

Empleo formal después de la edad legal de jubilación, ¿una realidad minoritaria?

Observatorio del
Envejecimiento

Para un Chile con futuro



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Compañía de Seguros

confuturo[®]
UN CHILE CON FUTURO

Introducción

Los cambios demográficos que enfrenta el país, caracterizados por un aumento sostenido en la proporción de personas mayores de 60 años en relación con la población general, tienen repercusiones directas en el ámbito laboral. Actualmente, un 12,3% de la población laboralmente activa está compuesta por personas mayores de 60 años, lo que representa un incremento de 4 puntos porcentuales en la última década. Esta tendencia sólo se intensificará en las próximas décadas.

La creciente proporción de personas mayores como parte significativa de la población general y, en consecuencia, de la fuerza laboral, presenta una oportunidad única para repensar los espacios de trabajo. Es imperativo integrar de manera efectiva distintas generaciones, conocimientos y experiencias, fomentando un entorno laboral inclusivo que valore la diversidad etaria.

No obstante, el escenario laboral para la población mayor dista de ser ideal. Se ha observado una mayor prevalencia de la informalidad en personas cercanas a los 60 años, situación que se agrava una vez alcanzada la edad legal de jubilación. Este panorama sugiere que las personas mayores, y en específico, quienes superan la edad legal de jubilación, enfrentan barreras significativas para acceder a empleos formales, limitando su seguridad y estabilidad económica. Adicionalmente, la mayoría de los empleos informales tiende a ser de cuenta propia, lo que plantea un escenario de mayor precariedad laboral, síntoma de falta de oportunidades en sectores ocupacionales que se adapten a las habilidades y conocimientos de población de mayor edad.

Dado este contexto, el presente reporte tiene como objetivo actualizar la realidad laboral de los chilenos, considerando edades previas y posteriores a las legales de jubilación y abordando diferentes dimensiones de este fenómeno. Nos proponemos responder a preguntas clave como: ¿Qué proporción de personas se encuentra activamente involucrada en el mercado laboral, años previos y posteriores a la jubilación? ¿En qué sectores y bajo qué condiciones trabajan, tanto en la formalidad como en la informalidad? ¿Cuáles son las razones para trabajar y las barreras para hacerlo? Adicionalmente, se levantan una serie de recomendaciones de experiencias internacionales sobre políticas públicas, cuyo objetivo es fomentar la inclusión y/o retención de personas mayores en el mundo del trabajo.

Para responder a estas interrogantes, hemos consultado a expertos como Ignacio Cabib, sociólogo y académico de la Pontificia Universidad Católica, y a Sylvia Yáñez, Gerente de Personas y Sostenibilidad de la Compañía de Seguros Confuturo. Además, contamos con la perspectiva de Cristián Silva, Subgerente de Capacitación y Desarrollo Organizacional de dicha aseguradora, quien aportará su visión sobre las iniciativas emergentes desde el sector privado. Asimismo, incorporamos las experiencias de ocho personas mayores, entre ellas, activas laboralmente y en búsqueda de empleo.

1. Una mirada actualizada sobre la participación laboral de la población mayor

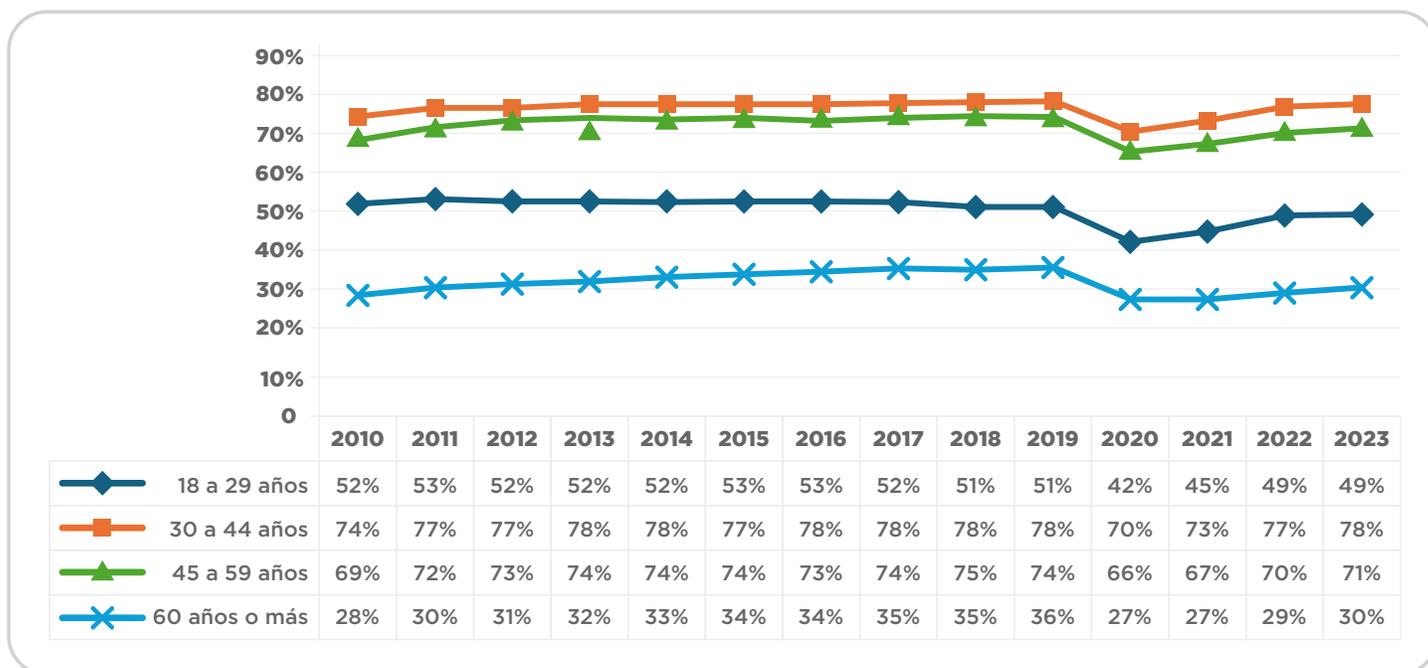
La pandemia por COVID-19 desencadenó una de las crisis laborales más graves de los últimos años (OECD, 2021), causando una fuerte contracción en las tasas de ocupación de manera generalizada (Gráfico 1). No obstante, la pérdida de empleos afectó desproporcionadamente a las personas mayores de 60 años y a los jóvenes de entre 18 y 29 años, es decir, a los grupos etarios en los extremos de la pirámide poblacional.

Según datos anualizados de la Encuesta Nacional de Empleo 2010-2023, la tasa de ocupación de la población mayor había crecido del 28% al 36% entre 2010 y 2019, pero se redujo drásticamente a un mínimo histórico del 27% durante la pandemia, 9 puntos porcentuales por debajo del año anterior. Aunque la recuperación ha sido gradual, para 2024 no se ha logrado volver a las cifras pre-pandemia.



A agosto de 2024, la tasa de ocupación de las personas mayores de 60 años se sitúa en el 30,1%. Para quienes se encuentran en edad de jubilación, esta cifra es del 23,1%, lo que equivale a 773.057 personas.

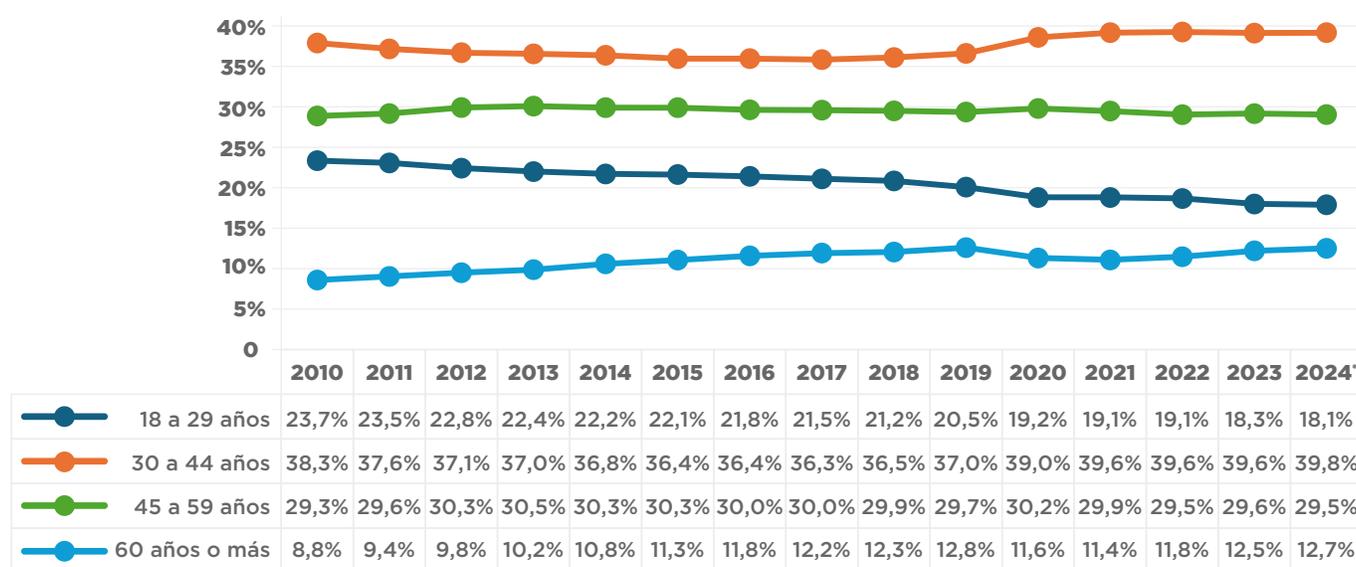
Gráfico 1.
Tasa de ocupación laboral según tramo etario de la PET
(Población en Edad de Trabajar), 2010-2023



Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de Empleo 2010-2023, indicadores anuales de ocupación y desocupación laboral.

La recuperación del empleo en la población mayor es especialmente relevante, dado que la composición etaria de la población activa laboralmente está cambiando (Gráfico 2). Por ejemplo, del total de ocupados, ha aumentado la proporción de personas entre 45 y 59 años, lo que refleja el envejecimiento progresivo de la población. Asimismo, la participación de las personas mayores de 60 años en la población ocupada, que hoy constituye el 12,7%, ha crecido desde un 8,8% en 2010. En contraste, la proporción de jóvenes de entre 18 y 29 años ha disminuido significativamente en la última década, pasando del 24% en 2010 al 18,1% en 2023.

Gráfico 2.
Composición etario de la población ocupada, 2010-2024



Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de Empleo 2010-2024, indicadores anuales de ocupación y desocupación laboral. Nota: para el año 2024 se muestra el promedio de los trimestres móviles disponibles a la fecha de emisión del presente reporte (JJA 2024).

Es importante destacar que estos indicadores se miden en función de la proporción total de personas ocupadas, lo que refleja tanto los cambios en la estructura etaria de la población como los movimientos internos de entrada y salida de la fuerza laboral en cada grupo etario. Por ejemplo, un informe reciente del centro CLAPES UC señaló un aumento significativo en la inactividad laboral de los hombres de entre 50 y 59 años, impulsado por factores económicos y productivos, así como por cuestiones individuales, como el incremento de responsabilidades familiares y problemas de salud (Cifuentes, 2024). Asimismo, la recuperación del empleo post pandemia en población joven no ha sido exitosa (Rau, 2023).

2. Tendencias diferenciadas dentro del segmento mayor de 60 años

Para profundizar en los fenómenos intra-etarios de la población mayor, se observa que, en los últimos seis trimestres móviles registrados por la Encuesta Nacional de Empleo (Tabla 1), la mayor cantidad de personas mayores ocupadas se concentra en el grupo etario de 60 a 64 años, influido principalmente por la edad legal de jubilación de la población masculina. En el trimestre junio-agosto de 2024, 620.528 personas en este rango de edad permanecieron en el mercado laboral, de las cuales 391.060 eran hombres. En el grupo etario de 65 a 69 años, la población ocupada disminuye a 321.136 personas, mientras que sólo 222.453 personas mayores de 70 años continúan activas laboralmente en el país.

Tabla 1: Número de ocupados, según tramo etario y género, últimos seis trimestres móviles 2024

	EFM			FMA			MAM			AMJ			MJJ			JJA		
	Hombres	Mujeres	Total															
60 a 64 años	395447	227768	623215	397410	231535	628945	394678	231796	626474	388357	229078	617435	390247	232189	622436	391060	229468	620528
65 a 69 años	224742	111638	336380	224799	110373	335172	219981	106327	326308	213944	106543	320487	210412	104211	314623	210621	110515	321136
70 años o más	157653	74004	231657	156776	73978	230754	153363	73801	227164	150378	73752	224130	147572	74506	222078	149064	73389	222453

Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de Empleo 2024, indicadores trimestrales de ocupación y desocupación laboral.

Tabla 2: Número de ocupados, según tramo etario y género, trimestre JJA 2019 y 2024

	JJA 2019			JJA2024		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
60 a 64 años	365252	219591	584843	391060	229468	620528
65 a 69 años	208739	109275	318014	210621	110515	321136
70 años o más	153334	87270	240604	149064	73389	222453

Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de Empleo 2019-2024, indicadores trimestrales de ocupación y desocupación laboral.

Tabla 3: Número de desocupados, según tramo etario y género, trimestre JJA 2019 y 2024

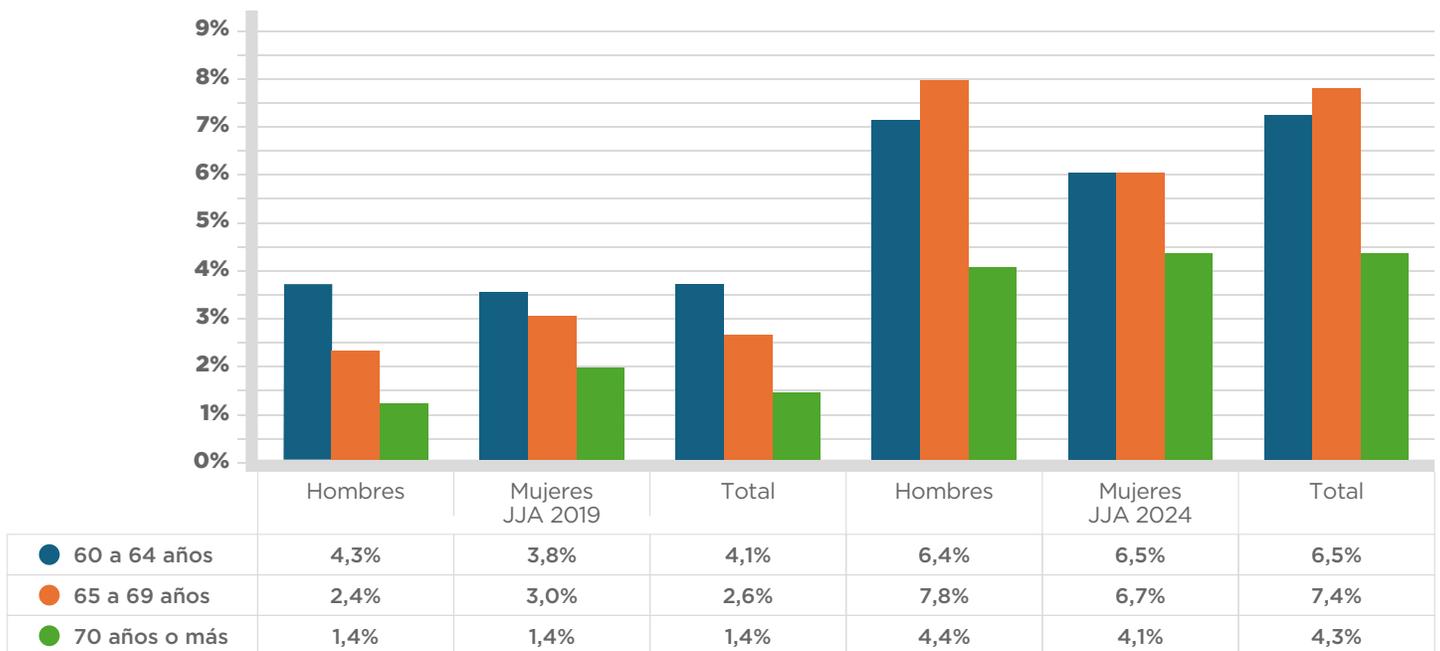
	JJA 2019			JJA2024		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
60 a 64 años	16479	8760	25239	26922	15963	42885
65 a 69 años	5155	3383	8538	17860	7927	25787
70 años o más	2241	1215	3456	6814	3164	9978

Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de Empleo 2019-2024, indicadores trimestrales de ocupación y desocupación laboral.

Al analizar estas cifras desde una perspectiva temporal comparativa, se observa que, en el trimestre móvil junio-julio-agosto de 2024 (Tabla 2), hay 1.164.117 personas mayores de 60 años laboralmente activas, lo que representa un aumento de más de 20 mil personas mayores en el mercado laboral si se compara con el mismo trimestre del año 2019. Esto es especialmente visible en el tramo etario de 60 a 64 años. Por otro lado, la cantidad de personas que declaran estar desocupadas se ha duplicado en los últimos seis años, comparando períodos previos y posteriores a la pandemia. La mayor parte de los desempleados se concentra en el grupo etario de 60 a 64 años, y en hombres, lo que plantea desafíos en términos de inclusión y retención laboral para aquellos que aún no han alcanzado la edad legal de jubilación y se encuentran excluidos de oportunidades laborales.

En línea con lo anterior, la tasa de desempleo (Gráfico 3), definida como la proporción de personas dentro de la fuerza laboral que declaran estar buscando empleo, muestra un aumento significativo al comparar los periodos pre y post pandemia, con un incremento de 2,1 puntos porcentuales en la población masculina de 60 a 64 años, y de 3,7 puntos en la población femenina de 65 a 69 años. Con esto, y si bien se observa un aumento en la cantidad de ocupados, también se da un aumento en personas mayores de 60 años que buscan empleo. Cabe destacar que la población mayor de 60 años aumentó, según proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas, de 3,2 millones a 3,3 millones, entre los años 2019 y 2024.

Gráfico 3:
Tasa de desempleo, según tramo etario y género, trimestre JJA 2019 y 2024



Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de Empleo 2019-2024, indicadores trimestrales de ocupación y desocupación laboral.

3. Personas mayores ocupadas ¿en qué condiciones?

a. La informalidad, una realidad persistente

Junto con un aumento en la proporción de personas mayores de 60 años insertas en el mercado laboral, muchas veces la ocupación laboral va de la mano de la informalidad.

Con esto, y de acuerdo con estudios internacionales, pareciera existir una relación inversa entre edad y formalidad laboral (Montt, G. y Contrucci, I, 2022). En base a datos de la ENE entre los años 2019 y 2024, en base a sus trimestres móviles y considerando etapas previas y posteriores a la edad legal de jubilación, se observa que, en general, las tasas de ocupación informal tienden a ser menores al 30% para el caso de población entre 50 y 59 años. Para el caso de la población entre 60 y 64 años esta cifra llega al 34% al trimestre JJA 2024. Para la población de 65 a 69 años, la informalidad alcanza sus valores más altos: al último trimestre móvil registrado (JJA), el 53% de las personas entre 65 y 69 años se encontraba ocupada en puestos informales. Dicha cifra alcanza un 63% para el caso de los mayores de 70 años (ver gráfico 4).

Gráfico 4:
Tasa de ocupación informal según tramo etario, 2019-2024



Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de Empleo 2019-2024, indicadores trimestrales de ocupación y desocupación laboral.

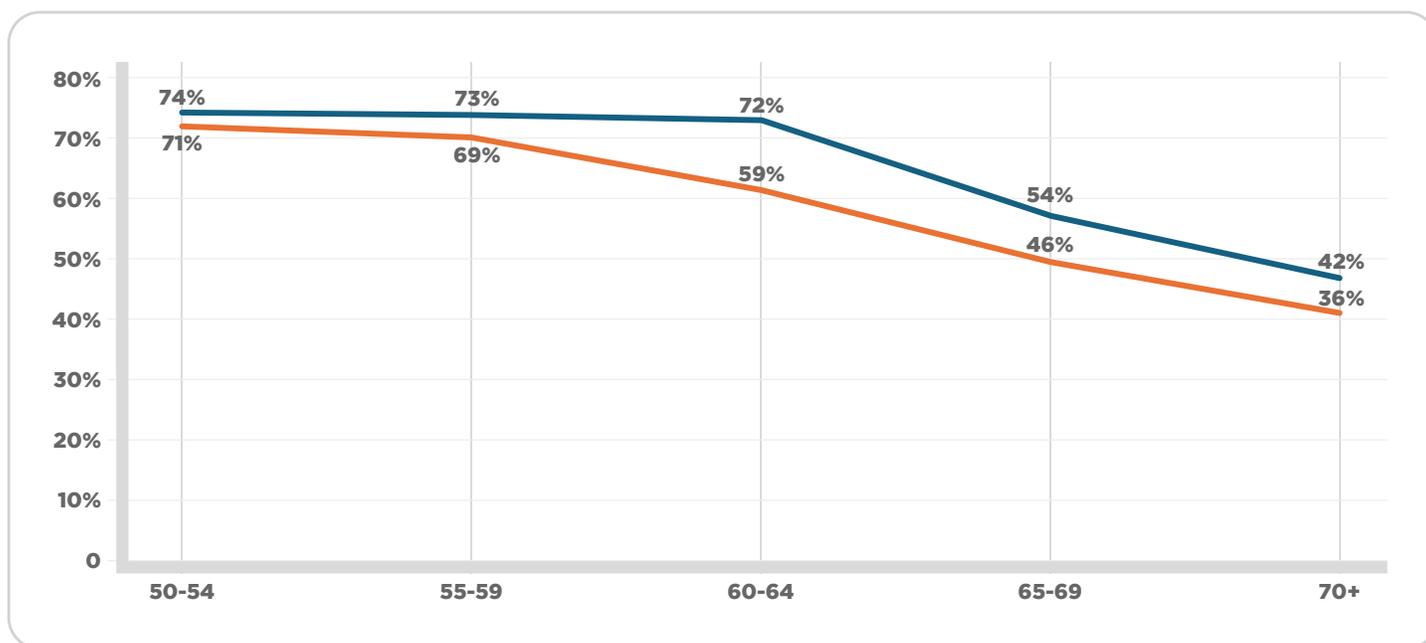
b. La edad de retiro como hito a la informalidad

La edad legal de jubilación marca una diferencia en el nivel de ocupación formal, especialmente según sexo. En Chile, y de acuerdo con el decreto N° 3.500, las personas afiliadas al sistema de capitalización individual obligatoria en una administradora de fondos de pensiones (AFP) pueden solicitar y obtener una pensión de vejez¹, una vez que hayan cumplido con la edad legal para ello: 60 años si es mujer y 65 años si es hombre.

Lo anterior tiene un correlato con las caídas en formalidad en población mayor: se observa que el 72% de los hombres entre 60 y 64 años se encuentra ocupado formalmente, es decir, en edades cercanas a la jubilación. Dicha cifra cae al 54% para el caso de hombres entre 65 y 69 años y 42% en caso de hombres mayores de 70 años.

En el caso de las mujeres, la baja significativa en ocupación formal se detecta en los grupos etarios posteriores a los 60 años: si el 69% de las mujeres de 55 a 59 años ocupadas son formales, solo el 54% de las ocupadas entre 60 y 64 años mantienen dicha formalidad laboral. Solo el 36% de las ocupadas de 70 años o más lo hacen en empleos formales.

Gráfico 5.
Tasa de ocupación formal según tramo etario y género, promedio 2023



Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de empleo 2023, indicadores anuales de ocupación y desocupación laboral.

Hombre

Mujer

¹ Existen otras modalidades de pensión que no dependen de la edad de jubilación, por ejemplo, la por invalidez o sobrevivencia.

Aunque se trata de información de corte transversal, es crucial abordar las particularidades de la pérdida de formalidad laboral en la población mayor que supera la edad legal de jubilación. La evidencia internacional, como en el caso de Indonesia, muestra que la mayoría de las personas mayores de 60 años trabaja en empleos informales. Según Rahayuwati et al. (2024), algunas variables aumentan la probabilidad de trabajar en estos empleos, como ser mujer, tener un nivel educativo bajo, no contar con ahorros monetarios, vivir en zonas rurales, tener una salud desfavorable o estar en situación de discapacidad.

En Chile, la mayor proporción de personas ocupadas informalmente después de la edad legal de jubilación corresponde a mujeres, con un nivel educativo medio-bajo, y que residen en zonas rurales. Además, los datos de la Encuesta Suplementaria de Ingresos 2023 muestran que los ingresos medianos de quienes trabajan en el sector informal ascienden a 208.450 pesos chilenos, en contraste con los ocupados formales, cuyos ingresos medianos alcanzan los 526.000 pesos chilenos.



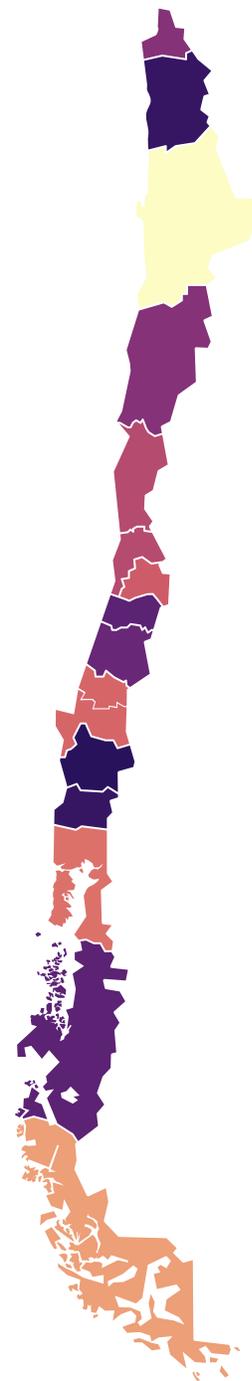
“El empleo informal incluye todo trabajo remunerado (p.ej. tanto autoempleo como empleo asalariado) que no está registrado, regulado o protegido por marcos legales o normativos, así como también trabajo no remunerado llevado a cabo en una empresa generadora de ingresos. Los trabajadores informales no cuentan con contratos de empleo seguros, prestaciones laborales, protección social o representación de los trabajadores” (OIT, s.f).

c. Mirada territorial de la informalidad

Desde una mirada regional, se puede observar que las mayores tasas de ocupación laboral luego de la edad legal de jubilación se registran en la Región de Aysén (41%), mientras que la menor tasa se encuentra en Los Lagos (17%). Para el caso de ocupados informales, la Región de La Araucanía (60%) mantiene la mayor tasa de ocupación informal luego de la edad legal de jubilación, mientras que Magallanes presenta un 33%. A su vez, las regiones de Los Ríos y Metropolitana muestran las tasas más altas de desempleo (7% y 6%, respectivamente).

Tabla 4: Tasa de Ocupación, Ocupación informal y Desempleo para población en edad de jubilación por región, 2023

Región	Tasa de ocupación	Tasa de ocupación informal	Tasa de desocupación
Región de Tarapacá	28%	59%	2%
Región de Antofagasta	26%	33%	5%
Región de Atacama	29%	53%	3%
Región de Coquimbo	24%	49%	5%
Región de Valparaíso	23%	49%	5%
Región de O'Higgins	23%	56%	4%
Región de Maule	23%	55%	5%
Región del BíoBío	19%	46%	3%
Región de la Araucanía	21%	60%	4%
Región de Los Lagos	17%	45%	2%
Región de Aysén	41%	56%	3%
Región de Magallanes	27%	41%	3%
Región de Metropolitana	26%	47%	6%
Región de Los Ríos	21%	59%	7%
Región de Arica y Parinacota	25%	53%	3%
Región de Ñuble	20%	55%	4%
Mayor tasa	Región de Aysén	Región de la Araucanía	Región de Los Ríos
Menor tasa	Región de Los Lagos	Región de Magallanes	Región de Tarapacá y Los Lagos

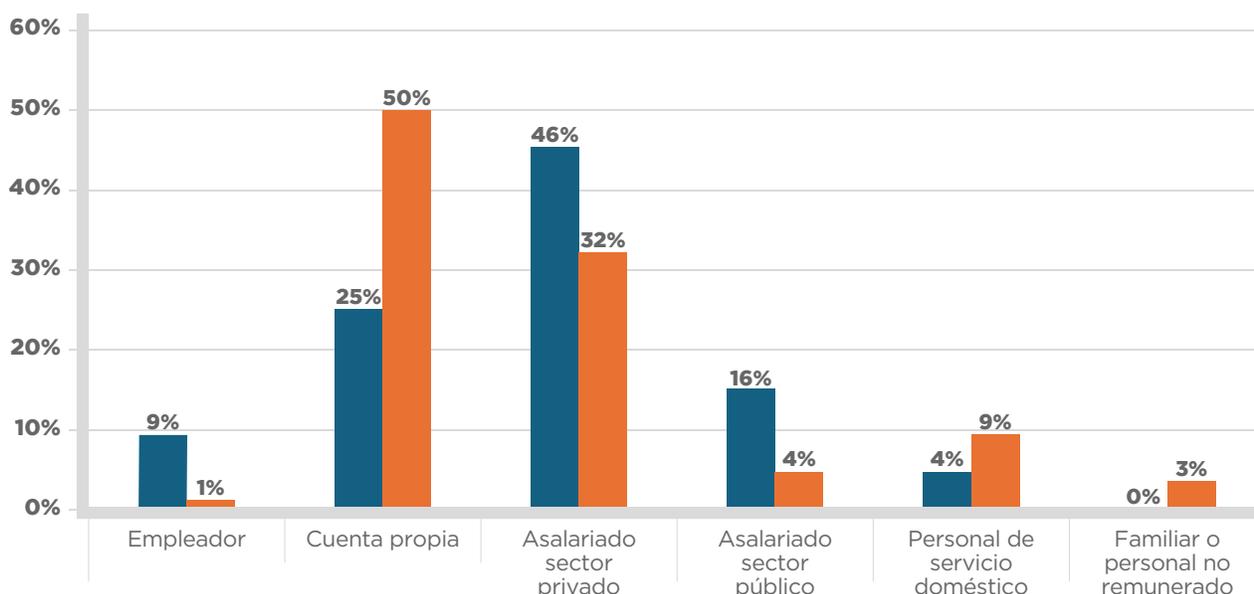


Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de Empleo base anualizada 2023, indicadores anuales de ocupación y desocupación laboral.

d. Características diferenciadas entre empleo formal e informal después de la edad legal de jubilación

La pérdida de espacios de empleo formal en la población que excede la edad legal de jubilación está relacionada con la calidad de los empleos disponibles. En términos de categorías ocupacionales, los trabajadores formales suelen desempeñarse en empleos asalariados del sector privado o público, y también como empleadores. Por otro lado, los trabajadores informales se concentran principalmente en actividades de trabajo por cuenta propia y en el servicio doméstico.

Gráfico 7:
Categoría ocupacional según formalidad del empleo, 2023



Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de Empleo 2019-2024. Nota: se utiliza el promedio del último año calendario completo (2023) para captar ciclos intra-anales.

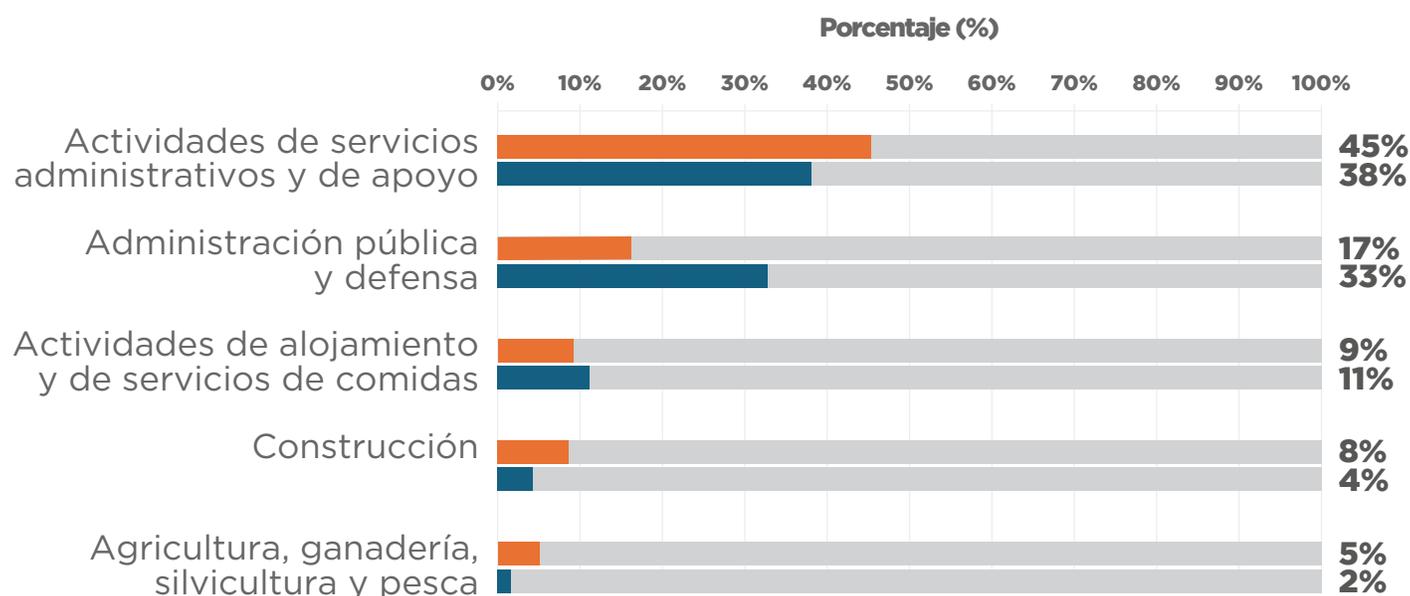
Ocupado formal

Ocupado informal

En cuanto a los sectores ocupacionales, los empleos formales están sobrerrepresentados en áreas como la administración pública, la defensa, y las actividades de alojamiento y servicios de comidas. En cambio, los trabajadores informales se encuentran mayoritariamente en sectores como servicios administrativos y de apoyo, construcción y ganadería. Estas diferencias no son triviales, ya que los empleos informales suelen exigir un mayor esfuerzo físico y menor calificación.

En Australia, McPhedran (2012) encontró que las ocupaciones que requieren un trabajo físico intenso son realizadas predominantemente por hombres mayores, quienes tienden a sufrir un peor estado de salud que aquellos en ocupaciones administrativas o profesionales. Esta diferencia en la salud es crucial, ya que limita las oportunidades de empleo formal para aquellos con historias laborales en ocupaciones físicamente demandantes, dejando a muchos fuera del mercado laboral o en situación de desempleo prolongado en edades más avanzadas, profundizando desigualdades en el mercado laboral.

Gráfico 8:
Sector ocupacional según formalidad del empleo, 2023

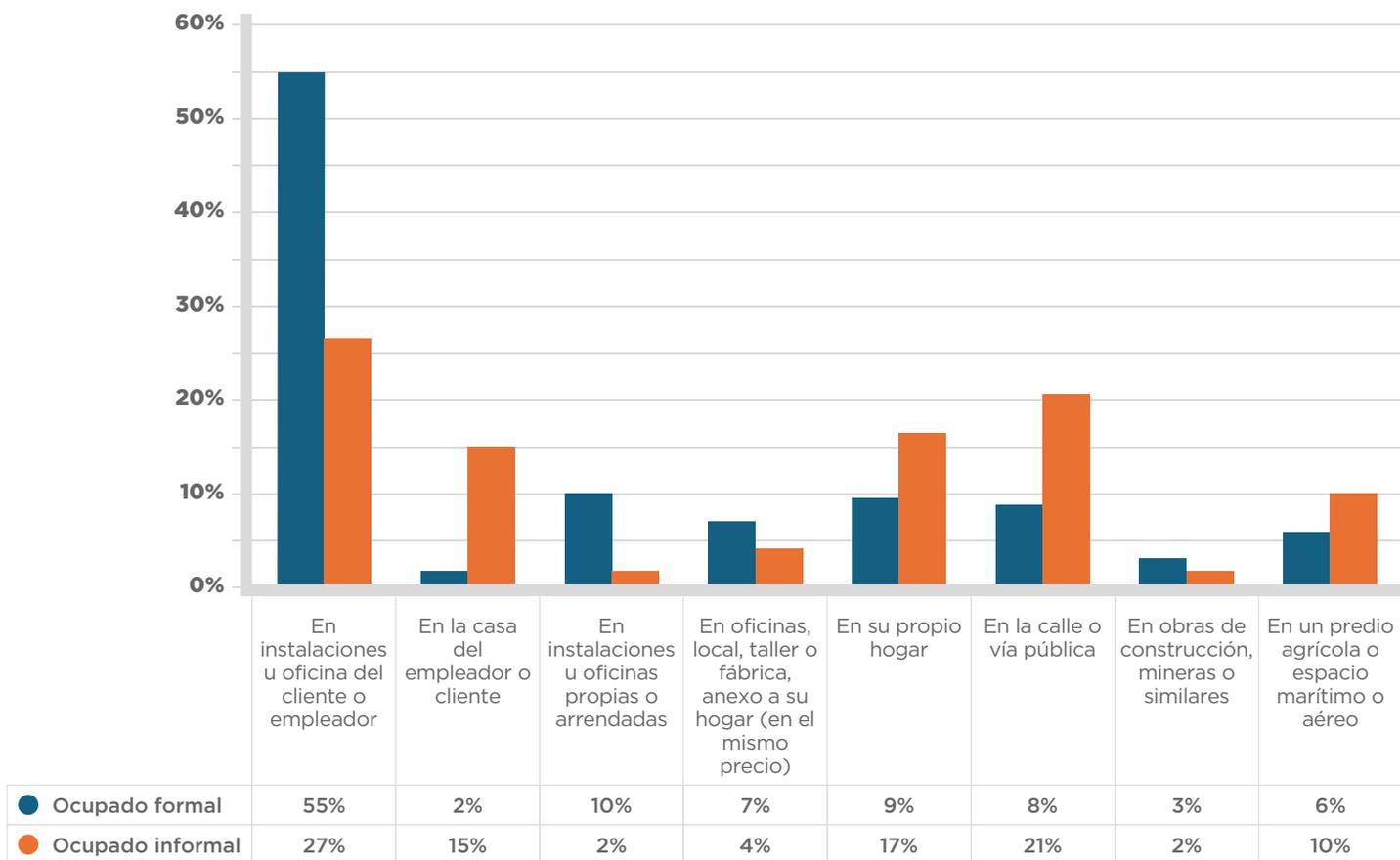


Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de Empleo 2023, indicadores anuales de ocupación y desocupación laboral. Nota: se utiliza el promedio del último año calendario completo (2023) para captar ciclos intra-anales.



Finalmente, la formalidad del empleo también muestra diferencias significativas en cuanto al lugar donde se realiza el trabajo. Los trabajadores informales tienden a desempeñarse en casas de empleadores o clientes, en su propio hogar, o en la calle y vía pública. En contraste, los trabajadores formales suelen ejecutar su empleo en instalaciones y oficinas de sus clientes o empleadores, así como en instalaciones propias o arrendadas.

Gráfico 9:
Lugar de trabajo según formalidad del empleo, 2023



Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de Empleo 2023, indicadores anuales de ocupación y desocupación laboral. Nota: se utiliza el promedio del último año calendario completo (2023) para captar ciclos intra-anales.

4. El desafío de mantenerse (formalmente) trabajando

En función de las cifras revisadas, son cada vez más las personas que se mantienen, o desean insertarse en el mercado laboral, lo que invita a la reflexión sobre las causas y condiciones en que dichas personas buscan mantenerse o seguir activas laboralmente.

La evidencia internacional muestra una serie de factores. Por ejemplo, en los Países Bajos, un estudio de Sewdas et al. (2017) revela que los motivos principales para trabajar más allá de la edad de jubilación son mantener rutinas diarias y obtener beneficios financieros, con la salud y la flexibilidad laboral como condiciones cruciales. El estudio destaca que las ocupaciones de menor complejidad, asociadas con menor nivel educativo y socioeconómico, tienden a estar más expuestas a la informalidad y a condiciones laborales precarias.

La evidencia en Finlandia, presentada por Anxo et al. (2019), refuerza la importancia de las condiciones laborales de calidad para la permanencia en el empleo más allá de la jubilación. Aquellos con buena salud, un alto nivel educativo y empleos de alta calificación, especialmente en ambientes psicosocialmente positivos, tienen mayores probabilidades de continuar trabajando. Esto subraya la necesidad de desarrollar políticas laborales que promuevan empleos de calidad a lo largo de la vida laboral para garantizar una prolongación del empleo sostenible y beneficioso en la vejez.

En Israel, Tur-Sinai et al. (2022), destacan las disparidades socioeconómicas entre quienes continúan trabajando después de la jubilación y aquellos que se ven obligados de retirarse. Los primeros, generalmente asociados a una mejor situación económica, enfrentan menos barreras para mantenerse activos, mientras que los segundos, con menores recursos, enfrentan un retiro prematuro y forzado, lo que tiene repercusiones negativas en su bienestar económico y mental.

El estudio de Dingemans y Möring (2019) en el marco del Survey of Health, Aging and Retirement in Europe (SHARE), destaca que quienes han tenido carreras laborales flexibles y con alta movilidad ocupacional tienen más probabilidades de continuar trabajando después de la jubilación. Este fenómeno es particularmente notable entre los hombres con alto estatus ocupacional, quienes, a pesar de la jubilación formal, encuentran mejores oportunidades laborales, manteniendo una fuerte conexión con el mercado del trabajo.

En el Reino Unido, Damman et al. (2015), señalan que las personas con mayor nivel educativo, mejor salud y una situación económica más estable son las que más probablemente reingresen al mercado laboral después de la jubilación. Estos trabajadores, que ya cuentan con ventajas acumuladas a lo largo de su vida laboral, son menos propensos a experimentar los efectos negativos de la jubilación, como la pérdida de redes sociales laborales, que afectan más a aquellos con carreras menos exitosas.

En Chile, los autores Cabib y Biehl (2021) analizaron el rol de las trayectorias laborales y las dinámicas de convivencia familiar en la extensión de la vida laboral en Chile. Las personas mayores en el país mantienen trayectorias de empleo diversas, incluyendo trabajos formales e informales tanto en periodos previos como posteriores a la jubilación, lo que afecta su acceso a pensiones adecuadas, uno de los factores centrales para explicar empleos luego de la edad legal de jubilación. La co-residencia multigeneracional también resulta ser un factor relevante, especialmente cuando los hijos adultos no contribuyen económicamente, lo que ejerce presión sobre las personas mayores para que sigan trabajando. Las mujeres, en particular, enfrentan mayores dificultades debido a interrupciones laborales relacionadas con responsabilidades familiares, lo que las lleva a extender su vida laboral para compensar pensiones insuficientes.

Asimismo, el empleo informal a lo largo de la vida tiene un impacto significativo en las decisiones laborales en la vejez. Muchas personas mayores han pasado parte de su vida laboral en la informalidad, lo que limita sus cotizaciones previsionales y las deja en una situación económica precaria. Esto las obliga a seguir trabajando, a menudo en el sector informal, que sigue siendo una opción en edades avanzadas, aunque sin seguridad social ni estabilidad. Para más detalles de los resultados de este estudio, ver el recuadro 1.

Recuadro 1: La probabilidad de permanecer en el mercado laboral luego de la edad legal de jubilación desde la mirada del curso de vida.

El análisis de las trayectorias laborales y de convivencia en Chile realizado por Cabib y Biehl (2021) revela importantes diferencias en la probabilidad de que las personas mayores sigan trabajando después de la edad legal de jubilación. Las personas que han tenido trayectorias laborales formales, trabajando a tiempo completo y conviviendo con hijos adultos, tienen más probabilidades de continuar en el mercado laboral. En cambio, quienes han tenido empleos más irregulares o con largos períodos de inactividad, sobre todo si conviven con hijos adultos, tienen muchas menos posibilidades de seguir trabajando, tanto en empleos formales como en trabajos por cuenta propia. En especial, aquellos que han pasado mucho tiempo fuera del mercado laboral son los que menos tienden a continuar activos.

Por otro lado, quienes han tenido una trayectoria de empleo informal prolongada y han convivido con hijos hasta una edad avanzada muestran más probabilidades de seguir trabajando, ya sea en empleos formales o por cuenta propia. Por su parte, las personas sin pareja y con este tipo de trayectoria suelen concentrarse en el cuentapropismo para mantenerse activas en el mercado laboral. Además, quienes trabajaron principalmente en empleos informales a tiempo parcial tienden a combinar su pensión con trabajos a media jornada, lo que evidencia que el empleo informal es una estrategia clave para complementar los ingresos en la vejez.

Fuente: Cabib y Biehl (2021).

Para complementar esta mirada, un estudio cualitativo realizado a partir de las historias de vida de más de 90 personas mayores en Chile por Cabib et al (2024) destaca el concepto de incertidumbre en relación con la decisión de seguir en el mercado laboral luego de la edad legal de jubilación. Para los autores, el escenario de precariedad laboral que enfrentan las personas mayores en Chile, caracterizado por la imprevisibilidad de las oportunidades laborales, la inestabilidad en el empleo y las condiciones de calidad en el trabajo, entre otras, son internalizadas en la experiencia laboral de las personas mayores, quienes adoptan estrategias adaptativas, es decir, mecanismos que permitan hacer frente al contexto.

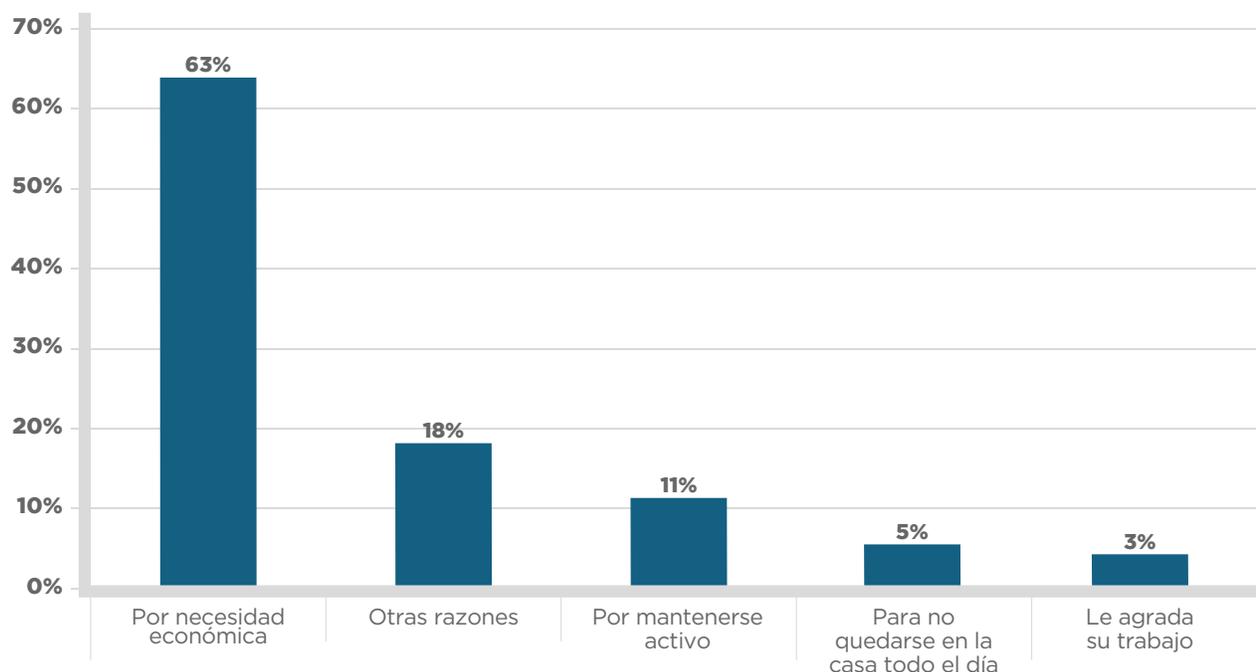
Dichas estrategias de adaptación pueden ser de apertura a la incertidumbre, para quienes son más proclives a participar en desafíos profesionales, por ejemplo, a cambiar de trabajo y de sectores laborales, adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades profesionales para consolidar la seguridad en el empleo, pasando de empleos dependientes a trabajos por cuenta propia a pesar de la inestabilidad asociada, y regresando al mercado laboral después de largos periodos fuera de él.

Otras estrategias adaptativas apuntan, por el contrario, a reducir la incertidumbre, adoptando estrategias como mantenerse en el mismo trabajo durante largos periodos, mostrarse reacios a asumir nuevos desafíos ocupacionales y oportunidades laborales, combinar el empleo con el trabajo de cuidado/doméstico, principalmente entre las mujeres, y evitar aprender nuevas habilidades laborales que generen mayores exigencias y presiones en el lugar de trabajo.

En estas estrategias de apertura y cierre, los autores destacan que la incertidumbre y precariedad laboral que enfrentan las personas mayores luego de la edad legal de jubilación incentiva a los individuos a comportarse de una manera que les ayude a participar en el mercado laboral de acuerdo con su nivel preferido de incertidumbre. Lo anterior demuestra que la creciente participación de las personas mayores en el mercado laboral no solo responde a razones económicas, sino actitudes y significados que las personas le dan a su contexto individual y a las realidad que enfrentan en el mercado laboral.

En relación a los resultados del país, las cifras de la Encuesta de Calidad de Vida 2022 muestran que el 63% de las personas sobre la edad legal de jubilación se mantiene activa laboralmente por necesidad económica, mientras que el 11% lo hace para mantenerse activo.

Gráfico 10:
Razones para mantenerse activo laboralmente, 2022



Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Calidad de Vida en la Vejez 2022.

Consultamos a personas mayores activas laboralmente, o quienes se encontraban en búsqueda activa de empleo al momento de la entrevista, sobre las motivaciones para trabajar. Si bien la necesidad económica resulta ser un motivo transversal, también se dan múltiples factores, entre ellos, mantenerse activos y la percepción de tener la capacidad necesaria para seguir aportando al desarrollo laboral:

“En mi caso me parece ideal, porque mi trabajo como traductora me permite un ingreso, y hacer algo gratificante para mí cuando tengo tiempo. Durante la pandemia me quedé sin nada, todo eso de turismo se acabó y yo estaba encerrada en casa. Ahora este año se ha reactivado, y eso me permite una entrada mensual. Mi trabajo voluntario si no dejo, y eso que puede generarme más cansancio” (María Eugenia, 69 años, trabaja remuneradamente).

“Mi trabajo de voluntaria lo hago porque me encanta, mi trabajo de traductora también me gusta y yo siento que mantiene mi cabeza activa y muy bien. Entonces, me permite estar conectada en las redes, mantiene mi cabeza muy activa. Mi remuneración por traducción es por cada palabra, y ese es un dinero que ahorro para viajar, entonces yo vivo con mi jubilación, que es muy básica porque yo recibo la PGU” (María Eugenia, 69 años, trabaja remuneradamente).

“Necesito trabajar por mí y por el tema económico, porque yo soy pensionada y te imaginarás lo que significa esta cantidad de dinero que recibo mensualmente. Hago un par de cosas y chao” (María Elena, 64 años, busca empleo).

“La ganancia sería la parte económica, tener un mejor bienestar económico” (Leonor, 66 años, busca empleo).

“Quiero hacer cosas porque me siento capacitada y creo que la capacidad, mientras más me exija, más puedo dar. No me siento una vieja decrepita que no pueda hacer cosas. Yo no quiero estar en una cama, dedicarme a ver pura tele, no me gusta eso, y, además, tengo mucha actividad, independiente de que no trabaje, con mi mamá postrada, soy su cuidadora, su tutora y eso implica un desgaste que ni te lo imaginas. Es a diario. Yo me mantengo intelectualmente muy ocupada. Considero que soy apta, estoy capacitada para poder hacerlo, y me he sentido estos dos años muy frenada” (María Elena, 64 años, busca empleo).

“Creo que le ayudaría a mi autoestima y mi dignidad, a mi cabeza el mantenerme activa tanto mental como físicamente, poder aportar mi experiencia. Seguir aprendiendo, básicamente, y obviamente sí, aunque sea una remuneración baja, aún así sería interesante. Creo que tiene que ver más con el área de autoestima y la dignidad como persona. Hasta donde me dé el cuerpo, mientras se pueda, mientras tu cabeza, tu energía y que no haya una enfermedad o algo así, seguir trabajando” (María Cristina, 65 años, busca empleo).

“Yo estoy pensionada pero igual trabajo porque yo vivo sola, entonces tengo que mantenerme [...] Yo trabajo porque siento que todavía puedo hacerlo y porque me siento bien, bien capacitada todavía, tengo mi memoria buena y siempre estoy ayudandome a estudiar más para poder trabajar bien y tengo harta actividad. Por eso me gusta trabajar porque me siento plena, aparte de lo económico” (Carmen, 74 años, trabaja remuneradamente).

“Sigo trabajando porque eso me mantiene activa, porque me exige intelectualmente, porque le da un sentido a mi vida. Siento que, a pesar de la edad que tengo, me sigo desarrollando, no he topado techo [...] mi trabajo me da posibilidad de crear, me hace sentir que soy útil para otros, que hago cosas que me permiten soñar, que me permiten aportar a una sociedad distinta. Bueno y la verdad es que, efectivamente estoy en edad de jubilar, pero no tengo ninguna sensación de haber llegado a esa etapa, o sea, si me preguntas si quiero jubilar la verdad es que no, afortunadamente en mi trabajo no es tema” (María Isabel, 60 años, trabaja remuneradamente).

“A mí me gustaría ser productiva, me gustan los pasatiempos pero prefiero hacer algo productivo porque me gusta tener mi dinero. Estaba acostumbrada a tener mi dinero y perdí eso, ahora soy dependiente. La necesidad económica, por supuesto, porque imagínate bajar de lo que ganas como un jefe a ganar la jubilación que es pésima, por

supuesto que hay una necesidad económica". (Leonor, 66 años, busca empleo).

"Está instaurado en Chile de que llegar a cierta edad significa que se vaya a descansar, primero. "Que no si ya trabajó mucho", pero les cuento, en este momento somos más o menos un 20% de personas mayores en Chile, de las cuales solamente hay como un 15% que tiene algún tipo de discapacidad y de las cuales más o menos un 8% tiene trastornos severos como alzheimer o demencias de otro tipo, el resto de las personas, todas las que me encuentro en redes sociales, ¡queremos seguir activas! Queremos seguir aportando" (María Cristina, 65 años, busca empleo).

Dicho esto, y tal como se observó en las crecientes cifras de desempleo en población mayor más allá de la edad legal de jubilación, las personas en búsqueda de empleo declaran una gran dificultad para acceder a oportunidades laboral, incluso considerando trayectorias laborales profesionales:

"De las pocas veces que me llamaron a entrevista, cuando veían que era una persona mayor cambiaba la impronta de la entrevista" (María Cristina, 65 años, busca empleo).

"Me cuesta encontrar trabajo porque siempre preguntan por la edad. A veces siento que no consideran mi experiencia y capacidades por el simple hecho de tener más de 60 años[...] ¿Sabes lo que pasa? Es que mi currículum está sobredimensionado. Tengo títulos, muchos talleres, y participación en congresos. Eso me juega en contra. Lamentablemente, nos discriminan por la edad y por tener un currículum sobredimensionado. Prefieren contratar a gente más joven y les pagan menos" (Rodolfo, 63 años, busca empleo).

"He postulado a varios trabajos, pero apenas saben mi edad, pierden interés. Parece que la experiencia no es tan valorada como debería ser. Me han dicho que buscan a alguien más joven, aunque no lo digan directamente" (María Isabel, 60 años, busca empleo).

"Hoy día me he dado cuenta que piden analista programador senior, no más de 50 años, entonces senior se refiere a una persona que ya tiene experiencia en el área y que no necesita tanto aprendizaje, pero hasta 50! [años]" (Laura, 66 años, busca empleo).

"Es frustrante, he tenido entrevistas donde me han dado a entender que mi edad es un problema. Quisiera que se valorara más mi experiencia en lugar de enfocarse tanto en los años que tengo" (María Elena, 64 años, busca empleo).

También, los entrevistados en búsqueda de empleo comentan que las oportunidades laborales que tiende a ofrecer el mercado laboral para personas mayores dista de los conocimientos y expectativas respecto a su reinserción laboral: **"Si a mi me ofrecen un trabajo, no sé, de monitora en un supermercado o de... ¡no me interesa! ¿me explico o no? Desde empacar cosas, atender gente en los retail, pero no es algo que yo diga**

'Guau, me muero por hacer esa cuestión' po', pero si hay, si hay, me he metido. Es más, cada feria laboral que hay me meto y sale eso' (María Cristina, 65 años, busca empleo).

"Incluso en otras partes yo veo que están contratando a gente mayor, pero como para supermercados, reponedores, atención al usuario, en ese aspecto" (Laura, 66 años, busca empleo).

"Yo realmente pienso que no ha cambiado [sobre el mercado laboral], o sea siempre ha estado, digamos, que yo pienso que tengo un súper buen currículum, pero el problema mayor que yo considero es mi edad, esa es mi única limitante, porque en tecnología en todo eso yo sé, entonces digamos, ese es el único problema que tengo, mi edad [...] "Ni si quiera me llaman a una entrevista, no te llaman para nada [por se una persona de edad], o sea ni si quiera para decirte "gracias, no requerimos de sus servicios", una retroalimentación que te de una explicación, no, no existe. Solamente es mi forma de ver la situación" (Leonor, 66 años, busca empleo).

"No para nada, o sea yo creo que es una ventaja, porque hoy día hay mucha gente, no sé si de mi edad, pero cercano a la jubilación a quienes les cuesta mucho encontrar trabajo, o incluso amigas mías por ejemplo que cuando han cumplido los 60 les empiezan a decir 'oye ya bueno y cuándo vas a jubilar', como que de alguna manera lo presionan para jubilar" (María Isabel, 60 años, activa laboralmente).



En efecto, y de acuerdo a los datos más recientes de la ENE Trimestre JJA 2024, las personas que exceden la edad legal de jubilación, mantienen un historial de desempleo de larga data, promediando 13,1 meses. Para la población a un máximo de 10 años de la edad legal de jubilación, esta cifra disminuye a 9,8 meses en promedio.

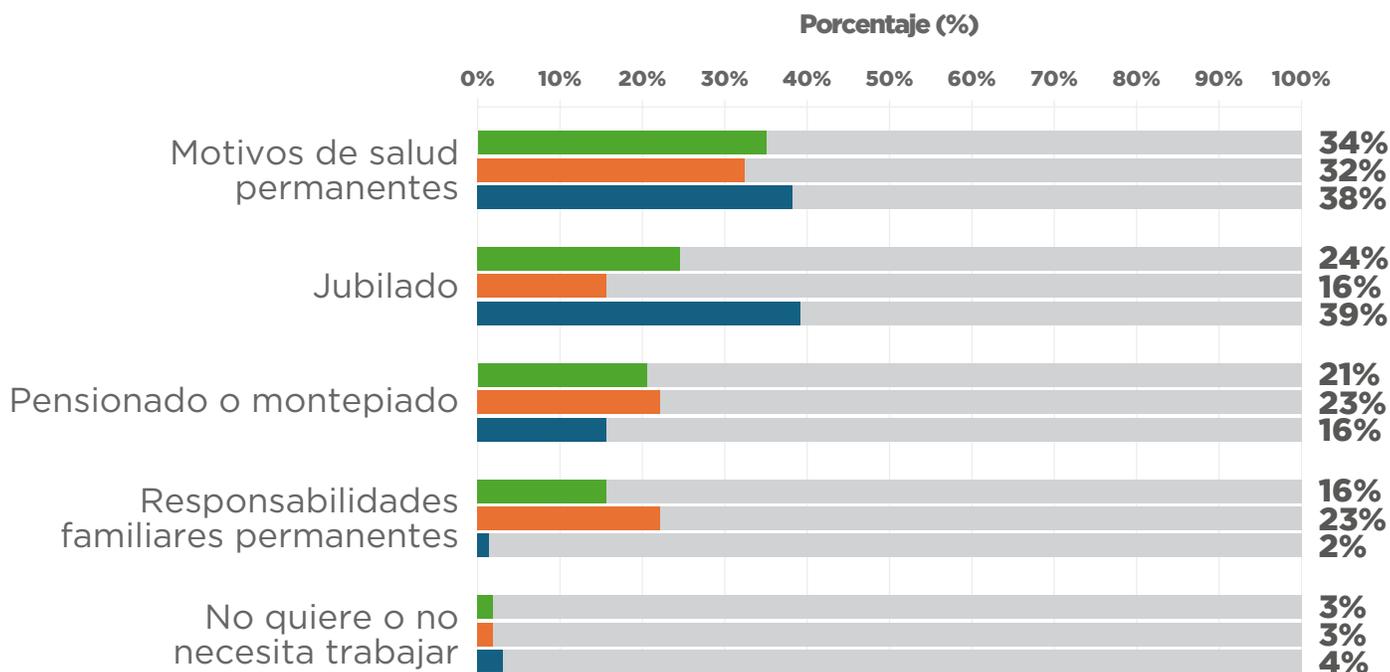
Lo anterior genera que las personas mayores estén más abiertas a aceptar trabajos en distintas modalidades y horarios, lo que podría explicar muchas veces la mayor incidencia de la informalidad en estas edades:

"Tiempo completo, tiempo parcial, me da lo mismo. Incluso, si me dan la oportunidad de trabajar desde la casa o salir a trabajar afuera, no tengo ningún problema. Por lo menos por el momento puedo desplazarme sin ningún problema. No hay problema para ningún tipo de trabajo que no sea pesado" (María Isabel).

"Dependiendo del trabajo, si me dan la oportunidad de trabajar desde casa o de manera flexible, no tengo problema. Pero igual, si me piden trabajar en un horario fijo, eso sí me afectaría, porque ya tengo un ritmo diferente" (Leonor, 66 años, busca empleo).

En la contracara, también existen razones por las cuales las personas que exceden la edad legal de jubilación salen del mercado laboral, experimentando un retiro laboral definitivo o temporal. De acuerdo con datos de la ENE JJA 2024, las razones de no trabajo (estar fuera de la fuerza laboral) no responden directamente a la situación de jubilación. De hecho, el 34% de las personas sobre la edad legal de jubilación declara no trabajar por motivos de salud permanentes, seguido de un 24% que afirma estar jubilado y un 21% que asegura estar pensionado o montepiado. Sólo un 3% dice no querer/necesitar trabajar.

Gráfico 11:
Razones para no estar activos laboralmente, JJA 2024



Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a Encuesta Nacional de Empleo, JJA 2024.



Con esto, es importante considerar que factores individuales como las condiciones de salud marcan trayectorias dispares que se traducen en oportunidades laborales de calidad, o falta de estas.

5. ¿Trabajar, o no, más allá de la edad legal de jubilación?

Las razones para mantenerse, salir o retornar al mercado laboral luego de la edad legal de jubilación son variadas, respondiendo a variables individuales, pero también a factores macroeconómicos y propios del mercado laboral. Dicho esto, cada vez más personas se insertan en el mercado, de manera informal, lo que llama a preguntarse sobre el impacto que tiene mantener el empleo luego de la edad legal de jubilación, pero también sobre la forma en que esto se realiza.

En China, Wang et al. (2024), encontraron efectos positivos en los niveles de calidad de vida autorreportados en una muestra de personas mayores que se mantuvieron activas laboralmente después de la jubilación. En un reciente estudio realizado en India, Chowdhury et al. (2023), observaron que la formalidad del empleo al que acceden las personas mayores tiene efectos significativos en su salud física y mental. De acuerdo con los autores, quienes mantienen empleos informales, presentarían un mayor riesgo de deterioro en su funcionamiento cognitivo. Por otro lado, aquellos en empleos formales, podrían enfrentar una mayor carga asociada a enfermedades crónicas y limitaciones funcionales, lo cual se atribuye al perfil socioeconómico de estos trabajadores, generalmente personas con un mayor nivel educativo. Además, el menor riesgo de limitaciones funcionales entre trabajadores mayores informales sugiere que estos empleos, al implicar una mayor demanda física, solo pueden ser realizados por personas que no presentan daños en su funcionamiento físico.

Mizouchi (2024) analizó el efecto de retornar al empleo luego de haberse jubilado en Japón. Entre sus resultados, se observó un efecto negativo en la salud mental para quienes se reintegran a la fuerza laboral. Según los autores, los resultados negativos se explicarían por las dinámicas de reintegración de las personas mayores, incluyendo la baja probabilidad de mantenerse en sus segmentos ocupacionales previos y la necesidad de aceptar trabajos distintos a los realizados en etapas laborales anteriores, además de la alta probabilidad de convertirse en trabajadores por cuenta propia. Adicionalmente, "retornar" al mercado laboral después de la jubilación puede ser un indicio de inestabilidad financiera, lo que en sí mismo tiene un efecto perjudicial en la salud mental, especialmente en los hombres. Los resultados de Mizouchi (2024) ponen de relieve la importancia de la calidad del empleo y expectativas de las personas mayores como factores decisivos para promover los efectos positivos del empleo luego de la edad legal de jubilación.

En Estados Unidos, Clarke et al. (2012) estudiaron los efectos del retiro "no esperado", el cual puede deberse a problemas de salud, capacidades laborales desactualizadas, inseguridad económica y obligaciones familiares. Los autores destacaron que los hombres con menor estabilidad laboral (reflejada en cargos de menor nivel o en salarios bajos) tienden a tener mayores expectativas de trabajar más allá de la jubilación. Para estas personas, el retiro forzado resulta significativamente perjudicial para su satisfacción vital, lo que subraya la importancia de las expectativas laborales no cumplidas en la población mayor.

Carr et al. (2020) examinaron el cambio en la función cognitiva de trabajadores con empleos de baja, moderada y alta complejidad que transitan por distintas vías de jubilación, como la jubilación seguida de regreso al trabajo o la jubilación parcial, comparándolos con aquellos que se jubilan completamente o permanecen trabajando a tiempo completo. Los autores destacaron variaciones sistemáticas en la relación entre trabajo y rendimiento cognitivo según la complejidad del empleo y la vía de jubilación. Los trabajadores en empleos de baja complejidad que se jubilan experimentaron un deterioro cognitivo acelerado, mientras que aquellos en empleos de alta complejidad no presentaron este deterioro, algunos, incluso mostraron una modesta mejora cognitiva al regresar al trabajo.

Estos hallazgos sugieren que continuar trabajando a tiempo completo podría ser beneficioso para la salud cognitiva, especialmente en trabajadores con empleos de baja complejidad.

Para profundizar en trayectorias diferenciadas, un estudio de panel de 10 años llevado a cabo por Dingemans et al. (2015) indicó que la jubilación involuntaria está asociada con una disminución en la autoeficacia y la satisfacción vital en la vejez. Los jubilados involuntarios que participan en trabajos puente² no experimentan cambios en su satisfacción vital, mientras que aquellos sin trabajos puente ven una disminución en su satisfacción. Por otro lado, los jubilados voluntarios que acceden a empleos puente muestran niveles más altos de satisfacción vital. La asociación con la autoeficacia fue menos pronunciada. Estos resultados sugieren que las características del proceso de jubilación influyen en los cambios en el bienestar mental en la vejez. Específicamente, los empleos puente mitigan las consecuencias negativas de la jubilación involuntaria e incluso parecen mejorar el bienestar post-jubilación para los jubilados voluntarios.

Finalmente, y a nivel nacional, el estudio de Cabib et al (2021) indica que quienes se mantienen en empleos permanentes en edades más avanzadas tienden a presentar trayectorias de salud mental con menores niveles de depresión. No obstante, también resulta evidente que las trayectorias tanto de empleo como de sintomatología depresiva, antes y después de la edad de retiro estipulada, varían según las condiciones sociales y de salud previas de los individuos. Desde la perspectiva de las políticas públicas, los autores señalan que la promoción de la salud mental entre las personas mayores y su integración en el mercado laboral deben considerar las circunstancias de vida previas de estos individuos, abordando las brechas que pueden surgir en esta etapa de la vida como resultado de desventajas acumuladas a lo largo del tiempo.

² En la literatura internacional, un empleo “puente” (bridge job) se define como la participación en la fuerza laboral que ocurre entre el momento de la jubilación empleo a tiempo completo y el retiro total del mercado laboral. Puede ser de similar intensidad al empleo pre-jubilatorio, por ejemplo, con la misma cantidad de horas, o puede disminuirse la carga laboral. Este concepto es recientemente utilizado para caracterizar trayectorias de retiro del mercado laboral que no siguen patrones abruptos.

En resumen, la evidencia internacional sugiere que la decisión de mantenerse activo laboralmente después de la jubilación está profundamente influenciada por factores socioeconómicos, de salud y de trayectoria laboral previa. Sin embargo, en contextos de alta informalidad laboral, como en Chile, esta decisión también se ve marcada por la precariedad y la falta de oportunidades en empleos de calidad, lo que tiene repercusiones negativas tanto en la seguridad económica de los individuos como en la sostenibilidad de los sistemas de protección social.

6. Recomendaciones de Política para la inserción y/o permanencia de las personas mayores en el mercado laboral formal

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones de programas públicas e iniciativas para empleadores y empresas. La finalidad de esta sección es entregar un panorama general sobre las iniciativas internacionales que se han llevado a cabo frente a la temática, así como efectos medidos y/o aprendizajes de su ejecución.

6.1 Políticas desde lo Público

Esta sección presenta una recopilación realizada por el gobierno de Canadá, a través de su departamento de Empleo y Desarrollo Social, de iniciativas públicas llevadas a cabo en más de 65 países alrededor del mundo. Su foco está puesto en la definición de las iniciativas, así como evidencia investigativa sobre efectos y aprendizajes en torno a la ejecución.

1. Políticas de incentivos económicos para la retención y/o inserción laboral de personas mayores. Estas políticas poseen diversos formatos, pudiendo ser subsidios al salario con enfoque en empleadores, con enfoque en empleados, por ejemplo, suplementos al ingreso o exención de pagos de cotizaciones, o esquemas contributivos o impositivos que motiven la extensión formal de la vida laboral.

Los subsidios a la contratación y/o retención laboral: implican una transferencia monetaria al empleador o a la persona mayor contratada, por un tiempo definido.

Dentro de los subsidios a la contratación más utilizados se encuentran los incentivos para empleadores, considerando la propensión a no contratar a personas mayores debido a estereotipos relacionados con la productividad. Se ha estudiado que el subsidio a la contratación y al salario puede "compensar" las brechas entre la productividad y los salarios de mercado. Este tipo de iniciativas suelen durar entre 6 y 12 meses. Su efectividad e impacto en la contratación de personas mayores en el sector privado es mixto y depende del monto del subsidio, su duración, los criterios de selección, y las condiciones locales del mercado laboral. Además, experiencias internacionales han subrayado la necesidad de estudiar los mercados laborales regionales para identificar niveles de desempleo y ocupaciones con mayor demanda de empleo.



Para el diseño de programas de subsidios salariales exitosos se debe reducir el riesgo de que se otorguen subsidios a empleos que se habrían creado de todas maneras y prevenir efectos no deseados, como que los empleadores despidan a un trabajador sin subsidio para contratar a alguien que sí califique para recibirlo.

Algunos programas con experiencias exitosas son:

Come Back (Austria): Este programa utiliza fondos de seguros de desempleo para proporcionar subsidios de contratación a empleadores que contraten a trabajadores de 45 años o más. Se han encontrado efectos positivos para los desempleados de larga duración. Este estudio encontró que el 65% de los trabajadores, independientemente de su edad, fueron retenidos después de que los subsidios dejan de ser entregados (Comisión Europea 2012).

Programa de subsidios salariales para trabajadores de 58 años o más (Bélgica): En este programa, se redujeron las contribuciones a la seguridad social de los empleadores del sector privado para trabajadores de 58 años o más. Sin embargo, se encontró que fue ineficaz para prevenir la jubilación anticipada, excepto en casos específicos, como trabajadores masculinos en el sector manufacturero (Boockmann 2015).

De acuerdo con la evidencia revisada, la efectividad de este tipo de subsidios depende de:

1. Si la participación en el programa es voluntaria, es decir, refleja la iniciativa de una persona mayor de ser empleada, o de una empresa para emplear a una persona mayor.
2. La duración del desempleo, pudiendo clasificarse como empleo de corta o larga duración.
3. El nivel de ingresos previos, que puede pre-definir expectativas del mercado laboral.
4. Circunstancias individuales (ingresos del hogar, estado de salud, estado civil, jubilación de la pareja, entre otros).
5. Condiciones del mercado laboral.

Si bien este tipo de iniciativas han sido ampliamente utilizadas en países del hemisferio norte, su eficacia para aumentar la ocupación formal de personas mayores es discutida debido a la falta de evaluaciones de impacto. Por lo anterior, se recomienda importante considerar en su diseño que:

- El efecto de los subsidios pagados tanto a empleadores como a empleados, dependerá de si estos últimos pertenecen a categorías de bajos o altos salarios, del plazo de desempleo previo y del género.
- La efectividad de los programas de incentivos monetarios dependerá de los criterios de

inclusión, el nivel del subsidio y su duración. Todas estas variables dependen a su vez de diferentes subpoblaciones y de las circunstancias macroeconómicas.

- La interacción entre los incentivos monetarios y otras políticas o programas que influyen en las decisiones sobre el mercado laboral, como los esquemas de pensiones que incentivan el retiro anticipado o políticas impositivas que no favorecen la permanencia en el mercado laboral después de la edad legal de jubilación.

Recuadro 2: La dificultad en el diseño de subsidios a la contratación de personas mayores, evidencia internacional

Entre 2006 y 2010, Finlandia implementó un programa de subsidios salariales diseñado para apoyar a los trabajadores de bajos ingresos de 54 años o más, tanto empleados como desempleados. Este subsidio, que podía alcanzar el 16% del salario mensual bruto para quienes ganaban hasta €1.400 al mes y se aplicaba a salarios inferiores a €2,000, estaba destinado a fomentar el empleo entre trabajadores poco calificados y desalentar la jubilación anticipada. A diferencia de otros subsidios en la región, este programa, aunque menos generoso, ofrecía una duración más prolongada y solo se aplicaba a trabajos a tiempo completo con al menos 140 horas mensuales.

La evaluación del programa se realizó utilizando una muestra del 33% de los Datos Longitudinales de Empleados y Empleadores de Finlandia. Se analizaron los efectos del subsidio introducido en 2006, enfocándose en la edad (limitada a 54 años) y la condición de bajos ingresos. Los resultados indicaron que el subsidio logró un incremento de un punto porcentual en la tasa de empleo para el grupo de bajos ingresos, en comparación con medio punto porcentual para el grupo de altos ingresos, mostrando una diferencia de medio punto porcentual entre ambos grupos. A pesar de que el subsidio fue recibido por el 60% de los trabajadores elegibles y tuvo un costo anual de aproximadamente €90 millones, su impacto fue marginal. Los análisis realizados sugieren una respuesta limitada a estos incentivos. Además, no se observaron efectos significativos en la contratación de nuevos trabajadores, y el subsidio no resultó efectivo para reincorporar a los desempleados al mercado laboral.

En términos de interacciones con las políticas de jubilación anticipada, el subsidio podría haber influido en las horas trabajadas al incentivar a los empleadores a ofrecer empleo a tiempo completo en lugar de a tiempo parcial, dado que sólo cubría trabajos a tiempo completo. En Finlandia, los trabajadores tienen la opción de jubilación anticipada a tiempo parcial a los 58 años, y el subsidio podría haber hecho que esta opción resultara más costosa para los empleadores en comparación con mantener a los empleados a tiempo completo. Tras la introducción del subsidio, se observó una disminución significativa en la proporción de trabajadores de 58 años o más en empleo a tiempo parcial, mientras que otros grupos de edad no mostraron cambios significativos. Este efecto sugiere que el subsidio contrarrestó parcialmente los incentivos hacia la jubilación anticipada.

En comparación, Bélgica implementó una política similar en 2002, reduciendo las contribuciones de los empleadores a la seguridad social para trabajadores de 58 años o más que trabajaran al menos el 80% de un empleo de tiempo completo. Aunque los efectos generales no fueron significativos, el subsidio mostró un impacto positivo en el sector manufacturero para los hombres y en empresas con alta tasa jubilación anticipada previa. Una reducción del 10% en los costos laborales aumentó la probabilidad de empleo en un 9%, junto con un pequeño aumento en el número de horas trabajadas.

Los subsidios salariales pueden tener efectos variados entre diferentes grupos de la población. En Alemania, por ejemplo, se observaron efectos significativos en el empleo solo para mujeres, probablemente debido a subsidios de contratación más generosos y una alta tasa de desempleo en esa región. Los estudios en Bélgica y Finlandia también revelaron diferencias de género; en Bélgica, el subsidio benefició más a los hombres, mientras que en Finlandia, el subsidio fue igualmente ineficaz para ambos sexos.

Además, los efectos de los subsidios salariales pueden verse influenciados por factores como las políticas de jubilación anticipada y las condiciones macroeconómicas. Un programa temporal de crédito fiscal en Francia durante la recesión mostró un efecto positivo en el empleo, aunque no está claro cómo se aplicaría específicamente a los trabajadores mayores. También se ha observado que los subsidios dirigidos a grupos específicos pueden crear efectos de estigma, sugiriendo a los empleadores que la productividad es menor entre estos trabajadores.

En resumen, los subsidios salariales para trabajadores mayores han demostrado tener altos costos con efectos modestos en el empleo. Aunque los costos son significativos, especialmente para los empleados actuales, se sugiere considerar alternativas como eliminar los incentivos para la jubilación anticipada y mejorar la empleabilidad de estos trabajadores en lugar de subsidiar sus salarios. Limitar los incentivos para la jubilación anticipada podría resultar en una medida más efectiva, dado que los subsidios solo previnieron la jubilación anticipada sin aumentar significativamente la contratación de trabajadores mayores.

Fuente: Boockmann (2015). The effects of wage subsidies for older workers.

Incentivos para empleados mayores: que incluyen mecanismos para retrasar la jubilación o reinsertarse en el mercado laboral después de la jubilación. La iniciativa más utilizada es el suplemento al ingreso: Estos incentivos se introducen principalmente para personas mayores cuya probabilidad de empleo se ve reducida por largos periodos de desempleo, o para aquellos cuyas expectativas salariales son mayores a las que ofrece el mercado laboral. Este tipo de iniciativas se han implementado en países como Suiza, Alemania y el Reino Unido. Entre los resultados:

Suiza: Un programa con un alto nivel de uso y efectividad en personas con largos periodos de desempleo y bajas calificaciones. Cubre entre el 70 y 80% de la diferencia entre el salario del último empleo y el nuevo, por hasta 12 meses.

Reino Unido (New Deal 50 Plus Employment Credit): Este crédito, dirigido a personas de 50 años o más, que han estado desempleadas por más de seis meses, ofrecía un complemento salarial libre de impuestos durante un año, junto con apoyo para la búsqueda de empleo y un subsidio de formación. Una evaluación encontró un alto nivel de retención laboral después de que el programa terminó (DWP 2010).

Créditos fiscales: Los créditos fiscales pueden reducir la cantidad de impuestos sobre la renta que una persona debe pagar. En Australia, se encontró que el Mature Age Worker Tax Offset tenía un pequeño efecto positivo en la oferta laboral, aumentando la participación en el mercado laboral en aproximadamente un 0,5%.

2. Programas de salud y seguridad ocupacional.

Para muchos trabajadores mayores, la decisión de jubilarse anticipadamente o de retirarse por completo se asocia frecuentemente con el estrés laboral y problemas de salud. La buena salud aumenta la probabilidad de retrasar la jubilación. Es responsabilidad de los empleadores proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable. El papel principal del gobierno en esta área es establecer y hacer cumplir los requisitos legislativos para la salud y seguridad en el trabajo. Además, los gobiernos suelen desarrollar recursos informativos, materiales educativos y programas de capacitación sobre cuestiones relacionadas con la salud y seguridad en el trabajo.

Existen pocas políticas y programas públicos dirigidos específicamente a trabajadores mayores, y aún menos con evaluaciones sólidas. Sin embargo, se espera que las iniciativas de salud y seguridad en el trabajo dirigidas a trabajadores mayores tengan el mayor impacto en aquellos que enfrentan estrés laboral y problemas de salud, tanto físicos como mentales. Adicionalmente, existen brechas de información en cuanto a los impactos diferenciados de las iniciativas de salud y seguridad en el trabajo de las políticas y programas más amplios de envejecimiento activo. Se requiere investigación adicional para identificar la contribución relativa de estas iniciativas en las decisiones del mercado laboral de los trabajadores mayores.

Sin perjuicio de lo anterior, en Chile, la Mutual de Seguridad CChC y Universidad Gabriela Mistral, financiados por la Superintendencia de Seguridad Social, publicaron en 2022 “Trabajo seguro y saludable para el trabajador que envejece: Guía de recomendaciones y

buenas prácticas para trabajadores y empleadores”. Este tipo de documentos se basan en la idea de que, y a medida que los trabajadores envejecen, es fundamental adaptar el entorno laboral para prevenir lesiones y mejorar el bienestar general. A continuación, se ofrece un resumen sobre los riesgos laborales específicos que enfrentan los trabajadores mayores y las mejores prácticas que tanto empleadores como trabajadores pueden implementar para asegurar un entorno de trabajo seguro y saludable.

Tabla 1:
Resumen principales recomendaciones en torno a seguridad ocupacional para personas mayores.

Tipo de riesgo	Descripción	Ejemplos en los puestos de trabajo	Recomendaciones desde empleadores y expertos en SST.
Riesgos biomecánicos, relacionados con el esfuerzo físico y trastornos musculoesqueléticos (TME)	Los trabajadores que realizan esfuerzos físicos excesivos, movimientos repetitivos o que adoptan posturas poco naturales están en riesgo de desarrollar trastornos musculoesqueléticos (TME). Estos trastornos, causados por un diseño inadecuado de instalaciones, maquinaria o la organización del trabajo, pueden provocar cansancio, errores y accidentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Montaje, armado, líneas de empaque, procesamiento de productos cárnicos. • Tareas de bodegaje, atención de salud, fabricación y manufactura. • Atención al público, mecánica, atención dental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los trabajadores mayores expuestos a estos riesgos. • Capacitar y sensibilizar sobre los riesgos específicos. • Realizar evaluaciones de riesgo considerando la edad del trabajador. • Diseñar puestos de trabajo que permitan la rotación y regulación del ritmo. • Fomentar el reporte precoz de sintomatología y mantener registros de TME. • Asegurar pausas adecuadas para la recuperación fisiológica. • Limitar la acumulación de turnos de noche y día consecutivos. • Cumplir con programas de vigilancia y evaluación de riesgos relacionados con TME.
Riesgos asociados al trabajo en turnos	Trabajar en turnos puede desajustar el equilibrio entre el tiempo laboral, el tiempo biológico y el tiempo social, ya que los horarios de trabajo suelen interferir con el descanso necesario y con las actividades familiares y sociales. Diversos estudios han mostrado que el trabajo en turnos, especialmente durante la noche, genera una tensión biológica, mental y social que puede afectar negativamente la salud, la seguridad y el rendimiento laboral. Para los trabajadores mayores, el trabajo en turnos nocturnos puede ser particularmente agotador, exacerbando la fatiga acumulada y, en consecuencia, comprometiendo aún más su salud, seguridad y desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de salud, minería, transportes, pesca, servicios de seguridad. • Jornadas de trabajo prolongadas (12 o más horas), turnos consecutivos, trabajo nocturno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los trabajadores mayores expuestos a estos riesgos. • Realizar un plan de comunicación y sensibilización sobre los riesgos de este tipo de trabajos. • Realizar exámenes preventivos de salud. • Reducir la carga de trabajo en turnos de noche. • Adaptar los turnos al ciclo circadiano del individuo, por ejemplo, cambios de turno a horas específicas). • Implementar programas de vigilancia y autorreporte de somnolencia.

<p>Riesgos derivados de la exposición a temperaturas extremas</p>	<p>Cuando el entorno externo es adverso, puede provocar estrés térmico y alterar esta temperatura. En condiciones de calor intenso, el cuerpo puede experimentar hipertermia o golpe de calor, mientras que el frío extremo puede llevar a la hipotermia. Es especialmente relevante considerar que los trabajadores mayores son menos tolerantes a temperaturas extremas, lo que puede causar estrés térmico, hipertermia o hipotermia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo a la intemperie en ambientes fríos o calurosos. • Procesos productivos con exposición a temperaturas extremas (frigoríficos, fundiciones). 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar la asignación de trabajadores mayores a puestos expuestos a temperaturas extremas. • Capacitar y sensibilizar sobre los riesgos relacionados a la exposición de temperaturas extremas en población mayor. • Realizar evaluaciones de riesgo considerando la edad como factor. • Definir pausas y tiempos de descanso más frecuentes. • Proveer ropas de trabajo adecuadas. • Aumentar la frecuencia de la hidratación en ambientes calurosos.
<p>Riesgos por exposición al ruido, vibraciones, altitud geográfica, entre otros.</p>	<p>La exposición constante al ruido puede no solo provocar una pérdida auditiva permanente, sino también alterar funciones como el sistema nervioso central y la capacidad de atención. De manera similar, las vibraciones son ondas mecánicas, comúnmente producidas por máquinas y equipos, que se dispersan en el entorno e influyen de diferentes maneras en el cuerpo humano. Este fenómeno es especialmente importante en personas mayores, ya que suelen tener una menor tolerancia tanto al ruido como a las vibraciones, experimentando sus efectos de forma multiplicada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Operadores de maquinaria en sectores como textil, minero, construcción. • Trabajadores de salas de sonido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el ambiente sonoro de fondo, mediante iniciativas de insonorización acústica en los lugares de trabajo. • Realizar evaluaciones de los puestos de trabajo en términos físicos, considerando la edad como un factor relevante. • Capacitar y sensibilizar sobre los riesgos específicos. • Utilizar señales auditivas y visuales combinadas. • Definir e implementar programas de vigilancia específicos para trabajadores mayores. • Definir e implementar programas preventivos de salud que consideren una mayor periodicidad en la vigilancia médica, tomando en cuenta la edad del trabajador. • Entregar elementos de protección personal adecuados.
<p>Riesgos psicosociales</p>	<p>Los factores de riesgo psicosocial surgen de la interacción entre el entorno laboral, el contenido del trabajo, las condiciones organizativas y las capacidades, necesidades y cultura del trabajador, junto con aspectos personales ajenos al ámbito laboral. Estos factores, dependiendo de cómo se perciban y experimenten, pueden afectar la salud, el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo.</p> <p>Los riesgos psicosociales, como la discriminación por edad, habilidades obsoletas y falta de formación, pueden afectar la salud, rendimiento y satisfacción laboral de los trabajadores mayores.</p>	<p>No aplica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificar el rol del trabajador mayor: Asegurar que cuenten con información clara sobre sus funciones, responsabilidades y organización del trabajo para evitar estrés e incertidumbre. • Otorgar reconocimiento: Valorar y respetar a los trabajadores mayores, promoviendo su participación y evitando discriminación. Fomentar que actúen como mentores o formadores. • Capacitar a supervisores y jefaturas: Formar en gestión de trabajadores mayores, teniendo en cuenta la actitud hacia el envejecimiento, cooperación, planificación y comunicación. • Promover la formación de nuevas habilidades: Reducir brechas de formación,

			<p>especialmente en tecnología, y estimular la formación intergeneracional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la adaptación a cambios: Planificar la formación continua para trabajadores mayores. • Implementar políticas inclusivas: Promover una cultura que prevenga la discriminación por edad en los equipos de trabajo.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración del Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo en base a "Trabajo Seguro y Saludable para el Trabajador que Envejece: Guía de Recomendaciones y Buenas Prácticas para Trabajadores y Empleadores" de la Mutual de Seguridad CCHC y Universidad Gabriela Mistral.

3. Desarrollo de habilidades

Las iniciativas que apoyan el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades desempeñan un papel importante en la productividad de los trabajadores a medida que envejecen. Sin embargo, la participación de los trabajadores mayores en la educación y la formación sigue siendo menor en comparación con los trabajadores más jóvenes ¿Por qué? Algunas variables estudiadas incluyen:

1. Los empleadores muestran reticencia a invertir en la capacitación de personas mayores debido a la percepción de un bajo retorno de inversión y a la ineficacia para garantizar que los empleados capacitados permanezcan en el mercado laboral a corto plazo.
2. Las personas mayores muestran poco interés en desarrollar nuevas habilidades, ya sea porque se perciben "mayores" para entrenarse, no tienen interés en desarrollar nuevas habilidades, o no planean permanecer en el mercado laboral por mucho tiempo.
3. Un factor que influye en el éxito de las iniciativas dirigidas a mejorar las competencias de los trabajadores mayores es cómo se imparte la capacitación. Es mejor que la capacitación esté adaptada a sus circunstancias y estilos de aprendizaje únicos. El aprendizaje es más efectivo si se realiza a su propio ritmo, relacionado con el trabajo, e integrado en el entorno laboral (Picchio 2015). Sin embargo, aún no se evalúa a nivel internacional cuáles son los resultados asociados con diferentes tipos de capacitación para trabajadores mayores y solicitantes de empleo, ni sus efectos a mediano y largo plazo en la calidad y sostenibilidad de los empleos obtenidos después de la participación en la capacitación y en la eficiencia en los costos de los servicios de desarrollo de habilidades.

Dicho esto, el apoyo gubernamental para la capacitación de trabajadores mayores puede tomar diversas formas, como capacitación financiada públicamente, apoyo financiero

para la formación, asesoramiento de habilidades, y colaboración con proveedores de educación. Aunque la participación en la capacitación puede ayudar a los solicitantes de empleo mayores a conseguir empleo, es importante considerar la posibilidad de "selección" en programas voluntarios, donde aquellos con mayores posibilidades de empleo son recomendados para la capacitación, en lugar de aquellos con la mayor necesidad de formación.

4. Legislación relacionada con el empleo de personas mayores

La legislación específica en relación con el empleo incluye varias medidas diseñadas para mejorar las condiciones laborales de las personas mayores. Entre estas medidas se encuentran:

- La prohibición de la discriminación por edad a través de leyes antidiscriminación aplicables al mundo del trabajo.
- La protección tanto de los trabajadores mayores como de otros empleados en casos de despido o permisos, incluyendo las responsabilidades como cuidadores.
- La priorización de la contratación de trabajadores mayores.
- La exigencia a las empresas de desarrollar un plan de acción para el empleo de personas mayores.
- La obligación de que un porcentaje mínimo de empleados sean trabajadores mayores (cuotas).

5. Políticas de reclutamiento e intermediación laboral

Este tipo de iniciativas se focalizan en personas mayores cuya capacidad para encontrar empleo de manera autónoma es baja. Existen:

Programas de enlazamiento laboral (conocidas como matching laboral) tiene como objetivo conectar a empleadores con desempleados mayores. Esto abarca un amplio espectro de apoyos, incluyendo:

- Medidas activas, como colocaciones laborales y prácticas.
- Medidas pasivas, como sitios web diseñados específicamente para conectar a buscadores de empleo mayores con empleadores.

De la experiencia internacional, evaluaciones de apoyos en la búsqueda de empleo en otros países, como el Reino Unido, Suiza, Bélgica, los Países Bajos y Japón, han encontrado que estos servicios pueden ayudar a los trabajadores mayores desempleados a conseguir empleo, sin embargo, hay poca información disponible sobre el impacto de estos apoyos en la calidad o duración del empleo. Dicho esto, los programas de matching laboral serían más exitosos si son de corto plazo, intensos por naturaleza y personalizados para el trabajador mayor. Cuando se habla de rapidez y corto plazo, responden a la necesidad de ofrecerse lo antes posible después de que una persona mayor quede

desempleada. Algunos apoyos en la búsqueda de empleo solo se ofrecen a trabajadores desempleados después de un cierto período de tiempo (por ejemplo, entre tres y seis meses). Sin embargo, las evaluaciones sugieren que acceder a los servicios más temprano puede reducir la duración del desempleo.

Para el diseño de este tipo de programas se debe considerar.

- Estudiar las percepciones que tienen los solicitantes de empleo sobre los programas y servicios de empleo, entre ellas las Oficinas de Intermediación Laboral, RRSS, u otros mecanismos prevalentes a nivel local.
- La disposición de los empleadores para contratar a trabajadores mayores.
- Las condiciones del mercado laboral prevalecientes.
- La existencia de apoyo positivo en el ecosistema organizacional
- El cuidado en la identificación, selección y evaluación de los participantes.
- La provisión de medidas complementarias para abordar problemas no relacionados con el mercado laboral (por ejemplo, problemas de salud, obligaciones de cuidado).
- El grado en que los servicios están personalizados y adaptados a las necesidades individuales de la población mayor.

6.2 Política para las empresas/empleadores

A continuación, se presenta un resumen sobre las principales iniciativas y recomendaciones para organizaciones y empleadores en torno a la retención e inserción de personas mayores en el mundo laboral. Estas recomendaciones fueron complementadas con la visión y propuestas en marcha de la empresa Confuturo, desde la voz de Sylvia Yáñez, Gerente de Personas y Sostenibilidad y Cristian Silva, Subgerente de Desarrollo Organizacional y Capacitación.

Etapa 1: La difusión de las ofertas laborales para personas mayores

Al buscar personal, es importante diseñar estrategias que permitan llegar a una amplia gama de candidatos, incluidos aquellos de mayor edad. A continuación, algunas recomendaciones:

- Principio de no discriminación y foco en requisitos centrales del puesto: Al redactar descripciones del trabajo para publicar una oferta laboral, es crucial centrarse en las habilidades y competencias necesarias para el puesto, evitando referencias a características personales como la edad o el género. Esto implica no solo evitar explicitar edades límites, sino también características atribuibles a estereotipos, así como imágenes o gráficas atribuibles a grupos específicos que puedan desincentivar que personas mayores participen de los procesos de selección.

Dicha mirada, traducida en un aumento de las ofertas de empleo pensadas para personas mayores de la compañía, se mantiene para el caso de las políticas de llamados y

selección. Como señaló Cristian Silva, es esencial que las políticas de selección no solo se escriban, sino que se apliquen: **“Siempre hemos escrito en nuestras políticas de selección que no discriminamos, pero una cosa es escribirlo y otra hacerlo”**.

- **Lenguaje Inclusivo:** Utiliza un lenguaje que no excluya a ningún grupo etario, evitando términos que puedan ser percibidos como dirigidos exclusivamente a un público joven. El lenguaje inclusivo y la alusión explícita a la búsqueda de candidatos independiente de la edad permitiría eliminar el déficit de candidatos mayores, quienes muchas veces no postulan bajo la impresión que no serán contratados: **“Lo hacemos con los medios propios organizacionales y lo difundimos en las redes, pero no llegaban currículums. Tuvimos que aprender del fenómeno, entender cómo podíamos llegar a esas personas, sus intereses y la oferta de valor para atraer a esos talentos senior”**, comenta Silva.

- **Difusión en Múltiples Canales:** Para garantizar un alcance diverso en términos de edad, se sugiere anunciar las vacantes en medios tanto nacionales como locales, además de utilizar el boca a boca. Las ofertas de empleo deben publicarse en fuentes de información que utiliza la población mayor, teniendo en consideración que éstas pueden distar de los mecanismos digitales más utilizados hoy en día. Asimismo, se sugiere aprovechar la colaboración del ecosistema empresarial para facilitar la llegada de personas mayores a los procesos de selección.

En este sentido, Silva destacó la importancia de llegar a los talentos senior mediante canales confiables: **“[Al momento de publicar ofertas] nos dimos cuenta de dos grandes cosas: una desconfianza en los medios tradicionales [para encontrar empleo], [dado que el rechazo] lo atribuían a la edad. Segundo, que el traspaso de datos entre empresas es más confiable que un aviso, y también el uso de una forma antigua de buscar trabajo, que es a través del dato. Los medios como LinkedIn no son utilizados, por lo que debemos generar un ecosistema donde estén las OMIL, fundaciones y empresas, que se conecten con personas mayores y puedan llegar de una manera más cercana a las personas mayores”**.

- **Evaluación por Trabajadores Mayores:** Considera pedir a empleados mayores que revisen los procesos de llamados y ofrezcan retroalimentación para asegurar que estos sean inclusivos, y que no contengan posibles señales de desincentivo para la postulación de candidatos con diversidad etaria.

- **Inclusión explícita en la Postulación:** Es recomendable dejar claro que se aceptan y se considerarán postulaciones de personas de todas las edades y de diversos antecedentes.

Etapa 2: Selección de Candidatos

Una vez finalizada la etapa de llamado de candidatos, llega el momento de seleccionarlos. Aquí algunos consejos para tomar decisiones informadas:

- **Prácticas Imparciales:** Implementa prácticas que minimicen el sesgo en la selección, como el uso de software de cribado que omita la edad o la eliminación de la fecha de nacimiento como requisito en la solicitud. Silva subrayó la importancia de evitar los sesgos, mencionando que en ocasiones se encuentran barreras implícitas: ***“Algo relevante es que hay que ver dónde están los sesgos implícitos. Cuando publicamos y hacemos el filtro curricular, intentamos objetivizar los criterios que utilizamos. Cuando un jefe me dice que un currículum no sirve, debe argumentar. Estamos buscando que esto sea más automático vía inteligencia artificial, que una máquina utilice palabras clave para que no se quiebre el proceso por sesgos. Los sesgos muchas veces son sin querer”.***
- **Evitar Estereotipos en los equipos de Recursos Humanos:** Es fundamental no caer en suposiciones sobre los trabajadores mayores basadas en estereotipos, ya sea sobre sus planes de jubilación, competencias o necesidades formativas. La sensibilización en los equipos de Recursos Humanos es de particular relevancia. Según Silva, ***“La segunda dificultad tiene que ver con que llega un currículum, presento al candidato y lo rechazan, y los rechazos tienen que ver con los estereotipos y prejuicios que tenemos respecto a las personas mayores. Ahí hay un trabajo continuo de sensibilización y conocimiento sobre las personas mayores. No es algo de una o dos veces, es una sensibilización continua”.***
- **Inclusión en Recursos Humanos:** Asegúrate de que el personal de recursos humanos y los consultores externos apliquen prácticas inclusivas que no excluyan a los solicitantes mayores.
- **Sensibilización para la población objetivo a reclutar:** Muchas veces, las personas mayores se restan de procesos de selección bajo la concepción de que no serán contratados por su edad. Dicha “profecía autocumplida” debe comprenderse como una barrera a los procesos de reclutamiento. ***“Otra cosa es la barrera de los 60 años. Tenemos el desafío de contratar personas de 60+, y nos cuesta mucho, pero contratar personas mayores de 50 o 55 años no nos cuesta tanto. Existe una barrera social en la que a los 60 años empieza un declive, y la persona deja de ser vista como parte de lo productivo. Los 60 marcan un límite. Tenemos dos metas: contratar 55+ y 60+. No es tema cuando presento un currículum de 55+, pero sí cuando es de 60+”***, declara Cristian Silva.

Diseño del Trabajo y Propuesta de Empleo

Reflexionar sobre lo que las empresas ofrecen en términos de condiciones laborales puede ayudar a atraer y retener talento, al mismo tiempo que contribuye a un entorno de trabajo positivo. Aquí algunos puntos clave:

- **Adaptación de Roles Físicos:** Asegúrate de que las tareas físicas sean cómodas y, si es posible, automatizadas para reducir la carga física sobre el trabajador. Esto puede hacer que los trabajadores mayores se sientan más cómodos y permanezcan en sus puestos durante más tiempo.
- **Reconocimiento del Valor:** Los trabajadores 60+ pueden tener mayores expectativas salariales en consideración de sus trayectorias laborales. Es importante reconocer el valor único que aportan a la empresa. Como Sylvia Yáñez señaló: ***“Lo que sí hemos transitado es que antes teníamos cargos específicos para personas mayores y hoy sabemos que el talento senior puede estar en cualquier área, entonces no nos restringimos al cargo X para que sea de una persona mayor”***.
- **Cultura Inclusiva:** Fomenta un ambiente de trabajo que valore y respete las contribuciones de empleados de todas las edades, promoviendo una cultura inclusiva y abierta. Según Yáñez, es crucial sensibilizar a toda la organización: ***“Las organizaciones deben poner foco en la sensibilización y crear un ambiente intergeneracional, lo cual es un desafío que no sucede espontáneamente. Que la empresa se asocie y busque en otras empresas con buenas prácticas les permite compartir conocimiento técnico”***.

Fomentar Entornos Laborales Amigables con la Edad

Para construir una reputación como empleador inclusivo, es esencial que el liderazgo demuestre un compromiso claro, respaldado por políticas y prácticas que promuevan la inclusión de todas las edades. Algunas sugerencias incluyen:

- **Desmitificación de Estereotipos:** Es vital que los gerentes estén capacitados para evitar y confrontar los estereotipos sobre los trabajadores mayores. Silva destacó la importancia de confrontar prejuicios para permitir una inserción laboral efectiva: ***“Les presenté varios currículums [a jefaturas] de tres personas mayores y me dijeron que no porque “tienen un perfil más alto que lo que se busca”, pero también argumentaron que “esto es de paso, se van a ir luego”. Sin embargo, las personas de 35 años también pueden irse, y es más probable que se vaya alguien de de 30 que una persona de 60. Primero entrevístalo y ve cuáles son sus habilidades”***.
- **Promoción de la Salud Laboral:** Un entorno de trabajo saludable beneficia tanto al bienestar de los empleados como a la productividad. Los empleados satisfechos tienden a ausentarse menos y a permanecer en sus roles por más tiempo.
- **Mentoría Intergeneracional:** Fomentar la mentoría bidireccional entre trabajadores de diferentes edades puede fortalecer las relaciones, compartir conocimientos y mejorar la capacidad de la empresa.

Etapa 3: Apoyo a Trabajadores Mayores

El apoyo a los trabajadores mayores debe enmarcarse en las políticas de bienestar de las empresas, teniendo foco en algunas diferenciaciones, por ejemplo, en la reevaluación y apoyo en decisiones de permanencia o tránsito al retiro. Aquí algunas estrategias:

- **Desarrollo Profesional Continuo:** Es esencial proporcionar oportunidades de desarrollo de carrera a todos los empleados, independientemente de su edad o de cuánto tiempo lleven en la empresa.
- **Comunicación Regular:** Mantén conversaciones periódicas y positivas con los trabajadores mayores para comprender sus necesidades y deseos en el entorno laboral, ya sea en términos de flexibilidad, formación o rediseño de roles.
- **Reevaluación Constante:** Las necesidades de los trabajadores mayor es pueden cambiar a lo largo de su vida laboral, por lo que es importante revisar y ajustar las políticas regularmente. Según Sylvia Yáñez, la reevaluación constante es clave: ***“Esto entra en la política de sostenibilidad de la empresa y está dentro de un pilar, visto como una iniciativa que viene desde el directorio con compromiso. Es algo fundamental para dar sustento a esta mirada intergeneracional”.***
- **Flexibilidad y Ajustes Necesarios:** Ofrece opciones de trabajo flexible y realiza ajustes razonables para condiciones de salud o discapacidades.

Apoyo en la Transición a la Jubilación: Acompaña a los empleados en su transición fuera de la vida laboral activa, lo que puede incluir la reducción de horas o cambios en sus roles, diversificando esquemas de retiro que no impliquen una salida abrupta de la organización. Lo anterior desafía la idea de ***“[...] Está metido en la cabeza que a los 60 o 65 años algo tiene que cambiar o que debes dejar de trabajar”***, como comenta Sylvia Yáñez.

A modo de cierre, los profesionales Confuturo alertan sobre dos características centrales en la mirada de inclusión. La primera hace mención a la necesidad de que dichas políticas mantengan una visión transversal en las empresas, considerando distintos estamentos jerárquicos. Dicha mirada propiciaría que las políticas de inclusión sean sustentables en el tiempo, como comenta Sylvia Yáñez: ***“El tema de preocuparnos y ocuparnos de las personas mayores y mirarlas dentro de este gráfico demográfico de la compañía surge alrededor del año 2019. En ese momento comenzamos a preguntarnos: ¿qué estamos haciendo con nuestras personas mayores? Nos planteamos el desafío de entender cuáles eran las expectativas de vida a largo plazo. Nos dimos cuenta de que, si en 2050 el 32% de la población serán personas mayores, con un porcentaje significativo de ellas por encima de los 80 años y una tasa de natalidad muy baja, el trabajo del futuro deberá incluir a todas las personas que estén en condiciones de trabajar. Esto entra en la política de sostenibilidad de la empresa, siendo un pilar de sostenibilidad, visto como***

una iniciativa que viene desde el directorio con compromiso. Es algo fundamental para dar sustento a esta mirada intergeneracional. No es solo un propósito de un área, sino un tema de toda la compañía”.

Conclusiones

El análisis de las cifras recientes revela un aumento constante en la proporción de personas mayores que continúan participando en el mercado laboral, ya sea manteniéndose activas o buscando empleo. Sin embargo, estas cifras esconden una problemática significativa: la informalidad laboral. Aquellos que permanecen trabajando después de la edad legal de jubilación tienden a estar desproporcionadamente representados en ocupaciones informales, especialmente como cuentapropistas, lo que implica una ausencia de cobertura en los sistemas de protección social y mayor precariedad laboral.

Lo anterior se opone a las cifras que destacan un aumento en la proporción de personas mayores que se mantienen, o regresan, al mercado laboral, especialmente luego de la edad legal de jubilación, y que, por ende, instan a la necesidad de generar oportunidades laborales de calidad y en contextos formales, para personas mayores, reconociendo sus habilidades, trayectorias y experiencia. Adicionalmente, aumenta el número de personas mayores que buscan empleo, y que enfrentan significativas barreras en el proceso.

Con lo anterior, es importante reconocer que la decisión de trabajar luego de la edad legal de jubilación es multidimensional. A nivel internacional se reconoce el empleo como una fuente de significado vital, redes de contactos y estabilidad económica. A nivel nacional, y si bien la principal razón por la que las personas se mantienen en el mercado laboral luego de ciertas edades es la necesidad económica, esta realidad convive con otros factores, como la sensación de sentirse capaz de ejercer roles laborales, el apoyo a la estima y mantenimiento de la actividad física y mental, la necesidad de aportar con la experiencia, y la satisfacción laboral, por mencionar algunas. Con esto, es importante recalcar que, si bien las personas mayores en Chile experimentan un contexto de precariedad laboral, exigen más y mejores oportunidades para poder desarrollar proyectos personales.

Se debe recordar que el Derecho al Trabajo se estipula en el Artículo 18 de la Convención Interamericana de Derechos de la Personas Mayores, ratificado en Chile en 2017. Este artículo insta a la promoción de trabajo digno, decente y en igualdad de oportunidades y de trato, promoviendo empleos que cuentan con las garantías y derechos laborales aplicables a todos los trabajadores. Ante esto, los Estados deben propiciar medidas legislativas o administrativas para promover el empleo formal, regular el cuentapropismo para garantizar cobertura social, además de facilitar transiciones graduales hacia la jubilación.

Frente a este desafíos, las políticas públicas, nacionales y locales, así como las empresas y actores de los mercados laborales pueden aportar. En términos de política pública, este reporte aporta con algunas de las principales iniciativas desarrolladas a nivel internacional para promover o retener talento mayor en el mercado laboral. Asimismo, se revisaron recomendaciones de salud ocupacional, iniciativas legislativas, entre otras. Se finaliza con un breve “manual” de ruta de un proceso de selección e inclusión, enfocado en

iniciativas internacionales y de la experiencia y puesta en marcha en Confuturo, de la voz de quienes se destacan en la implementación y evaluación de dichas iniciativas.

Referencias

Anxo, D., Ericson, T., & Herbert, A. (2019). Beyond retirement: who stays at work after the standard age of retirement?. *International Journal of Manpower*, 40(5), 917-938.

Cabib, I., Yopo Díaz, M., Biehl, A., Cereceda, T., Ormeño, J. P., & Ortiz, F. (2024). Biographies of uncertainty regulation in the labor market and extension of working life in Chile. *Work, Aging and Retirement*, waae006.

Cabib, I., Azar, A., & Guerra, J. (2022). Simultaneous employment and depressive symptom trajectories around retirement age in Chile. *Aging & Mental Health*, 26(6), 1143-1152.

Cabib, I., Azar, A., & Guerra, J. (2021). Simultaneous employment and depressive symptom trajectories around retirement age in Chile. *Aging & Mental Health*, 26(6), 1143-1152. <https://doi.org/10.1080/13607863.2021.1929065>

Carr, D. C., Willis, R., Kail, B. L., & Carstensen, L. L. (2020). Alternative retirement paths and cognitive performance: Exploring the role of preretirement job complexity. *The Gerontologist*, 60(3), 460-471.

Chowdhury, P., Mohanty, I., Singh, A., & Niyonsenga, T. (2023). Informal sector employment and the health outcomes of older workers in India. *Plos one*, 18(2), e0266576.

Cifuentes, C. (2024). Caída en la Participación Laboral de los Mayores de 50 Años: Diagnóstico, Impacto y Propuestas para Revertirlo. Documento de Trabajo. CLAPES UC. Disponible en <https://clapesuc.cl/investigacion/informe-caida-en-la-participacion-laboral-de-los-mayores-de-50-anos-diagnostico-impacto-y-propuestas-para-revertirlo>

Clarke, P., Marshall, V. W., & Weir, D. (2012). Unexpected retirement from full time work after age 62: consequences for life satisfaction in older Americans. *European Journal of Ageing*, 9, 207-219.

Damman, M., Henkens, K., & Kalmijn, M. (2015). Missing work after retirement: The role of life histories in the retirement adjustment process. *The Gerontologist*, 55(5), 802-813.

Dingemans, E., & Möhring, K. (2019). A life course perspective on working after retirement: What role does the work history play?. *Advances in Life Course Research*, 39, 23-33.

Madero-Cabib, I., & Biehl, A. (2021). Lifetime employment-coresidential trajectories and extended working life in Chile. *The Journal of the Economics of Ageing*, 19, 100309.

McPhedran, S. (2012). The labor of a lifetime? Health and occupation type as predictors of workforce exit among older Australians. *Journal of aging and health*, 24(2), 345-360.

Mizuochi, M. (2024). The health consequences of returning to work after retirement: Evidence from a Japanese longitudinal survey. *Economics & Human Biology*, 52, 101330.

Montt, G. y Contrucci I. (2022). Trabajo y personas mayores en Chile: Desafíos y políticas para la promoción del trabajo decente. Nota Técnica OIT Cono Sur. Disponible en: https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/notas-informativas-cono-sur/WCMS_865252/1ang--es/index.htm

Mutual de Seguridad CChC y Universidad Gabriela Mistral (2022). Trabajo seguro y saludable para el trabajador que envejece: Guía de recomendaciones y buenas prácticas para trabajadores y empleadores. Disponible en: https://www.ugm.cl/imgesp/comunicado/2022/08_Agosto/GUIA_Trabajo_Seguro_y_Saludable_para_el_Trabajador_que_Envejece_2022.pdf

OECD (2021). OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19) An assessment of the impact of COVID-19 on job and skills demand using online job vacancy data.

OIT (s.f). Áreas Temáticas: Trabajo y Empleo, definición empleo informal. Disponible en <https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3366>

Rahayuwati, L., Arsyad, S. S., Ekawati, R., Dawam, M., Rahmadewi, R., Nurhayati, S., ... & Fauziah, S. R. (2024). Factors That Influence the High Number of Elderly People Working in the Informal Sector. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 1827-1837.

Rau, T. (2023). Radiografía al Mercado Laboral Chileno Post Covid19: ¿Resiliencia Perdida? Documento de Política Pública IE-UC, N° 5.

Sewdas, R., De Wind, A., Van Der Zwaan, L. G., Van Der Borg, W. E., Steenbeek, R., Van Der Beek, A. J., & Boot, C. R. (2017). Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study. *BMC public health*, 17, 1-9.

Tur-Sinai, A., Shahrabani, S., Lowenstein, A., Katz, R., Halperin, D., & Fogel-Grinvald, H. (2022). What drives older adults to continue working after official retirement age?. *Ageing & Society*, 1-27.

Wang, Y., Tian, Y., Du, W., & Fan, L. (2024). Does work after retirement affect health-related quality of life: Evidence from a propensity score matching study in China. *Geriatrics & Gerontology International*.

Referencias de políticas y evaluaciones internacionales

Boockmann, B. (2015). The effects of wage subsidies for older workers. IZA World of Labor.

Department for Work and Pensions (DWP). (2010). 50 and older back to work evidence review and indicative guide for secondary data analysis. Research Report No 615

European Commission. (2012). [Employment Policies to Promote Active Ageing 2012](#). European Employment Observatory Review.

Government of Canada (agosto 2024) Understanding the impact of public policies and programs on the labour market decisions of older workers. <https://www.canada.ca/> From Employment and Social Development Canada. Disponible en: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/seniors-forum-federal-provincial-territorial/labour-market-decisions-older-workers.html>

New Zealand Government (agosto 2024). Older Workers Employment Toolkit. Disponible en: <https://www.business.govt.nz/older-worker-employment-toolkit/recruiting-older-workers#:~:text=Advertising%20and%20reaching%20older%20workers&text=Try%20to%20avoid%20personal%20characteristics,that%20target%20only%20younger%20audiences>.

SeniorLab (2022). Modelo de Acompañamiento para la Gestión de la Edad en las Empresas: “Las Respuestas del Futuro para Transitar hacia una Empresa Amigable con la Edad”. Disponible en: https://seniorlab.uc.cl/wp-content/uploads/2022/03/MODELO-DE-ACOMPANAMIENTO-29_3_2022.pdf

SeniorLab (s.f). Red de Empresas con Experiencia: Guía para la Inserción de Personas Mayores. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1YAOncDAQhdtGyLQ-6nJRibJOSY3rEeGK/view>

The Office for Seniors Te Tari Kaumātua, Nueva Zelanda (2022). Older Workers Employment Action Plan He Mahere Mahi Whakawhiwhi Mahi mō te Hunga Pakeke, Disponible en: <https://officeforseniors.govt.nz/assets/Uploads/Older-Workers-Action-Plan-FINAL.pdf>

Observatorio del Envejecimiento UC para un Chile con Futuro

Reporte “Empleo formal en población mayor, ¿una realidad minoritaria?”

Investigadores

Valentina Jorquera Samter

Asistentes de Investigación

Ricardo León Córdova

Comité Académico Asesor

Macarena Rojas Gutiérrez

M. Soledad Herrera Ponce

Sara Caro Puga

Ignacio Cabib

Edición Lingüística

Macarena Pye

Asistentes de edición

Dirección de arte agencia Dale Publicidad

Centro UC
Estudios de Vejez
y Envejecimiento

El Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo es una iniciativa desarrollada por el Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento y la Compañía de Seguros Confuturo.

Por favor cite este reporte así:

Observatorio del Envejecimiento (2024). Empleo formal en población mayor, ¿una realidad minoritaria?. Año 5, v32. Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Compañía de Seguros Confuturo.