



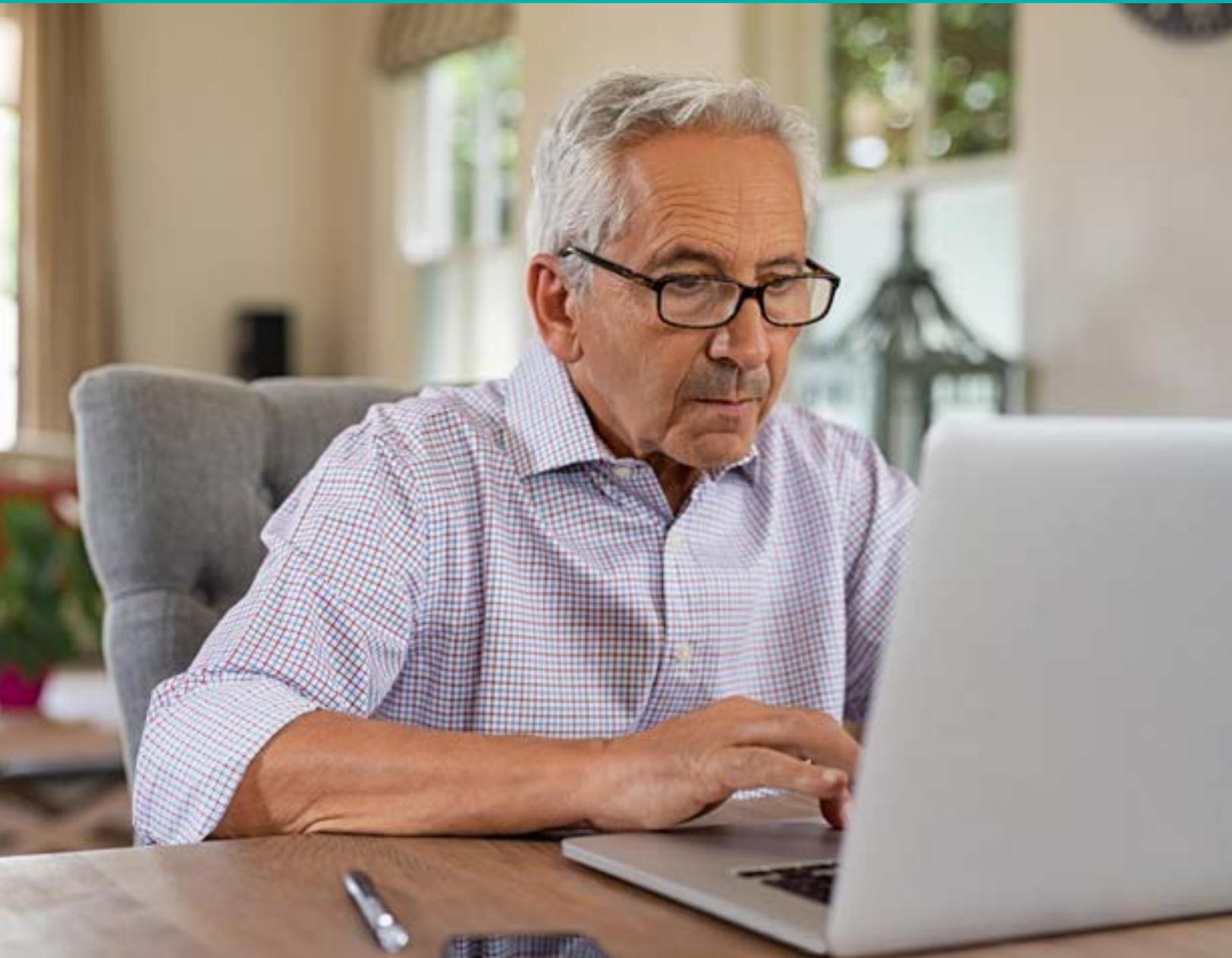
senc@

ASIMET
Asociación de
Ingenieros de
Mantenimiento

ASIMET
Asociación de
Ingenieros de
Mantenimiento

Proyecto Modelo Experimental de Empleabilidad:

Implementación de Centros de Empleabilidad para Personas Mayores en Sucursal de la Caja de Compensación Los Héroes



**Proyecto Modelo Experimental de Empleabilidad:
Implementación de Centros de Empleabilidad para Personas Mayores
de la Caja de Compensación los Héroes
2022 - Informe Final**

Proyecto financiado por OTIC ASIMET y
desarrollado por ASIMET Servicios

Equipo de Trabajo

Patricia Alanis
Ma. Consuelo Lennon
Andrés Toro
Pedro Goic
Felipe Rosales
Esteban Vega

Edición Informe Final

ASIMET Servicios

Responsable del proyecto, ASIMET

Pedro Goic

Diseño y Diagramación

Liria Munita

Proyecto Modelo Experimental de Empleabilidad:

Implementación de Centros de Empleabilidad para Personas Mayores en Sucursal de la Caja de Compensación Los Héroes.



senc@



Contenidos

Presentación	1
CAPÍTULO 1:	
Estrategia Multicanal de Servicios	3
1. Introducción.....	4
2. La Multicanalidad.....	5
3. La Experiencia Internacional	8
4. La Usabilidad de Canales Digitales	11
CAPÍTULO 2:	
Diseño Plataforma Telemática	15
1. Introducción.....	16
2. Instructivo de Atención OVE	17
3. Diagrama Detalle Proceso de Intermediación Laboral de Personas Mayores	23
CAPÍTULO 3:	
Testeo de Servicios Telemáticos	24
1. Introducción.....	25
2. Testeo de Servicios Telemáticos: La Oficina Virtual de Empleabilidad.....	26
3. Adaptación de Instrumental para una Plataforma Telemática.....	32
4. Perfiles de Cargo Ideales Oficina Virtual de Empleabilidad.....	39
5. Flujo de Procesos Modelo Virtual de Empleabilidad.....	44
CAPÍTULO 4:	
Estrategia Telemática con Prestaciones Presenciales	45
1. Introducción.....	46
2. El Modelo Experimental de Empleabilidad (MEE).....	47
3. Estrategia de Atención Multicanal	48
4. Definiciones Modelo Mixto de Empleabilidad	50
5. Plano de Servicio Modelo Mixto de Empleabilidad	52
CAPÍTULO 5:	
Mecanismos de Monitoreo	55
1. Introducción.....	56
2. Gestión de Vacantes de Empleo.....	57
3. Acompañamiento de la Persona Mayor	60
4. Mejoras Identificadas en el Proceso de Acompañamiento	62



5. Aplicación Modelo OVE de Atención y Acompañamiento de la Persona Mayor	68
6. Convocatoria a Personas Mayores y Empresas	71
7. Recomendaciones para la Continuidad y Escalabilidad del Modelo en Virtud de la Experiencia Piloto Oficina Virtual de Empleabilidad	74

CAPÍTULO 6:

Gobernanza del Modelo77

1. Introducción.....	78
2. Gobernanza para la Empleabilidad de Personas Mayores	79
3. Institucionalización del Comité	81

CAPÍTULO 7:

Evaluación de Pares..... 84

1. Introducción.....	85
2. Mirada desde las Personas Mayores Participantes del Proceso de Intermediación Laboral	86
3. Recomendaciones desde el Usuario	89
4. Mirada desde Empleador Contratante de Personas Mayores	90
5. Evaluación Panel de Expertos	93

CAPÍTULO 8:

Escalabilidad del Piloto 97

1. Introducción.....	98
2. De la Institucionalidad que Debe Soportar la Replicabilidad y Escalabilidad del Modelo	99
3. Medidas a Corto, Mediano y Largo Plazo	103
4. Consideraciones sobre la Replicabilidad y Escalabilidad en Cajas de Compensación	104

CAPÍTULO 9:

Consideraciones Finales..... 105

Bibliografía 108

Anexos 111

Anexo N°1: Plano de Servicio Modelo de Empleabilidad	112
Anexo N°2: Fichas de Trabajo	113



Presentación

El presente informe da cuenta del “Proyecto Modelo Experimental de Empleabilidad: Implementación de Centros de Empleabilidad para Personas Mayores en Sucursal de la Caja de Compensación los Héroes”, que tiene por objetivo ejecutar el pilotaje de un Modelo Experimental de Empleabilidad Telemático con prestaciones presenciales para personas mayores en una sucursal de la Caja de Compensación Los Héroes con el objeto de promover el acceso al mercado laboral de este segmento etario.

Como elemento de contexto es importante mencionar que el proyecto se ejecutó bajo la incertidumbre tanto sanitaria como respecto a la respuesta del mercado laboral y escenario de cambio de ciclo político institucional, considerando siempre un escenario optimista en términos de control sanitario y reactivación económica y de mercado laboral, que permitiera contar con ofertas laborales capturables para personas mayores y una alta disposición de estas para integrarse o reintegrarse laboralmente. En este escenario se acordaron una serie de ajustes formales que finalmente fueron validados por SENCE, OTIC ASIMET y el equipo ejecutor, que en lo sustancial generaron el reemplazo de un modelo de atención presencial (ante la imposibilidad declarada por la Caja de Compensación Los Héroes para disponibilizar espacio físico en sus sucursales), procediendo al análisis de un modelo multicanal, con foco en la aplicación de los servicios vía telemática y no descartando en caso que la situación sanitaria lo permitiera el realizar un pilotaje de carácter físico en sucursal. Lo anterior quedó registrado en la Propuesta de Modificación Proyecto Modelo Experimental de Empleabilidad: “Implementación Modelo de Empleabilidad para Personas Mayores”¹.

En el mismo acuerdo se estableció una potencial meta de cobertura de atenciones y personas, la que no fue alcanzada entre otras razones por la escasa o nula existencia de oferta laboral, tema que se profundiza en el capítulo correspondiente al seguimiento del modelo y aportando elementos de análisis en los capítulos de escalabilidad del modelo y consideraciones finales.

De esta forma se presenta en forma resumida en contenido de cada una de las secciones de este documento.

Capítulo 1- Estrategia Multicanal de Servicios: Este capítulo da cuenta de la revisión y análisis de los diversos canales de atención no presencial utilizados por procesos de intermediación laboral o de empleabilidad. Asimismo, se identifican las limitaciones que posee el público objetivo en base a la interacción con cada uno de los canales de atención identificados para la definición de una propuesta de atención telemática en el marco del Modelo de Empleabilidad para Personas Mayores.

Capítulo 2- Diseño Plataforma Telemática: En este capítulo se desarrolla la adaptación de los servicios del Modelo de Empleabilidad para la implementación de atención telemática focalizado para personas mayores en búsqueda de empleo. Este proceso contempla un instructivo técnico para su utilización y un modelamiento de procesos de atención que facilite la prestación de servicios de empleabilidad de manera virtual. Paralelamente, se presenta una propuesta de guía operativa de servicios de empleabilidad en función del contexto sanitario, la brecha tecnológica inherente al segmento de personas mayores y los problemas de conectividad existentes en el territorio en el que se realizará la prestación de servicios.

¹ Las modificaciones se negociaron desde el mes de mayo y fueron ratificadas formalmente en el mes de julio de 2021

Capítulo 3- Testeo de Servicios Telemáticos: Este capítulo da cuenta del inicio de pilotaje para la aplicación de los servicios telemáticos de empleabilidad focalizados en segmentos de personas mayores. Para tales efectos, se realizó un testeo de los instrumentos diseñados, generando ajustes de corte metodológicos en función de la satisfacción de los usuarios y la eficacia de los servicios. El testeo contempla la inducción del equipo ejecutor y un seguimiento del proceso de implementación de los servicios.

Capítulo 4- Estrategia Telemática con Prestaciones Presenciales: Este capítulo da cuenta de la construcción de un plan de intervención institucional en torno a una batería de servicios de empleo de manera remota. La estrategia de acción se desarrolla de forma conjunta con el equipo de Caja Los Héroes. Asimismo, se sistematizan las principales definiciones estratégicas para la implementación y las adaptaciones metodológicas del modelo de atención telemático en conjunto con el SENCE y Caja Los Héroes.

Capítulo 5- Mecanismos de Monitoreo: En este capítulo se desarrolla el diseño de un modelo de acompañamiento al equipo que realiza la entrega de servicios de intermediación laboral de manera telemática que implementa el Modelo de Empleabilidad para personas mayores. El monitoreo que inicia en la etapa de testeo contempla el acompañamiento periódico en torno a la atención de usuarios, trazabilidad del servicio y proceso de levantamiento de vacantes de empleo, realizando ajustes metodológicos en función del comportamiento del público objetivo y los resultados de la prestación de servicios, dejando además registrados aprendizajes asociados al proceso y propuestas para mejorar el rendimiento de este.

Capítulo 6- Gobernanza del Modelo: Este capítulo da cuenta de la continuidad y fortalecimiento del Comité General de coordinación conformado por Organismos Internacionales e Instituciones Públicas y Privadas, incluyendo a Asociaciones de Personas Mayores a nivel nacional. Asimismo, se identifican mecanismos de coordinación del comité, la definición de responsabilidades institucionales, periodicidad de las sesiones y la sistematización de los acuerdos suscritos durante el proceso de implementación. Establecimiento los desafíos para una potencial etapa de continuidad con nuevos actores institucionales.

Capítulo 7- Evaluación de Pares: Este capítulo da cuenta de la conformación de un panel de pares evaluadores con la finalidad de analizar la eficiencia de los procesos y la eficacia de los resultados de los servicios de empleo entregados. El panel de evaluadores consideró a personas mayores usuarias de los servicios, empleadores que participaron del procesos y equipos técnicos y expertos externos que observaron directa o indirectamente el proceso. Los expertos y participantes del proceso identifican las fortalezas y los aspectos de mejora del Modelo Experimental de Empleabilidad para Personas Mayores.

Capítulo 8-Escalabilidad del Piloto: En este capítulo se desarrolla el análisis de los principales puntos de escalabilidad del Modelo Experimental de Empleabilidad para Personas Mayores. Se identifican las iniciativas de corto, mediano y largo plazo para su extensión y replicabilidad en otros territorios. Asimismo, se analiza la factibilidad de coordinación con otras Cajas de Compensación y la integración de otras instituciones asociadas a servicios de emprendimiento para mejorar la empleabilidad de Personas Mayores.

Capítulo 9 – Consideraciones Finales: En este capítulo se sintetizan las principales recomendaciones realizadas por el Consejo del Proyecto, el Director de la Oficina Virtual de Empleabilidad (OVE), el equipo de ASIMET responsable del proyecto, y los profesionales que participaron durante el pilotaje de los servicios, instrumentos y canales para la atención de personas mayores.

CAPÍTULO 1:

Estrategia Multicanal de Servicios



1. Introducción

Las medidas de confinamiento utilizadas para controlar la propagación del COVID-19 han implicado altos costos económicos, desestabilizando las dinámicas del mercado laboral (OCDE, 2020). La baja productividad del sector empresarial y el aumento sostenido del desempleo evidencian un cambio en la fisonomía del mercado del trabajo, profundizando las desigualdades existentes en torno a las oportunidades de inserción laboral (OIT, 2021). Bajo este panorama, los Servicios Públicos de Empleo (SPE) adquieren un papel crucial, promoviendo la inserción laboral a través del apoyo virtual a una afluencia sin precedentes de buscadores de empleo.

No obstante, la brecha digital es un elemento que refuerza las desigualdades sociales de los buscadores de empleo. En esta línea, los SPE han iniciado diversas estrategias de apoyo especial para personas sin conocimientos digitales y/o con dificultades de acceso a internet (OCDE, 2020b). Un cambio sustantivo ha sido la redefinición de los canales de atención en contexto de pandemia, incentivando el uso de plataformas web y canales de atención virtual. De este modo, se reserva la atención telefónica para los usuarios que poseen bajos niveles de competencias digitales.

Bajo este panorama, el presente capítulo establece un conjunto de directrices para la elaboración de una Estrategia de Atención Multicanal² en el marco del Modelo de Empleabilidad para Personas Mayores. El objetivo de la estrategia consiste en la diversificación de los modos de atención de personas mayores en contexto de crisis sanitaria. Para tales efectos, se analizarán los canales más utilizados por SPE para la atención de este segmento etario, sintetizando acciones que promuevan la inserción laboral durante el período de pandemia. En definitiva, la estrategia contempla la búsqueda de canales eficientes para la atención de personas mayores, la redefinición de instrumentos para optimizar el tiempo asociado a la prestación de servicios y los mecanismos requeridos para desarrollar seguimiento de usuarios.

² La gestión multicanal hace referencia a los diferentes canales utilizados para la entrega de servicios de los cuales disponen las organizaciones (Pieterse, 2010). En este marco, la multicanalidad es considerado un componente clave para el desarrollo de una estrategia competitiva para lograr una mayor satisfacción de los usuarios (IPADE, 2021).

2.

La Multicanalidad

El desarrollo de Tecnologías de Información (Tics) ha contribuido a la aparición de nuevos canales de comunicación, aumentando significativamente las opciones de inserción en el mercado laboral (Gené & Arnau, 2007). En definitiva, la tecnología ha desempeñado un papel decisivo durante el período de pandemia, facilitando el acceso a información sobre el mercado del trabajo, promoviendo el uso de canales virtuales para el fortalecimiento de la empleabilidad e incentivando la reinserción laboral en diversas ocupaciones, sectores y regiones debido al creciente número de personas que ha perdido su empleo a causa del COVID-19 (OIT, 2021).

En este marco, el concepto de multicanalidad busca responder ¿qué canales se deberían utilizar para la prestación de servicios?, ¿cuáles son las necesidades que poseen las personas mayores en búsqueda de empleo?, ¿cuáles son los canales que favorecen la efectividad y mejoran la experiencia de los usuarios? La respuesta de estas interrogantes abarca la gestión multicanal, la cual suele ir acompañada de un alto grado de comprensión del público objetivo, de la implementación de plataformas tecnológicas versátiles y de un rediseño del modelo de negocio con el objeto de mejorar la experiencia de los usuarios (BID, 2017; IPADE, 2021).

En general, los Servicios Públicos de Empleo (SPE) han redefinido sus estrategias de multicanalidad sobre la base del equilibrio de los siguientes objetivos:

- a. **Efectividad:** Focalización en la capacidad que poseen los canales para lograr el éxito en torno a la prestación del servicio. De este modo, el objeto de la estrategia gira en torno a la capacidad que poseen los canales para favorecer el resultado esperado vinculado a la oferta de servicios de empleo y/o empleabilidad sobre el público objetivo predefinido.
- b. **Eficiencia:** Análisis de los costos involucrados en la implementación de la multicanalidad. En consecuencia, la estrategia considera la búsqueda de canales que no implique grandes costos en tecnología, recursos y tiempo de atención, priorizando la relación entre el canal y el proceso que conlleva la prestación de servicios.
- c. **Satisfacción:** Percepción de los usuarios en torno a la calidad del servicio prestado sobre la base de los canales disponibles. En definitiva, el foco de la multicanalidad se define en base a la experiencia del usuario, buscando promover el uso de canales en torno a segmentos, preferencias y/o limitaciones propias del público objetivo.

De este modo, el desafío central de la multicanalidad es lograr el equilibrio de los tres objetivos vinculados a la prestación de servicios de empleabilidad. Por una parte, la diferenciación de segmentos favorece la

satisfacción de usuarios, desarrollando canales adhoc en base a limitaciones tales como la brecha digital y/o el grado de conectividad del territorio (Alva, et. al., 2017).

Sin embargo, la especialización impacta directamente en la eficiencia de los procesos, lo cual implica mayores desafíos para lograr la eficacia de los servicios proporcionados (CEPAL, 2020). Por ende, resulta esencial redefinir el rol de los canales utilizados a nivel organizacional, contemplando la complejidad del servicio, el tipo de comunicación requerido y la periodicidad de la atención para la consecución de sinergias operativas.

A nivel teórico, existen diversas estrategias de multicanalidad³ utilizadas para proveer servicios de empleabilidad (Pieteron, 2010). Experiencias tales como Reino Unido, Suecia y Canadá definieron el internet como canal preferido para la prestación de servicios de empleo (BID, 2017). Mientras tanto, países como Estonia, Alemania y Austria reconocen el valor de otros canales, pero intentan orientar su estrategia cada vez más hacia el uso de internet (OCDE, 2020). Sin embargo, el foco central de estas estrategias es lograr proporcionar servicios eficientes con resultados consistentes en diferentes contextos geográficos, tecnológicos y grupos de usuarios.

FIGURA N°1

Estrategias de gestión de canales

Nombre	Descripción
Paralela	Los canales están situados unos junto a otros. Los ciudadanos tienen la libertad de escoger sus canales, y hay servicios disponibles a través de cada canal.
De Reemplazo	Los canales se pueden reemplazar unos a otros. El supuesto consiste en que unos canales pueden ser superiores o inferiores a otros. Los clientes prefieren usar el mejor canal y, por lo tanto, un canal reemplazaría a otro.
Suplementaria	Los canales tienen valores suplementarios; cada canal tiene sus propias características que lo hacen adecuado para cierto tipo de servicio. Por lo tanto, los gobiernos deberían ofrecer servicios usando los canales más adecuados.
Integrada	Todos los canales están integrados en todo el proceso de prestación de servicios. Esto significa que todos los servicios se ofrecen a través de todos los canales, pero las fortalezas y debilidades de los canales se utilizan en el diseño de la entrega de los servicios. Los ciudadanos son guiados a los mejores canales, y los canales se refieren a la perfección entre sí.

Fuente: Pieteron (2010) Citizens and Service Channels: Channel Choice and Channel Management Implications.

Uno de los elementos que favorece la delimitación de estrategias consiste en la discusión acerca de la omnicanalidad. Este es el caso de los modelos de reemplazo y suplementarios, los cuales consideran la existencia de canales superiores en base a las características de cada servicio (Pieteron, 2010). En este escenario, los servicios vinculados al registro de información poseen un mayor grado de adecuación al uso de canales web. Mientras tanto, la aplicación de servicios cualitativos que requieren la generación

³ El capítulo N°2 utiliza los insumos teóricos para el desarrollo de una estrategia multicanal en el marco de la implementación de un Modelo de Empleabilidad para Personas Mayores. De este modo, las definiciones prácticas se centran en la satisfacción de este segmento etario, sus limitaciones tecnológicas y los canales adhoc para la prestación de servicios de empleo.

de confianza se adecua al uso de canales presenciales y/o personalizados que promuevan la interacción directa con el público objetivo.

Paralelamente, existen estrategias centradas en la integración de canales, por lo cual la prestación de servicios de internet es solo uno más de los diversos canales utilizados para la atención de usuarios (Reddick & Turner, 2012). El supuesto central de estos modelos consiste en la eficacia de los canales, incentivando la prestación de servicios a través de todos los canales disponibles, ampliando la cobertura de acceso y promoviendo resultados consistentes en diferentes contextos geográficos, tecnológicos y grupos etarios. En definitiva, los modelos de integración y paralelo se estructuran sobre la base de “estrategias mixtas” que otorgan el mismo valor a todos los canales disponibles.

Sin embargo, la definición de estrategias se encuentra directamente vinculada a las características contextuales en las que se sitúa el público objetivo (BID, 2017). Entre los factores predictores que contribuyen a la definición de un canal particular se encuentra la brecha digital, la satisfacción del usuario con el canal, la naturaleza del servicio proporcionado y la seguridad y/o privacidad proporcionada (Gallegos, 2016; Alva, 2017). En definitiva, no se considera razonable contar con estrategias de canal centradas en internet si la población no posee las habilidades digitales ni el acceso requerido para utilizar canales online. Por lo tanto, las estrategias multicanal deben evolucionar en base a las necesidades y capacidades de la población.



3.

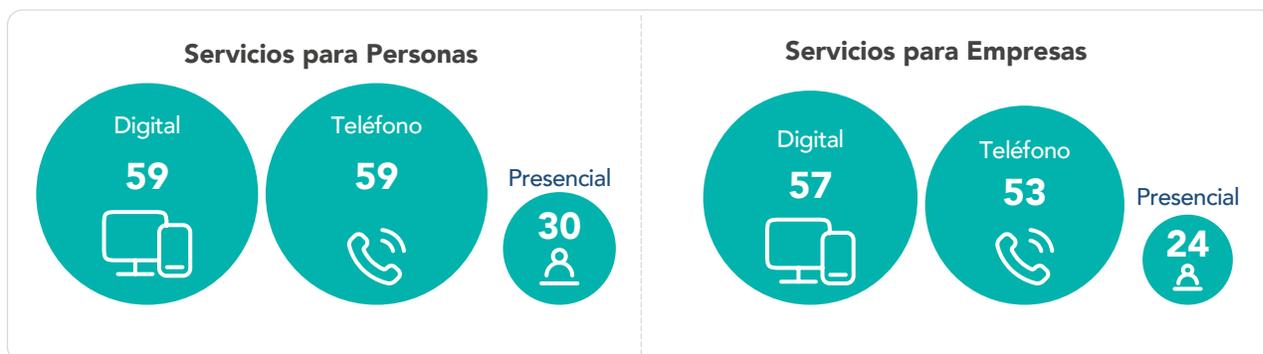
La Experiencia Internacional

Las estrategias multicanal se han transformado en aspecto esencial para proveer servicios de empleabilidad durante la crisis asociada al COVID-19 (OIT, 2020). En este marco, se profundiza en torno a la priorización de canales utilizados por los Servicios Públicos de Empleo (SPE) para enfrentar el aumento del desempleo y la disminución de ofertas laborales producto de la desaceleración económica, las medidas de confinamiento social y los protocolos de bioseguridad establecidos para controlar los efectos de la pandemia (CEPAL, 2020).

En general, los SPE han desarrollado estrategias de canalidad mixtas caracterizadas por el uso de medios digitales y telefónicos. La Figura N°2 sintetiza la proporción de Servicios Públicos de Empleo que ha optado por la prestación de servicios digitales, telefónicos y presenciales durante el contexto de crisis sanitaria. Los resultados contemplan el análisis de 79 Servicios Públicos de Empleo pertenecientes a la OCDE, diferenciando las estrategias de canalidad utilizadas para la prestación de servicios tanto a empresas como buscadores de empleo.

FIGURA N°2

Uso proporcional por parte de los SPE de la prestación de servicios digitales, telefónicos y presenciales durante crisis de COVID-19



Nota: Encuesta aplicada a 79 Servicios Públicos de Empleo. Fuente: OIT, et. al., (2020).

En comparación a los canales digitales y telefónicos, existe un número reducido de SPE que depende de la prestación de servicios presenciales durante el período de crisis sanitaria. En estos casos, las oficinas han desarrollado sistemas de citas y controles para disminuir la afluencia de público. Este tipo de experiencias emerge en países donde no existen medidas de cierre estricto, facilitando la implementación de medidas de distanciamiento físico al interior de las sucursales (OCDE, 2020). En definitiva, la continuidad de servicios no se ha mantenido exclusivamente a través de infraestructura basada en Tecnologías de Información (TICs).

Los canales de atención basados en Tecnologías de Información (TICs) se han transformado en una herramienta estratégica para garantizar el funcionamiento de las sucursales de los Servicios Públicos de Empleo (SPE) durante la propagación del COVID-19 (BID, 2021). Las oficinas de empleo han dependido en gran medida de los servicios digitales y telefónicos, particularmente en países donde los gobiernos han establecido restricciones significativas para el desplazamiento. Bajo este panorama, se sintetizan las principales configuraciones de multicanalidad diseñadas a nivel internacional para asegurar la continuidad de servicios de empleo durante el período de emergencia sanitaria.

- **El uso de unidades móviles:** La experiencia del Servicio Público de Empleo (SPE) de Marruecos se caracteriza por la implementación de sucursales móviles creadas para llegar a usuarios pertenecientes zonas rurales y urbanas remotas. Estas unidades móviles son lideradas por consejeros capacitados para prestar servicios de empleo a segmentos vulnerables que no cuentan con acceso a canales de atención remotos. La oferta de servicios incluye información sobre vacantes de empleo, apoyo para iniciar cooperativas y microemprendimientos (AMSPE, 2020).
- **La digitalización del empleo:** El caso de Estonia representa el proceso de diversificación de los canales digitales para la prestación de servicios de empleo. La estrategia contempla una amplia gama de canales tales como el desarrollo de Apps, seminarios web, chats de conversación en línea, teléfono y correo electrónico. El proceso de digitalización inició el 2018 a través de una hoja de ruta institucional liderada por un equipo de desarrolladores de TI, quienes han apoyado el diseño de servicios para simplificar procesos y contribuir a la eficacia de las respuestas en tiempo real (OIT, et. al., 2020).
- **El chat y videollamadas:** El Servicio Público de Empleo de India comenzó una transformación de los canales de comunicación con los buscadores de empleo a nivel nacional. Para tales efectos, promovió el uso de sistemas de videollamadas y la utilización de chat⁴, generando estrategias de bajo costo para brindar información y asesoramiento a las personas. Paralelamente, el registro de ofertas laborales se concentró en el portal de empleo oficial, focalizando la búsqueda de vacantes bajo modalidad de teletrabajo para facilitar la reinserción laboral de personas desempleadas a raíz de la crisis sanitaria (Gobierno de India, 2020).
- **Oficina virtual, teléfono y sistemas de turnos:** El caso de España adquiere relevancia producto de las prolongadas cuarentenas implementadas a raíz del COVID-19. En este marco, el SPE estableció un número gratuito para los solicitantes de empleo, ampliando el horario de atención telefónico de 8 am a 8 pm. para hacer frente al alto volumen de consultas. En paralelo, las oficinas de empleo locales habilitaron una oficina virtual para la provisión de servicios específicos a través de sistemas de agendamiento de turnos para reservar horarios de atención a través de videollamadas.
- **Recursos en línea:** El SPE de Singapur fortaleció el acceso a capacitación gratuita en habilidades, herramientas y recursos de aprendizaje en línea mientras se implementaban protocolos de distanciamiento físico. De este modo la tecnología digital ha permitido el desarrollo de recursos en línea para promover la empleabilidad de buscadores de empleo y trabajadores activos, combinando el tiempo de inactividad con capacitaciones en línea a fin de evitar la desvinculación laboral (Gobierno de Singapur, 2020). Adicionalmente, el gobierno generó una subvención de apoyo especial para las personas desempleadas de bajos ingresos a través del Employment and Employability Institut, el cual se ha dedicado a promover la formación laboral a través de aulas virtuales y estrategias e-learning.

⁴ Otro caso representativo del uso de canales de chat corresponde al SPE de China, el cual facilitó la interacción remota entre buscadores de empleo y asesores durante la crisis del COVID-19 a través de un sistema en línea denominado "We-Chat, el cual se implementó como medida de mitigación en el marco de las restricciones de movilidad social.

- **Protocolos de seguridad:** En América Latina, los altos índices de brecha digital, el aumento del desempleo en sectores vulnerables y la baja capacidad tecnológica de los Servicios Públicos de Empleo ha limitado las estrategias de canalidad para la prestación de servicios. En este marco, países como Chile y Colombia han mantenido la atención presencial estableciendo protocolos de seguridad tales como la medición de temperatura, la utilización de alcohol gel y la reducción de aforos en recintos cerrados. Por otra parte, países como Paraguay aumento la dotación de equipos destinados a la búsqueda de vacantes de empleo en nichos emergentes durante la pandemia tales como la logística, el transporte, farmacias y servicios de entrega a domicilio.

A modo de síntesis, la experiencia internacional evidencia la utilización de diversos tipos de estrategia multicanal para mantener la atención de usuarios desempleados durante el período de pandemia. Bajo este panorama, la canalidad de los SPE se encuentra sujeta al desarrollo de Tecnologías de Información (TICs), el grado de alfabetización digital y las restricciones de movilidad. En la medida que disminuye la atención presencial, canales como el teléfono y el chat virtual se convierte en canales altamente demandados por los sectores desempleados que no poseen mayor conocimiento de los sistemas de atención a través de canales digitales.

4.

La Usabilidad de Canales Digitales

Un aspecto central para iniciar el diseño de estrategias multicanal consiste en analizar el comportamiento del público objetivo, su vinculación con la tecnología y el grado de usabilidad de canales digitales (Gene & Arnavat, 2007). Dada las características del Modelo de Empleabilidad para Personas Mayores, en esta sección se busca resolver las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el grado de acceso de este segmento a internet? ¿Cuáles son los dispositivos tecnológicos más utilizados? ¿Qué tipo de actividades son las más frecuentes realizadas a través de internet?

En general, los hogares poseen un alto grado de acceso a internet. Sin embargo, este fenómeno se ve restringido por dos variables; el nivel socioeconómico de los usuarios y el rango etario (Sunkel & Ulmann, 2019). La Figura N°3 sintetiza el grado de acceso a internet de cada segmento del hogar con quintiles y composición del grupo familiar. Los resultados estadísticos establecen una correlación directa entre el nivel socioeconómico y el acceso a internet. En otras palabras, las posibilidades de acceso a internet aumentan en la medida que aumenta el nivel socioeconómico de los hogares a nivel nacional (SUBTEL, 2017).

FIGURA N°3

Acceso a Internet de cada segmento del hogar por quintiles y grupo familiar

Quintil	Adultos y pre-escolares	Con hijos en edad de estudio	Solo adultos o mayores	Solo mayores	Total
Q1	65%	90%	76%	34%	85%
Q2	82%	94%	82%	23%	82%
Q3	96%	95%	77%	46%	84%
Q4	100%	99%	93%	72%	92%
Q5	100%	97%	95%	71%	91%
Prom.	89%	94%	90%	55%	87%

Fuente: SUBTEL (2017) IX Encuesta de acceso y uso de internet.

En promedio, el 55% de los hogares conformados solo por personas mayores posee acceso a internet (SUBTEL, 2017). Este escenario visibiliza el efecto que genera el rango etario respecto al uso de internet.

Sin embargo, los hogares compuestos por adultos o mayores⁵ poseen en promedio un 90% de acceso a internet, reforzando el valor de los hogares intergeneracionales donde los segmentos de personas mayores tienen la posibilidad de recibir apoyo de familiares para utilizar a canales digitales a través del acceso a internet.

Al profundizar en las formas de acceso a internet, el 21% de las personas mayores utiliza la red fija como mecanismo de conexión, convirtiéndose en la principal forma de conexión para este segmento etario. La Figura N°4 presenta la distribución de datos respecto al tipo de conexión utilizada por personas mayores sobre la base de quintiles socioeconómicos. Dentro de los hallazgos, cabe señalar que el 51% del total de personas mayores no posee ningún mecanismos de conexión a internet, lo cual corrobora la distancia de este segmento etario con el uso de canales digitales.

FIGURA N°4

Formas de acceso para conectarse a internet de personas mayores por quintiles

Quintil	Solo Fija	Solo Móvil	Fija + Móvil	No posee	No Sabe
Q1	26%	5%	3%	66%	0%
Q2	10%	8%	1%	77%	4%
Q3	18%	20%	4%	54%	4%
Q4	18%	24%	26%	28%	4%
Q5	34%	12%	19%	29%	6%
Prom.	21%	14%	11%	51%	13%

Fuente: SUBTEL (2017) IX Encuesta de acceso y uso de internet.

Asimismo, el nivel socioeconómico se encuentra directamente vinculado al tipo de conexión utilizada por este segmento etario. A modo de ejemplo, el 66% de las personas mayores pertenecientes al primer quintil no posee ningún mecanismo para conectarse a internet. No obstante, solo el 29% de este segmento etario no posee ningún mecanismo de conexión en el quintil superior (SUBTEL, 2017). Lo anterior confirma la desigualdad de acceso a internet en función del nivel socioeconómico, dificultando la superación de brechas tecnológicas y la reducción del analfabetismo digital por parte de los hogares conformados exclusivamente por personas mayores.

Consecuentemente, el 55,2% de las personas sobre 60 años declara nunca haber utilizado un computador (SUBTEL, 2017). Este fenómeno confirma el bajo grado de usabilidad de canales digitales por parte de este segmento etario. En esta línea, solo el 36,3% de las personas mayores declara haber usado su computador hace tres meses o menos. En definitiva, la brecha tecnológica se convierte en un desafío al momento de considerar canales de atención para personas mayores. Sin embargo, las estrategias de canalidad para segmentos distanciados de la tecnología priorizan mecanismos tales como el teléfono⁶ y la atención presencial.

⁵ La categoría "Solo adultos o mayores" corresponde a hogares compuestos por personas de 25 años o más [en caso de que haya personas de 60 años o más este segmento estaría acompañado por un adulto entre 25 a 59 años].

⁶ De acuerdo a la experiencia internacional, el teléfono se ha convertido en el canal de entrada para la atención de usuarios que poseen brechas digitales durante el contexto de pandemia. De este modo, los Servicios Públicos de Empleo (SPE) utilizan este tipo de plataformas para asegurar la provisión mínima de servicios de empleabilidad, incentivando el uso de video llamadas para ampliar la oferta programática que contribuya a la inserción laboral (OCDE, 2020).

Otra interrogante relevante para la definición de estrategias de canalidad consiste en la exploración de los artefactos tecnológicos más utilizados por los segmentos a los cuales se dirige la estrategia (Oviedo, 2003). En esta línea, el 61% de las personas mayores utiliza conexión a TV Cable, seguido por el uso de Smartphone (44%) y computadores portátiles (28%). Este tipo de análisis facilita la priorización de canales para establecer contacto con personas mayores en búsqueda de empleo. Así, el uso de mensajes a través de Smartphone emerge como una alternativa viable para promover el acceso a servicios de empleabilidad.

Otro aspecto esencial que confirma el aumento en el uso de dispositivos móviles consiste en el análisis de las redes sociales usadas con más habitualidad. De acuerdo a la Figura N°5, el 47,1% de las personas sobre 60 años utiliza WhatsApp, lo cual lo convierte en la red social más utilizada por este segmento etario. Asimismo, los resultados permiten descartar el uso de estrategias a través de redes tales como Twitter, Instagram o LinkedIn ya que son escasamente utilizadas por este segmento etario. Lo anterior contrasta con el segmento de 16 a 29 años, el cual otorga una alta cantidad de tiempo a este tipo de redes sociales (SUBTEL, 2017).

FIGURA N°5

¿Cuál o cuáles redes sociales usa habitualmente? Según edad

Red Social	16 a 29	30 a 44	45 a 59	60 o más	Total
WhatsApp	91,1%	88,5%	75,4%	47,1%	79,4%
Facebook	82,0%	77,0%	55,6%	29,2%	65,5%
Youtube	55,8%	46,6%	36,3%	24,9%	43,3%
Google	58,2%	51,5%	42,5%	35,6%	48,7%
Twitter	15,9%	12,5%	7,0%	3,8%	10,7%
Instagram	44,4%	19,0%	10,2%	3,6%	21,9%
Snapchat	6,0%	3,5%	1,4%	0,2%	3,2%
LinkedIn	3,9%	6,0%	2,2%	1,6%	3,7%
Pinterest	4,9%	4,4%	1,7%	2,4%	3,6%
Otra	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%
Ninguna	0,5%	2,3%	11,5%	36,5%	9,5%

Fuente: SUBTEL (2017) IX Encuesta de acceso y uso de internet.

En paralelo, Google emerge como la segunda red social más utilizada por personas sobre 60 años, alcanzando un 35,6% del segmento de personas mayores. Bajo este panorama, la estrategias multicanal deben considerar el uso de redes sociales sobre la base de la frecuencia de uso por parte de personas mayores. Sin embargo, este tipo de canales solo favorece la difusión del Modelo de Empleabilidad, ya que el acceso a la oferta de servicios implica la utilización de canales más complejos tales como sistemas de video llamadas, plataformas web y oficinas virtuales.

Al focalizar el análisis en el comportamiento de usuarios que utilizan internet con frecuencia, se corrobora el alto grado de incidencia que posee WhatsApp en todos los rangos etarios, alcanzando un 81% de uso en los últimos tres meses. En este marco, la Figura N°6 sintetiza las principales actividades realizadas a través de internet por usuarios que utilizan este canal con habitualidad. Adicionalmente, el rango etario actúa como filtro para comprender el uso que diversos segmentos le otorgan a internet a través de actividades cotidianas.

FIGURA N°6

En los últimos tres meses ¿Para cuáles actividades a usado internet?

Actividades realizadas en Internet	18-29	30-45	46-60	61-75	Total
Realizar una llamada telefónica	53%	46%	28%	28%	42%
Enviar y/o recibir correos electrónicos	72%	65%	52%	51%	63%
Utilizar redes sociales	83%	74%	57%	50%	71%
Chatear por whatsapp	89%	81%	74%	68%	81%
Compartir contenidos a través de RRSS	59%	45%	26%	24%	44%
Descargar o escuchar contenido	66%	55%	37%	40%	53%
Trabajar remotamente desde la casa	10%	13%	8%	3%	10%
Postular en línea a trabajos	17%	15%	6%	2%	12%
Información de oportunidades laborales	47%	40%	27%	16%	37%
Realizar cursos o capacitación en línea	14%	7%	12%	2%	10%

Fuente: SUBTEL (2017) IX Encuesta de acceso y uso de internet.

En general, las personas mayores utilizan internet para fines comunicativos tales como chatear por WhatsApp (68%), enviar o recibir correos electrónicos (51%) y realizar llamadas telefónicas (28%). Sin embargo, los porcentajes evidencian una brecha tecnológica respecto a otros segmentos etarios. Por otra parte, cabe resaltar que el 16% de los segmentos mayores utiliza internet para adquirir información de oportunidades laborales. No obstante, este escenario cambia al analizar acciones concretas de postulación en línea (2%) y/o realización de cursos de capacitación virtual (2%). En definitiva, los segmentos mayores utilizan canales digitales para comunicarse e informarse, distanciándose de actividades que involucren un uso avanzado de las plataformas digitales.

CAPÍTULO 2:

Diseño Plataforma Telemática



1. Introducción

Este capítulo da cuenta del diseño de la plataforma telemática nombrada "Oficina Virtual de Empleabilidad (OVE)" es una iniciativa conjunta de ASIMET y el Centro de Estudios U3E perteneciente a la Universidad Mayor. Esta plataforma tiene por objeto fortalecer la empleabilidad de las personas mayores en búsqueda de empleo, promoviendo nuevas oportunidades de inserción laboral. En esta línea, esta sección detalla el instructivo que sintetiza los procedimientos requeridos para implementar la oferta de servicios de empleabilidad orientada a personas mayores.

Con la finalidad de establecer un protocolo de atención, el instructivo define cada uno de los procesos que deberán desempeñar los profesionales que integran la oficina virtual de Empleabilidad. La estandarización se realiza en función de la oferta de servicios, facilitando la comprensión del modelo, el rol de los equipos técnicos y la coherencia de los procesos durante la fase de implementación de servicios virtuales de empleabilidad. En paralelo, se describen los canales que serán utilizados para establecer contacto con el público objetivo, facilitando el uso de la plataforma dispuesta para el equipo técnico que conforma la oficina virtual.

De este modo, el levantamiento de procesos favorece la descripción del flujo de actividades requeridas para proveer los siguientes servicios de empleabilidad: a) contactabilidad; b) perfilamiento; c) acompañamiento laboral; d) evaluación laboral; y e) trazabilidad del empleo. Todos los procedimientos asociados a la ejecución práctica de los servicios se materializan a través de los instrumentos elaborados por ASIMET, facilitando la conexión entre las necesidades que poseen los sectores productivos y las habilidades, destrezas y competencias que poseen las personas mayores que acuden a la oficina virtual de Empleabilidad.

Asimismo, los procedimientos se encuentran asociados a una estrategia multicanal con el objeto de diversificar los modos de atención de personas mayores en contexto de crisis sanitaria. En consecuencia, el instructivo establece los canales adhoc para personas mayores contemplando la complejidad del servicio, el tipo de comunicación requerida y la periodicidad de la atención. De este modo, la estrategia contempla la definición de canales eficientes para la atención de personas mayores que requieran fortalecer su nivel de empleabilidad y/o reincorporarse al mercado laboral.

Como representación gráfica de la operación del sistema, se presenta un diagrama con el detalle del proceso de atención a personas mayores y el flujo que seguirán dentro de la oficina virtual de Empleabilidad, hasta idealmente acceder a un puesto de trabajo formal. Este diagrama indica la ruta ideal, la que se irá ajustando en virtud de las necesidades específicas de cada persona.

2.

Instructivo de Atención OVE

2.1 Fase de Contactabilidad

El objetivo del proceso inicial consiste en establecer contacto con personas mayores que se encuentren en búsqueda de empleo. Para tales efectos, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento será el encargado de difundir los objetivos de la Oficina Virtual de Empleabilidad (OVE) a través de los distintos canales de comunicación disponibles para acceder a la oferta de servicios de empleabilidad. En síntesis, la fase inicial consiste en detectar las necesidades del usuario, motivando su participación para ampliar las oportunidades de inserción laboral.

- **Estrategia de búsqueda:** Generar un balance entre la oferta y demanda de empleo disponible para personas mayores. Si la oferta de empleo es mayor, la estrategia de búsqueda deberá expandir los canales disponibles para ampliar la convocatoria de personas mayores. Por otra parte, en la medida que exista una contracción en la oferta de empleo, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento deberá focalizar la búsqueda de usuarios a través de canales específicos, optimizando la convocatoria en función de las cualidades de la oferta disponible.
- **Monitoreo de canales:** Una vez desplegada la estrategia de búsqueda, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento deberá monitorear periódicamente las consultas realizadas por usuarios a través de los canales de comunicación disponibles. Los canales que serán habilitados para la difusión de servicios son: buzón de consultas, e-mail y chat online, los cuales serán gestionados a través de plataforma web. En todos los casos, el objeto de los canales consiste en informar la oferta de servicios disponible, solicitando el registro de datos de contacto para promover la inscripción de los usuarios.
- **Registro de usuarios:** Sistematización de antecedentes básicos para generar el contacto inicial con los usuarios. El proceso de registro se realizará a través de una plataforma que facilite la parametrización de datos. Independientemente del canal utilizado, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento deberá solicitar los siguientes antecedentes: Nombre, Apellido, RUT y Teléfono. Este último deberá ser el canal predeterminado para confirmar el interés de la persona mayor. De este modo, los canales asociados a la plataforma web facilitarán la convocatoria de usuarios. No obstante, el proceso de inscripción deberá finalizar mediante la verificación de datos a través de contacto telefónico.
- **Contacto telefónico:** El/La Ejecutivo/a de Acompañamiento deberá establecer un primer contacto telefónico con las personas mayores registradas. En caso de no lograr establecer comunicación, el/la Ejecutivo/a deberá corroborar el registro a través del canal de contacto inicial utilizado por el usuario. El llamado telefónico tiene por objeto motivar la participación de la persona mayor, difundiendo los

objetivos de la Oficina Virtual de Empleabilidad (OVE) y la oferta de servicios disponible para fortalecer las oportunidades de inserción laboral. Al ser un modelo de carácter virtual, el/la Ejecutivo/a deberá disponer de tiempo para resolver todas las dudas generadas por el usuario durante el contacto inicial realizado a través del canal telefónico.

- **Agendamiento:** En caso de captar el interés de la persona mayor, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento deberá agendar una hora específica para proporcionar el servicio de perfilamiento laboral. Asimismo, se deberá establecer el canal más adecuado en función de las facilidades del usuario. En general, se sugiere promover el uso de la plataforma virtual dispuesta por la Oficina Virtual de Empleabilidad. Sin embargo, en caso de existir barreras asociadas a la conectividad y/o brecha digital, se sugiere mantener el canal telefónico como mecanismo de comunicación. Una vez coordinado el canal de contacto, el/la Ejecutivo/a deberá registrar la fecha y horario del servicio, programando la reunión a través de la plataforma virtual.

2.2 Fase de Perfilamiento de Usuarios

Este proceso inicia una vez que la persona mayor decide acceder a los servicios de empleabilidad. El objetivo del perfilamiento consiste identificar las principales competencias que posee la persona mayor, sistematizando la información para facilitar la adecuación entre la experiencia del usuario y las exigencias que poseen las empresas para la contratación de personas mayores. Este proceso involucra la aplicación de un instrumento para la elaboración del perfilamiento, recopilando información que promueve la evaluación del nivel de empleabilidad de los usuarios.

- **Inicio de reunión virtual:** Una vez realizado el agendamiento, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento deberá establecer un nuevo contacto a través del canal elegido por el usuario en la fase anterior. Bajo este escenario, el/la Ejecutivo/a deberá motivar el uso de la plataforma virtual disponible para tales efectos, asistiendo al usuario durante el proceso de conexión e instrucciones básicas asociadas al uso de la plataforma para lograr acceder a la reunión virtual. Lo anterior se torna fundamental para facilitar la aplicación del instrumento e incentivar la continuidad del usuario a través de los servicios disponibles por la Oficina Virtual de Empleabilidad.
- **Construcción de perfil:** En la medida que el usuario logre acceder a la reunión virtual, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento deberá aplicar un set de preguntas estratégicas para identificar las principales competencias, aptitudes y destrezas del usuario. En esta línea, se solicitará información asociada al grado educacional y sus experiencias laborales anteriores con la finalidad de recopilar información que permita definir un nivel de empleabilidad asociado a las características de las vacantes de empleo disponibles en la oficina virtual. Para tales efectos, el/la Ejecutivo/a deberá aplicar un instrumento diseñado específicamente para el perfilamiento de usuarios.
- **Registro de información:** Las respuestas proporcionadas por la persona mayor deberán ser registradas en una plataforma dispuesta por la oficina virtual. De este modo, los resultados del perfilamiento serán sistematizados para promover el registro y posterior análisis en función de las ofertas laborales disponibles. Todos los usuarios que accedan a los servicios de la oficina virtual de Empleabilidad deberán pasar por el proceso de perfilamiento. En definitiva, será responsabilidad de cada Ejecutivo/a completar los datos del usuario y generar el registro del perfilamiento.
- **Análisis de empleabilidad:** Luego de la aplicación del instrumento, el/la Ejecutivo/a deberá analizar los resultados del perfilamiento, puntuando las respuestas para definir el grado de empleabilidad del usuario. De este modo, podrá comparar los resultados del perfilamiento respecto al nivel de

empleabilidad exigido en las ofertas de empleo vigentes. En caso de no existir vacantes de empleo que se adecuen al perfil del usuario, el/la Ejecutivo/a deberá incentivar la participación de la persona mayor de otros servicios disponibles con la finalidad de fortalecer su empleabilidad, mejorando las oportunidades de inserción laboral. Por otra parte, en caso de existir una adecuación entre el perfil del usuario y las características de la oferta laboral, el/la Ejecutivo/a deberá programar una nueva reunión para proveer un servicio de acompañamiento laboral.

- **Derivación de usuarios:** En base a los resultados del perfilamiento, el/la Ejecutivo/a deberá definir si la persona mayor posee la motivación y el nivel de empleabilidad suficiente para iniciar un proceso de vinculación laboral. En caso de detectar un bajo grado de empleabilidad, el/la Ejecutivo/a deberá promover una nueva reunión virtual para acceder a servicios de evaluación laboral. Si la oficina virtual no posee una vacante de empleo requerida específicamente por una persona, el/la Ejecutivo/a deberá transparentar la ausencia de este tipo de vacantes. En este caso, se podrá ofrecer una vacante de características similares o notificar al usuario si se generaran nuevas vacantes.
- **Cierre reunión:** El/La Ejecutivo/a deberá informar al usuario las opciones disponibles para avanzar hacia un proceso de inserción laboral. Tanto en caso de iniciar un proceso de acompañamiento laboral y/o una derivación hacia otros servicios de empleabilidad, el/la Ejecutivo/a deberá registrar en la plataforma el tipo de servicio que recibirá la persona mayor. Si el usuario acepta la propuesta de servicio, el/la Ejecutivo/a programará una nueva reunión virtual, considerando las fechas disponibles por el usuario. En caso de avanzar hacia el servicio de acompañamiento laboral, se sugiere priorizar la programación de reunión con la finalidad de promover la inserción laboral de usuarios que poseen opciones de reincorporarse al mercado laboral.

2.3 Fase de Acompañamiento Laboral

Este proceso tiene por objeto proveer asistencia personalizada a las personas mayores que cumplan con las características inherentes al perfil de cargo vinculado a las vacantes de empleo que se encuentren disponible en la Oficina Virtual de Empleabilidad (OVE). De este modo, la fase se centra en la adecuación entre las habilidades, destrezas e intereses del buscador de empleo y las necesidades de contratación definidas por el sector productivo. El resultado esperado consiste en disminuir los costos de transacción relacionados a la búsqueda de empleo para personas mayores que deseen reincorporarse al mercado laboral.

- **Continuidad del servicio:** El acompañamiento laboral se aplicará en los casos donde el/la Ejecutivo/a y/o Evaluador/a Laboral identifique una vacante de empleo adhoc al perfil laboral del usuario. En caso de visibilizar una opción de adecuación durante la fase de perfilamiento se sugiere dar continuidad al servicio de acompañamiento laboral. Por otra parte, en caso de identificar opciones laborales con posterioridad, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento deberá contactar vía teléfono a los usuarios que se encuentren en lista de espera, siempre y cuando cumplan con el nivel de empleabilidad exigido por las empresas en función de las características del cargo.
- **Propuesta de oferta:** En la medida que exista un match entre oferta y demanda de empleo, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento y/o Evaluador/a Laboral deberá informar a la persona mayor las características del oficio a desempeñar, analizando el tipo de jornada laboral, condición contractual y expectativas de sueldo. De este modo, el/la Ejecutivo/a promoverá la simetría de información respecto a la vacante de empleo sugerida. Si el usuario acepta la propuesta realizada por el/la Ejecutivo/a, se procederá con el acompañamiento laboral. De lo contrario, la persona mayor volverá a la lista de espera hasta el momento en el que se levanten nuevas vacantes.

- **Asistencia postulación:** En caso de existir interés por parte del usuario, el/la Ejecutivo/a realizará un acompañamiento durante la etapa de postulación a la oferta laboral propuesta. De este modo, 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.
- **Registro de información:** Todas las personas mayores que inicien un proceso de acompañamiento laboral deberán quedar registradas en la plataforma de la Oficina Virtual de Empleabilidad. Para tales efectos, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento deberá registrar las actividades realizadas para apoyar el proceso de postulación, indicando la oferta laboral propuesta por el equipo técnico. De este modo, la oficina virtual promoverá la trazabilidad de los usuarios que inician una postulación para acceder al mercado laboral, facilitando la recopilación de información de la vinculación laboral para el posterior monitoreo de la intermediación laboral.
- **Cierre de reunión:** El proceso de acompañamiento laboral finaliza en la medida que el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento registra la propuesta laboral a la que será derivada la persona mayor. Una vez materializada la postulación, finalizará el servicio de acompañamiento laboral realizado preferentemente a través de canal telefónico para informar al usuario acerca de la vacante de empleo, motivar su participación en la fase de entrevistas y mantener un diálogo personalizado, asegurando un trabajo diferenciado para mejorar las oportunidades de inserción laboral.

2.4 Fase de Evaluación Laboral

Este proceso tiene por objeto explorar las herramientas y/o servicios disponibles para mejorar el nivel de empleabilidad de los usuarios que no posean un perfil laboral asociado a las características de las vacantes de empleo disponibles por la Oficina Virtual de Empleabilidad (OVE). Este proceso estará a cargo de un/a Evaluador/a Laboral, quien explorará las brechas que limitan las posibilidades de inserción laboral. Como resultado, el/la Evaluador/a deberá establecer un diagnóstico que permita definir la línea de acompañamiento más adecuada a las necesidades del usuario, utilizando las herramientas de empleabilidad disponibles por la Oficina.

- **Agendamiento usuario:** Para la realización de una evaluación laboral, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento deberá dejar programado el servicio durante el proceso de perfilamiento laboral. Lo anterior se fundamenta en la necesidad de optimizar la prestación de servicios, derivando a evaluación laboral solo a los usuarios que poseen bajo nivel de empleabilidad y/o requieren algún tipo de servicio para mejorar las opciones de adecuación a una vacante de empleo disponible. En definitiva, el/la Evaluador/a Laboral deberá coordinar diariamente con el/la Ejecutivo/a la agenda y volumen de usuarios que podrán acceder al servicio.
- **Inicio reunión virtual:** El/La Evaluador/a Laboral deberá analizar los resultados del perfilamiento laboral previo al inicio de la reunión virtual. De este modo, el/la profesional podrá definir instrumentos adhoc que faciliten la exploración de brechas y/o barreras que dificulten las opciones de inserción laboral. El/La Evaluador/a deberá asistir a la persona mayor durante el proceso de conexión a la plataforma virtual, facilitando la utilización del canal durante la prestación del servicio. Una vez iniciada la sesión, resulta esencial explicar los objetivos de la evaluación, la extensión promedio y las herramientas de empleabilidad disponibles.

- **Entrevista en profundidad:** Consiste en la recopilación de evidencia directa para determinar las brechas que posee la persona mayor. En esta línea, el/la Evaluador/a Laboral será el responsable de realizar una entrevista en profundidad, explorando las barreras que limitan las posibilidades de inserción laboral. El/ La Evaluador/a deberá utilizar como base los resultados del perfilamiento, estableciendo un diagnóstico y una propuesta de servicio que contribuya a mejorar las opciones de match sobre la base de las vacantes de empleo disponibles en la oficina virtual. Será responsabilidad del profesional registrar los resultados de la evaluación en la plataforma disponible.
- **Análisis de empleabilidad:** Una vez aplicada la evaluación laboral, el/la profesional deberá sistematizar la información en la plataforma de registro, la cual contendrá un resumen de los instrumentos aplicados, las principales recomendaciones realizadas para nivelar brechas y mejorar las posibilidades de inserción laboral. Lo anterior resulta fundamental para mantener la trazabilidad del usuario durante la prestación de servicios proporcionada por la oficina virtual. Dependiendo de los resultados de la evaluación laboral, el/la profesional podrá continuar el proceso de acompañamiento laboral o derivar al usuario para cerrar sus brechas a través de herramientas de empleabilidad. En caso de efectuar la derivación, el/la Evaluador/a deberá realizar el registro del servicio al que accederá la persona mayor.
- **Programación de servicio:** Una vez identificada la brecha que impide la correcta adecuación entre la necesidad de la empresa y el perfil laboral del usuario, el/la Evaluador/a Laboral propondrá el servicio adhoc requerido para la persona mayor con el objeto de superar la brecha laboral. Los servicios disponibles por la oficina virtual 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/la Ejecutivo/a programará el servicio de forma conjunta con el usuario, estableciendo fecha y horario para su ejecución a través de modalidad virtual. Finalmente, el/la Ejecutivo/a deberá contactar al usuario vía telefónica para confirmar su participación del servicio de empleabilidad definido.
- **Cierre de reunión:** Luego de acordar el servicio más adecuado para fortalecer las opciones de inserción laboral, el/la Evaluador/a deberá orientar a la persona mayor, fundamentando la estrategia adoptada y las características que poseen las vacantes de empleo disponibles por la oficina virtual de Empleabilidad. De este modo, el/la Evaluador/a Laboral podrá motivar la participación de los usuarios y nivelar las expectativas en función de las exigencias del mercado laboral. Una vez finalizada la reunión, será responsabilidad del Evaluador/a Laboral coordinar en conjunto con el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento el servicio programado para los usuarios.

2.5 Fase de Trazabilidad del Empleo

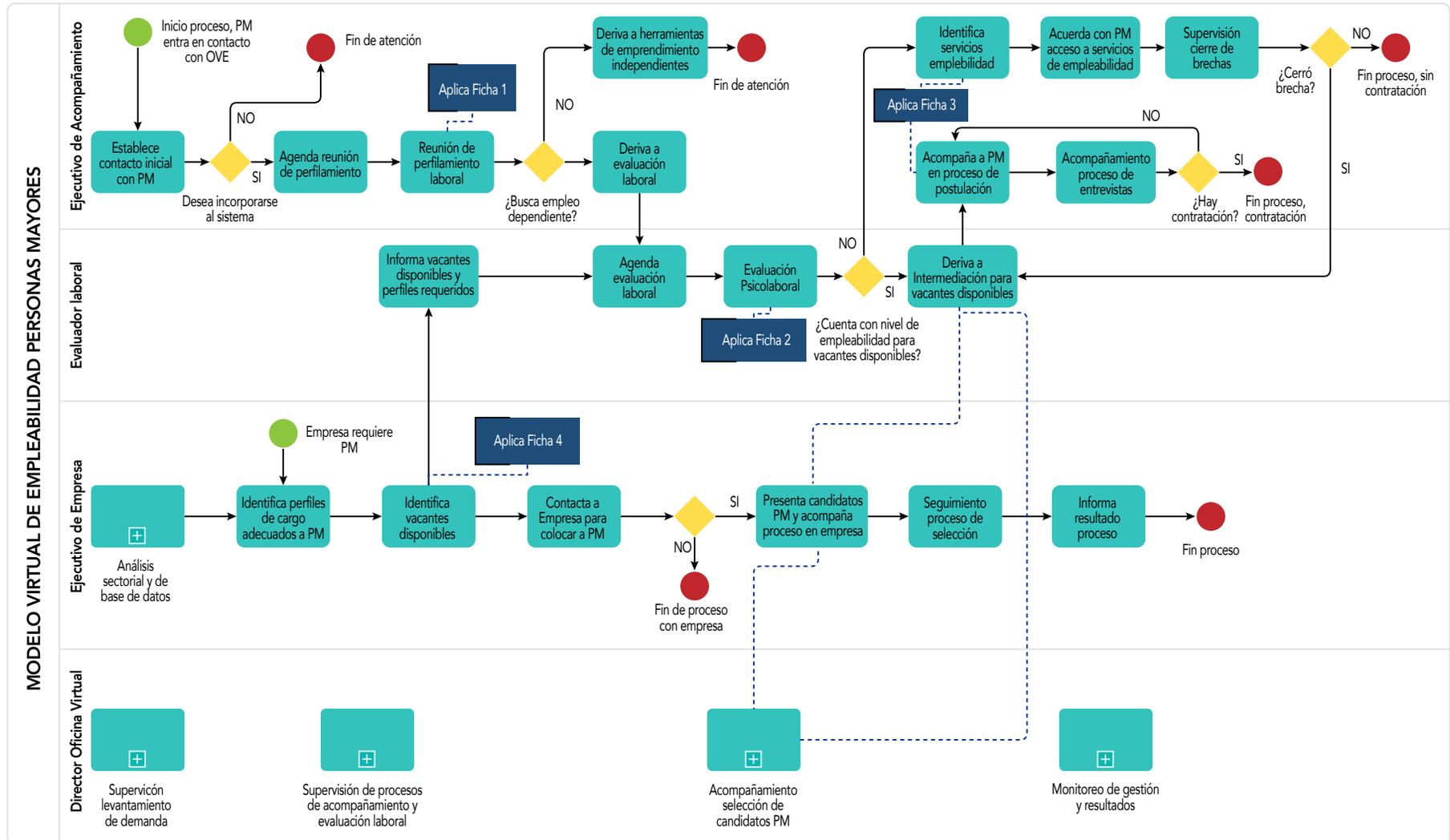
Este proceso tiene por objeto dar continuidad a los servicios que provee la oficina virtual de Empleabilidad (OVE), monitoreando el avance de las personas mayores. Por ende, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento deberá establecer contacto telefónico con todos los usuarios que hayan finalizado servicios de perfilamiento, evaluación laboral y/o fortalecimiento de empleabilidad. Asimismo, se realizará un seguimiento especial a todos los usuarios que se encuentren postulando a vacantes de empleo, sistematizando los resultados de la intermediación laboral, lo que es esencial para el control de indicadores y la generación de reportabilidad vinculada a la prestación de servicios.

- **Contacto telefónico:** La fase de trazabilidad iniciará una vez que los usuarios de la oficina virtual de Empleabilidad acceden al servicio de perfilamiento. En la medida que las personas mayores acceden al registro de la plataforma, los/las Ejecutivos/as de Acompañamiento deberán establecer contacto telefónico para analizar el progreso de los usuarios una vez finalizada la prestación de servicios. Para

tales efectos, la oficina virtual tomará contacto en un plazo máximo de 4 días hábiles desde la finalización del último servicio proporcionado.

- **Monitoreo de usuario:** Durante el llamado telefónico, el/la Ejecutivo/a tendrá la misión de monitorear el progreso de la persona mayor, identificando fechas de finalización, resultados del proceso y disponibilidad de vacantes de empleo con el propósito de reactivar la búsqueda de empleo de los usuarios. Paralelamente, los/las Ejecutivos/as deberán realizar seguimiento a las personas mayores que hayan iniciado procesos de postulación, corroborando el resultado de la vinculación laboral. Si bien el proceso de colocación depende de variables exógenas al servicio proporcionado, el seguimiento de usuarios permitirá analizar el impacto de los servicios ofertados.
- **Aplicación cuestionario:** Para efectos prácticos, las acciones de seguimiento serán estandarizadas a través de un breve cuestionario centrado en el progreso de las personas mayores que hayan iniciado alguno de los servicios de empleabilidad disponibles por la oficina virtual. De este modo, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento podrá reevaluar el nivel de empleabilidad del usuario, explorando nuevas opciones de inserción laboral. En definitiva, el/la Ejecutivo/a deberá completar el cuestionario a través de la plataforma de registro, sistematizando la información proporcionada por el usuario por medio de contacto telefónico.
- **Herramientas de empleabilidad:** Si los resultados del cuestionario visibilizan la existencia de barreras psicolaborales, brechas técnicas y/o baja empleabilidad, el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento podrá proponer la inscripción de alguno de los servicios de empleabilidad disponible por la oficina virtual. Si el usuario acepta la propuesta, el/la Ejecutivo/a programará el servicio de forma conjunta con el usuario, estableciendo fecha y horario para su ejecución a través de plataforma virtual. Por último, el/la Ejecutivo/a deberá sistematizar todas las inscripciones con el propósito de coordinar la prestación de los servicios ofertados.
- **Finalizar llamado:** El proceso de cierre se generará en la medida que el/la Ejecutivo/a de Acompañamiento finaliza la aplicación del cuestionario. Si los resultados confirman una nueva opción de empleo, el usuario podrá reincorporarse al servicio de acompañamiento laboral. En sentido opuesto, si el/la Ejecutivo/a no logra visibilizar una opción concreta, deberá reforzar la motivación del usuario a través de otros servicios de empleabilidad que favorezcan las posibilidades de lograr una mayor adecuación a las exigencias del mercado laboral. En definitiva, el contacto telefónico finalizará con la actualización de la trazabilidad, facilitando la reincorporación del usuario a la oferta programática disponible por la oficina virtual de Empleabilidad.

3. Diagrama Detalle Proceso de Intermediación Laboral de Personas Mayores



CAPÍTULO 3:

Testeo de Servicios Telemáticos



1. Introducción

En el presente capítulo se da cuenta del pilotaje inicial para la aplicación de los servicios telemáticos de empleabilidad focalizados en segmentos de personas mayores. En primer lugar se da cuenta del pilotaje para la aplicación de los servicios telemáticos de empleabilidad focalizados en segmentos de personas mayores. Para tales efectos, se realizó un testeo de los instrumentos diseñados, generando ajustes de corte metodológicos en función de la satisfacción de los usuarios y la eficacia de los servicios. El testeo contempló además la inducción del equipo ejecutor.

En un segundo momento se informa la adaptación de los servicios del Modelo de Empleabilidad para la implementación de atención telemática focalizado para personas mayores en búsqueda de empleo.

Además en este capítulo, se entrega una propuesta de perfiles de cargos y flujo del itinerario a realizar en la Oficina Virtual de Empleabilidad, ambos ajustados a partir de la experiencia entregada por el primer testeo.

2.

Testeo de Servicios Telemáticos: La oficina virtual de Empleabilidad

Con el propósito de explorar estrategias de atención no presencial, el equipo de profesionales de ASIMET servicios y la Universidad Mayor a través del Centro de Estudios U3E⁷ desarrollaron el pilotaje de una oficina virtual de Empleabilidad (OVE) orientada a la prestación de servicios de empleabilidad para personas mayores. En esta línea, la Universidad Mayor utilizó como referencia el Modelo Experimental de Empleabilidad⁸ desarrollado por el equipo de profesionales de ASIMET⁹, redefiniendo los flujos de procesos para establecer canales de atención que contribuyan a mejorar las oportunidades de acceso al mercado laboral de personas mayores.

Para tales efectos, el Centro de Estudios U3E elaboró una Base de Datos (BB.DD.) de todas las personas mayores que han participado en cursos, talleres y diplomados. Paralelamente, el registro fue complementado mediante el registro de buscadores de empleo de la Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL) de Curicó¹⁰. De este modo, el universo del proyecto se configuró a partir de una nómina de 132 personas mayores. Posteriormente, el equipo técnico de U3E inició un proceso de contactabilidad de usuarios definiendo los siguientes criterios de selección: a) tramo etario sobre 60 años, b) personas actualmente desempleadas y c) interés en la búsqueda de empleo.

Dada la temporalidad del pilotaje, realizado entre los meses de Marzo y Abril 2021 y los objetivos asociados al testeo de servicios, se estableció una muestra de 25 participantes. La selección de la muestra se realizó en base a la disponibilidad inicial del público objetivo, efectuando contacto telefónico de forma aleatoria sobre la base del universo del pilotaje. Los resultados del proceso de contactabilidad evidencian un 41% de

⁷ ASIMET Servicios suscribió convenio con Centro de Estudios U3E de la Universidad Mayor, para realizar una adecuación del instrumental diseñado por ASIMET Servicios, y posteriormente implementar un piloto de atención virtual con usuarios(as).

⁸ El equipo técnico de la Universidad Mayor utilizó como referencia los instrumentos diseñados en el marco del proyecto denominado "Diseño e Implementación de Centros de Vinculación Laboral para Personas Mayores: Modelo Experimental de Intermediación Laboral".

⁹ "Diseño e Implementación: Centro de Vinculación Laboral de Adultos Mayores; Modelo Experimental de Intermediación Laboral

¹⁰ La Municipalidad de Curicó fue parte del Diseño del Modelo Experimental en el año 2020, y tenía una base de personas mayores que estaba en búsqueda de ofertas laborales al momento de la implementación del pilotaje.

usuarios desinteresados en retornar al mundo laboral. En consecuencia, y tal como se observó y constató en el piloto, resulta fundamental considerar una estrategia de difusión y contactabilidad de personas mayores dado que existe una alta proporción de usuarios desocupados que se encuentran periódicamente en búsqueda de empleo pero con un alto índice de desmotivación debido a la escasez de oportunidades.

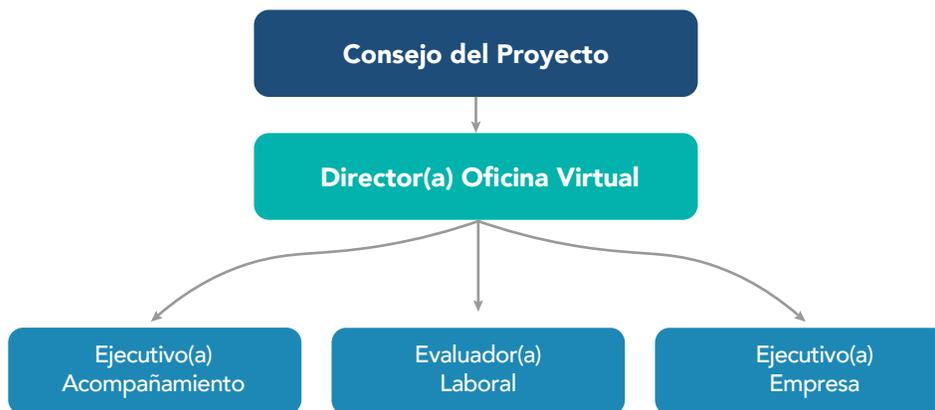
Bajo esta lógica, el piloto de oficina virtual de Empleabilidad (OVE) fue implementado por un período de siete semanas con el objeto de testear los servicios de empleo diseñados por el equipo técnico de ASIMET. Los resultados del pilotaje evidencian la relevancia de una estrategia multicanal para la atención de personas mayores, la adaptación de los instrumentos para optimizar la prestación de servicios a través de una modalidad no presencial y la redefinición de los flujos de proceso para mejorar las oportunidades de inserción laboral.

2.1 Estructura Organizacional del Modelo

Con el propósito de testear los servicios del Modelo de Empleabilidad para Personas Mayores, los profesionales de ASIMET Servicios y el equipo U3E perteneciente a la Universidad Mayor implementaron una oficina virtual de Empleabilidad focalizada en la prestación de servicios a través de canales no presenciales. La Figura N°7 sintetiza la estructura organizacional requerida para el testeo de servicios, instrumentos y canales que promuevan la participación de personas mayores. Los perfiles de cargo corresponden a una adaptación del diseño elaborado por el equipo técnico de ASIMET, redefiniendo funciones en base a las características de los servicios telemáticos de empleabilidad.

FIGURA N°7

Organización Oficina Virtual de Empleabilidad



Fuente: Universidad Mayor en base a Modelo de Empleabilidad para Personas Mayores (2021).

De acuerdo al esquema organizacional, el Modelo de Oficina Virtual se caracteriza por la simplificación de los procesos de atención. La propuesta desarrollada por el equipo U3E de la Universidad Mayor elimina el perfil de Anfitrión, lo cual se fundamenta en la reconversión del sistema de atención. En esta línea, la estrategia de canalidad tiene por objeto optimizar la prestación de servicios no presenciales. En definitiva, la oficina virtual de Empleabilidad se estructura en base a la redefinición de los siguientes perfiles de cargo:

- **Consejo del proyecto:** Órgano constituido por un conjunto de integrantes del equipo U3E perteneciente a la Universidad Mayor y de ASIMET, establecido para orientar el desarrollo del piloto, analizando los resultados del proyecto a través del testeo de los instrumentos que operativizan la prestación de servicios.
- **Director oficina virtual:** Persona dedicada a dirigir y controlar la oficina, asegurando la prestación de servicios de acompañamiento e intermediación laboral para personas mayores, gestionando el cumplimiento de las metas comprometidas, la calidad y el presupuesto para la implementación.
- **Evaluador laboral:** Profesional especializado en la aplicación de entrevistas e instrumentos psicolaborales para la generación de herramientas que permita construir el perfil laboral de personas mayores con la finalidad de mejorar la vinculación laboral o la derivación a herramientas de empleabilidad.
- **Ejecutivo de monitoreo y acompañamiento:** Cargo dedicado al proceso de acompañamiento de las personas mayores. Entre las funciones del cargo resalta el monitoreo de las prestaciones realizadas con el objeto de fortalecer la empleabilidad de los usuarios.
- **Ejecutivo atención de empresas:** Profesional dedicado a establecer vínculos con empresas, construyendo perfiles de cargo para el levantamiento de vacantes de empleo, orientando a las empresas respecto a la contratación de personas mayores en áreas productivas estratégicas para la empresa.

En lo que respecta al equipo ejecutor cabe destacar el rol de la Sra. Teresa Ramírez, adulta mayor contratada para cumplir el rol de Ejecutiva de Monitoreo y Acompañamiento de la oficina virtual de Empleabilidad.

La figura de una persona mayor a cargo de la prestación de servicios favoreció el vínculo con los usuarios, generando confianza al momento de realizar el perfilamiento de personas mayores. De este modo, el vínculo generacional contribuyó a mejorar la calidad de la atención de usuarios bajo contexto de canales no presenciales. Asimismo, el conocimiento en gerontología se convierte en un valor agregado, proporcionando una rápida adaptación para la aplicación del instrumental diseñado para la implementación de los servicios de empleabilidad.

2.2 Redefinición del Flujo de Procesos

Dada las características no presenciales del Modelo Virtual de Empleabilidad (MVE) diseñado para pilotear los servicios de empleo, el equipo técnico de U3E realizó un conjunto de redefiniciones al flujo de procesos, optimizando tiempos de atención y estableciendo estrategias de canalidad específicas para la atención de personas mayores en contexto de crisis sanitaria. En este marco, la presente sección tiene por objeto estandarizar los procesos requeridos para la operatividad de una oficina virtual de Empleabilidad utilizando como base los servicios de empleo desarrollados por ASIMET para promover la inserción laboral de personas mayores.

2.2.1 INTERMEDIACIÓN LABORAL PARA PERSONAS MAYORES

El propósito del proceso consiste en registrar, gestionar y monitorear las posibilidades de acceso al mercado laboral de las personas mayores que participen de la oficina virtual de Empleabilidad (OVE). En esta línea, el proceso contempla la participación de un Ejecutivo de Acompañamiento dedicado al perfilamiento de usuarios con la finalidad de identificar potenciales candidatos para las vacantes de empleo levantadas por el equipo ejecutor del modelo en conjunto con el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). A continuación, se presentan los subprocesos asociados a la etapa de intermediación laboral de personas mayores.

- **Contactabilidad de usuarios:** La etapa inicial consiste en la búsqueda de personas mayores interesadas en reincorporarse al mercado laboral. Para tales efectos, el Ejecutivo/a de Acompañamiento será el encargado de establecer comunicación con los usuarios, preferentemente a través de canal telefónico para dar a conocer los servicios que posee la oficina virtual. De este modo, el objetivo del subproceso consiste en detectar las necesidades del público objetivo y promover el uso de servicios de empleo para la reincorporación al mercado del trabajo.
- **Aplicación de perfilamiento laboral:** El subproceso inicia una vez que la persona mayor decide acceder a los servicios de empleo disponibles en la oficina virtual. El Ejecutivo deberá establecer comunicación a través del canal seleccionado por el usuario en la fase de contactabilidad. Una vez generado el contacto, el ejecutivo deberá aplicar un set de preguntas estratégicas para identificar las principales competencias, aptitudes y destrezas del usuario. Paralelamente, se solicitará información asociada al grado educacional y experiencias laborales con la finalidad de recopilar información que permita definir un nivel de empleabilidad directamente vinculado a las características de las vacantes de empleo disponibles.
- **Asistencia postulación:** En caso de existir interés por parte del usuario, el Ejecutivo realizará un acompañamiento durante la etapa de postulación a la oferta laboral identificada. Bajo este escenario, 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.
- **Monitoreo de usuarios:** Al finalizar la atención virtual, el Ejecutivo deberá efectuar labores de monitoreo asociado a los usuarios que se encuentran postulando a ofertas de empleo y/o reforzando su nivel de empleabilidad. 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 prestación de los servicios proporcionados por el modelo virtual de empleabilidad, lo que será registrado y procesado en término de análisis de indicadores.

2.2.2 FORTALECIMIENTO DE 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 Evaluador Laboral, quien, de forma coordinada con el Ejecutivo de Monitoreo y Acompañamiento, identificarán las brechas existentes que puedan ser niveladas mediante la oferta de servicios de empleabilidad disponibles en la oficina virtual.

- **Sistema de agendamiento:** El subproceso consiste en la gestión de un segundo contacto con las personas mayores que no posean el nivel de empleabilidad adhoc para iniciar un proceso de postulación. De este modo, el Ejecutivo programará una reunión a través de plataforma virtual para efectuar un proceso de evaluación laboral que facilite la detección de brechas que limiten las oportunidades de inserción en el mercado laboral. Cabe señalar la relevancia de establecer una estrategia de canalidad virtual dada la especificidad del servicio proporcionado, facilitando la comunicación directa en un contexto de privacidad para las personas mayores.

- **Evaluación laboral:** Una vez programada la cita, la oficina virtual de Empleabilidad deberá contar con un Evaluador Laboral responsable de realizar una entrevista en profundidad con los usuarios que posean bajos niveles de empleabilidad, explorando las brechas que limitan las posibilidades de inserción laboral. El Evaluador Laboral deberá utilizar como base los resultados del perfilamiento laboral, estableciendo un diagnóstico que permita definir la línea de acompañamiento más adecuada a las necesidades del usuario, utilizando las herramientas de empleabilidad disponibles en el marco del Modelo Virtual de Empleabilidad.
- **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 Evaluador Laboral propondrá el servicio ad hoc requerido para la persona mayor con el objeto de superar la brecha laboral. Los servicios disponibles por la oficina virtual 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 programará el servicio de forma conjunta con el usuario, estableciendo fecha y horario para su ejecución a través de modalidad virtual. Finalmente, el Ejecutivo deberá contactar al usuario vía telefónica para confirmar su participación del servicio de empleabilidad definido.
- **Ejecución oportuna del servicio:** La provisión de servicios oportuna requiere la colaboración de todo el equipo de la oficina virtual de Empleabilidad. Sin embargo, será el Evaluador Laboral el encargado de coordinar la ejecución de los servicios de empleabilidad. Para efectos de la aplicación de herramientas de apoyo psicolaborales, el Evaluador deberá definir, programar y ejecutar las sesiones individuales y/o grupales en base a la necesidad de las personas mayores. Por otra parte, la oferta de capacitación se gestionará directamente con Organismos 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.
- **Trazabilidad del empleo:** Una vez iniciada la ejecución de los servicios de empleabilidad, el Ejecutivo de Acompañamiento 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 de empleo de los usuarios. 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.

2. 3 Testeo de Canales para Personas Mayores

El pilotaje del Modelo Virtual de Empleabilidad (MVE) contribuyó al testeo de canales no presenciales, identificando las preferencias de los usuarios para cada uno de los servicios de empleabilidad proporcionados. Asimismo, la selección de canales adhoc para personas mayores implicó la adaptación del instrumental, simplificando los contenidos, optimizando el tiempo de atención y fortaleciendo los cuestionarios para la recopilación de información estratégica.

El canal telefónico se convirtió en el eje central de la estrategia durante la fase de contactabilidad de personas mayores. De acuerdo al equipo executor de la oficina virtual de Empleabilidad, el llamado telefónico favorece la personalización de la atención, permitiendo el diálogo fluido para incentivar la participación de las personas mayores en torno al pilotaje de servicios de empleabilidad. De este modo, la Ficha N°1 "Perfilamiento de Usuario" fue completada vía telefónica con el objeto de reducir las barreras tecnológicas, generar confianza y proveer el tiempo suficiente para la recolección de información laboral esencial para la búsqueda de vacantes de empleo.

El canal de video llamadas fue utilizado para la aplicación de la Ficha N°2 denominada “Evaluación Laboral”. Para lograr el uso de canales telemáticos, el equipo de la oficina virtual de Empleabilidad testeó durante la llamada telefónica la posibilidad de cambiar de canal para la prestación de servicios especializados. Bajo este escenario, el 92% de los usuarios prefirió establecer el segundo contacto a través de plataforma Zoom, el 8% restante optó por la utilización de video llamadas mediante la aplicación de WhatsApp. De acuerdo al análisis del equipo ejecutor de la oficina virtual, la utilización de Zoom facilitó el desarrollo de entrevistas ya que propició un espacio de comunicación sin ruidos y/o interrupciones.

Los canales de e-mail, chat y web no fueron utilizados debido a la temporalidad del pilotaje del Modelo Virtual de Empleabilidad. Sin embargo, dada la experiencia internacional informada anteriormente, este tipo de canales resulta relevante para reforzar la contactabilidad de las personas mayores en búsqueda de empleo. De acuerdo a la experiencia del equipo ejecutor del piloto, el 19% de la nómina de candidatos no logró ser contactada a través de canales telefónicos. En definitiva, la exploración de canales alternativos tales como e-mail y plataformas web contribuiría a difundir la existencia de una oficina virtual de Empleabilidad¹¹. Sin embargo, este tipo de canales no permite la interacción fluida con el público objetivo, dificultando la recolección de información a través de los instrumentos diseñados para promover la vinculación laboral.

¹¹ De acuerdo a la experiencia internacional, la utilización de chat a través de WhatsApp y/o otras plataformas se convierte en una estrategia intermedia para la provisión de servicios. Asimismo, el análisis de usabilidad de canales digitales revela que WhatsApp es la plataforma más utilizada por el segmento de personas mayores.

3.

Adaptación de Instrumental para una Plataforma Telemática

La presente sección tiene por objeto sintetizar los resultados del testeo de servicios de empleabilidad para personas mayores, analizando el proceso de adaptación de los instrumentos con el objeto de adecuar su aplicación a través de canales de atención no presencial, promoviendo las oportunidades de acceso al mercado laboral de los segmentos de personas mayores. Para tales efectos, se presentan los principales ajustes del instrumental y los resultados identificados durante el pilotaje de la Fichas¹² utilizadas para la prestación de servicios de empleabilidad.

3.1 Ficha N°1 Perfilamiento de Personas Mayores

La Ficha N°1 es el instrumento que operativiza el perfilamiento laboral especializado de personas mayores. En esta línea, la ficha recopila información estratégica acerca de las habilidades técnicas y transversales requeridas para identificar las posibilidades reales de inserción laboral. Los antecedentes recabados permiten establecer un indicador vinculado al nivel de empleabilidad de las personas mayores. Si el nivel de empleabilidad está bajo el estándar de las ofertas levantadas por el equipo ejecutor, el usuario podrá acceder a servicios dirigidos al fortalecimiento de su empleabilidad. Por otra parte, si el perfilamiento corrobora una alta empleabilidad, el equipo técnico de la oficina virtual realizará un acompañamiento para la búsqueda activa de empleo.

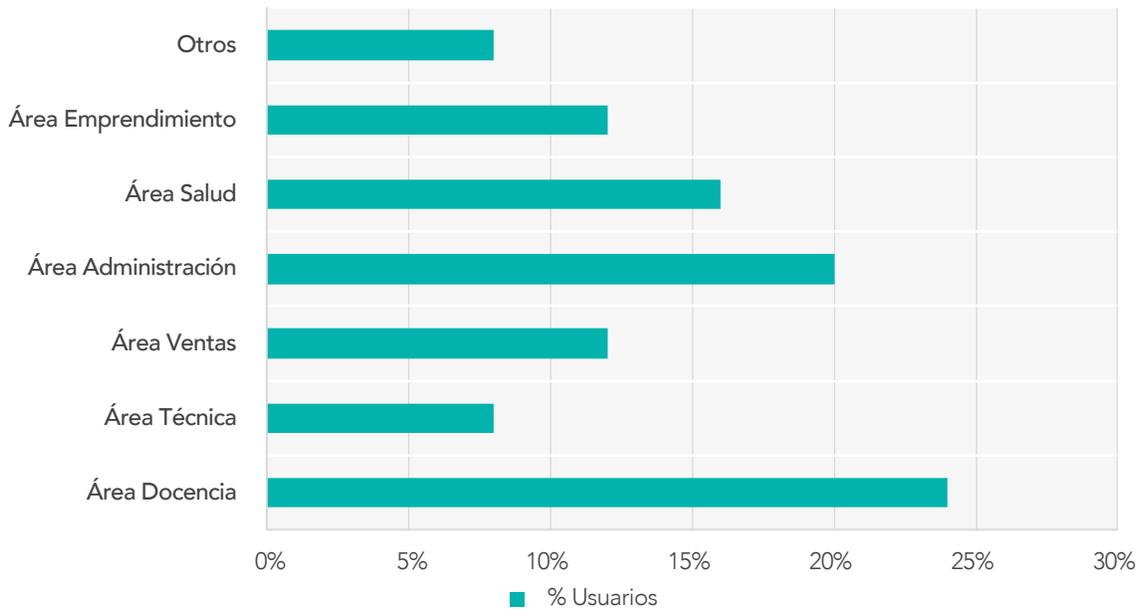
- **Recolección de información:** La Ejecutiva de Acompañamiento y Monitoreo de la oficina virtual de Empleabilidad (OVE) encargada de aplicar la Ficha N°1 corrobora la capacidad operativa del instrumento para recopilar información estratégica que favorezca la identificación de características personales de cada usuario que accede al servicio de perfilamiento. Dada su condición de servicio primario, se evidenció un alto grado de motivación, lo cual se expresa en la cordialidad de los usuarios y su disposición para responder todas las preguntas que contiene el instrumento.
- **Prototipo de usuario:** En general, las personas mayores que conformaron la muestra del pilotaje coinciden en tres elementos asociados a la búsqueda de empleo: a) trabajos de media jornada, b) opciones de empleo cercanos a la comuna de residencia, y c) disponibilidad para enfrentar nuevos desafíos en áreas de trabajo no exploradas con anterioridad. Estos puntos de convergencia resultan esenciales para establecer los lineamientos estratégicos del modelo.

¹² Ver Anexo N° 2.

- **Áreas de trabajo:** Al analizar la experiencia de las personas mayores que participaron del pilotaje del perfilamiento se identifica una diversidad de áreas de trabajo, lo cual implica un desafío en términos de adecuación laboral. La Figura N°8 presenta la distribución de las principales áreas de trabajo en las que poseen experiencia los usuarios del Modelo Virtual de Empleabilidad. Entre los resultados, destaca el área de docencia, el cual equivale al 24% del total de personas mayores perfiladas durante la fase de pilotaje. En esta línea, es posible corroborar la presencia de usuarios con una amplia experiencia laboral, lo cual se convierte en un valor agregado al momento de determinar las posibilidades de postulación a nuevas vacantes de empleo.

FIGURA N°8

Áreas de trabajo de buscadores de empleo



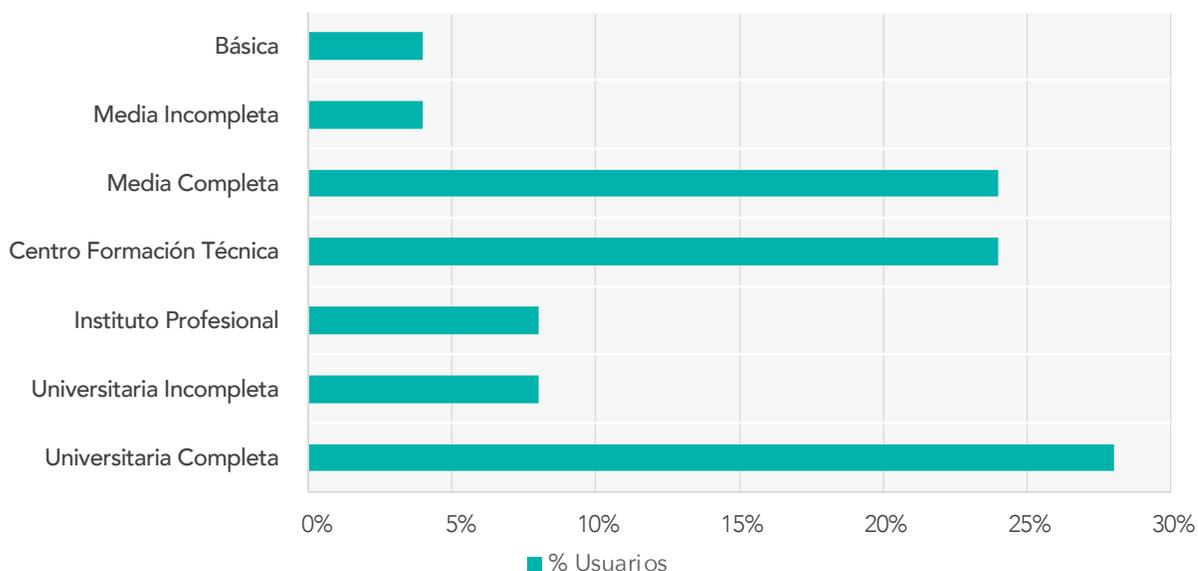
Fuente: Universidad Mayor en base a Pilotaje de Modelo Virtual de Empleabilidad (2021).

Paralelamente, el 96% de los usuarios declara estar disponible para cambiar su área de trabajo habitual, lo cual simboliza un alto grado de interés en la reinserción laboral y en la capacidad de adaptabilidad a nuevos desafíos laborales¹³. Este fenómeno se condice con las motivaciones que incentivan la búsqueda de empleo, entre los cuales se encuentra la contribución a causas públicas, la creación de nuevos lazos sociales y la búsqueda de valoración. En definitiva, el análisis de perfiles supone intereses que trascienden el interés económico, lo cual favorece la adaptabilidad del público objetivo a distintas áreas de trabajo en las que existan nichos de empleabilidad para incorporarse al mercado del trabajo.

¹³ Producto del contexto sanitario, la mayoría de los usuarios perfilados declara tener interés en aceptar empleos a través de una modalidad de teletrabajo, lo cual evidencia nuevas oportunidades de inserción laboral para personas mayores.

- Nivel educacional:** Un elemento determinante durante el análisis del perfilamiento de personas mayores consiste en el nivel educacional. De acuerdo a la experiencia del equipo ejecutor, el máximo grado adquirido aumenta las posibilidades de reinserción en el mercado laboral. Consecuentemente, la Figura N°9 sintetiza la distribución del grado educacional de los usuarios que participaron del pilotaje de la Ficha N°1 vinculada al perfilamiento laboral. Dada las características de la muestra, el 28% de los usuarios contaba con estudios universitarios completos, lo cual favorece el nivel de empleabilidad de las personas mayores. Asimismo, el 92% de la muestra contaba al menos con educación media completa, lo cual propicia las posibilidades de acceso al mercado laboral. Sin embargo, el pilotaje advierte la necesidad de testear casos con mayor nivel de vulnerabilidad con el propósito de evaluar el impacto de los servicios en usuarios con bajo grado de empleabilidad.

FIGURA N°9
Nivel educacional buscadores de empleo



Fuente: Universidad Mayor en base a Pilotaje de Modelo Virtual de Empleabilidad (2021).

Finalmente, el tramo etario se convierte en una variable determinante para definir las características del empleo. En la medida que aumenta el rango etario, el perfil de cargo requerirá mayor grado de flexibilidad debido a la proyección laboral y aspectos psicomotores inherentes al ciclo de vida del trabajador.

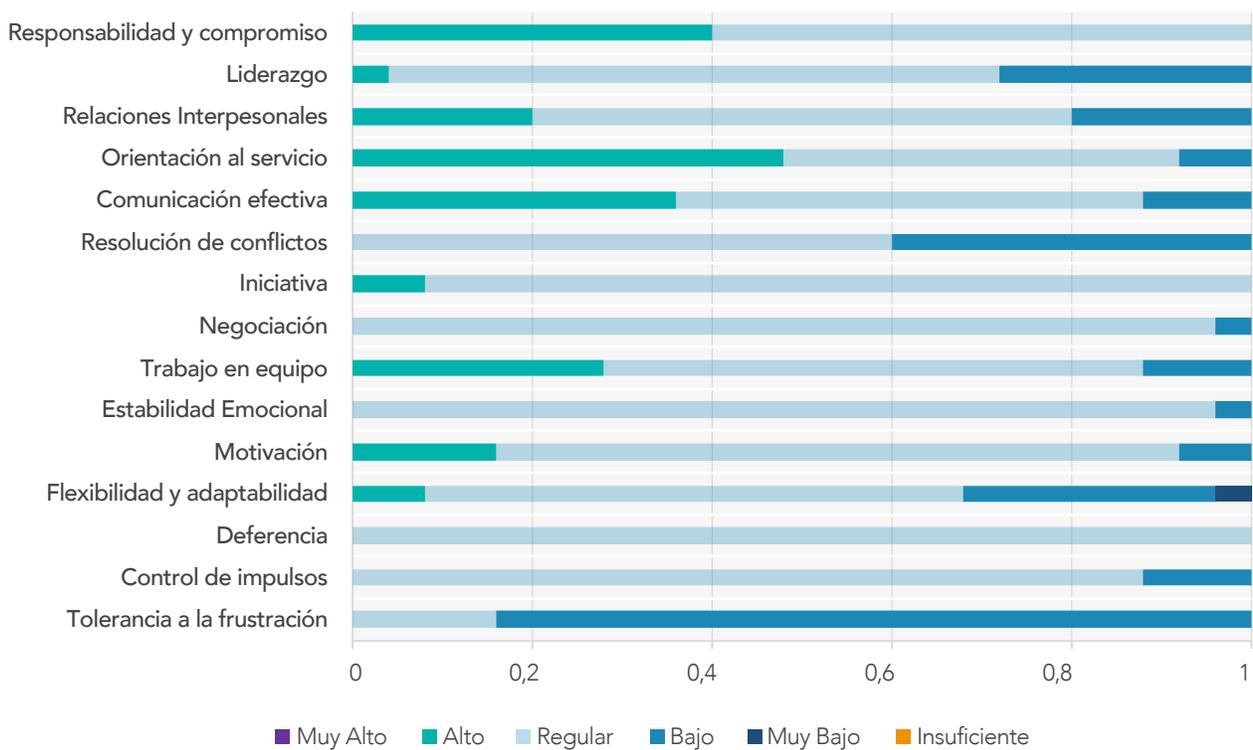
3.2 Ficha N°2 Evaluación Laboral de Personas Mayores

La Ficha N°2 contiene un conjunto de dimensiones que estructuran el servicio de orientación laboral para personas mayores. El presente instrumento brinda soporte al Evaluador Laboral para el desarrollo de una 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 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.

- Competencias socio emocionales:** La adaptación del componente fue desarrollado por una psicóloga organizacional del equipo técnico de U3E. Durante la aplicación del instrumento, se optó por incorporar un conjunto de competencias transversales consideradas esenciales para la evaluación laboral, entre las cuales se encuentran las siguientes; motivación, flexibilidad, adaptabilidad, deferencia, control de impulso y tolerancia a la frustración. En esta línea, la Figura N°10 sintetiza los resultados de la distribución de competencias socio emocionales identificadas durante el proceso de testeo del instrumental asociado al servicio de evaluación laboral.

FIGURA N°10

Distribución competencias socio emocionales



Fuente: Universidad Mayor en base a Pilotaje de Modelo Virtual de Empleabilidad (2021).

En general, los resultados evidencian la funcionalidad del instrumento, facilitando la estandarización de las competencias socioemocionales consideradas esenciales para ingresar al mercado laboral. Los resultados del testeo permiten visibilizar una concentración en torno a la regularidad de competencias¹⁴. Lo anterior implica el conocimiento e interiorización de las principales competencias socioemocionales requeridas para iniciar un proceso de vinculación laboral. Sin embargo, se evidencia un conjunto de usuarios con niveles deficientes, lo cual favorece la detección de brechas que limitan las opciones de inserción laboral. Las competencias más débiles identificadas durante la evaluación laboral son: tolerancia a la frustración, resolución de conflictos y adaptabilidad.

¹⁴ Considerando los resultados, no se encuentran psicopatologías de base ni deterioro cognitivo entre los usuarios que participaron del pilotaje de la Oficina Virtual de Empleabilidad.

- **Atención virtual:** De acuerdo a la experiencia de la Evaluadora Laboral, la mayoría de las entrevistas fueron realizadas vía Zoom previa citación. Lo anterior es considerado esencial para establecer una comunicación fluida en un contexto de privacidad y con un estándar mínimo de comodidad. De este modo, se corrobora la eficacia del canal y la disposición de los usuarios a contestar las preguntas del equipo técnico a cargo de la evaluación laboral. Asimismo, se considera esencial el agendamiento previo y la difusión en torno a los objetivos del servicio de evaluación laboral. En definitiva, la atención virtual se convierte en el canal principal para la prestación de servicios que requieren un mayor grado de profundización.
- **Perfil de cargo:** Un eje central para optimizar el servicio de evaluación laboral consiste en la disponibilidad de los perfiles de cargo en búsqueda. En la medida que el equipo profesional cuente con el detalle de las vacantes de empleo, podrá optimizar el uso de la Ficha N°2, desarrollando una evaluación psicolaboral en base a los perfiles de cargo disponibles por parte de la oficina virtual de Empleabilidad. Paralelamente, los usuarios del pilotaje señalaron explícitamente ser notificados vía correo electrónico o vía canal telefónico en caso de no cumplir el perfil requerido para iniciar un proceso de vinculación laboral. Lo anterior resulta esencial para fortalecer la satisfacción de los usuarios durante la prestación de los servicios del modelo.
- **Agrupación de variables:** Dada las características del instrumento, el equipo ejecutor de la oficina virtual de Empleabilidad (OVE) sugiere revisar las variables analizadas y agruparlas en clúster que favorezcan la especificidad de la evaluación en ejes tales como: área emocional, área laboral, área de relaciones interpersonales. Asimismo, con la finalidad de estandarizar el proceso evaluativo, se sugiere realizar una breve descripción de cada una de las competencias. De este modo, cada psicólogo que aplique el instrumento tendrá una base conceptual común, facilitando la medición de las competencias, habilidades y destrezas en función de las vacantes de empleo.

3.3 Ficha N°3 Seguimiento de Usuarios

La Ficha N°3 fue redefinida con el objeto de establecer una estrategia de monitoreo de las personas mayores que participan del pilotaje, apoyando aspectos logísticos, motivacionales y técnicos con el propósito de mejorar las oportunidades de acceso al mercado laboral. En definitiva, el testeo analiza la capacidad del instrumental para sistematizar la información recopilada durante el acompañamiento, promoviendo la derivación a servicios de empleabilidad y asistiendo técnicamente a los usuarios durante el proceso de postulación a las vacantes de empleo disponibles.

- **Definición de canal:** Para efectos de testeo, el centro de estudios U3E optó por la utilización del canal telefónico para desarrollar el seguimiento de usuarios. Lo anterior se fundamenta en la preferencia manifestada por los usuarios durante fases anteriores. De este modo, el contacto telefónico tiene por objeto optimizar el acompañamiento de las personas mayores, identificando su condición laboral, el grado de motivación una vez finalizada la evaluación laboral, el nivel de empleabilidad posterior a la derivación de otros servicios. En consecuencia, la utilización del teléfono se convierte en un eje central para establecer el vínculo con los usuarios una vez finalizado el proceso de evaluación laboral.
- **Alineación de criterios:** La estructura de la Ficha N°3 debió ser redefinida producto de la modalidad de prestación virtual. En este marco, se realizó un análisis de la Ficha N°1 y N°2 con el propósito de alinear los criterios de derivaciones y posterior proceso de inserción laboral, favoreciendo la trazabilidad de los usuarios y la coherencia de los servicios proporcionados a las personas mayores. Considerando la inactividad laboral de las personas mayores, se requiere avanzar hacia la derivación de servicios

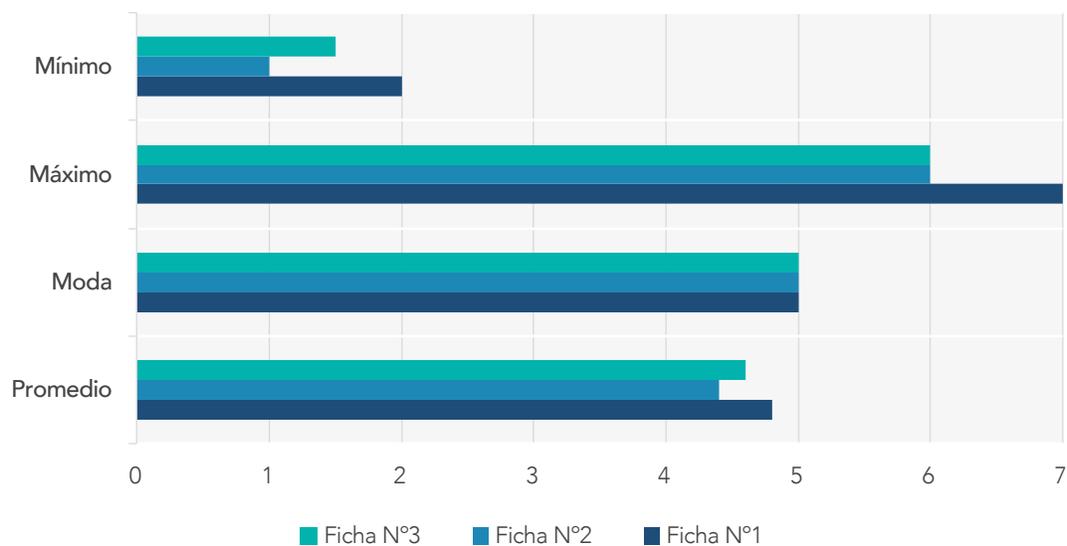
de empleabilidad. En la mayoría se sugiere fortalecer conocimientos digitales, reforzar la habilitación laboral e incentivar capacitaciones transversales, promoviendo el aprendizaje de herramientas que favorezcan la rápida integración laboral.

- **Nivel de empleabilidad:** La utilización de una escala de empleabilidad resulta útil para identificar las posibilidades de inserción laboral respecto a las vacantes de empleo disponibles por parte de la oficina virtual de Empleabilidad (OVE). En lo que respecta al testeo del instrumento, el 52% de los usuarios posee un grado de empleabilidad suficiente para iniciar un proceso de vinculación laboral¹⁵. No obstante, este segmento requiere una breve preparación en temáticas tales como: conocimientos digitales, actualización de Currículo Vitae (CV) y habilitación laboral en el marco de las nuevas funciones a desarrollar.

De acuerdo a la Figura N°11, los usuarios que se encuentran en el rango de 3 a 4 puntos dentro de la escala de empleabilidad requieren acceder a otros servicios que contribuyan a la nivelación de conocimientos. Lo anterior se fundamenta en los estándares mínimos establecidos por el sector empresarial para lograr la adecuación entre oferta y demanda de empleo. En este marco, el 44% de los usuarios requieren una nivelación de brechas que fortalezca aspectos tales como: aceptación del cambio, autoestima y tolerancia a la frustración. Lo anterior se justifica producto de un estado emocional¹⁶ caracterizado por la ansiedad, soledad y frustración, el cual se explica en parte debido a los efectos de la crisis sanitaria.

FIGURA N°11

Nivel de empleabilidad según escala aplicada en ficha



Fuente: Universidad Mayor en base a Pilotaje de Modelo Virtual de Empleabilidad (2021).

¹⁵ De acuerdo al Modelo de Empleabilidad para Personas Mayores, el rango de empleabilidad va de 1 a 7 puntos, siendo 5 el valor referencial para iniciar un proceso de vinculación laboral. Lo anterior se fundamenta en los estándares analizados por parte de los perfiles de cargo para personas mayores levantados por el sector empresarial.

¹⁶ La interacción con los usuarios(as) fue realizada por una psicóloga laboral que evaluó entre otros factores, el estado emocional de los entrevistados(as) que participaron del piloto.



Finalmente, el 4% de los usuarios de la muestra posee una brecha mayor atribuible a la baja escolaridad del público objetivo y dificultades vinculadas al desarrollo de habilidades psicoemocionales. Para tales efectos, se sugiere considerar opciones de vinculación a otros servicios públicos especializados en temáticas de educación, capacitación y/o certificación de competencias laborales que contribuyan al fortalecimiento del nivel de empleabilidad requerido para ingresar al mercado laboral. Sin embargo, el testeo de la oficina virtual de Empleabilidad (OVE) evidencia una baja proporción de usuarios en esta condición. Cabe señalar que el promedio de la muestra posee 4,6 puntos dentro de la escala de empleabilidad. Por ende, los servicios proporcionados por el equipo ejecutor contribuirían a fortalecer las opciones de inserción laboral de la mayoría de los usuarios que optaran por enfrentar una entrevista para acceder a una oferta laboral coincidente con su experiencia y competencias técnicas.

4.

Perfiles de Cargo Ideales Oficina Virtual de Empleabilidad

A. DIRECTOR/A OFICINA VIRTUAL

1. Posición del cargo en el Organigrama:

Depende de	:	Consejo del Proyecto
Supervisa a	:	Ejecutivo Acompañamiento y Monitoreo, Ejecutivo Atención Empresas y Evaluador Laboral
Lugar de Desempeño	:	Oficina Virtual
Calidad Contractual	:	Contrato

2. Objetivo del Cargo:

Dirigir y controlar la Oficina Virtual de Servicios de Acompañamiento e Intermediación Laboral para Personas Mayores asegurando el cumplimiento de las metas comprometidas, la calidad y el presupuesto para la implementación de la oficina.

3. Funciones Principales:

- a. Dirección de la oficina virtual en coordinación con consejo del proyecto.
- b. Control y seguimiento de las metas de oficina acordadas con el consejo del proyecto.
- c. Asegurar la calidad de atención y de procesos que se desarrollan en la oficina virtual.
- d. Coordinar y fijar las metas mensuales y anuales, con los profesionales que integran la oficina de acuerdo con metas generales.

4. Requisitos: experiencia mínima 10 años proyectos con personas mayores

- a. Estudios : Especialización en temática personas mayores, deseable postgrado.
- b. Experiencia : 15 años
- c. Otro : Título del área de Ciencias Sociales.
Conocimientos sobre emprendimientos, empleo y mercado laboral.

5. Competencias Específicas:

Habilidad de comunicación	Alto
Compromiso institucional	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Negociación y resolución de conflictos	Alto
Intervención en crisis	Alto

6. Conocimientos Técnicos:

Políticas públicas de empleo	Alto
Conocimiento institucionalidad pública	Alto
Conocimiento en informática	Alto
Microsoft Office	Alto
Análisis de bases de datos	Medio

B. EJECUTIVO/A ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO**1. Posición del cargo en el Organigrama:**

Depende de	:	Director/a Oficina Virtual
Supervisa a	:	No tiene personal a su cargo
Lugar de Desempeño	:	Oficina Virtual
Calidad Contractual	:	Contrato

2. Objetivo del Cargo:

Acompañar a los convocados en el proceso de levantamiento de intereses. Monitorear el proceso de los convocados para prestar apoyo y generar motivación durante el proceso.

3. Funciones Principales:

- a. Atender a las personas mayores que llamen con el objetivo de generar una atención personalizada durante todo el proceso de evaluación, búsqueda e inserción laboral.
- b. Identificar el tipo de intereses y necesidades que posee el usuario, registrando en una ficha la información.
- c. Realizar un perfil laboral para ver competencias y necesidades de capacitación.
- d. Realizar proceso de derivación al encargado de evaluación laboral.
- e. Realizar acompañamiento en la capacitación, búsqueda e inserción laboral.
- f. Orientar la inscripción en Bolsa Nacional de Empleo de todas las personas mayores atendidos, manteniendo actualizada la información de los buscadores de empleo en el sistema informático correspondiente.

4. Requisitos:

- a. Estudios: Título técnico otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocidos por éste.
- b. Experiencia: Persona mayor de 50 años con, a lo menos, 10 años en proyectos con personas mayores.
- c. Otro: Deseable especialización en temáticas de adulto mayor, y deseable experiencia en cargo similar.

5. Competencias Específicas:

Habilidad de comunicación	Alto
Compromiso institucional	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Negociación y resolución de conflictos	Medio
Intervención en crisis	Alto

6. Conocimientos Técnicos:

Políticas públicas de empleo	Medio
Conocimiento institucionalidad pública	Alto
Conocimiento en informática	Medio
Microsoft Office	Medio
Análisis de bases de datos	Medio

C. EJECUTIVO/A ATENCIÓN DE EMPRESAS

1. Posición del cargo en el Organigrama:

Depende de	:	Director/a Oficina Virtual
Supervisa a	:	No tiene personal a su cargo
Lugar de Desempeño	:	Oficina virtual
Calidad Contractual	:	Contrato

2. Objetivo del Cargo:

Establecer vínculos con empresas, 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:

- a. 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).
- b. Coordinar con 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.

- c. 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.
- d. Registrar las vacantes de empleo levantadas en la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) presentando de forma personalizada los candidatos seleccionados.
- e. 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.

4. Requisitos:

- a. 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.
- b. Experiencia: Acreditar una experiencia profesional mínima de 5 años.
- c. Otros: Deseable experiencia en trabajo territorial, sector productivo y articulación pública privada y micro y pequeñas empresas.

5. Competencias Específicas:

Capacidad para gestionar	Alto
Desarrollo de iniciativas	Alto
Orientación a la eficiencia	Alto
Trabajo en equipo	Medio
Comunicación efectiva	Alto
Manejo de conflictos	Medio

6. Conocimientos Técnicos:

Comportamiento de sectores productivos	Alto
Conocimiento institucionalidad pública	Alto
Microsoft Office	Medio
Análisis de bases de datos	Medio

D. EVALUADOR/A LABORAL

1. Posición del cargo en el Organigrama:

- Depende de : Director/a Oficina Virtual
- Supervisa a : No tiene personal a su cargo
- Lugar de Desempeño : On line
- Calidad Contractual : Asesoría Técnica con boleta de honorarios

2. Objetivo del Cargo:

Aplicar entrevista e instrumentos psicolaborales para tener herramientas para construir el perfil laboral del mayor con la finalidad de lograr y mejorar la vinculación laboral o la derivación a herramientas de empleabilidad.

3. Funciones Principales:

- a. Realizar las entrevistas psicolaborales, a las personas mayores ingresados al sistema para ver habilidades y necesidades de capacitación o actualización, llenado de ficha con la información obtenida
- b. Realizar la ficha y seleccionar los instrumentos psicolaborales a aplicar.
- c. Orientar la generación del perfil laboral que realizara el Ejecutivo de Acompañamiento y Monitoreo.

4. Requisitos:

- a. 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.
- b. Experiencia: Acreditar una experiencia profesional mínima de 5 años.
- c. Otros: Experiencia en área laboral, perfilamiento de las personas mayores y diagnósticos psicolaborales.

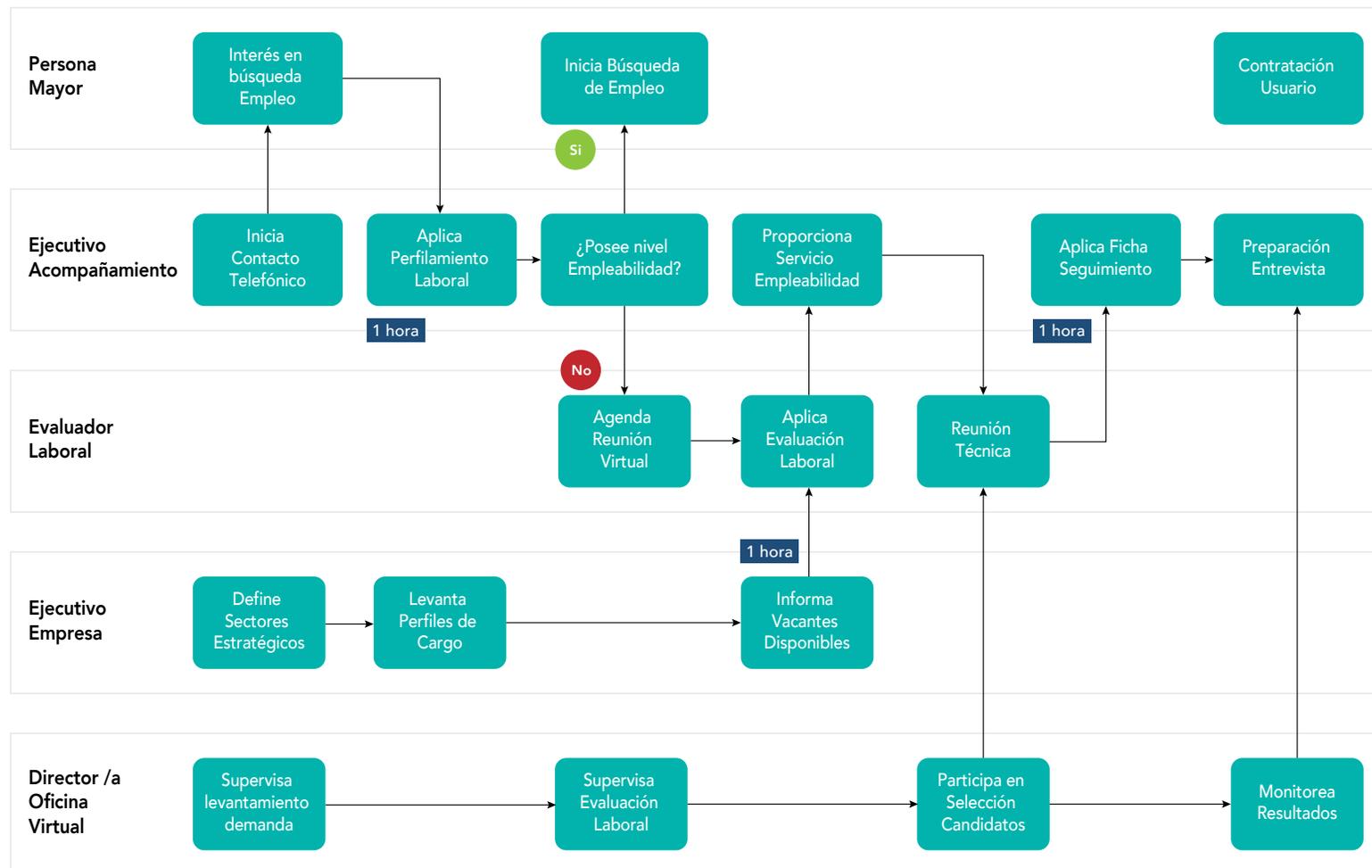
5. Competencias Específicas:

Orientación al usuario	Alto
Orientación a la eficiencia	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Capacidad de escucha	Alto
Manejo de conflictos	Alto

6. Conocimientos Técnicos:

Aplicación de Test Psicométricos	Alto
Conocimiento institucionalidad pública	Medio
Microsoft Office	Medio
Análisis de bases de datos	Medio

5. Flujo de Procesos Modelo Virtual de Empleabilidad



CAPÍTULO 4:

Estrategia Telemática con Prestaciones Presenciales



1. Introducción

Este capítulo da cuenta de la construcción de un plan de intervención institucional en torno a una batería de servicios de empleo de manera mixta.

En esta línea, se propone replicar el Modelo de Empleabilidad en una sucursal de la Caja de Compensación Los Héroes para la implementación presencial de algunos servicios. La estrategia de acción se desarrollará de forma conjunta con el equipo de Caja Los Héroes.

En síntesis, este capítulo da cuenta de la sistematización de las principales definiciones estratégicas para la implementación presencial y las adaptaciones metodológicas del modelo de atención telemático en conjunto con el SENCE y Caja Los Héroes.

Este trabajo de diseño se desarrolló con la perspectiva que las condiciones sanitarias permitieran la implementación física o mixta en una sucursal de la Caja de Compensación, situación que finalmente no ocurrió dada la normativa de aforos y capacidad de atención presencial en el período de ejecución del proyecto, por lo que se entrega como una propuesta construida entre los actores para una potencial implementación futura.



2.

El Modelo Experimental de Empleabilidad (MEE)

El presente modelo tiene por objeto fortalecer la empleabilidad de las personas mayores que se encuentran en búsqueda de empleo, generando oportunidades de inserción laboral para este segmento de usuarios. En términos prácticos, el modelo se materializa en la creación de una plataforma de intermediación laboral (IL) ejecutada por ASIMET, en colaboración con la Caja de Compensación Los Héroes y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

Considerando el desarrollo teórico sobre empleabilidad y la evidencia internacional asociada a los países de la OCDE con mayores tasas de envejecimiento, el modelo establece cinco procesos para promover la adecuación entre la necesidad de la empresa y las competencias del buscador de empleo:

- **Contactabilidad:** Que tiene por objetivo establecer el primer contacto y sumar a la persona mayor al proceso.
- **Perfilamiento:** Cuyo fin es identificar las principales competencias e intereses laborales de la persona mayor.
- **Acompañamiento:** Proceso a través del cual se acompaña, como lo dice su nombre, con ejecutivos especializados tanto en las acciones de perfilamiento como en la interacción con el potencial empleador.
- **Evaluación laboral:** Referido a todo el proceso de preparación y enfrentamiento de la entrevista laboral.
- **Trazabilidad del empleo:** Que dice relación con el proceso posterior a la contratación o continuidad de búsqueda, dando seguimiento y retroalimentación a las personas y empresas.

3.

Estrategia de Atención Multicanal

Dada la evolución del contexto sanitario, la reactivación economía nacional y el aumento de la oferta de empleo, el modelo contempla la implementación de una Estrategia de Atención Multicanal, caracterizada por la utilización de mecanismos presenciales, telefónicos y virtuales que contribuyan a la prestación de servicios de empleabilidad adhoc para personas mayores.

Para tales efectos, el proyecto contempla la integración de una oficina virtual de Empleabilidad (OVE)¹⁷ y un Centro de Empleabilidad para la prestación de servicios presenciales en una sucursal de la Caja de Compensación Los Héroes. En síntesis, la estrategia de intervención contempla la combinación de canales para optimizar la atención de personas mayores en período de pandemia.

El principio de la estrategia adoptada consiste en la integralidad de los canales seleccionados para la ejecución de servicios de empleabilidad. De este modo, la búsqueda de canales alternativos contribuye a la cobertura de acceso en distintos contextos geográficos, tecnológicos y etarios.

En definitiva, el diseño asociado a una intervención mixta favorece la uniformidad de los servicios, facilitando la prestación de servicios virtuales de empleabilidad para personas mayores y el gradual retorno de la atención presencial a través del Centro de Empleabilidad localizado al interior de Caja Los Héroes. Lo anterior conlleva la redefinición de procesos, el ajuste de instrumentos y la generación de incentivos que promuevan la participación de las personas mayores en búsqueda de empleo.

En la práctica, la estrategia mixta asegura la prestación virtual y/o presencial de todos los servicios de empleabilidad diseñados para fortalecer las oportunidades de inserción al mercado laboral. La Figura N°12 sintetiza la capacidad que poseen los canales en función de las características de los procesos que configuran el modelo experimental de empleabilidad para personas mayores.

Bajo este escenario, los servicios vinculados al registro de datos poseen mayor grado de adecuación al uso de canales web, e-mail y telefónicos. Mientras tanto, la utilización de servicios especializados requiere la interacción directa con el público objetivo, lo cual implica el uso de metodologías cualitativas aplicables a por medio de video llamadas y canales presenciales de atención.

¹⁷ La Oficina Virtual de Empleabilidad (OVE) consiste en una plataforma de atención no presencial diseñada por ASIMET para la prestación de servicios de empleo especializados para personas mayores. Para mayor profundización, revisar Informe N°1 "Estrategias de Atención Multicanal: Modelo Virtual de Empleabilidad para Personas Mayores"

FIGURA N°12**Estrategia telemática con prestaciones presenciales**

	Contactabilidad Usuario	Perfilamiento Técnico	Acompañamiento Empleo	Evaluación Laboral	Trazabilidad Usuario
Web	✓				
E-mail	✓		✓		✓
WhatsApp	✓		✓		✓
Telefónico	✓		✓		✓
Video llamada	✓	✓	✓	✓	✓
Presencial	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia (2021).

La experiencia asociada al pilotaje de la oficina virtual de Empleabilidad (OVE) evidencia la complejidad operativa que implica el proceso de contactabilidad¹⁸ de personas mayores. En consecuencia, la estrategia mixta de implementación amplía las opciones de canalidad existentes para establecer contacto inicial con las personas mayores en búsqueda de empleo.

Asimismo, la especificidad de los servicios de empleabilidad implica una reducción de los canales. Esta decisión se fundamenta en la factibilidad metodológica requerida para la aplicación de los servicios y el aseguramiento de estándares de calidad independiente del tipo de modalidad (presencial o telemática) utilizada para proporcionar los servicios del Modelo Experimental de Empleabilidad para personas mayores.

¹⁸ La adaptación de los procesos que configuran el Modelo Experimental de Empleabilidad para personas mayores se encuentra disponible en el Informe N°3 denominado "Procedimientos para la prestación de servicios de empleabilidad especializados para personas mayores".

4.

Definiciones Modelo Mixto de Empleabilidad

La presente sección establece las principales definiciones estratégicas que serán aplicadas en el marco de la implementación del Modelo Mixto de Empleabilidad para personas mayores en búsqueda de empleo. A nivel operativo, la prestación de servicios se realizará por medio de la oficina virtual de Empleabilidad (OVE) y la apertura de un Centro de Empleabilidad localizado en la “Sucursal Bandera” de la Caja de Compensación Los Héroes.

De este modo, la integración de ambas plataformas favorece el desarrollo de una estrategia telemática con prestaciones de servicio presenciales en la Región Metropolitana.

- Orientación hacia la oferta:** Debido a la contracción de la economía, el modelo mixto de empleabilidad promoverá la participación de personas mayores sobre la base de las vacantes de empleo disponibles¹⁹. Por lo tanto, el proceso inicial de “contactabilidad de usuarios” se regulará en función del volumen de la oferta de empleo existente en el territorio, ampliando y/o limitando los canales habilitados para promover la participación del público objetivo.
 Sin perjuicio de lo anterior, tanto la oficina virtual y como la sucursal de Caja Los Héroes atenderán a todas las personas mayores que accedan en búsqueda de servicios de empleabilidad.
- Atención presencial gradual:** La implementación del modelo mixto amplía las alternativas de atención del público objetivo. No obstante, el canal presencial es considerado el mecanismo de atención preferido para las personas mayores desempleadas. Bajo este escenario, la oficina virtual de Empleabilidad (OVE) aumentará gradualmente la atención presencial de usuarios en la medida que las condiciones sanitarias lo permitan. La estrategia priorizará la atención presencial de usuarios que declaren no contar con dispositivos de videollamadas, poseer dificultades de conectividad y/o declarar una brecha tecnológica.
- Horarios de atención:** Todos los canales de atención habilitados en el marco del Modelo Experimental de Empleabilidad (MEE) estarán en funcionamiento de lunes a viernes desde las 09:00 hrs. hasta las 18:00 hrs. Los canales asociados al proceso de “contactabilidad” de personas mayores se realizarán hasta las 13:00 hrs. Mientras tanto, la prestación de servicios especializados (perfilamiento y/o evaluación laboral)

¹⁹ El levantamiento de vacantes de empleo estará a cargo del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, articulando la información de los perfiles de cargo con la Oficina Virtual de Empleabilidad (OVE). De este modo, la contactabilidad de usuarios se desarrollará sobre la base de una estrategia orientada a la oferta de empleo.

se agendará durante la tarde, facilitando la disponibilidad de tiempo para los usuarios, la habilitación del canal de contacto y la preparación técnica de los profesionales a cargo de la aplicación de instrumentos.

- **Cobertura del modelo:** La extensión territorial del modelo se encuentra sujeto a las plataformas habilitadas para la prestación de servicios. A nivel presencial, el Centro de Empleabilidad que operará en la “Sucursal Bandera” de la Caja de Compensación Los Héroes facilitará la atención de personas mayores localizadas en la Región Metropolitana. Mientras tanto, la oficina virtual de Empleabilidad (OVE) iniciará la prestación remota de servicios en la comuna de Santiago para luego comenzar la extensión gradual del servicio en base a la disponibilidad de vacantes de empleo para personas mayores a nivel regional.

De este modo, el aumento de la cobertura estará sujeto al testeo de servicios, los resultados de la estrategia y el volumen de ofertas existentes en el mercado laboral.

- **Nivel de empleabilidad:** Todos los servicios especializados de empleabilidad deberán facilitar una breve medición de empleabilidad de las personas mayores en búsqueda de empleo. Para tales efectos, la evaluación laboral se realizará sobre la base de los perfiles de cargo levantados con anterioridad. De este modo, la estrategia facilitará la rápida identificación de usuarios que se adecuen a los parámetros de la oferta de empleo disponible en el territorio. En caso de no existir vacantes de empleo que se adecuen al perfil del usuario, los ejecutivos deberán incentivar la participación de la persona mayor a través de otros servicios con la finalidad de fortalecer la empleabilidad, mejorando así las oportunidades de inserción laboral a través de la adecuación de oferta y demanda de empleo.

- **Prolongación del acompañamiento:** La especialización de servicios en torno a personas mayores implica un mayor grado de acompañamiento durante la búsqueda de empleo y/o fortalecimiento de competencias. Esta definición se fundamenta a partir de las dificultades que posee este segmento de usuarios para reincorporarse al mercado laboral

En consecuencia, la estrategia de ejecución considera la inclusión de espacios para reflexionar, dialogar y resolver dudas durante el proceso de inserción laboral. De este modo, la prestación de servicios de empleabilidad busca abarcar elementos emocionales, incentivando la activa participación de las personas mayores durante la búsqueda de empleo.

- **Asistencia técnica:** El modelo de atención virtual con prestaciones presenciales considera un acompañamiento técnico tanto para el Centro de Empleabilidad de la Caja Los Héroes como para la oficina virtual. En esta línea, el equipo de ASIMET realizará reuniones quincenales con los profesionales que ejecutarán el modelo de empleabilidad. La asistencia técnica se estructurará en base a las barreras identificadas durante la implementación, promoviendo la adaptabilidad de los procesos, el ajuste de instrumentos y la redefinición de la estrategia sobre la base de los resultados obtenidos durante el período de ejecución.

5.

Plano de Servicio Modelo Mixto de Empleabilidad

Utilizando como base el diseño de un plano de servicio²⁰ (*blueprint*), la presente sección establece los principales ajustes metodológicos del modelo de negocio asociado a la estrategia multicanal desarrollada de forma conjunta por la oficina virtual de Empleabilidad (OVE) y la sucursal de la Caja de Compensación Los Héroes.

De este modo, se sintetizan los principales elementos de integración, los puntos de contacto con el público objetivo y las actividades de coordinación internas requeridas para materializar la prestación de servicios de empleabilidad a través de canales virtuales con prestaciones presenciales.

- **Viaje de usuario:** Los hallazgos del pilotaje evidencian la simplificación de los procedimientos desarrollados por los usuarios para acceder a los servicios de empleabilidad dispuestos por la oficina virtual de Empleabilidad. En general, las acciones realizadas por las personas mayores están asociadas a la entrega de información, facilitando la dinámica de intermediación laboral (IL). De este modo, la participación activa del usuario se convierte en un elemento central para lograr la correcta aplicación de los servicios de empleabilidad.

Por último, el tiempo de espera para la adecuación (*match*) se convierte en un hito crítico posterior a la prestación del servicio. Por ende, el modelo requiere agilizar el balance de alternativas de empleo, estableciendo comunicación con el usuario para informar rápidamente las opciones laborales disponibles y/o las herramientas que posee el modelo para fortalecer la empleabilidad.

- **Emociones:** Los estudios previos desarrollados por el equipo de ASIMET en torno al desempleo de personas mayores evidencia un estado anímico negativo que desincentiva la participación del público objetivo. Lo anterior se ve reflejado en el alto volumen de inactivos potenciales sobre los 60 años. Este fenómeno implica el interés en retornar al mercado laboral pero la ausencia de acciones concretas asociadas a la búsqueda de empleo.

De acuerdo al plano de servicio, el contacto inicial resulta fundamental para incentivar la participación de las personas mayores. La capacidad de revertir la desmotivación de los usuarios se torna esencial

²⁰ El plano de servicio (*blueprint*) es una herramienta estratégica que representa los componentes de un servicio, facilitando el análisis de la experiencia del cliente como el modelo de negocio. El Anexo N°1 sistematiza el Plano de Servicio del Modelo Experimental de Empleabilidad para Personas Mayores que será implementado de forma conjunta por ASIMET y la Caja de Compensación Los Héroes en la Región Metropolitana.

para iniciar la prestación de servicios. Bajo este escenario, el diseño de servicios favorece el trabajo emocional de los usuarios, promoviendo la participación, la constancia y la responsabilización durante el acompañamiento laboral y/o el fortalecimiento de competencias laborales.

- **Equipo de trabajo:** El modelo de empleabilidad contempla la contratación de dos perfiles para promover la atención de usuarios²¹. Por una parte, el ejecutivo On-line será el responsable de interactuar con las personas mayores a través de la oficina virtual de Empleabilidad (OVE). Su labor resulta esencial para generar la contactabilidad de personas mayores en búsqueda de empleo, así como la ejecución del proceso de trazabilidad de usuarios una vez finalizado el servicio.

En paralelo, el Modelo Experimental de Empleabilidad (MEE) considera la participación de ejecutivos de atención presencial, quienes deberán dedicarse directamente a la prestación de servicios de todos los usuarios que hayan sido derivados a través de la oficina virtual. No obstante, todas las personas sobre los 60 años que acudan a la Sucursal de Caja Los Héroes podrán acceder a la prestación del servicio.

- **Interfaces:** La estrategia multicanal favorece las opciones de interfaz utilizadas por el Modelo Experimental de Empleabilidad (MEE) para la atención de personas mayores en búsqueda de empleo. La etapa pre-servicio prioriza la utilización de interfaces no presenciales con el propósito de difundir las características del servicio, la contactabilidad de usuarios y el agendamiento para la organización de los servicios. La fase de intervención prioriza la utilización de videollamadas y atención presencial, facilitando la interacción directa entre el usuario con los ejecutivos de atención debido a la especialización de los servicios disponibles para promover la inserción laboral y/o fortalecer la empleabilidad. Finalmente, la fase post-servicio promueve la utilización de interfaces no presenciales para realizar la trazabilidad de los usuarios una vez finalizado el servicio.

- **Espacios:** A raíz de las interfaces mencionadas, la estrategia de intervención posee dos espacios definidos para la implementación de servicios. Por una parte, el modelo contempla la participación de una oficina virtual de Empleabilidad orientada a la articulación de canales no presenciales de atención. Asimismo, la estrategia incorpora el desarrollo de prestaciones presenciales a través de una sucursal de la Caja de Compensación Los Héroes. De este modo, el diseño se adecua a las limitaciones del contexto sanitario, promoviendo la participación de personas mayores a través de diversos canales de atención. Cabe señalar que tanto la modalidad remota como la presencial poseen los mismos procesos de intervención, lo cual contribuye a mantener los estándares de calidad de la oferta de servicios de empleabilidad proporcionados a través del modelo.

- **Tareas:** El modelo de gestión considera la estandarización de las tareas con el objeto de lograr la misma calidad del servicio independientemente del tipo de modalidad utilizada para su implementación. De esta forma, la incorporación de canales remotos promueve la participación del público objetivo en contexto de crisis sanitaria.

En este marco, las tareas centrales del modelo giran en torno a la recopilación de información para lograr la adecuación entre el perfil laboral del buscador de empleo y las exigencias del cargo generadas por las empresas del territorio. Por último, dada la especialización de ciertos servicios, existen tareas vinculadas a actividades de perfilamiento, evaluación laboral y fortalecimiento de competencias laborales, las cuales deben ser desarrolladas por profesionales del área de la psicología laboral con experiencia en atención de personas mayores.

²¹ El Informe N°1, "Estrategias de Atención Multicanal: Modelo Virtual de Empleabilidad para personas mayores", condensado en el capítulo N°1 de este documento, profundiza las características de los perfiles de cargo requeridos para la contratación de profesionales habilitados para la prestación de servicios especializados para personas mayores.

- **Instrumentos:** El plano de servicio visibiliza la existencia de fichas técnicas para cada proceso del modelo. En definitiva, la creación de instrumentos de aplicación permite orientar el quehacer de los equipos ejecutores de la oficina virtual de Empleabilidad y la sucursal de la Caja Los Héroes. De este modo, la fichas buscan facilitar la parametrización de datos, la coordinación interna y la adecuación (match) entre el perfil laboral de los usuarios y las características de las vacantes de empleo generadas por el sector empresarial.

Para tales efectos, se realiza un proceso de adecuación de los instrumentos con el objeto de agilizar la atención, habilitar su aplicación a través de canales remotos y focalizar la información requerida para promover las oportunidades de inserción laboral.

CAPÍTULO 5:

Mecanismos de Monitoreo



1. Introducción

El presente capítulo da cuenta de los resultados, procesos implementados y mejoras identificadas en la entrega de servicios de intermediación laboral de manera telemática que se implementó en el marco del Modelo de Empleabilidad para Personas Mayores que se ejecutó por ASIMET en conjunto con la Caja de Compensación Los Héroes y el apoyo de SENCE.

El proceso de monitoreo de la implementación del pilotaje contempló el acompañamiento periódico en torno a la atención de usuarios, trazabilidad del servicio y proceso de levantamiento de vacantes de empleo, realizando ajustes metodológicos en función del comportamiento del público objetivo y los resultados de la prestación de servicios. Para ello, se acordó con reuniones semanales desde el mes de noviembre de 2021, con participación del equipo consultor de ASIMET, el equipo de la Caja de Compensación Los Héroes, equipo técnico de SENCE y Jefa de proyecto de implementación del pilotaje de la oficina virtual de Empleo para personas mayores (OVE).

Como se mencionara en la introducción del documento, el proyecto original contemplaba la instalación de un modelo de intermediación laboral para personas mayores con base física en al menos dos sucursales de la Caja de Compensación Los Héroes, dada la situación sanitaria y los efectos laborales y económicos provocados por esta fue imposible dicha implementación, ajustándose el proyecto a la implementación de un modelo telemático donde la operación de la oficina virtual de Empleabilidad (OVE) se nutriría de ofertas laborales gestionadas por SENCE y la Caja de Compensación Los Héroes, proceso que también se coordinaría en las reuniones de seguimiento. Asimismo, se tomó la decisión de operar en un espacio controlado de ofertas (no salir a publicitar el modelo abiertamente) dada su condición de piloto y sólo iniciar la publicación de ofertas en el portal de Caja de Compensación Los Héroes y www.empleomayor.cl una vez que se contara con certeza de existencia de puestos de trabajo orientados a personas mayores y disposición de empresas para su contratación. En el inicio del proceso se trabajaría con las personas que participaron del pre pilotaje, referidos por ellos mismos y contactos puntuales a través de OMIL, además de personas que pudiesen llegar a través de www.empleomayor.cl, esto con el fin de contar con una oferta base de personas para puestos iniciales que pudiesen aparecer y al mismo evitar la generación de excesivas expectativas en las personas, que no pudiesen ser respondidas al no contar con la certeza de ofertas laborales.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en cada etapa del proceso testeado.

2.

Gestión de Vacantes de Empleo

Como se mencionó en la introducción del informe y del presente capítulo, un elemento crítico y que impactó negativamente en el desarrollo del pilotaje del Modelo Experimental de Empleabilidad de Personas Mayores fue la gestión de vacantes orientadas o específicas para personas mayores.

Una primera definición del equipo gestor del proyecto fue, dada la escala del pilotaje que consideró la atención de hasta 400 personas, el gestionar de forma directa con empresas asociadas a la Caja de Compensación Los Héroes y bases de datos de empresas con las que SENCE ya tuviera contacto, esto para contener un potencial exceso de demanda que no pudiese ser cubierto con el equipo de la oficina virtual de Empleabilidad.

Una segunda definición fue la de no realizar publicaciones abiertas de ofertas de empleo para personas mayores, ya sea a través del portal de CCLH o el sitio www.empleomayor.cl, mientras no existiera un número crítico de ofertas corroboradas y pre gestionadas con empresas y que además estas cubrieran al menos cuatro ocupaciones distintas.

Por último, si bien el pilotaje se iniciaba en el mes de noviembre, existiendo dudas en el equipo gestor respecto de la factibilidad de oferta laboral en los meses estivales, finalmente se optó por seguir adelante en el entendido que sectores como comercio y servicios (donde se concentra la contratación de personas mayores) históricamente presentan un mayor dinamismo de contratación sobre todo asociado a las ventas navideñas y a las actividades de servicio asociadas al turismo.

Sobre esta base se inició un trabajo de identificación de ofertas laborales a partir de las bases de ofertas de la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) procesadas por el equipo del proyecto y trabajadas posteriormente con SENCE y CCLH, seleccionando las empresas socias de esta última para potenciar la contactabilidad de ellas por parte de sus ejecutivas y las restantes para ser trabajadas por SENCE si es que eran usuarias de alguno de sus servicios o bien ser contactadas directamente por el equipo de la OVE cuando eran empresas que no estuviesen contactadas con CCLH o SENCE. En la sección 6 de este capítulo se presentan con más detalle algunas de las estrategias de contacto utilizadas.

El resultado final de la convocatoria de empresas, habiendo desarrollado al menos tres ciclos de búsqueda completos fue prácticamente nulo, se logró contacto con una empresa del área servicios de aseo que demostró disposición a la contratación de personas mayores y al menos 5 contactos con empresas asociadas a la CCLH que expresaron interés, pero que no desarrollarían proceso de búsqueda hasta el mes de marzo

o abril. Los mecanismos de contactabilidad a través de SENCE y OVE no tuvieron mejores resultados, en términos generales se logró un bajísimo nivel de contacto con empresas a partir de los datos entregados por BNE y las opciones de contratación se abrieron por búsqueda muy direccionada, por ejemplo el caso de la Empresa TELEMED, cuya experiencia se detalla en la sección 6 de este capítulo y que a la fecha de cierre del proyecto está en proceso de selección de al menos tres personas mayores para las posiciones de las que dispone.

De esta forma, no se puede sino hablar de un fracaso en la gestión de oportunidades de empleo orientadas específicamente a personas mayores, que al mismo tiempo impidió el ampliar la convocatoria a potenciales personas dispuestas a emplearse, bajo el criterio de no generar falsas expectativas en los postulantes, al analizar la experiencia de búsqueda de oportunidades de mejora se puede mencionar lo siguiente:

- Se enfrentó un mal período de oferta, la gran mayoría de las empresas contactadas expresaron no estar buscando trabajadores, sino más bien reteniendo los que ya tienen o recuperando algunos que estuvieron bajo formatos de suspensión de empleo producto de la Pandemia.
- Si bien, existió dinamismo en sectores como comercio y servicios, la disposición a contratar personas mayores aún es muy baja, asociada fundamentalmente a los efectos e incertidumbre asociada a la Pandemia Covid19 ligada a esta población objetivo, lo que desincentiva su potencial contratación.
- La capacidad de gestión y contacto de empresas asociadas por parte de CCLH, fue sobreestimada, reduciéndose a 12 contactos en el período del pilotaje. A la fecha de cierre del proyecto hay un compromiso formal de la CCLH, de darse una continuidad operativa del proyecto, ellos contactarían al menos 100 empresas desde su área comercial.
- Por otra parte, el sistema SENCE y el equipo OVE tampoco fue capaz de gestionar puestos de trabajo orientados a personas mayores, entre otras cosas por no querer abrir el proyecto a otros actores (Cajas de Compensación y Gremios) ante el temor, hoy infundado dados los resultados del pilotaje, de generar una expectativa que no se pudiese cubrir con los recursos disponibles.

De esta forma, el proceso de gestión de vacantes deja una serie de lecciones que deben considerarse en una siguiente etapa del proyecto, de carácter absolutamente operativa y cuyo objetivo sería probar el sistema OVE, subsanando los fallos detectados. De esta forma, una continuidad del proyecto debe considerar:

- Abrir la búsqueda de oferta laboral para personas mayores a canales más masivos de comunicación, promocionando la oferta del proyecto a empresas en distintas plataformas y con mayor amplitud de actores, en este último aspecto es necesario abrir el proyecto al menos en la búsqueda de vacantes a todas las Cajas de Compensación y Gremios con los que SENCE tiene convenios y acuerdos de trabajo.
- En términos de comunicación y contactabilidad es necesario pasar de una estrategia de búsqueda de vacantes contenida a una de búsqueda más masiva, explotando redes sociales, página web del proyecto, de la Caja de Compensación, de ASIMET como sponsor del proyecto y de la Bolsa Nacional de Empleo al menos, entidades con las cuales ya existe un nivel de acuerdo para expandir la difusión.
- Además, es una estrategia interesante el expandir formalmente el rango etario de los potenciales contratos al menos a los 55 años en lugar de los 60 originalmente planteados, esto podría generar mayor certidumbre de permanencia de las personas en el puesto de trabajo y además disminuye la percepción de riesgo de los empleadores frente a las condiciones de riesgo frente al Covid19.



Tal como se ha mencionado, el haber fallado en la gestión de puestos de trabajo ha dejado trunco el pilotaje como tal de la iniciativa. Sin embargo, se logró avanzar en el mejoramiento del instrumental de apoyo y mejoramiento de procesos de atención a personas mayores, con la finalidad de tenerlas preparadas para cualquier oferta que pudiese aparecer, inclusive cuando esta estuviera fuera de la gestión directa del proyecto, en tal sentido en las secciones siguientes se da cuenta de las mejoras desarrolladas y de las recomendaciones que el monitoreo del pilotaje arroja ante una potencial continuidad y también frente a la escalabilidad como una política pública de mayor alcance.

3. Acompañamiento de la Persona Mayor

La implementación de esta etapa se inició con un análisis de los datos de los postulantes de la 1ª fase, a quienes se les hace un llamado de invitación al nuevo proceso, con lo que se logra un alto número de participantes iniciales. Esto permitió, testear los instrumentos incorporados al proceso, y también iniciar tempranamente el acompañamiento y modelarlo, según este nuevo momento del piloto.

Se observa una alta adhesión al nuevo piloto, por parte de los participantes de la primera fase, es posible indicar que más de un 70 % decidió ser parte de este nuevo proceso. En este sentido, se pudo detectar un alto interés por ser parte y difundir la idea del proyecto, lo que se tradujo en la solicitud, por parte de las personas que habían participado en el primer testeo de instrumentos para poder proponer referidos que se pudiesen integrar al proceso. Si bien, se trata de casos particulares, se puede considerar un indicador interesante en términos del interés que genera en personas mayores el poder tener acceso a oportunidades laborales y ser acompañados en este proceso.

De esta forma, a partir de referidos, es decir, nuevas personas mayores que se encontraban con interés en la búsqueda de empleo y que fueron contactados por sus pares, se logró incorporar un 12% de nuevos postulantes a la búsqueda de empleo a través de esta experiencia piloto.

En esta etapa, se llamó a los referidos para informarles en qué consistía este Piloto de la aplicación del Modelo de oficina virtual de Empleabilidad para Personas Mayores, y cómo sería el proceso, desde sus inicios hasta lograr una intermediación laboral. Sin embargo, no se les indicó fechas o plazos de término del proceso, lo que no fue considerado un problema por los participantes.

Posteriormente, con los postulantes se inició el proceso desde la aplicación de instrumentos ajustados en virtud de la experiencia de testeo inicial de instrumental, es decir se les aplicó la *ficha 0 de llamada inicial*, y, al superar este primer filtro, se les aplicó la *ficha 1 de perfilamiento inicial de personas mayores* y posteriormente sostuvieron una *entrevista Psicolaboral (Ficha 2)*.

Todas las personas lograron superar la entrevista con la profesional y con los antecedentes recopilados se aplicó la *ficha 3 perfilamiento laboral final y seguimiento de usuarios*, obteniendo un grado de empleabilidad sobre 4, que es el mínimo para mantenerse en el proceso. Todos estos antecedentes fueron remitidos a la Ejecutiva de Apoyo para alimentar la Base de Datos, y para que a su vez, ella se contactara con las personas mayores y solicitar la documentación correspondiente para continuar con el proceso.

Durante esta fase de pilotaje, fue posible utilizar como mecanismo de captura de postulantes la página web www.empleomayor.cl. Si bien, fue diseñada con fines de difusión del proyecto, al contar con un canal de contacto se transformó en una vía de llegada de consultas y solicitudes de empleo. De esta forma la convocatoria a personas mayores se realizó por más y nuevos canales, logrando por primera vez nuevos ingresos de postulantes a través de la página web. A partir de ello, se identificaron espacios de mejora de la página web para que esta puede ser utilizada como una herramienta de promoción de puestos de trabajo y de captura de postulantes y oferentes. Entre las mejoras identificadas se consideran la incorporación de nuevos campos, como el número de teléfono de contacto, además se desarrollaron dos entradas de consulta diferenciadas para personas y empresas, potenciando su visibilidad en la portada de acceso.

De esta forma, se logró en esta fase del piloto, contar con 5 tipos de canales/fuentes de acceso de personas participantes:

- Postulantes fase 1,
- Referidos,
- Postulantes autónomos vía web,
- Derivaciones desde las OMIL, y
- Coordinación para el acceso mediante las acciones con Caja de Compensación Los Héroes.

4.

Mejoras Identificadas en el Proceso de Acompañamiento

Parte del objetivo de esta fase de trabajo fue identificar e implementar mejoras continuas al instrumental y procedimientos para fortalecer el proceso de acompañamiento. De esta forma, al reevaluar la documentación de los participantes de la primera fase, se identificó la necesidad de construir un formato estandarizado de historial y solicitar documentación que avalara la formación formal e informal de los participantes desde un comienzo. Para ello, tanto a las personas mayores que participaron en el primer testeo de la metodología, como a los recién integrados se les solicitó antecedentes formales (títulos, certificados, verificadores, entre otros) con el fin de complementar la carpeta personal del participante.

Esta acción permitió incorporar mejoras al proceso, sin generar una gran desviación respecto a los tiempos contemplados y, al mismo tiempo, generar una mayor preparación de los postulantes para la etapa siguiente en el proceso de acompañamiento. Esto porque al verse obligados a recuperar y actualizar antecedentes académicos y laborales les permitió anticipar la preparación para la entrevista laboral. En este sentido, se acuerda con el equipo de implementación que esta acción se incorpore al proceso de manera permanente, lo que permitirá validar la experiencia laboral del postulante y contar con las certificaciones en el momento adecuado en que se está preparando la entrevista laboral.

Una segunda mejora relevante al proceso, que se implementó en esta fase del pilotaje asociado a la preparación de la entrevista laboral, consistió en el diseño y desarrollo asistido de un formato de Currículum Vitae estandarizado. Para esto, se realizó una revisión en distintas fuentes, además de la revisión de solicitudes y postulaciones de mayor uso en distintas compañías, así como la consulta a expertos en evaluación psicolaboral. Al respecto, se acordó un "Formato Tipo" de Currículum Vitae, que ya se encuentra incorporado al proceso, este es enviado a los postulantes que avanzan a la etapa de colocación, y de ser requerido por el postulante este es asistido en su redacción y desarrollo.

FIGURA N°13

Formato de Currículum Vitae estandarizado

Presentación:

Se solicita que en un máximo de 5 líneas se solicita una reseña personal que incluya: Profesión u Oficio, Reseña Laboral, Habilidades Personales y Habilidades Laborales

Antecedentes académicos:

Estudios, individualizando años y títulos

Antecedentes laborales: (últimos dos empleos)

Año de inicio/ Año de término, Empresa y función

Formación complementaria:(últimos cuatro años)

Mes/ Año Curso de Especialización, Seminario, Diplomado
Idiomas: Nivel oral y escrito

Nivel de manejo tecnológico:

Microsoft Office y Redes sociales, detallar nivel del usuario
Programas específicos: detallar nivel
Plataformas: detallar las utilizadas
Lenguajes de programación: PHP, Java, NET

Otros datos de interés:

Señalar aspectos que considere importante como:
Licencia de conducir
Vehículo propio
Disponibilidad para viajar
Participación de Organizaciones Sociales, Voluntariados, otras

Datos personales:

Nombre completo:
RUT:
Teléfono:
Email:
Redes sociales:
Dirección:

Fuente: Elaboración propia (2021).

A partir de los procesos desarrollados, se detectaron brechas en la forma de afrontar la entrevista laboral. De esta forma, para apoyar al postulante en dicha entrevista presencial o virtual, se realizó un análisis con revisión de distintas fuentes especializadas (páginas web, pautas de entrevistas, conversación con expertos en selección, entre otros). Esto, respecto a lo que se solicita o inquiriere desde los reclutadores cuando se debe enfrentar una entrevista laboral, luego de este análisis se generó un documento rotulado "TIPS para la entrevista laboral", que es enviado al postulante y discutido en el momento de preparación previo a la entrevista laboral formal. A partir de este instrumento de apoyo, se constató una mayor seguridad en el postulante, lo que le permite enfrentar de mejor manera esta etapa del proceso.

FIGURA N°14

TIPS y recomendaciones para entrevista laboral

ENTREVISTA PRESENCIAL - PASOS SUGERIDOS

- Averiguar sobre la Empresa a la que está postulando: rubro, años en el mercado.
- Preparar respuestas: ¿Qué conoce de nuestra Empresa, porqué le interesaría trabajar con nosotros?
- Llevar documentos si se solicitan: Currículum, Respaldos de Títulos, Certificaciones, Carta de Presentación, entre otros.
- Salir con tiempo a su destino.
- Llegar unos minutos antes de la hora de la citación.
- Vestimenta formal: Varón: pantalón de vestir, camisa de un color, corbata optativa, chaqueta y Mujer: pantalón de vestir, falda o vestido, blusa, chaqueta, zapato de vestir.
- Saludar al entrevistador (a) por su nombre o apellido, Ej. "Señora Ana", "Sr. López"
- Estrechar la mano con firmeza.
- Esperar a qué le ofrezca una silla antes de sentarse.
- Sonreír.
- No perder contacto visual.
- Escuchar atentamente a su interlocutor (a).
- Responder en forma clara y precisa.
- Cuidar el lenguaje corporal y verbal.
- Dar respuestas claras y concisas.

ENTREVISTA VIRTUAL - PASOS SUGERIDOS

- Verificar la conexión. Unirse unos minutos antes de la hora de la citación por si se tiene algún inconveniente de señal, revisar cámara y audio.
- Tener CV, Certificados de Estudios, Carta de Presentación a mano.
- Conocer algo de la empresa a la que se postula: Rubro, años en el mercado.
- Preparar respuestas a: ¿Qué conoce de nuestra empresa, porqué desea trabajar con nosotros?
- Practicar frente a la cámara. Simular con algún familiar o amigo una entrevista virtual.
- Vestimenta: Varón: pantalón de vestir, camisa, chaleco si es necesario y Mujer: pantalón de vestir o falda, blusa y chaleco si es necesario.
- Cuidar lenguaje corporal y verbal.
- Lugar de conexión características: silla cómoda, pared color claro, iluminación para el rostro.
- Lejos de ruidos externos o de libre tránsito familiar, no tener cerca mascotas.
- Practicar el compartir archivos, por si el entrevistador solicita que comparta su Currículum en la pantalla.

PREGUNTAS QUE SON INFALTABLES DENTRO DE UNA ENTREVISTA PERSONAL O VIRTUAL**¿Tiene alguna pregunta?**

Esta es una de las preguntas clave en una entrevista laboral que no pueden faltar. El 99% de los reclutadores te preguntarán "¿tienes alguna duda o pregunta?". **Decir que NO es un error.** Hacer preguntas demuestra su interés en el puesto y además puede dar información valiosa sobre la empresa.

¿Hábleme de usted?

En este momento el reclutador espera una breve reseña personal y de sus principales desafíos laborales, reforzando lo indicado en el Currículum. **Debe contarse como una historia**, con un comienzo, una fase intermedia y un final que le sitúe en el puesto al que está postulando, se puede terminar con **"estoy abierto a nuevos desafíos y muy feliz con esta oportunidad"**.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Cabe señalar, que tanto en el trabajo en torno al formato de CV, como el envío y el trabajo en torno a los “Tips para la entrevista laboral”, se observa la necesidad de tener más información sobre las competencias y acceso a la tecnología de los postulantes. En este ámbito, se constató que algunos de los postulantes no contaban con acceso a internet para envío de documentación; en otros casos no contaban con un equipo que les permitiera completar el formato; además en algunos casos les generaba tensión completarlo o no podían actualizarlos por sí mismo por falta de conocimientos. Ante esta situación, se identificó un nuevo desafío y tarea para el equipo de acompañamiento y soporte, quienes asumieron la responsabilidad de apoyar la confección conjunta del formato, por vía telefónica, para que tuvieran su CV actualizado al iniciar el proceso de los emparejamientos y entrevistas laborales.

Otro hallazgo durante el proceso de atención a personas mayores fue la necesidad, por parte de los potenciales contratantes, de una certificación o evidencia de la participación de la persona mayor en el proceso de selección y apresto para el puesto al que está postulando. Es decir, que cuente con algún documento formal sobre la participación del postulante en el piloto. Para responder a este requerimiento, que se consideró aporta a la empleabilidad de los postulantes, se diseñó un formato de “carta presentación del postulante”, en ella se detallan los antecedentes personales del candidato, un resumen de los objetivos del proyecto, el cargo al cual se está postulando, y es firmada por el Jefe del Proyecto. En este sentido, la carta es un instrumento que el postulante puede utilizar en otros procesos en caso de requerirlo, por lo que ya se incorporó a las acciones permanentes que debe realizar el equipo de acompañamiento para el proceso de intermediación laboral.

FIGURA N°15

Formato de carta presentación postulante

Estimada Rosa Neira Wlach
 Jefa operaciones TELEMED CHILE

Stgo.,1 de marzo 2022

Asunto: Carta presentación postulante GLADYS MUÑOZ JEREZ

Junto con saludar, nos permitimos informarle que a partir de las ofertas laborales que Uds. han levantado durante el último trimestre en la bolsa nacional de empleo (BNE), su interés de contar con personas mayores entre sus colaboradores y, su voluntad de participar del Piloto Oficina Virtual de Empleabilidad para personas mayores, que en alianza con SENCE, CCAF LOS HÉROES y ASIMET, estamos implementando desde noviembre de 2021, estamos en condiciones de recomendar a un postulante.

Como hemos coincidido, los diversos estudios demuestran los beneficios de mantenerse activo laboralmente para las personas mayores, para fomentar y promover su salud; la mayor interacción con el medio; el refuerzo de la actividad cognitiva y la mejora de los ingresos, entre otros. Asimismo, los empleadores reconocen en las personas mayores menor rotación, experiencia, más responsabilidad y capacidad para solucionar conflictos, entre otras; es por eso que nos hemos embarcado en este proyecto que busca acercar las ofertas laborales a personas mayores y al mismo tiempo facilitar a las empresas la contratación de estas apoyando el proceso de evaluación articulando una serie de beneficios fiscales para las empresas.

En el marco del componente Servicio de empleabilidad del Piloto, en el que las personas mayores han tenido la asistencia de un ejecutivo de acompañamiento, para el levamiento de su perfil laboral y una evaluación sicolaboral, luego de la revisión de su oferta laboral, para el cargo CUIDADORA A DOMICILIO hemos concluido con la etapa del match laboral. En este sentido, quisiéramos tomar contacto con Uds. para recomendar a **Gladys Muñoz Jérez** quien ya se encuentra en condiciones de iniciar el proceso de evaluación laboral con su empresa.

Por nuestra parte seguiremos acompañando este proceso hasta el tercer mes de colocación, con lo que le contactaremos, prontamente, para realizar la evaluación del proceso.

Agradecemos sinceramente su compromiso con el empleo de las personas mayores y lo invitamos a conocer más de este proyecto en www.empleomayor.cl.

Saluda cordialmente,
Pedro Goic
Jefe de Proyecto
Empleabilidad de Persona Mayores

PAC/TR/cm

Fuente: Elaboración propia (2021).

En la etapa acompañamiento de las personas mayores durante el proceso de intermediación laboral, se realizó un análisis de las evaluaciones laborales de quienes participaron, y se concluyó que era necesario establecer y, a partir de ello, promover las potencialidades del perfil de la persona mayor para desempeñar de forma dependiente una labor, actividad o trabajo de forma satisfactoria acorde a su etapa vital y de acuerdo con las necesidades del mercado laboral emergente para personas mayores.

De esta forma el equipo de la oficina virtual de Empleabilidad, conducido por la profesional de evaluación psicolaboral, con aporte del equipo de seguimiento trabajó un perfil "ideal" de la persona mayor en el que se reflejarán las potencialidades y los aportes que podrían brindar en un espacio laboral, llegando a un consenso de ocho características que deberán manifestarse en un nivel promedio. Lo anterior, debe ser acompañado de una salud adecuada a los requerimientos laborales, es decir, no presentar psicopatología de base tales como: depresión, trastornos de personalidad, esquizofrenia, entre otras que se podrán descartar con el Test de Zullinger más la entrevista psicológica. Esta situación es aplicable a cualquier persona que inicia una búsqueda laboral, no exclusivamente referida a una persona mayor.

De esta forma, se definieron y documentaron las ocho potencialidades que pueden ser distintivas de una persona mayor al mantenerse o reintegrarse al mundo laboral y que a su vez permiten promoverlas como una mejor opción al momento de tomar la decisión de contratación por parte del empleador.

FIGURA N°16

Descripción de las ocho potencialidades de las personas mayores en equipos de trabajo

- **Responsabilidad y compromiso:** Capacidad para responder a los compromisos exigidos, respetando los tiempos de respuesta y la calidad de estos.
- **Capacidad de aprendizaje:** Disposición a adquirir nuevos conocimientos, compartir los que ya posee y abierto al aprendizaje.
- **Proactividad e iniciativa:** Disposición a resolver dificultades o contingencias con iniciativa propia y buscando permanentemente soluciones incluso adelantándose a ellos con acciones concretas.
- **Prolijidad y detalle:** Disposición al orden y a la minuciosidad de la tarea logrando ejecutar una tarea bajo los estándares de calidad esperados.
- **Control de impulsos:** Capacidad para establecer control de las emociones en situaciones de tensión y estrés, logrando expresar emociones, pero con asertividad.
- **Trabajo en equipo:** Disposición a colaborar con las tareas en común y alcanzar en conjunto los objetivos trazados.
- **Adaptación al cambio:** Disposición a ajustarse a las nuevas demandas establecidas resguardando calidad de los resultados.
- **Capacidad para seguir instrucciones:** Capacidad para regirse bajo los protocolos establecidos por la jefatura y ceñirse bajo las instrucciones proporcionadas.

Fuente: Elaboración propia (2021).

5.

Aplicación Modelo OVE de Atención y Acompañamiento de la Persona Mayor

A continuación, se da cuenta del proceso de aplicación del modelo diseñado y pre testeado, identificando los principales hallazgos y mejoras propuestas sobre los materiales generados.

Los tiempos en la implementación del modelo en general se cumplieron en virtud de lo preestablecido, el proceso desde el primer contacto hasta la entrega de la documentación toma aproximadamente 2 meses. Cabe señalar, que uno de los periodos críticos es el envío de la documentación, por esto, se debe dar un plazo razonable para el envío. Es decir, si la persona mayor no envía sus documentos luego de dos reiteraciones de solicitud, se debería evaluar su continuidad en el proceso, esto, en el entendido que en cada solicitud se ofreció apoyo u orientación para facilitar el proceso.

A continuación, se detalla el proceso de aplicación de las fichas 0 a la 5 presentadas en el Anexo N°2, para esta segunda fase del pilotaje, con los ajustes sugeridos en fase 1, y lo finalmente ejecutado.

5.1 Ficha 0 Contacto inicial

La creación de esta ficha 0 en esta fase se evalúa de forma positiva. Debido a que permite obtener información básica después del primer contacto y así poder determinar entre quien cumple con los requisitos para seguir con el proceso como está planteado en el piloto. Los elementos que se consideran son: expresar intención de optar a un puesto de empleo como trabajador o trabajadora dependiente, no llevar más de dos años fuera del mercado laboral y aspirar a asumir una labor de jornada completa, o al menos media jornada.

5.2 Ficha 1: Perfilamiento inicial de personas mayores

La aplicación del perfilamiento inicial con los ajustes propuestos cumplió con el resultado esperado, ya que se establecieron las condiciones de aceptación para la continuidad. Las que se citan a continuación:

- Grado de empleabilidad con valoración superior a 2.
- Salud compatible.
- Educación media completa.

- Manejo de tecnología con nivel básico.
- Cabe señalar, que quienes pasan a la siguiente etapa del proceso son aquellas personas que cumplen con los requisitos mínimos exigidos para una posición laboral. De esta forma se optimiza el proceso de evaluación laboral, aplicándose a quienes cumplen con los requisitos estipulados.

5.3 Ficha 2: Evaluación e informe psicolaboral

La evaluación laboral, realizada por un psicólogo laboral, está focalizada en la identificación de elementos que ayuden a elaborar un perfil laboral y que indiquen si hay limitaciones para la búsqueda de oportunidades de inserción laboral de personas mayores.

Luego de definir las habilidades requeridas, se ajustó la ficha 2, y se definieron parámetros para pasar al perfilamiento final y colocación laboral, definiendo las siguientes categorías:

1. **Recomendable para el cargo:** El candidato cumple con los requisitos exigidos para el cargo. Su pronóstico de adaptación al puesto y a la Empresa es favorable. Se sugiere contratación.
2. **Recomendable con observaciones:** El candidato cumple con los requisitos básicos exigidos por el cargo. Sin embargo, presenta ciertas características que es necesario supervisar, de manera que pueda adaptarse satisfactoriamente a los requerimientos de la función. Se sugiere contratación siempre que se potencien los aspectos por desarrollar.
3. **No recomendable para el cargo:** El postulante cumple con algunas de las características requeridas por el cargo. Presenta, no obstante, un bajo desarrollo de algunos de los requisitos definidos como relevantes o críticos para el desempeño de la función, por lo que su pronóstico de adaptación es incierto.

5.4 Ficha 3: Perfilamiento laboral final y seguimiento de usuarios

El perfilamiento laboral final y el seguimiento de usuarios, ficha N°3, fue realizado por Ejecutivo de Monitoreo y Acompañamiento, se fundamentó en la necesidad de apoyo motivacional, logístico y técnico por parte de las personas mayores.

La ficha N° 3 fue reestructurada, ya que se incorporaron varios ítems, fundamentalmente en lo relacionado a la valoración laboral desde el punto de vista de la empleabilidad de las fichas 1 y 2. Se incorporaron indicadores de corte en términos de valoración del índice de empleabilidad, para seguir el proceso de inserción laboral, como el grado de empleabilidad con valoración mínima de 4 para poder realizar la colocación laboral inmediata, sin enviar a derivaciones para la habilitación laboral.

5.5 Ficha 4: Registro vacante de empleo

El registro de vacantes ficha N°4, es un registro de empresas y sus características para la búsqueda de ofertas de empleo compatibles con el perfil de personas mayores.

Esta ficha fue la única que no fue testeada en la primera fase de trabajo. Pero dada la experiencia adquirida en la primera parte del piloto, se ajustó considerando lo requerido por parte de cualquier empresa que se encuentra en proceso de búsqueda de personas para posiciones laborales.

Para el llenado de la ficha 4 se trabajó con la base de datos de la Bolsa Nacional de Empleo (BNE), con ofertas publicadas durante los meses de octubre a diciembre 2021. Para ello, se inició la fase de contactabilidad mediante correo electrónico con la invitación a participar del proyecto. Luego, entre diciembre y febrero, se contactó mediante correo tipo, a empresas que publican vacantes en la BNE con ofertas para personas mayores, y, que no son usuarias de servicios SENCE.

Se comenzó la contactabilidad vía correo electrónico y luego vía telefónica, con una baja receptividad. Hasta la fecha de cierre del proyecto se contactaron 86 empresas por correo electrónico y vía telefónica, las que se encuentran en proceso de seguimiento para registro de vacantes.

Cabe señalar, que al cierre del proceso se logró concretar un vínculo laboral con la empresa TELEMED CARE Chile para la colocación. Actualmente se cuenta con cuatro vacantes, por lo cual se inició el proceso de acompañamiento a la empresa y a las personas mayores propuestas por la oficina virtual de Empleabilidad.

5.6 Ficha 5: Presentación de candidatos para match laboral

Se creó la ficha N° 5, con el objetivo de la presentación de candidatos para match laboral. Esto, con el fin resumir la información personal y laboral de los candidatos en una sola carilla para de facilitar los match laborales y presentar en las reuniones de equipo donde el ejecutivo de acompañamiento y seguimiento presentan el candidato(a).

En el marco del proyecto, la ficha N°5 se aplicó para el match y presentación de cuatro mujeres a posiciones ofertadas. Se realizó el match laboral a petición de TELEMED, empresa que necesitaba 3 cuidadoras de mayores y una operadora telefónica con conocimiento de mayores.

Estas cuatro personas mayores cumplían con los requisitos de la empresa, por lo que se actualizó su CV, se solicitó la documentación de respaldo de los CV y se les envió el documento con los tips para la entrevista por correo electrónico.

6.

Convocatoria a Personas Mayores y Empresas

Cabe señalar, que uno de los objetivos inicialmente planteados decía relación con alcanzar una cobertura importante tanto de potenciales usuarios como empresas que pudiesen ofrecer oportunidades laborales a personas mayores. Dada la situación sanitaria y el rezago en el mercado laboral producto de ella, fue imposible el contar tanto con las personas como con las empresas necesarias para lograr las coberturas esperadas. Sin embargo, el equipo de atención siguió operando y detectando espacios de mejora y, logrando al menos, iniciar un proceso de colocación laboral de personas mayores que ha dejado una serie de aprendizajes. Estos, se desarrollan en esta sección y en la evaluación de pares y participantes.

6.1 La Convocatoria a Personas Mayores

La convocatoria de personas mayores fue un tema de alta complejidad, ya que con objeto de avanzar en el proceso, además de utilizar la búsqueda de personas en la Bolsa Nacional de Empleo, se inició un proceso de difusión del proyecto OVE a través de las oficinas municipales de información laboral (OMIL) en la Región Metropolitana. Ambos medios no dieron el resultado esperado, las OMIL trabajan con cargos a los cuales se postula y que difunden a través de sus redes, normalmente no manejan bases de datos de posibles postulantes.

En relación con la difusión del proyecto mediante plataformas digitales, se encuentra activa la página web www.empleomayor.cl, en donde los usuarios dejan sus datos para contactarlos. La página web no incorporó en la información de contacto requerida el número de teléfono, sino solo el mail de la persona, con el fin de no “inhibir” a los postulantes, lo que finalmente dificultó el contacto en las etapas posteriores.

El canal de difusión acordado con la Caja de Compensación Los Héroes, no pudo ser testeado, al no contar con ofertas concretas a ser propuestas a personas mayores para orientar la búsqueda. Sin embargo, se sigue trabajando en esta línea, debido a que se logró el contacto con algunas empresas socias de la Caja que estarían dispuestas a ofrecer posiciones para personas mayores, por lo que es una línea que se espera profundizar en una potencial continuidad del proyecto.

En términos globales, se constata que aún existe un rezago importante en el mercado laboral, sobre todo si consideramos a personas mayores, muy asociado a los efectos de la crisis sanitaria y que es necesario revertir. Ya que si no se logran concretar ofertas laborales para personas mayores, difícilmente estas están dispuestas a iniciar procesos de búsqueda.

6.2 Convocatoria a Empresas

La implementación de esta fase del piloto tuvo su mayor dificultad en el proceso de convocatoria de empresas. Durante el año 2021 a partir de la base de datos generada desde SENCE y BNE se buscó establecer contacto con 19 empresas y en los primeros meses de 2022, se ha desarrollado el contacto con 66 empresas más. Lo anterior, con casi nulos resultados, de acuerdo con las acciones comprometidas para el proyecto, y según lo acordado entre los equipos para la etapa de contactabilidad.

A continuación, se presenta un detalle de las distintas estrategias utilizadas para la contactabilidad de empresas:

- Empresas asociadas a la Caja de Compensación Los Héroes. Para ello se realizan reuniones semanales con los ejecutivos del área empresa, quienes fueron construyendo una Base de Empresas, con quienes se estableció un contacto inicial, promoviendo el programa piloto, a través de una presentación del equipo SENCE, el encargado del Proyecto y equipo del Piloto. Sin embargo, debido la cercanía del periodo de fin de año y feriados estivales, esta acción ha empezado a tener frutos recién durante el mes de marzo 2022.
- En paralelo, durante el mes diciembre, y para asegurar mayor cantidad de ofertas de empleo, se estableció coordinación con el equipo de la BNE, quienes brindaron la información de las bases de datos de ofertas de empleo con la indicación de estar dispuestos a contratar personas mayores. Una primera base contaba con 806 registros, logrando una nómina para contactar a 19 empresas; en un segundo momento el mes de enero 2022, se contó con una base con 893 registros, a partir de ello se contactó a 66 empresa con vacantes para mayores, lográndose 1 oferta. Con esta oferta se realizó el proceso de match no encontrándose postulantes con el perfil adecuado.
- Para promover y evitar que el proceso de contactabilidad se estancara, paralelamente el mes de diciembre 2021, se tomó contacto con empresas del rubro de atención a personas mayores, con quienes ya se había tenido coordinación para otras áreas de colaboración, y siendo estas empresas afiliadas a Caja de Compensación Los Héroes, no se excluían del perfil inicial definido. En este sentido se logró contactar y establecer oferta laboral para 4 cupos de personas mayores, los que se encuentran comprometidos para inicio primera semana de marzo 2022.
- Se hace necesario indicar que el proceso de contacto inicial y acceso a las vacantes de empleo de las empresas no es tan rápido como se proyectó, y este se ralentizó aún más con la llegada y proximidad a las fiestas de fin de año, y luego el período estival. En este sentido, las distintas estrategias recién están dando resultados a contar del mes de marzo, permitiendo iniciar procesos de vinculación junto con el cierre del proyecto.

6.3 Intermediación Laboral: Caso TELEMED

Para proceder con la colocación, se inició el acompañamiento cuando la empresa expresó su disponibilidad para contratar personas mayores. El proceso se inició con una reunión preliminar, en que se abordaron aspectos como la motivación y necesidad de llenar vacantes con personas mayores expresada por la empresa. Luego, se explicaron las herramientas con las que el proceso se podría acompañar, es decir programa Experiencia Mayor y Capacitación en el Puesto de Trabajo, ambas herramientas de SENCE. Llegando a un acuerdo sobre la evaluación de colocación para 4 puestos de trabajo, y como resultado de esta coordinación el proceso logró el levantamiento de 2 cargos para mayores, con 4 vacantes: teleoperadora 1 vacante, y cuidador a domicilio 3 vacantes.



Dado que en ambos casos las herramientas SENCE requerían mayores tiempos de trabajo, se realizaron 3 nuevas reuniones de acompañamiento, con la empresa y equipo piloto, antes del proceso de colocación. La primera para revisar los match propuestos y aprobar los candidatos; un segundo encuentro para apoyar el proceso de ingreso de cursos para formación en el puesto de trabajo; y finalmente para revisión de la documentación necesaria para el proceso de contratación mediante Experiencia Mayor.

Cabe señalar, un hallazgo relevante es la necesidad que las reuniones se realicen con las/los encargados de los procesos de selección en la empresa o en su defecto con quien pueda tomar decisiones sobre el proceso de contratación. Pues ello facilita el acceso a la oferta y la decisión sobre el acceso a las herramientas SENCE para incorporar en este proceso.

Otra constatación, en este sentido, es la posibilidad de disminuir los tiempos del proceso de selección de cada empresa. Ello puede ocurrir en la medida que se genere un alto nivel de confianza mediante el proceso de acompañamiento para la empleabilidad de la oficina OVE. Tal es el caso que la empresa TELEMED Chile, que decidió confiar en el proceso realizado por el programa piloto, con lo que logró acortar en 10 días, el flujo total de su proceso. En este sentido, la incorporación de una carta de presentación del postulante, el CV actualizado según el perfil del cargo y los tips de entrevista, todos incorporados en esta fase piloto, son herramientas que generan confianza y facilitan el acceso al proceso por parte la persona mayor.

7.

Recomendaciones para la Continuidad y Escalabilidad del Modelo en Virtud de la Experiencia Piloto Oficina Virtual de Empleabilidad

Al cierre del proyecto, se han empezado a observar resultados de la contactabilidad con empresas y el contar con estas ofertas gatillará una mayor participación de personas mayores. En este sentido, sería de gran valor el poder desarrollar una siguiente fase del proyecto que permita por un período de al menos 4 meses seguir testeando el modelo bajo condiciones “más normales”. Para tales efectos es fundamental considerar:

1. Mantener y fortalecer la alianza con la BNE, incorporar nuevas OMIL, y generar nuevas bases de datos de ofertas y de persona mayores en proceso de búsqueda de empleo, para evitar que los procesos se ralenticen por externalidades negativas.
2. Según lo observado en esta implementación, específicamente en ámbito del involucramiento de las empresas. Sería interesante considerar como punto de partida para la búsqueda de puestos de trabajo empresas que presten servicios para personas mayores. Ello dada la formación en el ámbito gerontológico y la empatía que su personal podría haber desarrollado con personas mayores.
3. Confeccionar un Catálogo de oficios y actividades para mayores, para crear nuevas necesidades en las empresas como por ejemplo mentores de oficios, especialistas en atención a clientes, promotores de la economía plateada, entre otros.
4. Fomentar el uso de los instrumentos y herramientas que aporta SENCE, como Experiencia Mayor, IFE Laboral y otros, que aporten a la contratación de persona mayores.
5. Fomentar procesos de formación en gerontología, que permitan a los distintos equipos abordar la gestión de la edad en las empresas, se busca que en un período de al menos 30 horas se logren abordar algunas nociones básicas, tales como: marcos teóricos del envejecimiento, ética en el trabajo con personas mayores y el edadismo para oficinas presenciales. Esto, si hay nuevas contrataciones o se incorpora personal de las Cajas de Compensación para la atención inicial.
6. Promover con las empresas el uso de las mallas de actualización para personas mayores diseñadas en el piloto.
7. Difundir los resultados logrados en la colocación laboral de la experiencia piloto, abordando los

resultados y buenas prácticas, tanto para las personas mayores como para las empresas.

8. Mantener y mejorar la difusión de la página web www.empleomayor.cl, como un nuevo canal de acceso de personas mayores y empresas. Del mismo modo, en la medida que se cuente con mayor cobertura de postulantes y empresas, será necesario considerar el desarrollo de un sistema que brinde soporte tecnológico al sistema de registro desarrollado para aplicar el modelo.

En términos de recomendaciones para una potencial escalabilidad del modelo, a partir de la aplicación práctica antes reseñada, se proponen las siguientes consideraciones de corto, mediano y largo plazo.

7.1 Corto Plazo

- **Apoyo institucional:** Consiste en alcanzar compromisos de las autoridades involucradas a nivel nacional, regional o local para la puesta en marcha de la replicación y escalabilidad.

Instituciones involucradas:

- » Programa Adulto Mejor de la Presidencia de la República.
- » SENAMA.
- » SENCE.
- » Superintendencia de Seguridad Social.
- » Directorio o Gerencia de Cajas de Compensación.

El proyecto empleabilidad de las personas mayores, que permita generar un Sistema de intermediación laboral de personas mayores, debería ser parte la oferta de beneficios de sociales de las Cajas de Compensación. Mediante una indicación en acuerdo con la SUSESO, SENAMA y SENCE, en el marco de los Convenios de colaboración actuales, y/o mediante la generación de otros para este desarrollo específico.

- **Comunicación y difusión:** Se considera como un pilar básico para propiciar, facilitar y dinamizar la implicación de los diferentes agentes involucrados en las distintas fases de la escalabilidad. La especificidad de este aspecto clave en la replicación requerirá la elaboración futura de un Plan de comunicación y difusión con características generales para todo el proceso y específicas de cada fase de la replicación. Se propone que este Plan sea diseñado y difundido por el SENCE y SENAMA, en el marco de sus objetivos estratégicos institucionales.

7.2 Mediano Plazo

- **Formación:** Es una herramienta estratégica esencial en las organizaciones para impulsar el cambio a través de la transformación y el desarrollo de competencias para la realización del modelo. También, es esencial en el proceso de replicación con el objeto de conseguir que los participantes en dicho proceso adquieran conocimiento y habilidades suficientes para poder llevarlo a cabo exitosamente.

Las acciones formativas debieran estar a cargo del SENAMA y SENCE. Ello debiera ser un programa de formación estandarizado, de acceso fácil en los procesos de inducción de las empresas, mediante los programas de formación en el puesto de trabajo. Esta formación, debería privilegiar la actualización de algunas competencias, de manera transversal y particularmente el acceso a nuevas tecnologías y herramientas de alfabetización digital.

- **Financiación:** Es una actividad considerada indispensable para el proceso de replicación y escalabilidad, ya que permitirá disponer de los recursos necesarios para la implementación del modelo. Los agentes indispensables que deberían participar en la financiación del proceso de replicación y escalabilidad serían el SENCE, SENAMA y la SUSESO.

7.3 Largo Plazo

- **Incentivos:** Para asegurar la participación de los responsables del Modelo en el proceso de replicación y escalabilidad, es necesario establecer un mecanismo de incentivos sólido como herramienta de motivación.
Se proponen dos tipos de mecanismos de incentivos, por un lado, aquellos generales que son comunes a las instituciones participantes (PMG y otros), y por otro, mecanismos específicos por parte del Programa Adulto Mejor de la Presidencia (reconocimiento a empresas contratantes de Personas Mayores).
Realizar un mapa de las empresas del Estado y promover en estos espacios la contratación de personas mayores, mediante incentivos, como los ya descritos, utilizando el modelo de cupos para integración de personas en situación de discapacidad, por ejemplo, promover también un número de cupos para personas mayores, que se pueda extender a empresa privadas.
- **Sistema de evaluación y seguimiento:** El establecimiento de indicadores de seguimiento a lo largo del proceso de replicación y escalabilidad. Permitirá monitorear y seguir las actividades clave en modelo de servicios, así como identificar áreas de mejora y establecer acciones que mejoren el diseño establecido.

CAPÍTULO 6:

Gobernanza del Modelo



1. Introducción

Este capítulo del proyecto “Modelo Virtual de Empleabilidad: Implementación de Centros de Empleabilidad para Personas Mayores”, contempla los mecanismos de coordinación del comité de empleabilidad de personas mayores, la definición de responsabilidades institucionales, periodicidad de las sesiones y la sistematización de los acuerdos suscritos durante el proceso de implementación. En esta línea, la gobernanza del modelo en este capítulo espera que facilite la coordinación institucional, evaluando los resultados de la modalidad telemática y presencial del modelo.

Tal como se identificó y analizó las causas en capítulos anteriores, el desarrollo del proyecto se vio impactado por la baja obtención de oportunidades de empleo para personas mayores, en tal sentido esto también implicó una suspensión de la operación del comité de coordinación como tal, reduciéndose a coordinaciones de carácter operativo con las instituciones directamente implicadas en la operación del sistema, con la finalidad de asegurar una continuidad operativa que pudiese alimentar discusiones de carácter más estratégicas.

En este escenario, la operación del comité se redujo a un encuentro en el período, reuniones bilaterales entre el equipo del proyecto y las instituciones participantes y coordinaciones periódicas en reuniones con el equipo operativo de SENCE, el equipo de la Caja de Compensación Los Héroes y el equipo de ASIMET. Sin embargo, a partir de estos hitos se han logrado identificar espacios de mejora y recomendaciones para retomar la operación del comité con la incorporación de las nuevas autoridades que han asumido responsabilidades a contar del año 2022.

2.

Gobernanza para la Empleabilidad de Personas Mayores

La presente sección sintetiza las acciones desarrolladas por el equipo consultor para promover y perfeccionar la continuidad del Comité General de Coordinación (CGC)²² en el marco del proyecto “Modelo Experimental de Empleabilidad: implementación de Centros de Empleabilidad para Personas Mayores en sucursal de Caja de Compensación Los Héroes”. Para tales efectos, se analizan los lineamientos centrales para la institucionalización del modelo, los procedimientos internos que promueven la gobernanza vertical del estudio y las recomendaciones técnicas realizadas por los actores que forman parte del Comité General de Coordinación.

Una vez finalizado el diseño del Modelo Experimental de Empleabilidad (MEE) y la estrategia de atención multicanal para la prestación de servicios de empleo focalizados para personas mayores, se procedió a reactivar el Comité General de Coordinación presidido por ASIMET, en cuanto institución ejecutora responsable de la iniciativa, e integrada por el Programa Adulto Mejor dependiente de la Presidencia de la República, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, la Superintendencia de Seguridad Social, el Servicio Nacional del Adulto Mayor, la Caja de Compensación Los Héroes, el Centro de Investigación de Personas Mayores y la Organización Internacional del Trabajo.

La rearticulación del Comité se generó durante el mes de junio 2021 a través de la organización del Seminario Virtual denominado “Desafíos del Empleo en Personas Mayores”, el cual sintetizó los resultados del Modelo Experimental de Empleabilidad y las proyecciones del 2021 para el desarrollo de un Centro de Vinculación Laboral para Personas Mayores. El evento contó con la participación de expositores representantes del mundo académico, profesionales técnicos y actores políticos involucrados en temáticas de empleabilidad para personas mayores. De este modo, la organización del seminario contribuyó a la reflexión en torno a la inserción laboral de personas mayores en tiempos de pandemia, explorando nuevas soluciones para resolver las desigualdades existentes en el mercado laboral producto de la crisis sanitaria.

Sin embargo, posterior a este hito inicial, las condiciones de desarrollo del proyecto obligaron a concentrar los esfuerzos en las coordinaciones operativas y de gestión con la finalidad de ir ajustando la operación hacia una estrategia absolutamente telemática, versus la mixta que originalmente se había propuesto. Así

²² El Comité General de Coordinación (CGC) se estructura a partir del proyecto “Diseño e Implementación: Centro de Vinculación Laboral para Personas Mayores” desarrollado durante el año 2020. En este marco, el presente estudio promueve la continuidad del Comité, fortaleciendo la coordinación institucional de los actores con el objeto de incidir en la gobernanza del Modelo Experimental de Empleabilidad.



mismo, las realidad del mercado laboral, escasa captura de oportunidades laborales y gestión de nuevos procesos operativos, llevaron a enfocar las coordinaciones en el trabajo con los equipos operativos de las diversas instituciones asociadas y potenciar las conversaciones bilaterales con la finalidad de mantener activo el proyecto, más aún cuando no se lograron resultados en términos de colocación, por lo cual no se generó información y material suficiente que justificara la citación del comité.

3.

Institucionalización del Comité

El objetivo del Comité General de Coordinación consiste en la definición de las directrices asociadas al diseño e implementación del proyecto de investigación, generando acciones de gobernanza vertical relacionadas al rol de los actores en regiones, las estrategias de articulación y la coordinación de la oferta de empleo para personas mayores y el análisis de resultados asociados a la implementación del modelo y la estrategia de atención telemática. Bajo este escenario, el equipo consultor establece un conjunto de lineamientos orientados a fortalecer la institucionalización²³ del Comité de Coordinación.

- **Periodicidad:** Se define una periodicidad de dos meses a partir de la realización del Seminario Virtual. Bajo este escenario, el Comité de Coordinación se debió reunir en tres ocasiones durante el año 2021 con el objeto de analizar los resultados parciales del proceso de pilotaje del Modelo de Empleabilidad, cosa que como se mencionó con anterioridad no ocurrió. Sin embargo se mantuvieron reuniones con las contraparte técnicas de las instituciones participantes, proponiendo los desafíos centrales para el funcionamiento de una estrategia de atención mixta que promueva la atención telemática de personas mayores.
- **Responsabilidades institucionales:** El funcionamiento del órgano institucional se encuentra sujeto a la definición de roles y la capacidad de deliberación de los actores que lo integran. En este marco, la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas (ASIMET) es considerada el ente responsable de promover la participación de los actores institucionales. Por otra parte, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) actúa como el actor coordinador operativo del comité en función de sus facultades técnicas en materia de empleabilidad a nivel nacional. Finalmente, el resto de los organismos tiene la responsabilidad de discutir, proponer y analizar los resultados parciales del proyecto en base a su área de especialización, contribuyendo a la gobernanza del modelo mediante la definición de recomendaciones técnicas.

A modo de conclusión y dada la experiencia del período se establece que la coordinación público-privada es central para la continuidad de una acción de este tipo. Sin embargo la única posibilidad que esta acción logre transformarse en una política pública de proyección es que sea asumida y empujada activamente desde la institucionalidad pública correspondiente, esto es Ministerio de Desarrollo Social y Familia en términos de inserción de las personas mayores como actores centrales en nuestra sociedad y del Ministerio del Trabajo y Previsión Social desde la perspectiva de los mercados laborales, contando

²³ La institucionalización tiene por objeto fortalecer la estructura del órgano deliberativo constituido por medio de representantes del sector público y privado con experiencia en temáticas de empleabilidad con el objeto de orientar el proceso de implementación para la atención de personas mayores en búsqueda de empleo.

con el apoyo de instituciones del perfil de ASIMET, Gremios o Cajas de Compensación como actores privados altamente comprometidos con la iniciativa.

- **Mecanismo de deliberación:** Una definición central establecida para lograr acciones de gobernanza consiste en la deliberación del comité. Para tales efectos, el equipo consultor identificó una serie de temáticas que, como se ha mencionado con anterioridad, fueron tratadas en espacios bilaterales y de coordinación operativa, los que deberían ser parte central de una agenda de trabajo al retomar las sesiones del Comité General de Coordinación, entre ellas:
 - » Institucionalidad para el empleo de personas mayores.
 - » Compromisos efectivos de los diversos actores institucionales del sistema.
 - » Edadismo en la cultura organizacional de empresas y en el mercado laboral.
 - » Empleo y Sistema de Pensiones.
 - » Funcionamiento de mecanismos de oferta laboral orientada a personas mayores.
 - » Incentivos a la incorporación de personas mayores al mercado laboral.
 - » Efectos económicos y sociales de la incorporación de personas mayores al mercado laboral.
 - » Acceso de conocimiento y medios telemáticos en personas mayores.

En consecuencia, de generarse un espacio de continuidad de las acciones del proyecto, existe una agenda de temas que deben enfrentarse para avanzar en la institucionalización de un sistema de intermediación laboral para personas mayores que pueda aspirar a convertirse en una política pública.

- **Sistematización de acuerdos:** Para el correcto funcionamiento de la institucionalidad propuesta es central contar con un mecanismo de sistematización y seguimiento de acuerdos, en tal sentido, se propone que al finalizar cada sesión del comité, el equipo consultor sea el responsable de sistematizar los acuerdos logrados a partir del proceso de deliberación de los integrantes del órgano. La incorporación de recomendaciones técnicas estará condicionada por la consecución de mayoría simple. De este modo, las indicaciones que logren consenso pasarán a ser sistematizadas como acuerdos del comité coordinador. Finalmente, el equipo consultor será el encargado de implementar las recomendaciones técnicas mediante la coordinación con la Caja de Compensación Los Héroes y la oficina virtual de Empleabilidad que será habilitada para la prestación de servicios telemáticos especializados para personas mayores.
- **Recomendaciones técnicas:** A continuación, se sintetizan las principales recomendaciones realizadas por las instituciones que participaron del comité general de coordinación, ya sea a partir de reuniones bilaterales o como parte de acciones de coordinación operativa con participación más permanente de SENCE, ASIMET y CCLH. Cabe señalar que todas las definiciones técnicas propuestas fueron integradas por el equipo consultor, fortaleciendo el Modelo Experimental de Empleabilidad sobre la base de los desafíos asociados al contexto sanitario.

1. **Priorización de canales telemáticos:** Se propuso una redefinición de la estrategia de atención a personas mayores a partir de la extensión de las medidas sanitarias. Bajo este panorama, el equipo consultor realizó ajustes al Modelo Experimental de Empleabilidad con el objeto de potenciar canales de atención telemáticos orientados a proveer servicios de empleo a personas mayores en búsqueda de empleo. La recomendación técnica se materializó en la creación de una oficina virtual de Empleabilidad (OVE) centrada en el proceso de perfilamiento de usuarios y en el acompañamiento durante el período de búsqueda activa de empleo. En definitiva, el modelo redefinió los canales de atención, mejorando la capacidad de interacción con el público objetivo.

- 2. Contactabilidad de personas mayores:** Considerando los hallazgos preliminares, se definió profundizar el protocolo para contactar a personas mayores. Lo anterior se fundamenta en el aumento de la tasa de personas inactivas producto del desempleo a nivel nacional. Para tales efectos, el equipo consultor amplificó los canales de difusión del Modelo Experimental de Empleabilidad, priorizando el contacto telefónico de personas mayores para incentivar la participación de los usuarios. La estrategia permitió mejorar la comunicación durante el contacto inicial con personas mayores, seleccionando un canal virtual adhoc al usuario para la implementación del servicio virtual de empleabilidad.
- 3. Simplificación de servicios:** La redefinición de los servicios de empleabilidad implicó la decisión de optimizar el tiempo de atención de usuarios a través de canales digitales. En esta línea, el equipo consultor redujo la cantidad de anexos diseñados para el registro de información, incentivando la trazabilidad de los usuarios a partir del registro único de antecedentes personales. Paralelamente, se elaboró un indicador de empleabilidad potencial con el objeto de medir el grado de adecuación entre el perfil de los usuarios y la oferta laboral disponible. De este modo, las personas mayores con alto grado de empleabilidad son conducidas directamente a un servicio de acompañamiento laboral sobre la base de las vacantes de empleo disponibles en la oficina virtual de Empleabilidad.
- 4. Prolongación del acompañamiento:** Una de las recomendaciones técnicas consiste en ampliar el período de seguimiento de las personas mayores atendidas de forma virtual. Esta definición se fundamenta a partir de las dificultades que posee este segmento de usuarios para ingresar al mercado laboral. En consecuencia, la estrategia de implementación redefinió la inclusión de espacios para reflexionar, dialogar y resolver dudas durante el proceso de búsqueda de empleo. De este modo, la prolongación del servicio de acompañamiento permite recopilar información asociada al estado anímico del usuario, incentivando la participación activa de las personas mayores durante el proceso de búsqueda de empleo.
- 5. Enlazar empleo y empleabilidad:** Uno de los desafíos centrales levantados consiste en la capacidad de coordinación de los diversos actores que proveen servicio de empleo y/o empleabilidad a nivel territorial. En este marco, las instituciones integrantes del comité concuerdan en la necesidad de establecer mecanismos de gobernanza que faciliten la interacción entre instituciones, favoreciendo el uso de políticas activas y pasivas de empleo. Se considera la integración de otras instituciones asociadas a servicios de emprendimiento con el objetivo de ampliar la oferta laboral para aumentar la empleabilidad de personas mayores. En la práctica, este tipo de propuestas se traduce en la capacidad de proveer de forma oportuna servicios de orientación, habilitación laboral, capacitación y certificación de competencias laborales a personas mayores en búsqueda de empleo.
- 6. Búsqueda de oferta orientada:** Una de las barreras centrales del proceso de intermediación laboral para personas mayores consiste en el levantamiento de vacantes de empleo que no excluya la participación de este segmento etario. En esta línea, el comité central propone profundizar la búsqueda de vacantes de empleo sobre la base de un proceso orientado a ocupaciones adhoc al perfil de los usuarios. De este modo, se sugiere focalizar la búsqueda de vacantes en sectores productivos específicos, promoviendo la participación de personas mayores en perfiles de cargo donde la experiencia, la responsabilidad y la comunicación sea una ventaja comparativa al momento de postular.
- 7. Reactivación del Comité General de Coordinación:** Tal como se ha mencionado, en el espíritu de avanzar hacia el establecimiento de una política pública de inclusión laboral de personas mayores, es clave reactivar el Comité incorporando y sensibilizando a las nuevas autoridades en el tema. En tal sentido, de existir espacio a una etapa de continuidad, una acción central es la generación de un nuevo encuentro del Comité y establecer un acuerdo de continuidad.

CAPÍTULO 7:
Evaluación de Pares



1. Introducción

El presente capítulo da cuenta de la percepción de los expertos y los participantes de la Oficina Virtual de Empleabilidad, para la identificar las fortalezas y los aspectos de mejora. Esto, en el entendido que, dada la limitada cobertura obtenida a la fecha, es relevante el poder contar con una mirada desde quienes han sido parte del proceso. Por lo demás, algunos de ellos con basta trayectoria en el trabajo con personas mayores, ya sea desde la perspectiva del cuidado, como desde la de promoción de sus derechos y acceso a mercado laboral.

En este sentido, se entrevistó y realizó un panel de trabajo con personas que fueron usuarios de los procesos de vinculación laboral que ofrece el proyecto, empleadores que ofertaron oportunidades laborales, y expertos en atención a personas mayores y el propio equipo que ejecutó las prestaciones de la Oficina Virtual de Empleabilidad.

Sobre esta base se presentan los principales hallazgos detectados en los relatos de los actores consultados y las conclusiones que pueden ser de utilidad en procesos de continuidad y escalamiento.

2.

Mirada desde las Personas Mayores Participantes del Proceso de Intermediación Laboral

El proceso de trabajo se concentró en personas mayores que completaron el proceso de atención por parte de la oficina virtual de Empleabilidad (OVE). Es decir, pasaron por las fases de contactabilidad, perfilamiento laboral, acompañamiento laboral, evaluación laboral y trazabilidad. A partir de esta experiencia se solicitó su opinión y recomendaciones respecto del servicio prestado, cumplimiento de expectativas y satisfacción global con el proceso.

Los entrevistados son personas de ambos sexos, mayores de 63 años, con formación técnica de nivel superior y experiencia laboral previa. Llevan ya un período jubilados y sin actividad permanente, además, están interesados en reinsertarse laboralmente.

2.1 Valoración del Proceso

En términos globales los entrevistados expresan una valoración positiva del proceso. Existe una primera valoración favorable a la idea de contar con un sistema o servicio que apoye a las personas mayores para encontrar empleo, sobre todo porque los entrevistados son personas mayores de 60 años las que tienen la intención de seguir activos a pesar de que muchos ya estén jubilados.

“Lo encuentro excelente porque estaba centrado en el adulto mayor, lo encontré fantástico, porque mucha gente, al igual que yo, quiere trabajar y está bien para trabajar, que es responsable y que realmente quiere trabajar y no se trata de que necesito hacerlo, sino que quiero hacerlo y quiero hacerlo en esta parte, ahora no sé cómo es el desarrollo, pero pienso que puede ser aparte de llamar a las personas, contactarlas, bueno debo aprender en el puesto que se me asigne” (Extracto Experiencia Participante, 2022).

Se enfatiza en la valoración positiva al espacio que crea el proyecto para la empleabilidad enfocada únicamente en personas mayores, ya que si bien están jubilados, quieren seguir aportando a la sociedad y sentirse útiles, pero con menos presión. Los entrevistados señalan que para ellos es importantes es sentirse valorados y realizados en la labor que efectúen. En este sentido, la inserción laboral no tiene que ver exclusivamente con complementar ingresos producto de las bajas jubilaciones, tiene que ver diversos aspectos como lo es sentirse apreciado y valorado por la función que se realiza.

“Estoy muy entusiasmado porque no estaba trabajando y necesitaba hacer algo “por la vida” soy jubilado pero creía que todavía tenía algo que entregar, mi experiencia, por lo que estaba muy entusiasmado de participar en ese momento, así que todas las cosas que me solicitaban las hacía inmediatamente, quería ver si había otras posibilidades además de lo que yo siempre había trabajado, estuve atento a todo lo que se requería para ver una postulación con menos carga que lo que hacía cuando estaba contratado, en algo que al principio fuera de medio día y cercano a donde yo vivo, por lo que puse todo para que esto funcionara” (Extracto Experiencia Participante, 2022).

2.2 Calidad de Atención

Cabe señalar, otro espacio que los entrevistados manifiestan como positivo dice relación con la calidad de atención, tanto por su enfoque profesional, como por la delicadeza de ser invitados a participar por una persona mayor. Esto, genera confianza para sumarse al pilotaje y al proceso completo, independiente que este no pudiese ser presencial. Asimismo, se valoró que fuera un par de ellos quien aplicara casi todas las fichas y requerimientos de información, se sentían en confianza para hablar y entregar datos personales. Destacaron la amabilidad, claridad y disposición de la ejecutiva, elemento central en cualquier sistema de acompañamiento en la búsqueda de empleo.

“La persona que lo contacta debe ser una persona empática y cada vez que la Sra. Teresa nos llamaba era empática, con buena disposición y eso ayuda mucho, por ejemplo, tener esa capacidad de estar disponible y como es una persona que está más cercana a nuestra edad marca una diferencia, porque no sería lo mismo si ustedes hubieran puesto una persona más joven a hacer esto, porque mientras más cercanos en edad somos más parecidos y empática y nunca tuve problemas, ella era como una amiga para nosotros” (Extracto Experiencia Participante, 2022).

El proceso de evaluación psicolaboral, parte del piloto y que fue conducido de manera telemática por una profesional experta (psicóloga laboral), también fue bien evaluado. Se destaca la empatía de la profesional y la habilidad para llevar a cabo este proceso a través de una video conferencia con personas mayores. Cabe señalar, que este formato era fundamental de testear, demostrando que es posible realizar este tipo de proceso y, además, con buenos resultados.

“Destacar el Proyecto, porque no hay muchos espacios para la gente mayor donde uno podría postular y van a buscar una opción donde encontrar trabajo y tener contacto con alguien cercano a nuestra edad nos da confianza, nunca me sentí lejano, me sentía cómodo con lo que me pedían, la empatía es muy importante y elegir personas correctas para cada cosa, por ejemplo, la psicóloga fue muy amena, se me hizo corto el tiempo que duró la entrevista, para mí fue muy grato, yo soy un agradecido del proyecto, normalmente en las empresas, cuando uno tiene más de 55 años y ya se le considera viejo, cómo que ya no aportara o que tiene mañas”.(Extracto Experiencia Participante,2022).

2.3 Extensión del Proceso

Uno de los elementos que ha sido preocupación permanente, desde el diseño del proyecto hasta el proceso de implementación de las pruebas que condujeron al pilotaje, dice relación con los tiempos del proceso. En términos generales, el proceso completo no se ha logrado cerrar con una contratación, esto se debe a

la escasa oferta de puestos laborales para personas mayores, lo que además ha estado muy afectado por la situación sanitaria. Sin embargo, se conversó con los participantes respecto de los plazos de cada etapa y del proceso en general y se profundizó en lo que ellos considerarían como plazos adecuados.

Los entrevistados fueron parte de la cohorte en que se probó inicialmente el diseño (abril 2021) y hasta la fecha no observa concreción de colocación. En un caso hubo autogestión de un puesto laboral y en otro se encuentra en un proceso de postulación asistida, por ello, el proceso general se ha extendido por más de 9, hasta 11 meses. En este sentido, la impresión de los entrevistados es que los plazos generales del proceso son demasiado largos, entendiéndose que esto se debe en gran parte a la escasa oferta de puestos de trabajo para su perfil.

“Desconozco los tiempos que ustedes tienen, pero no sé si los tiempos fueron largos, la Sra. Teresa cuando me explicó del proyecto dijo que esto podía alargarse, así que yo me hice a la idea, la información en ese aspecto fue clara, pero lo ideal es que no hubiesen sido más de 3 o 6 meses” (Extracto Experiencia Participante, 2022).

En cambio, si se analiza cada parte del proceso desde la contactabilidad, pasando por el perfilamiento laboral, la entrevista psicolaboral y las reuniones de orientación laboral, se reconoce que en algunos casos la entrevista necesita más tiempo para su ejecución. Además, se aprecia por parte de los postulantes el que entre cada paso no existan largos tiempos sin contacto, es decir, después del primer contacto rápidamente se pasó al perfilamiento, a la entrevista psicolaboral y así sucesivamente.

En general, la expectativa y perspectiva de los usuarios de un tiempo razonable para cumplir con todo un ciclo de vinculación laboral, desde el contacto a la presentación a una posición de trabajo en una empresa debería ser de hasta 3 meses. Ellos, reconocen que al no tener identificados los potenciales puestos, este proceso puede demorarse. Lo que ratifica, desde la perspectiva de los buscadores de empleo, que el ciclo debería iniciarse cuando ya hay algunas ofertas concretas identificadas y empresas comprometidas a contratar y esperar por ese puesto los 2 o 3 meses que podría tomar una búsqueda concreta.

“Me gustaría que el proceso durara menos, pero claro tienen que presentarse las oportunidades, las empresas abran puestos de trabajo para personas mayores y todo tiene su tiempo, claro que sería mejor si fuera más corto, pero hubo un tema de pandemia de por medio, por lo tanto el tiempo había que utilizarlo de la mejor manera y mientras no hubiera un puesto de trabajo disponible, obviamente me gustaría que fuera más corto, unos tres meses, el primer mes postular y enviar la información, el mes dos hacer todas las entrevistas y a lo mejor el mes tres tener una postulación” (Extracto Experiencia Participante, 2022).

3.

Recomendaciones Desde el Usuario

En síntesis, las recomendaciones para el mejoramiento que emergen desde las personas mayores que han participado como actores del proceso, son las siguientes:

- Es necesario tener una clara identificación del conjunto de oportunidades laborales con posibilidades inmediatas o rápidas de contratación. Es decir, conocer un pool de ofertas que se puedan presentar directamente a las personas, ello favorece su decisión de seguir en el proceso y además orientar sus competencias hacia un desafío concreto.
- Consideran necesario más precisión respecto de la información en detalle todos y cada uno de los pasos del proceso, para estar preparados.
- Felicitan la incorporación a personas mayores en el proceso de atención a los buscadores de empleo y solicitan profundizarlo, eso genera confianza.
- Se solicita una mayor retroalimentación de la entrevista psicolaboral, sobre todo, porque al reinstalarse en un proceso de búsqueda, se abre un anhelo para buscar empleo por cuenta propia. Para que este proceso sea exitoso, es fundamental tener una retroalimentación, incluso si la entrevista es considerada buena para realizar búsquedas sin acompañamiento ya que el sistema considera una retroalimentación cuando se detecta una brecha.
- Consideran necesario un canal de contacto permanente con las personas mayores que buscan empleo, independiente que estén en el proceso propiamente tal.
- Estiman conveniente construir desde un principio un chek list de cosas que se necesitan para postular a un empleo. Teniendo en cuenta que hay antecedentes que hay que recuperar y que es un proceso que requiere tiempo. Esta búsqueda de información se podría iniciar desde el momento del primer contacto.

4.

Mirada desde Empleador Contratante de Personas Mayores

La empresa entrevistada se reconoce como una empresa de economía plateada, que busca desarrollar servicios de cuidados para personas mayores y potenciar el rol en el marco del servicio. Se trata de una empresa prestadora de servicios para personas mayores con algún grado de dependencia, con una marcada contratación de mujeres (90%) para la prestación de sus servicios.

Se entrevistó a su Gerenta General y a su Jefa de Operaciones. Son personas cuentan con alto nivel de cualificación en el ámbito de la gerontología, con diplomados y especializaciones. Además, de una experiencia laboral de más de 15 años en los ámbitos del envejecimiento y la vejez.

4.1 Oportunidades Asociadas a la Incorporación de Personas Mayores en los Equipos de Trabajo

Dentro de los planteamientos relevantes, se logra identificar que hay una postura pro-inclusión por parte de la empresa. Estableciendo la riqueza que para ellos significa incluir personas distintas dentro de sus equipos de trabajo y el valor que esto aporta a la organización, focalizándose en las personas mayores como parte de esa diversidad.

“Hablar de las personas mayores implica reconocer que no hay estándares globales y que lo que las caracteriza es precisamente su heterogeneidad. Sobre el trabajo con personas mayores, indican que es posible asegurar que hay muchas personas mayores con un adecuado y sobresaliente desempeño de habilidades blandas y claramente puntuales, con buen trato y precisión” (Extracto Empresa, 2022)

Respecto a habilidades de las personas mayores, señalan que la experiencia y la disposición a desempeñar tareas que conlleven responsabilidad e interacciones hace a los mayores un grupo muy requerido para configurar equipos colaboradores. En este sentido, sobre la contribución de las personas mayores a la empresa, se plantea que este grupo que tiene un alto grado de confianza en que la empatía y la fidelidad son fundamentales para las tareas propias del cuidado y soporte que realiza la empresa. Por lo tanto, el aporte para la empresa de un proceso de este tipo es muy beneficioso..

4.2 Motivaciones de las Personas Mayores para Reingresar o Mantenerse en el Mercado Laboral

Sobre las motivaciones para seguir trabajando, señalan que las personas mayores buscan como seguir aportando a la sociedad, ya que el trabajo constituye no sólo un medio de acceder a recursos financieros, sino también sociales, culturales. Es decir, mantenerse activo y vigente en una sociedad que envejece rápidamente.

En tal sentido, se refuerza la percepción que el mejor espacio de desempeño de muchas personas mayores tiene que ver con la atención a otros. Espacios en que puedan socializar con otras personas (pares o no), además, entregar su experiencia, donde sientan que son un aporte a la resolución de problemáticas y no una carga o una contratación por conveniencia.

4.3 Apoyo a la Empleabilidad y Articulación con la Empresa en el Marco del Pilotaje de la oficina virtual de Empleabilidad para Personas Mayores (OVE)

Sobre el proceso de acompañamiento realizado a la empresa, indican su satisfacción por lograr conocer y aplicar para el uso dentro de la empresa los instrumentos de apoyo de SENCE. Como lo es el caso del programa experiencia mayor, con sus instrumentos y apoyo a la capacitación interna en el puesto de trabajo, lo que motivó la obtención de códigos para la inducción y capacitación, instrumentos que no habían utilizado antes.

De igual forma, indican que el acompañamiento permanente y cercano, que se expresa en la disponibilidad para reunirse, la adaptación y flexibilidad horaria, resultan ser factores claves en la generación de confianza para ser parte del piloto. Asimismo, la participación junto a un equipo con experiencia reconocida en ámbito del trabajo con personas mayores, también les brinda confianza para ser parte del proyecto, en un primer momento, dado que la seriedad y compromiso con los mayores es un requisito indispensable para ser parte de este tipo de iniciativas. Todo esto, configurará un factor clave para avanzar y mantener su participación en el piloto.

4.4 Recomendaciones desde la Empresa

Las siguientes son algunas de las recomendaciones y aprendizajes de la propia empresa sobre al proceso vivido, considerando que esta es una iniciativa que se puede extender.

- Se estima relevante que esta iniciativa se logre consolidar como una acción de política pública, muy necesaria para promover el envejecimiento activo de las personas mayores del país.
- Se cree que la formación y experiencia en el ámbito de la gerontología social, es un factor determinante al momento de motivar la incorporación de personas mayores en la empresa y, por ende, para motivar y acompañar a empresas en este proceso. Tal cual como en un momento se capacitó a equipos de trabajo en temáticas como género, inclusión u otros, debería trabajarse internamente el tema de gerontología y envejecimiento de la planta de trabajadores. En el caso de la empresa, existe esta mirada inclusiva del personal que es crucial para la incorporación de personas mayores, una gran motivación para decidir innovar en la participación de este programa en fase piloto.



- Se cree que podrían existir una mayor tasa de ofertas de empleo para personas mayores justamente en empresas que se enfoquen en la economía plateada, siendo este un espacio a pesquisar con mayor profundidad.

En definitiva, se aprecia que los habituales mitos y prejuicios que rodean la etapa de la adultez mayor no son un obstáculo para ser parte del proceso, y que no habría, según lo relatado, actitudes edadistas al interior de esta empresa. Parece, entonces, posible inferir que nuevas empresas en las que los servicios y/o productos están abordando las necesidades de las personas mayores, serían un buen punto de partida para la búsqueda de puestos de trabajo para estos mismos, no siendo las únicas por supuesto. Por lo tanto, sería muy interesante de corroborar en una etapa de extensión para nuevas fases de este piloto.

5.

Evaluación Panel de Expertos

En esta etapa se trabajó en un taller con cinco personas con experiencia en: trabajo con personas mayores, conocimientos de sistemas de capacitación e intermediación laboral, experiencia en sistemas de atención y prestaciones a personas mayores. En conjunto con la jefatura del equipo que ha gestionado los servicios de la oficina virtual de Empleabilidad, que sea ha piloteado en el marco del proyecto.

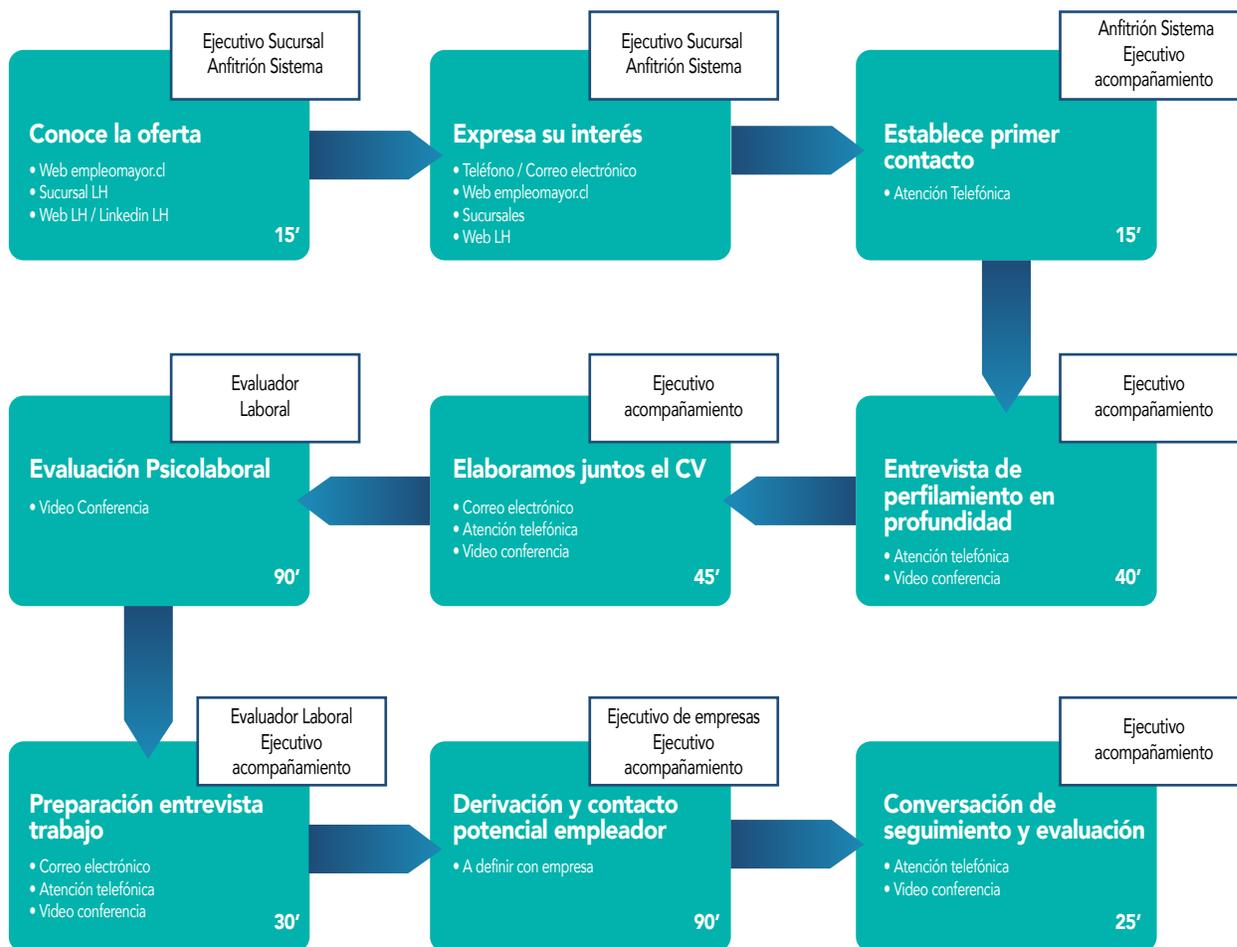
Este grupo de trabajo ha conocido las distintas fases de desarrollo del proyecto desde su inicio. Además, se ha puesto a su disposición la experiencia generada hasta la fecha y los resultados de las entrevistas, tanto a usuarios como a empresas, que han sido participes en las distintas fases. Sobre esta base se les solicitó identificar factores claves o puntos de quiebre que deben ser considerados en el momento de proyectar la iniciativa y pensar en su escalabilidad futura. Esto, considerando desde la perspectiva operativa como desde una mirada estratégica.

Desde una perspectiva operativa, se aprecia coherencia en los distintos procesos identificados, se pone especial relevancia en poder precisar y comunicar claramente en base a la experiencia los tiempos y condiciones de atención a las personas mayores, considerando que normalmente pueden superar los tiempos que se han estimado inicialmente. Es fundamental, entregar claridad a quienes inician el proceso respecto de los tiempos, periodicidad de contactos, y previsibilidad del proceso como un todo. En este sentido, cabe precisar, que la paciencia aparece siempre como una virtud y competencia relevada para las personas mayores desde una perspectiva laboral, sin embargo, hay un sentido de urgencia en términos de *“las cosas deben ocurrir rápido, porque es menos el tiempo que nos queda”*.

En esta misma línea se releva la construcción de una ruta o camino de la experiencia de la persona mayor en el Centro de Vinculación Laboral, comprometiéndose tiempos y estándares de atención, sobre la base de esta ruta se deben construir indicadores básicos de proceso que permitan ir midiendo tiempos efectivos de atención, satisfacción del usuario y calidad de las herramientas concebidas para cada paso.

FIGURA N° 17

Esquema de la experiencia de la persona mayor en el Centro de Vinculación Laboral



Fuente: Elaboración equipo Proyecto ASIMET / CCLH / SENACE (2021).

Si bien, comparte la mirada estratégica y operativa, la evidencia empírica recabada por el proyecto da cuenta que hay mejores resultados tanto en la convocatoria y adhesión al sistema por parte de personas mayores, así como la factibilidad de capturar u orientar ofertas laborales para personas mayores cuando hay personas tanto en el equipo como en las empresas que tienen formación y/o experiencia en trabajo con personas mayores. En tal sentido, es relevante instalar la necesidad de incorporar de manera obligatoria en los equipos de trabajo algún grado de formación de base en el área de gerontología e idealmente procesos de atención a personas mayores. Lo anterior, es extensivo a instituciones públicas y privadas que se sumen a este proceso, en una mirada de mediano plazo, también debería ser un enfoque para incorporar dentro de las habilidades transversales de los equipos de las empresas que adscriban al proyecto. Esto, puede ser una oferta desde el equipo del proyecto para facilitar la incorporación de nuevas empresas y fidelizarlas en el tiempo, más aún, si todos los indicadores dan cuenta que el segmento de personas mayores será un segmento cada vez más atractivo para capturar talento.

En lo relativo a la gestión de puestos de trabajo para ser ofertados a personas mayores, tanto la experiencia del proyecto como desde la mirada los profesionales expertos en el área, dan cuenta que este ha sido un punto de debilidad en el diseño. Al respecto se levantan las siguientes recomendaciones:

- En primer término, independiente que la experiencia haya tenido el carácter de piloto, **se debe eliminar la disyuntiva respecto a que es primero si la oferta laboral o las personas disponibles para tomarlas**. Si bien, el ideal siempre será realizar un emparejamiento casi inmediato, siempre se debe contar en primer término con la oferta laboral bien identificada y ajustada a la realidad de personas mayores (concordado con el contratante) y a partir de ello iniciar el proceso de búsqueda, evaluación y vinculación. Esto, permite responder a la expectativa de los tiempos de las personas mayores, evaluar en virtud de una posición objetiva y finalmente orientar mejor las búsquedas cuando no se cuenta con candidatos provenientes de procesos anteriores.
- Es fundamental identificar sectores productivos y ocupaciones más atractivas o donde existe mayor porcentaje de desempeño de personas mayores, tarea que se ha desarrollado en el marco del proyecto. Se debe avanzar en construir alianzas con el sector privado e idealmente con segmentos de empresas que apuesten por la “economía plateada”, como ya se mencionó anteriormente, tienen mayor conocimiento de las virtudes de trabajar con personas mayores y capacidad para ajustarse a su realidad y así obtener un máximo beneficio conjunto.
- Considerando el tiempo que lleva el proyecto, es necesario ampliar las formas de difusión y búsqueda de posiciones tratando de capturar la mayor cantidad de ofertas disponibles, transmitiendo al oferente que el ideal es que dicha posición sea ocupada por una persona mayor. Sin embargo, si después de un plazo razonable no existen postulantes o interesados esto debe ser notificado a la empresa, se debe evaluar la situación y liberar ese cupo para ser utilizado por otra persona. Si esa comunicación es clara desde un principio, probablemente se podría ampliar la gama de ofertas.
- Respecto del uso de sistemas masivos (Bolsa Nacional de Empleo) de búsqueda para identificar ofertas, la experiencia da cuenta que esto no ha sido efectivo y refuerza la recomendación de establecer contactos con gremios o sectores específicos donde identificar nichos y articular con ellos la búsqueda de vacantes.
- Otra perspectiva, desde un punto de vista más estratégico, en términos de continuidad de esta iniciativa en el actual contexto y su proyección en el tiempo. Considerando que existe un esfuerzo por mantener una gobernanza, que probablemente se ha visto truncada por la situación sanitaria y además por la coyuntura política del país. Esto, sin duda pone en riesgo las posibilidades de continuidad.

Un primer elemento que hay que considerar, del cual tiene que hacerse cargo tanto el equipo ASIMET como SENCE, es que esta iniciativa debe escalar a transformarse en una política pública. El proyecto, en sus distintas fases ha recopilado conocimiento suficiente para instalar esta discusión en manos de decisores públicos y privados de alto nivel y dejar el espacio en términos de “probemos el modelo”. La problemática de participación laboral de personas mayores ya está instalada en el mundo y, lamentablemente, en muchos casos se ha mezclado con la discusión de pensiones, edad de jubilación, salud y otras. Sin embargo, la evidencia, que el mismo proyecto arroja, es que existen personas mayores que se sienten vigentes y que necesitan desempeñarse laboralmente para seguir sintiéndose útiles, además de recibir una justa remuneración por ello, además de todos los beneficios que tanto para las personas mayores como para la sociedad en su conjunto trae esta nueva realidad laboral. Si esto no se escala, quedará en una bonita iniciativa y, probablemente, un buen recuerdo para quienes participaron.

Un segundo elemento, es la necesidad de activar de manera urgente la gobernanza ya diseñada. Actualmente, hay un nuevo equipo de Gobierno y es el momento de colocar esta iniciativa en la órbita de autoridades ministeriales, entre ellas al menos, Ministerio del Trabajo y Previsión Social y Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Reforzando el mensaje antes mencionado respecto a los efectos positivos, tanto

para las personas mayores como para la sociedad, favoreciendo la reincorporación y mantención de este segmento en el mercado formal del trabajo.

Finalmente, se recomienda sistematizar la información y experiencia generada hasta la fecha y hacer el esfuerzo de colocarlo en espacios de discusión al respecto. Llevar la experiencia a centros de estudios y generar un calendario de presentaciones y presencias en seminarios, webinar o foros en que se traten temas de empleo en personas mayores, beneficios para las personas mayores u otros. Hay que tener en cuenta, por un tema de concepción histórica, formación profesional e inclusive del discurso público (tanto desde el mundo público como privado), está muy instalada la perspectiva de que *“las personas mayores no deberían estar trabajando”*. Esta concepción, pone barreras a la discusión y tal como se mencionó con anterioridad, esta experiencia ha acumulado conocimiento para traspasar esas barreras y acompañar en instalar una nueva mirada respecto de la participación laboral de las personas mayores y los impactos positivos que esto puede generar.

CAPÍTULO 8:

Escalabilidad del Piloto



1. Introducción

El presente capítulo da cuenta del análisis de los principales puntos de escalabilidad del Modelo Experimental de Empleabilidad para Personas Mayores una vez finalizado el periodo de pilotaje de los servicios de empleo. Para estos efectos, se establecen estrategias de escalabilidad con iniciativas de corto, mediano y largo plazo para la extensión de la iniciativa y su replicabilidad en otros territorios. Asimismo, el capítulo analizará la necesidad de coordinación con otras Cajas de Compensación y la integración de otras instituciones asociadas a servicios de emprendimiento para mejorar la empleabilidad de Personas Mayores.



2.

De la Institucionalidad que Debe Soportar la Replicabilidad y Escalabilidad del Modelo

A modo de antecedentes, es necesario señalar que un fenómeno que se repite con frecuencia en los proyectos de impacto social, como lo es el Diseño Experimental de Empleabilidad para Personas Mayores, es que una vez ejecutado un piloto en un espacio acotado de intervención, como lo ha sido la expresión virtual de los servicios diseñados, la replicabilidad y escalabilidad del proyecto no se produce debido a la falta de acuerdos institucionales básicos para su mantención en el tiempo.

Esta situación es frecuente casi en todos los diseños de programas de impacto social que han tenido buenas prácticas o estrategias innovadoras, debido a situaciones muy específicas en las que funcionan en los entornos donde se podrían instalar este tipo de iniciativas.

No obstante lo anterior, las experiencias revisadas en proyectos de diversa índole, es posible mencionar tres circunstancias básicas que podrían afectar la replicabilidad de un modelo de empleabilidad para personas mayores²⁴:

- Cuando la implementación programática afecta o altera normas institucionales sobre el acceso de personas mayores al mercado del trabajo. Esto se refiere a otros programas existentes, o las atribuciones de instituciones o a la ausencia de ellas. Como consecuencia de lo anterior, la innovación del modelo podría carecer de fuerza ejecutiva para instalar los objetivos propios de las actividades de empleabilidad con personas mayores. Si a partir de lo anterior, son una o más las instituciones que se ven involucradas, las dificultades de replicabilidad y escalabilidad crecen aún más.
- El no poder focalizar a las personas Mayores que estén habilitadas y que deseen reinsertarse en el mercado del trabajo. En general la falta de focalización y visibilidad de las personas mayores, su informalidad laboral y las oportunidades de acceso a puestos de trabajo, generarán invisibilidad de las oportunidades que tiene la iniciativa.
- Que el diseño del modelo de servicios de empleabilidad de personas mayores sea muy rígido, dependiente de presupuestos no institucionalizados, ni permanentes, difíciles de asignar.

²⁴ www.tecnologiasocial.org

Respecto de lo anterior, proponemos acciones al interior de las instituciones que puedan evitar que el modelo no tenga replicabilidad o que no logre escalar como se espera:

2.1 Establecimiento de Normas

Lo que propone esta iniciativa de empleabilidad dirigida a personas mayores son, precisamente a partir de su diseño, normas, rutinas y modos de relación entre las instituciones que son parte del comité de coordinación de la iniciativa, y los recursos involucrados. La propuesta de gobernanza presentada en los puntos anteriores de este informe pretende superar las formas rígidas en que la institucionalidad se mueve en las diferentes dimensiones de la vida de las personas mayores, pretendiendo abordar de manera integral el acceso de este grupo objetivo al mercado del trabajo. El modelo de gobernanza propone, en su funcionamiento, sistemas de control y de homogeneización de las formas en que los servicios de empleabilidad se pueden expandir en el tiempo y en el resto del país.

Proponemos para ellos formalizar e institucionalizar el modelo, a partir de la articulación programática, la revisión de leyes y normas administrativas asociadas, protocolos y modos de hacer, que tienen las instituciones frente a esta realidad social. Estas normas debiesen operar en sentido vertical dentro de instituciones que comparten entre las institucionalidad pública asociada (SENAMA y SENCE) y en sentido horizontal con otras instituciones públicas o privadas (Cajas de Compensación). El establecimiento de este tipo de acuerdos en el funcionamiento del modelo enmarcará el alcance institucional, aun cuando haya situaciones o procedimientos que no sean visibles de prever.

Para tratar de evitar los conflictos institucionales en torno a la empleabilidad de personas mayores proponemos:

- Tratar el Modelo de empleabilidad de Personas Mayores, como un piloto por al menos 2 años, en tres regiones del país a lo menos, para evaluar resultados comparativos y no pretender cambios normativos, legales y/o programáticos sin tener evaluaciones de experiencias previas
- Implicar formalmente a las direcciones nacionales de los servicios públicos involucrados, Gerencia o Directorio de las Cajas de Compensación, y a la Superintendencia de Seguridad Social.
- Ocupar inicialmente normas programáticas e institucionales aplicables, para sortear los circuitos administrativos existentes.
- Apoyarse en Programa Adulto Mejor de la Presidencia de la República para asentar el proyecto desde una perspectiva política de Gobierno.
- Estudiar los sistemas e instrumentos legales y normativos, de programas sociales y del funcionamiento de las Cajas de Compensación para buscar replicar y expandir el funcionamiento del modelo.

En cualquier caso la aceptación de un modelo de empleabilidad dirigido a personas mayores es muy compleja, contiene la dificultad de tener que demostrar beneficios y ventajas dadas las condiciones en el que se encuentra hoy esta temática en nuestro país, y por lo mismo, es necesario tener expectativas y normas definidas previamente bajo la institucionalidad que puede soportar la irrupción de este tipo de prestaciones.

2.2 Focalizar efectivamente a las Personas Mayores

La implementación de un Modelo de empleabilidad dirigido a personas Mayores debe caracterizarse por una difusión rápida y un crecimiento acorde de la cantidad de usuarios/as que lo utilicen. Así, es muy importante resolver, en la replicabilidad y escalabilidad de la iniciativa, los siguientes elementos:

- Cómo y quién comunica la existencia de la iniciativa, sus objetivos y alcances.
- Cómo se generan mecanismos de acceso a los servicios de los usuarios/as, y bajo que estructura institucional se entregarán.
- Cuál será el mecanismo de evaluación que harán los propios usuarios/as sobre los servicios recibidos.
- Cómo se motiva a más personas mayores a sumarse a la iniciativa, en aquellos espacios focalizados de expansión de la iniciativa.
- Cómo se obtiene un tamaño crítico de ofertas laborales para personas mayores y se fideliza a esos empleadores con el sistema.

Para tratar de evitar la no replicabilidad y escalabilidad del modelo de empleabilidad para personas mayores se propone las siguientes estrategias de comunicación clave:

- Generar una estrategia de difusión del Modelo de Empleabilidad de personas mayores que sea adoptado e interiorizado por las instituciones que son parte de Comité de Coordinación, liderados por el SENCE y el SENAMA, para progresar en la focalización de los usuarios en los territorios que serán parte del escalamiento del modelo.
- Comunicar de forma creativa y sencilla, los alcances de la iniciativa y sus beneficios de manera que genere sintonía y recepción entre los propios usuarios/as y las estructuras de profesionales que se harán cargo de la implementación operativa del modelo.
- Abrir de forma decidida tanto en distintas formas de difusión masiva, como apelando a una mayor amplitud de actores la búsqueda de posiciones laborales y empresas comprometidas con la contratación de personas mayores, ya que sin ofertas concretas el modelo no podrá expandirse e invitar a las personas mayores a ser parte.

2.3 Adhesión Institucional al Modelo

Si bien los objetivos de la iniciativa de empleabilidad dirigida a personas mayores pueden ser muy loables, las medidas para cuantificar el avance de instalación, replicabilidad y escalabilidad de la iniciativa están depositadas en cómo medir el grado de adhesión cualitativa de las instituciones implicadas en la implementación del modelo.

Los estados de adopción de esta nueva estrategia de intermediación entre las instituciones que son parte del comité de coordinación suponen cinco momentos o estados de vinculación²⁵ que requieren acciones de comunicación e invitación específicas a mediano plazo:

²⁵ A Fixsen, R Lundgren, S Igras, V Jennings and I Sinai. Guide for Monitoring Scale –up of Health Practices and Interventions. Institute for Reproductive Health. Georgetown University, 2013. http://irh.org/wp-content/uploads/2013/09/ME_Scale_Up_Briefing_Paper_Final.pdf

- **Informar:** La existencia del Modelo debe ser comunicada de forma sistemática para que las propias instituciones puedan conocer en profundidad los alcances del modelo. Esta labor debe ser promovida por el SENCE, el SENAMA, y las propias Cajas de Compensación acercando el modelo a un primer colectivo de profesionales de las instituciones. Es imprescindible que la selección de este primer grupo sea certera, para crear los primeros equipos de trabajo y evaluación en las tres regiones propuestas para la escalabilidad.
- **Evaluar la pertinencia y la oportunidad:** Cuando las propias instituciones, particularmente el SENAMA, el SENCE y las Cajas de Compensación, conozcan del modelo y lo comparen oferta programática actual, se establecerá un balance inicial de ventajas e inconvenientes de lo nuevo y del cambio que el modelo propone. Este balance de valor constituye la senda por la cual se atreverán las instituciones a probar y operacionalizar el modelo. Esta evaluación de ventajas y oportunidades, realizada por instituciones, forma parte importante de la replicabilidad y escalabilidad del modelo, ya que es la fuente de información para rediseñar o adaptar los servicios en cualquiera de las regiones del país donde se instalen los dispositivos diseñados.
- **Recursos Institucionales:** Tomada la decisión, tras una evaluación positiva y que posibilita la implementación de la iniciativa, son fundamentales los recursos de apoyo para la implementación del modelo. Se requieren recursos técnicos y financieros que aseguren la institucionalización del modelo de servicios, a partir de mecanismos de soporte ágiles y cercanos.
- **Aplicar el Modelo:** Aplicar lo nuevo es una decisión institucional vital. Esta situación requiere que los hábitos se instalen y que los beneficios de la implementación del modelo de servicios de empleabilidad superen rápidamente al esfuerzo de cambio realizado por las instituciones. De aquí en adelante se deriva el fenómeno del contagio programático deseado al interior de la institucionalidad.

Convocar a otras instituciones: una de las medidas que evidencian la capacidad de replicabilidad y escalabilidad del modelo, es la incorporación de nuevos actores institucionales en la implementación de sus servicios. Efectivamente, y tal como se comentó en el capítulo de Gobernanza de este estudio, se requiere sumar a actores del estado que entreguen herramientas de empleabilidad a los usuarios/as del modelo, especialmente aquellas que tengan que ver con servicios de emprendimiento y generación de ingresos de manera autónoma, entre otras.

3.

Medidas a Corto, Mediano y Largo plazo

Sobre lo anterior expuesto, el presente cuadro refleja las acciones a corto, mediano y largo plazo, para asegurar la escalabilidad de la iniciativa²⁶:

CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
<p>a) Apoyo institucional</p> <p>El apoyo institucional consiste en alcanzar compromisos de las autoridades involucradas a nivel nacional, regional o local para la puesta en marcha de la replicación y escalabilidad.</p> <p>Instituciones involucradas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Adulto Mejor de la Presidencia de la República. • SENAMA • SENCE • Superintendencia de Seguridad Social. • Directorio o Gerencia de Cajas de Compensación. 	<p>a) Formación</p> <p>La formación es una herramienta estratégica esencial en las organizaciones para impulsar el cambio a través de la transformación y el desarrollo de competencias para la realización del modelo. También es esencial en el proceso de replicación con el objeto de conseguir que los participantes en dicho proceso adquieran conocimiento y habilidades suficientes para poder llevarlo a cabo exitosamente. Las acciones formativas debieran estar a cargo del SENAMA y el SENCE.</p>	<p>a) Incentivos</p> <p>Para asegurar la participación de los responsables del Modelo en el proceso de replicación y escalabilidad, es necesario establecer un mecanismo de incentivos sólido como herramienta de motivación.</p> <p>Se proponen dos tipos de mecanismos de incentivos, por un lado, aquellos generales que son comunes a las instituciones participantes (PMG y otros), y por otro, mecanismos específicos por parte del Programa Adulto Mejor de la Presidencia (reconocimiento a empresas contratantes de personas mayores).</p>
<p>b) Comunicación y difusión</p> <p>La comunicación se considera como un pilar básico para propiciar, facilitar y dinamizar la implicación de los diferentes agentes involucrados en las distintas fases de la escalabilidad. La especificidad de este aspecto clave en la replicación requerirá la elaboración futura de un Plan de comunicación y difusión con características generales para todo el proceso y específicas de cada fase de la replicación. Se propone que este Plan sea diseñado por el SENCE y el SENAMA .</p>	<p>b) Financiación</p> <p>La financiación es una actividad considerada indispensable para el proceso de replicación y escalabilidad, ya que permitirá disponer de los recursos necesarios para la implementación del modelo.</p> <p>Los agentes indispensables que deberían participar en la financiación del proceso de replicación y escalabilidad serían el SENCE, SENAMA y la SUSESO.</p>	<p>b) Sistema de evaluación y seguimiento. Indicadores</p> <p>El establecimiento de indicadores de seguimiento a lo largo del proceso de replicación y escalabilidad permitirá monitorear y seguir las actividades clave en modelo de servicios, así como identificar áreas de mejora y establecer acciones que mejoren el diseño establecido.</p>

²⁶ La temporalidad de estas fases está definida de la siguiente manera: Corto Plazo:3 meses; Mediano: 6 meses; y Largo Plazo, 18 meses o más.

4.

Consideraciones Sobre la Replicabilidad y Escalabilidad en Cajas de Compensación

Si bien el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, desde hace un tiempo ha generado una mesa de trabajo con Cajas de Compensación para mejorar los servicios de intermediación laboral que se entregan a la población en general, consideramos necesario volver a revisar los acuerdos institucionales sobre los dispositivos generados para implementar el modelo de servicios que sugiere este proyecto.

Sobre el particular, creemos necesario hacer ajustes a la definición de los siguientes elementos:

- Roles y funciones de los actores, departamentos y unidades involucradas en los acuerdos que se establezcan entre el SENCE y la(s) Caja de Compensación.
- Definir los alcances programáticos y operativos en el que se desenvolverán los servicios que propone el Modelo de Empleabilidad de Personas Mayores. Es decir, precisar sobre qué programas o servicios de la caja, se montarán los dispositivos diseñados del modelo.
- Buscar los mecanismos de involucramiento de las empresas afiliadas a las Cajas de Compensación, para facilitar el acceso de personas mayores a puestos laborales que se encuentren disponibles.
- Atendiendo las condiciones sanitarias, creemos importante definir a priori, los espacios virtuales o presenciales donde se instalarán los dispositivos de empleabilidad, para realizar los ajustes programáticos necesarios para su correcta implementación.
- Es necesario expandir de manera decidida por parte de SENCE el modelo a todas las Cajas de Compensación, sobre todo en lo referido a búsqueda de empresas contratantes, lo que debe ser complementado con acuerdos directos con gremios empresariales.

CAPÍTULO 9:
**Consideraciones
Finales**



Consideraciones Finales

El presente capítulo sintetiza las principales recomendaciones realizadas por el Consejo del Proyecto, el Director de la oficina virtual de Empleabilidad (OVE), el equipo de ASIMET responsable del proyecto, y los profesionales que participaron durante el pilotaje de los servicios, instrumentos y canales para la atención de personas mayores. Asimismo, se señalan las definiciones que se sugieren y se fundamentan sobre la base de la experiencia de los ejecutores, su interacción con el público objetivo y los hallazgos identificados durante la implementación del Modelo de Empleabilidad.

- **Reuniones técnicas:** Dada la complejidad que implica el proceso de intermediación laboral de personas mayores, el Consejo del Proyecto sugiere incorporar en el Modelo Virtual de Empleabilidad la figura de reuniones técnicas, contribuyendo al proceso de toma de decisiones en el marco de la selección de candidatos aptos para los perfiles de cargo. En términos temporales, se propone instaurar espacios de discusión semanal para la definición de candidatos y quincenales para la revisión de metas y cronograma, liderada por el Director de la oficina virtual de Empleabilidad.
- **Catálogo de oficios:** Se propone establecer un trabajo conjunto con la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas de Chile (ASIMET) y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) para la actualización del catálogo de oficios²⁷ preferentes para personas mayores, identificando roles, funciones y actividades que involucra el desempeño de dichos oficios. Para tales efectos, se requiere establecer un análisis de las rutas formativas, capacitaciones y certificaciones más solicitadas por los segmentos de personas mayores, comparando los resultados con los principales nichos de empleabilidad desempeñados por el público objetivo en el mercado laboral.
- **Investigación de mercado:** Un elemento que contribuiría al fortalecimiento del Modelo Virtual de Empleabilidad consiste en el desarrollo de investigaciones aplicadas que profundicen temáticas tales como: la inserción laboral de personas mayores, los efectos psicolaborales generados por la crisis sanitaria y la nivelación de la brecha tecnológica a nivel territorial. Para tales efectos, se sugiere establecer alianzas con Universidades, aprovechando las líneas de investigación de escuelas de psicología, negocios e ingeniería con el objeto de abrir nuevas líneas de investigación.
- **Formación en gerontología:** Tal como se recomendó en el comité de Coordinación del proyecto 2020, conformado por instituciones públicas y privadas, se recomienda elaborar un plan formativo introductorio en gerontología de al menos 30 hrs., que aborde nociones básicas tales como: marco teórico sobre envejecimiento, ética en el trabajo con personas mayores, edadismo y factores psicosociales para la inserción laboral. En esta línea, se sugiere implementar la formación en gerontología a todos los profesionales que participen de la oficina virtual de Empleabilidad, promoviendo estándares de calidad durante la atención de personas mayores en el marco de la prestación de servicios de empleabilidad.
- **Comité de control:** Se sugiere instaurar un comité de control asociado a la revisión de las fichas utilizadas para la prestación de servicios de empleabilidad. De este modo, el comité debiese monitorear los resultados iniciales durante la aplicación del instrumental y la identificación de posibles dicotomías que

²⁷ Estudio para Inserción Laboral de Personas Mayores en la Región Metropolitana, ASIMET 2019.

emerjan, proponiendo soluciones que faciliten la convergencia de las fichas. El funcionamiento debiese ser semanal, para revisar la aplicación de Ficha N°1 y Ficha N°2, previo a la aplicación de la Ficha N°3, la cual se considera esencial para definir las alternativas de postulación a vacantes de empleo levantadas por la oficina virtual de Empleabilidad.

- **Integrar personas mayores:** De acuerdo a la experiencia del pilotaje, el equipo técnico considera esencial incentivar la contratación de personas mayores para la ejecución de la oficina virtual de Empleabilidad. Durante el testeo de servicios, el cargo de acompañamiento y monitoreo fue desempeñado por una persona mayor, la cual fue altamente valorada por los usuarios del proyecto dada su capacidad de empatizar y lograr un clima de confianza durante la fase de entrevistas. En síntesis, la integración de personas mayores al proyecto posee un efecto simbólico para los usuarios, lo cual favorece la aplicación de los servicios de empleabilidad.
- **Búsqueda masiva de oportunidades laborales para personas mayores:** Como se mencionó de forma reiterada, uno de los factores que explican el fallo del piloto en el cumplimiento de las coberturas comprometidas originalmente fue la falta de concreción de ofertas laborales orientadas a personas mayores, en este sentido es clave asumir una estrategia agresiva en términos de difusión del Modelo y de invitación a empresas a sumarse a él. Lo anterior implica difusión en medios masivos, expandir el universo de búsqueda de empresas a otras Cajas de Compensación y gremios empresariales, además de Caja de Compensación Los Héroes y ASIMET, ya que mientras no se cuente con un número crítico de ofertas es irresponsable invitar a más personas mayores a ser parte del proceso.
- **Ampliación y simplificación de beneficios asociados a la contratación de personas mayores:** Lo anterior aplica tanto hacia las personas como a los empleadores. Sobre la base de la experiencia en aplicación de instrumentos de apoyo a la empleabilidad y la gestión de estos durante el pilotaje, es recomendable ampliar el rango de aplicación a al menos los 55 años edad mínima para acceder a beneficios como subsidios al empleo, IFE laboral o experiencia mayor entre otros. Asimismo, es necesario simplificar los procesos de postulación y registro de empresas sobre todo en el caso de Experiencia Mayor, dado que una tramitación compleja desincentiva su uso y su utilidad como herramienta para favorecer el acceso al mercado laboral de personas mayores.
- **Es necesario seguir profundizando en herramientas que favorezcan la empleabilidad y permanencia en el mercado laboral de personas mayores:** Tal como se ha mencionado durante todo el desarrollo del informe, han existido una serie de condicionantes que no han permitido lograr una cobertura de puestos de trabajo, que permitan invitar de forma amplia a postular a personas mayores y a través de ello evaluar el funcionamiento efectivo del modelo de empleabilidad para personas mayores, expresado en la instalación de una oficina virtual de empleabilidad para este segmento. Sin embargo, al cierre de la ejecución se ha logrado un compromiso de contactabilidad de empresas por parte de la Caja de Compensación, además de abrir el proyecto a otros actores gremiales. Si a lo anterior se suma la oferta de incentivos a la contratación como el IFE laboral focalizado en personas mayores de 55 años, un nuevo impulso para la operación del programa Experiencia Mayor de SENCE y un mayor dinamismo del mercado laboral, es pertinente pensar en una fase de continuidad eminentemente operativa que permita probar en un escenario más favorable el material generado y al mismo tiempo reinstalar en las autoridades entrantes el tema de empleabilidad de personas mayores como un espacio en que la política pública aún tiene mucho que diseñar y aportar.

Bibliografía



Bibliografía

Alva, K., Escot, L., Fernández, J., Cáceres, J. (2017) Intermediarios del mercado de trabajo y eficacia de los métodos de búsqueda de empleo. Cuadernos de Relaciones Laborales, Vol. 32, N°2, 415- 442.

AMSPE (2020) Joint Survey on Public Employment Services during COVID-19; European Commission; Inter-American Development Bank; SOCIEUX+, Geneva.

BID (2017) El mundo de los servicios públicos de empleo: desafíos, capacidades y perspectivas para los servicios públicos de empleo en el nuevo mercado laboral. Washington D.C., Ed. Banco Interamericano.

BID (2021) Desarrollo de habilidades para el mercado laboral en el contexto de la COVID-19. Ed. Banco Interamericano de Desarrollo; Washington D.C.

CEPAL (2020) El impacto de la crisis sanitaria del COVID-19 en los mercados laborales latinoamericanos. Documentos de Proyecto; Santiago.

Fixsen, A., Lundgren, Igras, V. V Jennings and I Sinai. Guide for Monitoring Scale –up of Health Practices and Interventions. Institute for Reproductive Health. Georgetown University, 2013.

Gallego, G., Camacho, M., López, J, (2016) La intermediación laboral con la participación de la administración pública. Una buena práctica de gestión municipal. Los casos de Medellín (Colombia) y San Cristóbal (Venezuela). Revista PAMPA, Vol. 13, N°1, 127-149.

Gené, J., Arnavat, X., (2007) Segmentación de usuarios en una estrategia multicanal. Un estudio empírico en el sector financiero. Revista Decisiones de Marketing, Vol. 5,

Government of India (2020) National Career Service, Ministry of Labour and Employment.

Government of Singapore. 2020. Support for Singaporeans affected by COVID-19: COVID-19 Support Grant, Ministry of Social and Family Development,

Government of the People's Republic of China (PRC). 2018. Development of public employment service in China, Ministry of Human Resources and Social Security

IPADE (2021) El impacto de la multicanalidad en la formulación de estrategia empresarial. Ed. IPADE Business School. Universidad Panamericana.

OCDE (2020) Servicios Públicos de Empleo en primera línea para solicitantes de empleo, trabajadores y empleadores. Ed. OCDE.

OECD (2020), Supporting people and companies to deal with the Covid-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response, OECD, Paris,

OIT (2020) La dinámica laboral en una crisis de características inéditas: Desafíos de política. Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe, Vol. 23; Santiago.

OIT (2020b) COVID-19: Public employment services and Labour market policy responses. Policy Brief. Ed. Employment Labour Markets and Youth Branch, Switzerland.

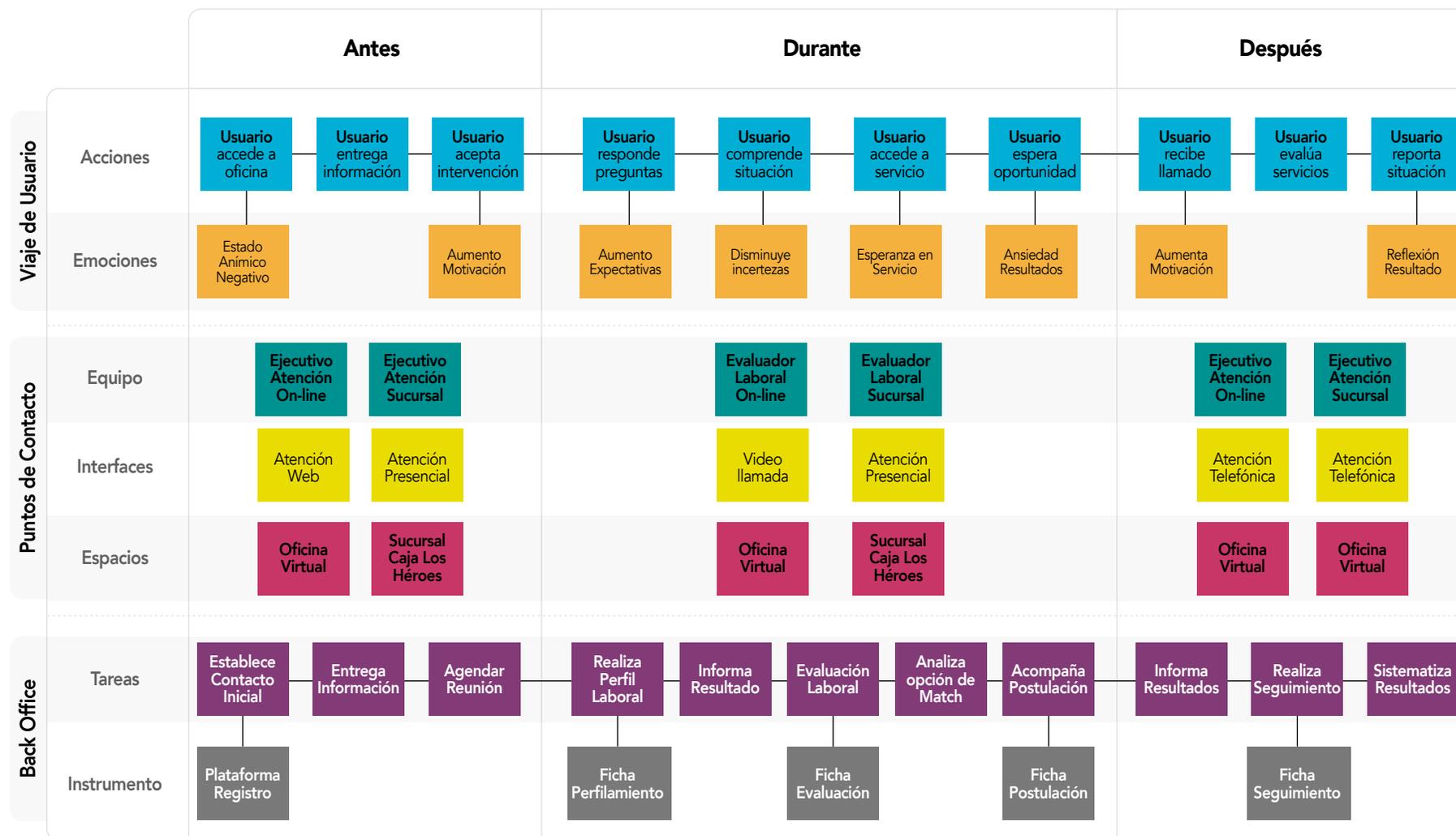
Oviedo, Y. (2003) Canales de búsqueda de empleo y duración del desempleo en el mercado laboral Colombiano. Revista Sociedad y Economía, Vol. 13, N°1, 155-175.

- Pieterse "Citizens and Service Channels: Channel Choice and Channel Management Implications." 2010
- Reddick &, Turner: "Channel choice and public service delivery in Canada: Comparing e-government to traditional service delivery " 2012
- SUBTEL (2017) IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet. Santiago; Ed. Brújula Investigaciones y Estrategia.
- Sunkel, G., Ulmann, H. (2019) Las personas mayores en América Latina en la era digital: superación de la brecha digital. Revista de CEPAL N°127, 243-268.

Anexos



ANEXO N°1: PLANO DE SERVICIO MODELO DE EMPLEABILIDAD



ANEXO N°2: FICHAS DE TRABAJO

Ficha N° 0

CONTACTO INICIAL

Fecha	:	
Hora Inicio	:	
Hora término	:	

1. Antecedentes Generales:

RUT	:	
-----	---	--

Nombre	:		Apellido	:	
Teléfono	:		Edad	:	
Comuna	:		Fecha de nacimiento	:	
	:		Correo	:	

2. Caracterización usuario:

	SI	NO
¿Se encuentra trabajando en este momento?		
¿Le motiva la búsqueda de un trabajo?		
¿Prefiere un trabajo en forma dependiente?		
¿Posee un CV ?		
¿El CV está actualizado?		
¿POSEE CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS?		
¿Sabe cómo sostener una entrevista por Zoom?		
¿ Sabe cómo contestar una videollamada por Whatsapp?		
Redes Sociales		
Office		
Plataformas		

2.1. Jornada Laboral

Jornada completa (45 horas)	Media jornada (22,5 horas)	Parcial (20 horas o menos)	Temporal (por campaña)	Sólo fines de semana o festivos

2.2. Periodo sin trabajo dependiente

Más de 24 meses	Entre 12 y 23 meses	Entre 7 y 11 meses	Entre 3 y 6 meses
¿Año de su último empleo?:			

3. ¿Su interés es ser trabajador dependiente?

SI	NO

4. Perfil Emprendedor

	SÍ	NO
¿Prefiere trabajar en forma Independiente?		
¿Cuenta con un emprendimiento actualmente?		
Rubro del Emprendimiento		

5. Información Socioeconómica

	SI	NO	TIPO	NO SABE
¿Actualmente recibe una Pensión?				
¿Es parte del Pilar Solidario?				
¿Cuenta con el Registro Social de Hogares?				

6. Nivel Educativo:

ENSEÑANZA BÁSICA INCOMPLETA	ENSEÑANZA BÁSICA COMPLETA	ENSEÑANZA MEDIA INCOMPLETA	ENSEÑANZA MEDIA COMPLETA	ENSEÑANZA MEDIA TÉCNICA (LICEO TÉCNICO)	CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA (CFT)	INSTITUTO PROFESIONAL INCOMPLETO (IP)	INSTITUTO PROFESIONAL COMPLETO	ENSEÑANZA UNIVERSITARIA INCOMPLETA	ENSEÑANZA UNIVERSITARIA COMPLETA	MAGISTER-DOCTORADO - OTROS
Institución de Egreso:										
TITULO/ OFICIO										

7. Principales habilidades personales:

Sociable	Empático	Cordial	Perseverante	Creativo	Tolerante	Resiliente	Entusiasta	Otra

8. Estado funcional y motor:

ESTADO DE SALUD	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
¿Diría que su estado de salud los últimos 12 meses ha estado?					
DEPENDENCIA	No presenta	Leve	Moderado	Avanzado	
¿Manifiesta algún grado de Dependencia?					

9. Derivaciones:**9.1. Emprendedor**

DERIVACIÓN EMPRENDEDOR	Si	No
¿Quisiera contar con información para formalizar su emprendimiento?		
¿Necesita contar con herramientas para hacer crecer su emprendimiento?		
¿Necesita orientación para optar a beneficios económicos para Emprendedores?		

9.2. Información de Beneficios Sociales

BENEFICIOS SOCIALES	SI	NO
¿Conoce los requisitos para optar al Pilar Solidario? (Bono por hijo, APS, PBS)		
¿Requiere información de Beneficios para los Adultos Mayores en su comuna?		
¿Sabe cómo solicitar su Registro Social de Hogares y cuál es la importancia de tenerlo?		
¿Necesita orientación sobre Subsidios a las familias en su Comuna?		

10. ¿Usuario continúa proceso de Inserción Laboral?

SI	NO

FIRMA

Nombre Profesional

EJECUTIVO DE ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO

FICHA N°1**PERFILAMIENTO INICIAL DE PERSONAS MAYORES**

Fecha	:	
Hora Inicio	:	
Hora término	:	

1. Antecedentes Generales:

RUT:	
------	--

Nombre:		Apellido:	
Teléfono:		Edad:	
Comuna:		Fecha de nacimiento:	
		Correo:	

2. Nivel Educativo:

Básica incompleta	Básica	Media incompleta	Media	Media técnica	Centro formación Técnica (CFT)	Instituto Profesional (IP)	Universitaria incompleta	Universitaria	Cursos-Magister

TITULO/ OFICIO	
----------------	--

INSTITUCIÓN DE EGRESO	
-----------------------	--

2.1. Principales habilidades personales

Sociable	Empático	Cordial	Perseverante	Creativo	Tolerante	Entusiasta	Resiliente	Otra

2.2. Conocimientos y manejo tecnológico

	NULO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Office				
Redes Sociales				
Plataformas				

2.3 Conectividad

	SI	NO	A VECES
¿Tiene acceso a computador?			
¿Cuenta con internet hogar?			

3. Experiencia Laboral:

	Oficio /Profesión	Cargo desempeñado	Duración en el cargo	Empresa / Institución	Año salida
Último empleo					
Penúltimo empleo					

3.1. ¿Cuáles cree usted que son sus habilidades en el trabajo?

HABILIDADES	REGISTRE ALTERNATIVA
Trabajo en Equipo	
Responsabilidad	
Adaptabilidad	
Empatía	
Iniciativa	
Puntualidad	
Respeto de las normas de la Empresa	
Sigue instrucciones	
Buen trato a sus pares y clientes	
Manejo de Objeciones o conflictos	
Otra registre	

3.2. Motivo del retiro de la Empresa

ÍTEM	REGISTRE ALTERNATIVA
Por cumplir con la edad para pensionarse	
Por retiro voluntario	
Finiquito	
Cierre de la Empresa o Proyecto	
Otra registre	

Sí	No
----	----

4. Desea continuar en su mismo rubro:

4.1. ¿De no ser así en qué área le gustaría desempeñarse?

ÁREA	ESPECIFICAR FUNCIÓN
Administrativa	
Atención de Público presencial	
Call Center	
Anfitrión o Recepción	
Mentoría	
Educación	
Seguridad	
Logística	
Casino	
Hotelería(Mucama)	
Auxiliar de Aseo	
Ventas	
Cobranzas	
Cajero (a)	
Informática	
Chofer	
Retail	
Cuidados de Personas Mayores	
Otra registre	

5. ¿Cuál es su motivación para integrarse nuevamente al mundo laboral?

--

6. En base a su experiencia, ¿cuál cree sería su contribución en el nuevo trabajo?

--

7. ¿Cuáles son sus hobbies o pasatiempos en sus ratos libres o de ocio?

	REGISTRE ALTERNATIVA
Participa en Junta de Vecinos	
Participa Clubes Deportivos	
Participa Club Adulto Mayor	
Participa en voluntariado	
Talleres on line	
Talleres de Actividad Física	
Teatro, Conciertos, Cine on Line	
Cocina, Repostería	
Jardinería	
Arreglos del Hogar	
Manualidades	
Lectura	
Otros registre	

8. Desplazamiento territorial:

	Si	No
¿Estaría dispuesto a trabajar fuera de la comuna en la que vive?		
¿Posee alguna discapacidad física o de salud que limite su desplazamiento?		
¿Posee algún medio de transporte privado? ¿Lo ocupa?		
¿Su hogar se encuentra en una zona urbana?		
¿Cuenta con buena Conectividad Vial?		
¿Está cercano a estaciones del Metro?		
¿Se traslada en Locomoción colectiva?		
¿Utiliza Metrotren?		

¿Cuánto es el tiempo máximo de desplazamiento en locomoción colectiva o caminando que usted considera apropiado para llegar a su lugar de trabajo?

	1 hora o más	45 minutos	30 minutos	15 minutos
Le es indiferente				

9. Estado funcional y motor:

ESTADO DE SALUD	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
¿Diría que su estado de salud los últimos 12 meses ha estado?					

DEPENDENCIA	No presenta	Leve	Moderado	Severa
¿Manifiesta algún grado de Dependencia?				

9.1. ¿Le ha informado su médico si padece en forma crónica alguna de las siguientes enfermedades o problemas de salud en la actualidad?

TIPO DE PATOLOGÍA	EN TRATAMIENTO	NO PADECE
Hipertensión Arterial		
Diabetes		
Colesterol Elevado		
Asma Crónica - Enfisema		
Enfermedades del Corazón		
Artrosis – Problemas Reumáticos		
Osteoporosis		
Depresión		
Migraña		
Otra		

10. Grado de Empleabilidad:

En base a las respuestas declaradas por el usuario, ¿cuál grado de empleabilidad que posee la persona mayor? Se sugiere iniciar servicios de búsqueda activa de empleo solo para usuarios con nivel 4 o superior.

INSUFICIENTE	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	SUFICIENTE	ALTO	MUY ALTO
1	2	3	4	5	6	7

11. Ruta de Empleabilidad del candidato (a)

Evaluación Laboral	Actualización Digital	Construcción CV	Preparar Entrevista	Derivación Psicoemocional	Habilitación Laboral	Búsqueda de Empleo	Acompañamiento Laboral	Capacitación SENCE

FIRMA**Nombre Profesional****EJECUTIVO DE ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO**

FICHA 2

INFORME PSICOLABORAL

Fecha:	
Hora Inicio:	
Hora término :	

1. Identificación

Nombre del postulante	
Edad	
Teléfono	
Rut	
Estudios – Profesión	
Fecha de evaluación	
Comuna	
Categoría	Recomendable Recomendable con Observaciones No Recomendable

2. Estrategia de orientación

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

3. Motivación por el cargo según la evaluación psicológica el /la candidata /o

CUMPLE	NO CUMPLE

Principales motivadores:

I	
II	

4. Desarrollo cognitivo: según la evaluación psicológica el /la candidata /o no /si presenta psicopatología de base o deterioro cognitivo.

Señalar que tipo

5. Análisis de competencias evaluadas

COMPETENCIAS EVALUADAS		NIVELES		
		Bajo	Promedio	Alto
1.	Responsabilidad y compromiso: Capacidad para responder a los compromisos exigidos, respetando los tiempos de respuesta y la calidad de los mismos.			
2.	Capacidad de aprendizaje: disposición a adquirir nuevos conocimientos, compartir los que ya posee y abierto al aprendizaje.			
3.	Proactividad e iniciativa: Disposición a resolver dificultades o contingencias con iniciativa propia y buscando permanentemente soluciones incluso adelantándose a ellos con acciones concretas.			
4.	Prolijidad y detalle: Disposición al orden y a la minuciosidad de la tarea logrando ejecutar una tarea bajo los estándares de calidad esperados.			
5.	Control de impulsos: capacidad para establecer control de las emociones en situaciones de tensión y estrés, logrando expresar emociones pero con asertividad.			
6.	Trabajo en equipo: Disposición a colaborar con las tareas en común y alcanzar en conjunto los objetivos trazados.			
7.	Adaptación al cambio: Disposición a ajustarse a las nuevas demandas establecidas resguardando calidad de los resultados.			
8.	Capacidad para seguir instrucciones: capacidad para regirse bajo los protocolos establecidos por la jefatura y ceñirse bajo las instrucciones proporcionadas.			

NIVEL ESPERADO

NIVEL OBSERVADO

Escala de Evaluación

Nivel 3. Competencia sobre el promedio.

Nivel 2. Aceptable y necesario para la posición.

Nivel 1. No existe evidencia que permita mostrar el comportamiento esperado.

✓ FORTALEZAS	✓ DEBILIDADES
--------------	---------------

6. Observaciones y conclusiones del evaluador

El candidato....

7. Grado de empleabilidad:

En base a las respuestas declaradas por el usuario, ¿cuál grado de empleabilidad que posee la persona mayor

INSUFICIENTE	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	SUFICIENTE	ALTO	MUY ALTO
1	2	3	4	5	6	7

8. Derivación sugerida:

Evaluación Laboral	Actualización Digital	Construcción CV	Preparar Entrevista	Derivación apoyo Psicoemocional	Habilitación Laboral	Búsqueda de Empleo	Acompañamiento Laboral	Capacitación SENCE



Vivian Morales
Psicóloga

DEFINICIÓN DE ESCALAS DE EVALUACIÓN

RECOMENDABLE PARA EL CARGO: El candidato cumple con los requisitos exigidos para el cargo. Su pronóstico de adaptación al puesto y a la Empresa es favorable. Se sugiere contratación.

RECOMENDABLE CON OBSERVACIONES: El candidato cumple con los requisitos básicos exigidos por el cargo. Sin embargo, presenta ciertas características que es necesario corregir o supervisar, de manera que pueda adaptarse satisfactoriamente a los requerimientos de la función. Se sugiere contratación siempre que se potencien los aspectos por desarrollar.

NO RECOMENDABLE PARA EL CARGO: El postulante cumple con algunas de las características requeridas por el cargo. Presenta, no obstante, un bajo desarrollo de algunos de los requisitos definidos como relevantes o críticos para el desempeño de la función, por lo que su pronóstico de adaptación es incierto.



Ficha N°3

PERFILAMIENTO LABORAL FINAL Y SEGUIMIENTO DE USUARIOS

Inicio de proceso Ficha 1	:	
Ficha 2	:	
Llenado Ficha 3	:	

1. Datos de usuario:

RUT:	
------	--

Nombre:		Apellido:	
Teléfono:		Edad:	
Comuna:		Fecha de nacimiento:	
Profesión u Oficio:		Correo:	
		Nivel Educativo:	

2. Resultados ficha 1 y 2

Ficha 1:
Grado Empleabilidad
Ficha 2:
Grado empleabilidad

3. Perfilamiento Laboral

Grado Empleabilidad inicial (medición ficha 1 y 2)
Contacto telefónico con usuario:
Motivo
Apto:
No apto :
Fecha
Derivaciones

4. Estado funcional y motor:

ESTADO DE SALUD	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
¿Diría que su estado de salud los últimos 12 meses ha estado?					

DEPENDENCIA	No presenta	Leve	Moderado	Severa
¿Manifiesta algún grado de Dependencia?				

4.1. ¿Le ha informado su médico si padece en forma crónica alguna de las siguientes enfermedades o problemas de salud en la actualidad?

TIPO DE PATOLOGÍA	EN TRATAMIENTO	NO PADECE
Hipertensión Arterial		
Diabetes		
Colesterol Elevado		
Asma Crónica - Enfisema		
Enfermedades del Corazón		
Artrosis – Problemas Reumáticos		
Osteoporosis		
Depresión		
Migraña		
Otra		

5. Derivaciones:

SERVICIOS	SI	NO	FECHA	RESULTADO
Perfilamiento inicial				
Evaluación Psicolaboral				
Derivación Psicoemocional				
Actualización Digital				
Construcción de CV				
Habilitación Laboral				
Capacitación Transversal				
Información mercado laboral				
Búsqueda de Empleo				
Acompañamiento Laboral				

Observaciones: Llamar usuario para informar si continúa o agradecer su participación

6. Grado de Empleabilidad posterior a derivaciones:

En base a las respuestas declaradas por el usuario y a los servicios derivados.

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

Observaciones :

7. Contactabilidad Laboral:

Match laboral: Opciones ficha 4

PROPUESTA LABORAL	EMPRESA/ FONDO	INICIO ESTIMADO	CAPACITACIÓN INICIAL

Contacto Usuario:

Elección:

Fecha:

Contacto Ejecutivo Empresa:

8. Información Seguimiento Mensual

8. 1. Proceso Laboral: match

Fecha:

Proceso laboral CARGO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Inicio proceso laboral						
Resultado proceso						
Inicio laboral						
Seguimiento Laboral						

8. 2. Estado Laboral: proceso de seguimiento del empleo

Fecha inicio del proceso:

ESTADO LABORAL	2 SEMANAS	MES 1	MES 2	MES 4	MES 6
Empleado					
Finiquitado					
Renuncio					
Otro (especificar)					

8. 3. Información y seguimiento

INFORMACIÓN	2 SEMANAS	MES 1	MES 2	MES 4	MES 6
Fecha último contacto					

Observaciones :

FIRMA
Nombre Profesional
EJECUTIVO DE ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO

Ficha N°4

REGISTRO VACANTE DE EMPLEO

Fecha:	
Hora Inicio:	
Hora término :	

1. Antecedentes Empresa:

RUT:	
------	--

Nombre Empresa:		Teléfono Contacto	
Contacto:		Correo Contacto	
Cargo Contacto:		Actividad Principal	

2. Levantamiento Vacantes:

VACANTE DE EMPLEO	INFORMACIÓN
Sector Productivo	
Nombre Perfil Ocupacional	
Requisitos del cargo <ul style="list-style-type: none"> • Nivel Educativo • Especializaciones o Capacitaciones • Experiencia Laboral • Conocimientos 	
Funciones del Cargo	
Jornada Laboral	
Posición dentro de la empresa	
Tipo de Contrato	
Horario de Trabajo	
Lugar de Trabajo Comuna/Región	
Objetivo del Cargo	
Competencias deseables	
Sueldo ofrecido	
Beneficios adicionales ofrecidos por la empresa	

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.

Tamaño Empresa					
	No Aplica	Micro	Pequeña	Mediana	Grande

Presencia Territorial					
	No aplica	Comunal	Provincial	Regional	Nacional

Número Trabajadores					
---------------------	--	--	--	--	--

4. Estacionalidad Contratación:

Marque un máximo de tres (3) meses en los que la empresa realiza (generalmente) la mayor cantidad de procesos de reclutamiento producto de la estacionalidad del sector productivo de la Empresa.

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?		
Ha sido una experiencia positiva		
Habilidades psicolaboral		
Responsabilidad y compromiso		
Capacidad de aprendizaje		
Proactividad e iniciativa		
Prolijidad y detalle		
Control de impulsos		
Trabajo en equipo		
Adaptación al cambio		
Capacidad para seguir instrucciones		

Nombre profesional
Ejecutivo de Empresas

**Ficha N° 5****PRESENTACIÓN DE CANDIDATOS PARA MATCH LABORAL**Fecha MATCH : **1. Datos de usuario:**RUT:

Nombre:		Apellido:	
Teléfono:		Edad:	
Comuna:		Fecha de Nacimiento:	
Profesión u Oficio:		Nivel Educativo:	
		Lugar de Egreso :	

2. Match laboral sugerido

Empresa	Cargo	Razones

3. Grado de empleabilidad

Ficha 1: grado

Ficha 2: grado

Promedio Fichas 1 y 2, Grado de Empleabilidad:

Derivaciones urgentes:

Salud compatible:

4. Principales habilidades personales según ficha 2

Responsabilidad y compromiso	Capacidad de aprendizaje	Proactividad	Prolijidad	Control de impulsos	Trabajo en equipo	Adaptación al cambio	Capacidad para seguir instrucciones

5. Conocimientos y manejo tecnológico

	NULO	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Office				
Redes Sociales				
Plataformas				

Observaciones :

Proyecto Modelo Experimental de Empleabilidad:

Implementación de Centros de Empleabilidad para Personas Mayores en Sucursal de la Caja de Compensación Los Héroes.



sence

