

Diseño e Implementación

Centro de Vinculación Laboral para Personas Mayores

Modelo experimental de Intermediación Laboral



Diseño e Implementación

Centro de Vinculación Laboral para Personas Mayores

Modelo experimental de Intermediación Laboral



Índice

CAPÍTULO 1

Análisis del Mercado Laboral de Personas Mayores 7

1. Situación laboral de las personas mayores 11

- 1.1 Personas Mayores Desempleadas 14
- 1.2 Sectores Productivos 17
- 1.3 Experiencia Internacional en Políticas de Empleo para Personas Mayores 20
 - 1.3.1 Japón Centro de Recursos Humanos de Plata (SHRC) 20
 - 1.3.2 Alemania Perspective 50 Plus 22
 - 1.3.3 Nueva Zelanda Positive Ageing Strategy 23
 - 1.3.4 Una Mirada a Latinoamérica 25

CAPÍTULO 2

Ideación de Servicios 27

1. Servicios de Intermediación laboral para Personas Mayores 28

- 1.1 Levantamiento de Demanda 30
- 1.2 Recepción de Usuarios 32
- 1.3 Intermediación Laboral para Personas Mayores 34
- 1.4 Fortalecimiento de la empleabilidad 35

2. Catálogo de Servicios: Herramientas de Empleo y Empleabilidad 38

- 2.1 Servicios de Empleo 39
- 2.2 Servicios de Empleabilidad 40

3. Plan Formativo de Competencias Transversales para el Trabajo de Personas Mayores 41

- Módulo formativo N° 1: Inducción Laboral para personas mayores 44
- Módulo formativo N° 2: Herramientas de comunicación efectiva de personas mayores 48
- Módulo formativo N° 3: Resolución de problemas, en el contexto organizacional de reinserción laboral 52
- Módulo formativo N° 4: Trabajo bajo parámetros del contexto organizacional y toma de decisiones para personas mayores 56
- Módulo formativo N° 5: Aprendizaje y actualización permanente de personas mayores en contexto laboral 60
- Módulo formativo N° 6: Servicio y orientación al cliente 64

CAPÍTULO 3

Validación y Factibilidad del Modelo de Intermediación 67

1. Visiones, ideas y propuestas del Sector Empresarial 69

- 1.1 Desarrollo de Test Psicométricos 69
- 1.2 La aplicación de Curriculum Ciegos 69
- 1.3 La Cultura Empresarial 70

2. Percepción y valorización de alternativas por grupos de Personas Mayores	70
2.1 Distribución Espacial del Empleo	70
2.2 Acompañamiento Especializado	70
2.3 Flexibilidad de Horarios, Jornadas y Funciones	71
3. Reflexiones y validación del Comité de Coordinación del Proyecto	71
3.1 Formación en Gerontología Social	71
3.2 Comité para la selección de RR.HH.	72
3.3 Conectar Empleo y Empleabilidad	72
CAPÍTULO 4	
Validación del Modelo con Municipalidades, Gobernanza del Modelo e Instrumentos de Empleabilidad	73
1. Validación Modelo de Empleabilidad para Personas Mayores en Sector Municipal	76
1. Nudos Críticos en la Prestación de Servicios	76
1.1 La ralentización de servicios	76
1.2 Proyección Laboral	76
1.3 Valorización de Activos	77
1.4 Seguimiento de Usuarios	77
1.5 Distancia desde el domicilio al espacio laboral	77
1.6 Tecnología y Trabajo	78
1.7 Baja Cualificación	78
2. Limitaciones del sector municipal para la entrega de servicios	78
2.1 Gestión del Tiempo	79
2.2 Sistemas de Atención	79
2.3 Búsqueda de alianzas horizontales	79
2.4 La relación empresarial	80
2. Modelo de Gobernanza para Modelo de Intermediación Laboral para Personas Mayores	81
3.1 El modelo de gobernanza, cooperación entre actores	82
3.2 Modelos de Alianza público privadas	82
3.3 Actores de la Gobernanza del Modelo de Intermediación Laboral de Personas Mayores	83
3.4 Tipos de Gobernanza del modelo en el Territorio	84
Anexos: Instrumentos de Empleabilidad	87
Anexo 1: Perfiles profesionales Servicios de Intermediación Laboral para Personas Mayores Sucursales Caja de Compensación Los Héroes	88
Anexo 2: Pautas e Instrumentos de Empleabilidad para Personas Mayores	94
Bibliografía	106

Prólogo

El presente informe se enmarca en el proyecto “Diseño e Implementación Centro de Vinculación Laboral de Personas Mayores. Modelo Experimental de Intermediación Laboral”, cuyo financiamiento ha sido aprobado por Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y es ejecutado por ASIMET. Teniendo por objetivo: generar un modelo de empleabilidad focalizado en la población adulto mayor a partir de la instalación de servicios que promuevan el acceso al mercado laboral al interior de tres sucursales de la Caja de Compensación Los Héroes en las regiones de Atacama, Metropolitana y Biobío.

En este informe se da cuenta de los productos comprometidos en el proyecto original y los ajustes que fueron implementados por efectos de la contingencia sanitaria producto de la pandemia Covid 19, que entre otras cosas implicó suspender por este año la implementación física del Centro de vinculación laboral para personas mayores en las sucursales de Caja de Compensación Los Héroes, reemplazándola por el desarrollo y validación de servicios susceptibles de ser prestados por municipalidades y el desarrollo de cápsulas audiovisuales de apoyo a los planes formativos desarrollados en el marco del proyecto, además de reforzar el trabajo de diseño y gestión de la gobernanza del proyecto.

El **Capítulo 1: Análisis del Mercado Laboral de Personas Mayores**, profundiza en la estadística específica de empleo y socioeconómica respecto de personas mayores en las tres regiones seleccionadas para la implementación del piloto, objetivando el análisis por quinquenios de personas mayores de 60 años, profundizando en razones por las cuales se mantienen o abandonan la búsqueda laboral y respecto de cuáles son los sectores prioritarios en que hoy se desempeñan. Asimismo, se revisan experiencias internacionales, específicamente Japón, Alemania y Nueva Zelanda, para identificar estrategias susceptibles de ser replicadas en Chile, entre las cuales es importante destacar la cooperación pública privada y una mirada especializada respecto de la intermediación laboral de personas mayores como público prioritario.

El **Capítulo 2: Ideación de Servicios**, se concentra en la producción de material necesario para el proceso de implementación del Centro de Vinculación Laboral. De esta forma una primera sección se centra en la adecuación y construcción de los procesos asociados a los servicios de intermediación laboral para personas mayores. Estos son: Levantamientos de demanda, Recepción de las personas mayores, Intermediación laboral y Fortalecimiento de la empleabilidad. Para cada uno de ellos se identifican y desarrollan los subprocesos requeridos y los perfiles de cargo de quienes desarrollaran las actividades asociadas, perfiles de cargo que se detallan en el Anexo N°1. En la sección siguiente se identifica un Catálogo de Servicios: Herramientas de Empleo y Empleabilidad, donde se detallan herramientas pensadas y ajustadas a la población de personas mayores que están o iniciarán un proceso de búsqueda activa de empleo y que serán asesoradas por el Centro de Vinculación Laboral, haciendo énfasis en lo detectado durante el análisis de la información específica y el levantamiento realizado en el año 2019 por ASIMET, entre otros antecedentes. Finalmente, en su última sección, este capítulo da cuenta del Plan Formativo de Competencias Transversales para el Trabajo de Personas Mayores, que consiste en la traducción formativa de las competencias transversales a desarrollar en personas

mayores, considerando aquellas identificadas para instrumentos SENCE, las definidas por Chile Valora y aquellas levantadas por ASIMET en estudio reciente (2019). Material que fue validado por un grupo de expertos y finalmente expresado en un plan modular que considera módulos de: Apresto Laboral para el Trabajo de Personas Mayores; Herramientas de Comunicación Efectiva; Resolución de Problemas, Situaciones Nuevas o Desconocidas; Trabajo Bajo Parámetros del Contexto y Exigencias del Entorno; Aprendizaje y Actualización Permanente y Servicio de Excelencia al Cliente.

En el **Capítulo 3, Validación y Factibilidad del Modelo de Intermediación**, se detallan los resultados del proceso de validación del modelo de intermediación laboral de personas mayores diseñado. Esta etapa contempló reuniones virtuales con actores del sector empresarial, agrupaciones de personas mayores e instituciones públicas relacionadas a temáticas de empleo y/o empleabilidad. De esta forma se da cuenta de las visiones, ideas y propuestas del mundo empresarial; en una segunda sección se recoge la validación y propuestas de Agrupaciones de Personas Mayores, con foco en el modelo de atención de usuarios; para finalmente presentar las propuestas de mejora y alertas levantadas con los servicios públicos que forman parte del sistema.

Por último, el **Capítulo 4, Validación de Modelo con Municipalidades, Gobernanza del modelo e Instrumentos de Empleabilidad**, da cuenta de las principales adecuaciones realizadas durante el modelamiento de los servicios de empleabilidad. Para tales efectos, con la finalidad de sensibilizar territorialmente el Modelo se contempló la participación de profesionales pertenecientes al sector municipal, convocando a las municipalidades de Providencia, Curicó y Navidad. Este capítulo recoge también la estructura de gobernanza que se propone para el modelo, donde se establece el marco teórico para contextualizar los acuerdos institucionales que se generarán en el marco de la implementación del modelo experimental de empleabilidad laboral para personas mayores, nuevo proyecto de continuidad que se implementará con financiamiento de excedentes de Franquicia Tributaria de Capacitación, ya aprobado por SENCE. En el Anexo N°2 se da cuenta de los instrumentos asociados a la prestación de servicios de empleabilidad que se aplicarán de manera presencial en los centros donde se implemente el piloto del modelo. Finalmente, asociado a este documento se entregan de manera virtual las cápsulas audiovisuales complementarias al Plan Formativo de Competencias Transversales de Personas Mayores, mencionado en párrafo precedentes.

CAPÍTULO 1

Análisis del Mercado Laboral de Personas Mayores

Introducción

En la actualidad, los Servicios Públicos de Empleo (SPE) centran sus estrategias de intermediación laboral en torno a la inteligencia del Mercado Laboral (Attwell, 2019). Esto consiste en sistematizar y proveer información organizada que permita a las personas y empresas mejorar la toma de decisiones, favoreciendo la trayectoria laboral de las personas y/o el desarrollo productivo de las Empresas (OIT, 2018). Bajo este contexto, el presente informe tiene por objeto explorar las dinámicas del Mercado del Trabajo en las Regiones de Atacama, Metropolitana y BíoBío, analizando la situación laboral de Personas Mayores¹ y el comportamiento de los sectores productivos.

Debido a la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19, nuestro país ha debido enfrentarse a un escenario complejo e incierto en materia laboral. Algunos de sus efectos se han visto reflejados en la pérdida neta del empleo, la reducción de horas trabajadas, deterioro de la calidad de los puestos de trabajo y en la reducción de los ingresos de los trabajadores (OIT, 2020). A partir de esto, el presente informe se encuentra actualizado en relación a su versión anterior a partir de los datos del Boletín Estadístico del trimestre móvil Julio-Septiembre del 2020.²

En términos generales, el mercado laboral presenta una relación inversamente proporcional entre el rango etario y el nivel de ocupación de las personas mayores. La principal concentración de ocupados se ubica en el segmento de 60 a 64 años, lo cual equivale en promedio al 6,3% del total de personas mayores de las regiones de Atacama, Metropolitana y BíoBío (INE, 2020). Sin embargo, el tramo de 70 años o más, fluctúa entre el 1% y el 2%, lo cual representa un total de 79.771 personas mayores que pese a contar con la edad legal de jubilación, permanece en el mercado laboral, corroborando los supuestos teóricos sobre la extensión de la vida laboral (UC, 2017; ASIMET, 2019).

Metodológicamente y como apoyo a la lectura e interpretación de los antecedentes que se exponen en las diferentes tablas de este capítulo, cabe mencionar que los números dan cuenta del universo de personas mayores que declaran estar disponible para trabajar al momento de la medición, es necesario considerar que dados los rangos etarios de análisis, un porcentaje importante de esta población es considerada como inactiva por este solo hecho, por lo tanto los datos no son sumables ni acumulables entre ellos.

1 Para efectos del presente estudio, los criterios utilizados para la definición de “Persona Mayor” se asocian a la Ley N° 19.829 que crea el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) contemplando a todas las personas que haya cumplido 60 años, sin diferenciar entre hombres y mujeres.

2 El INE ha adoptado una serie de medidas para dar continuidad a la recolección de datos de la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) con el fin de proteger a los encuestadores y a los informantes ante los riesgos que supone la enfermedad del Covid-19. En relación a esto, se han presentado problemas de cobertura impactando directamente en las menores tasas de logro. Ver Nota técnica N°10 Encuesta Nacional de Empleo: Contingencia Covid-19.

FIGURA N°1

Análisis de Personas Mayores Desocupadas por Región y Quinquenio Año 2019

	Atacama	Metropolitana	Biobío
Ocupados	% Personas Mayores	% Personas Mayores	% Personas Mayores
60-64 años	6%	6%	7%
65-69 años	4%	3%	3%
70 años y más	2%	2%	1%
Desocupados	% Personas Mayores	% Personas Mayores	% Personas Mayores
60-64 años	4%	4%	2%
65-69 años	-	3%	1%
70 años y más	-	4%	-
Inactivos	% Personas Mayores	% Personas Mayores	% Personas Mayores
60-64 años	7%	7%	8%
65-69 años	8%	8%	9%
70 años y más	19%	20%	22%

Elaboración propia en base al Instituto Nacional de Estadísticas (2020).

Paralelamente, es posible identificar una relación directa entre el rango etario y la inactividad laboral de las Personas Mayores. Esto se ve reflejado en el aumento exponencial de personas inactivas en torno al rango etario sobre 70 años, alcanzando un **22% del total de la población Adulto Mayor en la Región del BíoBío** (INE, 2020). No obstante, el subconjunto de personas mayores categorizadas como inactivos disponibles³ bordea el 7,5%, lo cual representa a un segmento de la sociedad que dejó de buscar trabajo pero que se encuentra interesado en trabajar en la medida que existan oportunidades para reincorporarse al mercado laboral. De igual forma, el aumento del rango etario aumenta la proporción de Inactivos no disponibles a nivel regional.

En lo que respecta al desempleo, las proyecciones realizadas por el INE (2020) corroboran una baja tasa de personas mayores desocupada⁴, categoría asociada a personas que no poseen un empleo, pero han buscado durante las últimas cuatro semanas.

Al analizar el comportamiento de los desocupados, es posible identificar leves disminuciones conforme aumenta el segmento etario. Por lo tanto, solo es posible evidenciar tendencias en torno al segmento de 70 años o más, el cual posee en promedio menos del 1% del total de personas mayores.

3 De acuerdo con el INE (2019) el inactivo disponible corresponde a personas que no realizaron actividades de búsqueda de empleo durante las últimas 4 semanas, pero manifiestan deseos por un puesto de trabajo. Este grupo incluye a personas desalentadas que han desistido de buscar activamente trabajo por razones económicas, pero que actualmente se encuentran disponibles para trabajar.

4 El INE (2019) entiende a los desocupados como aquellas personas que se encuentran en edad de trabajar, que no tuvieron un empleo durante la semana de referencia, buscaron uno durante las últimas cuatro semanas (incluyendo la de referencia) y están disponibles para trabajar en las próximas dos semanas (posteriores a la de referencia).



De acuerdo con los resultados de la Figura N°1, la Región del BíoBío posee un 3% de desempleo, lo cual equivale a 3.008 personas mayores. Paralelamente, la Región Metropolitana posee un 11% de desempleo, lo cual representa a 90.409 personas mayores. Finalmente, la Región de Atacama posee un 4%, equivalente a 1.236 personas mayores desempleadas. Para efectos del estudio, estos grupos se convierten en el público objetivo principal, sin perjuicio de las personas inactivas disponibles existentes en cada una de las regiones.

1.

Situación Laboral de las Personas Mayores

Un aspecto central que promueve el acceso y/o permanencia en el mercado del trabajo consiste en las características del grupo familiar. En este marco, cabe señalar que, en promedio, el 57% del total de personas mayores son jefes de hogar (CASEN, 2017). La figura N°2 sintetiza el total de personas mayores que son el eje central del núcleo familiar, identificando las variaciones por quinquenio etario. En términos comparados, resalta la cantidad de Personas Mayores pertenecientes al segmento 65 a 69 años, que son Jefes de Hogar. Por otra parte, no existe una tendencia que permita corroborar la disminución progresiva de personas mayores jefas de hogar en la medida que aumenta el rango etario. De este modo, los resultados confirman los supuestos teóricos relacionados con la necesidad de extender la vida laboral de las personas mayores, dada la responsabilidad de ser el principal (o único) responsable del sustento familiar.

FIGURA N°2

Análisis de Personas Mayores Ocupadas y Jefas de Hogar por Sexo y Región

Jefatura del hogar	Atacama		Metropolitana		BíoBío	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
60-64 años	71,4%	33,3%	72,3%	39,5%	80,3%	36,8%
65-69 años	88,6%	44,4%	77,0%	40,5%	86,7%	40,7%
70 años y más	67,1%	41,2%	71,9%	41,8%	81,1%	49,4%

Elaboración propia en base al Instituto Nacional de Estadísticas (2020).

Al analizar la Jefatura de Hogar de Personas Mayores en torno a la variable sexo, se identifica una predominancia de hombres como jefes del núcleo familiar. Este fenómeno evidencia el desarrollo de un sistema social caracterizado por la división sexual del trabajo y la baja distribución de responsabilidades al interior de los hogares (Kautonen, et. al., 2009). De este modo, los datos sostienen la presencia de estereotipos asociados a la organización del hogar, relacionando la figura del hombre con funciones de proveedor económico y la mujer como responsable de las labores de cuidado y el desarrollo de trabajo doméstico no remunerado (Millán-León, 2010). En definitiva, la predominancia de hombres jefes de hogar se replica en las tres regiones analizadas.

Al analizar las características contractuales de las personas mayores que se encuentran insertas en el mercado laboral es posible identificar una distribución heterogénea. Sin embargo, el “contrato renovable 1 vez al año” es la principal modalidad contractual en las regiones de Atacama y Metropolitana, mientras que en la Región del Biobío predomina el tipo de contrato limitado a término de actividad (INE, 2020). El resto de los tipos de contrato que poseen mayor grado de concentración son: limitado a la temporada y limitado a menos de 3 meses en la Región Metropolitana y en la del Biobío. La Figura N°3 resume la distribución de tipos de contratos por región, visibilizando la precariedad contractual de las personas mayores que actualmente se encuentran trabajando.

FIGURA N°3

Tipo de Contrato Personas Mayores en Regiones de Atacama, Metropolitana y Biobío

Tipo de Contrato	Atacama			Metropolitana			Biobío		
	60-64	65-69	70 o más	60-64	65-69	70 o más	60-64	65-69	70 o más
Limitado a la Temporada	-	-	-	27,3%	-	6,7%	8,7%	10,5%	-
Limitado a término actividad	33,3%	33,3%	66,7%	15,2%	23,1%	33,3%	73,9%	78,9%	75,0%
Limitado menos de 3 meses	-	-	-	24,2%	15,4%	-	4,3%	10,5%	-
Renovable 1 vez al año	66,7%	66,7%	33,3%	33,3%	61,5%	60,0%	13,0%	-	25,0%

Por otra parte, al momento de consultarles a las personas mayores que se encuentran en búsqueda de trabajo, pareciera no haber una tendencia clara sobre la modalidad horaria, ya que la alternativa “jornada laboral cualquiera” concentra gran parte de los casos, seguida por la “jornada laboral completa” (INE, 2020). Acerca de la modalidad de “jornada parcial”, los datos no muestran una tendencia que permita corroborar el aumento de estas en la medida que aumenta el rango etario de las personas mayores. La Figura N°4 resume la distribución del tipo de jornada laboral en cada una de las regiones del estudio. Los resultados permiten reflexionar acerca de la necesidad que poseen las personas mayores de generar ingresos monetarios, aspecto que podría incidir en la alta tasa de contratación vía jornada completa (CEPAL, 2018).

FIGURA N°4

Tipo Jornada Laboral Personas Mayores en Regiones de Atacama, Metropolitana y Biobío

Tipo de Contrato	Atacama			Metropolitana			Biobío		
	60-64	65-69	70 o más	60-64	65-69	70 o más	60-64	65-69	70 o más
Completa	18,2%	-	-	51,3%	28,6%	11,1%	33,3%	40,0%	-
Parcial	-	-	-	5,1%	35,7%	11,1%	-	-	-
Cualquiera	81,8%	-	-	43,6%	35,7%	77,8%	66,7	60,0%	-

Elaboración propia en base al Instituto Nacional de Estadísticas (2020).

Además, para quienes se encuentran ocupados, al preguntar por la opción de trabajar más horas, existe una alta concentración de personas mayores dispuestas inmediatamente a aumentar su carga horaria. En consecuencia, variables como el bajo monto de las jubilaciones impactan directamente en la preocupación por aumentar los

ingresos, aspecto que logra ser compensando con el desarrollo de jornadas laborales completas. La Figura N°5 sintetiza el interés de personas mayores ocupadas de aumentar el horario de sus jornadas laborales.

FIGURA N°5

Disponibilidad de las personas mayores para trabajar más horas

	Atacama	Metropolitana	BíoBío
Si tuviera la posibilidad ¿Trabajaría más horas?	% Personas Mayores	% Personas Mayores	% Personas Mayores
Si, de inmediato	100,0%	95,6%	94,2%
En los próximos 15 días	-	-	1,9%
En un mes más	-	2,6%	1,9%
No disponible	-	1,8%	1,9%

Finalmente, el análisis asociado al lugar de trabajo permite aproximarse al grado de formalidad del empleo de las personas mayores. En este marco, las instalaciones u oficinas del empleador son el lugar principal para el desarrollo laboral de las personas mayores, no obstante, debido a la situación sanitaria provocada por el Covid-19, la implementación del teletrabajo ha incentivado a que las personas mayores de 60 años trabajen desde sus hogares. Mientras que el tercer lugar está directamente vinculado a oficios en la calle o vía pública, el cual se encontraría asociado principalmente al empleo informal en contexto de la pandemia (INE, 2020). La Figura N°6 sintetiza la distribución de los lugares de trabajo y las diferencias existentes en base a las características del mercado laboral en las regiones analizadas.

FIGURA N°6

Lugar de Trabajo de Personas Mayores en Regiones de Atacama, Metropolitana y BíoBío

	Atacama			Metropolitana			BíoBío		
Lugar de Trabajo	60-64	65-69	70 o más	60-64	65-69	70 o más	60-64	65-69	70 o más
En oficinas de Empleador	22,4%	20,0%	8,3%	46,9%	45,9%	29,1%	46,8%	37,8%	33,8%
En la casa de Empleador	2,0%	2,9%	-	5,8%	4,1%	5,5%	5,9%	7,8%	4,4%
En instalaciones propias	4,1%	5,7%	12,5%	4,1%	9,2%	5,5%	2,4%	3,9%	4,4%
En la oficina, local o taller	10,2%	5,7%	12,5%	4,9%	3,1%	10,9%	4,3%	6,7%	6,6%
En su propio hogar	22,4%	31,4%	29,2%	11,5%	17,3%	16,4%	21,9%	25,0%	32,4%
En la calle o vía pública	14,3%	8,6%	8,3%	13,6%	9,2%	12,7%	11,8%	10,6%	8,8%
En obras de construcción	10,2%	11,4%	12,5%	5,8%	2,0%	1,8%	2,1%	2,2%	1,5%
Predio Agrícola	14,3%	14,3%	16,7%	7,0%	9,2%	16,4%	3,5%	3,3%	3,7%
Otros	-	-	-	0,4%	-	1,8%	1,3%	2,8%	4,4%

Elaboración propia en base al Instituto Nacional de Estadísticas (2020).

1.1 Personas Mayores Desempleadas

Un elemento fundamental que incide en los procesos de intermediación laboral consiste en el perfilamiento de los buscadores de empleo a través de la recopilación de información socio educacional que favorezca la intersección de la oferta y demanda de empleo (BID, 2016). En este marco, la vinculación de personas mayores requiere un trabajo de perfilamiento especializado que permita explorar la búsqueda de competencias técnicas, emocionales y educacionales requeridas por los sectores productivos (CEPAL, 2018). De este modo, esta sección tiene por objeto realizar una caracterización de las personas mayores desempleadas en las regiones de Atacama, Metropolitana y Biobío, profundizando en las barreras que dificultan el acceso al mercado del trabajo a nivel local.

Al explorar las acciones realizadas para acceder al mercado del trabajo, es posible señalar que en promedio el 1,8% del total de personas mayores declara haber buscado empleo durante las últimas cuatro semanas (INE, 2020). Este fenómeno se encuentra directamente asociado a la desmotivación de este segmento etario y la percepción de que no lograrán encontrar una oferta de empleo coherente a las exigencias propias de las personas mayores (Centro Políticas Públicas UC, 2017). Asimismo, se suma la llegada de la pandemia a nuestro país, la cual ha transformado el escenario laboral, impactando negativamente la permanencia de personas mayores en puestos laborales, como lo recoge el reporte ¿Qué ha pasado con el trabajo en personas 60+ en tiempos de pandemia? (Observatorio del Envejecimiento PUC, 2020). Al analizar la Figura N°7 es posible identificar la relevancia de los inactivos disponibles, los cuales promedian un 7,9% del total de personas mayores en las regiones analizadas, convirtiéndose en un público objetivo cautivo para promover su reincorporación al mercado laboral.

FIGURA N°7

Búsqueda de Empleo Personas Mayores que se encuentran Desocupadas

Personas Mayores Desempleada	Atacama		Metropolitana		Biobío	
	Personas	% Total PM	Personas	% Total PM	Personas	% Total PM
Desocupados	1.236	2,5%	92.019	2,1%	3.008	0,9%
Inactivos Disponibles	2.362	7,3%	75.207	8,9%	17.920	7,5%

Elaboración propia en base a INE (2020).

Un eje central de la población desocupada⁵ es que poseen un motivo que incentiva la búsqueda activa de empleo (INE, 2017). En este marco, el principal motivo que poseen las personas mayores es “el deseo de un trabajo con mayores ingresos” (CASEN, 2017). Este fenómeno visibiliza la precarización del empleo, su informalidad y las bajas remuneraciones percibidas por este segmento etario. La Figura N°8 sintetiza los motivos centrales que incentivan la búsqueda de empleo en las regiones del presente estudio. Cabe señalar que la mayoría de las motivaciones aluden a un cambio de trabajo, lo cual implica una alta actividad laboral del grupo de personas sobre 60 años que se encuentran dentro del mercado laboral.

5 La caracterización de personas mayores desocupadas no contempla la variable género dado que los datos de distribución no son significativos estadísticamente. La distribución del público objetivo es homogénea y no se logran visibilizar tendencias.

FIGURA N°8

Motivos Búsqueda de Empleo Personas Mayores en Región de Atacama, Metropolitana y BíoBío

	Atacama	Metropolitana	BíoBío
Motivos para la Búsqueda de Empleo	% Personas Mayores		
Deseo un trabajo con mayores ingresos	25%	50%	66,7%
Para mejorar su calidad de vida	12,5%	13,6%	16,7%
Para mejorar sus condiciones de trabajo	50%	22,7%	16,6%
Deseo un empleo más acorde a su formación	12,5%	4,5%	0%
Siente inseguridad en su empleo actual	0%	4,5%	0%
Considera su actividad actual como provisional	0%	4,5%	0%

Elaboración propia en base a CASEN (2017).

Por otra parte, el perfil educacional de las personas mayores que se encuentra fuera del mercado laboral se concentra principalmente en el nivel Media Común (INE, 2020). La Figura N°9 sintetiza el nivel educacional de las personas mayores en cada una de las regiones analizadas. En términos generales, es posible resaltar la baja escolaridad de este segmento etario, principalmente en la Región de Atacama. En cambio, en las regiones Metropolitana y del BíoBío sobresale un subconjunto de personas mayores que poseen título universitario y representan en promedio al 11% del total de personas mayores en las regiones analizadas.

FIGURA N°9

Nivel Educacional de Personas Mayores en Regiones de Atacama, Metropolitana y BíoBío

	Atacama	Metropolitana	BíoBío
Nivel Educacional	% Personas Mayores	% Personas Mayores	% Personas Mayores
Básica o primaria	30,0%	20,8%	31,6%
Media Común	40,0%	39,6%	36,8%
Media Técnico Profesional	10,0%	3,8%	15,8%
Humanidades	-	7,5%	-
Centro de formación técnica	10,0%	1,9%	-
Instituto Profesional	10,0%	9,4%	5,3%
Universitario	-	11,3%	10,5%
Postítulo	-	3,8%	-
Magíster	-	1,9%	-

Elaboración propia en base al Instituto Nacional de Estadísticas (2020).

Finalmente, es posible descartar las limitaciones físicas como motivo empírico que constriñe el acceso al mercado laboral de las personas mayores. La Figura N°10 sintetiza la situación de las personas mayores respecto a los problemas psicomotores que limitan el desempeño normal en un puesto de trabajo. En este marco, los resultados muestran, en general un buen estado de salud de las personas mayores, lo cual se ve reflejado en bajos problemas de corte auditivo, visión, lecto-escritura y memoria. De la misma forma, es posible constatar en la Figura N°11 que gran parte de ellos no presenta condiciones de salud por las cuales se hayan visto obligados a asistir a un centro asistencial en los últimos 12 meses. Esto permite refutar el prejuicio que poseen

las empresas respecto de las limitaciones que poseen las personas mayores para acceder al mercado laboral (USACH, 2016). No obstante, la evidencia comparada permite visibilizar los esfuerzos realizados por los Servicios Públicos de Empleo (SPE) para revalorizar el rol de las personas mayores, generando estrategias que fomenten el respeto y el valor cultural que poseen los trabajadores pertenecientes a este rango etario.

FIGURA N°10**Problemas Psicomotores de Personas Mayores en Regiones de Atacama, Metropolitana y BíoBío**

Problemas Psicomotores	Atacama			Metropolitana			BíoBío		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Dificultad para ver	6,7%	16,2%	75,8%	5,1%	13,2%	81,1%	7,8%	21%	70%
Dificultad para oír	4,6%	11,5%	82%	3,8%	1,4%	94,7%	5,3%	12,4%	81,6%
Dificultad para leer y escribir	4,3%	2,1%	93,4%	3,8%	9,2%	86,5%	9,6%	2,3%	87,7%
Dificultad para caminar	8,6%	15,4%	73,3%	10%	14,3%	73,2%	12%	17,2%	67,8%
Dificultad para recordar	3,5%	11,2%	82,7%	3,4%	10,4%	85,1%	4,8%	14,3%	79,6%

Elaboración propia en base a CASEN (2017)

Con el propósito de profundizar en la situación de salud de las personas mayores, la Figura N°11 permite constatar la ausencia de concentraciones en torno a enfermedades crónicas. En promedio, el 37,5% de las Personas Mayores no posee tratamientos por condición de salud en las regiones analizadas (CASEN, 2017). Por lo tanto, la presencia de enfermedades asociadas a hipertensión arterial o diabetes no son estadísticamente significativas al momento de analizar los problemas de salud de las personas mayores, lo cual favorece el nivel de empleabilidad y las oportunidades de reincorporación al mercado laboral.

FIGURA N°11**Condición de salud de Personas Mayores en Regiones de Atacama, Metropolitana y BíoBío**

Condición de Salud	Atacama	Metropolitana	BíoBío
	% Persona Mayor		
No ha estado en tratamiento	44,4%	35,6%	32,7%
Hipertensión Arterial	19,0%	30,9%	29,5%
Diabetes	11,4%	13,5%	16,3%
Otra condición de salud	9,8%	9,7%	11,7%

Elaboración propia en base a CASEN (2017).

A modo de síntesis, los antecedentes recopilados permiten hacer una caracterización inicial de las personas mayores desempleadas. En términos generales, el segmento desempleado disminuye en la medida que aumenta el rango etario, identificando una concentración en el rango de 60 a 64 años.

Paralelamente, este segmento posee un bajo nivel educacional, concentrándose principalmente en básica y/o primaria completa, lo cual evidencia las dificultades de acceder al mercado del trabajo debido al bajo nivel de

empleabilidad. Este fenómeno corrobora un efecto de desmotivación que incentiva el aumento de personas mayores inactivas, las cuales han dejado de buscar empleo durante las últimas cuatro semanas, pero no descartan reincorporarse al mercado laboral en la medida que existan ofertas de empleo disponibles.

1.2 Sectores Productivos

El funcionamiento de un Sistema de Intermediación Laboral (SIL) se encuentra sujeto a la capacidad que posea para integrar a los sectores productivos del territorio (AMSPE, 2016). De este modo, el rol de las empresas se torna fundamental para establecer mecanismos de intermediación laboral focalizados en personas mayores (CEPAL, 2018). Por lo tanto, el presente capítulo tiene por objeto establecer una caracterización de las empresas que coexisten con el Sistema de Intermediación Laboral en las regiones de Atacama, Metropolitana y Biobío, proporcionando información que promueva el desarrollo de estrategias de vinculación laboral para personas mayores.

En términos generales, las regiones analizadas presentan una estructura similar respecto al tamaño de las empresas existentes a nivel local. En las tres regiones, es posible identificar una tendencia hacia la concentración de micro y pequeñas empresas y una baja cantidad de medianas y grandes empresas (SII, 2019). La Figura N°12 resume la cantidad, tamaño y distribución de empresas en las regiones de Atacama, Metropolitana, Biobío. Este escenario permite visibilizar los volúmenes y tamaños de empresas existentes a nivel regional, lo cual implica estrategias diferenciadas para generar levantamiento de vacantes de empleo focalizados en personas mayores.

FIGURA N°12

Tamaño Empresa pertenecientes a las Regiones de Atacama, Metropolitana y Biobío

Tamaño Empresa	Atacama		Metropolitana		Biobío	
	Total	% Regional	Total	% Regional	Total	% Regional
Grande	84	2%	9.381	3%	13.372	1%
Mediana	229	5%	14.970	5%	24.798	4%
Pequeña	1.168	23%	71.221	23%	128.549	24%
Micro	2.362	47%	219.058	40%	245.209	48%
Sin Ventas	1.184	24%	94.524	30%	9.940	22%
Total	5.027	100%	314.630	100%	411.928	100%

Elaboración propia en base a Servicio de Impuestos Internos (2019)

Al focalizar el análisis en las empresas que poseen mayor capacidad de contratación de Personas Mayores, los resultados evidencian la relevancia de las microempresas, las cuales representan la principal fuente de empleo para las personas pertenecientes a los quinquenios 60 a 64, 65 a 69 y 70 o más años (INE, 2020). Asimismo, las grandes empresas son la segunda fuente significativa de empleo para las personas mayores en las regiones analizadas. La Figura N°13 sintetiza la agrupación de personas mayores empleadas por quinquenio de edad y tamaño de empresa.

FIGURA N°13

Personas Mayores Ocupadas por Tamaño de Empresa y Quinquenio Etario

Tamaño Empresa	Atacama			Metropolitana			BíoBío		
	60-64	65-69	70 o más	60-64	65-69	70 o más	60-64	65-69	70 o más
Grande	29,0%	25,7%	16,6%	30,8%	25,1%	24,1%	36,5%	34,0%	25,5%
Mediana	16,7%	5,7%	8,3%	13,3%	7,8%	12,4%	11,1%	10,3%	9,1%
Pequeña	4,2%	8,6%	4,2%	15,1%	14,4%	6,2%	15,8%	9,3%	9,1%
Micro	50,1%	60,0%	70,9%	40,8%	52,7%	57,3%	36,6%	46,4%	56,3%

Elaboración propia en base al Instituto Nacional de Estadísticas (2020)

A nivel de sectores productivos, las empresas concentran la contratación de personas mayores en las áreas de comercio al por mayor y al por menor e industria manufacturera. Sin embargo, este fenómeno varía dependiendo de la región analizada, lo cual corrobora las diferencias territoriales y el comportamiento del mercado laboral en base las áreas productivas predominantes. La Figura N°14 presenta los cinco sectores productivos principales en los que existe más contratación de personas mayores en las regiones analizadas.

FIGURA N°14

Personas Mayores contratadas por Sector Productivo

Sector Productivo	Atacama		Metropolitana		BíoBío	
	%PM	% Regional	%PM	% Regional	%PM	% Regional
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	17,4%	2,3%	-	-	9,0%	1,3%
Explotación de minas	11,0%	1,5%	-	-	-	-
Industrias Manufactureras	11,0%	1,5%	12,2%	2,0%	13,0%	1,9%
Comercio al por mayor y al por menor	15,6%	2,1%	18,6%	3,0%	16,4%	2,4%
Transporte y Almacenamiento	-	-	7,1	1,2%	-	-
Administración pública y de defensa	-	-	-	-	9,5%	1,4%
Enseñanza	10,1%	1,3%	8,0%	1,3%	10,8%	1,6%
Otras actividades de servicios	-	-	7,7%	1,2%	-	-

Elaboración propia en base al Instituto Nacional de Estadísticas (2020)

Los resultados permiten identificar los principales nichos de contratación de personas mayores, corroborando la relevancia del sector comercio como la principal fuente de empleo para personas sobre 60 años (ASIMET, 2019). En la Región de Atacama es posible evidenciar un 17,4% de personas mayores ejerciendo labores en el sector de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, mientras que la Región del Biobío resalta un 13,0% en áreas como las industrias manufactureras (INE, 2020). La heterogeneidad en la distribución de los datos corrobora las diferencias regionales en cuanto a sectores productivos principales. En este marco, la experiencia de los Sistemas Públicos de Empleo, sostiene la necesidad de establecer áreas de priorización para promover la contratación de personas mayores (BID, 2016).

Finalmente, el análisis de los oficios desarrollados por personas mayores posee un alto grado de concordancia respecto de los sectores productivos regionales. Los gerentes de comercio mayorista y minorista, el personal doméstico y los Vendedores y demostradores de tienda son los principales oficios desempeñados por este segmento etario (CASEN, 2017). La Figura N°15 detalla los oficios centrales y sus distribuciones por región.

FIGURA N°15

Oficios predominantes de Personas Mayores en Región de Atacama, Metropolitana y BíoBío

Oficio Predominante	Atacama		Metropolitana		BíoBío	
	≥60	% Reg	≥60	% Reg	≥60	% Reg
Conductores de Automóviles. taxis y camionetas	31,6%	6,0%	22,1%	4,6%	-	-
Gerentes de Comercio Mayorista y Minorista	28,3%	4,2%	24,1%	4,8%	34,2%	3,7%
Vendedores de quioscos y puestos de mercado	-	-	22,7%	5,8%	-	-
Vendedores y demostradores de tienda	-	-	13,8%	3,5%	10,6%	5,9%
Porteros y guardianes	27,3%	3,7%	-	-	19,1%	3,6%
Mozos de labranzas y peones agropecuarios	20,2%	5,5%	-	-	19,9%	4,0%
Limpiadores de oficinas, Hoteles y otros	17,4%	4,0%	-	-	14,0%	4,0%
Personal Domestico	15,7%	3,2%	20,1%	7,0%	22,2%	6,2%

Elaboración propia en base CASEN (2017)

1.3 Experiencia Internacional en Políticas de Empleo para Personas Mayores

Desde un plano internacional, los Servicios Públicos de Empleo (SPE) de países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han debido modernizar sus sistemas de intermediación laboral para enfrentar el envejecimiento de la fuerza de trabajo (OCDE, 2019). Bajo este escenario, el presente capítulo tiene por objeto explorar experiencias internacionales en torno a procesos de intermediación laboral focalizados en personas mayores con la finalidad de visibilizar prácticas que promuevan la reincorporación al mercado laboral de este segmento etario (Halvorsen & Yulikova, 2019).

1.3.1 JAPÓN Centro de Recursos Humanos de Plata (SHRC)

A. ANTECEDENTES GENERALES

El Centro de Recursos Humanos de Plata (SHRC) nace como una iniciativa del gobierno de Japón con el objetivo de ampliar las opciones de empleo entre las personas mayores que se encuentran en búsqueda de un trabajo remunerado (Bass, 1996). El diseño del SHRC centra la atención en la búsqueda de empleos con bajos niveles de cualificación, principalmente temporales y con altos grados de flexibilidad horaria. Institucionalmente, el Centro posee una organización administrativa de carácter público que opera a escala nacional y posee una implementación local (Casey, 2001). Actualmente, el SHRC cuenta con un total de 1.300 sucursales, llamadas Centros de Empleo, y más de 720.000 personas inscritas (OCDE, 2018).

B. PÚBLICO OBJETIVO

Los Centros SHRC están abiertos a todas las personas mayores de 60 años que se encuentren en búsqueda de empleo, independientemente de sus ingresos o de su historial de empleo previo. Quienes deseen participar de este servicio público, deben efectuar el pago anual de una membresía para ingresar a los registros del SHRC.

C. OBJETIVOS

- Ampliar las opciones de trabajo para las personas mayores después de su jubilación.
- Mejorar el papel y el estatus de las personas mayores.
- Aumentar las contribuciones de las personas mayores a la comunidad.

D. ¿CÓMO FUNCIONA?

Los SHRC actúan como un servicio de intermediación laboral (SIL) para personas mayores. El modelo de operación inicia mediante la realización de un perfil psicolaboral (OCDE, 2018). Para tales efectos, el equipo del SHRC realiza un análisis de las habilidades transversales y de la experiencia laboral de las personas mayores, generando una caracterización que permita clasificar a las Personas Mayores dentro del catálogo de oficios predefinidos por el SHRC (Weiss & Scott, 2005).

Para llevar el proceso de inserción laboral, los Centros de Empleo llevan a cabo un proceso de búsqueda de empleo focalizado en los oficios predefinidos a nivel nacional. De este modo, el levantamiento de vacantes se materializa mediante la búsqueda específica de perfiles de cargo, lo cual facilita la inserción laboral de este segmento de la población. Para efectos del modelo, las vacantes de empleo pueden provenir del sector público, empresas privadas y/o de servicios requeridos por los Hogares (Casey, 2001). Si bien cada Centro de Empleo



posee libertad respecto de la estrategia establecida para la búsqueda de vacantes, los perfiles se encuentran limitados a un catálogo de ocho perfiles ocupacionales⁶.

Una vez levantadas las vacantes, las **personas mayores son contratadas directamente por el SHRC** quien **provee el servicio de forma directa** a las instituciones públicas, privadas y/u Hogares que requieren la prestación del servicio (OCDE, 2018). Por lo tanto, son los SHRC quienes cobran a los empleadores por los servicios prestados. Asimismo, son los Centros de Empleo los que contratan a las Personas Mayores conforme al tipo de servicio solicitado. El salario promedio de las personas mayores que participa del SHRC fluctúa entre los 250 a 400 euros, lo que equivale a \$217.000 a \$350.000 pesos chilenos aproximadamente. Finalmente, los miembros de los SHRC reciben gratuitamente formación profesional, educación, servicios de asesoramiento para la adecuación de los puestos de trabajo y preparación para las entrevistas de trabajo.

E. APRENDIZAJES

Existe una diversidad de aspectos que diferencian a Chile de Japón, no obstante, existe una serie de características que podrían ser replicables al caso chileno en cuanto al modelo de intermediación laboral que Japón presenta:

Definición de Perfiles Estratégicos > En primera instancia, Japón cuenta con una estructura básica de ocho categorías universales de empleo. Por ende, los empleos que se levantan poseen características que

6 Trabajos técnicos, de semi-especialización, trabajos sencillos de oficina, servicios de cuidado de instalaciones, trabajos de prospección y recepción de documentos, trabajos manuales ligeros y de limpieza, ayuda a domicilio y otros servicios de cuidado, entre otros.

facilitan la adecuación para la contratación de personas mayores, promoviendo la inserción laboral de este segmento etario.

Perfilamiento Focalizado > Debido al desarrollo de un perfilamiento centrado en habilidades y experiencias previas, el SHRC logra identificar a las personas mayores que cumplen con las condiciones mínimas para desempeñar los oficios estratégicos predefinidos. En caso de detectar brechas, el SHRC provee procesos de formación y capacitación dirigido a mejorar la empleabilidad de las personas mayores.

Niveles de Cualificación > Si bien la tasa de éxito en cuanto a participación laboral de este grupo etario es elevada, hay un segmento importante de personas mayores que cuenta con altos niveles de cualificación. En este marco, dado el aumento exponencial de la tercera edad en Japón, el SHRC se ha visto enfrentado al desafío de ampliar el catálogo de vacantes de empleo, proporcionando ofertas laborales a segmentos de la población con alto nivel educacional.

1.3.2 ALEMANIA Perspective 50 Plus

A. ANTECEDENTES GENERALES

El Programa Perspective 50 Plus es un programa orientado a incrementar las posibilidades de empleo para las personas mayores de 50 años en base a la búsqueda de soluciones, a nivel regional, en torno a las principales barreras de acceso al mercado laboral (Nam, 2018)

B. PÚBLICO OBJETIVO

El programa se encuentra dirigido a personas empleadas y/o desempleadas entre 50 y 64 años. Durante la primera fase de implementación, el programa facilitó la inserción laboral de 20.000 personas mayores. Las fases siguientes convocaron a más de 200.000 personas, de las cuales 70.000 consiguieron un puesto de trabajo estable. Los principales beneficiarios del programa fueron personas mayores con baja cualificación e inmigrantes afectados por la barrera idiomática.

C. OBJETIVOS

- Sensibilizar empleadores sobre los efectos del envejecimiento de la población en el mercado.
- Reintegrar laboralmente a las personas mayores centrándose en aquellas más vulnerables.
- Establecer espacios de innovación para mejorar la inserción laboral de personas mayores.

D. ¿CÓMO FUNCIONA?

El programa funciona en base a la creación de redes regionales conformadas por la asociación entre autoridades locales, instituciones académicas, empleadores, sindicatos, bolsas de empleo, entre otros. Los distintos actores miembros de la red se encargan de encontrar soluciones que permitan disminuir las barreras de acceso al mercado laboral que enfrentan las personas mayores, abordando el problema desde un enfoque regional altamente personalizado, el cual permite centrarse en las necesidades locales de cada sector productivo (Aster, 2007).

Este proceso deriva en la elaboración de pactos regionales por el empleo (OCDE, 2014) Cada pacto posee “libertad de acción” sobre el presupuesto que le otorga el Ministerio Federal, esto implica la capacidad de establecer el uso que dan a dicho presupuesto en base a concepciones propias sobre las distintas dimensiones que caracterizan al problema de empleabilidad en personas mayores y la relevancia que poseen estas dimensiones a nivel regional, viéndose limitados única y exclusivamente por las reglas generales de gasto para una institución pública (Dietz & Waiwei, 2011). Si bien cada pacto desarrolla programas de trabajo en base sus propias necesidades, aquellos proyectos que resulten particularmente exitosos pasan a conformar las bases de estrategias y soluciones a nivel nacional.

Paralelamente, los Centros, que son la articulación operativa del pacto proveyendo la infraestructura necesaria para la ejecución de los proyectos diseñados y manejados por cada pacto, disponen de asesores de elevada especialización que prestan servicios de perfilamiento socio-profesional a personas mayores en búsqueda de empleo. Este proceso se desarrolla bajo una aproximación altamente personalizada, basada en un enfoque orientado a la persona, en lugar de centrarse en las características generales de los tramos etarios en los que se divide a la población objetivo. El resultado de los procesos de perfilamiento sirve de base para la prestación los distintos servicios de identificación y matching que se ofrece a los empleadores. Una vez finalizado este proceso, los Centros de trabajo realizan un enlace con agencias de empleo con el propósito de ofrecer una amplia variedad de oportunidades para ingresar al Mercado del Trabajo.

Si bien el programa contempla subsidios estatales de integración para empresas que incorporen personas mayores a su planilla bajo contratos de plazo fijo, un 66% de las contrataciones se lograron sin tener que recurrir a este mecanismo. Dicho fenómeno se atribuye a los procesos de orientación personalizada desarrollados en los distintos Centros de trabajo. Se presume que el mayor conocimiento, por parte de los empleadores, sobre las habilidades y potencial de los trabajadores mayores aumenta la confianza con respecto al valor agregado que estos proporcionan a la fuerza de trabajo. Adicionalmente, el programa dio origen a una amplia variedad de iniciativas complementarias. Entre ellas destaca la creación de nuevos instrumentos de aprendizaje, esquemas de coaching para personas mayores desempleados interesados en desarrollar sus propios start-ups, y proyectos relacionados con el área de turismo y alojamiento.

E. APRENDIZAJES

Identificación de candidatos > Centros de empleo, tanto públicos como privados, desarrollan descripciones de trabajo y programas de asesoramiento que permiten identificar personas desempleadas adecuadas para llenar las vacantes que cada pacto regional ofrece.

Soporte a la medida > Empleadores reciben consejos personalizados de instituciones tanto públicas como privadas, para apoyar el proceso de integración de trabajadores mayores. A modo de complemento, se contempla la contratación de servicios de capacitación profesional a consultoras especializadas. A su vez, personas mayores tienen derecho a vouchers de educación y becas de formación continua.

Intercambio de experiencias > Actores y organizaciones participantes en “pactos regionales” tienen la oportunidad de explorar las medidas adoptadas por el resto de los pactos a nivel nacional. Para ello se realizan talleres de diálogo supra regional en donde se exponen los proyectos con mayor éxito. Adicionalmente, miembros de los pactos disponen de una plataforma online que facilita las labores de intercambio.

1.3.3 NUEVA ZELANDA Positive Ageing Strategy

A. ANTECEDENTES GENERALES

La Estrategia de Envejecimiento Positivo en Nueva Zelanda data desde el año 2002.

B. PÚBLICO OBJETIVO

En el tiempo transcurrido desde que se implementó la estrategia, el envejecimiento de la población de Nueva Zelanda aumentó en dos tercios a alrededor de 750.000 personas. Las proyecciones de población muestran que para 2038 1.340.000 de neozelandeses o el 21% de la población tendrá más de 65 años.

C. OBJETIVOS

Los puntos centrales de la política pública de para personas mayores se centran en:

- Los derechos de las personas mayores en la fuerza laboral;
- Vivienda asequible / seguridad de tenencia para personas mayores;
- Violencia familiar / abuso.

D. ¿CÓMO FUNCIONA?

En materia laboral Nueva Zelanda, en consideración de los gastos que implicaría el envejecimiento de su población y el impacto que tendría en su crecimiento económico, tomó una serie de decisiones para que sus trabajadores sobre los 64 años que quieran mantenerse en la fuerza laboral puedan hacerlo sin barreras. Tales medidas han significado que el país oceánico sea el segundo entre los países OCDE, que aprovecha de mejor manera el potencial de las personas con más de sesenta años.

De esta manera, y en consonancia con las medidas adoptadas en el país oceánico para fortalecer el mercado laboral y así aumentar las oportunidades para las personas mayores, se reconocen tres lineamientos de empleo:

- Promover el retiro tardío: A través de una reforma a las pensiones o la creación de incentivos financieros, se fomenta que las personas continúen trabajando luego de la edad oficial de jubilación.
- Mejorar la empleabilidad: La promoción de cursos de capacitación y programas de educación continua no solo reducen las posibilidades de desempleo, sino también mejoran las capacidades de los trabajadores.
- Reducir las barreras para los trabajadores de mayor edad: Mediante una política pública se puedan fortalecer las medidas de inclusión, así como trabajar en la erradicación de las barreras discriminatorias en contra de las personas de mayor edad.

Una de las primeras medidas ha sido la retención de los trabajadores mayores en las empresas. Las empresas reciben subsidios para mantener a los/as trabajadores mayores de 60 años -aunque no siempre en los mismos cargos- ya sea en cargos con responsabilidades menores u otros puestos que les permita la realización de un régimen más flexible. Esto permite que la cantidad de trabajadores mayores que se encuentran insertos laboralmente aumente de manera considerable en los últimos años, esperando pasar de actuales 486 mil a 823 mil en 2036.

También el gobierno neozelandés implementa un programa de jubilación dividido en fases graduales, donde se prepara a los trabajadores para llegar paulatinamente a su retiro. Durante estas etapas de retiro existen programas de capacitación para que las personas puedan adquirir nuevas herramientas digitales, a modo de incentivar su inserción en las nuevas tecnologías. Esta es una manera como el gobierno apoya a los trabajadores mayores que quieran permanecer en la fuerza de trabajo, para que no sean discriminados por su nivel de alfabetización digital y, en la medida de sus aspiraciones, puedan realizar un tránsito paulatino a su jubilación (BCN, 2017).

E. APRENDIZAJES

Dentro de los aprendizajes que se pueden rescatar para nuestro país en materia de empleabilidad para personas mayores, de esta política pública integral, las siguientes:

- Implementar políticas de desarrollo de competencias y empleabilidad desde el sector gubernamental que apoyen el empleo de trabajadores mayores; proporcionar lugares de trabajo amigables para la familia al reconocer a aquellos con responsabilidades de cuidado y permitir horas de trabajo flexibles y reducidas; y garantizar que se otorguen derechos de capacitación a todos los trabajadores, incluidos los trabajadores de más edad.
- Asegurarse de que quienes prestan servicios a las personas mayores comprendan y conozcan la realidad de las personas mayores.
- Trabajar con municipalidades y empresas para promover programas de tutoría que aprovechen las habilidades y la experiencia de las personas mayores.

1.3.4 UNA MIRADA A LATINOAMÉRICA

El avance de los países latinoamericanos en la aplicación de políticas públicas que favorezcan la inserción laboral de personas mayores es dispar; por esto, nuestro criterio para seleccionar experiencias consideró aquellas acciones que han mostrado su relevancia públicamente en las áreas de empleo, protección social y educación permanente.

Como muchos otros países de la región, **Honduras** cuenta con la denominada **Ley Integral de Protección al Adulto Mayor y Jubilados (2006)**, esta ley de protección social resuelve crear una Bolsa de Trabajo, incentivando la capacidad laboral de las personas mayores y jubilados. Pero tal vez lo más interesante sea la experiencia hondureña de la Asociación Nacional de Adultos Mayores de Honduras (ANAMH), cuyo objetivo es “construir un proceso de participación e integración del adulto mayor en la sociedad para sostener en forma permanente un nivel de vida digno, decoroso y realizador”.

El marco legal del **Paraguay** podrá servir de base para promover acciones concretas relacionadas con la empleabilidad y la inserción laboral de personas mayores, ya que **elimina las restricciones de edad para acceder a empleos públicos**. También Paraguay se ha esforzado en otorgar cobertura de salud a todos los trabajadores independientes sin restricción de edad. Esto es especialmente importante en un país donde la informalidad alcanza al 42% del total de personas que declaran estar trabajando (Casalí et al, 2018)..

En **México**, el **Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM)** promueve acciones y participa en la coordinación de las políticas públicas de atención a las personas mayores en las diferentes instancias institucionales. En el INAPAM existe un **Programa de Promoción del Empleo**, que impulsa la igualdad de oportunidades de las personas mayores en el campo laboral, fomentando su reincorporación en actividades remuneradas en las diversas ramas del sector productivo, a través de la sensibilización de empleadores de los diversos sectores productivos, acciones focalizadas de intermediación laboral, ferias de empleo. Adicionalmente México, a partir del **Programa Abriendo Espacios**, entrega un subsidio fiscal en materia de impuestos sobre la renta a los contribuyentes que contraten personas con discapacidad y personas mayores.

En materias de capacitación, el INAPAM opera con los programas “**Servicios Educativos**” y “**Capacitación para el Trabajo y Ocupación del Tiempo Libre**”. El primero propicia el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas que conforman el proceso educativo de las personas mayores; el segundo, lleva adelante actividades de capacitación para que ingresen al mercado laboral o, bien, se apoya la reconversión laboral de los trabajadores jubilados que deseen obtener algún ingreso, favoreciendo el uso creativo y productivo de su tiempo libre, mediante el desarrollo de habilidades y destrezas para producir bienes para el autoconsumo y la comercialización a pequeña escala. Además, en lo que dice relación con acceso al crédito, el programa “**Tercera Llamada**”, dirigido a las personas de sesenta años o más que tienen proyectos productivos viables, proporciona apoyo económico proveniente de un fondo público coordinado por el mismo INAPAM.

Uruguay por su parte cuenta con una ley que promueve la **Promoción Integral del Adulto Mayor**, en la que se insertan las intervenciones específicas que este país ha llevado a cabo para mejorar la empleabilidad de las personas mayores, ahí destaca aquella que elimina la incompatibilidad entre la jubilación y el trabajo. Además, el Banco (de gestión estatal) de la República Oriental del Uruguay (BROU), dispone de una línea que otorga préstamos en condiciones ventajosas a empleados, profesionales y pequeños empresarios mayores.

En **Chile** la implementación de políticas que definen las acciones del Estado orientadas a las personas mayores se articula, mediante convenios, acuerdos y coordinaciones, de los diferentes organismos sectoriales de la administración pública, así como con instituciones privadas. En lo atinente a la temática laboral, una primera experiencia de la que se tiene registro ocurre a través del Fondo Nacional para el Adulto Mayor, fondo que hoy

depende del Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) donde se han generado desde el año 2007, incentivos para la participación de las personas mayores en trabajos no remunerados, por medio del financiamiento de acciones de Voluntariado de Personas Mayores y otras iniciativas, como la promoción de talleres productivos.

En los últimos años, se han desarrollado acciones específicas orientadas al público adulto mayor y conectadas con su reinserción en el mundo laboral, es así como existe un convenio entre SENAMA y SENCE para registrar específicamente a las personas mayores que hacen uso de los servicios que ofrecen las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL) a lo largo del país, prácticas que han sido incorporadas en la construcción de un Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo.

En términos de capacitación, desde el año 2016 se ha definido a las personas mayores como población prioritaria en los programas de Becas Laborales de SENCE, los que son financiados con excedentes de Franquicia Tributaria administrados por los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC), también la implementación del programa piloto Chile Cuida, que si bien tuvo por objetivo formar cuidadores/as de personas con dependencia, se focalizó de manera importante en la formación de personas mayores para entregar los cuidados. Además, desde el año 2019 se ha implementado el Programa Experiencia Mayor por parte de SENCE, que consiste en entregar un incentivo y recursos de capacitación adicionales a empleadores que opten por integrar a personas mayores en sus plantillas.

Desde la perspectiva privada, se han levantado una serie de bolsas de empleo electrónicas específicas para personas mayores y jubilados/as, entre ellas www.trabajosenior.com, o búsquedas especializadas en bolsas de empleo de carácter más genérico. Sin embargo, en todas se observa una baja oferta de puestos de trabajo y en general instalan una barrera tecnológica de entrada insalvable para los segmentos más vulnerables.

Como se puede apreciar, en Chile se están desarrollando esfuerzos para potenciar coordinaciones y levantar nuevos programas que acerquen a las personas mayores al mundo del empleo. Sin embargo, lo que en general se observa como una necesidad creciente es la oportunidad de generar una mirada integral sobre el proceso de intermediación laboral, es decir, articular, asesorar y acompañar desde la identificación del potencial empleador y los ajustes que este deba realizar, hasta lograr la vinculación efectiva de una persona mayor, pasando por los procesos de información, orientación, cierre de brechas e intermediación, en el marco de una política pública que integre a los actores públicos y privados con una mirada territorial y específica a los requerimientos de las personas mayores.

CAPÍTULO 2

Ideación de Servicios

1.

Servicios de Intermediación laboral para Personas Mayores

Introducción

El Modelo Experimental de Intermediación Laboral para Personas Mayores consiste en el diseño de un Sistema de Intermediación Laboral (SIL) de carácter mixto, ejecutado por ASIMET en conjunto con la Caja de Compensación Los Héroes y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). El objetivo del Modelo consiste en promover nuevas oportunidades de acceso al mercado laboral para las personas mayores que se encuentran en búsqueda de empleo. En esta línea, el presente capítulo sintetiza el levantamiento de procesos requeridos para establecer el funcionamiento de un Centro de Vinculación Laboral para Personas Mayores mixto al interior de las sucursales de la Caja de Compensación Los Héroes.

Considerando los desarrollos teóricos sobre empleabilidad y la evidencia internacional asociada a los países OCDE con mayores tasas de envejecimiento, es posible identificar la presencia de cuatro procesos utilizados para promover la reincorporación laboral de personas mayores: levantamientos de demanda, recepción de las personas mayores, cursos de acción para la intermediación laboral y el fortalecimiento de la empleabilidad. La Figura N°16 sintetiza los procesos que serán sistematizados. Paralelamente, se identifica la relación entre el público objetivo y el equipo de intermediación laboral requerido para ejecutar el Modelo de Intermediación Laboral.

FIGURA N°16

Modelo de Intermediación Laboral para Personas Mayores



Elaboración propia ASIMET (2020)

Los procesos que configuran el **Modelo Experimental de Intermediación Laboral** requieren la participación de un conjunto de actores que facilitan el funcionamiento del Sistema de Intermediación Laboral. De acuerdo con el flujograma anterior, es posible resaltar la **existencia de un doble público objetivo**. Por una parte, la oferta de servicios se encuentra altamente especializada en Personas Mayores de 60 años que se encuentren en búsqueda de Empleo. No obstante, a nivel metodológico, las empresas también son parte constitutiva del Modelo Experimental de Intermediación Laboral, convirtiéndose en un público objetivo indirecto que provee vacantes de empleo y recibe servicios de reclutamiento y selección de personal para disminuir los costos de transacción asociados a la contratación.

Paralelamente, el levantamiento de procesos contempla una serie de perfiles de cargo⁷ requeridos para operacionalizar el diseño del Sistema de Intermediación Laboral (SIL). A continuación, se sintetizará las principales características y objetivos del equipo de intermediación laboral requerido para implementar los macroprocesos levantados en el presente capítulo.

- a. **Anfitrión** > Persona encargada de ejecutar el **proceso de recepción de Personas Mayores** que ingresen a la sucursal de la Caja Los Héroes. El objetivo del cargo es recibir, informar, promover y gestionar el acceso a los servicios de empleo y empleabilidad disponibles en los Módulos de Atención de la Caja Los Héroes. Al ser el punto de contacto inicial, el rol del anfitrión se vuelve fundamental para el funcionamiento del Sistema de Intermediación Laboral (SIL), difundiendo la existencia de nuevos servicios, motivando la participación de la persona mayor y derivando rápidamente a los módulos de atención.
- b. **Ejecutivo/a de atención** > Su función consiste en facilitar la recopilación de datos y entrega de información para un potencial acceso al mercado del trabajo de todas las personas mayores que son directamente derivadas por el Anfitrión. En este marco, el objetivo del cargo es identificar competencias, habilidades y destrezas laborales mediante técnicas de perfilamiento. De esta forma, **el proceso de acciones de intermediación laboral** gira en torno a la provisión de servicios de empleo proporcionados por el Ejecutivo de atención, estableciendo la adecuación entre las características de las personas mayores atendidas y los perfiles de cargo demandados por los sectores productivos y empresas específicas.
- c. **Ejecutivo/a Empresas** > Persona encargada de establecer el vínculo con empresas, generando espacios de sensibilización para promover la contratación de personas mayores. De este modo, las labores del Ejecutivo de Empresa resultan esenciales para el desarrollo del **proceso de levantamiento de demanda**. El objetivo del Ejecutivo consiste recopilar y procesar información por sectores productivos y empresas, para construir y/o ajustar perfiles de cargo para las vacantes de empleo requeridas, susceptible de ser ocupado por personas mayores. Paralelamente, el cargo conlleva la responsabilidad de mantener la relación con las empresas, monitoreando el resultado de los servicios de empleo y contribuyendo a promover el desarrollo del capital humano de la empresa.
- d. **Orientador/a Laboral** > Persona encargada de **diagnosticar, programar y ejecutar** los servicios de empleabilidad dirigidos a personas mayores. Por una parte, el Orientador Senior será el responsable de aplicar instrumentos psicolaborales que mejoren la efectividad del proceso de vinculación laboral. Asimismo, deberá gestionar los servicios de capacitación y habilitación laboral en caso de que las personas mayores requieran fortalecer sus competencias para la empleabilidad antes de iniciar un proceso de búsqueda de empleo. Paralelamente, será el responsable de proveer servicios de selección y/o reclutamiento de personal para las empresas.

7 El Anexo N°1 "Perfiles profesionales Servicios de Intermediación Laboral para Personas Mayores Sucursales Caja de Compensación Los Héroes" profundiza las características, competencias y funciones requeridas por cada uno de los integrantes del equipo ejecutor que conforma el Modelo Experimental de Intermediación Laboral para Personas Mayores.

Estandarización Modelo de Intermediación Laboral de Personas Mayores

La estandarización de procesos considera el desarrollo de acciones procedimentales mínimas para la ejecución del Modelo Experimental de Intermediación Laboral de Personas Mayores. En este marco, la presente sección tiene por objeto describir, profundizar y sistematizar los subprocesos requeridos para promover las oportunidades de acceso al mercado laboral de las personas mayores. Cabe señalar que los subprocesos fueron diseñados sobre la base de estudios asociados al diagnóstico del sector empresarial y la percepción de personas mayores respecto a las dificultades que implica retornar al mercado del trabajo, realizados por ASIMET el año 2019 en el Estudio para la Inserción Laboral del Adulto Mayor en la Región Metropolitana.

1.1 LEVANTAMIENTO DE DEMANDA

El objetivo central del proceso de levantamiento de demanda consiste en **generar, mantener y fortalecer** una red colaborativa con empresas locales dispuestas a promover la contratación de personas mayores. Para tales efectos, el proceso prevé el rol de un Ejecutivo de Empresa dedicado al relacionamiento con empresas, generando información agregada por sector productivo y empresa, perfiles de cargo para facilitar acciones de reclutamiento y selección de Recurso Humano (RR.HH.) y orientando a las empresas respecto de las herramientas de empleabilidad existentes para promover el desarrollo del capital humano interno. A continuación, se presentan los principales subprocesos asociados a la etapa de levantamiento de demanda.

A. ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA

Dadas las barreras y prejuicios existentes por parte de las empresas en torno a la contratación de personas mayores (USACH, 2016 y ASIMET, 2019), se requiere establecer una **estrategia de búsqueda** que permita priorizar los sectores productivos, nichos de empleo y oficios en los que las personas mayores poseen mayor grado de empleabilidad. El plan de búsqueda será desarrollado por un **Ejecutivo de Empresas**, quién será el responsable de establecer el vínculo inicial con los sectores productivos a nivel local. Una vez definidos los nichos de empleo para la contratación de Personas Mayores, el Ejecutivo iniciará la búsqueda de empresas asociadas a los sectores estratégicos definidos, utilizando como insumos la información de empleadores asociados a la Caja de Compensación Los Héroes y a la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmeccánicas (ASIMET), el registro nacional de empresas del Servicio de Impuestos Internos (SII) y la búsqueda vía web de empresas que se encuentren en proceso de reclutamiento y/o selección de personal. A lo anterior se deben sumar empresas que hayan llegado a la sucursal de Caja de Compensación Los Héroes y hayan sido derivadas al Ejecutivo/a Empresa.

B. CREACIÓN DE PORTAFOLIO

Una vez finalizado el subproceso de búsqueda, el Ejecutivo elaborará un portafolio de las empresas que serán contactadas. El portafolio, definido como una base de datos digital, contempla la recopilación de antecedentes básicos de las empresas, con los siguientes campos: área(s) productiva(s) principal(es), la existencia de sedes regionales, el tamaño de la empresa, el número de trabajadores, identificación de personas de contacto y sus teléfonos al interior de la empresa y los oficios principales asociados al sector(es) productivo(s). Una vez creado el portafolio, el Ejecutivo de Empresas deberá definir el medio de contacto⁸ idóneo para establecer la comunicación inicial con actores claves pertenecientes a la empresa.

8 Dependiendo del origen del contacto, el Ejecutivo de Empresas deberá establecer una estrategia que permita optimizar el uso de los canales existentes para lograr levantar vacantes de empleo. Los principales canales utilizados para generar espacios de comunicación con empresas son: e-mail, telefónico y reunión personal (presencial o virtual).



C. VINCULACIÓN CON EMPRESAS

A partir del contacto inicial, el Ejecutivo tendrá la misión de establecer un espacio de confianza con la empresa con el propósito de iniciar acciones de sensibilización que permitan promover la reincorporación de personas mayores al mercado del trabajo. Paralelamente, el Ejecutivo deberá presentar los servicios de empleo. Para tales efectos, el uso del portafolio resulta esencial dado que provee información para argumentar las ventajas comparativas que implica la contratación de personas mayores en áreas específicas de trabajo, favoreciendo la adecuación entre las necesidades de la empresa y la búsqueda de personas mayores que cuenten con habilidades transversales y técnicas equivalentes a las exigencias del perfil de cargo.

D. CONSTRUCCIÓN PERFIL DE CARGO

Un elemento central que posibilita la adecuación entre oferta y demanda de empleo consiste en la **capacidad de construir y/o ajustar el Perfil de Cargo** requerido por la empresa. Este servicio deberá ser provisto por el Ejecutivo, aplicando un breve instrumento para levantar las especificaciones del puesto de trabajo tales como: funciones operativas, lugar de trabajo, horarios, competencias técnicas y transversales requeridas, tipo de contrato y proponer las adecuaciones necesarias. De este modo, la sistematización de Perfiles de Cargo disminuye las asimetrías de información al momento de identificar candidatos idóneos para la oferta de empleo y aporta claridad al empleador respecto de las adecuaciones que podría requerir una persona mayor. Una vez diseñado el perfil, el Ejecutivo de Empresas realizará el registro para que el equipo ejecutor inicie el proceso de búsqueda de candidatos.

E. SEGUIMIENTO EMPRESAS

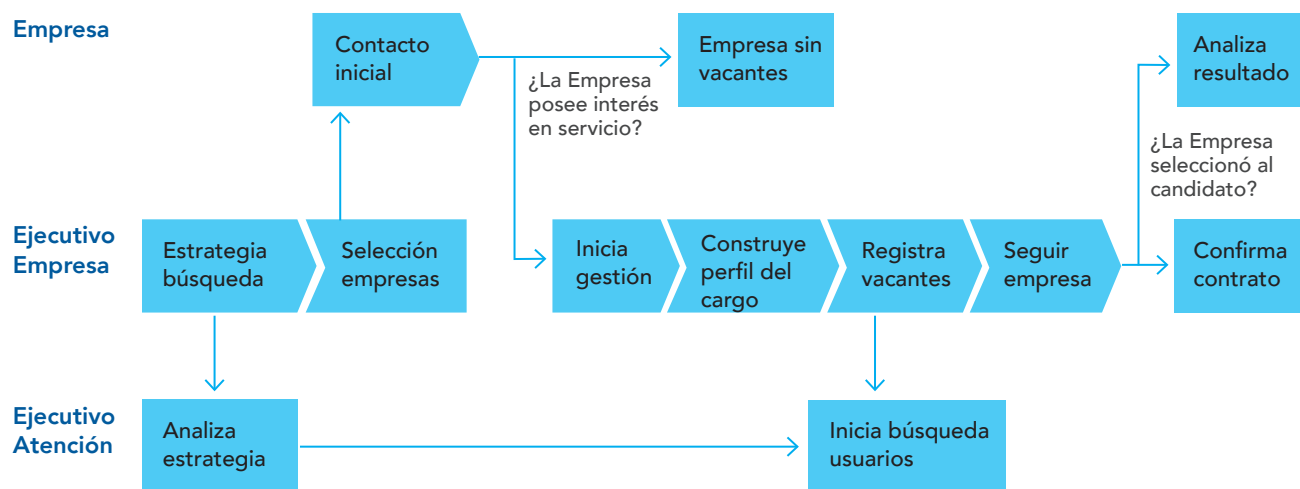
Una vez realizada la búsqueda y propuesta de candidatos, proceso que se describirá más adelante, el Ejecutivo deberá restablecer el contacto con las empresas visitadas para evaluar los resultados del proceso de intermediación laboral. Lo anterior implica identificar el nivel de satisfacción en torno al perfil de los candidatos enviados por el equipo ejecutor. Asimismo, se deberá corroborar el resultado final del proceso de selección realizado por la empresa. En caso de no lograrse la vinculación laboral, el Ejecutivo deberá identificar acciones de mejora en torno al proceso de reclutamiento de personas mayores. Por otra parte, si el proceso de vinculación resulta exitoso, el Ejecutivo deberá sistematizar la información relativa a la contratación e iniciar acciones para promover el acceso a subsidios y servicios de empleabilidad que favorezcan el desarrollo del capital humano al interior de la Empresa.

F. SÍNTESIS DEL PROCESO

Utilizando como referencia la experiencia internacional, el **proceso asociado al levantamiento de demanda** gira en torno a la definición estratégica de sectores que posean nichos de empleo para la inserción laboral de personas mayores. En esta línea, el rol del Ejecutivo de Empresas se torna crucial para generar acciones de **sensibilización, vinculación y selección** de RR.HH. Asimismo, el proceso contempla el seguimiento de los servicios prestados a la empresa, confirmando el resultado del proceso de selección de candidatos y promoviendo la utilización de herramientas de empleabilidad de los trabajadores de la empresa. En síntesis, la Figura N°17 resume los subprocesos básicos que se deben desarrollar para el levantamiento de demanda de forma colaborativa con los sectores productivos estratégicos a nivel regional.

FIGURA N°17

Proceso de Levantamiento de Demanda



Elaboración propia ASIMET (2020)

1.2 RECEPCIÓN DE USUARIOS

El objetivo central del proceso de recepción de personas mayores consiste en **recibir, difundir, promover y organizar** el acceso de personas mayores a los servicios de empleo y empleabilidad disponibilizados por el proyecto en las sucursales de Caja de Compensación Los Héroes. Para tales efectos, el proceso contará con la participación de un Anfitrión, el cual será responsable de identificar la necesidad de empleo de personas mayores, administrando los turnos en torno a los módulos de atención disponibles para iniciar la prestación

de servicios focalizados en mejorar las oportunidades de reincorporación al mercado del trabajo. A continuación, se presentan los principales subprocesos requeridos para ejecutar el proceso de recepción de personas mayores que acceden a la sucursal.

A. IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS MAYORES

El proceso de recepción inicia cada vez que un usuario ingresa a la sucursal de la Caja Los Héroes, instancia en la que el Anfitrión tendrá la responsabilidad de identificar la necesidad del usuario para orientarlo y guiarlo hacia los módulos de atención. Paralelamente, el anfitrión deberá revisar si el usuario corresponde a una persona mayor con la finalidad de proveer información acerca de los servicios de empleo y empleabilidad disponibles al interior de la sucursal. De este modo, el objetivo del subproceso consiste en detectar las necesidades del segmento de personas mayores y promover el uso de servicios de empleo para la reincorporación al mercado del trabajo.

B. DIFUSIÓN DE SERVICIOS

Una vez identificado que la persona corresponde al público objetivo del modelo, el anfitrión deberá difundir brevemente los servicios que se encuentran disponibles en la sucursal para fomentar las herramientas disponibles para mejorar las oportunidades de inserción laboral. En esta línea, resulta esencial establecer un lenguaje común asociado al alcance de los servicios que provee la Caja de Compensación Los Héroes, moderando las expectativas individuales y clarificando las posibilidades reales de obtener una vacante de empleo. Una vez finalizada la difusión del mensaje, el anfitrión deberá resolver las principales dudas del usuario con el fin de incentivar su ingreso a los servicios dispuestos por la sucursal.

C. ADMINISTRACIÓN DE TURNOS

Luego, si el usuario demuestra interés en obtener un empleo, el anfitrión registrará los datos básicos de la persona mayor y entregará un número de atención para administrar su turno en los módulos habilitados. En caso de no manifestar interés por un empleo, el anfitrión orientará al usuario respecto de los beneficios disponibles en la sucursal. El registro será obligatorio para las personas mayores que acceden a servicios de intermediación laboral con la finalidad de iniciar un proceso de trazabilidad de las personas mayores.

D. DERIVACIÓN DE "OTROS USUARIOS"

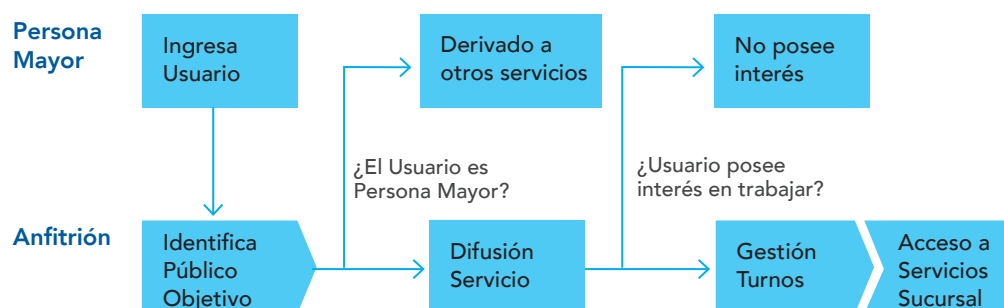
En caso de detectar a personas pertenecientes a segmentos etarios bajo 60 años, el anfitrión deberá proveer información acerca del uso de la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) y los canales de atención presencial disponibles en las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL) más cercanas a las sucursales de Los Héroes. Para materializar el proceso de derivación, el anfitrión enviará un anexo de derivación al Encargado OMIL de la Municipalidad adherida al proyecto con el propósito de formalizar el proceso de derivación de las personas. Asimismo, de tomar contacto el/la representante de una empresa directamente con el Anfitrión, este lo derivará para la atención del Ejecutivo/a Empresa.

E. SÍNTESIS DEL PROCESO

El proceso de recepción se centra en el rol desempeñado por el Anfitrión en la sucursal de la Caja Los Héroes. Por lo tanto, resulta prioritario establecer un marco de conocimiento que facilite la interacción con las personas mayores, proveyendo información oportuna y mensajes claros de acuerdo con las necesidades que poseen las personas mayores que acceden a la sucursal. Asimismo, resulta esencial establecer un trabajo de integración entre los beneficios económicos y los nuevos servicios de empleo y empleabilidad disponibles para este segmento etario. Para finalizar, la Figura N° 18 resume los cursos de acción que se deben desarrollar para ejecutar el proceso de recepción de las personas mayores que ingresan a la sucursal de la Caja de Compensación Los Héroes.

FIGURA N°18

Proceso de Recepción de Usuarios



Elaboración propia ASIMET (2020)

1.3 INTERMEDIACIÓN LABORAL PARA PERSONAS MAYORES

El propósito del proceso de Intermediación laboral de personas mayores consiste en **registrar, gestionar y monitorear** las posibilidades de acceso al mercado laboral de las personas mayores que acuden a la sucursal de la Caja Los Héroes en búsqueda de empleo. En esta línea, el proceso contempla la participación de un Ejecutivo de Atención dedicado al perfilamiento de personas mayores con la finalidad de identificar potenciales candidatos para las vacantes de empleo levantadas a partir del Sistema de Intermediación Laboral (SIL) implementado en Caja de Compensación Los Héroes. A continuación, se presentan los principales subprocesos asociados a la etapa de intermediación laboral de personas mayores que acceden en búsqueda de empleo.

A. APLICACIÓN DE PERFILAMIENTO LABORAL

El subproceso "Perfilamiento Laboral" inicia una vez que la persona mayor decide acceder a los servicios de empleo disponibles en la sucursal de la Caja Los Héroes. Para tales efectos, la sucursal contará con módulos de intermediación laboral administrados por **Ejecutivos de Atención**. Para iniciar, el ejecutivo deberá aplicar un set de preguntas estratégicas para identificar las principales competencias, aptitudes y destrezas del usuario. Paralelamente, se solicitará información asociada a niveles educacionales y experiencias laborales con la finalidad de recopilar información que permita clasificar a las personas mayores en base a tipos de perfiles sujetos a las necesidades de recursos humanos existentes en los sectores productivos.

B. DIFUSIÓN DE OFERTAS LABORALES

En base a los resultados del perfilamiento laboral, el Ejecutivo de Atención entregará información acerca de las ofertas de empleo que poseen mayor grado de adecuación a las características de la persona mayor. La difusión de ofertas se materializa mediante la revisión conjunta del perfil de cargo, las habilidades, experiencia y especificaciones propias del empleo. Asimismo, el Ejecutivo de Atención proporcionará información acerca de rentas promedio, empleabilidad del oficio, tipos de jornada y modalidades de contratación más frecuentes, antecedentes que podrán ser levantados de fuentes secundarias como el Observatorio Laboral de SENCE. De este modo, el servicio busca nivelar las asimetrías de información existentes previo a la postulación a ofertas de empleo.

C. ASISTENCIA POSTULACIÓN

En caso de existir interés por parte del usuario, el Ejecutivo de Atención acompañará la etapa de postulación a la oferta laboral identificada. En esta línea, la asistencia consiste en apoyar la recolección de antecedentes solicitados por el empleador para realizar la postulación. Esto se operacionaliza a través de la revisión de

Currículum Vitae, certificados laborales, de capacitación y otros documentos requeridos por el empleador, facilitando la posibilidad de generar una entrevista de trabajo con la empresa y acompañando la preparación de la persona mayor para ella.

D. MONITOREO DE USUARIOS

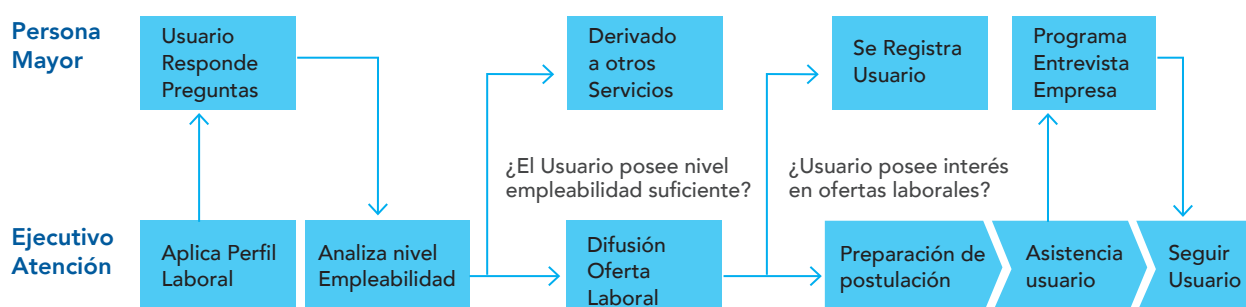
Al finalizar la atención presencial de personas mayores, el Ejecutivo de Atención deberá efectuar labores de monitoreo asociado a las personas mayores que se encuentran postulando a ofertas de empleo y/o que poseen entrevistas programadas con el empleador. El propósito del monitoreo consiste en apoyar a la persona mayor, motivando su participación y continuidad en el proceso para promover sus oportunidades de reincorporación al mercado del trabajo. Finalmente, el Ejecutivo deberá corroborar el resultado de la vinculación laboral de las personas mayores que participaron del servicio de intermediación laboral, lo que será registrado y posteriormente procesado en términos de análisis de resultados del proceso.

E. SÍNTESIS DEL PROCESO

El proceso de intermediación laboral es considerado el eje central para el funcionamiento del **Modelo Experimental de Intermediación Laboral para Personas Mayores**. En esta línea, el desempeño del **Ejecutivo de Atención** es fundamental para lograr generar procesos exitosos de adecuación entre las necesidades de contratación de las empresas y las competencias, habilidades y destrezas de los candidatos seleccionados para iniciar acciones de vinculación laboral. De esta forma, la recopilación de antecedentes socio educativos a través de estrategias como el perfilamiento facilita la identificación de brechas laborales que limitan el acceso al Mercado del Trabajo, proporcionando planes de empleabilidad que permitan nivelar brechas y fortalecer las condiciones de empleabilidad requeridas para postular a vacantes de empleo.

FIGURA N°19

Proceso de Intermediación Laboral



Elaboración propia ASIMET (2020)

1.4 FORTALECIMIENTO DE LA EMPLEABILIDAD

El propósito de este proceso consiste en identificar al segmento de personas mayores que realiza una búsqueda activa de empleo, pero requiere **fortalecer su empleabilidad** para cumplir con las especificaciones de los perfiles de cargo levantados. En consecuencia, los principales ejes de acción consisten en **diagnosticar, programar y ejecutar** servicios que provean mayor empleabilidad a las personas mayores, ampliando las posibilidades de generar un match entre las habilidades del usuario y los requisitos exigidos por el empleador. Para tales efectos, el proceso contempla la participación de un Orientador Laboral, quien, de forma coordinada con el Ejecutivo de Atención, identificarán las brechas existentes que puedan ser niveladas mediante la oferta de servicios de empleabilidad disponibles en la sucursal de la Caja Los Héroes.



A. DIAGNÓSTICO DE USUARIOS

Considerando los resultados del perfilamiento realizado durante el proceso de intermediación laboral de personas mayores, el Ejecutivo de Atención identificará a todas las personas mayores que poseen brechas que impiden su acceso al mercado laboral. En este marco, el equipo de intermediación laboral de la Caja Los Héroes proporcionará servicios de empleabilidad a las personas mayores que permitan mejorar sus oportunidades de acceder al mercado laboral. Utilizando como base los resultados del perfilamiento laboral, el Ejecutivo de Atención establecerá un diagnóstico para definir la línea de acompañamiento laboral que más se adecúa a las necesidades del buscador de empleo, utilizando las herramientas de empleabilidad disponibilizadas por este modelo como un medio para fortalecer el proceso de intermediación laboral.

B. PROGRAMACIÓN DE SERVICIOS

Una vez identificada la brecha que impide la correcta adecuación entre la necesidad de la empresa y el perfil laboral del usuario, el Ejecutivo de Atención propondrá el servicio ad hoc requerido por la persona mayor para superar la brecha laboral. Los servicios disponibles en las sucursales de la Caja Los Héroes se dividen en herramientas de apoyo psicolaboral y cursos de capacitación dirigidos a fortalecer habilidades transversales estratégicas para el empleo. En caso de que el usuario acepte la propuesta de empleabilidad, el Ejecutivo de Atención programará el servicio de forma conjunta con el usuario, estableciendo fecha y horario para su ejecución en las mismas instalaciones de la Caja de Compensación Los Héroes o derivando a servicios externos si es el caso. Finalmente, el Ejecutivo de Atención deberá contactar al usuario vía telefónica para confirmar su participación del servicio de empleabilidad definido.

C. EJECUCIÓN OPORTUNA DEL SERVICIO

La provisión de servicios oportuna requiere la colaboración de todo el equipo de intermediación laboral. Sin embargo, será el Orientador Laboral el encargado de coordinar la ejecución de los servicios de empleabilidad. Para efectos de la aplicación de herramientas de apoyo psicolaborales, el Orientador deberá definir, programar y ejecutar las sesiones individuales y/o grupales en base a la demanda de las personas mayores que acuden a la sucursal de la Caja Los Héroes. Por otra parte, la oferta de capacitación se gestionará directamente con Or-

ganismos Técnicos de Capacitación (OTEC), estableciendo períodos estratégicos para capacitar a las personas mayores que requieran fortalecer su empleabilidad antes de iniciar acciones para la búsqueda activa de empleo.

D. TRAZABILIDAD DEL EMPLEO

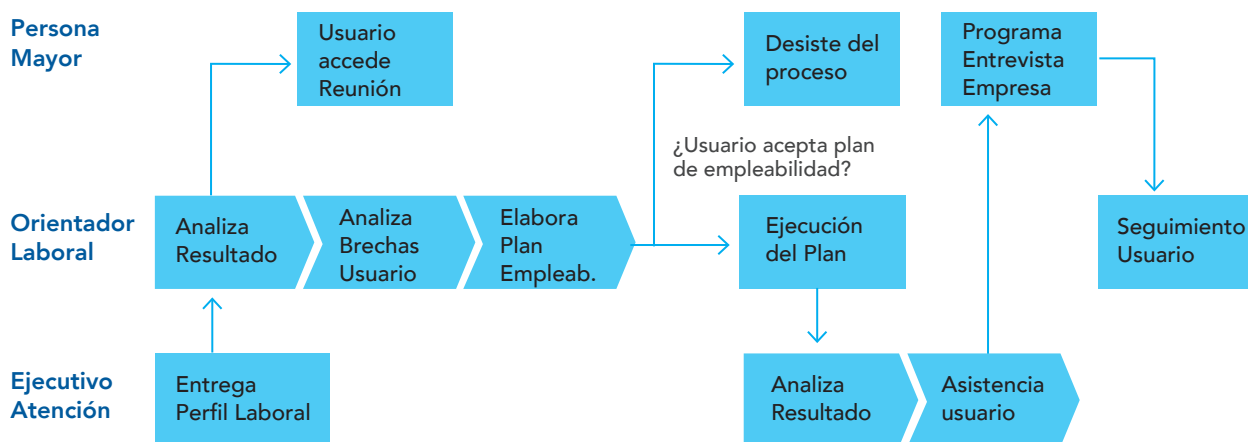
Una vez iniciada la ejecución de los servicios de empleabilidad, el Ejecutivo de Atención deberá monitorear el avance de las personas mayores, identificando fechas de finalización, resultados del proceso y disponibilidad de vacantes de empleo con el propósito de reactivar la búsqueda activa de empleo de las personas mayores. De esta forma, mediante el servicio de empleabilidad, las personas mayores estarán en una mejor posición de reincorporarse al mercado laboral sobre la base de los requerimientos y especificaciones laborales establecidas por las Empresas requirentes.

E. SÍNTESIS DEL PROCESO

El proceso de fortalecimiento de empleabilidad se desarrollará bajo la coordinación del Orientador Laboral. En esta línea, el rol del Orientador resulta fundamental para diagnosticar y recomendar el servicio de empleabilidad más oportuno en base a las brechas de empleo detectadas durante el perfilamiento realizado en fases anteriores. Paralelamente, el proceso contempla la entrega de servicios de orientación, capacitación y habilitación laboral, los cuales se encuentran diseñados para dar trazabilidad al usuario con la finalidad de retomar el proceso de intermediación laboral una vez fortalecido el grado de empleabilidad de las personas mayores que se encuentran en búsqueda de empleo. A modo de síntesis, la Figura N°20 resume los cursos de acción que se deben desarrollar para ejecutar el proceso de fortalecimiento de empleabilidad que proporcionará el equipo en la Caja de Compensación Los Héroes.

FIGURA N°20

Proceso de Fortalecimiento Empleabilidad



Elaboración propia ASIMET (2020)

2.

Catálogo de Servicios

Herramientas de Empleo y Empleabilidad

Introducción

A partir de las experiencias documentadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo (AMSPE), en esta sección se sintetiza las características del **Catálogo de Servicios** diseñado para promover oportunidades de acceso y/o reincorporación al mercado laboral de las personas mayores en base al contexto local, la realidad institucional y las dinámicas económicas de los sectores productivos. Dada las características del **público objetivo**, el modelamiento de los servicios gira en torno a la focalización estratégica del levantamiento de vacantes, estableciendo nichos de empleo donde las habilidades transversales de las personas mayores se adecuan a las necesidades de contratación de los empleadores.

En este marco, el Catálogo de Servicios proporciona herramientas focalizadas en personas mayores **que se encuentran en búsqueda de empleo**. Por una parte, los servicios de empleo se centran en el desarrollo de instrumentos que faciliten la adecuación (*matching*) entre las competencias, habilidades y destrezas de los buscadores de empleo respecto de las necesidades de contratación de las empresas, traducidas mediante la elaboración de perfiles de cargo. Paralelamente, los servicios de empleabilidad tienen el propósito de mejorar el proceso de adecuación a través de la nivelación de brechas, adquisición de competencias y formación laboral. En esta línea, se sintetiza los servicios de empleo y empleabilidad diseñados para su implementación en las sucursales de la Caja de Compensación Los Héroes.

2.1 SERVICIOS DE EMPLEO

A. INFORMACIÓN DEL MERCADO LABORAL

Servicio de empleo de carácter genérico, de acceso simple y rápido para el usuario y consistente en el procesamiento de información proveniente de diversas fuentes (Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Instituto Nacional de Estadísticas, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Observatorios Laborales, Administradoras de Fondos de Pensiones y Seguro de Cesantía, entre otros) y su entrega a través de cartillas breves o publicación en el diario mural de la sucursal de Caja de Compensación Los Héroes y busca mantener al día a las personas mayores respecto de los principales indicadores y beneficios ligados al empleo y focalizados en ellos.

B. PERFILAMIENTO

Servicio de empleo focalizado en la caracterización de las personas mayores con el propósito de identificar las posibilidades reales de reincorporación en el mercado laboral. Para tales efectos, el equipo ejecutor diseñó un instrumento para recopilar información estratégica acerca de las habilidades técnicas y transversales requeridas para iniciar un proceso de vinculación laboral. Los antecedentes recabados a partir de este instrumento permitirán generar un indicador de nivel de empleabilidad de las personas mayores. Si el nivel de empleabilidad está bajo el estándar de las ofertas laborales levantadas por el equipo ejecutor, el usuario podrá acceder a servicios dirigidos al fortalecimiento de empleabilidad. Por otra parte, si el perfilamiento corrobora una alta empleabilidad, el equipo técnico de cada sucursal, realizará un acompañamiento para la búsqueda activa de empleo.

C. ACOMPAÑAMIENTO LABORAL

El servicio consiste en generar la adecuación entre las habilidades, destrezas y aptitudes del buscador de empleo y las necesidades de contratación definidas por el empleador. El resultado esperado busca disminuir los costos de transacción relacionados a la búsqueda de empleo y/o contratación de personas por parte de la empresa. En este marco, el servicio gira en torno al acompañamiento a la persona mayor durante el proceso de búsqueda y postulación a vacantes de empleo levantadas por el equipo ejecutor. Este proceso contempla la revisión conjunta de los perfiles de cargo ad hoc, transparentando las condiciones laborales, tipo de contrato, jornada, sueldo promedio y principales funciones del cargo. De este modo, el servicio busca disminuir las asimetrías de información entre usuario y empleador. Finalmente, el servicio provee apoyo para generar el proceso de postulación, facilitando el acceso a la fase de entrevista laboral con el empleador.

D. LEVANTAMIENTO DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO

El foco del servicio consiste apoyar a las empresas durante la fase de reclutamiento y selección de personal en nichos estratégicos para la inserción laboral de personas mayores. El equipo ejecutor levantará el perfil de cargo requerido por el sector productivo, contribuyendo al reclutamiento y/o selección de candidatos. Bajo este escenario, el equipo ejecutor revisará juntamente con la empresa los puestos de trabajo que poseen alto nivel de adecuación con las competencias transversales identificadas mayormente en la población de personas mayores (ASIMET, 2019).

2.2 SERVICIOS DE EMPLEABILIDAD

A. CAPACITACIÓN TRANSVERSAL

Servicio de empleabilidad dirigido a promover el desarrollo de competencias transversales a través de un enfoque por competencias. El resultado esperado consiste en mejorar las condiciones de empleabilidad de las personas que se encuentran en búsqueda de empleo, proporcionando cursos de capacitación oportunos sobre la base de las necesidades identificadas en el proceso de perfilamiento de las personas mayores que acuden a la sucursal de la Caja Los Héroes.

B. HABILITACIÓN LABORAL

Servicio dirigido a buscadores de empleo que poseen altos períodos de tiempo fuera del mercado laboral. De este modo, el servicio de habilitación laboral tiene el propósito de generar espacios de aprendizaje que aumenten el nivel de empleabilidad para retornar al mercado laboral. Dadas las características del público objetivo, el servicio contempla módulos grupales para la construcción de Currículum Vitae, preparación para entrevistas laborales y talleres motivacionales para evitar el desistimiento durante la fase de postulación a vacantes de empleo.

C. ORIENTACIÓN SENIOR

Entrevista personalizada que busca indagar en causas endógenas y/o exógenas que dificultan el acceso al mercado laboral de personas mayores. La modalidad de atención es de carácter individual y el propósito de la sesión consiste en generar una orientación psicolaboral que permita al usuario identificar los tipos de empleo disponibles que poseen mayor grado de adecuación a sus características personales. A partir de la orientación senior, el equipo ejecutor podrá establecer un plan de formación sobre la base de las herramientas de empleabilidad disponibles en la sucursal.

D. EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

En muchos casos es dable esperar que personas mayores cuenten con experiencia y conocimiento adquirido durante una larga carrera ejerciendo un oficio u ocupación, sin embargo no puedan demostrar formalmente las credenciales que acreditan dicho conocimiento, sino sólo a través de cartas de recomendación, muchas veces complicadas de recuperar y con poca validación por parte de los potenciales empleadores. En ese escenario estas personas se tornan clientes prioritarios para el Sistema de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales (ChileValora), así como para acceder a otras certificaciones de carácter privado que pueden facilitar su reingreso al mercado laboral.

E. DERIVACIÓN A OFERTA PROGRAMÁTICA PÚBLICO – PRIVADA

Como parte del pilotaje del modelo, que será ejecutado como una fase siguiente a este proyecto, se considera la puesta en marcha del Modelo de Gobernanza Regional del Modelo Experimental de Intermediación Laboral, que se presenta en el último capítulo de este documento. A través de esta articulación público privada, se buscará integrar otros servicios que complementen las posibilidades de reincorporación de personas mayores al mercado laboral. En esta línea, se establecerá un trabajo de coordinación con instituciones⁹ que posean servicios de emprendimiento, apoyo psicosocial orientado al bienestar, nivelación de estudios básicos y medios. Por otra parte, el equipo ejecutor mantendrá comunicación permanente con el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) para coordinar la oferta programática focalizada para personas mayores, promoviendo la capacitación en habilidades transversales, oficios técnicos y subsidios a la contratación u otros que pudiesen diseñarse específicamente para este segmento.

9 La definición de instituciones colaboradoras se realizará en función de su oferta programática focalizada para las personas mayores tales como: Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA); Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS); Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), entre otros.

3.

Plan Formativo de Competencias Transversales para el Trabajo de Personas Mayores

Introducción

El proceso de diseño de un programa de formación con enfoque de competencias laborales no es lineal ni automático, requiere de un análisis previo de las competencias definidas por un determinado perfil o bien de aquellas que han sido levantadas como atingentes para un determinado rol. Hace ya décadas que la formación profesional ha buscado formas de relacionar de la manera más estrecha posible los procesos de formación con la realidad en la cual tendrán que actuar los/as participantes una vez terminada la formación.

En este contexto, la organización modular ha sido y es valorada como una estrategia potente y práctica destinada a discernir las partes de los procesos formativos con miras a salidas ocupacionales reales que permitan a las personas hacer algo con lo que aprenden. (Cinterfor/OIT, 2000).

En la literatura vigente y experiencias comparadas se considera que habitualmente, en la etapa de planeamiento y desarrollo curricular, es atingente describir genéricamente la propuesta metodológica, constituida por la estrategia, técnicas y recursos que se realizarán para la generación de aprendizajes significativos y cuando se elabore el planeamiento didáctico o diseño instruccional se realiza el detalle de las sesiones por aprendizaje, según contexto. Todo esto se refleja en un plan formativo modular.

La formación basada en competencias parte del reconocer aprendizajes previos de la persona que aprende, por ello se debe cuidar el no sobrecargar de contenidos que la persona ya sabe y considerar un enfoque integrador de actualización, de reforzamiento o desarrollo de nuevos aprendizajes, se estima un predictor de logros esperados en condiciones exitosas.

En este proyecto, para realizar la traducción formativa a plan formativo modular de las competencias transversales a desarrollar en personas mayores, se tomaron en consideración las levantadas por ASIMET en estudio reciente, de SENCE para el programa +Capaz y las definidas por Chile Valora y producto de dicho análisis

se determinó conformar un grupo de expertos, por cuanto su descripción genérica es aplicable a cualquier persona que trabaja y no considera que la persona mayor posee un cúmulo de experiencia y aprendizajes previos, como también el contexto país que demanda determinadas competencias. Teniendo en consideración el contexto actual, con la aparición de los primeros contagiados por COVID19, se determinó conformar un grupo de experto, modalidad online, para lo cual se realizaron las siguientes actividades:

- a. Selección de participantes al grupo de expertos.
- b. Proveer información documentada de las competencias transversales a analizar.
- c. Instruir al grupo sobre el método para seleccionar y operacionalizar las competencias transversales a trabajar en la formación.
- d. Ordenar la información generada por el grupo y redacción del documento final con la propuesta de competencias transversales priorizadas para un proceso de capacitación, por cuanto se privilegió el reforzamiento o cierre de brechas de competencias.
- e. Instruir la traducción formativa de Plan Modular con las competencias priorizadas y un módulo de apresto laboral.
- f. Comunicación del resultado al Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) con quien se iteró y validó el resultado, incorporando las observaciones realizadas.

En este caso, el grupo de experto es considerado como un instrumento, que permitió la participación de tres profesionales especialistas que muestran evidencias de experiencia de trabajo con personas mayores y tres profesionales en formación bajo el enfoque de competencias¹⁰, con un fin claramente establecido, cual es la priorización de las competencias transversales disponibles y eventualmente la identificación o red denominación de otras.

Teniendo en consideración la definición de Competencias Genéricas, como aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo y se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, se tomó como referencia el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) que recoge seis grupos de competencias genéricas, quedando definidas las siguientes como insumo para realizar la traducción formativa a plan modular:

Grupo	Competencia
Competencias directivas	Comunicación efectiva
Competencias de desempeño y operativas	Trabajar bajo parámetros del contexto
Competencias de ayuda y servicio	Servicio de excelencia al cliente
Competencias de eficacia personal	Disposición al aprendizaje y actualización permanente
Competencias de influencia	Resolución de problemas
Competencias cognitivas	Apresto laboral

10 Experiencia de trabajo con personas mayores: Alicia Villalobos Courtin, Viviana Estrada Castro y Berta Rojas Araya. Experiencia en formación bajo el enfoque de competencias Ma Regina Mardones Espinosa, Jaime Neilson Vargas y Cristóbal Parry Andrade



Número de Módulos	Nombre del Módulo	Horas de Duración
Módulo 1	Inducción laboral para personas mayores	12
Módulo 2	Herramientas de comunicación efectiva de personas mayores	08
Módulo 3	Resolución de problemas, en el contexto organizacional de reinserción laboral	08
Módulo 4	Trabajo bajo parámetros del contexto organizacional y toma de decisiones para personas mayores	08
Módulo 5	Aprendizaje y actualización permanente de personas mayores en contexto laboral	08
Módulo 6	Servicio y orientación al cliente	08

52 horas

Los módulos desarrollados en el marco del Plan Formativo de Competencias Transversales para el Trabajo de Personas Mayores se han diseñado para ser implementados idealmente en un formato presencial, esto atendiendo a las características particulares de la población objetivo (USACH, 2016). Sin embargo, y dados los aprendizajes que ha dejado el año 2020 en términos de utilización de herramientas de comunicación y formación en línea, el material es susceptible de ser transformado para entregarse en modalidades a distancia o mixtas, lo que requerirá de una adecuación en la infraestructura y materiales necesarios, así como también en el análisis de las competencias de quienes ejercerían la relatoría y tutoría.

Módulo formativo N° 1

NOMBRE:

Inducción laboral para personas mayores

N° de horas asociadas al módulo: 12

Perfil ChileValora asociado al módulo: No está asociado.

UCL(s) ChileValora relacionada(s): No está relacionado.

Requisitos de Ingreso: Requisitos según plan formativo.

Requisitos de Ingreso al módulo: Sin requisitos.

Competencia del módulo: Distinguir las características actuales de las demandas de los sectores productivos y de servicios en el funcionamiento general de una organización y el uso de tecnología a nivel de usuario en la organización, de acuerdo con el contexto de reinserción y la normativa de salud y seguridad en el trabajo. Implica el valor a la continuidad laboral remunerada y el bienestar socioemocional en las personas mayores.

APRENDIZAJES ESPERADOS

1. Reconocer diferencia de formación tradicional y la basada en competencias, según contexto laboral.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 1.1 Identifica beneficios de la formación basada en competencias, según contexto laboral.
- 1.2 Determina los tipos de competencias laborales, según clasificación de la institucionalidad chilena.
- 1.3 Valora la formación en el desarrollo de competencias transversales, de acuerdo con requerimientos laborales.

CONTENIDOS

Formación tradicional y bajo el enfoque de competencias:

- Definiciones.
- Beneficios de la formación basada en competencias.
- Tipos de competencias.
- Las competencias transversales, más allá de la conducta.

APRENDIZAJES ESPERADOS

2. Distinguir los beneficios que implica el desarrollo de una actividad laboral remunerada, de acuerdo con las características de persona mayor y normativa legal vigente.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 2.1 Identifica las implicancias familiares de la reinserción al mundo laboral, según el tipo de familia.
- 2.2 Reconoce los beneficios que implica el desarrollo de una actividad laboral remunerada para la autoestima, la autonomía y funcionalidad, según capacidades funcionales de actividades de la vida diaria (AVD).
- 2.3 Determina beneficios previsionales e implicancias, según tipo de contrato.

CONTENIDOS

La inserción laboral y el desarrollo de la persona mayor:

- Cambios y desafíos de la organización familiar en el mundo actual.
- Conceptos de funcionalidad, autonomía, actividades de la vida diaria -AVD- básicas e instrumentales.
- Beneficios del trabajo en la salud mental de la persona mayor.
- Cotizaciones previsionales e implicancias.
- Importancia de la incorporación de las personas al mundo del trabajo remunerado.

APRENDIZAJES ESPERADOS

3. Distinguir las principales características de los procesos productivos o de servicios, según contexto laboral y normativa de salud y seguridad en el trabajo.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 3.1 Identifica las principales características de los procesos productivos o de servicios, según área de trabajo de reinserción.
- 3.2 Reconoce sistema de prevención de riesgos y cuidados en el trabajo, de acuerdo con normativa vigente y protocolos de autocuidado.
- 3.3 Relaciona riesgos asociados al trabajo con la prevención de caídas según protocolos de salud de la persona mayor.
- 3.4 Analiza procedimientos a seguir ante accidentes, según protocolos establecidos y condiciones de trabajo seguro.

CONTENIDOS

- Principales procesos productivos o de servicios y sus etapas.
- Principales procesos de trabajo. Esquemas simples de los procesos productivos, características y riesgos asociados.
- Características del contexto laboral propio del proceso productivo o de servicio objeto de reinserción. Uso de equipos, herramientas, maquinaria o materiales asociados.
- Conceptos de riesgos, prevención de riesgos, cuidados, accidentes, incidentes, peligro, condiciones inseguras, trabajo seguro según normativa legal vigente.
- Riesgos en el trabajo, prevención de caída de personas mayores: factores intrínsecos y extrínsecos. Procedimiento para informar accidentes e incidentes, protocolos de seguridad, condiciones de trabajo seguro, según normativa legal vigente - ley 16.744.

APRENDIZAJES ESPERADOS

4. Utilizar la tecnología en las comunicaciones internas, de acuerdo con las usualmente ocupadas.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 4.1 Identifica aplicaciones tecnológicas usualmente utilizadas en el trabajo, según propósito de éstas.
- 4.2 Usa el computador, a nivel usuario, de acuerdo con aplicaciones de escritorio.
- 4.3 Usa buscadores web en navegadores de internet, según nivel usuario.
- 4.4 Crea una cuenta de correo electrónico y WhatsApp, de acuerdo con procedimientos de plataformas libres.
- 4.5 Adjunta documentos o imágenes en mail y WhatsApp y reenvía documentos e imágenes en e-mail y WhatsApp, de acuerdo a técnicas aprendidas.
- 4.6 Realiza videollamadas según funcionalidades de plataformas Zoom, Meet y Teams.

CONTENIDOS

Herramientas de la tecnología de la información y comunicación:

- Aplicaciones tecnológicas en teléfono inteligentes, descargar aplicaciones, instalación de aplicaciones en el celular.
- Uso de un computador nivel usuario.
- Aplicaciones de escritorio: Procesadores de texto; planillas de cálculo, escáner de documentos en Formato PDF, respaldo digital de documentos, entre otros.
- Búsqueda de contenidos en Google o similares.
- Creación de una cuenta de correo electrónico.
- Redacción de un correo electrónico y adjuntar archivos.
- Creación de cuenta WhatsApp, individual y grupos. Envío de archivos e imágenes.
- Plataformas de videollamadas: Zoom, Meet y Teams.

Estrategias Metodológicas para la Implementación del Módulo

A continuación, se presenta una propuesta metodológica, que sugiere una estrategia para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, por módulo.

Se propone que las estrategias de aprendizaje sean de corte activo-participativo; cuyo enfoque metodológico se fundamenta en un modelo de enseñanza-aprendizaje centrado fundamentalmente en los y las aprendices, a realizar desde el inicio, desarrollo y cierre del módulo, que sean de tipo expositivo de corte breve, basados en la demostración práctica de trabajo en grupo, técnicas de descubrimiento, fomentando el trabajo en grupos. Se debe valorar la experiencia y conocimientos previos de los y las participantes, y el hacer-reflexivo de los mismos durante su transferencia al aula.

Esto implica realizar una variada gama de actividades tanto de entrada a las diversas experiencias de aprendizaje, como durante todo el proceso, favoreciendo la comprensión y el desarrollo de nuevas capacidades, atributos y disposiciones, que puedan ser transferidos a situaciones de trabajo. Que frente a cada contenido se promueva un ciclo de enseñanza aprendizaje que propicie una fase de experiencia concreta, de observación reflexiva, conceptualización abstracta y de experimentación activa.

Se indica la utilización de actividades coherentes y adecuadas al grupo de personas adultas, que se valore su experiencia previa, faciliten el análisis a través de realizar presentaciones estructuradas del material de estudio simple, amigable y atractivo que considere situaciones prácticas similares a las reales. Se propone, además, utilizar cortos de película, noticias nacionales y locales, estudios de caso, dramatizaciones, ejemplos personales que surjan desde la experiencia de los/as participantes o de quien facilita el aprendizaje, etc.

La estrategia debe contemplar un 70% de actividades prácticas y 30% teóricas, con actividades que pueden ser llevadas a cabo en aula, modalidad presencial o virtual a través de plataformas de videollamadas con apoyo de material audiovisual, pudiendo incorporar pautas de cotejo y registros de aprendizajes abordados, que queden como material de estudio para las y los participantes.

Para la etapa de cierre, se deben enfatizar los conceptos y contenidos más relevantes del módulo, para cerciorarse que queden integrados en el aprendizaje de las y los participantes.

Estrategia Evaluativa del Módulo

La estrategia de evaluación de cada módulo del Plan Formativo considera la realización de diversas actividades que permitan identificar el nivel de avance de los participantes respecto de los aprendizajes esperados del módulo.

La evaluación ocurre en todas las fases de la capacitación, dando inicio con la evaluación diagnóstica, durante el desarrollo del módulo como evaluación de proceso (aprendizajes esperados) y final (evaluación de resultados), cuando se califica quién aprueba o no el módulo.

La relevancia de la evaluación tiene como objetivo no solo medir el nivel de aprendizaje, sino que también la estrategia metodológica que se está aplicando en base a lo planificado para la población objetivo. El/la facilitador/a debe hacerse cargo de realizar los ajustes que sean necesarios para lograr los aprendizajes esperados. Se propone como estrategia el análisis de información, usando como instrumentos casos (historias) y registros (planillas), donde se reflexione en base a datos concretos para concluir las mejores soluciones en relación con los contenidos del módulo.

Se recomiendan instrumentos de evaluación relacionados con las estrategias y técnicas metodológicas sugeridas anteriormente, es así como se podrían utilizar:

- **Rúbricas**, que son pautas de valoración que ofrecen una descripción del desempeño de un participante en un aspecto determinado (aprendizajes esperados) a través de un continuo, dando mayor consistencia a los resultados en la observación de actividades tales como los diálogos, exposiciones, dramatizaciones, entre otras.
- **Escalas de apreciación**, donde el facilitador aparte de registrar el grado en que se presenta la cualidad observada emite un juicio de valor al registrar lo observado.
- **Listas de chequeo**, el cual se caracteriza por ser estructurado: Mediante éstos se puede observar aspectos claramente delimitados, por lo tanto, es importante la selección de indicadores válidos y relevantes que sean representativos del aprendizaje a evaluar.

Las dificultades detectadas en la evaluación de proceso deben tratarse, introduciendo medidas correctivas que permitan posibilitar y potenciar el logro del aprendizaje. Cada participante debe contar con un portafolio de evidencias de las competencias logradas en cada módulo. Las evidencias pueden ser registros fotográficos, videos de los productos, informes, listas de chequeo, pruebas, etc. La evaluación del módulo debe ser teórico-práctica y la calificación final del participante expresarse en términos de "Aprobado" o "Aún no aprobado". Se propone descartar en este módulo las evaluaciones sumativas de conocimiento.

Perfil del facilitador

OPCIÓN 1

- Formación académica como profesional o técnico de nivel superior, del área de las Ciencias Sociales o de la Ingeniería, titulado.
- Experiencia laboral en especialidad de manejo de enfoque de competencias y trabajo con personas mayores en los últimos 5 años, de mínimo 2 años, demostrable.
- Experiencia en el manejo de TICs, a nivel de usuario, de mínimo 2 años, demostrables.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.

OPCIÓN 2

- Formación académica como profesional o técnico de nivel superior, del área de las Ciencias Sociales o Ingeniería, titulado.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia en el manejo de TICs, a nivel de usuario, de mínimo 2 años, demostrables.

OPCIÓN 3

- Experiencia laboral en especialidad de manejo de enfoque de competencias y trabajo con adultos mayores en los últimos 5 años, de mínimo 2 años, demostrables.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia en el manejo de TICs, a nivel de usuario, de mínimo 2 años, demostrables.

Recursos materiales para la implementación del módulo formativo

INFRAESTRUCTURA

- Sala de clases que cuente al menos 1,5 m² por participante, implementada con:
 - » Puestos de trabajo individuales que consideren mesa y silla o silla universitaria.
 - » Escritorio y silla para el facilitador.
 - » Conexión a internet.
 - » Sistema de ventilación o aire acondicionado.
- Servicios higiénicos separados para hombres y mujeres con capacidad suficiente para la cantidad de personas que se atiende en forma simultánea.
- Espacio físico adecuado para realizar actividades y ejercicios de desplazamiento.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

- Notebook o PC para cada uno de los participantes.
- Conexión a internet.
- Proyector multimedia.
- Telón.
- Pizarrón.
- Filmadora o cámara para registrar evidencias de actividades realizadas, especialmente de los participantes.

MATERIALES E INSUMOS

- Hojas blancas.
- Tarjetas.
- Rotafolio.
- Lápices.
- Fichas de trabajo.
- Pautas de evaluación.
- Plumones para pizarra y papel.

Módulo formativo N° 2

NOMBRE:

Herramientas de comunicación efectiva de personas mayores

N° de horas asociadas al módulo: 8

Perfil ChileValora asociado al módulo: No está asociado.

UCL(s) ChileValora relacionada(s): No está relacionado.

Requisitos de Ingreso: Requisitos según plan formativo.

Requisitos de Ingreso al módulo: Sin requisitos.

Competencia del módulo: Desarrollar la capacidad de comunicarse de manera efectiva que contribuya a expresar y entender mediante el lenguaje verbal, no verbal y escrito con diversos propósitos y distintas plataformas, mostrando flexibilidad para insertarse al grupo de trabajo, según su edad y contexto organizacional de reinserción.

APRENDIZAJES ESPERADOS

1. Integrar diversas estrategias comunicativas, según contexto laboral.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 1.1 Reconoce la importancia de la comunicación efectiva en contexto laboral, según propósito comunicativo.
- 1.2 Expresa fluidamente sus ideas de acuerdo con el tipo de conversación.
- 1.3 Presenta ejemplos de situaciones laborales que representan actitudes asertivas, empáticas, de escucha activa y retroalimentación, según comunicación efectiva.

CONTENIDOS

La comunicación efectiva.

- La importancia de la comunicación en la vida cotidiana y contexto laboral.
- Sub competencias de la comunicación efectiva: asertividad, empatía, escucha activa, retroalimentación.
- La contribución de la comunicación en la obtención y permanencia de un trabajo.
- La calidad de la comprensión de un mensaje verbal expresado en conversaciones.

APRENDIZAJES ESPERADOS

2. Desarrollar la expresión oral, no verbal y escrita, según el contexto laboral.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 2.1 Realiza presentaciones de temas laborales expresando ideas según contexto de trabajo.
- 2.2 Enfatiza sus ideas a través del uso de gestos, según contexto de conversación y situación laboral.
- 2.3 Redacta textos con propósitos específicos, de acuerdo con el contexto laboral.
- 2.4 Redacta correos electrónicos y mensajes instantáneos, según reglas de comunicación virtual.
- 2.5 Utiliza las normas de comunicación en una videollamada, según políticas de comunicación organizacional.

CONTENIDOS

Expresión oral, no verbal y escrita:

- Elementos que intervienen en la calidad de la comprensión de un mensaje verbal, la rapidez del hablar de acuerdo con las circunstancias.
- Gestos de apoyo al discurso verbal: la sonrisa, asentir con la cabeza, levantar las cejas, el ceño, movimiento de las manos, otros.
- Elementos que permiten elaborar un documento escrito.
- Principales reglas de comunicación escrita que se utilizan en documentos de contenido preciso.
- Redacción de documentos y textos simples: Currículum Vitae, Cartas de presentación, Correos electrónicos.
- Etiqueta o reglas de comunicación en entornos virtuales a través de e-mail y mensajería instantánea.

APRENDIZAJES ESPERADOS

3. Aplicar elementos de imagen personal y distancia social de la comunicación efectiva, según contexto laboral.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 3.1 Reconocer la importancia de la imagen que se proyecta a los demás, de manera física y a través de internet, de acuerdo con el contexto laboral.
- 3.2 Ajusta su apariencia física, según la ocasión.
- 3.3 Mantiene adecuada distancia con el interlocutor, de acuerdo con el contexto de trabajo.

CONTENIDOS

El contexto de trabajo: los diferentes grupos etarios, el vestuario y presentación personal, el uso de la tecnología en la comunicación.

- Presentación personal y apariencia física.
- Los mensajes verbales apoyados en la presentación personal.
- La distancia y cercanía con interlocutor.
- Imagen personal a través de redes sociales.

APRENDIZAJES ESPERADOS

4. Distinguir los comportamientos sociales de cortesía según contexto formal del trabajo.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 4.1 Expresa sus opiniones con seguridad, honestidad y empatía, sin agredir de acuerdo con una conducta asertiva.
- 4.2 Aplica protocolos de relación y comunicación en el contexto laboral, según estándares globales de soft skill.
- 4.3 Entrega retroalimentación constructiva a otra persona de manera directa, franca y sin opiniones destructivas o descalificadoras, de acuerdo con el contexto.

CONTENIDOS

Los comportamientos sociales:

- La flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos laborales, grupos etarios, vestimenta, características culturales.
- La cortesía, la retroalimentación.
- La heterogeneidad de personas al interior de la organización. Estándares de etiqueta en el trabajo, protocolos, según los lineamientos de estándares globales y soft skill.

Estrategias Metodológicas para la Implementación del Módulo

A continuación, se presenta una propuesta metodológica, que sugiere una estrategia para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, por módulo.

Se propone que las estrategias de aprendizaje sean de corte activo-participativo; cuyo enfoque metodológico se fundamenta en un modelo de enseñanza-aprendizaje centrado fundamentalmente en los y las aprendices, a realizar desde el inicio, desarrollo y cierre del módulo, que sean de tipo expositivo de corte breve, basados en la demostración práctica de trabajo en grupo, técnicas de descubrimiento, fomentando el trabajo en grupos. Se debe valorar la experiencia y conocimientos previos de los y las participantes, y el hacer-reflexivo de los mismos durante su transferencia al aula.

Esto implica realizar una variada gama de actividades tanto de entrada a las diversas experiencias de aprendizaje, como durante todo el proceso, favoreciendo la comprensión y el desarrollo de nuevas capacidades, atributos y disposiciones, que puedan ser transferidos a situaciones de trabajo. Que frente a cada contenido se promueva un ciclo de enseñanza aprendizaje que propicie una fase de experiencia concreta, de observación reflexiva, conceptualización abstracta y de experimentación activa.

Se indica la utilización de actividades coherentes y adecuadas al grupo de personas adultas, que se valore su experiencia previa, faciliten el análisis a través de realizar presentaciones estructuradas del material de estudio simple, amigable y atractivo que considere situaciones prácticas similares a las reales. Se proponen las

siguientes técnicas metodológicas para este módulo: exposiciones, diálogos, debate y disertación, entre otras, además se pueden utilizar videos, noticias nacionales y locales, estudios de caso, demostración para representar hechos comunicacionales, ejemplos personales que surjan desde la experiencia de los/as participantes o de quien facilita el aprendizaje, etc.

La estrategia debe contemplar un 70% de actividades prácticas y 30% teóricas, con actividades que pueden ser llevadas a cabo en aula, modalidad presencial o virtual a través de plataformas de videollamadas con apoyo de material audiovisual, pudiendo incorporar pautas de cotejo y registros de aprendizajes abordados, que queden como material de estudio para las y los participantes. El o la facilitador/a respeta en los/as participantes sus diferentes estilos de los aprendizajes: activo, reflexivo, teórico y práctico.

Para la etapa de cierre, se deben enfatizar los conceptos y contenidos más relevantes del módulo, para cerciorarse de la integración de contenidos por parte de los participantes.

Estrategia Evaluativa del Módulo

La estrategia de evaluación de cada módulo del Plan Formativo considera la realización de diversas actividades que permitan identificar el nivel de avance de los participantes respecto de los aprendizajes esperados del módulo.

La evaluación ocurre en todas las fases de la capacitación, dando inicio con la evaluación diagnóstica, durante el desarrollo del módulo como evaluación de proceso (aprendizajes esperados) y final (evaluación de resultados), cuando se califica quién aprueba o no el módulo.

La relevancia de la evaluación tiene como objetivo no solo medir el nivel de aprendizaje, sino que también la estrategia metodológica que se está aplicando en base a lo planificado para la población objetivo. El/la facilitador/a debe hacerse cargo de realizar los ajustes que sean necesarios para lograr los aprendizajes esperados.

Se propone como estrategia el análisis de información, usando como instrumentos casos (historias) y registros (planillas), donde se reflexione en base a datos concretos para concluir las mejores soluciones en relación con los contenidos del módulo. Se recomiendan instrumentos de evaluación relacionados con las estrategias y técnicas metodológicas utilizadas, tales como:

- **Rúbricas**, pautas de valoración que ofrecen una descripción del desempeño de un participante en un aspecto determinado (aprendizajes esperados) a través de un continuo, dando mayor consistencia a los resultados en la observación de actividades tales como los diálogos, exposiciones, dramatizaciones, entre otras.
- **Escalas de apreciación**, donde el facilitador raparte de registrar el grado en que se presenta la cualidad observada, emite un juicio de valor al registrar lo observado.
- **Listas de chequeo**, el cual se caracteriza por ser estructurado: Mediante éstos se puede observar aspectos claramente delimitados, por lo tanto, es importante la selección de indicadores válidos y relevantes que sean representativos del aprendizaje a evaluar.

Se recomienda que cada participante cuente con un portafolio de evidencias de las competencias logradas en el módulo. Las evidencias pueden ser registros fotográficos y videos de las actividades, informes, trabajos escritos y todos los instrumentos de evaluación que resuelva: listas de chequeo, pruebas, las rúbricas, escalas de apreciación, entre otras.

La evaluación del módulo debe ser teórico-práctica y la calificación final del participante expresarse en términos de "Aprobado" o "Aún no aprobado".

Perfil del facilitador

OPCIÓN 1

- Formación académica como profesional o técnico de nivel superior del área de la Pedagogía o de las Ciencias Sociales, titulado.
- Experiencia laboral en especialidad de manejo de enfoque de competencias de comportamiento, imagen personal y protocolo en el trabajo.
- Trabajo con personas mayores en los últimos 5 años, de mínimo 2 años, demostrable.
- Experiencia laboral mínimo 5 años, demostrables.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.
- Idealmente debe ser un facilitador certificado en IITTI nivel I.

OPCIÓN 2

- Formación académica como profesional o técnico de nivel superior, del área de la pedagogía o las Ciencias Sociales, titulado.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia laboral en especialidad de manejo de enfoque de competencias y trabajo con personas mayores en los últimos 5 años, de mínimo 2 años, demostrable.
- Manejo de contenidos de protocolos de comportamiento en el mundo laboral e imagen personal.

OPCIÓN 3

- Experiencia laboral en especialidad de manejo de enfoque de competencias, protocolos de trabajo e imagen, y trabajo con personas mayores en los últimos 5 años, de mínimo 2 años, demostrables.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.
- Manejo de contenidos de protocolos de comportamiento en el mundo laboral e imagen personal.

Recursos materiales para la implementación del módulo formativo

INFRAESTRUCTURA

- Sala de clases, que cuente al menos con 1,5 mts.² por alumno, implementada con:
 - » Puestos de trabajo individuales que considere mobiliario similar o equivalente al de la educación superior.
 - » Escritorio y silla para profesor.
 - » Sistema de calefacción y ventilación.
- Servicios higiénicos separados para hombres y mujeres en recintos de aulas y de actividades prácticas.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

- Notebook o PC.
- Conexión a internet.
- Proyector multimedia.
- Pizarrón.
- Filmadora o cámara fotográfica para registrar evidencias de actividades realizadas.

MATERIALES E INSUMOS

- Carpeta o archivador por participante.
- Cuaderno o croquera por participante.
- Set de artículos de oficina por participante (lápices pasta, grafito, regla, goma, etc.).
- Plumones para pizarrón.
- Libro de clases.
- Matrices de ejercicios.
- Pautas de evaluación por actividad.

Módulo formativo N° 3

NOMBRE:

Resolución de problemas, en el contexto organizacional de reinserción laboral

N° de horas asociadas al módulo: 8

Perfil ChileValora asociado al módulo: No está asociado.

UCL(s) ChileValora relacionada(s): No está relacionado.

Requisitos de Ingreso: Requisitos según plan formativo.

Requisitos de Ingreso al módulo: Sin requisitos.

Competencia del módulo: Realizar la resolución de problemas del contexto organizacional en el que se reinserta, utilizando habilidades de razonamiento, creatividad y toma de decisiones según las necesidades del cliente interno o externo, medios y herramientas a su disposición, parámetros de acción de sus funciones y según las políticas que apliquen de cada organización. Se relaciona con la capacidad de reconocer e identificar dificultades en el desarrollo habitual de las tareas seleccionando y aplicando la mejor solución.

APRENDIZAJES ESPERADOS

1. Identificar la importancia de dar solución de problemas según los parámetros de su función y políticas organizacionales.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 1.1 Identifica las actitudes y acciones asociadas a la resolución de problemas, de acuerdo con los parámetros establecidos por su organización y políticas internas.
- 1.2 Aplica técnicas de solución de problemas, de acuerdo con los parámetros establecidos por su organización y políticas internas.
- 1.3 Clasifica aquellas situaciones que puede abordar para dar solución de aquellas que exceden a los parámetros de acción establecidos para sus funciones, según perfil laborales y políticas organizacionales.

CONTENIDOS

Resolución de problemas.

- Concepto de problema, síntoma, solución.
- Las actitudes y acciones necesarias para resolver problemas.
- Etapas o pasos a seguir en la resolución de problemas.
- Parámetros de solución de problemas del perfil laboral, alcances de su rol.

APRENDIZAJES ESPERADOS

2. Resolver problemas del contexto organizacional según la selección de estrategias, metodologías establecidas y parámetro de sus funciones en la organización.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 2.1 Realiza el análisis de causa y efecto, según técnicas usualmente utilizadas.
- 2.2 Propone opciones de solución de problemas, de acuerdo con la técnica de lluvia de ideas y los alcances de su rol en la organización.
- 2.3 Utiliza preguntas para clarificar y generar ideas de solución de problemas, de acuerdo con técnicas de comunicación efectiva.
- 2.4 Selecciona la mejor opción de solución al problema, según su cargo.

CONTENIDOS

Enfocarse en el problema, en la acción.

- Análisis de causa raíz: los 5 ¿por qué?
- El develar ¿qué hacer? Y no solamente ¿cómo hacer?
- La solución de problemas. Las opciones de solución viables a su posición en el trabajo.
- Técnicas de selección de opciones.
- Búsqueda de información en la web como apoyo para la toma de decisiones de la solución.

APRENDIZAJES ESPERADOS

3. Aplicar propuesta de resolución del problema, según el contexto organizacional.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 3.1 Aplica protocolos de conversación social en la interacción con el grupo de trabajo o cliente, según técnicas de comunicación efectiva.
- 3.2 Selecciona la vía de comunicación del resultado de la solución al problema, según tipo de interlocutor, políticas de la organización y protocolos de confidencialidad.
- 3.3 Distingue problemas frente a los que debe aplicar protocolos de confidencialidad según la naturaleza de su función y la información.
- 3.4 Califica los resultados de su resolución, según contexto organizacional.

CONTENIDOS

Generación de propuestas de solución:

- Protocolos de la conversación social, asertividad, empatía, escucha activa.
- Comunicación verbal o escrita del resultado de solución del problema.
- La ética, confidencialidad.
- Los procedimientos usualmente utilizados para el tratamiento de problemas.
- Manejo de límites: la diferencia entre resolver problemas e involucrarse personalmente.

Estrategias Metodológicas para la Implementación del Módulo

A continuación, se presenta una propuesta metodológica, que sugiere una estrategia para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, por módulo.

Se propone que las estrategias de aprendizaje sean de corte activo-participativo; cuyo enfoque metodológico se fundamenta en un modelo de enseñanza-aprendizaje centrado fundamentalmente en los y las aprendices, a realizar desde el inicio, desarrollo y cierre del módulo, que sean de tipo expositivo de corte breve, basados en la demostración práctica de trabajo en grupo, técnicas de descubrimiento, fomentando el trabajo en grupos. Se debe valorar la experiencia y conocimientos previos de los y las participantes, y el hacer-reflexivo de los mismos durante su transferencia al aula.

Esto implica realizar una variada gama de actividades tanto de entrada a las diversas experiencias de aprendizaje, como durante todo el proceso, favoreciendo la comprensión y el desarrollo de nuevas capacidades, atributos y disposiciones, que puedan ser transferidos a situaciones de trabajo. Que frente a cada contenido se promueva un ciclo de enseñanza aprendizaje que propicie una fase de experiencia concreta, de observación reflexiva, conceptualización abstracta y de experimentación activa.

Se indica la utilización de actividades coherentes y adecuadas al grupo de personas adultas, que se valore su experiencia previa, faciliten el análisis a través de realizar presentaciones estructuradas del material de estudio simple, amigable y atractivo que considere situaciones prácticas similares a las reales. Se propone, además, utilizar cortos de película, noticias nacionales y locales, estudios de caso, dramatizaciones, ejemplos personales que surjan desde la experiencia de los/as participantes o de quien facilita el aprendizaje, etc.

La estrategia debe contemplar un 70% de actividades prácticas y 30% teóricas, con actividades que pueden ser llevadas a cabo en aula, modalidad presencial o virtual a través de plataformas de videollamadas con apoyo de material audiovisual, pudiendo incorporar pautas de cotejo y registros de aprendizajes abordados, que queden como material de estudio para las y los participantes.

Para la etapa de cierre, se deben enfatizar los conceptos y contenidos más relevantes del módulo, para cerciorarse que queden integrados en el aprendizaje de las y los participantes.

Estrategia Evaluativa del Módulo

La estrategia de evaluación de cada módulo del Plan Formativo considera la realización de diversas actividades que permitan identificar el nivel de avance de los participantes respecto de los aprendizajes esperados del módulo.

La Evaluación ocurre en todas las fases de la capacitación, dando inicio con la evaluación diagnóstica, durante el desarrollo del módulo como evaluación de proceso (aprendizajes esperados) y final (evaluación de resultados), cuando se califica quién aprueba o no el módulo.

La relevancia de la evaluación tiene como objetivo no solo medir el nivel de aprendizaje, sino que también la estrategia metodológica que se está aplicando en base a lo planificado para la población objetivo. El/la facilitador/a debe hacerse cargo de realizar los ajustes que sean necesarios para lograr los aprendizajes esperados. Se propone como estrategia el análisis de información, usando como instrumentos casos (historias) y registros (planillas), donde se reflexione en base a datos concretos para concluir las mejores soluciones en relación con los contenidos del módulo.

Se recomiendan instrumentos de evaluación relacionados con las estrategias y técnicas metodológicas utilizadas, tales como:

- **Rúbricas**, pautas de valoración que ofrecen una descripción del desempeño de un participante en un aspecto determinado (aprendizajes esperados) a través de un continuo, dando mayor consistencia a los resultados en la observación de actividades tales como los diálogos, exposiciones, dramatizaciones, entre otras.
- **Escalas de apreciación**, donde el facilitador raparte de registrar el grado en que se presenta la cualidad observada, emite un juicio de valor al registrar lo observado.
- **Listas de chequeo**, el cual se caracteriza por ser estructurado: Mediante éstos se puede observar aspectos claramente delimitados, por lo tanto, es importante la selección de indicadores válidos y relevantes que sean representativos del aprendizaje a evaluar.

Se recomienda que cada participante cuente con un portafolio de evidencias de las competencias logradas en el módulo. Las evidencias pueden ser registros fotográficos y videos de las actividades, informes, trabajos escritos y todos los instrumentos de evaluación que resuelva: listas de chequeo, pruebas, las rúbricas, escalas de apreciación, entre otras.

La evaluación del módulo debe ser teórico-práctica y la calificación final del participante expresarse en términos de "Aprobado" o "Aún no aprobado".

Perfil del facilitador

OPCIÓN 1

- Formación académica como profesional o técnico de nivel superior, del área de las Ciencias Sociales, titulado.
- Experiencia laboral en especialidad de gestión de personas, manejo de enfoque de competencias y trabajo con personas mayores en los últimos 5 años, de mínimo 2 años, demostrable.
- Experiencia en el manejo de TICs, a nivel de usuario, de mínimo 2 años, demostrables.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia laboral y Manejo de conocimiento en atención al cliente, protocolos de resolución de conflictos con clientes

OPCIÓN 2

- Formación académica como profesional o técnico de nivel superior, del área de las Ciencias Sociales, titulado.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia en el manejo de TICs, a nivel de usuario, de mínimo 2 años, demostrables.
- Experiencia laboral en gestión de personas, con equipos de mesas de servicios y/o atención al cliente.

OPCIÓN 3

- Experiencia laboral en especialidad en la gestión de personas, manejo de enfoque de competencias y trabajo con adultos mayores en los últimos 5 años, de mínimo 2 años, demostrables.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia en el manejo de TICs, a nivel de usuario, de mínimo 2 años, demostrables.
- Conocimientos en atención al cliente.
- Experiencia laboral con equipos de mesas de servicios y/o atención al cliente.

Recursos materiales para la implementación del módulo formativo

INFRAESTRUCTURA

- Sala de clases, que cuente al menos con 1,5 mts.² por alumno, implementada con:
 - » Puestos de trabajo individuales que considere mobiliario similar o equivalente al de la educación superior.
 - » Escritorio y silla para profesor.
 - » Sistema de calefacción y ventilación.
- Servicios higiénicos separados para hombres y mujeres en recintos de aulas y de actividades prácticas.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

- Notebook o PC.
- Proyector multimedia.
- Conexión a internet
- Pizarrón.
- Video educativo atingente.
- Filmadora o cámara fotográfica para registrar evidencias de actividades realizadas.

MATERIALES E INSUMOS

- Carpeta o archivador por participante.
- Cuaderno o croquera por participante.
- Set de artículos de oficina por participante (lápices pasta, grafito, regla, goma, etc.).
- Plumones para pizarrón.
- Libro de clases.
- Matrices de ejercitación.
- Pautas de evaluación por actividad.

Módulo formativo N° 4

NOMBRE:

Trabajo bajo parámetros del contexto organizacional y toma de decisiones para personas mayores

N° de horas asociadas al módulo: 8

Perfil ChileValora asociado al módulo: No está asociado.

UCL(s) ChileValora relacionada(s): No está relacionado.

Requisitos de Ingreso: Requisitos según plan formativo.

Requisitos de Ingreso al módulo: Sin requisitos.

Competencia del módulo: Capacidad de poner al servicio su experiencia laboral de persona mayor, adecuándose a los parámetros del contexto actual de trabajo y las exigencias del entorno organizacional, mostrando flexibilidad en la forma de hacer las cosas, adaptándose al equipo y siendo capaz de aportar con sus habilidades socioemocionales en forma complementaria al logro de los objetivos.

APRENDIZAJES ESPERADOS

1. Relacionar las principales fortalezas de sus características personales y tipologías de estilo de trabajadores, de acuerdo con técnicas de autoconocimiento y tipologías tradicionales en el trabajo.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 1.1 Identifica tipologías de personas en trabajo, según definiciones de la psicología laboral que aplican al contexto de personas mayores en reinserción laboral.
- 1.2. Clasifica sus características personales como fortalezas y debilidades, según las exigencias organizacionales y parámetros de acción de su cargo.
- 1.3 Determina el alcance de su capacidad para trabajar y tomar decisiones, según su estilo de personalidad, fortalezas y debilidades en el contexto laboral.

CONTENIDOS

Autoconocimiento: concepto y componentes, autopercepción, autoobservación, memoria autobiográfica, autoestima, autoaceptación.

- Herramientas FODA y Ventana de Johari.
- Tipologías de trabajadores, clasificaciones y estilos de personas que trabajan aplicadas al contexto laboral en proceso de reinserción.

APRENDIZAJES ESPERADOS

2. Determinar los límites de su capacidad personal y de toma de decisiones, según los parámetros establecidos por las funciones y políticas organizacionales.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 2.1 Identifica la importancia de reconocer sus límites personales, según las situaciones del contexto.
- 2.2 Clasifica las situaciones del contexto laboral en las cuales puede actuar de las que están fuera de su alcance, según técnicas de autoconocimiento y perfil laboral.
- 2.3 Resuelve pedir ayuda cuando la toma de decisiones sobrepasa sus capacidades o los parámetros de las funciones, según técnicas de comunicación efectiva.

CONTENIDOS

Los límites personales en distintas etapas de la vida.

- Estrategia para la toma de decisiones, decir que NO sin dañar el clima laboral, pedir ayuda según límites de acción y fortalezas personales.
- La responsabilidad en el actuar y pedir ayuda en el contexto laboral.

APRENDIZAJES ESPERADOS

3. Analizar el concepto de cultura organizacional y las demandas actuales de la relación laboral, según grupos etarios y protocolos de comunicación de las organizaciones.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 3.1 Interpreta normas y valores que rigen a las organizaciones según contexto laboral actual y parámetros de exigencias para personas mayores.
- 3.2 Determina como sus características personales y fortalezas pueden ajustarse a las culturas organizacionales, según las labores asignadas a un cargo.
- 3.3 Ajusta la formalidad de lenguaje a la cultura organizacional en el que esta su cargo, según jerarquías, grupos etarios, y protocolos de comunicación organizacional y de etiqueta en el trabajo.
- 3.4 Compara las características culturales de sus experiencias laborales previas con las demandas actuales de la cultura organizacional de reinserción, según demandas de un perfil laboral y características de la organización.

CONTENIDOS

Las personas y las culturas organizacionales, características por sectores productivos.

- Políticas de comunicación, protocolos organizacionales de comunicación personal y virtual.
- Contextos y entornos actuales.
- El dinamismo de los cambios.
- La interacción.
- El ambiente social.

Estrategias Metodológicas para la Implementación del Módulo

A continuación, se presenta una propuesta metodológica, que sugiere una estrategia para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, por módulo.

Se propone que las estrategias de aprendizaje sean de corte activo-participativo; cuyo enfoque metodológico se fundamenta en un modelo de enseñanza-aprendizaje centrado fundamentalmente en los y las aprendices, a realizar desde el inicio, desarrollo y cierre del módulo, que sean de tipo expositivo de corte breve, basados en la demostración práctica de trabajo en grupo, técnicas de descubrimiento, fomentando el trabajo en grupos. Se debe valorar la experiencia y conocimientos previos de los y las participantes, y el hacer-reflexivo de los mismos durante su transferencia al aula.

Esto implica realizar una variada gama de actividades tanto de entrada a las diversas experiencias de aprendizaje, como durante todo el proceso, favoreciendo la comprensión y el desarrollo de nuevas capacidades, atributos y disposiciones, que puedan ser transferidos a situaciones de trabajo. Que frente a cada contenido se promueva un ciclo de enseñanza aprendizaje que propicie una fase de experiencia concreta, de observación reflexiva, conceptualización abstracta y de experimentación activa.

Se indica la utilización de actividades coherentes y adecuadas al grupo de personas adultas, que se valore su experiencia previa, faciliten el análisis a través de realizar presentaciones estructuradas del material de estudio simple, amigable y atractivo que considere situaciones prácticas similares a las reales. Se propone, además, utilizar cortos de película, noticias nacionales y locales, estudios de caso, dramatizaciones, ejemplos personales que surjan desde la experiencia de los/as participantes o de quien facilita el aprendizaje, etc.

La estrategia debe contemplar un 70% de actividades prácticas y 30% teóricas, con actividades que pueden ser llevadas a cabo en aula, modalidad presencial o virtual a través de plataformas de videollamadas con apoyo de material audiovisual, pudiendo incorporar pautas de cotejo y registros de aprendizajes abordados, que queden como material de estudio para las y los participantes.

Para la etapa de cierre, se deben enfatizar los conceptos y contenidos más relevantes del módulo, para asegurarse que queden integrados en el aprendizaje de las y los participantes.

Estrategia Evaluativa del Módulo

La estrategia de evaluación de cada módulo del Plan Formativo considera la realización de diversas actividades que permitan identificar el nivel de avance de los participantes respecto de los aprendizajes esperados del módulo.

La evaluación ocurre en todas las fases de la capacitación, dando inicio con la evaluación diagnóstica, durante el desarrollo del módulo como evaluación de proceso (aprendizajes esperados) y final (evaluación de resultados), cuando se califica quién aprueba o no el módulo.

La relevancia de la evaluación tiene como objetivo no solo medir el nivel de aprendizaje, sino que también la estrategia metodológica que se está aplicando en base a lo planificado para la población objetivo. El/la facilitador/a debe hacerse cargo de realizar los ajustes que sean necesarios para lograr los aprendizajes esperados. Se propone como estrategia el análisis de información, usando como instrumentos casos (historias) y registros (planillas), donde se reflexione en base a datos concretos para concluir las mejores soluciones en relación con los contenidos del módulo.

Se recomiendan instrumentos de evaluación relacionados con las estrategias y técnicas metodológicas utilizadas, tales como:

- **Rúbricas**, pautas de valoración que ofrecen una descripción del desempeño de un participante en un aspecto determinado (aprendizajes esperados) a través de un continuo, dando mayor consistencia a los resultados en la observación de actividades tales como los diálogos, exposiciones, dramatizaciones, entre otras.
- **Escalas de apreciación**, donde el facilitador raparte de registrar el grado en que se presenta la cualidad observada, emite un juicio de valor al registrar lo observado.
- **Listas de chequeo**, el cual se caracteriza por ser estructurado: Mediante éstos se puede observar aspectos claramente delimitados, por lo tanto, es importante la selección de indicadores válidos y relevantes que sean representativos del aprendizaje a evaluar. Se recomienda que cada participante cuente con un portafolio de evidencias de las competencias logradas en el módulo. Las evidencias pueden ser registros fotográficos y videos de las actividades, informes, trabajos escritos y todos los instrumentos de evaluación que resuelva: listas de chequeo, pruebas, las rúbricas, escalas de apreciación, entre otras.

La evaluación del módulo debe ser teórico-práctica y la calificación final del participante expresarse en términos de "Aprobado" o "Aún no aprobado".

Perfil del facilitador

OPCIÓN 1

- Formación académica como profesional o técnico de nivel superior, del área de la Ingeniería o Ciencias Sociales, titulado.
- Experiencia laboral en especialidad de manejo de enfoque de competencias y trabajo con personas mayores en los últimos 5 años, de mínimo 2 años, demostrable.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia en el manejo o auditoría de calidad, de mínimo 2 años, demostrables.
- Formación en temas de desarrollo personal, coaching organizacional o afín, psicología laboral, gestión de personas.

OPCIÓN 2

- Formación académica como profesional o técnico de nivel superior, del área de la Ingeniería o de las Ciencias Sociales, titulado.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia en el manejo o auditoría de calidad, de mínimo 2 años, demostrables.
- Formación en temas de desarrollo personal, coaching organizacional o afín, psicología laboral, gestión de personas.

OPCIÓN 3

- Experiencia laboral en especialidad de manejo de enfoque de competencias y trabajo con personas mayores en los últimos 5 años, de mínimo 2 años, demostrables.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia en el manejo o auditoría de calidad, de mínimo 2 años, demostrables.
- Formación en temas de desarrollo personal, coaching organizacional o afín, psicología laboral, gestión de personas.

Recursos materiales para la implementación del módulo formativo

INFRAESTRUCTURA

- Sala de clases, que cuente al menos con 1,5 mts.² por alumno, implementada con:
 - » Puestos de trabajo individuales que considere mobiliario similar o equivalente al de la educación superior.
 - » Escritorio y silla para profesor.
 - » Sistema de calefacción y ventilación.
- Servicios higiénicos separados para hombres y mujeres en recintos de aulas y de actividades prácticas.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

- Notebook o PC.
- Proyector multimedia.
- Conexión a internet.
- Pizarrón.
- Filmadora o cámara fotográfica para registrar evidencias de actividades realizadas.

MATERIALES E INSUMOS

- Carpeta o archivador por participante.
- Cuaderno o croquera por participante.
- Set de artículos de oficina por participante (lápices pasta, grafito, regla, goma, etc.).
- Plumones para pizarrón y papel.
- Libro de clases.
- Ejercicios multicopiados.
- Pautas de evaluación por actividad.
- Videos educativos atingentes.

Módulo formativo N° 5

NOMBRE:

Aprendizaje y actualización permanente de personas mayores en contexto laboral

N° de horas asociadas al módulo: 8

Perfil ChileValora asociado al módulo: No está asociado.

UCL(s) ChileValora relacionada(s): No está relacionado.

Requisitos de Ingreso: Requisitos según plan formativo.

Requisitos de Ingreso al módulo: Sin requisitos.

Competencia del módulo: Reconocer el aprendizaje y actualización permanente como un elemento que representa la capacidad humana de acceder a espacios de desarrollo personal y laboral que impliquen el uso de tecnologías, cambios y nuevos procedimientos. Implica reconocer el valor de aprender nuevas metodologías y herramientas de trabajo, así como mantener una actitud positiva a la actualización de competencias para el trabajo.

APRENDIZAJES ESPERADOS

1. Distinguir la importancia del aprendizaje permanente, de acuerdo con las necesidades del contexto laboral y las inquietudes personales.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 1.1 Reconoce las ventajas del aprendizaje permanente para sí mismo, según las demandas actuales del entorno laboral.
- 1.2 Determina la importancia de apoyo de la tecnología, según necesidad del contexto laboral de reinserción,
- 1.3 Diseña estrategias propias para aprender en forma autónoma y auto disciplinada, según necesidades del contexto laboral de reinserción.

CONTENIDOS

Aprendizaje permanente.

- Conceptos de formación.
- Espacios de aprendizaje.
- Uso de la tecnología.
- Importancia de aprender a aprender.
- Características del aprendizaje permanente.
- La autonomía y autodisciplina en el aprendizaje permanente.

APRENDIZAJES ESPERADOS

2. Determinar beneficios de formación flexible, de acuerdo con intereses y posibilidades de acceso de las personas.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 2.1 Distingue los cambios generados por el uso de las tecnologías de la información y comunicación – TIC- en el trabajo y la formación continua, de acuerdo con el contexto actual.
- 2.2 Califica las oportunidades de actualización y desarrollo de nuevas competencias requeridas para la reinserción laboral o mejorar el desempeño, según plan de desarrollo profesional, contexto laboral.
- 2.3 Aplica el nuevo aprendizaje a situación de trabajo o simulación de la realidad, según demandas del contexto laboral de reinserción.

CONTENIDOS

- La formación flexible.
- Oportunidades de formación flexible: del estado y privado.
- La contribución de las TIC en el trabajo y proceso de aprendizaje.
- Beneficios del diseño de un plan de formación personal y profesional.

APRENDIZAJES ESPERADOS

3. Distinguir oportunidades de formación continua, según oferta del Estado y Privados.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 3.1 Identifica tipos de formación flexible, según oferta disponible en internet y presenciales.
- 3.2 Relaciona beneficios y oportunidades de certificación de competencias, de acuerdo con el sistema nacional de evaluación y certificación de competencias chileno.
- 3.3 Determina beneficios de servicios de información y orientación laboral-profesional, de acuerdo con la institucionalidad vigente.
- 3.4 Aplicar técnicas de acceso a información actualizada de oferta de formación flexible, según uso de tecnología.

CONTENIDOS

La coordinación de organizaciones de servicios formativos flexibles con las organizaciones empresariales.

- Conceptos de formación formal, no formal, flexible modular.
- La evaluación y certificación de competencias ChileValora.
- Servicio de Información y orientación laboral-profesional.
- Técnicas de acceso a la formación permanente.

Estrategias Metodológicas para la Implementación del Módulo

A continuación, se presenta una propuesta metodológica, que sugiere una estrategia para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, por módulo.

Se propone que las estrategias de aprendizaje sean de corte activo-participativo; cuyo enfoque metodológico se fundamenta en un modelo de enseñanza-aprendizaje centrado fundamentalmente en los y las aprendices, a realizar desde el inicio, desarrollo y cierre del módulo, que sean de tipo expositivo de corte breve, basados en la demostración práctica de trabajo en grupo, técnicas de descubrimiento, fomentando el trabajo en grupos. Se debe valorar la experiencia y conocimientos previos de los y las participantes, y el hacer-reflexivo de los mismos durante su transferencia al aula.

Esto implica realizar una variada gama de actividades tanto de entrada a las diversas experiencias de aprendizaje, como durante todo el proceso, favoreciendo la comprensión y el desarrollo de nuevas capacidades, atributos y disposiciones, que puedan ser transferidos a situaciones de trabajo. Que frente a cada contenido se promueva un ciclo de enseñanza aprendizaje que propicie una fase de experiencia concreta, de observación reflexiva, conceptualización abstracta y de experimentación activa.

Se indica la utilización de actividades coherentes y adecuadas al grupo de personas adultas, que se valore su experiencia previa, faciliten el análisis a través de realizar presentaciones estructuradas del material de estudio simple, amigable y atractivo que considere situaciones prácticas similares a las reales. Se propone, además, utilizar cortos de película, noticias nacionales y locales, estudios de caso, dramatizaciones, ejemplos personales que surjan desde la experiencia de los/as participantes o de quien facilita el aprendizaje, etc.

La estrategia debe contemplar un 80% de actividades prácticas y 20% teóricas, con actividades que pueden ser llevadas a cabo en aula, modalidad presencial o virtual a través de plataformas de videollamadas con apoyo de material audiovisual, pudiendo incorporar pautas de cotejo y registros de aprendizajes abordados, que queden como material de estudio para las y los participantes.

Para la etapa de cierre, se deben enfatizar los conceptos y contenidos más relevantes del módulo, para asegurarse que queden integrados en el aprendizaje de las y los participantes.

Estrategia Evaluativa del Módulo

La estrategia de evaluación de cada módulo del Plan Formativo considera la realización de diversas actividades que permitan identificar el nivel de avance de los participantes respecto de los aprendizajes esperados del módulo.

La evaluación ocurre en todas las fases de la capacitación, dando inicio con la evaluación diagnóstica, durante el desarrollo del módulo como evaluación de proceso (aprendizajes esperados) y final (evaluación de resultados), cuando se califica quién aprueba o no el módulo.

La relevancia de la evaluación tiene como objetivo no solo medir el nivel de aprendizaje, sino que también la estrategia metodológica que se está aplicando en base a lo planificado para la población objetivo. El/la facilitador/a debe hacerse cargo de realizar los ajustes que sean necesarios para lograr los aprendizajes esperados. Se propone como estrategia el análisis de información, usando como instrumentos casos (historias) y registros (planillas), donde se reflexione en base a datos concretos para concluir las mejores soluciones en relación con los contenidos del módulo.

Se recomiendan instrumentos de evaluación relacionados con las estrategias y técnicas metodológicas utilizadas, tales como:

- **Rúbricas**, pautas de valoración que ofrecen una descripción del desempeño de un participante en un aspecto determinado (aprendizajes esperados) a través de un continuo, dando mayor consistencia a los resultados en la observación de actividades tales como los diálogos, exposiciones, dramatizaciones, entre otras.
- **Escalas de apreciación**, donde el facilitador raparte de registrar el grado en que se presenta la cualidad observada, emite un juicio de valor al registrar lo observado.
- **Listas de chequeo**, el cual se caracteriza por ser estructurado: Mediante éstos se puede observar aspectos claramente delimitados, por lo tanto, es importante la selección de indicadores válidos y relevantes que sean representativos del aprendizaje a evaluar.

Se recomienda que cada participante cuente con un portafolio de evidencias de las competencias logradas en el módulo. Las evidencias pueden ser registros fotográficos y videos de las actividades, informes, trabajos escritos y todos los instrumentos de evaluación que resuelva: listas de chequeo, pruebas, las rúbricas, escalas de apreciación, entre otras.

La evaluación del módulo debe ser teórico-práctica y la calificación final del participante expresarse en términos de "Aprobado" o "Aún no aprobado".

Perfil del facilitador

OPCIÓN 1

- Formación académica como profesional o técnico de nivel superior, del área de las Ciencias Sociales, o Pedagogía, titulado.
- Experiencia laboral en el área de las ciencias sociales, o formación en los últimos 5 años, de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.

OPCIÓN 2

- Formación académica como profesional o técnico de nivel superior, del área de las Ciencias Sociales o Pedagogía, titulado.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.

OPCIÓN 3

- Experiencia laboral en el área de las Ciencias Sociales o pedagogía en los últimos 5 años, de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.

Recursos materiales para la implementación del módulo formativo

INFRAESTRUCTURA

- Sala de clases, que cuente al menos con 1,5 mts.² por alumno, implementada con:
 - » Puestos de trabajo individuales que considere mobiliario similar o equivalente al de la educación superior.
 - » Escritorio y silla para profesor.
 - » Sistema de calefacción y ventilación.
- Servicios higiénicos separados para hombres y mujeres en recintos de aulas y de actividades prácticas.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

- Notebook o PC.
- Proyector multimedia.
- Conexión a internet
- Pizarrón.
- Video educativo atingente.
- Filmadora o cámara fotográfica para registrar evidencias de actividades realizadas.

MATERIALES E INSUMOS

- Carpeta o archivador por participante.
- Cuaderno o croquera por participante.
- Set de artículos de oficina por participante (lápices pasta, grafito, regla, goma, etc.).
- Plumones para pizarrón.
- Libro de clases.
- Matrices de ejercitación.
- Pautas de evaluación por actividad.

Módulo formativo N° 6

NOMBRE:

Servicio y orientación al cliente

N° de horas asociadas al módulo: 8

Perfil ChileValora asociado al módulo: No está asociado.

UCL(s) ChileValora relacionada(s): No está relacionado.

Requisitos de Ingreso: Requisitos según plan formativo.

Requisitos de Ingreso al módulo: Sin requisitos.

Competencia del módulo: Capacidad de utilizar las alternativas de solución disponibles frente a las demandas del cliente interno o externo, utilizando su experiencia previa en la relación con personas, según el alcance de su rol y políticas organizacionales relacionadas.

APRENDIZAJES ESPERADOS

1. Distinguir habilidades y estándares de servicio del cliente, según técnicas de atención de excelencia al usuario.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 1.1 Determina habilidades críticas en servicio al cliente, de acuerdo con técnicas de atención de excelencia y las demandas organizacionales.
- 1.2 Aplica estándares para la accesibilidad y canales de atención del nuevo ciudadano, según los protocolos definidos y alcance de responsabilidades.
- 1.3 Reconoce estándar del servicio de excelencia al nuevo ciudadano, de acuerdo con la diversidad de posibles clientes.

CONTENIDOS

Habilidades y estándares de excelencia.

- Los clientes hoy en día son más exigentes y la competencia cada vez más reñida.
- Habilidades críticas: autocontrol, trato amable y calidez en la atención.
- Estándares de accesibilidad y canales de atención. Protocolos de actuación.
- Estándar del servicio de excelencia: conceptos del nuevo ciudadano.

APRENDIZAJES ESPERADOS

2. Aplicar protocolos y procedimientos del sistema de gestión de la calidad de servicio, según los estándares definidos y cultura organizacional.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- 2.1 Identifica principios de calidad del servicio, de acuerdo con los estándares definidos y cultura organizacional.
- 2.2 Usa sistemas de registros de procesos, según sistema de calidad.
- 2.3 Se muestra con disposición para resolver dudas e inquietudes del cliente, según principios de calidad del servicio de la organización y el alcance de sus funciones.

CONTENIDOS

Sistema de gestión de calidad.

- Principios de calidad, estándares de calidad de servicio, cultura organizacional.
- Revisión de la tipología de clientes de la organización.
- Los registros del proceso de atención de calidad al cliente.
- Resolución de dudas.
- Técnicas de medición de la calidad del servicio.
- Los registros.
- Errores de calidad del servicio.

Estrategias Metodológicas para la Implementación del Módulo

A continuación, se presenta una propuesta metodológica, que sugiere una estrategia para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, por módulo.

Se propone que las estrategias de aprendizaje sean de corte activo-participativo; cuyo enfoque metodológico se fundamenta en un modelo de enseñanza-aprendizaje centrado fundamentalmente en los y las aprendices, a realizar desde el inicio, desarrollo y cierre del módulo, que sean de tipo expositivo de corte breve, basados en la demostración práctica de trabajo en grupo, técnicas de descubrimiento, fomentando el trabajo en grupos. Se debe valorar la experiencia y conocimientos previos de los y las participantes, y el hacer-reflexivo de los mismos durante su transferencia al aula.

Esto implica realizar una variada gama de actividades tanto de entrada a las diversas experiencias de aprendizaje, como durante todo el proceso, favoreciendo la comprensión y el desarrollo de nuevas capacidades, atributos y disposiciones, que puedan ser transferidos a situaciones de trabajo. Que frente a cada contenido se promueva un ciclo de enseñanza aprendizaje que propicie una fase de experiencia concreta, de observación reflexiva, conceptualización abstracta y de experimentación activa.

Se indica la utilización de actividades coherentes y adecuadas al grupo de personas adultas, que se valore su experiencia previa, faciliten el análisis a través de realizar presentaciones estructuradas del material de estudio simple, amigable y atractivo que considere situaciones prácticas similares a las reales. Se propone, además, utilizar cortos de película, noticias nacionales y locales, estudios de caso, dramatizaciones, ejemplos personales que surjan desde la experiencia de los/as participantes o de quien facilita el aprendizaje, etc.

La estrategia debe contemplar un 80% de actividades prácticas y 20% teóricas, con actividades que pueden ser llevadas a cabo en aula, modalidad presencial o virtual a través de plataformas de videollamadas con apoyo de material audiovisual, pudiendo incorporar pautas de cotejo y registros de aprendizajes abordados, que queden como material de estudio para las y los participantes.

Para la etapa de cierre, se deben enfatizar los conceptos y contenidos más relevantes del módulo, para cerciorarse que queden integrados en el aprendizaje de las y los participantes.

Estrategia Evaluativa del Módulo

La estrategia de evaluación de cada módulo del Plan Formativo considera la realización de diversas actividades que permitan identificar el nivel de avance de los participantes respecto de los aprendizajes esperados del módulo.

La Evaluación ocurre en todas las fases de la capacitación, dando inicio con la evaluación diagnóstica, durante el desarrollo del módulo como evaluación de proceso (aprendizajes esperados) y final (evaluación de resultados), cuando se califica quién aprueba o no el módulo. La relevancia de la evaluación tiene como objetivo no solo medir el nivel de aprendizaje, sino que también la estrategia metodológica que se está aplicando en base a lo planificado para la población objetivo. El/la facilitador/a debe hacerse cargo de realizar los ajustes que sean necesarios para lograr los aprendizajes esperados.

Se propone como estrategia el análisis de información, usando como instrumentos casos (historias) y registros (planillas), donde se reflexione en base a datos concretos para concluir las mejores soluciones en relación con los contenidos del módulo.

Se recomiendan instrumentos de evaluación relacionados con las estrategias y técnicas metodológicas utilizadas, tales como:

- **Rúbricas**, pautas de valoración que ofrecen una descripción del desempeño de un participante en un aspecto determinado (aprendizajes esperados) a través de un continuo, dando mayor consistencia a los resultados en la observación de actividades tales como los diálogos, exposiciones, dramatizaciones, entre otras.
- **Escalas de apreciación**, donde el facilitador raparte de registrar el grado en que se presenta la cualidad observada, emite un juicio de valor al registrar lo observado.
- **Listas de chequeo**, el cual se caracteriza por ser estructurado: Mediante éstos se puede observar aspectos claramente delimitados, por lo tanto, es importante la selección de indicadores válidos y relevantes que sean representativos del aprendizaje a evaluar.

Se recomienda que cada participante cuente con un portafolio de evidencias de las competencias logradas en el módulo. Las evidencias pueden ser registros fotográficos y videos de las actividades, informes, trabajos escritos y todos los instrumentos de evaluación que resuelva: listas de chequeo, pruebas, las rúbricas, escalas de apreciación, entre otras.

La evaluación del módulo debe ser teórico-práctica y la calificación final del participante expresarse en términos de "Aprobado" o "Aún no aprobado".

Perfil del facilitador

OPCIÓN 1

- Formación académica como profesional o técnico de nivel superior, del área de las Ciencias Sociales, o Administración, titulado.
- Experiencia laboral en el área de las ciencias sociales, o formación en los últimos 5 años, de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.

OPCIÓN 2

- Formación académica como profesional o técnico de nivel superior, del área de las Ciencias Sociales o Administración, titulado.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.

OPCIÓN 3

- Experiencia laboral en el área de las Ciencias Sociales o Administración en los últimos 5 años, de mínimo 3 años, demostrables.
- Experiencia como facilitador de capacitaciones laborales para adultos, de mínimo 3 años, demostrables.

Recursos materiales para la implementación del módulo formativo

INFRAESTRUCTURA

- Sala de clases, que cuente al menos con 1,5 mts.² por alumno, implementada con:
 - » Puestos de trabajo individuales que considere mobiliario similar o equivalente al de la educación superior.
 - » Escritorio y silla para profesor.
 - » Sistema de calefacción y ventilación.
- Servicios higiénicos separados para hombres y mujeres en recintos de aulas y de actividades prácticas.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

- Notebook o PC.
- Proyector multimedia.
- Conexión a internet
- Pizarrón.
- Video educativo atingente.
- Filmadora o cámara fotográfica para registrar evidencias de actividades realizadas.

MATERIALES E INSUMOS

- Carpeta o archivador por participante.
- Cuaderno o croquera por participante.
- Set de artículos de oficina por participante (lápices pasta, grafito, regla, goma, etc.).
- Plumones para pizarrón.
- Libro de clases.
- Matrices de ejercitación.
- Pautas de evaluación por actividad.

CAPÍTULO 3

Validación y Factibilidad del Modelo de Intermediación

Introducción

Esta etapa del proyecto, reflejada en el presente capítulo, consiste en el proceso de validación del modelo de intermediación laboral de personas mayores diseñado. Para tales efectos, la etapa contempló reuniones virtuales con actores del sector empresarial, agrupaciones de Personas Mayores e Instituciones Públicas relacionadas a temáticas de empleo y/o empleabilidad.

La validación del modelo con instituciones, agrupaciones de personas mayores y referentes del sector empresarial tuvo por objeto identificar ideas, visiones y propuestas focalizadas en el fortalecimiento de los servicios de empleo que se diseñaron para el presente proyecto. Las instituciones que participaron de este proceso fueron aquellas que forman parte del Comité de coordinación de la iniciativa, quienes se concentraron de acuerdo con sus ámbitos de acción en las características de los servicios diseñados para la atención de personas mayores; los representantes de empresas fueron invitados a validar el modelo de levantamiento de vacantes de empleo diseñado en el marco del Modelo de Intermediación Laboral para Personas Mayores. Finalmente, las agrupaciones de personas mayores observaron el modelo desde la perspectiva del usuario, entregando su visión sobre los servicios que se recibirían una vez implementado el modelo.

Tanto las instituciones que forman parte del comité de coordinación, como los representantes de empresas y de las agrupaciones de personas mayores tuvieron acceso al material diseñado del modelo de servicios, antes de la realización de entrevistas focales que se realizaron por separado a cada uno de ellos.

Considerando el carácter exploratorio de la investigación, la muestra contempló un total de cinco (5) empresas pertenecientes a la Región Metropolitana con experiencia en la contratación de personas mayores durante el período 2019-2020. Para tales efectos se aplicaron criterios de selección por conveniencia, facilitando la búsqueda de empresas con los requisitos mínimos para participar del proceso de validación del Modelo de Intermediación Laboral para Personas Mayores.

Las agrupaciones de Personas Mayores (4), fueron identificadas a partir de contactos de ASIMET con las municipalidades de Providencia y de Curicó, quienes reclutaron grupos de usuarios/as que eran parte de los servicios sociales y de empleo, que dichas instituciones entregan a sus vecinos.

La fase de revisión contempló el desarrollo de entrevistas semi estructuradas realizadas de forma virtual con el propósito de validar los procesos del Modelo de Intermediación Laboral para Personas Mayores, generando recomendaciones técnicas para fortalecer los servicios diseñados. Las entrevistas buscaron profundizar las definiciones de programas y acciones del Estado, de la definición de perfiles para personas mayores, los principales prejuicios existentes en el sector empresarial que limitan la contratación de este segmento etario, y la recepción por parte de los usuarios de los servicios diseñados en el modelo.

De esta forma, en primer lugar, se da cuenta de las visiones, ideas y propuestas del mundo empresarial, cuya mirada estuvo focalizada en el modelo de levantamiento de vacantes de empleo. En este marco, el equipo ejecutor se contactó con empresas con la finalidad de trabajar en la validación de las alternativas de solución propuestas por el modelo.

En segundo lugar, el equipo ejecutor sostuvo reuniones con Agrupaciones de Personas Mayores con el propósito de generar la validación de las alternativas de solución en la revisión del modelo de atención de usuarios.

Finalmente, se da cuenta de las reacciones al modelo que tuvieron las Instituciones Públicas y Privadas que son parte del Comité de Coordinación del Proyecto. El propósito de esta revisión consistió en propiciar coordinación en cada una de las instituciones, y la participación sectorial respectiva en el marco del modelo propuesto. Las instituciones participantes de esta validación fueron la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas (ASIMET), el programa Adulto Mejor de la Presidencia de la República, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, el Servicio Nacional del Adulto Mayor, la Superintendencia de Seguridad Social, y la Organización Internacional del Trabajo.

Las recomendaciones recogidas y analizadas fueron sistematizadas en el Informe N°2 de este proyecto denominado “Validación y Factibilidad del Modelo de Intermediación Laboral”. Asimismo, los hallazgos fueron incorporados en el ajuste del Instrumental definido por el modelo.

1. Visiones, ideas y propuestas del Sector Empresarial

La presente sección sintetiza las principales visiones, juicios y propuestas realizadas por empresas que participaron del proceso de validación del Modelo de Intermediación Laboral para Personas Mayores. La fase de revisión contempló el desarrollo de entrevistas semi estructuradas con Gerentes de Recursos Humanos generando un conjunto de recomendaciones para fortalecer el proceso de levantamiento de vacantes de empleo para promover la inserción laboral de personas mayores.

1.1 DESARROLLO DE TEST PSICOMÉTRICOS

Los instrumentos psicométricos aplicados durante la selección de personal tienen por objeto generar evidencia que facilite el proceso decisional de las empresas en torno a la contratación de personal. En esta línea, la estandarización de habilidades, competencias y destrezas promueve la identificación de sujetos con características que se adecuen al perfil de cargo requerido por el sector empresarial (Rodríguez, 2019; Ceballos & Solis, 2014).

De acuerdo con las empresas que participaron del proceso de validación, la aplicación de test psicométricos en personas mayores favorecería la detección de talentos, atributos y habilidades adquiridas producto de la experiencia, favoreciendo la identificación de candidatos adecuados para las vacantes de empleo levantadas.

1.2 LA APLICACIÓN DE CURRICULUM CIEGOS

Esta herramienta es utilizada recientemente por equipos de Recursos Humanos (RR.HH.) con la finalidad de evitar la discriminación en términos de género, edad y/o nacionalidad (Randstad, 2017). Este tipo de prácticas posee resultados favorables en países pertenecientes a la OCDE, centrando la búsqueda de candidatos en función de las capacidades, experiencia laboral previa y habilidades específicas definidas en base a un perfil de cargo (OIT, 2014).

De este modo, el equipo de reclutamiento podrá acceder a información personal del candidato solo durante el proceso de selección, limitando la presencia de prejuicios y promoviendo la igualdad de oportunidades. No obstante, las empresas entrevistadas sostienen que el uso de esta técnica se encuentra sujeta al interés y/o voluntad de las distintas organizaciones y sectores productivos que generan ofertas de empleo, reforzando que su uso es discrecional a cada empleador y prefieren favorecer su incorporación como una buena práctica.

1.3 LA CULTURA EMPRESARIAL

Desde un plano institucional, la cultura organizacional es el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por todos los miembros de una determinada empresa (Albizú & Landaeta, 2001). Bajo este panorama, las empresas entrevistadas en el marco de la revisión del Modelo de Intermediación Laboral de Personas Mayores sostienen que el desarrollo de una cultura empresarial integradora resulta fundamental para lograr procesos efectivos de inserción laboral.

En consecuencia, el proceso de búsqueda de vacantes de empleo debiese considerar herramientas que permitan identificar historias, ritos y/o creencias asociados a la valorización de la vejez productiva en el mercado del trabajo (Miralles, 2010). En la medida que las organizaciones no valorizan la vejez, la cultura empresarial se convierte en un factor limitante para el desarrollo de estrategias de inserción laboral de personas mayores.

2. Percepción y valorización de alternativas por grupos de Personas Mayores

A continuación, se presentan las principales percepciones y valorizaciones generadas por agrupaciones de personas mayores en el marco del proceso de validación del modelo de intermediación laboral. Para tales efectos, se organizaron grupos focales con el objeto de analizar las barreras que limitan el acceso al mercado laboral. Asimismo, el proceso de discusión exploró la búsqueda de soluciones desde la perspectiva de los usuarios, sistematizando las propuestas realizadas y la fundamentación que da origen a la propuesta de solución, que ha sido ya incorporada en el diseño de procesos e instrumentos.

2.1 DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DEL EMPLEO

A nivel teórico, la distancia entre la vivienda y las áreas que concentran las ofertas de empleo desincentiva la participación laboral, afectando el bienestar social y limitando los tipos de trabajos a los que es posible acceder (Herrera & Razmilic, 2018). De acuerdo con los grupos focales desarrollados con personas mayores, existe plena convergencia respecto a las limitaciones que implica la distribución espacial del empleo. Este fenómeno es considerado una barrera que profundiza las oportunidades de acceso al mercado laboral.

En consecuencia, una de las propuestas realizadas por las personas mayores que participaron del proceso de validación del Modelo de Intermediación Laboral consiste **en la georreferenciación de ofertas laborales, estableciendo rangos de distribución espacial** que faciliten el proceso de desplazamiento. Esta iniciativa tiene por objeto resolver barreras que desincentivan tanto el acceso como la permanencia en el mercado del trabajo.

2.2 ACOMPAÑAMIENTO ESPECIALIZADO

La baja valorización de la vejez es un elemento que desincentiva la búsqueda de empleo de personas mayores, causando un aumento sostenido de la inactividad laboral (Centro UC, 2018). Este escenario se ve reflejado en relatos que enfatizan el temor y la desilusión que implica la búsqueda de empleo durante el período de envejecimiento. No obstante, uno de los temas discutidos en los grupos focales de personas mayores **es la necesidad de establecer un Modelo de Intermediación Laboral centrado en el acompañamiento permanente.**

Desde una perspectiva técnica, los Sistemas Públicos de Empleo (SPE) configuran este proceso mediante actos de cercanía y confianza que contribuyan al desarrollo de acuerdos con el buscador de empleo (Martínez & Galarreta, 2019). En definitiva, las personas mayores consideran esencial mantener una comunicación prolongada que trascienda el proceso asociado a la búsqueda de empleo, generando espacios para reflexionar, dialogar y resolver dudas durante todo el proceso de inserción laboral.

2.3 FLEXIBILIDAD DE HORARIOS, JORNADAS Y FUNCIONES

El envejecimiento de la sociedad ha implicado un proceso de revalorización del trabajo (CEPAL, 2018). Si bien es posible identificar la permanencia y/o reingreso al mercado laboral debido a dificultades de tipo económicas, existe una alta proporción de personas mayores en búsqueda de empleo motivadas por aspectos sociales (Centro UC, 2018). Considerando las visiones discutidas en los grupos focales, trabajar durante la vejez simboliza el interés por mantenerse activo, reconstruir lazos sociales y mejorar la calidad de vida. Bajo este escenario, **la flexibilidad laboral es considerada un elemento esencial para este segmento de la población**. La búsqueda de empleos de jornada parcial y/u horarios acotados adquiere gran interés por parte de este segmento etario.

En consecuencia, las personas mayores entrevistadas sostienen que el levantamiento de empleo con alto grado de flexibilidad favorece las oportunidades de inserción laboral.

3. Reflexiones y validación del Comité de Coordinación del Proyecto

A continuación se exponen las principales sugerencias y recomendaciones realizadas por las instituciones que componen el Comité General de Coordinación del presente proyecto. En este marco, el Modelo de Intermediación Laboral recibió retroalimentación por parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), la Presidencia de la República, la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas (ASIMET) y la Superintendencia de Seguridad Social (SUCESO).

Los puntos de convergencia institucional se centran en el fortalecimiento de los equipos ejecutores, la coordinación público-privada y la capacidad de integrar servicios de empleo y empleabilidad para mejorar las oportunidades de acceso al mercado laboral de las personas mayores en búsqueda de empleo. Además, se planteó al interior del Comité la necesidad de profundizar la tarea que se ha realizado hasta la fecha, materializando un siguiente proyecto que refuerce un Modelo de Empleabilidad de Personas Mayores, con una mirada territorial y participación activa de actores Municipales.

3.1 FORMACIÓN EN GERONTOLOGÍA SOCIAL

El acelerado envejecimiento de la población ha implicado el desarrollo de nuevos enfoques disciplinarios asociados al estudio de la vejez (Fernández, et. al., 2011). En este marco, la gerontología social es considerado un campo multidisciplinario asociado al estudio de fenómenos ligados al proceso de envejecimiento, analizando la relación de las personas mayores con las instituciones sociales, el mercado del trabajo, la jubilación, la familia y los sistemas de seguridad social (Celdrán, 2013).

En definitiva, las instituciones públicas que forman parte del Comité de Coordinación consideran esencial desarrollar una estrategia formativa para los equipos que implementarán el Modelo de Intermediación Laboral para personas mayores, **fortaleciendo conocimientos teórico prácticos en gerontología social con el objeto de mejorar la calidad de la prestación de servicios y promover las oportunidades de acceso al mercado laboral.**

3.2 COMITÉ PARA LA SELECCIÓN DE RR.HH.

Dada la especialización de los servicios diseñados para promover la empleabilidad de las personas mayores, las instituciones que participaron del proceso de validación proponen la creación de un sistema de selección colegiado que contribuya a la selección de los profesionales que participarán del proceso de implementación del Modelo de Intermediación Laboral para personas mayores en las regiones de Atacama, Metropolitana y Biobío.

Para tales efectos, el sistema de selección será organizado por instituciones especializadas en temáticas de personas mayores, identificando candidatos que se adecuen a los perfiles de cargo diseñados para el funcionamiento de los Centros de Empleabilidad. De este modo, el soporte del Comité de Coordinación durante la fase de selección de RR.HH. se convierte en una propuesta que fortalece el desarrollo de los equipos configurados por el Anfitrión, Ejecutivo de Empresas, Orientador Laboral y Ejecutivo de Atención de Usuarios.

3.3 CONECTAR EMPLEO Y EMPLEABILIDAD

Uno de los desafíos centrales durante el pilotaje del Modelo de Intermediación Laboral consistirá en la capacidad de coordinación de los diversos actores que proveen servicios de empleo y/o empleabilidad a nivel territorial.

En este marco, las instituciones revisoras del proyecto concuerdan en la necesidad de establecer mecanismos de gobernanza que faciliten la interacción institucional, favoreciendo el uso de políticas activas y pasivas de empleo. En la práctica, este tipo de propuestas se traduce en la capacidad de proveer de forma oportuna servicios de orientación, habilitación laboral, capacitación y/o certificación de competencias laborales.

De este modo, la conexión entre servicios de empleo y empleabilidad se vuelve un foco central para mejorar las oportunidades de acceso al mercado laboral de personas mayores en búsqueda de empleo. En síntesis, las instituciones del Comité de Coordinación proponen establecer mecanismos de coordinación regional para profundizar las estrategias de gobernanza que faciliten la integración de la oferta programática de servicios públicos y privados centrados en la empleabilidad de las personas mayores.

CAPÍTULO 4

Validación del Modelo con Municipalidades, Gobernanza del Modelo e Instrumentos de Empleabilidad

Introducción

Una vez finalizado el diseño del **Modelo Experimental de Intermediación Laboral** para personas mayores, el equipo de ASIMET estableció un proceso de validación asociado a la construcción de servicios e instrumentos orientados a mejorar las oportunidades de acceso al mercado laboral de todos los usuarios pertenecientes a este segmento etario. En este marco, la definición de servicios consideró la participación del sector empresarial, organizaciones locales de personas mayores y la revisión técnica de profesionales pertenecientes a municipalidades de diversas realidades territoriales.

Esta sección contiene las principales adecuaciones realizadas durante el modelamiento de los servicios de empleabilidad¹¹. Para tales efectos, el diseño del Modelo Experimental de Intermediación Laboral contempló la participación de profesionales pertenecientes al sector municipal, convocando a las municipalidades de Providencia, Curicó y Navidad. La definición de las municipalidades se centró en la diversidad territorial, seleccionando municipalidades de distintas regiones, volumen territorial y grado de vulnerabilidad social. De este modo, la participación del sector municipal facilitó la creación de espacios de discusión compuestos por equipos multidisciplinarios con experiencia en la atención de personas mayores en búsqueda de empleo.

A nivel metodológico, el proceso de validación inició mediante la revisión de los procesos que configuran el Modelo Experimental de Intermediación Laboral. Este trabajo se realizó de forma individualizada con todos los equipos. Posteriormente, se organizó una jornada de trabajo presencial con el objeto de revisar con mayor profundidad el set de servicios diseñados para mejorar las oportunidades de inserción laboral de las personas mayores. Los espacios de discusión facilitaron la iteración asociada al modelamiento de servicios, levantando insumos técnicos para la realización de ajustes a los instrumentos que serán utilizados durante el pilotaje de los servicios de empleabilidad.

11 La creación de espacios virtuales de discusión permitió la adaptación metodológica del diseño de los servicios del Modelo Experimental de Intermediación Laboral, generando mecanismos de participación iterativos con empresas, agrupaciones de personas mayores y profesionales del sector municipal.

Una segunda parte de este capítulo recoge la estructura de gobernanza que se propone para el modelo, donde en primer lugar se establece el marco teórico para contextualizar los acuerdos institucionales que se generarán en el marco de la implementación del Modelo Experimental de Intermediación Laboral para Personas Mayores. Para ello, se describirán conceptos asociados a gobernanza y los tipos de gobernanza que se espera que se desarrollen en la implementación en terreno del Modelo de Intermediación Laboral para Personas Mayores, como siguiente etapa del proyecto.

En el anexo N°2, como parte de este capítulo, se presentan los instrumentos asociados a la prestación de servicios de empleabilidad que se aplicarán de manera presencial en los centros donde se implemente el modelo, incluyendo una descripción y propuesta de utilización, considerando las recomendaciones generadas en el trabajo con los equipos municipales.

Finalmente, son parte de esta entrega, como material de apoyo a la formación y difusión del Modelo de Intermediación Laboral de Personas Mayores, ocho cápsulas audiovisuales desarrolladas en torno a los seis módulos formativos presentados en el capítulo 3 de este informe final: Inducción laboral para personas mayores; Herramientas de comunicación efectiva de personas mayores; Resolución de problemas, en el contexto organizacional de reinserción laboral; Trabajo bajo parámetros del contexto organizacional y toma de decisiones para personas mayores; Aprendizaje y actualización permanente de personas mayores en contexto laboral y Servicio y orientación al cliente. Además de dos cápsulas que buscan difundir el modelo y la estructuración en base a servicios coordinados para potenciar la empleabilidad de personas mayores. Todo lo anterior desarrollado con activa participación de personas mayores en su producción.

1.

Validación Modelo de Empleabilidad para Personas Mayores en Sector Municipal

1. Nudos Críticos en la Prestación de Servicios

Identificación de los nudos críticos asociados a la prestación de servicios de empleabilidad proporcionados por los equipos municipales seleccionados para la validación del Modelo Experimental de Intermediación Laboral. En esta línea, se presentan las principales limitaciones que poseen las personas mayores en búsqueda de empleo. Para tales efectos, se analizan las principales experiencias de los equipos profesionales del sector municipal, sistematizando las barreras del público objetivo, los prejuicios levantados por las empresas del territorio y las principales prácticas sugeridas para especializar la entrega de servicios en torno al segmento de personas mayores.

1.1 LA RALENTIZACIÓN DE SERVICIOS

Uno de los pilares del diseño de servicios del Modelo Experimental de Intermediación Laboral consiste en la elaboración de instrumentos ágiles y eficientes que favorezcan la fluidez de los procesos de perfilamiento de personas mayores. Esta definición técnica se fundamenta en la experiencia de los equipos municipales quienes concuerdan en las dificultades que implica la “burocratización” de los servicios de empleo, ralentizando la entrega de los servicios municipales y provocando el desistimiento de las personas mayores que inician un proceso de inserción laboral. A nivel práctico, la ralentización se manifiesta en la duplicidad de instrumentos, sistematización reiterada de datos y la fragmentación temporal de los servicios.

1.2 PROYECCIÓN LABORAL

El contexto socioeconómico nacional ha provocado una resignificación del concepto de la Persona Mayor. Este fenómeno ha implicado el rápido aumento de personas mayores en búsqueda de empleo.

En esta línea, los equipos municipales coinciden en la relevancia de la “orientación” como uno de los servicios principales para fortalecer la inserción laboral de este segmento etario. Las razones centrales que motivan la reinserción laboral son la búsqueda de una mejor calidad de vida y el ingreso a nuevos círculos sociales.

Por lo tanto, los profesionales municipales sugieren centrar las estrategias de orientación en el manejo de expectativas y las fortalezas inherentes a la experiencia. Lo anterior, dado que, los procesos de inserción laboral se encuentran fuertemente asociados a la proyección laboral de las personas mayores, identificando las motivaciones implícitas que incentivan la búsqueda de empleo.

1.3 VALORIZACIÓN DE ACTIVOS

La voluntad del sector empresarial es considerada la piedra angular para el pilotaje del Modelo Experimental de Intermediación Laboral.

Los equipos municipales evidencian una realidad marcada por el bajo interés de las empresas en la contratación de personas mayores. En definitiva, el nudo crítico no está asociado a la inexistencia de vacantes de empleo, sino a la apertura empresarial para promover la contratación de trabajadores pertenecientes a este segmento etario.

Entre los motivos detectados por los profesionales del sector municipal es posible identificar prejuicios asociados a la relación contractual, el temor a los problemas de salud, la brecha tecnológica y los costos asociados a la formación en relación con la proyección laboral. Por lo tanto, el modelamiento de servicios contempla un trabajo de concientización del mundo empresarial, explorando la búsqueda y valorización de activos que implica la contratación de personas mayores en áreas específicas a nivel organizacional.

1.4 SEGUIMIENTO DE USUARIOS

La situación anímica de las personas mayores es un aspecto crucial que determina las posibilidades de acceso al mercado laboral.

Los profesionales del sector municipal sostienen que este público objetivo posee una alta desmotivación producto de su situación laboral y la del entorno, un alto grado de escepticismo respecto a la entrega de servicios y desilusión en la medida que aumenta el tiempo de espera.

En consecuencia, la principal propuesta técnica realizada por el panel de profesionales consiste en reforzar los mecanismos de acompañamiento de usuarios, generando seguimientos prolongados que permitan detectar problemas anímicos durante la prestación de los servicios de empleabilidad.

Si bien este tipo de estrategias implica un costo asociado a la trazabilidad, los equipos municipales sostienen que resulta ser un mecanismo eficaz para disminuir la deserción durante el proceso de inserción laboral y la renuncia una vez efectuada la colocación.

1.5 DISTANCIA DESDE EL DOMICILIO AL ESPACIO LABORAL

Una de las causas que dificulta la inserción laboral de las personas mayores es la distancia espacial existente entre la residencia y el lugar en el que se encuentra la oferta laboral.

Los equipos municipales evidencian una alta deserción de las personas mayores producto de los costos de transacción que implica el desplazamiento prolongado. Cabe señalar que este fenómeno posee un mayor impacto en territorios rurales y comunas con bajos volúmenes de empresas, dificultando las posibilidades de inserción laboral de este segmento etario.

Para tales efectos, el Modelo Experimental de Intermediación Laboral considerará criterios de distancia laboral máxima (ajustados a la realidad de cada territorio), los cuales serán sistematizados durante el proceso de perfilamiento de usuarios, estableciendo la distancia máxima recomendada al momento de establecer un nexo entre las personas mayores y el lugar en el que se localizan las vacantes de empleo.

1.6 TECNOLOGÍA Y TRABAJO

El problema de la brecha tecnológica se ha convertido en una preocupación de carácter transversal. La existencia de un bajo nivel de alfabetización digital por parte de las personas mayores limita el interés de los sectores productivos, especialmente los que se encuentran involucrados en procesos de modernización y digitalización.

En efecto, el panel de profesionales propone reforzar los procesos de capacitación centrados en la nivelación de brechas digitales. En este escenario, el Modelo Experimental de Intermediación Laboral reforzará la coordinación con SENCE, tanto en los contenidos a capacitar, poniendo énfasis en la brecha digital de personas mayores, como en la oportunidad de dichos procesos, generando sinergias que promuevan la inserción laboral de personas mayores.

1.7 BAJA CUALIFICACIÓN

El panel de profesionales del sector municipal sostiene que la cualificación de las personas mayores se encuentra directamente vinculado a la condición de cesantía.

En otras palabras, los usuarios con menores niveles de cualificación poseen mayores dificultades para acceder al mercado laboral. Por otra parte, las ofertas laborales asociadas a oficios de baja cualificación poseen una alta demanda independientemente de los tramos etarios, generando un desequilibrio del mercado laboral.

Bajo este contexto, la prestación de servicios de intermediación y vinculación laboral contempla la búsqueda de empleos significativos para el desarrollo laboral de las personas mayores, revalorizando el rol de este segmento de la sociedad, contribuyendo al clima laboral de las empresas y mejorando la calidad de vida de este segmento etario.

2. Limitaciones del sector municipal para la entrega de servicios

En este apartado se realizó la exploración de las barreras municipales que dificultan la prestación de servicios de empleabilidad especializados para el segmento de personas mayores. El presente análisis forma parte del proceso de reflexión realizado por los equipos profesionales del sector municipal. Los resultados tienen por objeto contribuir a la detección de fallas de implementación, promoviendo la adaptación de procesos del Modelo Experimental de Intermediación Laboral que favorezcan la eficacia durante la prestación de servicios, fortaleciendo las posibilidades de inserción laboral de las personas mayores.

2.1 GESTIÓN DEL TIEMPO

La prestación de servicios de empleabilidad focalizada en el segmento de personas mayores posee un alto grado de complejidad dadas las limitaciones establecidas por el sector empresarial. En este marco, todos los equipos municipales sostienen la necesidad de asignar mayores tiempos de atención a este segmento etario con el propósito de establecer un perfilamiento que facilite el proceso de inserción laboral.

En efecto, la estandarización de los tiempos de atención resulta esencial para el pilotaje de los servicios asociados al Modelo Experimental de Intermediación Laboral. Dada la experiencia del sector municipal, este tipo de estrategias permite mejorar la experiencia de la atención presencial y otorga fluidez a los distintos servicios que deben ser entregados para mejorar la empleabilidad de este segmento etario.

2.2 SISTEMAS DE ATENCIÓN

La condición emocional de las personas mayores que acceden a servicios municipales se caracteriza por estados anímicos negativos, alta situación de vulnerabilidad y contextos de soledad. Por ende, la atención inicial resulta esencial para detectar las motivaciones de empleo, condición de empleabilidad y brechas emocionales que dificulten el proceso de inserción laboral de este segmento etario. En esta línea, el panel de profesionales sugiere avanzar en procesos de formación de gerontología social, fortaleciendo los sistemas de atención focalizados en personas mayores.

Para tales efectos, el Modelo Experimental de Intermediación Laboral contempla etapas de inducción, procesos formativos y capacitaciones centradas en la atención de personas mayores, estableciendo vínculos de confianza que contribuyan a mejorar el estado anímico del público objetivo durante la prestación de servicios para mejorar las oportunidades de acceso al mercado laboral.

2.3 BÚSQUEDA DE ALIANZAS HORIZONTALES

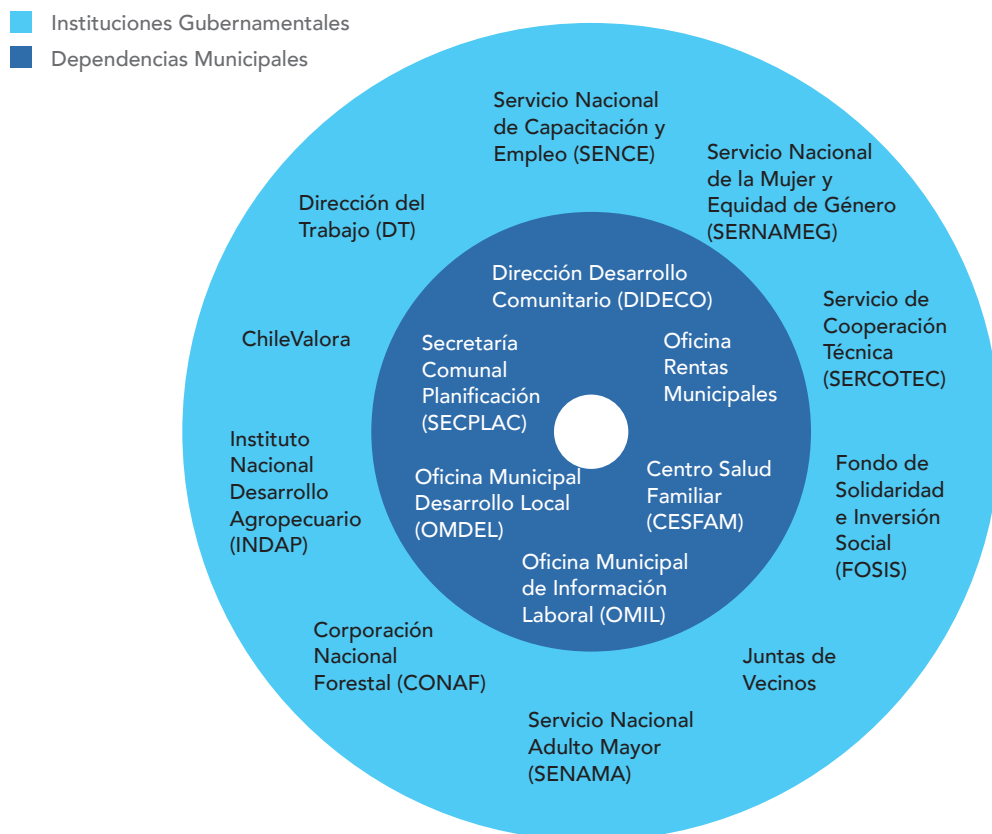
El complejo entramado institucional es visibilizado como una limitación para la prestación especializada de servicios de empleabilidad. La inserción laboral de personas mayores requiere de múltiples alianzas horizontales que permitan establecer enlaces con el sector empresarial en el territorio.

Sin embargo, las lógicas de focalización de públicos objetivos se convierten en una estrategia que dificulta los niveles de coordinación, limitando la capacidad de integración de servicios y la intervención especializada sobre segmentos vulnerables con bajo nivel de empleabilidad.

La Figura N°21 sintetiza el ecosistema institucional construido por los profesionales del sector municipal para avanzar en la búsqueda de alianzas que permitan materializar estrategias de gobernanza local orientadas a mejorar las condiciones de empleabilidad de las personas en base a las necesidades productivas del territorio, reconociendo diversas instituciones que pueden cumplir un rol clave en virtud de la realidad territorial, a modo de ejemplo en el caso de Navidad, comuna eminentemente rural, instituciones como INDAP o CONAF tienen un rol importante, lo mismo podría ocurrir con otras instituciones públicas y privadas en otras comunas, según sus características específicas.

FIGURA N°21

Ecosistema de actores para el desarrollo de una gobernanza horizontal



Fuente: Elaboración propia (2020)

Cabe destacar la amplia diversidad de dependencias municipales relacionadas a temáticas de atención a personas mayores. Sin embargo, la sectorialización municipal ha dificultado los procesos de coordinación interna, haciendo más compleja la trazabilidad de los usuarios y la prestación de servicios especializados en torno al fortalecimiento de la empleabilidad de este segmento etario. En definitiva, el panel de profesionales propone iniciar el pilotaje resguardando la capacidad de coordinación al interior de las sucursales de la Caja Los Héroes. De este modo, la búsqueda de alianzas horizontales se convierte en una estrategia de carácter local desplegada gradualmente en función de los requerimientos del público objetivo y el volumen de ofertas laborales disponibles en el territorio.

2.4 LA RELACIÓN EMPRESARIAL

El vínculo con el sector empresarial es considerado un elemento esencial para promover servicios de empleabilidad. Los equipos del sector municipal difieren en torno a las estrategias utilizadas para generar relaciones colaborativas con las empresas del territorio.

Bajo este contexto, se evidencian profundas dificultades para desarrollar estrategias asociadas a la sensibilización empresarial para promover la contratación de personas mayores en búsqueda de empleo. Este fenómeno dificulta el proceso de levantamiento de ofertas laborales, dada la falta de incentivos para la contratación de segmentos vulnerables y problemas para la difusión de vacantes. Las municipalidades con zonas rurales poseen problemáticas asociadas a la ausencia de empresas y la sectorialización de las vacantes de empleo.

2.

Modelo de Gobernanza para Modelo de Intermediación Laboral para Personas Mayores

El modelo de gobernanza que se presenta en este informe establece el marco teórico para contextualizar los acuerdos institucionales que se generarán en el marco de la implementación del Modelo Experimental de Intermediación Laboral para personas mayores. Para ello, se describirán conceptos asociados a gobernanza y los tipos de gobernanza que se espera que se desarrollen y profundicen durante la implementación del piloto del Modelo de Intermediación Laboral para Personas Mayores.

La Gobernanza

A mediados de los años ochenta el Banco Mundial, en una publicación sobre el África subsahariana recurrió reiteradamente a la expresión gobernanza para conceptualizar los mecanismos de gestión de los programas que se instalaban en los países de ese continente. (Governance, the World Bank Experience, 1994). Desde ese momento, el concepto gobernanza y su utilización se ha extendido a todas las Organizaciones Internacionales y a los ámbitos académicos e intelectuales.

Así, su presencia es permanente en todas las agencias del sistema de Naciones Unidas y en las organizaciones regionales, en especial la OCDE, al igual que en los otros ámbitos institucionales y académicos. La gobernanza, es una forma de gobierno más cooperativo, donde “las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y aplicación de políticas pública” (Mayntz, 2001).

La propuesta de Gobernanza que se espera para esta iniciativa dirigida a personas mayores que están en búsqueda de empleo, supone la idea de superación del modelo de gobierno burocrático- jerárquico por un modelo cooperativo, descentralizado, que apuesta por la complementariedad entre el sector público, el sector privado y las organizaciones, grupos y ciudadanos que conforman la sociedad civil (Conejero, 2005 y 2014).

Pensamos que el modelo de gobernanza debe contener dos elementos fundamentales: autogobierno y redes interorganizacionales (Rhodes, 1999), que se debiese plasmar en las siguientes consideraciones:

- a. La interdependencia entre las organizaciones. Esperamos destacar en este modelo que la gobernanza es un concepto más amplio que el de gobierno, que incorpora a los actores no estatales, ahí donde la frontera entre lo público y lo privado resulta cada vez es más borrosa.
- b. Las interacciones continuas entre los miembros de la red de políticas públicas que se producen por la necesidad de intercambiar recursos y negociar objetivos compartidos.
- c. Interacciones basadas en la confianza, con reglas de juego negociadas y pactadas entre los múltiples participantes.
- d. Un grado significativo de autonomía del Estado. La autoorganización es su señal de identidad. En este enfoque el Estado no ocupa una posición central en la red aunque puede fomentar la cooperación entre los actores y conducirla de una manera diferente (steering).

Reconociendo que nos encontramos frente a un fenómeno generacional de dimensiones impactantes, en un contexto político y social entrópico, la gobernanza se caracteriza por plantear un escenario donde confluyen la fragmentación institucional, las fronteras difusas entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil y la preeminencia de una red de políticas públicas inter e intraorganizacionales con nuevas formas de coordinación y cooperación como señas de identidad (Hartley, 2005: 30).

3.1 EL MODELO DE GOBERNANZA, COOPERACIÓN ENTRE ACTORES

La aplicación y adaptación de los conceptos y técnicas de gestión vinculados a los desafíos de la política social ya no son garantía para aportar soluciones adecuadas a problemas de trascendencia social; así los gobiernos se encuentran obligados a participar en distintas redes para asegurar y garantizar la realización, la aplicación e implementación de programas de interés público (Lévesque, 2012: 25).

En el marco de la innovación que significa un Modelo Experimental de Intermediación Laboral para personas mayores, entendemos que se requiere imperativamente de una forma adaptada de las relaciones de gobernanza ya que la aportación de nuevas ideas y conocimientos es sobre lo que se sustenta la innovación del proyecto aprobado por el SENCE.

En este contexto, esperamos que la implementación de esta iniciativa permita definir formas adecuadas de cooperación y de participación para el diseño de propuestas creativas de solución (proceso bottom - up). La integración de diferentes actores sociales involucrados en los procesos de intermediación laboral de personas mayores ofrece oportunidades para explorar nuevos procesos, compartir modelos y escenarios de actuación y mejorar la transferencia de conocimientos con los que se aporten soluciones eficaces a los requerimientos del proyecto (Goldenberg et al., 2009: V).

3.2 MODELOS DE ALIANZA PÚBLICO PRIVADAS

Las iniciativas para potenciar el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza a través de alianzas para el desarrollo se han diversificado enormemente desde principios de los 90 en América Latina, y la hipótesis que respalda estas iniciativas es el enfoque de alianzas, donde una colaboración intersectorial puede asegurar que las iniciativas sean lo suficientemente imaginativas, coherentes, sostenibles e integradas para hacer frente a los problemas públicos.

La formación de alianzas surge porque los actores se convencen de que trabajando aisladamente no pueden alcanzar sus objetivos y esperan que cooperando con los demás lograrán conseguir un mayor impacto, a mayor escala, más innovador y sostenible. Como se ha expuesto, una iniciativa de las características que plantea el Modelo de Intermediación Laboral para personas mayores define un modelo de gestión pública en red que exige disponer del compromiso de una alianza pública privada.

Por su parte Van Ham y Koppenjan (2001: 598) definen una alianza público-privada como “espacios de cooperación en los que se desarrollan conjuntamente productos y servicios y se comparten los riesgos, los costes y los recursos que están relacionados con los mismos”.

3.3 ACTORES DE LA GOBERNANZA DEL MODELO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL DE PERSONAS MAYORES

Son muchos y diversos los actores que podrían participar del modelo, pero al centro están los usuarios directos, esto es, las personas mayores y las empresas; personas mayores que buscan empleo; y los empleadores, empresas grandes, medianas o pequeñas, que necesitan contratar trabajadores mayores para su equipo de colaboradores(as).

El Modelo de Intermediación laboral para Personas Mayores será liderado por un Comité de Coordinación presidido por ASIMET, en cuanto institución ejecutora responsable de la iniciativa, e integrado por:

- Un(a) representante del Programa Adulto Mejor dependiente de la Presidencia de la República.
- Un(a) representante del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).
- Un(a) representante de la Superintendencia de Seguridad Social.
- Un(a) representante del Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA).
- Un(a) representante de la Caja de Compensación de Los Héroes.
- Un(a) representante del Centro de Investigación en Personas Mayores.
- Un(a) representante de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Un(a) representante de Organizaciones de Personas Mayores.

Operación del modelo de Gobernanza

A nivel operativo, el objetivo del Comité de Coordinación será definir directrices asociadas al diseño e implementación de la iniciativa piloto, generando acciones de gobernanza vertical relacionadas al rol de los actores en regiones, las estrategias de articulación, y la coordinación de la oferta programática cuando corresponda.

Desde el ejecutivo, el SENCE será el responsable de asegurar la oportunidad y pertinencia de los servicios diseñados e implementados para mejorar la empleabilidad de personas mayores. Para esto, se desarrollará una metodología de asistencia técnica permanente basada en la formación de capital humano que contemple estrategias de aprendizaje segmentadas en base al tipo de servicios prestados por el modelo. Las sucursales de la Caja de Compensación de Los Héroes, donde se implementarán los servicios propuestos, serán los espacios de articulación de los actores que participan en la prestación de los servicios de intermediación laboral para personas mayores.

En el nivel regional, previa coordinación del Comité de Coordinación, también se espera que participen del piloto otros servicios públicos que ejecutan políticas relacionadas con el mercado del trabajo para personas mayores (FOSIS, SERCOTEC, SERNAMEG, Chile Valora, entre otros). Igualmente, existe un sinnúmero de entidades de carácter privado que colaborarán en el sistema a nivel regional y local, tales como: agencias de colocación, organismos técnicos de capacitación (OTEC), empresas de recursos humanos, organizaciones no gubernamentales, instituciones educativas, entre otros.

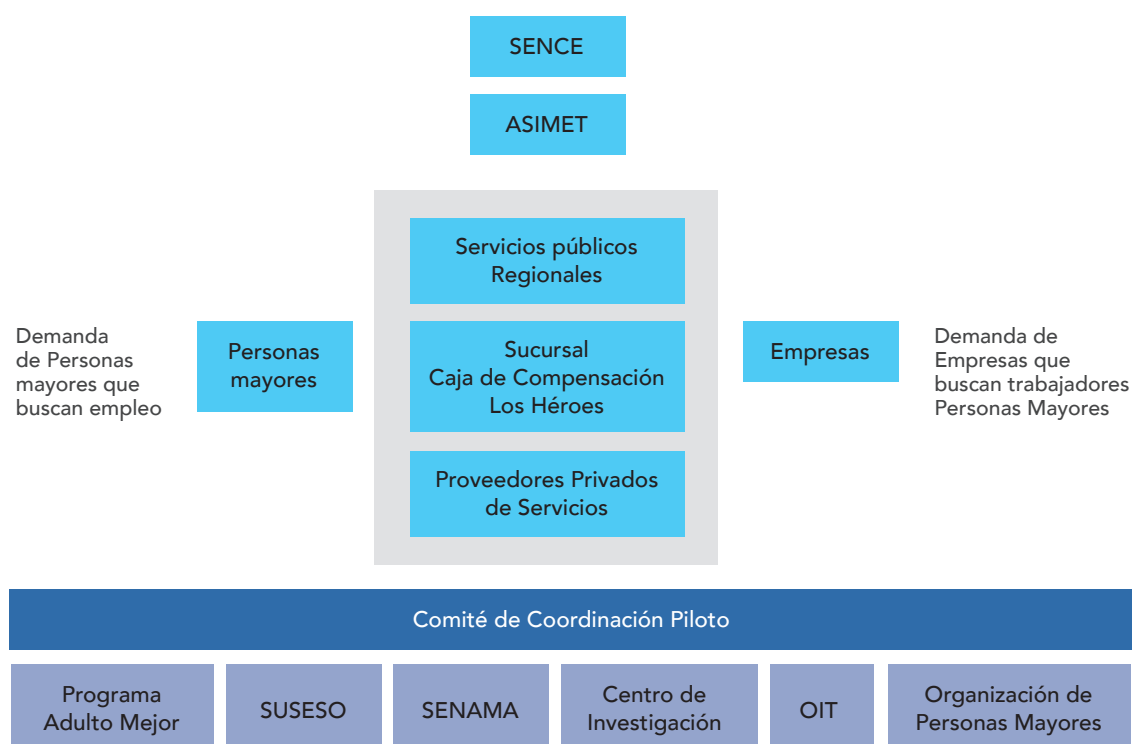
Los desafíos de colaboración y articulación entre actores públicos y privados se encuentran en el nivel nacional y regional. Ya sea por razones históricas, productivas, geográficas o capacidades de gestión de políticas públi-

cas, las características de los territorios son distintas y por tanto, requieren distintos arreglos de gobernanza en cada uno de los espacios regionales donde se desarrolle el piloto.

Para el buen funcionamiento del Modelo Experimental de Intermediación Laboral, es necesario generar acuerdos de gobernanza que permitan definir en cada región, quiénes participan, cuáles son las funciones de cada uno, y los modos de colaboración que se van a utilizar. Estos acuerdos de gobernanza no serán estándares ni predefinidos, sino que se construyen paulatinamente desde el mismo territorio en una coordinación estrecha entre el SENCE y ASIMET en cada región. A continuación, se presenta un diagrama de los principales actores del modelo de empleabilidad laboral para personas mayores:

FIGURA N°22

Actores del Modelo Experimental de Intermediación Laboral para Personas Mayores



Fuente :Elaboración propia (2020)

3.4 TIPOS DE GOBERNANZA DEL MODELO EN EL TERRITORIO

Las dificultades que tiene la inserción laboral de personas mayores tienen múltiples causas, y se expresan de manera distinta en los territorios, sectores productivos, etc.

La instalación de una experiencia piloto de intermediación laboral para personas mayores que enfrente estas problemáticas requiere una gobernanza robusta, con reglas claras, incentivos correctos, y con la capacidad de responder adecuadamente a estas diferencias. Esta configuración institucional apunta a la gobernanza vertical y horizontal que requiere el modelo.

La gobernanza vertical apunta a la relación entre la flexibilidad que tienen los actores locales para adaptar e implementar el piloto acorde a las necesidades de su territorio, y los resultados que se obtienen. La gobernanza horizontal por su parte enfatiza el trabajo colaborativo entre los distintos actores, públicos y privados, en especial en el nivel local (BID et al., 2016).

3.4.1 GOBERNANZA VERTICAL

Los mercados del trabajo locales poseen características heterogéneas asociadas a su base empresarial, nivel de cualificación de la fuerza laboral, y las brechas existentes para acceder a un empleo.

En Chile, los sectores económicos y la generación de empleos se encuentran determinados por las características geográficas, demográficas e institucionales de cada realidad local, lo cual dificulta la estandarización de servicios en un plano nacional, y lo que obliga a nuestro piloto a mirar cada realidad regional por separado. El ejercicio de gobernanza vertical parte de las directrices centrales definidas por el Comité de Coordinación, las cuales serán implementadas por el equipo de ASIMET en el marco de los objetivos del próximo proyecto de Implementación del Modelo, que ya se encuentra aprobado. Esto permitirá generar estrategias diferenciadas para los mercados laborales regionales, proporcionando flexibilidad institucional para satisfacer las necesidades locales, y asegurando al mismo tiempo, los estándares de calidad para la provisión de servicios de que el piloto entregue. El avance en gobernanza vertical del Modelo Experimental de Intermediación Laboral se encuentra sujeto a las siguientes características procedimentales:

a. Organización de la oferta programática: Dadas las diferencias sociodemográficas regionales, la oferta programática que acompañe el piloto (Cursos de capacitación, ofertas de otros servicios públicos/privados) debe adaptarse a los requerimientos de las personas mayores en cada región. Esto requerirá que los servicios del piloto, y la manera en que se ofrecen, se organicen en base a las características del territorio, las estacionalidades de los sectores productivos, las distancias geográficas, y volúmenes de empresas en la localidad.

b. Flexibilidad: La pertinencia de la oferta de los servicios adicionales a los servicios de empleabilidad que se entreguen en las sucursales de la Caja de Compensación Los Héroes requiere flexibilidad, esto es, autonomía local para ejecutar el su accionar de acuerdo con los requerimientos del modelo experimental (los tiempos, las distintas iniciativas, etc.). El avance hacia un ejercicio flexible se sustenta en las capacidades de colaboración entre los actores locales, y también con actores regionales y nacionales.

c. Gestión de desempeño: En base a las características territoriales e institucionales, los actores locales deberán tener la capacidad de definir los flujos de acción y canales de información más adecuados. Esto implica que, en concordancia con las metas nacionales y estándares de calidad definidos por el modelo piloto, los actores locales puedan definir una serie de elementos de su propia gestión, como la priorización de acciones, la planificación de vinculación con el sector productivo, y mecanismos de derivación de usuarios entre las distintas instituciones que forman parte del piloto a nivel regional, entre otros.

3.4.2 GOBERNANZA HORIZONTAL

Una de las principales características de la próxima implementación del modelo experimental de intermediación laboral para personas mayores es su énfasis sistémico. Esto significa que el acceso al mercado del trabajo para personas mayores es el resultado de un conjunto de acciones desarrolladas por todos los actores involucrados en procesos de intermediación laboral.

De este modo, la gobernanza horizontal es el resultado de la integración de actores, lo cual promueve la colaboración, la utilización de métodos multidimensionales a nivel regional, y la proximidad de los responsables de la provisión de servicios.

Para la consecución práctica de gobernanza horizontal el Modelo Experimental de Intermediación Laboral, se requiere al menos el desarrollo de los siguientes cursos de acción:

a. Mapeo de actores locales: Un modelo de empleabilidad laboral para personas mayores coordinado y articulado requiere generar vínculos entre los distintos actores relacionados con el mercado del trabajo, especialmente en el nivel local. El primer paso para la instalación del piloto en la región será construir un mapa de actores, sus roles, intereses y capacidades. Esto implica que cada región deberá identificar periódicamente todas las instituciones públicas y privadas que estén relacionadas con el empleo o empleabilidad de personas mayores, como punto de partida para conocerse, construir confianzas y generar paulatinamente capital social para la modelo de empleabilidad laboral para personas mayores.

b. Estrategias de colaboración: En la medida que actores de cada uno de los territorios se conozcan y empiecen a coordinarse, será posible avanzar a estrategias de colaboración en la que todos los actores del modelo de intermediación laboral para personas mayores desarrollen sus funciones en torno a objetivos comunes. Esto implica caracterizar la población y público objetivo de la región, identificar los sectores productivos predominantes a nivel local y sus desafíos, definir claramente las funciones y roles de los actores participantes, así como los recursos con los que cuentan para mejorar el acceso al mercado del trabajo y la calidad del empleo.

c. Instancias de coordinación: Para poder responder a las necesidades del territorio y las complejidades de la implementación del modelo de intermediación laboral para personas mayores, se requieren instancias y mecanismos concretos que faciliten la coordinación de los actores tales como: reuniones, herramientas de comunicación, instancias de trabajo, entre otras. Una adecuada coordinación entre los actores públicos y privados que participan del piloto permitirá mantener a todos los actores informados, alinear objetivos y prioridades, corregir dificultades de la implementación, establecer sistemas de mejora, mecanismos de rendición de cuentas, entre otros elementos claves para una intermediación laboral de personas mayores pertinente y de calidad en cada región.

Anexos: Instrumentos de Empleabilidad

Anexo 1

Perfiles profesionales Servicios de Intermediación Laboral para Personas Mayores Sucursales Caja de Compensación Los Héroes

El presente anexo contiene los perfiles profesionales diseñados para implementar el Modelo Experimental de Intermediación Laboral para Personas Mayores a nivel nacional. La definición de criterios técnicos tales como el nivel de cualificación, la selección de competencias y la definición de funciones fueron desarrolladas en base a la experiencia del Servicio Público de Empleo Francés (Pôle Emploi, 2017). Para tales efectos, el equipo técnico de ASIMET realizó un proceso de investigación de la estructura organizacional de los Centros de Empleabilidad administrados por Pôle Emploi, sintetizando los cargos más relevantes y su adaptación para la prestación de servicios de empleo focalizados en el segmento de personas mayores.

A continuación se describen las características básicas requeridas para la configuración de un equipo técnico especializado para la atención de personas mayores en búsqueda de empleo. En esta línea, los perfiles de cargo diseñados para el funcionamiento del Modelo de Intermediación Laboral son: a) Anfitrión; b) Ejecutivo de Atención de Usuarios; c) Ejecutivo de Empresas; y d) Orientador Laboral. A nivel sistémico, la estructura organizacional contribuye a promover la inserción laboral de las personas mayores, reforzando técnicas para la búsqueda de empleo y/o fortaleciendo la empleabilidad de este segmento etario.

Los Perfiles de Cargo especifican el grado de conocimiento requerido sobre la base del Marco Nacional de Cualificaciones para la Educación Superior. En efecto, el Nivel de Conocimiento N°1 sintetiza el desarrollo de competencias asociadas al diagnóstico, diseño, planificación y ejecución de actividades con alto grado de complejidad. El Nivel de Conocimiento N°2 se encuentra asociado a la aplicación de conocimientos teóricos a contextos prácticos. Finalmente, el Nivel de Conocimiento N°3 obedece al desarrollo de competencias básicas, en su mayoría de carácter rutinarias y predecibles.

Perfil de Cargo

ANFITRIÓN

1. Posición del cargo en el Organigrama

Depende de:

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Lugar de Desempeño: -

Calidad Contractual: -

2. Objetivo del Cargo

Recepcionar a todas las personas mayores que ingresan a la Sucursal de la Caja de Compensación, identificando y caracterizando la necesidad de las personas que ingresan al recinto con la finalidad de derivar a las personas mayores a los servicios de intermediación laboral y/o herramientas de empleabilidad disponibles en el territorio.

3. Funciones Principales

- a. Atender cordialmente a todas las personas mayores y empresas que acceden a la Sucursal de la Caja de Compensación con el objetivo de generar una atención basada en la experiencia de usuario.
- b. Difundir los objetivos y servicios de intermediación laboral con la finalidad de mejorar la pertinencia y la atención al interior del recinto.

- c. Identificar rápidamente el tipo de necesidad que posee el usuario que accede al recinto con la finalidad de caracterizar el tipo de público objetivo.
- d. Realizar proceso de derivación de acuerdo con el requerimiento de cada persona y/o empresa, iniciando el registro en caso de ser primera visita de la persona mayor a los servicios de empleabilidad de la sucursal de la Caja de Compensación.
- e. Monitorear el correcto uso de los equipos dispuestos para realizar servicios de auto atención para la búsqueda de empleo e impresión de documentos de trabajo.

4. Ocasionales y/o de apoyo

- a. Registrar, ingreso y derivación realizada al momento de acceder a los sistemas de registro existentes.
- b. Llevar registro de las citaciones realizadas para acceder a servicios de orientación laboral y/o reuniones agendadas por el equipo de la Sucursal de la Caja de Compensación.
- c. Diferenciar el público que accede al a la Caja de Compensación respecto de las personas mayores que buscan apoyo en intermediación laboral.

5. Requisitos

- a. **Estudios:** Título profesional de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una Universidad reconocida por el Estado o Título Técnico nivel superior de una carrera de al menos 5 semestres de duración, otorgada por un Instituto Profesional reconocido por el Estado.
- b. **Experiencia:** 1 año de experiencia en cargo similar, en el sector público en los últimos 2 años.
- c. **Otros:** Deseable título del área de Ciencias Sociales, Administración, Sub-Áreas Administración, Psicología, Sociología, Antropología, Trabajo Social, Gestión Pública, Política Social y Administración.

6. Competencias Específicas y Nivel Esperado

Competencias: Nivel 1

Habilidad de comunicación: Alto

Compromiso Institucional: Alto

Trabajo en equipo: Alto

Negociación y Resolución de Conflicto: Medio

Intervención en crisis: Medio

7. Conocimientos Técnicos y Nivel Esperado

Conocimientos: Nivel 1

Políticas públicas de empleo: Medio

Conocimiento Institucionalidad pública (Normativa): Alto

Conocimiento en Informática: Medio

Microsoft Office: Medio

Análisis de bases de datos: Medio

Perfil de Cargo

EJECUTIVO DE ATENCIÓN A USUARIOS

1. Posición del cargo en el Organigrama

Depende de:

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Lugar de Desempeño: -

Calidad Contractual: -

2. Objetivo del Cargo

Proporcionar información de servicios de intermediación con la finalidad de generar oportunidades de desarrollo laboral de acuerdo con las necesidades y etapa en la que se encuentra cada una de las personas mayores, diferenciando oportunidades de empleo, empleabilidad y/o derivación a servicios de orientación en caso de requerir apoyo psicolaboral.

3. Funciones Principales

- a. Proporcionar información del Mercado Laboral a todas las personas mayores que requieran saber características de los oficios y perfiles ocupacionales con mayor empleabilidad a nivel local.
- b. Aplicar diagnóstico inicial a los buscadores de empleo con la finalidad de detectar la necesidad de acceder a servicios de orientación laboral.
- c. Informar a las personas mayores acerca de la oferta programática disponible (capacitación, emprendimiento, evaluación y certificación de competencias laborales) realizando procesos de derivación asistidos.
- d. Realizar inscripción en Bolsa Nacional de Empleo de todas las personas mayores atendidas, manteniendo actualizada la información de los buscadores de empleo en el sistema informático correspondiente.
- e. Realizar acciones para promover la búsqueda activa de empleo a través de la construcción de un perfil laboral y la difusión de técnicas para mejorar las posibilidades de acceso al mercado laboral.
- f. Establecer acciones de coordinación con el ejecutivo de empresa con la finalidad de mantener actualizada la carpeta de vacantes de empleo disponibles para proporcionar a las personas mayores que acceden a la Sucursal de la Caja de Compensación.

4. Ocasionales y/o de apoyo

- a. Realizar labores administrativas relativas a las demandas de la Sucursal de la Caja de Compensación en materias de empleo para personas mayores.
- b. Apoyar la gestión y participación en actividades de difusión de la oferta programática de la Sucursal de la Caja de Compensación en materias de empleo para personas mayores.
- c. Participar en actividades donde su experticia técnica sea requerida.

5. Requisitos

- a. **Estudios:** Título profesional o técnico nivel superior de una carrera de, a lo menos, ocho semestres de duración, otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocidos por éste.
- b. **Experiencia:** 1 año de experiencia en cargo similar o en el sector público durante los últimos 2 años.
- c. **Otro:** Deseable título del área de Ciencias Sociales, Administración, Sub-Áreas Administración, Psicología, Sociología, Antropología y Filosofía y Trabajo Social, Gestión Pública, Política Social, Administración. Conocimiento de la temática de Empleo y Mercado Laboral.

6. Competencias Específicas y Nivel Esperado

Competencias: Nivel 1

Habilidad de comunicación: Alto

Compromiso Institucional: Alto

Relación con el entorno y articulación de redes. Alto

Negociación y Resolución de Conflicto. Medio

Intervención en crisis. Alto

7. Conocimientos Técnicos y Nivel Esperado

Conocimientos: Nivel 1

Políticas públicas de empleo: Alto

Conocimiento Institucionalidad pública (Normativa): Alto

Microsoft Office: Alto

Análisis de bases de datos: Alto

Perfil de Cargo

EJECUTIVO DE EMPRESAS

1. Posición del cargo en el Organigrama

Depende de:

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Lugar de Desempeño: -

Calidad Contractual: -

2. Objetivo del Cargo

Establecer vínculos con las empresas del territorio, construyendo perfiles de cargo para el levantamiento de vacantes de empleo requeridas por el sector productivo y orientando a las empresas respecto del acceso a servicios de reclutamiento, selección de personal y/o herramientas de empleabilidad disponibles para promover el desarrollo del capital humano interno.

3. Funciones Principales

- Generar estrategias eficientes de vinculación con el sector productivo considerando los distintos canales disponibles para contactar a las empresas del territorio (Mailing, Web, Teléfono, Visitas, Eventos).
- Coordinar con otros Servicios Públicos (SS.PP.) los procesos de articulación con el sector empresarial con la finalidad de ampliar la red de empresas interesadas en servicios de empleo y/o empleabilidad.
- Asesorar a las Empresas en procesos de reclutamiento y selección de personal sobre la base de la información del mercado del trabajo disponible y los perfiles laborales levantados al interior de la Sucursal de la Caja de Compensación.
- Registrar las vacantes de empleo levantadas en la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) presentando de forma personalizada los candidatos seleccionados por el equipo de orientadores laborales.
- Efectuar seguimiento y mantenimiento de la red de empresas asociadas con la finalidad de sistematizar la experiencia del servicio y el resultado de los servicios de empleo y/o empleabilidad proporcionados.
- Participar de reuniones técnicas con el equipo de la Sucursal de la Caja de Compensación con la finalidad de aportar antecedentes que faciliten el matching entre oferta y demanda de empleo.

4. Ocasionales y/o de apoyo

- Asistir a reuniones con actores vinculados a temáticas de empleo y/o empleabilidad.
- Participar de la organización de Ferias Laborales
- Otras funciones que delegue su Jefatura.

5. Requisitos

- Estudios:** Título profesional de una carrera de ocho semestres mínimos de duración, otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocidos por éste, carreras como; Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas, Administración Pública y/o carreras afines.
- Experiencia:** Acreditar una experiencia profesional mínima de 2 años.
- Otros:** Deseable experiencia en trabajo territorial, desarrollo de sector productivo y articulación pública privada, además de haber trabajado con población vulnerable, micro y pequeñas empresas.

6. Competencias Específicas y Nivel Esperado

Competencias: Nivel 1

Capacidad para gestionar: Alto

Desarrollo de iniciativas: Alto

Orientación a la Eficiencia: Alto

Trabajo en Equipo: Medio

Comunicación Efectiva: Alto

Manejo de Conflictos: Medio

7. Conocimientos Técnicos y Nivel Esperado

Conocimientos: Nivel 1

Comportamiento de Sectores Productivos: Alto

Conocimiento Institucionalidad pública (Normativa): Alto

Microsoft Office: Medio

Análisis de bases de datos: Medio

Perfil de Cargo

ORIENTADOR LABORAL

1. Posición del cargo en el Organigrama

Depende de:

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Lugar de Desempeño: -

Calidad Contractual: -

2. Objetivo del Cargo

Aplicar instrumentos psicolaborales que mejoren la pertinencia de la vinculación laboral o la derivación a herramientas de empleabilidad, promoviendo procesos de orientación a través de la construcción de trayectorias laborales, aplicación de pruebas psicométricas para buscadores de empleo y diagnósticos organizacionales, construcción de perfiles de cargo y procesos de reclutamiento para las empresas.

3. Funciones Principales

- Generar perfil laboral de todas las personas mayores que acceden a servicios de orientación, incorporando información en la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) para mejorar las posibilidades de acceso al Mercado Laboral.
- Seleccionar los instrumentos psicolaborales que se utilizarán para realizar el proceso de orientación de las personas mayores que acceden a la Sucursal de la Caja de Compensación (distinguiendo el tipo de orientación requerida).
- Desarrollar procesos de reclutamiento y selección de personal en base a los requerimientos del sector productivo levantados por el Ejecutivo de Empresas.
- Realizar seguimiento a los buscadores de empleo que recibieron orientación, identificando su condición actual y promoviendo nuevas oportunidades de desarrollo laboral.

4. Ocasionales y/o de apoyo

- Asistir a reuniones con actores vinculados a temáticas de empleo y/o empleabilidad.
- Participar de la organización de Ferias Laborales.
- Otras funciones que delegue su Jefatura.

5. Requisitos

- Estudios:** Título profesional de una carrera de diez semestres de duración, otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocidos por éste. Especialización o Capacitaciones relacionadas con psicología laboral.
- Experiencia:** Acreditar una experiencia profesional mínima de 4 años.
- Otros:** Deseable experiencia en área laboral, perfilamiento de las personas mayores y diagnósticos psicolaborales.

6. Competencias Específicas y Nivel Esperado

Competencias: Nivel 1

Orientación al Usuario: Alto

Orientación a la eficiencia : Alto

Trabajo en Equipo: Alto

Capacidad de Escucha: Alto

Manejo de Conflictos: Alto

7. Conocimientos Técnicos y Nivel Esperado

Conocimientos: Nivel 1

Aplicación de Test Psicométricos: Alto

Conocimiento Institucionalidad pública (Normativa): Alto

Microsoft Office: Medio

Análisis de bases de datos : Medio

Anexo 2

Pautas e Instrumentos de Empleabilidad para Personas Mayores

Servicio 1

PERFILAMIENTO DE PERSONAS MAYORES

El servicio de perfilamiento tiene por objeto recopilar rápidamente información laboral que permita evaluar el grado de empleabilidad de la persona mayor, identificando las posibilidades reales de inserción laboral, ponderando las características del usuario y las vacantes de empleo disponibles en el mercado laboral. En esta línea, el FICHA N°1 PERFILAMIENTO DE PERSONAS MAYORES se convierte en una herramienta que facilita la estandarización de los antecedentes de empleabilidad, mejorando la toma de decisiones al momento de seleccionar candidatos que iniciarán un proceso de intermediación laboral. La información recogida en esta ficha quedará registrada en un sistema integrado de planillas de Microsoft Excel para facilitar el llenado y revisión de registros posteriores.

- a. **Antecedentes Generales:** El instrumento contempla el registro de información básica para el contacto y trazabilidad de la persona mayor. La información recopilada estará directamente asociada al RUT del usuario, evitando la burocratización de los servicios de empleabilidad proporcionados por las sucursales de Caja Los Héroes.
- b. **Caracterización de Usuario:** Aplicación de cuatro (4) preguntas dicotómicas diseñadas para detectar la situación laboral de la persona mayor, características inherentes a la empleabilidad y el grado de motivación. En caso de requerir información adicional, el Ejecutivo podrá realizar otras preguntas que contribuyan al objetivo del instrumento.
- c. **Nivel Educativo:** Esta categoría es considerada un campo esencial para identificar las posibilidades de inserción laboral. La variable “educación” facilita una correcta adecuación entre el perfil del usuario y las necesidades de contratación del sector empresarial. En este marco, la detección de usuarios con bajo nivel educativo se convierte en una señal para promover servicios de empleabilidad.
- d. **Experiencia Laboral:** Registro de las últimas experiencias laborales desempeñadas por el usuario. El instrumento busca identificar el tipo de oficio y/o profesión ejercidos con el propósito de focalizar la búsqueda de vacantes de empleo en áreas estratégicas para la inserción laboral de personas mayores. Paralelamente, se analizará el “lugar de empleo”, identificando aspectos asociados al ambiente de trabajo, el clima laboral y las expectativas del usuario.
- e. **Análisis Espacial:** Aplicación de cuatro (4) preguntas cerradas diseñadas para evaluar las dificultades de movilidad de la persona mayor. En la medida que existan mayores barreras de movilización se sugiere acortar el rango de distancia geográfica de las vacantes de empleo disponibles para la contratación de este segmento etario.
- f. **Problemas Psicomotores:** Análisis de barreras psicomotoras que limiten el quehacer en determinados perfiles ocupacionales. El registro es de carácter declarativo a través de escala Likert para evaluar el grado de complejidad. Por otra parte, las categorías psicomotoras utilizadas favorecen la homologación de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), facilitando el análisis de datos para la búsqueda de vacantes de empleo adhoc a las limitaciones del público objetivo.

- g. **Grado de Empleabilidad:** Utilizando como referencia los antecedentes teóricos recopilados para la aplicación de perfilamiento en segmentos de personas mayores, el instrumento provee una escala de empleabilidad para determinar las posibilidades de inserción laboral de los usuarios (Duell, et al, 2017; CEPAL, 2018). Para tales efectos, se sugiere aplicar la siguiente escala; 1) 6-7; el usuario posee la empleabilidad suficiente para iniciar un proceso de intermediación laboral; 4-5; el usuario requiere preparación previa a la búsqueda de empleo; 1-3; el usuario requiere fortalecer su empleabilidad para mejorar las oportunidades de inserción laboral.

La aplicación de la escala de empleabilidad se operacionaliza en base a las respuestas obtenidas durante la aplicación del instrumento de perfilamiento de personas mayores. En este marco, cada variable posee un puntaje de empleabilidad que varía entre 0 – 1 dependiendo de la respuesta del usuario. De este modo, el grado de empleabilidad se obtiene mediante la sumatoria de todas las variables. A continuación se presentan los criterios para la definición de puntajes:

Atributos para la Escala de Empleabilidad

Puntaje	Problemas Psicomotores	Nivel Educativo	Capacidad Movilidad	Experiencia Laboral	Período Inactividad	Actualización CV	Búsqueda Activa
0	Muy Alto	No posee	No posee	No posee	36 meses	No posee	Inactivo
0,25	Alto	Básica	Baja	<1 año	24 meses	-	-
0,5	Regular	Media	Media	<2 años	12 meses	Desactualizado	Potencial
0,75	Leve	Técnica	Alta	<3 años	6 meses	-	-
1	No posee	Profesional	Muy alta	>3 años	3 meses	Actualizado	Desempleado

Elaboración propia en base a Duell et al., (2017).

- h. **Itinerario de Trabajo:** Dependiendo de los resultados del instrumento, el Ejecutivo sugerirá el servicio que más se adecue a las características del usuario. De este modo, el perfilamiento se convierte en un instrumento primario, estableciendo un itinerario de trabajo que facilite la trazabilidad de la Persona Mayor. El tipo de servicio estará directamente relacionado al grado de empleabilidad establecido anteriormente.

Ficha N° 1

PERFILAMIENTO PERSONAS MAYORES

Hora inicio:

Hora término:

1. Antecedentes Generales

RUT:	
NOMBRE:	apellido
TELÉFONO:	EDAD:
COMUNA:	CORREO:

2. Caracterización Usuario

	SI	NO
¿Se encuentra actualmente en búsqueda de empleo?		
¿En caso de encontrar una vacante le gustaría ser contactado?		
¿Posee un Currículum Vitae actualizado?		
¿Su ultimo empleo fue hace más de 12 meses?		

3. Nivel Educacional

Educación Básica	Educación Media	Educación CFT	Educación TP	Educación Universitaria	Educación Post títulos	Otros

4. Experiencia Laboral

	Oficio / Profesión	Años Experiencia	Lugar Empleo	Empresa / Institución
Experiencia N°1				
Experiencia N°2				

Observaciones

5. Análisis Espacial

	SI	NO
¿Estaría dispuesto a trabajar fuera de la comuna en la que vive?		
¿Posee alguna discapacidad física que limite su desplazamiento?		
¿Posee algún medio de transporte privado?		
¿Su hogar se encuentra alejado del transporte público?		

En base a las respuestas proporcionadas por el usuario, marque la distancia máxima sugerida para el desplazamiento de la persona mayor en búsqueda de empleo.

1km	2km	3km	4km	5km	6km	7 o más

6. Problemas Psicomotores

	No Aplica	Muy Leve	Leve	Regular	Alto	Muy Alto
Ver						
Oír						
Leer						
Escribir						
Caminar						
Recordar						

7. Grado de Empleabilidad

En base a las respuestas declaradas por el usuario, ¿cuál es el grado de empleabilidad que posee la persona mayor? Se sugiere iniciar servicios de búsqueda activa de empleo solo para usuarios con nivel 5 o superior.

Insuficiente	Muy Bajo	Bajo	Regular	Suficiente	Alto	Muy Alto
1	2	3	4	5	6	7

8. Itinerario de Trabajo

Información Mercado	Orientación Laboral	Construcción CV	Habilitación Laboral	Derivación Programática	Capacitación Transversal	Búsqueda Empleo

Nombre Profesional

Servicio 2

ORIENTACIÓN LABORAL SENIOR

El servicio de Orientación Laboral Senior consiste en una entrevista de carácter personal focalizada en la identificación de elementos que limiten las oportunidades de inserción laboral de personas mayores, detectados durante el perfilamiento. En términos metodológicos, la herramienta desarrollada para la orientación senior explora la presencia de barreras básicas tales como el desarrollo de habilidades transversales, la existencia de brechas tecnológicas y el nivel de expectativas respecto a las condiciones laborales. De este modo, el equipo ejecutor podrá establecer un plan de entrenamiento sobre la base de las herramientas de empleabilidad disponibles en Caja Los Héroes.

- Antecedentes del Usuario:** El instrumento solo requerirá el ingreso de RUT, recopilando rápidamente la información general registrada durante el servicio de perfilamiento. Este mecanismo busca optimizar el tiempo de atención del usuario, iniciando rápidamente la exploración de aspectos psicolaborales que limiten las oportunidades de acceso al mercado laboral.
- Registros Previos:** El equipo a cargo de la orientación laboral deberá registrar los servicios aplicados con anterioridad, complementando una breve bitácora del usuario para mantener la trazabilidad de la persona mayor. El instrumento contempla la fecha de aplicación de los servicios con el objeto de establecer un plan de empleabilidad.

- c. **Estrategia de Orientación:** Dada la especialización del servicio, el instrumento otorga flexibilidad al equipo profesional que realizará la orientación laboral, promoviendo la selección de instrumentos en base a las características del usuario y/o a las necesidades específicas de la orientación. De este modo, la FICHA N°2 ORIENTACIÓN LABORAL SENIOR establece un registro del tipo de técnica utilizada y las principales observaciones levantadas por el equipo a cargo del proceso de orientación.
- d. **Evaluación Socioemocional:** Una vez finalizada la orientación senior, el equipo profesional deberá evaluar el nivel de desarrollo de las principales competencias laborales exigidas en la actualidad por el sector empresarial. En este marco, los resultados facilitarán la búsqueda de perfiles ocupacionales que se adecuen a las características socioemocionales de la persona mayor, contribuyendo a las expectativas del usuario y favoreciendo la estabilidad laboral. Para tales efectos, el Orientador deberá optar por un Test Psicométrico de aptitudes y habilidades que contribuya a estandarizar la evaluación socioemocional bajo un contexto de inserción laboral (Rodríguez, 2019). Sin perjuicio de lo anterior, se sugiere optar por alguno de los siguientes instrumentos para la estandarización de habilidades socioemocionales.

Test de Moss > Prueba utilizada para evaluar las formas en las que una persona se comporta en el marco de determinadas situaciones laborales en las que se demanda control del puesto de trabajo. Los resultados facilitan la medición de la adaptabilidad social del usuario con el objeto de conocer y predecir su comportamiento. El test posee un total de 30 preguntas y una duración total que fluctúa entre 15 a 20 minutos.

Test OPQ > El cuestionario de personalidad ocupacional es utilizado para identificar la personalidad de los usuarios, analizando rasgos socioemocionales que inciden en el desempeño laboral. La evaluación mide un total de 32 características a través de preguntas con opciones múltiples que facilitan la correlación entre las respuestas y la personalidad del candidato. La prueba tiene un total de 104 preguntas y su aplicación posee una duración que varía entre los 30 a 50 minutos.

Una vez finalizada la aplicación del instrumento seleccionado por el Orientador, se deberá completar los resultados de la evaluación socioemocional. Para tales efectos, en la ficha N°2, antes mencionada, se prioriza un listado de habilidades socioemocionales consideradas fundamental para la inserción laboral de personas mayores en búsqueda de empleo (ASIMET, 2019). De este modo, la intervención psicolaboral contribuye al proceso de orientación de las personas mayores, incentivando la aplicación de herramientas de empleabilidad que faciliten el cierre de brechas en el marco de habilidades y competencias socioemocionales.

- e. **Derivación Sugerida:** Finalmente, el equipo profesional sugerirá la continuidad del plan de empleabilidad considerando las barreras y/o limitaciones de la persona mayor. De este modo, el orientador podrá optar por iniciar un acompañamiento para la búsqueda de empleo o promover el acceso a servicios de empleabilidad que otorguen mayores posibilidades de inserción laboral.

Ficha N° 2

ORIENTACIÓN LABORAL SENIOR

1. Antecedentes Generales

RUT:

NOMBRE:	APELLIDO
TELÉFONO:	EDAD:
COMUNA:	CORREO:

2. Registros Previos

BITÁCORA DE USUARIO	SI	NO	FECHA
Ficha Perfilamiento Laboral			
Construcción Currículum Vitae			
Taller Habilitación Laboral			
Capacitación Transversal			

3. Estrategia de Orientación

TÉCNICA UTILIZADA	MARCAR
Test Psicométrico	
Entrevista Semi - Estructurada	
Historia de Vida	
Otra (describir)	

Observaciones

4. Evaluación Socio emocional

COMPETENCIAS	INSUFICIENTE	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
Responsabilidad						
Liderazgo						
Compromiso						
Relaciones Interpersonales						
Orientación al servicio						
Comunicación Efectiva						
Resolución de Conflictos						
Iniciativa						
Negociación						
Trabajo en equipo						

5. Derivación Sugerida

Información Mercado	Orientación Senior	Construcción CV	Habilitación Laboral	Derivación Programática	Capacitación Transversal	Búsqueda Empleo

Nombre Profesional

Servicio 3**SEGUIMIENTO DE USUARIOS**

El servicio de seguimiento se fundamenta en la necesidad de apoyo motivacional, en la gestión de la postulación y técnico por parte de las personas mayores. El objetivo del servicio consiste en evitar el desistimiento de los usuarios que hayan iniciado procesos de búsqueda activa de empleo. El canal utilizado por el equipo ejecutor será preferentemente telefónico, monitoreando la situación laboral de la persona mayor, su motivación durante el proceso y su nivel de expectativas respecto a las condiciones de empleo manifestadas en el perfilamiento. En este marco, el Ejecutivo de Atención podrá informar al usuario la situación del mercado laboral, sugiriendo alternativas para mejorar las oportunidades de inserción.

- a. **Datos del Usuario:** Al igual que todos los instrumentos diseñados, el RUT se convierte en el registro único requerido para desplegar datos del usuario. Cabe señalar que el seguimiento se efectúa a personas mayores que hayan iniciado una búsqueda activa de empleo. Por lo tanto, el Ejecutivo contará con la bitácora de servicios de empleabilidad aplicados en la sucursal de Caja Los Héroes.
- b. **Contactabilidad:** Registro asociado a la periodicidad del seguimiento de la persona mayor, identificando cambio de estado laboral respecto de la última fecha de contacto. Asimismo, el Ejecutivo deberá levantar las principales observaciones generadas durante la conversación con el usuario con el propósito de evitar el desistimiento y/o el abandono durante el proceso de inserción laboral.
- c. **Servicios utilizados:** El seguimiento deberá corroborar la bitácora de servicios de empleo y/o empleabilidad utilizados por el usuario. En esta línea, se sugiere analizar el grado de satisfacción de la persona mayor respecto de la prestación de servicios proporcionados por Caja Los Héroes. Finalmente, el ejecutivo podrá reevaluar la estrategia asociada a la búsqueda de empleo y/o sugerir otras herramientas de empleabilidad.
- d. **Grado de Empleabilidad:** En función de los servicios aplicados, el Ejecutivo deberá reevaluar el grado de empleabilidad de la persona mayor, identificando el avance del usuario y las nuevas oportunidades de inserción laboral disponibles en función de las vacantes de empleo disponibles a nivel territorial.

Ficha N° 3

SEGUIMIENTO DE USUARIOS

1. Datos de usuario

RUT:	
NOMBRE:	APELLIDO
TELÉFONO:	EDAD:
COMUNA:	CORREO:

2. Contactabilidad

INFORMACIÓN		SEGUIMIENTO MENSUAL								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Estado Laboral	Empleado empresa inicial									
	Empleado en otra empresa									
	Desocupado									
	Abandonó proceso									
	Otro (Especificar)									
Observaciones										

3. Servicios utilizados

SERVICIOS DE EMPLEO	SI	NO	FECHA
Información Mercado Laboral			
Perfilamiento			
Acompañamiento Laboral			

SERVICIOS DE EMPLEABILIDAD	SI	NO	FECHA
Orientación Senior			
Habilitación Laboral			
Capacitación Transversal			

4. Grado de Empleabilidad

En base a las respuestas declaradas por el usuario, ¿cuál grado de empleabilidad posee la persona mayor? Se sugiere iniciar servicios de búsqueda activa de empleo solo para usuarios con nivel 5 o superior.

Insuficiente	Muy Bajo	Bajo	Regular	Suficiente	Alto	Muy Alto
1	2	3	4	5	6	7

Nombre Profesional

Servicio 4

REGISTRO VACANTE DE EMPLEO

El servicio de registro de vacantes consiste en la búsqueda de ofertas de empleo compatibles con el perfil de personas mayores. En este marco, el modelo de empleabilidad establece nichos estratégicos en los que existen mayores posibilidades de inserción laboral para este segmento etario. En definitiva, el instrumento de levantamiento de demanda se estructura en función de los “activos” de la persona mayor, identificando los perfiles de cargo en los que existan competencias transversales que se asocien a los atributos de personas mayores (ASIMET, 2019). A nivel práctico, este instrumento se encuentra directamente relacionado al perfilamiento de usuarios, facilitando el match de variables durante la búsqueda de candidatos que cumplan las condiciones de la oferta laboral.

- a. **Antecedentes Empresa:** El instrumento contempla el registro de información básica para el contacto y seguimiento de las Empresas que posean interés en la contratación de personas mayores. La información recopilada estará directamente asociada al RUT de la empresa, evitando las duplicidades y la ralentización de registros. Entre los antecedentes, se sugiere establecer contacto con el/la Gerente de Recursos Humanos (RR.HH) u otro actor con conocimiento en los perfiles de cargo de la compañía.
- b. **Levantamiento de Vacante:** Recopilación de información básica de las condiciones laborales de la oferta. El ejecutivo deberá utilizar criterios de discriminación asociados al tipo de ofertas laborales, propiciando la búsqueda de vacantes con jornadas de horario flexibles, sectores que valoren el desarrollo de competencias transversales y que no posean alta exigencia en términos de uso de Tecnologías de Información de alta complejidad. De este modo, la búsqueda dirigida de perfiles contribuirá a las expectativas del sector empresarial, al clima laboral y a la estabilidad laboral de la persona en el puesto de trabajo.
- c. **Caracterización Empresa:** Análisis del tamaño de la empresa y su grado de alcance territorial con el objeto de identificar algunos aspectos de la cultura organizacional de la compañía, las instalaciones físicas de la empresa y el grado de exigencia asociado a la cadena de valor del servicio proporcionado.
- d. **Estacionalidad de Contratación:** Para efectos de seguimiento asociado al levantamiento de vacantes, el Ejecutivo registrará los meses en los que se genera el mayor volumen de contratación, facilitando el monitoreo de convocatorias y el tipo de perfiles ocupacionales requeridos. De este modo, el Ejecutivo podrá contactar al representante de la empresa durante las estacionalidades de alta contratación, promoviendo la búsqueda de personas mayores.
- e. **Valoración de Personas Mayores:** Aplicación de dos (2) preguntas para identificar el grado de apertura del sector empresarial para contratar personas mayores. En este marco, si la empresa no posee experiencia trabajando con personas mayores, el Ejecutivo deberá establecer mecanismos de concientización y apoyo, identificando las áreas en las que este segmento se convierte en un activo relevante para la compañía. Del mismo modo, el Ejecutivo podrá proponer oficios para la contratación en los que exista evidencia de alto desempeño por parte de este segmento de la población.

Ficha N° 4

REGISTRO VACANTE DE EMPLEO

1. Antecedentes Empresa

RUT:	
NOMBRE EMPRESA:	TELÉFONO CONTACTO:
CONTACTO:	CORREO CONTACTO :
CARGO CONTACTO:	ACTIVIDAD PRINCIPAL:

2. Levantamiento Vacantes

Realice el levantamiento contemplando la búsqueda de vacantes en perfiles adhoc a las competencias que poseen las personas mayores valorizando el “activo” que implica la contratación de personas pertenecientes a este segmento etario.

VACANTE DE EMPLEO	INFORMACIÓN
Sector Productivo	
Nombre Perfil Ocupacional	
Jornada Laboral	
Tipo de Contrato	
Horario de Trabajo	
Lugar de Trabajo	

Observaciones

3. Caracterización Empresa

Indique el alcance territorial de la empresa en términos de generación de empleo, considerando la existencia de otras sucursales o establecimientos.

Presencia Territorial					
	No aplica	Comunal	Provincial	Regional	Nacional

Tamaño Empresa					
	No Aplica	Micro	Pequeña	Mediana	Grande

Número Trabajadores					

4. Estacionalidad Contratación

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

5. Valoración de Personas Mayores

	SI	NO
¿Existen Personas Mayores trabajando actualmente en su Empresa?		
¿Ha contratado personas mayores de 60 años en su empresa?		

Nombre Profesional

Bibliografía

Albizu, E., Landeta, J. (2001) *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. Ed. Pirámide: Madrid.

ASIMET (2019) Estudio para la Inserción Laboral del Adulto Mayor en la Región Metropolitana. Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmeccánicas de Chile, Santiago de Chile.

Aster, R. (2010) Partnership success factors that are addressed: Ed. GSUB- Social Business Consultancy.

Bass, S. (1996) An Overview of Work, Retirement, and Pensions in Japan, *Journal of Aging & Social Policy*. Vol. N°8.

Bergoeing, R., Razmilic, S. (2017) *Desarrollo Urbano de Santiago: Perspectivas y Lecciones*. Centro de Estudios Públicos (CEP) Debates de Política Pública N°19.

Bermejo, L. (2010). *Envejecimiento activo y actividades socioeducativas con personas mayores*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.

BID (2019) Panorama de Envejecimiento y Dependencia en América Latina. División de Protección Social y Salud. Washington DC.

BID, AMSPE, & OCDE. (2016). El mundo de los servicios públicos de empleo. Desafíos, capacidades y perspectivas para los servicios públicos de empleo en el nuevo mercado laboral. Banco Interamericano de Desarrollo, Asociación Mundial de los Servicios Públicos de empleo, y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: IADB Publications.

BID, AMSPE, & OCDE. (2016). El mundo de los servicios públicos de empleo. Desafíos, capacidades y perspectivas para los servicios públicos de empleo en el nuevo mercado laboral. Banco Interamericano de Desarrollo, Asociación Mundial de los Servicios Públicos de empleo, y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: IADB Publications.

Canos, L., Fernandez, F. (2004) *La cultura empresarial como herramienta integradora: análisis y diagnóstico*. Universidad Politécnica de Valencia.

Casalí P., Vezza E., Sanabria D., Recalde M. (2018), "Segmentos críticos de la informalidad laboral en Paraguay". Informes Técnicos OIT Cono Sur / 6. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_637133.pdf

Casey, B. (2001) The employment of older people: Can we learn from Japan? Workshop on Ageing, Skills and Labour Markets.

Ceballos, L., Solis, S. (2004) *Propuesta de parámetros referenciales para la utilización del Test de Zulliger individual en selección de personal*. Universidad de Chile.

Celdrán, M. (2013). La violencia hacia la mujer mayor: revisión bibliográfica. *Papeles del Psicólogo* Vol.34, N°1, 57-64.

Centro UC Políticas Públicas. (2017). *Adultos Mayores: un activo para Chile*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

CEPAL (2018) *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: La inserción laboral de las personas mayores: necesidades y opciones*. Ed. Organización de Naciones Unidas (ONU): Santiago.

CEPAL (2018) *Envejecimiento, Personas Mayores y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Perspectiva regional y de derechos humanos*. Ed. Naciones Unidas, Santiago.

CEPAL (2018) *Envejecimiento, personas mayores y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Perspectiva regional y de derechos humanos*. Santiago: Ed. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CEPAL (2018) *Envejecimiento, personas mayores y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Perspectiva regional y de derechos humanos*. Santiago: Ed. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CIPEM (2018) *Mercado Laboral y Personas Adultas*. Santiago: Ed. Universidad del Desarrollo & Caja Los Héroes.

Conejero, E. (2005), "Globalización, gobernanza local y democracia participativa". Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furrió Ceriol, 52/53, pp. 13-31.

Conejero, E. (2014), "Rendimiento, evaluación y rendición de cuentas de las administraciones públicas en España". Revista Internacional de Investigaciones Políticas y Sociológicas, Vol. 13, No. 2, diciembre.

Conejero, E. (2015), "Sinergias entre las organizaciones público y privadas. Nuevos modelos de gobernanza para la provisión de bienes y servicios". En Arenilla, M y Vegas, R. (dirs.), *Innovación Social: claves y casos*. La Coruña: Consello Social. Universidad de La Coruña, pp.-47-70.

Dietz, M., Walwei, U. (2011) Erratum to: Germany – No Country for Old Workers? Journal of Labor Market Research. Vol N°2.

Duell, N., Kriechel, B., Vetter, T. (2017). Consultation on the design of diagnostic mechanism about the users of the. Economix Research & Consulting.

Euro Social (2018) *Experiencia de Finlandia para el Trabajo de las Personas Mayores*. Seminario Internacional sobre Trabajo Seguro y Saludable de Personas Mayores.

Fernández, R. (2008). *Envejecimiento activo. Contribuciones de la psicología*. Madrid: Pirámide.

Fernández, R., Zamarrón, M., Díez, J., López, M., Molina, M., Schettini, R. (2011) Productivity in Old Age. *Research on Aging*, Vol.33, 205-226.

Goldenberg M; Kamoji W; Orton L; Williamson M "Governance". Journal of Public Administration Research and Theory, 22, pp. 1-31. (2009), *Social Innovation in Canada: An Update*.

Goldenberg M; Kamoji W; Orton L; Williamson M. (2009), *Social Innovation in Canada: An Update*. Ottawa. Canada. Canadian Policy Research Networks.

Halvorsen, C., Yulikova, O. (2019) Job Training and so much more for low-income older adults: The senior community service employment program. *Clinical Social Work Journal*. Vol. N°10.

Hartley J. (2005), "Innovation in Governance and Public Services: Past and Present". Public money & Management, pp. 27–34.

Herrera, A., Razmilic, S. (2018) *De la casa al trabajo: análisis de un tiempo perdido*. Centro de Estudios Públicos (CEP) Denates de Política Pública N°29.

Heywood, J., Jirjahn, U. (2015) The hiring and employment of older workers in Germany: A comparative perspective. Journal of Labor Market Research. Vol N°10.

INE (2019) Indicadores de subutilización de la fuerza de trabajo en Chile: evidencia a partir de la Encuesta Nacional de Empleo; Documento de Trabajo N°3.

Konle-Seidi, R. (2017) Retention and Re-integration of older workers into the labour market: What works? Institute for Employment Research; BID N° 17.

Levesque, B. (2012) Social Innovation and Governance in Public Management Systems: ¿Limits of NPM and search for alternatives? Quebec. Canadá. Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Maldonado, C., Yañez, M. (2014) Una aproximación al estudio del empleo en la tercera edad. *Cuadernos del CENDES*, Vol. 31, N°86, 95-110

Martínez, N., Galarreta, J. (Coord.) (2019) *El acompañamiento en las Empresas de Inserción*. Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco: Bilbao.

Maskell, Joanna, y Jackie Blue. «Submission on Strategy for an Ageing Population.» New Zealand Human Rights , 2018.

Mayntz, R (2001), "El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna". Reforma y Democracia, Caracas, 21, octubre.

Miralles, I. (2010) Vejez Productiva: el reconocimiento de las personas mayores como un recurso indispensable en la sociedad. *Revista Temas Sociales*, Vol. 14, N°26 1-14.

Nam, K. (2018) The 50-plus Generation: where life is good for those over fifty. Ed. The Seoul Institute.

New Zealand Government . «Working in Aged Care in New Zealand.» New Zealand Immigration, 2017.

New Zealand Government. «Positive Ageing Strategy Action Plan .» 2014.

Observatorio del Envejecimiento PUC (2020) ¿Qué ha pasado con el trabajo en personas 60+ en tiempos de pandemia? <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/trabajo-60-hoy-en-tiempos-de-pandemia/>

OCDE (2014) Job Creation and Local Economic Development. Ed. OCDE Publishing.

OIT (2014) *Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo: Guía para la Acción*. Ed. Organización Internacional del Trabajo: Costa Rica.

OIT (2018) Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2018. Organización Internacional del Trabajo. Ginebra OIT 2018.

Osorio, P. (2006) *Exclusión generacional: la tercera edad*. Departamento de Antropología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Pôle Emploi (2017) Le Référentiel Des Métiers. DRH-RS Direction du développement RH, Paris.

Randstad (2017) El Curriculum ciego, qué ventajas y desventajas tiene. Disponible en <https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo>

Rodríguez, G. (2019) Las pruebas psicométricas en la contratación de personal. *Boletín Científico Escuela Superior Tepeji*, Vol. N°12, 77-82.

SENAMA (2013) Política Integral de Envejecimiento Positivo para Chile 2012-2025; Santiago.

USACH (2016) Mercado laboral, adulto mayor y personas próximas a jubilar en Chile: Línea Base y Recomendaciones de Diseño Programático para los Sectores Comercio, Servicios y Turismo, con foco en Mujeres, Santiago (Chile).

Van Ham y Koppenjan (2001) "The Challenge of Public-private Partnerships: Learning from International Experience", Edgar Eduard Publishing.

Weiss, R., Bass, S., Helmovitz, H., Oka, M. (2005) Japan's silver human resource centers and participant well-being. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*. Vol N°20.

World Bank, 2004, World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People, Washington DC, 2004.

INFORME FINAL CONSOLIDADO ENERO 2021

