forma de impuestos implícitos para aquellos trabajadores que decidían continuar trabajando después de la edad de retiro. Diversos estudios sugerían que esto estaba asociado a altas probabilidades de retiro antes de los 65 años, en consecuencia se efectuaron reformas en estos países con el fin de incentivar a los trabajadores mayores a continuar trabajando años adicionales después de alcanzar la edad de retiro.

Cuando se trata de remover las barreras al empleo de trabajadores mayores, la experiencia internacional ha demostrado que aunque las reformas al sistema previsional y de pensiones son necesarias, no son suficientes para promover oportunidades de empleo para ellos. De parte de los empleadores existen barreras tales como la discriminación debido a la edad y una actitud negativa hacia los trabajadores mayores. Esto ha quedado en evidencia en estudios hechos en Australia, Austria, Bélgica, Canadá, República Checa, Francia, Alemania, Japón, Suiza,<sup>8</sup> Corea, Luxemburgo, Holanda, España, Suecia, Inglaterra y Estados Unidos. Cabe señalar que varios de estos países han aprobado leyes específicas para combatir la discriminación por edad (Australia, Inglaterra, Estados Unidos, Francia,

---

<sup>8</sup> Estos cuatro últimos países inclusive permiten explicitar límites de edad en las publicaciones de ofertas de trabajo.

Finlandia, Canadá, República Checa), pero esta legislación, ya sea por no estar adecuadamente reforzada o respaldada por sanciones, no parece ser efectiva en eliminar esta barrera. Sólo en Estados Unidos, donde la legislación anti-discriminación comenzó a regir desde 1967, se ha observado una mayor efectividad que se atribuye a campañas de educación que han creado conciencia en los trabajadores mayores acerca de sus derechos y al hecho de que dicha ley ha estado vigente por largo tiempo. El único país de la OECD donde los estudios no arrojaron una prueba concluyente de discriminación por edad fue Irlanda, donde la jubilación obligatoria todavía es permitida.

Otra barrera, identificada por estudios en países europeos y Canadá, la constituyen las malas condiciones de trabajo, incluyendo el stress y las presiones de tipo psicológico, así como inadecuadas condiciones físicas del lugar de trabajo y falta de flexibilidad en el horario de trabajo. Ilustrando este último punto, un estudio hecho en Estados Unidos en 2002 reveló que el 13% de los trabajadores mayores habrían seguido trabajando más allá de la edad mínima de retiro si acaso el empleador les hubiese permitido tener un horario reducido o más flexible.

La experiencia de Japón y Corea muestra que el esquema salarial que va aumentando los sueldos por antigüedad actúa como otra barrera, motivando a los empleadores a promover e incentivar la jubilación temprana con el fin de aliviar gastos, ya que los empleados más jóvenes y con menos antigüedad resultan menos costosos para las empresas.

Relacionadas a los costos para el empleador están las leyes de protección del empleo. Aunque éstas favorecen la retención de trabajadores mayores, estudios recientes han revelado que al mismo tiempo reducen el número de empleados contratados debido al mayor costo para el empleador en caso de despido o movilidad. En Bélgica, las estrictas leyes de protección del empleo de personas mayores, que obligan a dar aviso de término de contrato con extrema anticipación y a pagar altas sumas al empleado al momento de dejar la compañía, han motivado a los empleadores a promover el uso de diversos esquemas de retiro temprano para sus empleados. Estudios en Finlandia, Japón, Corea y Noruega confirmaron la ambivalencia de estas leyes, ya que los empleadores prefieren mantener a los trabajadores mayores debido al alto costo que tendría despedirlos. Pero al mismo tiempo los hace renuentes a contratar a otros empleados mayores, por la misma razón.

Las barreras al empleo no sólo vienen de parte de los empleadores. La falta de competencias o la obsolescencia de ellas es una barrera importante de parte de los propios trabajadores mayores. Esto impacta negativa y directamente la empleabilidad de tales trabajadores, motivando el retiro temprano. Estudios hechos en países de la OECD han enfatizado la necesidad de que los trabajadores

de todas las edades tengan acceso a capacitación vocacional y actividades de aprendizaje a lo largo de toda su vida laboral, como una manera de favorecer y aumentar la empleabilidad, especialmente en el caso de los empleados mayores.

Respecto a la necesidad de capacitación, varios estudios conducidos en Estados Unidos en el 2005 sugieren que los empleados mayores necesitan que la capacitación se adapte a ellos. Esto es, que sea entregada a un ritmo más lento, que sea estrechamente relacionado al contexto específico del trabajo y que favorezca el estudio individual independiente por sobre el estudio en el ámbito formal de una sala de clases.

Estudios realizados en países europeos y Canadá muestran que los empleados mayores enfrentan obstáculos en la obtención de servicios de empleo para ayudarles a encontrar trabajo. El nivel y el tipo de ayuda que se les da a los trabajadores mayores que buscan empleo no siempre es igual al otorgado a los trabajadores más jóvenes. En Estados Unidos, por ejemplo, bajo el programa Workforce Investment Act, sólo un 33% de los trabajadores mayores que buscaban trabajo recibieron soporte y capacitación ocupacional para ayudarles a encontrar empleo en relación al 41% del grupo de 25 a 49 años, y 42% de jóvenes menores de 25 años.

Japón y Corea han complementado sus servicios de colocación y empleo<sup>9</sup> creando oficinas especiales exclusivamente para ayudar a los trabajadores mayores que buscan empleo. Inclusive están considerando subcontratar los servicios de agencias privadas de empleo para cubrir las necesidades específicas de la población mayor de 50 años.

La estructura de soporte para el re-empleo que Japón ha instituido incluye:

- Bancos de Talentos y Plazas de Cambio de Carrera (para trabajadores de edad mediana y mayores).
- Centros de Utilización de Experiencia Vocacional de Personas Mayores de 60 años.
- Centro de Seguridad en el Empleo en Industrias.
- Centros de Soporte de Empleo de Personas Mayores (oficinas en cada prefectura, para dar asistencia en el desarrollo y planificación de la vida laboral).

Inglaterra ha implementado un sistema de incentivos para premiar a las agencias de servicios de empleo que encuentren empleo para trabajadores mayores o aquellos con problemas para encontrar empleo. Las agencias reciben puntos por cada colocación que logran, que luego se traducen en mayor asignación de

---

<sup>9</sup> Conocidos como Public Employment Services (PES).



recursos a la agencia. En Australia, las agencias (Job Network) reciben una mejor evaluación y un mayor pago por colocar trabajadores mayores desempleados. El modelo de servicios de empleo en Australia es innovador en el sentido de basarse mayoritariamente en agencias privadas de servicios de empleo desde 1998, más que en redes públicas, como son los PES tradicionales.

Por su parte, Austria creó en 1997 una institución sin fines de lucro llamada Flexwork que, junto a otras agencias de tipo temporal, dan asistencia a trabajadores mayores. El mayor éxito de Flexwork ha sido con la colocación de trabajadores que buscan pasar de un empleo temporal a uno permanente.

En este sentido, un aspecto importante a considerar en la mejora de oportunidades de empleo es la adaptación de esquemas salariales para incentivar a los empleadores a mantener y contratar personas mayores. Los esquemas salariales basados en antigüedad en el empleo terminan perjudicando a los trabajadores mayores, pues a los empleadores les resulta más caro mantener un empleado mayor que gradualmente ve aumentado su salario por efecto de la antigüedad, que sostener a uno más joven que lleva menos tiempo en la empresa. Esto hace que los empleadores traten de incentivar a los empleados mayores a retirarse y a reemplazarlos por jóvenes. Un ejemplo interesante en este sentido es el de Japón y Corea. En ambos países, el sistema salarial está tradicionalmente basado en la antigüedad, en consecuencia los empleadores establecen edades de retiro que empiezan a los 55 años. Estos empleados son posteriormente recontratados en otras posiciones, transferidos a otras sucursales o subsidiarias, o como consultores o asesores internos, pero con menor salario y en forma parcial o temporal.

Otro factor que reduce las oportunidades de empleo es el mayor costo en imposiciones previsionales y del sistema de seguro de salud de parte del empleador para los trabajadores mayores. Tal es el caso de Finlandia y Suiza, donde el costo de imposiciones sube con la edad del trabajador, y en Estados Unidos donde los costos del seguro de salud (Health Insurance) que el empleador debe pagar son más altos para las personas mayores que para los empleados más jóvenes.

Estudios en 21 países de la OECD revelaron evidencia de estereotipos de parte de los empleadores acerca de las fortalezas y debilidades de los trabajadores mayores. Por ejemplo, en Suecia el 50% de los empleadores encuestados (2001) consideraron que los trabajadores mayores tenían habilidades menos relevantes para el trabajo que los empleados jóvenes, y los consideraban más rígidos e inflexibles para aceptar cambios en el lugar de trabajo. En la misma encuesta, 70% de los empleadores dijeron que nunca o muy rara vez contrataban trabajadores mayores. Más favorable, pero también estereotipada, fue la actitud

revelada por un estudio en Estados Unidos en 1998 donde se verificó que los empleadores consideraban a los empleados mayores como más leales y comprometidos que los más jóvenes, pero menos flexibles y menos dispuestos a participar en capacitación y con una menor probabilidad de tener habilidades y competencias actualizadas.

La experiencia de Inglaterra es un buen ejemplo de campañas públicas de educación a nivel masivo para combatir los prejuicios y estereotipos relativos a los trabajadores mayores. La exitosa “Age Positive Campaign”, lanzada en 1999, tuvo como objetivo influir en las actitudes y prácticas de empleadores y empleados hacia los trabajadores mayores, atacando la discriminación por edad y promoviendo la diversificación de edad en el trabajo. Esta campaña, mediática e intensiva, incluyó educación para profesionales del área de recursos humanos y reclutadores de empleados.

Australia es otro buen ejemplo con su campaña “Age 50 Can Work”, cuyo objetivo fue cambiar las actitudes de los empleadores educándolos para reconocer el valor comercial de atraer y retener trabajadores mayores.

La tabla siguiente esquematiza los hallazgos descritos en esta sección para 14 países:

País	Población Objetivo	Objetivo	Iniciativa	Resultados identificados
Alemania	Todos los trabajadores	Desincentivar retiro temprano	Menor pensión por retiro entre 63-64	
			Aumento de 6% anual por postponer después de 65	
	Adultos mayores de 50	Promover permanencia en empleo	Leyes de protección al empleo del adulto mayor	Impacto negativo en contratación de adultos mayores
Australia	Adultos mayores 50	Evitar discriminación	Legislación anti-discriminación	Leyes no han sido efectivas
	Todos los trabajadores	Desincentivar retiro temprano	Bono por posponer retiro 5 años	
			Aumento edad mínima de retiro para ocupaciones con retiro obligatorio de 55 a 60	
	Mujeres		Aumento edad de retiro de 60 a 65	
Bélgica	Adultos mayores de 50	Promover permanencia en el empleo	Estrictas leyes de protección al empleo del adulto mayor	Parece promover esquemas de retiro temprano
	Todos los trabajadores	Desincentivar retiro temprano	Bono por postergar retiro hasta los 65	
			Aumento de 30 a 35 años de contribución a fondo de retiro requeridos para retirarse antes de los 60	
	Mujeres		Aumento edad de retiro de 60 a 65	

<b>País</b>	<b>Población Objetivo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Resultados identificados</b>
Austria	Todos los trabajadores	Desincentivar retiro temprano	Aumento penalidad por retiro temprano de 2% a 4.2% anual	
	Hombres	Restringir opciones de retiro temprano	Aumento edad mínima de retiro temprano de 60 a 61.5	
	Mujeres		Aumento 55 a 56.5, seguir aumento gradual hasta llegar a 61.5 en el 2018	
	Todos	Desincentivar retiro temprano	Aumento edad oficial de retiro de 60 a 65	

País	Población Objetivo	Objetivo	Iniciativa	Resultados identificados
Canadá	Trabajadores adultos, especialmente los de 50 y mayores	Permanecer en el Mercado laboral. Revertir tendencia a retiro temprano	Reformas al sistema de pensiones, normas mas estrictas para acogerse a retiro por invalidez	Desde 1998 a la fecha, reducción en 50% en retiros por invalidez
		Desarrollar plan individualizado de rehabilitación para volver al trabajo	Plan de rehabilitación vocacional (Canadá Pension Plan Disability Vocacional Rehab)	Probabilidades de empleo para quienes completan el programa 15% mas alto que quienes no lo completan
		Desincentivar retiro temprano	Reducción de beneficios si no se espera hasta edad completa de retiro	No se ha obtenido la reducción esperada en retiros
	Empleadores	Evitar discriminación por edad, promover contratación de adultos mayores	Legislación anti discriminación. Campañas publicas de educación	Resultados mixtos
	Adultos 50 y mayores	Promover permanencia en el empleo	Leyes de protección al empleo	Resultados mixtos
	Adultos 65	Promover permanencia en empleo. Evitar discriminación	Eliminación edad de retiro obligatorio (65)	No hay evidencia de mayor permanencia. Retiro obligatorio a los 65 años aun existe en 4 provincias.
	Empleadores	Motivar la contratación y Combatir actitud negativa hacia los adultos mayores	Plan Piloto para Trabajadores Mayores	

Adultos todas las edades, especialmente mayores	Mejorar empleabilidad	Programas de alfabetización. Permitir uso fondos de retiro para capacitación y educación. Programas nacionales de capacitación en el lugar de trabajo	No se encontró información sobre impacto. Programa de evaluación de impacto empezó en 2005.
Adultos cesantes, todas las edades, especialmente mayores	Promover retorno al mercado laboral	Servicios de empleo	Trabajadores mayores tienen poca participación en el programa
Adultos 55 y mayores	Ayudar a trabajadores mayores a (1) retornar al trabajo y (2) mantener su empleo cuando hay riesgo de perderlo	Proyecto Piloto para Trabajadores mayores, compuesto de 125 iniciativas	En proceso de evaluación
	Promover el empleo o emprendimiento independiente	Asistencia financiera para mantener al adulto mayor mientras desarrolla su negocio.	Baja participación de adultos mayores (1%)

<b>País</b>	<b>Población Objetivo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Resultados identificados</b>
Dinamarca	Adultos mayores 50	Evitar discriminación por edad	Legislación anti-discriminación	Resultados mixtos
	Adultos mayores entre 62 y 65	Desincentivar retiro temprano	Reducción de pensión en 10% por retiro temprano. Bono por seguir trabajando después de los 62. Bono por postergar retiro hasta después de los 65.	
	Todos	Desincentivar retiro temprano por razones medicas	Reforma al sistema de retiro. Requisitos mas estrictos.	
Francia	Adultos mayores 50	Evitar discriminación por edad	Legislación anti discriminación	Discriminación persiste
		Promover permanencia en el empleo	Estrictas leyes de protección al empleo del adulto mayor	Parece promover uso de esquemas de retiro temprano por parte de empleadores
	Adultos 60 y mayores	Promover permanencia en mercado laboral	Bono anual por postergar retiro.	
			Se permite recibir pension y seguir trabajando	

País	Población Objetivo	Objetivo	Iniciativa	Resultados identificados
Finlandia	Adultos 45 y mayores	Mejorar prospectos de empleo. Mejorar prácticas en el lugar de trabajo. Desarrollar vida laboral. Promover retorno al trabajo.	Programa Nacional para los Trabajadores Mayores. Reformas al sistema de pensión y protección social	Tasa de empleo de adultos mayores aumento en la última década
	Adultos mayores 50	Evitar discriminación por edad	Legislación anti-discriminación por edad	Discriminación persiste
	Todos	Promover permanencia en mercado laboral	Edad retiro flexible de 62 a 68	
	Todos	Desincentivar retiro temprano	Bono por postergar retiro hasta después de los 63.	
	Adultos 60-64		Eliminación de beneficio de pensión por retiro temprano por razones medicas	
	Adultos 56 y mayores	Promover permanencia en mercado laboral, evitar retiro abrupto	Subsidio a quienes continúen trabajando en forma parcial	



País	Población Objetivo	Objetivo	Iniciativa	Resultados identificados
España	Todos	Desincentivar retiro temprano	Mayor pensión al retirarse después de los 65.	
	Adultos 65 y mayores	Promover permanencia en mercado laboral	Aumento de 2% anual en pensión por seguir trabajando. Sin limite.	
	Adultos 50 y mayores	Promover permanencia en el empleo	Estrictas leyes de protección al empleo del adulto mayor	Impacto negativo en empleadores
Italia	Todos	Desincentivar retiro temprano	Reducciones en pensión por retiro temprano	
			Aumento edad oficial de retiro: 60-65 hombres 55-60 mujeres	
	Todos	Desincentivar retiro temprano por razones medicas	Estricto control y mayor exigencia en requisitos para justificar retiro	Notable ahorro de gastos por tal rubro durante la década de los 90

País	Población Objetivo	Objetivo	Iniciativa	Resultados identificados
Inglaterra <sup>10</sup>	Adultos mayores 50	Evitar discriminación por edad	Legislación anti-discriminación	Leyes lentamente haciendo efecto
		Cambiar actitudes hacia adultos mayores	Campanas publicas de educación dirigidas a empleadores y población en general	Evidencia de cambio positivo
	Mujeres	Desincentivar retiro temprano	Aumento edad oficial de retiro 60 a 65	
	Hombres		Aumento edad mínima de 60 a 65	
	Todos		Mayor pensión si se retira entre 65 y 70	
			Opción de retirar fondos de pensión.	
	Empleados en sistemas privados de pensión		Aumento de edad minima de 50 a 55	Efectivo a partir de 2010
	Todos	Desincentivar retiro por razones medicas	Medidas de activación para los beneficiados. Exigencia de buscar empleo o sufrir reducción de pensión	En evaluación

<sup>10</sup> En Inglaterra los servicios son canalizados a través de la red de intermediación laboral conocida como "Jobcentre Plus" ([www.jobcentreplus.gov.uk](http://www.jobcentreplus.gov.uk)). Las personas mayores de 50 años cuentan con apoyo específico del "The Pension Service" ([www.thepensionsservice.gov.uk/](http://www.thepensionsservice.gov.uk/)).

País	Población Objetivo	Objetivo	Iniciativa	Resultados identificados
Suecia	Todos	Promover permanencia en mercado laboral	Retiro flexible a partir de los 61	
	Todos	Desincentivar retiro por razones medicas	Restricciones para acceder al sistema de retiro por invalidez	No se ha observado reducción en carga de solicitudes
	Adultos 50 y mayores	Promover permanencia en mercado laboral	Subsidios a quienes continúen trabajando media jornada	No se ha observado correlación positiva
Estados Unidos	Todos los trabajadores nacidos en 1960 en adelante	Desincentivar retiro temprano	Aumento edad oficial de retiro de 65 a 67.	Mayor incidencia de retiros continua ocurriendo entre 62 y 65
		Promover permanencia en mercado laboral	Remoción de penalidades por ganancias salariales adicionales a pensión	
	Todos	Evitar discriminación por edad	Legislación anti-discriminación	Discriminación persiste pero a menor nivel
Nueva Zelanda	Todos	Desincentivar retiro temprano	Aumento edad oficial de retiro de 60 a 65	Notable aumento en participación adultos mayores en fuerza laboral en última década.

## **2. El Outplacement**

### **2.1. Definición de Outplacement**

La definición actualmente más aceptada es la empleada por Rodríguez-Kábana, (1987) y coincide en la cualidad de proceso que desde el comienzo se atribuyó al Outplacement u OPC, admitiendo que el OPC no es sólo una transición entre uno y otro empleo, sino otorgándole una ampliación de sus posibilidades. Este autor señala que "el Outplacement o Desvinculación Programada, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible".<sup>11</sup>

### **2.2. Outplacement como política de recursos humanos**

Según López-Mena, actualmente se entiende que el OPC puede ser considerado parte de la política natural de desvinculación de una empresa moderna, y como tal una herramienta relativamente nueva de gestión de los recursos humanos, la cual contemplaría un ciclo que se inicia con el ingreso de la persona a la empresa, su mantención y desarrollo y, finalmente, su egreso.

En general quiénes solicitan los servicios de outplacement son grandes empresas del sector privado. En Chile, conocidos son los procesos en Telefónica y las fusiones en la banca privada, y otros menos cuantiosos en empresas como Nestlé. También ha habido iniciativas en empresas del sector público, como las implementadas hace unos años en ENAP y CODELCO.

### **2.3. Método de Trabajo en Outplacement**

La metodología usada por las empresas consultoras que otorgan el servicio está definida de manera característica, dependiendo de:

- Las necesidades de la empresa.
- Objetivos de la empresa para requerir el servicio de OPC.
- Volumen de dotación que requiere de OPC.
- Niveles de la estructura que están involucrados en el proceso (administrativos o ejecutivos).
- Grupos etéreos que participarán.
- Características de las personas involucradas.

---

<sup>11</sup> Ver "La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo", Luis López-Mena. Revista de Psicología, Universidad de Chile, Vol. VI, 1997.

- Preparación de las personas que tienen que desvincular a otras.
- Logística y setting para la conversación de comunicación de la desvinculación ocurra.

La empresa compra un paquete de servicios otorgado por la consultora, el que se diseña como “traje a la medida” dependiendo de las necesidades del cliente y de la oferta de servicios existente. Contrario al sentido común, los servicios de OPC no ofrecen realizar la reinserción laboral, sino más bien llevar a cabo un proceso de apoyo cuyos resultados dependen en esencia de la persona que está sometida al proceso de desvinculación. Como se podrá apreciar enseguida, el OPC provee una contención a la crisis inmediata que desata en una persona la pérdida del empleo, enseguida un espacio de reflexión y valoración de las capacidades desarrolladas durante la vida laboral, lo que puede culminar en giros en la carrera previamente realizada, y, finalmente, un periodo de monitoreo y estímulo a la búsqueda activa de la reinserción laboral.

La metodología utilizada tanto para cargos ejecutivos como administrativos es similar, pero operan con una logística distinta (lugar físico, servicios de hotelería, equipamiento):

- Para los administrativos, se funciona con oficinas cercanas al centro de la ciudad, con fácil acceso a redes de transporte.
- Para los ejecutivos, se les ofrecen alternativas con comodidades evidentes: estacionamiento, oficinas bien equipadas, servicio secretarial. Pudiendo llegar a considerar hotelería muy sofisticada.

Una vez definida la propuesta de trabajo por la consultora, es decir un programa de OPC, y aceptada por la empresa se interviene in situ. Así, se diseña un modo de intervención que considera generalmente los siguientes pasos:

- Preparación de las jefaturas respectivas para realizar la comunicación de desvinculación con el personal a cargo.
- Luego de la conversación de desvinculación con la jefatura correspondiente la persona se reúne con un Coach, ese mismo día o al día siguiente.
- El Coach da apoyo y contención emocional a la persona desvinculada, abriendo un espacio de conversación marcado por la confidencialidad.
- Posterior a la intervención en crisis y según el momento de cada persona, el Coach co-construye con la persona desvinculada un plan de acción para los días siguientes, se define un horario de atención, se programan citas de sesiones de coaching y participación en talleres grupales, si corresponde.
- La frecuencia de las sesiones de Coaching y la asistencia a los talleres depende de lo solicitado por la empresa.
- Para administrativos se solicitan a lo menos cuatro sesiones de Coaching y la asistencia a lo menos a tres talleres. Estos tienden a plantearse en grupos más bien numerosos.

- Para ejecutivos el apoyo es específica a cada persona. Se realizan actividades individuales de Coaching y grupales en formato de talleres. Estos suelen ser organizados en grupos más bien pequeños.
- Los contenidos de algunos talleres están referidos a temas como:
  - a. Presentación personal y estilo.
  - b. Entrevistas de trabajo.
  - c. Desarrollo de nuevos negocios y familiares.
  - d. Emprendimiento individual.
  - e. Preparación para la jubilación.
  - f. Desarrollo personal.
  - g. Manejo del estrés.
  - h. Comunicación efectiva.
  - i. Desarrollo de proyectos y gestión de equipos.
  - j. Presentaciones públicas.

En las sesiones de coaching:

- Se trabaja la autoestima y el autoconcepto como foco inicial de intervención, y posteriormente se realiza un seguimiento a las actividades comprometidas por la persona desvinculada en el plan de acción diseñado.
- Se aplica un conjunto de técnicas que permiten identificar un “Mapa de habilidades y competencias” de la persona.
- Se realiza una evaluación de competencias y expertise.
- Luego, se diseña el “árbol de redes” de la persona, donde tiene que visualizar los contactos a los que puede acceder para dar inicio a su campaña de búsqueda de empleo. En la red debe incluir a familiares, amigos, ex compañeros de colegio, ex colegas y a todas las personas que pueda posteriormente contactar para hacerles llegar su currículum vitae.

Luego de pasar por el proceso anterior se incorpora al trabajo de talleres donde se trabajan diversos tópicos, dependiendo de las características de cada persona.

En la práctica las consultoras ofrecen una batería de talleres que apuntan fundamentalmente al desarrollo de la propia responsabilidad de la persona desvinculada por la generación del nuevo empleo y por el mejoramiento del “producto” que constituye su oferta laboral. La pregunta recurrente a configurar adecuadamente por la persona en proceso de OPC es “qué oferta soy yo”.

Los resultados de la campaña de búsqueda de empleo, como se indicó anteriormente, están orientados a aumentar la percepción de la responsabilidad del desvinculado en dicho logro, por lo que la empresa de OPC no se compromete a reubicar a quienes llegan a estos procesos. La idea es fortalecer la autonomía personal en el desarrollo de mayor empleabilidad de los involucrados, generando una nueva mirada de su oferta de trabajo.

## 2.4. Resultados de la intervención del OPC

La experiencia práctica en Chile<sup>12</sup> indica que, por ejemplo, en la aplicación de programas de desvinculación asistida en el sector bancario los resultados fueron positivos, obteniéndose el agradecimiento de las personas desvinculadas, la tranquilidad y reconocimiento de aquellos que permanecen, el logro de los objetivos de la empresa, y el reforzamiento de la imagen interna y pública de la empresa.

Acorde López-Mena, para la empresa se informan, entre otros, los siguientes resultados:

- Logro de una imagen positiva de la empresa en sus relaciones laborales (consideración por las personas) y públicas.
- Mejor aceptación, cuando procede, de la indemnización final.
- Satisface el compromiso ético - social de mostrar preocupación real por ayudar a las personas cesadas.
- Administra los posibles sentimientos de culpa, de forma positiva. Evita el denominado "síndrome del escritorio vacío".
- Se logró mayor credibilidad y aumento del respeto por la conducta de la gerencia, frente a quienes fueron sus colaboradores por aquellos que permanecen trabajando en la empresa.
- Se logra un cambio en la percepción de la situación, gracias al cual el trabajador analiza su cese como una oportunidad de desarrollo y mejora profesional, más que una pérdida dolorosa que encierra y deprime.
- Logro de respaldo a los directivos para enfrentar, de forma técnica y humana, el momento de la notificación de desvinculación.
- Mínima, o ausencia de perturbación en la paz laboral y la productividad. Por lo tanto, el clima laboral no se resiente.

Otros aspectos que señalan las consultoras en OPC son:

- Logra disminuir los riesgos legales y los costos económicos para la empresa, evitando juicios y desmedro del prestigio organizacional, interno y externo.
- Permite a la empresa usar un setting para que ocurra la desvinculación: una metodología que incluye el horario, el diseño del tipo de conversación, las técnicas y el soporte post conversación de Coachees encargados de la contención emocional de las personas involucradas en el proceso de OPC
- Disminuye los conflictos con los sindicatos de las empresas, incluyéndolos y transparentando las medidas estratégicas tomadas por la alta gerencia.
- Permite mejorar la gestión del cambio organizacional, para el rediseño de las estrategias organizacionales propuestas.

---

<sup>12</sup> Ver Luis López-Mena, op. cit.

- Valida el proceso con el cliente interno, al sentirse las personas desvinculadas con el soporte necesario.

Por su parte, las personas que han participado de procesos OPC reconocen que:<sup>13</sup>

- Se reduce el trauma de la separación laboral, del cese o despido, mejorando el ánimo de la persona desvinculada.
- Ayuda a fomentar un punto de vista positivo, y por consiguiente a canalizar las energías y actividades en tareas constructivas.
- Proporciona un sistema de soporte y una dirección determinada a aquellos que, de otro modo, tropezarían constantemente con obstáculos.
- Alienta a los participantes a explorar plenamente sus habilidades, intereses y sus alternativas de manera reflexiva, antes de embarcarse en una búsqueda laboral sin diseño previo y basada esencialmente en la voluntad.
- Proporciona, a pesar del quiebre que implica la desvinculación, la idea de control sobre el propio futuro.
- Acrecienta la posibilidad de encontrar más tempranamente una ocupación o puesto gratificante y desafiante, con menor costo en tiempo y desgaste psicológico.
- Orienta a la familia, especialmente al cónyuge, sobre cómo prestar apoyo y reducir la ansiedad producida por el despido.
- Permite a quien va a comunicar la desvinculación desarrollar las competencias necesarias para efectuar dicha conversación de manera efectiva y con los menores costos personales.
- Permite a quien es desvinculado tener la contención emocional necesaria posterior a la conversación, para poder aceptar la resolución de la empresa y no personalizar en quien es “el portador de la mala noticia”.
- Proporciona un entorno físico y logístico (oficina, secretaria, teléfono, PC etc.), desde donde puede desarrollar su trabajo para la búsqueda del nuevo empleo, sin un quiebre radical con su anterior rutina laboral.
- Desarrolla en los participantes una mayor claridad de su “Mapa de Habilidades”, es decir, una percepción clara acerca de sus competencias y habilidades.
- Mejora la percepción acerca de las brechas de aprendizaje que la persona tiene que trabajar para mejorar su oferta laboral.
- Mayor “empowerment”, que se traduce en desarrollo de un liderazgo personal: visión de futuro, autoconocimiento y confiabilidad.
- Mejora la propia percepción acerca de la valía personal y autoconfianza.
- Permite tomar decisiones con la apertura y reflexión necesarias para visualizar las diversas alternativas que enfrenta: jubilación temprana, emprendimiento personal (asesoría laboral), reinserción en una organización.

---

<sup>13</sup> Ver en Anexo, el reporte de entrevistas a personas que pasaron por procesos OPC.



### 3. Experiencia local en procesos de OPC

Acorde las empresas consultoras OPC entrevistadas el outplacement en Chile se caracteriza del siguiente modo:

- El OPC es solicitado en un 95% por grandes empresas para desvincular a ejecutivos de primera y segunda línea. Sólo un porcentaje menor solicita el servicio para sus administrativos, dependiendo del volumen de los desvinculados, aunque se reconoce que es un servicio que está creciendo. Sólo una consultora OPC de las existentes realiza trabajo con administrativos.
- El periodo de reinserción laboral depende del grupo etáreo al que pertenece la persona:

Periodo para la reinserción laboral	Rango de edad
1 a 3 meses	Menores de 45 años
2 a 6 meses	45 a 55 años
Más de 6 meses	Mayores de 55

- El periodo de reinserción varía según el cargo al momento de la desvinculación:

Periodo para la reinserción laboral	Cargo
1 a 3 meses	Administrativo
2 a 3 meses	Técnicos o profesionales nivel medio
3 meses y más, hasta un año	Ejecutivos de primera línea

- En cuanto a las alternativas de rediseño laboral post OPC, las consultoras tienen la siguiente percepción:

Rango de edad	Alternativas de diseño laborales
Menores de 45 años	Se reinserían mayoritariamente al mercado laboral
45 a 55 años	Se reinserían al mercado laboral o inician emprendimiento personal
Mayores de 55 años	Inician emprendimiento personal o se jubilan tempranamente

En el caso que la persona desvinculada tenga un alto cargo directivo, su desenlace probable es la jubilación anticipada o la asunción de responsabilidades en directorios de empresas.

- En cuanto a la rotación en los cargos observados en las empresas, según grupo etéreo, es la siguiente:

<b>Rango de edad</b>	<b>Periodo de rotación</b>
Menores de 45 años	5 años
45 a 55 años	10 años

- Para personas con perfil administrativo se observa que la generación de nuevos negocios, oficios o emprendimientos personales, según los grupos etéreos, es la siguiente:

<b>Rango de edad</b>	<b>Desenlace laboral post desvinculación</b>
Menores de 45 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio técnico independiente</li> <li>• Asesoría experta a empresas</li> <li>• Venta de servicios en nuevos negocios</li> <li>• Venta de expertis por proyectos a medianas empresas.</li> </ul>
45 a 55 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxistas y transporte en general</li> <li>• Servicios de logística y soporte</li> <li>• Nuevo negocio familiar: comercio</li> </ul>
Mayores de 55 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaquetadores</li> <li>• Reponedores de supermercados</li> <li>• Call Center</li> <li>• Fabricación de prendas de vestir, por encargo, en sus casas.</li> <li>• Labores manuales en negocios familiares.</li> </ul>

## **4. Procesos de Desvinculación en grandes empresas**

### **4.1. De la Desvinculación Asistida a la Transición Laboral**

La experiencia internacional indica que un ejemplo de buenas prácticas de desvinculación asistida lo constituyen dos grandes compañías en el área de Chicago, EXELON y el Federal Reserve Bank of Chicago, las que tuvieron que reducir personal debido a procesos de reestructuración en los años 1999 - 2000.

EXELON implementó un programa de transición que expandía y complementaba los servicios de desvinculación asistida, con el propósito de ayudar a sus empleados a identificar sus habilidades, competencias y fortalezas. Se puso énfasis en tratar a los empleados con dignidad y respeto de manera que su salida de la compañía fuera lo menos traumático posible, y al mismo tiempo ayudándolos a prepararse para continuar con sus carreras laborales.

Por su parte el Federal Reserve Bank of Chicago implementó una amplia gama de servicios de transición que incluían servicios de desvinculación asistida y además orientación educacional para aquellos empleados que quisieran tomar opciones educacionales y de re-entrenamiento antes de buscar una colocación en un nuevo empleo o redireccionar su carrera laboral.

A los empleados se les dio un plazo de tres meses para decidir cuál era la mejor opción para ellos, y hasta 18 meses para hacer uso completo de los beneficios del programa.

En cuanto a la educación hubo flexibilidad para elegir el área de estudio o re-entrenamiento, siempre que estuviera estrechamente relacionada a objetivos de empleo o carrera. El programa pagó todos los gastos de matrícula, mensualidad, libros, exámenes de admisión, licenciatura y certificación.

Las acciones de estas dos grandes corporaciones sirvieron también para:

- Fortalecer la moral, productividad y lealtad de los empleados no desvinculados.
- Asegurar que los empleados desvinculados siguieran percibiendo positivamente a la compañía, permaneciendo como clientes leales.
- Mantener una buena reputación en la región, la comunidad y el mercado laboral.
- Tener una fuente de trabajadores re-entrenados en caso de que tuviesen que contratar personal nuevamente.
- Mantener una reputación como buen empleador para captar buenos empleados en el futuro.

La evidencia muestra que las corporaciones se están alejando del **modelo de desvinculación** tradicional, que se enfoca básicamente en encontrar empleo inmediatamente para el trabajador desplazado, para orientarse hacia un **modelo de transición**, el cual enfatiza la preparación permanente para un posible cambio de carrera o vida laboral.

Este modelo de transición reconoce la importancia de los servicios tradicionales de empleo y desvinculación, pero complementa tales actividades con servicios que permiten a los trabajadores continuar con el desarrollo de su carrera laboral y mantener su nivel de vida a pesar de la traumática experiencia de perder el empleo.

Las principales recomendaciones en este modelo de transición son las siguientes:

- Proveer ayuda con costos de matrícula y mensualidades.
- Proveer orientación educacional y vocacional.
- Proveer beneficios de transición a empleados de todos los niveles, no sólo a los ejecutivos y gerentes con antigüedad.
- Permitir que una amplia gama de cursos y programas sean pagados con los fondos del programa de desvinculación.
- Asegurar que este pago sea accesible inmediatamente por medio de cartas de compromiso de pago o vouchers.
- Dar tiempo a los trabajadores desvinculados para aprovechar la oportunidad de educación y re-entrenamiento. Parece razonable considerar un periodo de 2 años.
- Organizar anticipadamente sesiones de orientación acerca de cómo usar los beneficios del programa.
- Asegurar que la ayuda en pagos de matrícula y mensualidades sea otorgada inclusive si el empleado ya ha encontrado un nuevo empleo, siempre que continúe y termine sus estudios, hasta 2 años después de la desvinculación.
- Proveer conexión con asociaciones de empleo y agencias de gobierno y de la comunidad.
- Proveer conexión con instituciones educacionales y universidades locales.

## 4.2. La experiencia de grandes empresas en Chile

Telefónica, ENAP, Nestlé, Jumbo y D&S son grandes empresas en Chile con experiencia en procesos de desvinculación.

### Telefónica

El caso de Telefónica es el de mayor envergadura en relación a la cantidad de personas involucradas en un proceso masivo de desvinculación en nuestro país, realizado en dos etapas, entre 1998 y 2004.<sup>14</sup>

En los primeros procesos de desvinculación se ofrecieron planes de retiro que consideraban 11 meses de remuneraciones y continuidad de los planes de salud individual por determinado periodo posterior al despido. Como se advierte en la entrevista, las empresas no están preparadas para reducirse, sino para expandirse, lo cual significa en el ámbito de los recursos humanos que ni ejecutivos ni jefes estuviesen disponibles para efectuar los despidos.<sup>15</sup> A lo anterior se agrega la disponibilidad de mala información respecto de los recursos humanos, como por ejemplo quiénes conformaban matrimonios, y al momento de comunicar la desvinculación quedaba en evidencia la crisis que se había provocado en determinado hogar.

En el caso de Telefónica la desvinculación masiva es atribuida a la dinámica de la industria, marcada por una creciente competencia. En la actualidad en nivel administrativo se paga en promedio tres veces más respecto del mercado, lo cual indicaría que aún existe espacio para realizar ajustes.

Los resultados de los procesos de desvinculación, si bien no hay seguimiento pues el proceso acaba con el despido, muestran que los ejecutivos lograron reinserciones del 65% en cargos semejantes y un 35% en emprendimientos autónomos.

La estrategia de desvinculación consideró contar con apoyo de entidades externas acorde un tratamiento diferenciado según la persona: así, con INACAP se enfocaron en temas de emprendimientos, mientras que la administración del tiempo libre y los recursos obtenidos en las indemnizaciones se trabajó con otro apoyo en talleres grupales con las personas desvinculadas.

---

<sup>14</sup> Aproximadamente 3.500 personas en dicho periodo.

<sup>15</sup> Tanto en el estado de ánimo como en la capacidad práctica para articular la conversación con el trabajador.

En relación con la política de reclutamiento y selección de personal, se señala que considerando que “la industria va para técnico calificado (multi producto)”, el perfil de las personas a contratar es joven (30 a 35 años). De manera excepcional se ingresa a personas de 40 años o más, y ha ocurrido en el área de sistemas informáticos. Lo interesante en esta compañía es que su experiencia les indica que la mano de obra no profesional (semi calificada) es mejor obtenerla de instituciones del tipo Belén Educa, pues en el caso de jóvenes provenientes de institutos como INACAP las expectativas salariales son “desmedidas”,<sup>16</sup> y no así en aquellos provenientes de instituciones como la mencionada.

## ENAP

En ENAP la desvinculación asistida ha sido una modalidad poco utilizada, producto de la relación trabajadores-empresa, donde el sello sindical es fuerte. En la práctica ha habido despidos, y el outplacement se ha enfocado en ejecutivos. En los últimos 5 años han sido desvinculados unos 600 trabajadores.

El diseño general de la desvinculación se ha basado en planes de retiro “generosos”. De este modo, la desvinculación ha descansado en incentivos para que ésta resulte atractiva a voluntarios en el entorno 5 años previos a la edad establecida para jubilar. En la práctica, el diseño original contempló anticipar 5 años de jubilación, mediante un depósito convenido con la respectiva AFP. Esto significaba un aumento de la pensión que el trabajador obtendría a los 65 años. El resultado de dicha estrategia fue que los desvinculados resultaron corresponder a un perfil de las personas más independientes o más emprendedoras. En la actualidad los planes han sido modificados de modo de reducir el incentivo “perverso” que inducía a las personas más capaces a abandonar la empresa y transformarse en independientes, como proveedores de ésta o a iniciar nuevos negocios.<sup>17</sup>

Desde el punto de vista de la contratación, la empresa se mueve en función de los proyectos de inversión, y por esto la contratación está asociada a las áreas de operación requiriéndose ingenieros y operadores. La especialidad del negocio hace que la empresa invierta no menos de 2 años de entrenamiento en el caso de los operarios.

## Nestlé

En el caso de Nestlé se privilegia el desarrollo de carrera en la empresa, que incluye la disponibilidad del postulante a la movilidad internacional. La selección de

---

<sup>16</sup> \$500 mil por mes, en promedio.

<sup>17</sup> El monto promedio de las primeras indemnizaciones alcanzaba los \$45 millones.

personal se orienta por el criterio de “apertura al mercado laboral”, y el criterio básico es “que se queden en la empresa”. Actualmente la permanencia promedio en Nestlé es 10 años.

La búsqueda comienza dentro de la empresa, para luego abrirla al exterior. Se prefiere gente joven para generar carrera dentro de la empresa. En general, en los últimos años es gente menor de 30 años. No obstante, de un número aproximado de 10 personas que ingresan al año, 2 son mayores de 50 años.

El ingreso a la empresa puede ser en áreas administrativas o de operaciones. En el primer caso, si son profesionales se exige inglés y disponibilidad para movilidad (traslado). En operaciones, en el caso de un operario calificado que maneja maquinaria compleja y algún equipo trabajo, existen 4 niveles (todos entran en el nivel 1 y se forman para llegar al nivel 4) y se buscan perfiles con estabilidad, responsabilidad y capacidad para acatar normas, preferentemente casados y mínimo con licencia secundaria.

Es común que profesionales de 50 o más años desarrollen una carrera internacional, y en el caso que se requiera desvincularlos se piensa mucho si realmente es necesario hacerlo. Usualmente, cuando ha sido necesario desvincular a alguien, las razones son un descalce de competencias o su alto costo relativo para el área. Tampoco se ha tratado de procesos masivos. Por ejemplo, durante el 2006 se reestructuró el negocio de helados (fabricación y ventas) y se eliminó un cargo que hasta la fecha era clave. Tratándose de una persona valiosa para la organización se buscó una buena salida, esto es, se diseñó un plan de egreso y se preparó su reemplazo para un cargo distinto (se ajustó perfil). En términos económicos se paga un monto extra a lo legalmente establecido.

En relación al outplacement se considera que es una opción de servicio, no es parte de una política en recursos humanos, considerando que la desvinculación es para pocos casos. No obstante lo anterior, la experiencia de Nestlé con este tipo de servicio es que es valioso en términos de la contención, aclaración de las fortalezas y debilidades, conocer los mecanismos de selección, y que produce claridad respecto del apoyo decidido de Nestlé al trabajador.<sup>18</sup>

## **Jumbo**

En el año 1996 Jumbo implementó un modelo de negocios de “mejora continua de la calidad de servicio al cliente”, como valor agregado diferenciador de su negocio de supermercados. Uno de sus problemas recurrentes en la atención a público

---

<sup>18</sup> Producto de la movilidad que ofrece, Nestlé tiene un plan de pensiones anticipadas hasta 5 años para personas “objetivo” (targeted) que incluye un plus monetario a lo legal.

ocurría en el área de pesaje de verduras y de pan. La situación crítica de esa área era producto de la alta rotación de las personas jóvenes, sus inasistencias los fines de semana, problemas de relación con la autoridad, su escasa disponibilidad de asumir turnos de emergencias y reemplazos.

Considerando esa situación la gerencia de RRHH definió variar los perfiles de contratación y las competencias asociadas a ese perfil. Así, se define contratar personas part time, mayores de 60 años, con buen perfil de habilidades psicosociales y relacionales, con disponibilidad horaria y flexibilidad para asumir turnos de emergencias. Al respecto, el principal temor de la gerencia era la eventual recurrencia de licencias médicas por problemas de salud, que se pudieran dar considerando la edad de dicho grupo.

A la fecha los resultados del programa son calificados como exitosos: son personal altamente comprometido, responsable, amable y con ganas de aprender. Son áreas con baja frecuencia de licencias médicas, con buen nivel de aprendizaje y nulos reclamos de atención al cliente. Quienes han sido contratados se han quedado por años en ese cargo, ya que logran establecer una excelente relación con los clientes y el equipo interno.

Jumbo ha sido pionera en políticas de vinculación de adultos mayores: contrata personas entre 45 años y más dependiendo de las labores específicas y las responsabilidades de los cargos. Por ejemplo, no contrata jóvenes part time en algunos cargos claves en la relación con clientes, y para el aseo en fines de semana pide a las empresas externas que no contrate jóvenes.

El modelo de Jumbo es particular en términos del tipo de aprendizaje que nos interesa en este estudio. En opinión del entrevistado, el éxito se relaciona al ámbito de la responsabilidad social de la empresa, donde personas con dificultades para reinserirse en el mundo laboral con edad fuera de mercado pueden acceder a empleos que le aportan valor al negocio, mejorando la calidad de vida de una familia. Sin embargo, estimamos que no es casual que dichos espacios laborales sean sostenibles, precisamente, en la medida que existen en el contexto "del modelo de negocios" de la empresa. La pregunta es ¿qué tipo de labores son esperadas para puesto de esta naturaleza? Como se indicó, el perfil requiere confiabilidad, compromiso, responsabilidad y empatía con el cliente. No es un trabajo de grandes perspectivas, y al parecer sería lo que rápidamente desmotiva a los jóvenes. Por el contrario, los adultos mayores, previamente seleccionados y entrenados, pueden asegurar el desempeño esperado.



## D&S

En la segunda cadena de supermercados, D&S,<sup>19</sup> se indica que no existe una política de contratación de personas mayores de 45 años de edad. La contratación tiene cierto límite de edad para determinados cargos, considerando la actividad física que se requiere desplegar en ellos. Por ejemplo, cargadores y reponedores. No obstante se señala que no se discrimina por edad. Sin embargo, hay ciertas recomendaciones sobre quienes contratar en algunos puntos de venta en Santiago, distinto de regiones. En Santiago se observan mayores inasistencias de personas jóvenes los domingos.

En relación a la empleabilidad, no hay una en la empresa una política de recursos humanos para el desarrollo de este aspecto. En cambio, sí existe una política de desarrollo de carrera para el segmento de profesionales. En el caso del segmento administrativo se espera que las personas aporten con su "oferta laboral", pero no hay una directriz o iniciativa para fidelizarlos, a menos que su desempeño sea sobresaliente.

En este contexto, la capacitación a los empleados se utiliza para mejorar su desempeño, y se considera que la empleabilidad es un tema de responsabilidad personal de cada trabajador.

Para trabajadores adultos la selección de personal tiende a identificar a personas entre 30 y 40 años, con más de cinco años de experiencia. Por su parte, los cargos de liderazgo se completan con personas mayores de 40 años, mientras que los cargos de atención directa de clientes ("front office") requieren a lo menos tres años de experiencia laboral. Los cargos de "back office" se ocupan con personas mayores de 35 años, siendo las áreas de apoyo administrativo las que reúnen personas mayores de 40 años. En atención directa de clientes no se hace diferenciación de sexo y edad, pero se indica que quienes rinden mejor en ciertos cargos de atención directa a público son las mujeres (cajeras, informaciones y a cargo de pasillos y naves). Los hombres se desempeñan mejor en secciones como quesos, carnes, pescadería cecinas y vinos. La mayoría de ellos supera los 40 años de edad. Es muy frecuente que en ciertos cargos se privilegie la contratación de personas mayores de 40 años con "oficio", por ejemplo: maestro carnicero.

Los entrevistados señalan que algunos sindicatos han posicionado el tema previsional entre los pendientes a trabajar con sus afiliados. Quienes requieren información la obtienen directamente en sus AFP. No se han definido acciones de

---

<sup>19</sup> Las personas entrevistadas del área de recursos humanos solicitaron indicar que la información entregada corresponde a opiniones personales, no siendo una versión oficial de la empresa.

información de temas previsionales. En este contexto se han realizado talleres temáticos dentro de la corporación para empleados que quieran prepararse para su jubilación: taller de 3 horas donde se les enseña cómo informarse (Web, servicios a cargo, dónde buscar, entre otros).

### **4.3. Adultos y sus expectativas acerca del futuro laboral**

Las entrevistas realizadas a personas mayores de 55 años, provenientes de los grupos tipificados como cluster 2 y 3, revelan un patrón similar a lo observado en la experiencia internacional en relación a los ámbitos de preocupación:

- Para personas mayores de 55 años una preocupación central es la salud. El temor a enfermarse o la percepción que la actividad laboral mejora la salud son aspectos que inducen a las personas ya jubiladas a reincorporarse al trabajo. La falta o insuficiencia de ingresos induce a retrasar la salida del mercado laboral, o definitivamente a buscar la reinserción una vez jubilados. En el primer caso se observa que la opinión de los entrevistados es consistente con los resultados de la CASEN, puesto que la percepción de salud empeora a medida que decrecen los ingresos.
- Ingresos. La necesidad de incrementar los ingresos, a pesar que en la mayoría de los casos los hijos ya son independientes, está asociada al hecho concreto que las pensiones son muy bajas y también a que el trabajo les hace sentirse útiles. En el primer caso no hay un cuestionamiento mayor al respecto, y cuando las pensiones son bajas simplemente es necesario complementarlas con trabajo remunerado. En este contexto, se observaría que en la medida que los ingresos (pensiones) van creciendo, los desenlaces post jubilación estén ligados a opciones de mayor flexibilidad. Así, la aspiración por instalar un negocio propio, típicamente un pequeño comercio, tiene sentido para aquellos que requieren aportar a los ingresos familiares y al mismo tiempo desean mantener alguna actividad que los mantenga conectados a un quehacer productivo. Y en el otro extremo, están aquellos que no tienen problemas de ingresos, pero que necesitan mantener una “vida productiva”.
- Soledad. Una tercera motivación lleva a los adultos mayores a continuar una vida laboral más allá de lo necesario. La vinculación con otros en términos de construir o ampliar una red de relaciones les permitiría desarrollar y “tener un mundo propio”, y de este modo sentirse menos solos.

## VI. ALTERNATIVAS DE EMPLEABILIDAD

El estudio permitió identificar diferencias para la población mayor de 50 años, aunque en determinadas variables de segmentación no resultaron significativas. Básicamente se trata de lo siguiente:

- a. El 54,6% de la población mayor de 50 años es mujer y el 45,4% es hombre.
- b. Según los ingresos autónomos no se observan diferencias significativas entre los géneros.
- c. Sí hay diferencias en los niveles de ingresos para los mayores de 50 años según vivan en zonas rurales o en la ciudad: 33,7% de los habitantes rurales, y 13,8% de los habitantes urbanos, se ubican en el quintil I.
- d. El analfabetismo es mayor entre las mujeres, los mayores y las personas que habitan zonas rurales. En efecto, el 10,8% de las mujeres de 50 años y más, el 15,5% de los adultos de 70 años y más y el 27% de las personas de zonas rurales declaran no saber leer ni escribir. Esta situación es clave en el sentido que marca el tipo, calidad y proyecciones de la inserción laboral de las personas.
- e. La población de 50 años y más presenta bajos niveles educacionales. Sólo el 27% presenta educación completa o superior y más del 50% tiene enseñanza básica o menos. Esta característica es más acentuada en mujeres, personas de más edad y aquellos que habitan en zonas rurales.
- f. 74,5% de la PAM no tiene acceso a computador, porcentaje que se incrementa para las personas de 60 y más años (sobre 78%) y quienes viven en zonas rurales (95%). Estas cifras muestran la dificultad de plantear alternativas laborales ligadas al teletrabajo para esta población.
- g. 77% del segmento etéreo analizado está afiliado al sistema público de salud y sólo el 11% al sistema privado. Esta cifra es dramática al comparar el tramo 50 a 59 años respecto del tramo 60 años y más: es notorio que a medida que las personas dejan de trabajar no les resulta posible financiar la salud privada, y se produce un traspaso hacia el sistema público.
- h. Las mujeres se encuentran más desfavorecidas que los hombres en términos previsionales, pues 47,8% no está afiliada, 27,4% está afiliada pero no cotiza y sólo el 21,7% sí cotiza en contraste con el 42% de los hombres.
- i. El trabajo independiente como categoría ocupacional es más frecuente en zonas rurales que urbanas, estando ello ligado a la precariedad de ingresos y de empleos que se observa mayoritariamente en dichas zonas.

Asimismo, el estudio muestra que las opciones que toman las personas que son desvinculadas laboralmente después de los 50 años son básicamente dos, dependiendo de las condiciones específicas que esperan enfrentar en términos de

ingresos y salud para el futuro próximo, las cuales mantienen estrecha relación con el nivel educacional y la trayectoria laboral que han logrado construir:

- a. Se reinsertan al mercado laboral o inician algún emprendimiento personal (45 a 55 años).
- b. Inician algún emprendimiento personal o se jubilan tempranamente (55 años y más).

En el caso de personas con perfil administrativo se observa que los desenlaces laborales post desvinculación son del siguiente tipo:

- a. Taxistas y transporte en general, Servicios de logística y soporte o Nuevo negocio familiar (45 a 55 años).
- b. Empaquetadores, Reponedores de supermercados, Call Center, Fabricación de prendas de vestir, por encargo, en sus casas, o Labores manuales en negocios familiares (Mayores de 55 años).

Por su parte, el examen de programas de desvinculación laboral para mayores de 50 años de grandes empresas chilenas y de buenas prácticas de empresas privadas en el extranjero acerca de programas de desvinculación laboral para mayores de 50 años muestra que el “Modelo de desvinculación laboral” ha ido cediendo paso a un enfoque o “Modelo de transición laboral”. Esto significa que, a diferencia de lo que el sentido común indicaría, el “outplacement” no es una herramienta orientada a la relocalización de personas que han perdido su trabajo, sino por el contrario se transforma en un apoyo para la empresa que realiza la desvinculación tanto para materializar el proceso de despido como para ayudar al trabajador desvinculado a realizar un tránsito en la crisis que plantea la pérdida del trabajo.

Como se explicó en el capítulo anterior, en la práctica el foco del trabajo y metodologías de las consultoras de OPC apunta fundamentalmente al desarrollo de la propia responsabilidad de la persona desvinculada por generarse un nuevo empleo y por mejorar el “producto” que constituye su oferta laboral. De este modo el apoyo para la “relocalización” se enfoca en sistematizar la campaña de búsqueda de empleo que hace el propio afectado, siendo una regla que la empresa de OPC no se comprometa a reubicar a quienes llegan a estos procesos. En este sentido, el mayor valor que puede generar el outplacement es el desarrollo de mayor empleabilidad de las personas involucrados en estos procesos.

Lo anterior indica que una propuesta para SENAMA de una oferta de modalidad de empleo y emprendimiento para personas desvinculadas laboralmente después de los 50 años que tenga factibilidad económica y social debe considerar esfuerzos diferenciados, tanto en población objetivo como en empresas:

- a. En relación a la población objetivo, el análisis estadístico (clusters) señala que el foco debiese estar en personas características del cluster 3, pues aunque tienen buenos niveles de empleo y participación, poseen trabajos de baja calidad, de menor estabilidad, y que probablemente les reportan bajos ingresos. Esta situación hace de este grupo de personas un grupo relevante de apoyar ya que es evidente que a medida que envejecen sus condiciones materiales empeoran aún más. Del segundo cluster se rescata la necesidad de prestar apoyo preferencial a la población femenina, pues ella presenta condiciones de seguridad social muy desmejoradas en relación a la población masculina. Desde el punto de vista ético, y en un contexto de protección social, la pregunta a explorar más profundamente se refiere a cómo identificar específicamente a aquella población, digamos mayor de 50 años, cuya trayectoria más probable en ingresos y salud anuncia un mal desenlace, y que mediante una política de apoyo anticipado, digamos a 10 años de la jubilación, vaya incorporando capacidades en las personas que reduzcan su vulnerabilidad, y que en definitiva se hagan cargo de sus tres preocupaciones fundamentales: ingresos, salud y soledad.
- b. En relación al tipo de empresas, como se indicó en el análisis de la experiencia de grandes empresas chilenas, tanto la desvinculación como la re-vinculación de personas mayores tiene estricta relación con el negocio que éstas llevan adelante. No parece tener sentido pensar en que una herramienta como el outplacement pueda producir un resultado en términos de reinserción distinto del que logre la propia persona y, además, ajeno a la lógica del modelo de negocios de la empresa. Lo que podría explorarse, y es algo que excede a los objetivos de este estudio, es qué tipo de iniciativas públicas actualmente en ejecución podrían reformularse o expandirse para transmitir un "Modelo de transición laboral" en el grueso de las empresas que proveen la mayoría del empleo en Chile, las PyME, más que poner esfuerzos en las grandes empresas. La dificultad es evidente, tanto por el número de empresas potenciales a tender como en los costos involucrados en un modelo de este tipo.

- c. La experiencia internacional en la implementación de políticas de empleo para el adulto mayor muestra que ésta se organiza en torno a cuatro pilares para la acción: Bienestar del adulto mayor, Desincentivos para el trabajo y barreras al empleo, Actitudes de los empleadores y prácticas de empleo y Mejora de la empleabilidad. En este sentido, se debe explorar más profundamente los efectos e impactos esperados de medidas aplicadas en Chile tales como: Transición del trabajo a la jubilación, Patronos alternativos de retiro, Barreras para los empleadores y para los trabajadores adultos mayores, Factores objetivos que reducen la demanda por trabajadores adultos mayores, Promover cambios en las prácticas de empleo y contratación (adaptación de esquemas salariales para incentivar a los empleadores a mantener y contratar personas mayores), Disponer de servicios de empleo especializados en trabajadores adultos mayores que apoyen y promuevan su empleabilidad (actualización de habilidades, mejor acceso a servicios de empleo).

## Bibliografía

- "Ageing and employment policies in Canada, Finland, Ireland, Holland, Norway, Spain, USA", OECD 2005.
- "Live Longer, Work Longer", Ageing and Employment Policies, OECD, 2006.
- "Reforms for an Ageing Society", OECD, 2000.
- "Determinants of training", Bureau of Labor Statistics, USA 1998.
- "Escenarios de empleo futuro en Chile: año 2010", Patricio Meller, Universidad de Chile 1999.
- "The Competitive Market for Employment Services in The Netherlands", Ludo Struyven and Geert Steurs, OECD 2002.
- "The Labour Market Impact of Rapid Ageing of Government Employees: Some Illustrative Scenarios", Economics Department Working Papers N° 441, Jens Høj and Sylvie Toly, OECD 2005.
- "Management Practices and Unemployment", David Marsden, OECD 1995.
- "Microeconomic Analysis of the Retirement Decision: The Netherlands", Maarten Lindeboom, OECD 1998.
- "Labor redundancy, retraining, and outplacement during privatization: The experience of Brazil's Federal Railway", Antonio Estuche, Jose Antonio Schmitt de Azevedo, Evelyn Sydenstricker, World Bank 2000.
- "Public Support for Governmental Benefits for the Elderly Across Countries and Time", Tom W. Smith, National Opinion Research Center / University of Chicago 2000.
- "Health Policy Brief: Ageing and Technology", OECD, 1998.
- "Assessing Knowledge of Retirement Behavior", Eric A. Hanushek and Nancy L. Maritato, Editors, NATIONAL ACADEMY PRESS, Washington, D.C. 1996.
- "Outcomes From Career Information And Guidance Services", Malcolm Maguire and John Killeen, National Institute for Careers Education and Counselling (NICEC), OECD, January 2003.
- "Integrating Career Information And Guidance Services At A Local Level", Lynne Bezanson & Ralph Kellett, For the Canadian Career Development Foundation (CCDF), OECD, November 2001.
- "Demography of Aging", Linda G. Martin and Samuel H. Preston, Editors; Committee on Population, National Research Council, 1994.
- "Enhancing The Effectiveness Of Active Labour Market Policies: Evidence From Programme Evaluations in OECD Countries", Robert G. Fay, Labour Market and Social Policy Occasional Papers No. 18, OECD, Paris 1996.
- "La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo", Luis López-Mena, Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. VI, 1997.
- "The Labour Market Impact of Rapid Ageing of Government Employees: Some Illustrative Scenarios", Economics Department Working Papers N° 441, Jens Høj and Sylvie Toly, WKP(2005)28, OECD, 2005.



- "Are you over 50? A practical guide to advice, support and services across government", The Pension Service, Department of Work and Pensions, United Kingdom, April 2006.
- "Worker Adjustment Handbook", Labour Adjustment Services, Winnipeg, Manitoba, Canada.



## **ANEXOS**

**Entrevistas a personas que han asistido a Outplacement**  
**Entrevista a OTEC ejecutora de reconversión laboral y OPC**  
**Entrevistas trabajadores en empresas (cluster 2 y 3)**

## Entrevistas a personas que han asistido a Outplacement

### Experiencia Persona 1:

- Mujer, 51 años de edad, jefa de hogar, Psicóloga, desvinculada de RRHH de Banco local
- Proceso outplacement realizado en septiembre 2006, en People and Partners (P&P). Permanece durante tres meses en proceso.
- Actualmente: Consultora independiente en RRHH

#### 1.- Modelo aplicado:

- Intervención en crisis: día siguiente de que su jefa le notifica su desvinculación, es citada a la psicóloga. Se niega en la primera llamada y luego accede a ir y decide quedarse.
- Se estructura con el ejecutivo P&P el diseño de su atención: citas a psicometría, lugar donde “trabajará”, horarios, diseño de su red de apoyo para la búsqueda de trabajo.
- Conversación inicial con su Coach: programación de las sesiones de coaching con su Coach asignado. Estas son las únicas sesiones individuales, lo demás es trabajo grupal.
- Diseño de su CV, el cual es revisado por los demás sujetos que participan en OPC y se dan feedback mutuo.
- La consultora ofrece a las personas en proceso Talleres de diversos tópicos: Ella participa en casi todos.
  - a. Presentación personal y estilo.
  - b. Entrevistas de trabajo
  - c. Desarrollo de nuevos negocios y familiares
  - d. Emprendimiento individual
  - e. Preparación para la jubilación
  - f. Desarrollo personal
  - g. Manejo del estrés
  - h. Comunicación efectiva
  - i. Desarrollo de proyectos y gestión de equipos.
  - j. Presentaciones públicas
  - k. Manejo de clientes
  - l. Luego de medidas sus competencias, se inicia la etapa de entrevistas y de envío de sus CV.
- El proceso culmina con la reinserción de la persona al mundo del trabajo.

#### 2.- ¿Qué le sirvió del proceso?:

- El apoyo inicial (intervención en crisis), luego del shock de ser despedida sin aviso previo.
- Calmar la angustia de vivir la incertidumbre de lo que vendrá.

- La contención de su Coach (hombre) ante la impulsividad de “salir corriendo a buscar pega”.
  - El clima de trabajo en la “oficina”, una red de personas en lo mismo, que se apoyan afectivamente.
  - Darse cuenta de la cantidad de contactos que tenía retomar antiguos clientes.
  - Lo anterior la llevó “a redefinir su pega”: dejar la “Línea” y volver a la consultoría experta.
  - El haber estado mejor emocionalmente en ese proceso, apoyada por mi familia y mis amigos.
- 3.- ¿Qué no le sirvió del proceso?
- El rótulo o estigma de ser “outpleciada”. En ocasiones es difícil conversarlo con algunos colegas y contar que estoy en eso.
- 4.- ¿Aceptaría a pasar por un proceso similar?
- “Sí, ya que me permitió ordenarme, organizar mi cabeza y mi quehacer. Mirar en perspectiva lo que me ocurre y que quería hacer con mi vida laboral”.
- 5.- ¿Qué impacto tiene hoy, el haber pasado por el proceso de outplacement?
- “El retomar mis antiguos contactos y saber que no me falta la pega”.
  - “Darme cuenta que no quiero seguir en la línea y que este modelo de consultora independiente se acomoda más a lo que es mi vida hoy”.
  - “Diría que un impacto positivo es conocerme más, saber de mis capacidades y mis áreas de aprendizaje”.

## **Experiencia Persona 2:**

- Hombre, 49 años de edad, Ingeniero Comercial.
- Desvinculado de compañía eléctrica de cargo gerencial en octubre 2006
- OPC: dos meses en proceso (Consultora OPC solicitó no ser identificada).<sup>20</sup>
- Actualmente: en gerencia de Servicios de apoyo, Sistemas Integrados de Gestión ACHS.

### 1.- Modelo aplicado:

- En entrevista con su jefe es informado de la desvinculación masiva de personas de su gerencia, que lo incluye a él. No hubo conversación informal anterior. Su jefe había sido asesorado por la consultora OPC para tener la conversación. Todo el personal desvinculado es avisado a la misma hora acerca de su desvinculación. Su jefe le informa que un psicólogo hablará con él fuera de su oficina en una sala arreglada para dicho efecto.

---

<sup>20</sup> Es enviado por su jefe a esta entrevista, lo que al parecer le molestó, ya que cree que estos procesos son “confidenciales”. Su reacción habla del temor al rótulo de quienes han participado en estos procesos de desvinculación asistida.

- Sale de allí con mucha rabia y es contenido por un Coach que lo ayuda a expresar su rabia e impotencia. Cuenta que quien lo despidió, fue un amigo a quien llevó a trabajar a la compañía años antes.
  - Luego de dos horas de conversación-contención, se le cita a la consultora OPC, "donde tiene un lugar físico para llegar, sin que sus hijos sospechen que fue desvinculado".
  - Se le asigna un Coach y el trabajo es similar al modelo anterior, con la diferencia que acá hay mucho trabajo individual: muchas horas de Coaching ejecutivo.
  - Se le ofrecen diversas alternativas de talleres y él prefiere el trabajo más solitario, no le gustan los talleres experienciales. Se siente cohibido con los demás.
  - Permanece dos meses en el programa, realiza los pasos típicos y al mes y medio una persona del mismo programa le ofrece un trabajo.
  - Se hace amigos de algunos participantes del programa y allí genera una red que el permite hoy estar trabajando en un proyecto nuevo e interesante para su vida laboral.
- 2.- ¿De qué le sirvió el proceso de "Desvinculación Asistida"?
- "Soportar la rabia y el dolor de haber entregado todo por un proyecto que no valía la pena".
  - Sentirse apoyado por profesionales serios y dedicados.
  - "Poder mirar mis competencias y darme cuenta cuál es mi oferta hoy para el mercado laboral".
  - "Sobrellevar como familia el despido, con mi mujer, y que mis hijos no se dieran cuenta del proceso que viví".
- 3.- ¿Qué no le sirvió del proceso?
- "El silencio con el que tuve que vivir el proceso, cuidar que nadie me viera, no contar a mi familia: hermanos, papás, amigos".
- 4.- ¿Aceptaría a pasar por un proceso similar?
- "Sí, me sirvió para elaborar mi rabia, aunque ahora me acuerdo y me vuelve".
  - "Me sirvió para saber qué tengo que aprender: por ejemplo a delegar, ya que salí bajo en los test en ese ámbito".
- 5.- ¿Qué impacto tiene hoy, el haber pasado por el proceso de outplacement?
- "Darme cuenta que tengo competencias para los cargos que postulo, saber de mis competencias".
  - "Desarrollar nuevas redes de amistad, mis tres amigos actuales son de los desvinculados".

### Experiencia Persona 3:

- Hombre, 54 años de edad. Desvinculado en septiembre 2006 de empresa hospitalaria de la industria del Cobre.
- En proceso durante dos meses y medio (Consultora OPC solicitó no ser identificada).
- Actualmente: Gerente Administración y Finanzas.

#### 1.- Modelo aplicado:

- Su desvinculación se genera a partir de darse cuenta de no compartir el modelo de gestión y los valores de la empresa. Genera una conversación con su jefe de entonces y logra ser desvinculado con muchas regalías: sueldo mientras encuentra nuevo empleo, garantías y apoyo con un proceso de desvinculación asistida.
- Asiste a la Consultora donde tiene oficina, con PC, teléfono y secretaria.
- Se le asigna un Coach, con quien desarrolla un Plan de Negocios personales para explorar ofertas.
- Diseña su red de contactos.
- Asiste a cursos y talleres que se dan para las personas en proceso OPC.
- Inicia las llamadas a contactos de la red identificada y producto de ello lo llaman de una empresa donde estuvo anteriormente.

#### 2.- ¿De qué le sirvió el proceso de “Desvinculación Asistida”?:

- “Poder mirar mis habilidades, las evaluaciones psicológicas, saber que tengo un estilo paternalista de liderazgo”.
- “Darme la libertad de elegir la pega que quería”.
- “Poder parar un rato, teniendo la posibilidad de cambiar a algo mejor”.
- “Madurar con otros mirándome, el coaching grupal”.

#### 3.- ¿Qué no le sirvió del proceso?

- “Todo me sirvió”.

#### 4.- ¿Aceptaría a pasar por un proceso similar?

- “Obvio, es un proceso serio, profesional y donde se aprenden muchas cosas”.

#### 5.- ¿Qué impacto tiene hoy, el haber pasado por el proceso de outplacement?

- “Tener la pega que tengo y tomarme con calma la vida”.
- “Ayudar a otros a generar empleabilidad. Antes no veía ese tema en mis equipos, hoy lo hago seriamente”.

## Entrevista a OTEC ejecutora de reconversión laboral y OPC Luis López-Mena, OTEC PERSIST

Experiencia de la empresa:

- Hoy se dedica a realizar programas de seguridad industrial en países de Europa del Este con un modelo conductual norteamericano.
- PERSIST trabajó en ENAP y ENAMI en cursos de “Preparación para la jubilación”.
- Trabajó en CODELCO Norte (Chuquicamata) hace muchos años en un programa de OPC, luego que muchos ejecutivos fueron desvinculados. El artículo que publicó está basado en esa experiencia.
- Han desarrollado cursos de “Búsqueda de Empleo” y “Generación de negocios personales”, dirigidos a personas de manera individual y confidencial, ejecutivos ex clientes de ellos que no quieren aparecer en los procesos masivos de outplacement.
- Hicieron un proceso para el Ministerio de Educación, donde se preparó a una treintena de profesores de Valdivia para la jubilación. Los temas tratados en dicha intervención fueron orientados a cambios de estilos de vida, auto cuidado, disfrute de la jubilación y generación de emprendimiento.

Aspectos de interés en relación al OPC:

- Reconoce que metodológicamente no hay nada nuevo desde el artículo que escribió. Los modelos de intervención son los mismos.
- En la psicología de la salud se ha explorado el tema de los programas de Jubilación.

Su impresión en relación a OPC y adultos mayores:

- Sobre ideas de empleos para gente mayor: empaquetadores, reponedores. En general trabajos rutinarios, de contacto con público, que no son deseados por personas más jóvenes, y que al ser ocupados por éstos presentan alta rotación.
- En su opinión el Estado debería obligar a las personas que laboran en el sector público a capacitarse en temas que les permita adaptarse a la etapa de jubilación y generar competencias en las personas que desvinculan para conseguir empleabilidad. Cree que la ley de inamovilidad juega en contra de la generación de oferta laboral.

## Entrevistas trabajadores en empresas (cluster 2 y 3)

### Entrevista Persona 1

- 70 años, casado, dos hijos casados y un hijo de tres años. Se desempeñó como Auxiliar Administrativo en una sola empresa, que quebró. Llegó a Jumbo por un aviso del diario y lleva 4 años trabajando allí. Es empaquetador de verduras con atención directa a público y hace turnos internos de empaque de verduras en bolsas.
- Se inició en Jumbo Bilbao y por cercanía a su domicilio pidió cambio a Jumbo Macul, lo que le significó una pérdida de la relación con sus antiguos clientes, pero ganó en tiempo de trayecto a su hogar.
- Se reinserta laboralmente impulsado por los escasos ingresos que percibe por su jubilación y sus nuevos gastos familiares.
- Plantea que el resultado de su reinserción ha sido una mejora en su salud, sus ingresos y en su red de nuevas amistades.
- Lo mejor que le aporta el trabajo es “estar actualizado”.
- Le fue muy difícil encontrar trabajo en otro lado, estuvo sin trabajo un año y medio y se deprimió.
- Ha sido capacitado para ejercer su función, lo que ha mejorado su atención a los clientes.
- Tiene inquietudes acerca del futuro, sobre su vivienda propia y su atención de salud, ya que plantea que tiene ingresos que no le permiten acceder a gratuidad y por otro lado le faltan para ser bien atendido en los servicios.
- No tiene ideas de emprendimientos personales, le gusta trabajar “apatronado”.

### Entrevista Persona 2

- 69 años, lleva 3 años en Jumbo en empaque de pan. Llegó luego de llevar su CV a la tienda de Bilbao.
- Antes fue dueña de casa.
- Se reinserta a raíz de enviudar. Sus 3 hijos están fuera del hogar, tiene jubilación y quiere mejorar sus ingresos y ampliar su mundo de relaciones.
- Su trabajo le aporta sentirse útil y tener un mundo propio, menos soledad y capacidad de viajar.
- Lo mejor de su trabajo es que está en atención directa a público, lo que disfruta mucho.
- No le teme al futuro ya que siente que tiene los ingresos necesarios para poder vivir.
- Ha sido capacitada por la empresa y le gusta asistir a cursos de perfeccionamiento.
- Quiere aprender algún oficio relacionado con un pequeño negocio: chocolates, repostería.

### Entrevista Persona 3

- 67 años, casado, cuatro hijos casados, todos fuera del hogar.
- Antes se desempeñaba en una imprenta. Llegó recomendado por un vecino. Lleva dos años en Jumbo, trabaja en empaque de verduras.
- El trabajo le aporta mejorar sus ingresos y “no sentirse jubilado”
- Le costó encontrar trabajo, dado que no tiene cuarto medio.
- Su trabajo le ha permitido capacitarse y conocer mucha gente.
- Sobre emprendimientos personales: su futuro lo ve tranquilo, quiere irse a vivir al campo, cuidando parcelas, situación que tiene relativamente resuelta.
- Sus ingresos hoy son lo suficientes para vivir dignamente.

### Entrevista Persona 4

- 55 años, mujer, secretaria DOM.
- Le teme a la vejez sola y enferma.
- No tiene pensado jubilar, sino trabajar hasta cuando pueda hacerlo.
- Tiene dos propiedades que le permiten mejorar sus ingresos y ver el futuro económico tranquila.
- Su trabajo la gratifica y está en permanente aprendizaje.
- Si no trabajara aquí sería corredora de propiedades.
- Hace tres años hizo el curso de corredora de propiedades y no le gustó independizarse, le gusta su equipo de trabajo.
- Le gusta atender público y conocer gente.
- Ha trabajado los últimos 15 años en la Municipalidad y piensa jubilarse allí.
- Su miedo al futuro es pensar si alguien de su familia se hará cargo de ella o la llevarán a un asilo de ancianos.

### Entrevista Persona 5

- 58 años de edad, hombre.
- Administrativo, lleva 12 años en DT, se cambió desde Municipalidad de La Cisterna.
- No tiene pensado jubilarse, le gusta lo que hace, el contacto con la gente. Piensa que jubilarse es morir.
- No piensa en ningún emprendimiento.
- Vive cerca para llegar más temprano.
- Su miedo al futuro es enfermarse de algo inhabilitante y no poder trabajar, quedar con secuelas y discapacitado.
- Considera que tiene ingresos para vivir dignamente.
- Hoy tiene menos gastos dado que sus hijos ya crecieron y está sólo con su mujer.
- Ella se jubiló este año, era profesora y con una hija instaló un invernadero donde vende semillas y plantas, siendo su especialidad los cactus.

### Entrevista Persona 6



- 56 años, hombre.
- Administrativo OMIL, 14 años en la Municipalidad de El Bosque. Señala que las personas que llegan son mayoritariamente hombres cesantes jóvenes que buscan empleo por primera vez y hombres mayores de 45 años que trabajan en el mercado informal o desempleados, fundamentalmente de trabajos del área de la construcción. La dotación del Municipio tiene personas de promedio de edad 40 años de edad.
- Su preocupación es el hoy, no el futuro. No tiene ahorros y no le teme a la vejez, salvo a enfermarse.
- Su mujer no ha trabajado nunca.
- Sus preocupaciones sobre el futuro son las enfermedades, más que los temas de jubilación.
- Su aspiración es poder jubilar e instalar un negocio de ventas de colaciones para oficinas y empresas. Se ha capacitado para esto.
- Tiene además de su trabajo un kiosco de verduras que trabaja su mujer e hijo. Esto aporta a los ingresos familiares.
- Vive con sus dos hijos, uno casado.
- Su trabajo le permite realizarse y tener un buen pasar.