



Cofinanciado por
la Unión Europea

Guías Chile
Derechos Humanos
y Empresas

Personas mayores



Fundación
Casa de la Paz



DERECHOS
HUMANOS Y
EMPRESAS

Esta publicación fue creada con el soporte financiero de la Unión Europea. El contenido es de total responsabilidad de la Fundación Casa de la Paz y no necesariamente refleja las ideas de la Unión Europea.



UNIÓN EUROPEA

Cofinanciado por
la Unión Europea

Guías Chile
Derechos Humanos
y Empresas

Personas mayores

Secretaría Técnica:

Fundación Casa de la Paz

Diseño y Diagramación:

Estudio Real | www.somosreal.cl

Fotografías:

Andrés Martínez

Shutterstock

Agencia Uno

Santiago, Chile 2020



Fundación
Casa de la Paz



DERECHOS
HUMANOS Y
EMPRESAS

Contenido

Presentación

Fundación Casa de la Paz	06
Consejo Directivo de las Guías Chile	10

1

Sobre esta Guía

13

1.1	Relevancia de este tema para las empresas	14
1.2	Objetivo y alcance de la Guía	22
1.3	A quiénes está dirigida	25
1.4	Cómo está estructurada	27

2

Recomendaciones

30

2.1	Personas mayores como trabajadores y trabajadoras	35
2.2	Personas mayores como parte de la cadena de suministro	62
2.3	Personas mayores como clientes y clientas	73
2.4	Personas mayores como comunidad	82

3

Marco Normativo

92

- 3.1 Instrumentos internacionales relativos a las personas mayores
- 3.2 Marco normativo nacional relativo a las personas mayores

93

96

Glosario

99

Bibliografía

105

Lista de verificación para el seguimiento y monitoreo

110

Fundación Casa de la Paz

Empezamos a elaborar las primeras Guías Chile a mediados de 2019, antes del estallido social de octubre y sin imaginar que un año después estaríamos viviendo una crisis global sin precedentes producto de la propagación del Covid-19. La pandemia y sus consecuencias están golpeando con especial fuerza a las personas en situación de mayor vulnerabilidad: quienes tienen menos recursos para protegerse de los riesgos a la salud, mayores dificultades para acceder a atención sanitaria o para proveerse de bienes básicos.

Las Guías están orientadas a que las empresas respeten los derechos humanos de las personas migrantes y refugiadas, así como de personas mayores. Estos dos grupos fueron seleccionados, inicialmente, atendiendo las recomendaciones que el Sistema de Naciones Unidas ha realizado al país sobre grupos con menos posibilidades de ejercer sus derechos y sobre los cuales existan menos herramientas de apoyo para hacer efectivas esas recomendaciones. Coincidentemente, estos dos grupos están entre los más gravemente golpeados por la emergencia sanitaria, por lo que las recomendaciones contenidas en estas Guías cobran relevancia para las empresas que quieran responder a la crisis desde un enfoque de derechos.

Nuestro interés en desarrollar las Guías Chile nace de la convicción de que las empresas tienden a ver los derechos humanos como algo lejano o que no les compete, no obstante, tienen un rol muy relevante y mucho que hacer para que nuestro país logre

superar el serio atraso que tenemos en estas materias. En nuestra experiencia de trabajo con el sector privado hemos visto que uno de los grandes desafíos para las empresas es llevar a la práctica estándares o principios globales que muchas veces son difíciles de “traducir” a la realidad cotidiana de una empresa particular.

Las Guías Colombia se presentó como un referente clave que orienta a las empresas en materia de derechos humanos de una forma práctica y concreta. La secretaría ejecutiva de esta iniciativa colombiana -Fundación Ideas para la Paz- compartió generosamente con nosotros la experiencia de más de 13 años de Guías Colombia, lo que nos permitió diseñar un método adaptado a la realidad chilena, pero considerando los valiosos aprendizajes de nuestros pares colombianos.

Con las Guías Chile buscamos concertar a representantes de instituciones diversas y generar un espacio de diálogo de calidad. Expresamos nuestros sinceros agradecimientos tanto al Consejo Directivo, quien lidera la iniciativa y define los temas a abordar en las Guías, como a los Comités Técnicos, a cargo de elaborar los contenidos de cada guía. El compromiso desinteresado que este grupo de personas mostró con la iniciativa nos da esperanza y nos entusiasma a seguir contribuyendo a construir una cultura de respeto a los derechos humanos en Chile.

El Comité Técnico de la Guía Chile de derechos humanos, empresas y personas mayores estuvo conformado por:

Ximena Abogabir,

Vicepresidenta Travesía 100.

Mauricio Apablaza,

Director de Investigación Facultad de Gobierno,
Universidad del Desarrollo.

Esteban Calvo,

Director Centro de Investigación
en Sociedad y Salud Universidad Mayor,
Profesor Epidemiología Robert N. Butler
Aging Center Columbia University.

Doris García,

Jefe Técnico Nacional, línea Adulto Mayor,
Hogar de Cristo.

Susana González,

Presidenta, Sociedad Chilena
de Psicogerontología.

Ignacio Hinojosa,

CEO y Cofundador, Servisenior.

Javier Irarrázaval,

Director de Políticas Públicas,
Confederación de la Producción y del Comercio.

Consuelo Moreno,

Abogada y diplomada gerontología social UC.

Nicolás Muñoz,

Subdirector Investigación Aplicada,
Centro UC de Políticas Públicas.

Marcela Parada,

Directora Ejecutiva, Fundación Más.

Macarena Rojas,

Directora, Programa Adulto Mayor Universidad Católica.

Alejandra Valdés,

Directora Ejecutiva, Fundación Amanoz.

Javier Viveros Vicencio,

Analista de Sostenibilidad, SURA Asset Management Chile.

Consejo Directivo de las Guías Chile

En tan solo unos pocos meses, Chile ha experimentado dos crisis de incierto alcance: el “estallido social” de octubre de 2019 y la emergencia sanitaria del COVID-19 por la que atravesamos actualmente. Ambas, acompañadas de una grave alteración de la actividad económica y la convivencia. Ellas nos interpelan profundamente respecto del pasado y nos desafían acerca del futuro que queremos construir, invitándonos a una reflexión personal y como sociedad. La mirada hacia el pasado nos enrostra la posibilidad de haber anticipado ambas crisis y también nos abre la oportunidad de reflexionar sobre quiénes queremos ser y cómo queremos convivir en nuestro país. No es tiempo de paralizarnos frente a los dolores y las incertidumbres del presente, por eso, como Consejo Directivo de las Guías Chile, compartimos la esperanza y el convencimiento de que, a partir de los desafíos del presente, surgirá un Chile mejor.

Tenemos la certeza que el avance del resguardo y la promoción de los derechos humanos es el marco central para la construcción de un mejor país, porque cuando se respetan y ejercen en la práctica, la dignidad humana adquiere su máxima expresión. Los derechos humanos se basan en valores compartidos globalmente: dignidad, igualdad, libertad, respeto y justicia. No debemos renunciar a ellos, menos en momentos como los que vivimos hoy.

El desafío está en generar los cambios que sean necesarios, pero hacerlo con un enfoque de derechos humanos, tanto desde el Estado como del mundo privado, que permita que las personas puedan vivirlos y experimentar su ejercicio cotidianamente.

Las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos, pero sobre todo, representan una oportunidad concreta para su pleno ejercicio. Son un espacio insustituible para que millones de personas experimenten una diferencia significativa y positiva en sus vidas diarias. Cuentan con las capacidades para hacer los cambios en forma ágil y flexible, integrando los derechos humanos en todo el quehacer empresarial. Las organizaciones que incorporen esta forma de hacer negocios estarán, sin duda, mejor preparadas para enfrentar los desafíos de un mundo que cambia a un ritmo cada vez más rápido, en un contexto de crecimiento incierto.

Con las primeras Guías Chile hemos decidido abordar dos importantes desafíos: el envejecimiento de la población y la migración. Las Guías aportan orientaciones prácticas sobre lo que significa para las empresas contribuir a la integración de las personas mayores y las personas migrantes y refugiadas al mundo del trabajo y a la sociedad en general, bajo una perspectiva de respeto a sus derechos humanos. Nuestra invitación es a revisar sus recomendaciones, compartirlas y a hacer un proceso de reflexión al interior de las empresas y entre ellas. Las Guías Chile son una herramienta - por cierto, entre muchas otras - que creemos pueden ayudar a construir un mejor país, que respete y proteja los derechos humanos de todos y todas quienes lo habitamos.

El Consejo Directivo de las Guías Chile de derechos humanos y empresas está conformado por:

Ximena Abogabir,
Fundación Casa de la Paz

Fernando Alvear,
Confederación de la Producción y del Comercio

Hernán Blanco,
Fundación Avina

Ricardo Bosshard,
WWF Chile

Marcela Bravo,
Acción Empresas

Mercedes Ducci,
ComunidadMujer

Jaime Godoy,
Oficina Regional para América del Sur Alto Comisionado
de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos

Josefa Monge,
Sistema B

Roberto Morales,
Central Unitaria de Trabajadores

Lorena Recabarren,
Subsecretaría de Derechos Humanos

Claudio Seebach,
Generadoras de Chile

Joaquín Villarino,
Consejo Minero

Stella Zervoudaki,
Delegación de la Unión Europea en Chile

Capítulo 1

Sobre esta Guía

1.1 Relevancia de este tema para las empresas

Las decisiones y acciones de las empresas pueden afectar el ejercicio de los derechos humanos positiva como negativamente. Toda actividad empresarial puede producir impactos, ya sean favorables -generación de empleo, provisión de bienes y servicios, innovación, inversión social, entre otros- o desfavorables. El Cuadro 1 presenta algunos ejemplos de cómo las empresas podrían vulnerar derechos humanos de personas mayores vinculadas a sus distintos grupos de interés.



Cuadro 1
Ejemplos de cómo las empresas
podrían vulnerar los derechos
humanos.

Grupo de interés	Ejemplo de vulneración	Derecho humano afectado
Trabajadores y trabajadoras	La empresa obstaculiza o impide el acceso a oportunidades de promoción de trabajadores mayores por razones de edad	Derecho a condiciones de trabajo dignas y satisfactorias
Cadena de suministro	La empresa cuenta con proveedores que, por trabajo de igual valor, pagan menos a sus trabajadores y trabajadoras mayores	Derecho a un salario equitativo e igual por trabajo de igual valor
Clientes y clientas	La empresa incluye estereotipos asociados a personas mayores en sus mensajes publicitarios	Derecho a la no discriminación
Comunidades	La operación de la empresa genera impactos ambientales que afectan especialmente a las personas mayores que habitan en las zonas aledañas	Derecho a vivir en un ambiente libre de contaminación

Fuente
Elaboración propia.

El envejecimiento de la población –producto de la disminución en las tasas de natalidad y el aumento de la esperanza de vida– es una de las tendencias globales características del siglo XXI que también se refleja en la acelerada transformación demográfica que está experimentando Chile (ver Cuadro 2). Este fenómeno, sumado a que las personas mayores son consideradas un “grupo vulnerable”, en tanto susceptibles de enfrentar diversas situaciones de discriminación por edad y por las condiciones asociadas a ella, impone importantes desafíos, pero también presenta oportunidades, a nuestra sociedad.

En las empresas en particular, es posible distinguir al menos dos esferas de relevancia. La primera concierne al ámbito laboral, pues gran parte de las personas mayores necesitan y/o desean seguir trabajando, pero enfrentan diversas barreras para encontrar empleo o mantenerse en él. Las recomendaciones de esta Guía en el ámbito laboral se han elaborado considerando a las personas mayores que desean integrarse o permanecer en el mundo laboral como una forma de continuar sintiéndose activas, como parte de su motivación vital. La Guía no ha sido elaborado desde la perspectiva de promover el empleo de personas mayores como un “paliativo” a las importantes brechas de seguridad social que se viven en nuestro país. La integración laboral efectiva de las personas mayores que desean trabajar brinda oportunidades y beneficios que van más allá del cumplimiento legal y ético. La incorporación de personas mayores supone un aporte a la innovación en procesos intergeneracionales, ya que introduce en la conversación experiencias pasadas –tanto exitosas como fracasadas– que representan nuevos insumos y miradas. Las organizaciones que sepan transformar una fuerza laboral mayor en un valor podrán acceder a importantes ventajas comparativas en un escenario caracterizado por una longevidad sin precedentes.



Información Complementaria

Beneficios de la diversidad

La valoración de la diversidad desde el punto de vista de los derechos humanos está vinculada al fortalecimiento de ambientes laborales sin discriminación y en los cuales se respeta la dignidad de las personas, cualquiera sea su origen, nacionalidad, origen étnico-racial, género, idioma, edad, estatus migratorio, orientación sexual, condición de salud, situación de discapacidad, u otro.

La diversidad representa un nicho de oportunidades y de efectos positivos al interior de la organización, que se extiende con resultados en el corto y largo plazo, si es gestionada adecuadamente.

Desde una perspectiva de negocios, y más allá del cumplimiento legal y ético, algunos de los beneficios de la diversidad al interior de las empresas son:

- ➔ **Reducción de costos por menor rotación:** un clima de diversidad positivo dentro de la organización puede ser un factor de atracción y fidelización, al ser percibido como un apoyo por parte de aquellos trabajadores y trabajadoras que pudieran, por ejemplo, enfrentar situaciones de discriminación en su entorno cotidiano.
- ➔ **Atracción de talento:** la gestión de la diversidad al interior de las organizaciones está asociada con la atracción de postulantes mejor calificados.
- ➔ **Aumento en productividad:** la diversidad aumenta la oportunidad para la creatividad, la resolución de problemas y, por ende, mejora la calidad del producto del trabajo grupal.
- ➔ **Mejor clima laboral:** la percepción de los trabajadores y trabajadoras sobre un contexto organizacional que favorece la aceptación de todos sus colaboradores y provee un ambiente en que las personas pueden usar sus talentos individuales, mejora su satisfacción laboral y favorece el compromiso organizacional.

- **Fortalecimiento de capacidades de marketing:** las organizaciones con buena reputación en términos de gestión de la diversidad serán más atractivas para los grupos sensibles, en tanto posibles trabajadores o trabajadoras, o posibles clientes, aumentando su competitividad.
- **Potenciamiento de la innovación:** el progreso y la innovación al interior de las organizaciones depende de la existencia de grupos de trabajo diversos que reconozcan la multiplicidad de puntos de vista.
- **Resolución de problemas:** la variedad de perspectivas que trae consigo la diversidad en los grupos de trabajo aumenta los niveles de análisis crítico y permite la toma de mejores decisiones, creando ventajas comparativas para las organizaciones
- **Flexibilidad organizacional:** las personas que pertenecen a grupos sensibles tienen una estructura cognitiva más flexible en términos de adaptación a cambios, un aspecto que hoy resulta clave dados los actuales escenarios

de incertidumbre.

Fuente: "Productividad en organizaciones heterogéneas: La diversidad como factor de un buen negocio" (Acción Empresas, 2017), "Inclusión y diversidad en el contexto laboral, ¿aportan a una mayor satisfacción y compromiso en el trabajo?" (Centro de Medición MIDE UC, 2019).

Un segundo ámbito relevante en materia de derechos humanos y empresas vinculado al fenómeno del envejecimiento de la población dice relación con las necesidades particulares de las personas mayores, como parte de los grupos de interés externos de las empresas (clientes y clientas, usuarios, comunidades aledañas). En el marco de la actividad empresarial, existen riesgos específicos en materia de derechos humanos asociados a grupos más vulnerables. Al ser este el caso de las personas mayores, las empresas deben necesariamente considerar salvaguardas en la afectación de sus derechos humanos, no sólo como trabajadores y trabajadoras, sino también como parte de todos sus grupos de interés. No hacerlo constituye, además de un riesgo ético, un riesgo con potenciales consecuencias en ámbitos tales como el laboral, judicial, reputacional y comercial.



Cuadro 2
Datos de contexto

Personas mayores en Chile

Chile se encuentra en una **transición demográfica** caracterizada por el envejecimiento de la población. Hoy las personas mayores de 60 años representan el 16,2% de la población del país, y se prevé que para el año 2050 este grupo etario alcanzará más de un tercio del total.

Uno de los desafíos para las economías emergentes es **generar las condiciones e incentivos adecuados para que la población mayor logre seguir activa**, y no únicamente en una dimensión económica, sino también social.

El 76% de las personas mayores en Chile es autovalente. Al mismo tiempo, de este total, el 83% no tiene dificultades para estudiar o trabajar.

Participación laboral

Un 32% de las personas mayores se encuentran trabajando o buscando empleo.

6 de cada 10 personas mayores que trabaja, lo hace por necesidad económica. De ellas, un 65% seguiría trabajando si no tuviese necesidad de hacerlo.

El 54% de la población mayor activa trabaja en el sector servicios, seguido del comercio (17,4%) y la industria manufacturera (11,8%).

El promedio de años de escolaridad de las personas mayores es menor a la del resto de la población empleada: un 44% de las personas mayores de 60 años tiene un nivel educacional inferior a 7° Básico, casi 3 de cada 4 personas mayores no tiene educación secundaria completa y un 8,2% de las personas mayores de 60 años son analfabetas.

Un 25% de las personas mayores ocupadas trabajan en promedio 30 horas o menos a la semana, comparado con un 16% de la población ocupada menor de 60 años. El grupo donde las personas mayores presenta la mayor tasa de empleo a tiempo parcial corresponde a vendedores y trabajadores de servicio (32%) y oficios (29%).

Las personas mayores tienen un ingreso promedio un 6,14% menor que el promedio del resto de la población ocupada: 490 mil pesos versus 521 mil pesos, respectivamente, a lo que se suma una importante brecha de género (en promedio, las mujeres perciben un ingreso de 381 mil pesos mensuales, mientras que los hombres alcanzan los 547 mil).

Fuentes:

“Mercado Laboral y Personas Mayores” (Universidad del Desarrollo y Caja Los Andes, 2018), “Adultos Mayores: un activo para Chile” (Universidad Católica y Asociación AFP Chile, 2017), “Reporte de Ocupaciones Adultos Mayores” (Sence y Observatorio Laboral, s.f.) y “Casen 2017: Adultos Mayores, Síntesis de resultados” (Ministerio de Desarrollo Social, 2017).

Hay una menor proporción de personas mayores capacitadas (que ha recibido algún tipo de capacitación laboral de al menos 8 horas de duración en los últimos 12 meses) respecto al resto de la población: 9% versus 16%.

1.2 Objetivo y alcance de la Guía

Esta Guía entrega recomendaciones para que las empresas -y otras organizaciones- puedan integrar a sus prácticas un enfoque de derechos humanos, específicamente hacia las personas mayores. Se entiende por “persona mayor” toda persona que ha cumplido sesenta años, conforme lo establecido en el Artículo 1 de la Ley N° 19.828 del Servicio Nacional del Adulto Mayor y el Artículo 2 de la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores.

Las recomendaciones de la Guía se dirigen principalmente a empresas (públicas y privadas), no obstante, también pueden ser aplicadas por otras instituciones, tales como organismos públicos, ONGs, entidades académicas u otras en las cuales se generen vínculos laborales o se establezcan relaciones con los otros grupos de interés considerados en esta Guía: cadena de suministro, clientes y comunidades.

La implementación de esta Guía supone cierto conocimiento previo de los derechos humanos y su relación con las empresas. En la siguiente página es posible encontrar una serie de recursos relacionados.

Las recomendaciones que se presentan en esta guía promueven prácticas de integración e intergeneracionalidad en las empresas, **pero en ningún caso pretenden reemplazar el cumplimiento normativo vigente** en materia laboral, ambiental, de salud, o cualquier otro ámbito. En este sentido, los Principios Rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos establecen una responsabilidad adicional y complementaria al cumplimiento de la legislación y la reglamentación nacional, con el fin de que las empresas incorporen una visión preventiva respecto a los riesgos y posibles impactos que su actividad u operación pudiese causar sobre las personas y su entorno.



Recursos relacionados

Para información general sobre derechos humanos y empresas, recomendamos revisar:

- **“Principios Rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos”** (Naciones Unidas, 2011).
 - **“La responsabilidad de las empresas de respetar los Derechos Humanos: guía para la interpretación”** (Naciones Unidas, 2012).
 - **“Hacer negocios respetando los derechos humanos: una herramienta guía para empresas”** (Shift, Oxfam y Red del Pacto Global de Países Bajos, 2016).
 - **“Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y política social”** (Organización Internacional del Trabajo, 2017).
 - **“Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable”** (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2018).
- **“Guía para las empresas. Empresas y Derechos Humanos. Nuestro compromiso”** (Confederación de la Producción y del Comercio, Acción Empresas y Pacto Global Chile, 2019).

Las recomendaciones de la Guía se abordan desde la perspectiva de la prevención y reducción de riesgos e impactos negativos en los derechos humanos de las personas vinculadas a los **principales grupos de interés de la empresa**.

El grado de implicación con los diferentes grupos de interés puede variar según la empresa, el sector productivo, la ubicación geográfica, los temas emergentes, entre otros factores.

Digrama 1
Principales grupos de
interés de una empresa.



1.3

A quiénes está dirigida

La Guía está dirigida, por una parte, a **empresas -independiente-mente de su sector, tamaño y ubicación- que, con sus actividades y/u operaciones, son susceptibles de afectar los derechos humanos de personas mayores** y que se encuentran interesadas en desarrollar políticas y prácticas que permitan alinear su organización con el estándar global en estas materias: los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos.

En particular, y al interior de las empresas, la Guía se dirige principalmente a quienes les corresponda la responsabilidad de definir e implementar las acciones recomendadas: directorios, gerencias, jefaturas de áreas, entre otros cargos.

De igual manera, está destinada a **personas mayores susceptibles de verse afectadas por el actuar de empresas**, en condición de trabajadores y trabajadoras, dirigentes sindicales, proveedores, contratistas, agrupaciones de la sociedad civil, comunidades alejadas, clientes y otros grupos de interés.



1.4 Cómo está estructurada

Las recomendaciones de esta guía se organizan en función de los grupos de interés, los distintos ámbitos de las empresas y las principales etapas de la debida diligencia en materia de derechos humanos y empresas. La relación entre las personas mayores y los grupos de interés de las empresas se entiende de la siguiente forma:

Trabajadores y trabajadoras

Personas mayores de 60 años que presten servicios que se realicen bajo subordinación y dependencia de un empleador.

Cadena de suministro

Trabajadores y trabajadoras mayores que se desempeñen en empresas que forman parte de la cadena de suministro de la empresa interesada en aplicar la Guía.

Clientes y clientas

Personas mayores como clientes finales o usuarios directos de los bienes o servicios que provee la empresa.

Comunidades

Personas mayores como habitantes de comunidades que formen parte del área de influencia de las operaciones de la empresa.

Las recomendaciones se basan en los tres grandes pasos que las empresas deben llevar a cabo para abordar los impactos en derechos humanos, en el marco de un proceso de debida diligencia¹.

1

Identificar y evaluar los impactos negativos –reales y potenciales– en las operaciones, cadenas de suministro y relaciones comerciales.

2

Integrar acciones para detener, prevenir, mitigar o reparar los impactos negativos –reales y potenciales– identificados.

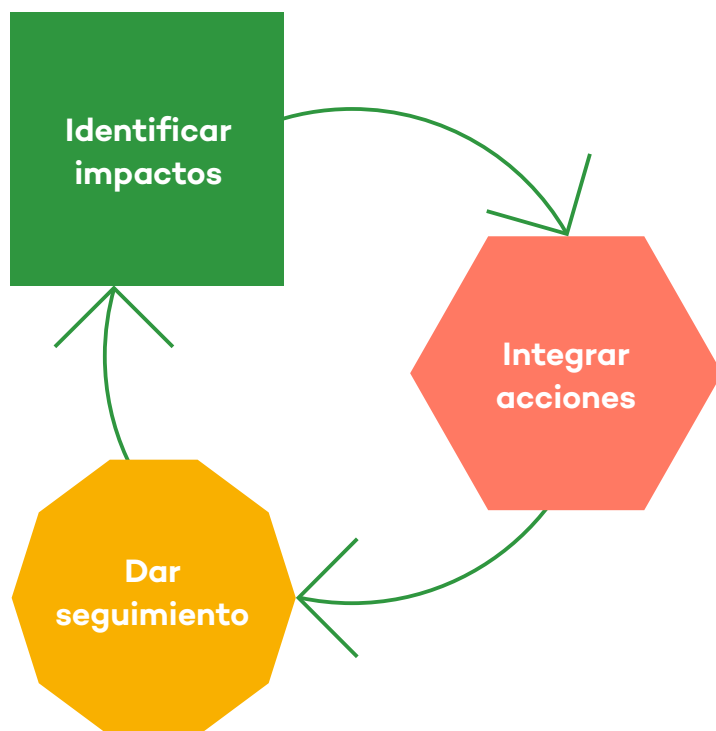
3

Hacer un seguimiento de la implementación y los resultados.

1.
Naciones Unidas 2011, OCDE 2018.

Diagrama 2

Ciclo de acciones para
abordar los impactos de
las empresas en materia
de derechos humanos



En este sentido, las recomendaciones están estructuradas en función de: 1) identificar impactos reales o potenciales, 2) implementar acciones para abordarlos y 3) dar seguimiento a las acciones implementadas, en cuanto a cada grupo de interés. Si bien los medios que dispongan las empresas para abordar sus impactos dependerán, entre otros factores, de su tamaño, sector, contexto operacional y estructura, las acciones que se tomen deben corresponder a la gravedad de los impactos que hayan provocado o contribuido a provocar, o a los que se vean vinculados por medio de sus relaciones comerciales. En términos generales, los impactos potenciales se deben abordar con medidas de prevención o mitigación, mientras que los impactos reales –los que ya se han producido– deben ser reparados (Naciones Unidas, 2011).

Capítulo 2

Recomendaciones



Para la elaboración de esta Guía, se consultó a un amplio rango de actores y organizaciones, con el objetivo de generar una comprensión más completa de los principales desafíos que enfrentan las personas mayores en Chile en materia de derechos humanos y empresas, y para elaborar recomendaciones prácticas y factibles con las cuales abordar, desde las empresas, las brechas identificadas.

Algunos de los desafíos más relevantes que se identificaron incluyen:

- **Acceso a empleo.** Las personas mayores pueden enfrentar barreras de acceso o discriminación durante procesos de reclutamiento y contratación, lo que en ocasiones se suma a la falta de reconocimiento de sus capacidades y experiencia. Entre las barreras de acceso es particularmente relevante el bajo nivel de escolaridad de la población mayor en Chile.
- **Condiciones laborales.** Las personas mayores son susceptibles de enfrentar ciertas situaciones de precariedad laboral, y/o trabajo informal. En el ámbito laboral las personas mayores también pueden sufrir discriminación o malos tratos vinculados a prejuicios y suposiciones respecto de su capacidad cognitiva.
- **Discriminación como clientes.** Los mismos prejuicios y suposiciones respecto de la capacidad cognitiva de las personas mayores pueden resultar en discriminación o malos tratos al momento de consumir o contratar productos o servicios.
- **Acceso a información y participación.** Puede ser difícil para personas mayores acceder a información relevante para ellas respecto de riesgos e impactos de las empresas. Por ejemplo, pueden existir barreras para comprender información técnica o para participar de instancias de relacionamiento con grupos de interés.

El siguiente cuadro resume estos desafíos, identificando los principales derechos y grupos de interés potencialmente afectados.

Cuadro 3
Principales desafíos de
las personas mayores

Problema	Derechos humanos involucrados	Grupo de interés afectado
Acceso a empleo y ascensos	- Derecho al trabajo - Derecho a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo - Derecho a la no discriminación	- Trabajadores y trabajadoras - Cadena de suministro
Condiciones laborales	- Derecho a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo - Derecho a la no discriminación - Derecho a no ser sometido a tratos crueles, inhumanos o degradantes - Derecho a la vida familiar - Derecho a la libertad de asociación y libertad sindical	- Trabajadores y trabajadoras - Cadena de suministro
Discriminación contra clientes y clientas	- Derecho a la no discriminación - Derecho a no ser sometido a tratos crueles, inhumanos o degradantes	Clientes y clientas
Acceso a información y participación	- Derecho a un nivel de vida adecuado - Derecho a la libertad de expresión y a la información	- Trabajadores y trabajadoras - Cadena de suministro - Clientes y clientas - Comunidad

Fuente
Elaboración propia.

A continuación, la Guía ofrece recomendaciones para abordar estos y otros desafíos a través de prácticas y procesos empresariales orientados a los cuatro grupos de interés identificados anteriormente:

(1) trabajadores y trabajadoras de la empresa, (2) trabajadores y trabajadoras de la cadena de suministro de la empresa, (3) clientes y clientas, y (4) comunidad.

2.1

Personas mayores como trabajadores y trabajadoras



En esta sección se presentan recomendaciones para que las empresas puedan abordar los desafíos que enfrentan los trabajadores y trabajadoras mayores en materia de derechos humanos. Las recomendaciones se organizan según correspondan a:

1. Identificación de impactos

2. Integración de acciones para abordar los impactos identificados

3. Seguimiento a las acciones implementadas

Durante el proceso de elaboración de la Guía, el ámbito de los trabajadores y trabajadoras fue donde más se identificaron impactos en los derechos humanos de las personas mayores. Por esta razón, las recomendaciones son más extensas en este capítulo y se han ordenado de acuerdo a cuatro ámbitos adicionales, que agrupan los principales desafíos identificados:

A. Reclutamiento, selección y contratación de personal

B. Condiciones laborales

C. Capacitación y desarrollo

D. Comunicaciones y cultura organizacional

2.1.1

Identificar los impactos sobre los derechos humanos de los trabajadores y trabajadoras mayores

A. Reclutamiento, selección y contratación de personal

Para resguardar los derechos humanos de personas mayores en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, el objetivo buscado en la práctica empresarial es que los candidatos y candidatas a una posición sean elegidos sin sesgos arbitrarios basados en su edad biológica. Cabe señalar que la edad no es indicativa del estado físico, mental, emocional y cognitivo de una persona, ya que todos estos aspectos dependen de factores genéticos y biológicos, estilos de vida, personalidad, arquetipos, entre otros. Ello implica que quien gestiona las materias de recursos humanos requiere tener la capacidad de hacer distinciones entre una persona y otra.

Para conseguir este objetivo, se recomienda:

Identificar brechas de información dentro de la empresa. Es importante que las empresas –en particular las personas responsables de recursos humanos y/o contratación de personal– cuenten con información relevante para el reclutamiento, contratación y retención de trabajadores y trabajadoras mayores. Esta información puede incluir temas asociados a la normativa laboral y de seguridad social, sesgos inconscientes e intergeneracionalidad. Se recomienda, por ejemplo, asegurar que las personas responsables de reclutamiento conozcan las exigencias de la normativa chilena en relación a la posibilidad de trabajar estando jubilado o jubilada y los casos de incompatibilidad.

Revisar el diseño de los cargos o perfiles buscados para identificar si existen sesgos arbitrarios respecto de la edad de el o la postulante. La discriminación por edad puede afectar a personas más jóvenes cuando se plantean requerimientos de experiencia en términos de cantidad de años, y, para el caso de personas mayores, cuando se pone un límite de edad a un cargo en particular.

Las personas mayores también pueden verse afectadas por sesgos relacionados a estereotipos asociados a la vejez. Por ejemplo, que se asocie la edad a la condición de salud y se ponga un tope de edad máxima a un cargo para el cual es necesario contar con un nivel de salud que permita desarrollar ciertas actividades de exigencia física. Considerando que la edad no es indicativa del estado físico, mental, emocional o cognitivo de las personas, en este tipo de casos se recomienda no poner límites de edad en los perfiles y formularios de postulación y describir los requisitos de experiencia u otros en términos del tipo o profundidad de conocimientos, habilidades y aptitudes.

Revisar el material de difusión de procesos de reclutamiento y ofertas de empleo para identificar posibles sesgos o estereotipos.

Por ejemplo, incluir sólo fotos de personas jóvenes en material de reclutamiento o usar términos como “energético”, “nativo digital” o “con potencial”, podrían llevar a inferir que existe un sesgo hacia personas jóvenes y que no serán consideradas postulaciones de personas mayores. Por lo tanto, se recomienda utilizar un lenguaje neutral en términos de edad biológica e incluir imágenes de diversidad etaria en el material de reclutamiento.

Revisar los procesos de selección y contratación para identificar posibles sesgos

o barreras arbitrarias para personas mayores. Los sesgos durante el proceso de selección y contratación pueden ser conscientes o inconscientes, por lo que es recomendable revisar el proceso completo para identificar posibles fuentes de discriminación por motivos de edad. Ejemplos de elementos a indagar incluyen:

- Que las variables de selección y evaluación de currículos y entrevistas no incluyan la edad como un atributo a evaluar.
- En procesos de entrevistas, la aplicación de las mismas preguntas a todos los y las postulantes, independientemente de su edad.
- Posibles sesgos inconscientes del entrevistador o entrevistadora que puedan resultar en la subestimación de las capacidades y experiencia de las personas mayores.

- Que los estándares y términos de contratación no incluyan cláusulas o prácticas discriminatorias, en particular en términos de la edad biológica de los trabajadores y trabajadoras.

Levantar retroalimentación sobre el proceso de reclutamiento y contratación. Es recomendable que la empresa busque información desde las propias personas mayores u organizaciones que las representen o trabajen con ellas, acerca de posibles sesgos en los procesos de contratación. Para ello, se puede, por ejemplo, consultar con el Senama (Servicio Nacional del Adulto Mayor) o con organizaciones de la sociedad civil que trabajan por la inclusión laboral de personas mayores. También se pueden incluir preguntas sobre los procesos de reclutamiento y contratación en encuestas internas sobre el clima laboral.



B. Condiciones laborales

En el ámbito de las condiciones laborales establecidas para todos los trabajadores y trabajadoras de una empresa, el respeto a los derechos humanos de las personas mayores busca la igualdad de condiciones independientemente de su edad. Para observar si la empresa está cumpliendo con este objetivo, se recomienda:

Identificar la presencia de trabajadores y trabajadoras mayores. Un primer paso es conocer la composición etaria de los trabajadores y trabajadoras de la empresa, para así poder identificar la cantidad y situación de las personas mayores y sus condiciones laborales al interior de la empresa.

Observar las planillas de salarios y comisiones. A fin de comparar a personas mayores con el resto de los trabajadores y trabajadoras en cargos de responsabilidad equivalente, y así determinar si existen brechas arbitrarias. En particular, en relación al sueldo mínimo, se recomienda –siempre que sea posible– que las empresas ofrezcan el mismo salario para responsabilidades equivalentes, independientemente de la edad del trabajador o trabajadora, aun cuando la ley chilena establece un sueldo mínimo menor para los y las mayores de 65 años.

Revisar los sistemas de turnos y horarios, comparando personas mayores con el resto de los trabajadores y trabajadoras para identificar si hay exigencias o patrones de exigencias mayores o no ajustadas a la normativa para personas mayores. Se recomienda, asimismo, revisar si hay trabajadores y trabajadoras mayores que aspiren a tener jornadas más flexibles y evaluar qué alternativas podría ofrecerles la empresa.

Observar las acciones y medidas asociadas a la protección de los trabajadores y trabajadoras mayores frente a trato discriminatorio. Es importante clarificar internamente qué hace la empresa en situaciones de maltrato o discriminación que puedan sufrir trabajadores o trabajadoras, tanto por parte de actores internos (jefes y colegas) como externos (por ejemplo, usuarios o clientes). Se puede verificar si la empresa cuenta con un mecanismo de

recepción de quejas que permite a los trabajadores y trabajadoras presentar y recibir respuesta a reclamos sobre este tipo de situación. Es importante, sobre todo, identificar posibles brechas de confianza en los mecanismos de reclamos internos por falta de confidencialidad o temor a represalias.

Observar las acciones y medidas asociadas al bienestar de los trabajadores y trabajadoras e identificar si existe adaptación a las necesidades de las personas mayores, prestando atención en particular a ciertas necesidades fisiológicas que, si bien no son exclusivas de personas mayores, tienden a hacerse más relevantes con la edad ya que el cuerpo cambia con los años. Se recomienda, por ejemplo, considerar la accesibilidad de las instalaciones de la empresa, la cercanía de los baños, la necesidad de no pasar mucho tiempo de pie y/o tomar descansos, entre otros.

Observar las acciones y medidas asociadas a la preparación para la jubilación y/o desvinculación de trabajadores y trabajadoras en edad de jubilar, para identificar posibles brechas en el acceso a información u oportunidades de mejora. Por ejemplo, puede haber casos en que los trabajadores o trabajadoras no tengan claras las expectativas de la empresa en relación al momento de la jubilación, o bien se sientan presionados a jubilar cuando desean seguir trabajando.



Información Complementaria

Mecanismos de recepción de quejas como herramienta para la identificación y reparación de impactos

A nivel internacional, se reconoce como buena práctica que las empresas incorporen mecanismos de reclamación a nivel operacional en los diversos ámbitos que involucren un relacionamiento con sus grupos de interés –incluyendo a los trabajadores y las trabajadoras, pero abierto también a proveedores, clientes y clientas y comunidades. Cuando estos mecanismos existen, pueden ser una buena fuente tanto para identificar impactos a los derechos humanos, como para abordarlos y reparar las violaciones que puedan haberse identificado.

Un mecanismo de este tipo es un medio formal a través del cual los grupos o las personas pueden plantear sus preocupaciones acerca de las consecuencias negativas que una empresa pueda tener sobre ellos, incluyendo, aunque no exclusivamente, sus derechos humanos.

Los mecanismos de reclamación eficaces también ayudan a reforzar los procesos de debida diligencia en materia de derechos humanos. Pueden ayudar a la detección temprana de consecuencias negativas sobre los derechos humanos –antes de que aumente su magnitud o den lugar a algún daño– y a realizar el seguimiento de la eficacia de las respuestas implementadas. También pueden ayudar a establecer una relación positiva con las partes interesadas al demostrar que la empresa se toma en serio tanto sus preocupaciones como las consecuencias negativas sobre los derechos humanos. No sustituyen a los recursos judiciales o a otros mecanismos a los que, legítimamente, pueden acceder los posibles afectados. En este sentido, si las empresas determinan que han provocado o contribuido a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos, deben repararlas o contribuir a su reparación por medios legítimos.

Un mecanismo de esta naturaleza busca poner a disposición de los grupos de interés canales establecidos para comunicar problemas y recibir respuesta desde la empresa. Ejemplos de estos canales incluyen: personal designado de la empresa; número de teléfono gratuito; número de WhatsApp; sitio web; buzones disponibles en la empresa, sus instalaciones y/o en la comunidad. Es recomendable permitir la entrega de reclamos de manera anónima.

La empresa que implementa este tipo de mecanismo debe contar con un proceso consensuado y conocido por los distintos grupos de interés, para abordar y dar respuestas a las quejas recibidas. Los pasos para hacerlo típicamente incluyen:

- Evaluar la pertinencia de la queja
- Investigar la queja (en un plazo establecido)
- Determinar, en conjunto con las personas o grupos afectados, un proceso para abordar y dar respuesta a la queja
- Seguimiento y aprendizaje

Para más información, se recomienda consultar:

- **“Guía para Diseñar e Implementar Mecanismos de Reclamos para Proyectos de Desarrollo”** (Compliance Advisor Ombudsman-CAO, 2008).
- **“Kit de herramientas de desarrollo comunitario: Herramienta 5 – Mecanismo de quejas”** (ICMM, 2012). Disponible en <https://guidance.miningwithprinciples.com/community-development-toolkit/tool-5-grievance-mechanism/?lang=es>
- **“Guías Colombia: Guía de mecanismos de quejas y reclamos atentos a los derechos humanos y el derecho internacional humanitario”** (Fundación Ideas para la Paz, 2014).
- **“Remediation, Grievance Mechanisms and the Corporate Responsibility to Respect Human Rights”** (Shift, 2014).



TIERNGS
\$ 800
@ kilo

CEERTA
x 1500

C. Capacitación y desarrollo

En el área de capacitación y desarrollo de una compañía, respetar los derechos humanos de personas mayores implica el cumplimiento de dos grandes objetivos:

- Que los procesos de inducción a nuevos trabajadores y trabajadoras mayores sean pertinentes y comprensibles.
- Que se desarrollen planes de capacitación que permitan crecer a la empresa y a todos sus trabajadores y trabajadoras, para lo cual se deben brindar las mismas oportunidades de acceso a las personas mayores que al resto de los y las trabajadoras.

Para ello, se recomienda:

Revisar los contenidos de los procesos de inducción, identificando barreras de acceso a información por parte de personas mayores, como, por ejemplo, soportes informativos con letra muy pequeña, contenidos digitales avanzados, entre otros. Se recomienda también incluir mecanismos de evaluación para medir los grados de comprensión de la inducción por parte de los trabajadores, incluyendo a trabajadores y trabajadoras mayores, en particular en aspectos críticos como pueden ser, por ejemplo, los relacionados con prevención en materias de salud y seguridad, derechos laborales, entre otros.

Evaluar la oferta de capacitación que contempla la empresa para sus trabajadores y trabajadoras. En particular, analizar su pertinencia y accesibilidad para las y los trabajadores mayores. Puede ser útil consultar con trabajadores y trabajadoras mayores para entender si la oferta de capacitaciones es accesible para ellos y también para detectar posibles necesidades adicionales de capacitación.

Revisar los procesos y prácticas de promoción o ascenso. En particular, evaluar la existencia de igualdad de acceso a las oportunidades de promoción para trabajadores y trabajadoras mayores y de otros rangos etarios.

D. Comunicaciones internas y cultura organizacional

La cultura organizacional que respeta los derechos humanos de las personas mayores, adopta la intergeneracionalidad como un valor fundamental y no permite ni propicia lenguajes discriminatorios en los mensajes internos ni en el trato diario entre los empleados de cualquier nivel. Para identificar si la empresa está poniendo en riesgo los derechos humanos de personas mayores, y determinar su abordaje, se recomienda:

Identificar la existencia de capacidad y políticas internas sobre la cultura organizacional. Es recomendable hacer un balance de las capacidades y políticas internas que pueden ser relevantes para el trato respetuoso de personas mayores. Por ejemplo, se puede analizar si existen políticas acerca de abusos u hostigamiento laboral y, además, si existe personal (por ejemplo, en el área de recursos humanos) que tiene conocimiento y capacidades vinculadas con la intergeneracionalidad.

Observar presencialmente el trato que reciben trabajadores y trabajadoras mayores. Además de evaluar si existen políticas acerca del trato de los trabajadores y trabajadoras, es importante observar directamente el trato que reciben. Hacerlo puede implicar, por ejemplo, realizar visitas a las instalaciones de la empresa para observar el trato cotidiano entre trabajadores y trabajadoras de igual y/o distinta jerarquía, o entre trabajadores y clientes. El tipo de aspectos a observar puede incluir el lenguaje, convivencia en espacios comunes, ambiente de colaboración, entre otros.

Revisar el lenguaje de las comunicaciones internas de la empresa. Se recomienda considerar los mensajes entregados por la empresa en sus distintas instancias de comunicación interna, en todos los niveles, para evaluar si existe lenguaje discriminatorio o que promueve estereotipos vinculados a personas mayores. Las instancias de comunicación pueden incluir, por ejemplo: definiciones de política, procedimientos internos, contenidos corporativos, murales, anuncios, celebraciones, entre otras.

Revisar actividades de desarrollo organizacional y clima laboral.

De igual manera, es importante revisar si existen estereotipos y elementos discriminatorios y/o despectivos respecto de personas mayores en actividades de desarrollo organizacional, por ejemplo, en actividades religiosas, recreativas, culturales, convivencias, entre otras. Por otro lado, se recomienda evaluar si existen esfuerzos orientados a promover la diversidad e intergeneracionalidad en conexión con estas actividades.

Consultar con trabajadores y trabajadoras mayores sobre su experiencia.

Es recomendable buscar la retroalimentación de personas mayores acerca del clima laboral. Esto puede implicar, por ejemplo, conversar informalmente con trabajadores y trabajadoras mayores. Cuando sea posible, se puede usar como fuente complementaria de información, aquella proveniente de los mecanismos de reclamos o denuncias realizadas por los trabajadores y trabajadoras de la empresa.



2.1.2

Integrar acciones para abordar los impactos identificados

Una vez identificados los posibles impactos para los derechos humanos de trabajadores y trabajadoras mayores, es necesario tomar acciones para abordarlos. En general, siempre que sea posible, es importante trabajar con las personas afectadas o potencialmente afectadas, para asegurar que las medidas tomadas les parezcan pertinentes y adecuadas. Las acciones que se tomen deben ser consecuentes con la gravedad de los impactos identificados. Asimismo, las acciones pueden buscar cesar, prevenir, mitigar o reparar el impacto, dependiendo de la relación entre la empresa y la consecuencia negativa, y su capacidad de prevenirla². No obstante, a continuación, se ofrecen algunas recomendaciones generales para abordar posibles impactos en los derechos humanos de trabajadores y trabajadoras mayores.



Información Complementaria

Mecanismos de reparación

El acceso a mecanismos de reparación corresponde al tercer pilar de los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos, y constituye una obligación compartida entre el Estado y las Empresas.

Un mecanismo de reparación es cualquier proceso habitual, estatal o no estatal, judicial o extrajudicial, que permita plantear reclamaciones y reparar violaciones de los derechos humanos relacionadas con actividades empresariales.

2.
Naciones Unidas (2011).

Mecanismos Estatales: Puede ser administrado por una agencia u organismo del Estado o por una entidad independiente. Pueden ser judiciales o extrajudiciales:

→ Los **Mecanismos Judiciales**, son aquellos en donde interviene un tribunal del Estado, que imparcial e independientemente resolverá el conflicto, en base a un debido proceso, siendo su decisión obligatoria para las partes.

Las personas pertenecientes a grupos o poblaciones expuestas a un mayor riesgo de vulnerabilidad o marginación enfrentan a menudo obstáculos adicionales para acceder a estos mecanismos, utilizarlos y aprovecharlos. Los Estados deben asegurar que no existan obstáculos legales o barreras prácticas o de procedimientos que impidan llevar casos legítimos ante los tribunales.

Ejemplos de estos mecanismos son los Tribunales de Justicia y los Tribunales Laborales.

→ Los **Mecanismos Extrajudiciales** son todos aquellos mecanismos que, amparados por el Estado, no cuentan con la intervención de un Tribunal como tercero imparcial e independiente para la resolución del conflicto. Los mecanismos administrativos y legislativos, junto con otros mecanismos extrajudiciales, desempeñan un rol clave para complementar los mecanismos judiciales.

Ejemplos de estos mecanismos son las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos, las Defensorías del Pueblo, los Puntos Nacionales de Contacto para las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, las Superintendencias y las Comisiones Investigadoras del Congreso.

Mecanismos No Estatales: Pueden ser administrados por empresas, asociaciones económicas o grupos de partes interesadas. También se incluyen los organismos regionales, internacionales o intergubernamentales de derechos humanos u otras materias.

Para garantizar su eficacia, deben cumplir con los siguientes criterios, exigibles también para los mecanismos estatales extrajudiciales:

- ➔ **Legítimos:** suscitar la confianza de los grupos de interés a los que están destinados.
- ➔ **Accesibles:** ser conocidos por todos los grupos a los que están destinados y prestar asistencia a los que puedan tener dificultades para acceder a ellos.
- ➔ **Predecibles:** disponer de un procedimiento claro y conocido, con un calendario indicativo de cada etapa, y aclarar los posibles procesos y resultados disponibles.
- ➔ **Equitativos:** asegurar un acceso razonable a las fuentes de información y conocimientos necesarios para entablar un proceso en condiciones de igualdad, con plena información y respeto.
- ➔ **Transparentes:** mantener informadas a las partes involucradas sobre la evolución del proceso, y ofrecer suficiente información sobre el desempeño del mecanismo.
- ➔ **Compatibles con los derechos:** asegurar que los resultados y las reparaciones sean conformes a los derechos humanos internacionalmente reconocidos.
- ➔ **Una fuente de aprendizaje continuo:** adoptar las medidas pertinentes para identificar experiencias con el fin de mejorar el mecanismo y prevenir agravios y daños en el futuro

Los mecanismos de nivel operacional también deberían:

- ➔ **Basarse en la participación y el diálogo:** consultar a los grupos interesados a los que están destinados sobre su diseño y su funcionamiento, con especial atención al diálogo como medio para abordar y resolver los agravios.

Aún con las mejores prácticas, las afectaciones a los derechos humanos pueden existir. En este sentido, si una empresa reconoce que ha causado o ha contribuido a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos de un grupo o una persona, en muchos casos puede ocuparse directamente de buscar una reparación rápida y eficaz, acordada entre ambas partes. Sin embargo, si la empresa y los grupos o personas afectadas no pueden llegar a un acuerdo acerca de la reparación apropiada, tal vez sea necesario recurrir a un tercero neutral que actúe como mediador, recurrir al arbitraje o acudir a tribunales. En esos casos, o en casos similares, la empresa debe cooperar de buena fe en el proceso.

Las reparaciones deben ser coherentes con la violación a los derechos humanos, por lo tanto, para una reparación efectiva es necesario tener claro cuáles han sido los daños y los derechos afectados. Las reparaciones pueden adoptar diversas formas, y es importante comprender lo que las personas afectadas considerarán una reparación eficaz. Podría ser una disculpa, la adopción de medidas de prevención para garantizar que el problema no pueda volver a producirse, una indemnización (económica o de otro tipo) por los daños causados, el cese de una actividad o relación comercial determinada, la restitución de la víctima a su situación original, o alguna otra forma de reparación que acuerden las partes.

Fuentes

La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos: guía para la interpretación (Naciones Unidas, 2012); Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable (OCDE, 2018); Hacer negocios respetando los derechos humanos: una herramienta guía para empresas (Shift, Oxfam y Red del Pacto Global de Países Bajos, 2016); Non-state based non-judicial grievance mechanisms (NSBGM): An exploratory analysis (The University of Manchester, 2018).

A. Reclutamiento, selección y contratación de personal

Reforzar la capacidad y conocimiento internamente. Si se detecta una brecha de información dentro de la empresa con respecto a la contratación de personas mayores (por ejemplo, respecto de la normativa laboral o de seguridad social), se pueden realizar procesos para cerrar dicha brecha. Las acciones a tomar pueden incluir, por ejemplo:

- Designar una persona y/o área de la empresa como encargada de temas asociados a trabajadores mayores y diversidad.
- Contratar personal especializado y/o asesorías para abordar brechas de conocimiento.
- Realizar capacitaciones al personal involucrado en la contratación y reclutamiento; por ejemplo, capacitaciones sobre habilidades y otras temáticas como sesgos inconscientes, edadismo y enfoque intergeneracional.
- Establecer espacios de diálogo con otras empresas para compartir experiencias y conocimientos en los procesos de contratación de personas mayores.

También se recomienda generar instancias o procesos de diagnóstico de brechas que involucren a las personas mayores.

Publicar ofertas de empleo en medios dirigidos, o que explícitamente incluyan a personas mayores. Se puede hacer un esfuerzo concertado de presentar ofertas de trabajo a personas mayores, por ejemplo, a través de bolsas de trabajo y/o ferias laborales dirigidas a ellas o que explícitamente las incluyan.

Establecer o actualizar políticas, protocolos y mecanismos de selección y contratación para prevenir los sesgos por edad de los candidatos y candidatas. Si se detectan sesgos en los procesos de selección o contratación, es importante dar pasos para rectificarlos. Estos pasos pueden incluir, por ejemplo:

- Definir y comunicar la asignación de roles y funciones dentro de la empresa con mayor responsabilidad en la prevención de sesgos en la selección y contratación de personal y, siempre que sea posible, los recursos asignados para ello.

- Capacitar al equipo de contratación respecto a sesgos inconscientes y enfoque intergeneracional.
- Disponer de contratos de trabajo en formatos que permitan su fácil lectura y comprensión por parte de todos los trabajadores y trabajadoras, independientemente de su edad, condición física o de salud.
- Proporcionar información adicional al contrato, en un lenguaje y formato fácil de entender, que permita al contratado o contratada contar con la información legal suficiente para comprender su alcance.



Información Complementaria

Articulación con Municipios

Algunos municipios prestan apoyo a personas mayores a través de “oficinas del adulto mayor” o tienen portales de empleo u Oficinas Municipales de Intermediación Laboral (OMIL). Estas instancias buscan facilitar la confluencia entre la oferta laboral local y la demanda, promoviendo la empleabilidad de la población y entregando información, orientación y oportunidades de vinculación con el mundo laboral.

Las empresas que requieran personal y deseen potenciar la empleabilidad local y de grupos más vulnerables, como por ejemplo de las personas mayores, pueden buscar articularse con estas instancias de los gobiernos locales.

B. Condiciones laborales

Eliminar toda posible diferencia salarial o de beneficios a causa de la edad biológica. Si se detecta una brecha discrecional entre personas con el mismo cargo o responsabilidades equivalentes –ya sea en salarios, vacaciones, bonos u otros beneficios– en base a la edad, es necesario eliminarla.

Mantener los mismos beneficios para personas de todas las edades. Estas condiciones incluyen, por ejemplo, vacaciones, finiquitos, acceso a oportunidades de capacitación y todos los beneficios adicionales que la empresa suscribe con los trabajadores y trabajadoras.

Adaptar puestos de trabajo e instalaciones para las personas que lo requieran. Los trabajadores y trabajadoras mayores que tengan dificultades de movilidad, salud u otros aspectos fisiológicos, pueden requerir adaptación de ciertas características de los lugares de trabajo. Por ejemplo, adaptar plataformas web con mecanismos de accesibilidad aptos para personas con discapacidad visual, alimentación en casinos con opciones para necesidades especiales de salud (diabetes, hipertensión, por ejemplo), instalaciones con diseño universal, acceso y cercanía a baños, poder optar a flexibilidad para ausentarse del trabajo para compatibilizar otras actividades y/o responsabilidades, entre otras. Es especialmente relevante adecuar los puestos de trabajo cuando las personas mayores se desempeñan en labores cuya realización requiere un mayor esfuerzo físico, por ejemplo, operando maquinaria pesada, realizando carga y descarga, trabajos que conlleven estar de pie, u otros.

Establecer o actualizar los mecanismos de reclamación y denuncia, de forma de asegurar que sean efectivos y fáciles de utilizar por parte de personas mayores. Además, es recomendable fomentar su uso por parte de las personas mayores eventualmente afectadas, por ejemplo, otorgando garantías de confidencialidad y no represalias. Este aspecto merece especial atención en este grupo humano debido a que, para muchas personas mayores, el temor a perder su fuente laboral puede ser motivo de tolerancia de abusos o situaciones discriminatorias.

Definir y comunicar la asignación de roles y funciones dentro de la empresa con mayor responsabilidad en el diseño e implementación de los mecanismos de reclamación y denuncia y, siempre que sea posible, los recursos asignados para ello.



Información Complementaria

Promoción del bienestar

Además del respeto a los derechos humanos, las empresas pueden implementar medidas para integrar y promover el bienestar de las personas mayores, como, por ejemplo:

- Promover entre trabajadores y trabajadoras mayores la actividad física como un estilo de vida saludable (actividades periódicas como caminatas y carreras).
- Impulsar acciones internas de apoyo nutricional preventivo y de recuperación.
- Crear servicios especiales de apoyo a trabajadoras y trabajadores mayores cuando son jefas o jefes de hogar, el principal sustento económico de sus familias y/o cuidadores de personas dependientes.
- Generar mecanismos que promuevan el traspaso de capital humano acumulado desde las personas mayores hacia trabajadores y trabajadoras más jóvenes.
- Permitir a los trabajadores y trabajadoras mayores de edad actuar como mentores, mediadores y consejeros, reconociendo y valorando, de esta manera, el talento y la experiencia.

- Abrir la posibilidad de flexibilizar gradualmente la jornada laboral. Considerar distintos tipos de flexibilidad y dar la mayor cantidad de alternativas posibles, entre ellas la de horario (jornadas parciales que den espacio para desarrollar otras actividades) y de lugar de trabajo. Esta última usualmente sólo se relaciona con el teletrabajo, es decir, con el trabajo desde el hogar, pero también puede implicar, en los casos de empresas con más de una oficina o sucursal, cambiarse a un lugar de trabajo más cercano al hogar para minimizar los tiempos de traslado. Esto puede ser particularmente atractivo para trabajadores mayores que quieren seguir activos laboralmente, pero desean reducir sus tiempos de traslado.

C. Capacitación y desarrollo

Desarrollar programas de inducción especializados para trabajadores y trabajadoras mayores. Las empresas interesadas en contratar a personas mayores deben implementar programas de apresto e inducción específicos cuyo foco sea poner en valor la experiencia de estas personas y generar herramientas que les permitan integrarse al mundo laboral y a la cultura organizacional de la empresa.

Incluir a personas mayores que ya trabajan en la empresa en los procesos de inducción de nuevos trabajadores y trabajadoras mayores, teniendo en cuenta que el intercambio de conocimientos entre pares es más transparente y cercano.

Promover la participación de los trabajadores y trabajadoras mayores en capacitaciones y oportunidades de desarrollo. Se deben tomar acciones para que las personas mayores no estén en desventaja para acceder continuamente a oportunidades de capacitación y desarrollo que se ofrecen a todos los trabajadores y trabajadoras de la empresa. Siempre que sea posible, se recomienda crear, dentro de los programas de capacitación, oportunidades para el intercambio intergeneracional de conocimientos y experiencias.

Además, se puede considerar prestar apoyo adicional que permita a trabajadores y trabajadoras mayores actualizar habilidades, por ejemplo, en el desarrollo de competencias tecnológicas, nivelación de estudios (alfabetización, completar educación básica o media), certificación de competencias, cursos de inglés, u otra.

Ofrecer información y asesorías específicas, siempre y en la medida que sea posible, para preparar la jubilación y/o continuar con la vida laboral en otros ámbitos, al estilo del “outplacement” o desvinculación asistida. Esto puede incluir, por ejemplo, información sobre ingresos y prestaciones de vejez a los que se tiene derecho, asesorías previsionales, sobre proyecto de vida, emprendimiento, u otras. Es importante que estas oportunidades se comuniquen de forma que se enfatice la libertad de elección de seguir trabajando y no desde una perspectiva de estar presionando al trabajador o trabajadora a jubilarse.

Desarrollar procedimientos estandarizados para la promoción de los trabajadores y trabajadoras, a fin de garantizar que las oportunidades de aumento de sueldos y ascensos sean accesibles para trabajadores y trabajadoras en igualdad de condiciones, independientemente de la edad.

Definir y comunicar la asignación de roles y funciones dentro de la empresa con mayor responsabilidad en el desarrollo e implementación de los programas de inducción, capacitación y promoción, y, siempre que sea posible, los recursos asignados para ello.

D. Comunicaciones y cultura organizacional

Desarrollar o actualizar políticas y protocolos contra la discriminación, hostigamiento y acoso, y mecanismos de denuncia. Es importante contar con políticas claras que prohíban la discriminación y malos tratos dentro de la empresa, incluyendo aquellos motivados por la edad. Debe existir coherencia y alineamiento de este tipo de políticas al interior de las distintas áreas de la empresa, de manera transversal. Junto a ello, es relevante incorporar mecanismos que permitan denunciar este tipo de comportamientos cuando sucedan, y promover que personas mayores los utilicen. Para tal efecto, deben darse condiciones de confidencialidad y efectividad en las respuestas y medidas de reparación de los impactos, que generen confianza en quienes se busca utilicen el mecanismo. Las políticas, mecanismos y protocolos relevantes deben actualizarse periódicamente según los impactos que se identifiquen y los resultados que arroje la investigación de las denuncias canalizadas.

Formar y sensibilizar al personal de la empresa. Es recomendable realizar internamente, en los distintos niveles de la empresa (incluida las gerencias), capacitaciones u otras actividades dirigidas a sensibilizar y socializar temas asociados a la prevención de la discriminación y la promoción de la intergeneracionalidad. El objetivo es incentivar una cultura empresarial que respeta y valora las diferencias y la empatía, y evita discriminaciones y malos tratos.

Cuando sea relevante, **conformar comités internos u otras instancias donde confluyan todas las áreas de la empresa involucradas en las materias de derechos humanos que afecten a trabajadores y trabajadoras mayores**, con el objetivo de compartir información y tomar decisiones en conjunto respecto de la forma de abordar los impactos identificados. Se debe asegurar que personas mayores sean parte de los comités, de modo que incorporen su visión en la toma de decisiones.



Informar, interna y externamente, la forma en que se identifican y abordan los impactos en derechos humanos que afectan a sus trabajadores y trabajadoras mayores. Las empresas deben establecer procedimientos para comunicar, ofrecer transparencia y rendir cuentas a las personas mayores que puedan verse afectadas o a quienes puedan estar interesados en cómo la empresa identifica y responde a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos de este grupo etario. Cuando una empresa cause o contribuya a causar impactos sobre los derechos humanos de trabajadores y trabajadoras mayores, debe comunicar la información relevante a los titulares de derechos afectados o potencialmente afectados de manera oportuna, culturalmente apropiada y accesible. Esta información debe permitir “evaluar si la respuesta de una empresa ante consecuencias concretas es o no adecuada” y no debe poner en riesgo a las partes afectadas ni vulnerar expectativas legítimas de confidencialidad comercial. Dependiendo de las circunstancias, dicha comunicación puede adoptar diversas formas, como reuniones personales, diálogos en línea, consultas con las personas afectadas e informes públicos oficiales (OCDE, 2018).

Promover una imagen realista y positiva de los conocimientos y capacidades de los trabajadores y trabajadoras mayores, corrigiendo estereotipos o prejuicios en las comunicaciones internas o la imagen corporativa de la empresa.

Definir y comunicar la asignación de roles y funciones dentro de la empresa con mayor responsabilidad en el desarrollo e implementación de los protocolos, mecanismos de denuncia y actividades de promoción de comunicaciones y una cultura organizacional de respeto y anti discriminación y, siempre que sea posible, los recursos asignados para ello.

2.1.3

Hacer seguimiento a las acciones implementadas

Las acciones implementadas deben ser medidas a fin de que el riesgo sea prevenido o que el impacto sea cesado y reparado, o mitigado. Además, el seguimiento a la implementación de acciones permite rediseñar y profundizar en nuevos aspectos. En particular, se recomienda:

Designar una persona o área encargada de realizar las labores de seguimiento a medidas antidiscriminación y de respeto a los derechos humanos de los y las trabajadores mayores, de modo que el seguimiento tenga un liderazgo claro dentro de la empresa. Se debe asegurar que la persona o equipo de trabajo se encuentre debidamente capacitado para dicha responsabilidad.

Establecer un protocolo de seguimiento, con periodos de evaluación, indicadores y establecimiento de medidas preventivas y/o reparatorias, según corresponda.

Recabar la retroalimentación de actores internos, incluyendo a los trabajadores y trabajadoras mayores y de otros rangos etarios, representantes de las y los trabajadores y sindicatos, respecto de si la empresa está abordando o no de manera efectiva las prácticas antidiscriminación y de respeto a los derechos humanos de personas mayores.

2.2

Personas mayores como parte de la cadena de suministro



Para muchas empresas, llevar a cabo procesos de debida diligencia en derechos humanos a lo largo de toda la cadena de suministro puede resultar, en la práctica, muy difícil de cumplir, especialmente para aquellas con una gran cantidad de proveedores y contratistas o con cadenas muy fragmentadas geográficamente. Por esta razón, se recomienda priorizar a aquellos proveedores y contratistas en los que se haya identificado mayores riesgos de vulneración de los derechos humanos, los que se consideren críticos para el negocio y aquellos con los que se tiene una relación comercial directa (Fundación Ideas para la Paz, 2014).

Adicionalmente, en los casos en que las empresas se vinculan a las consecuencias negativas en derechos humanos a través de alguna relación comercial, las acciones de prevención, mitigación o reparación que se asuman dependerán de la capacidad de influencia que tenga la empresa con el tercero que está provocando el daño (Naciones Unidas, 2011). Por todo lo anterior, es importante reconocer que implementar procesos de debida diligencia en derechos humanos en la cadena de suministro ocurre en las empresas de manera progresiva y gradual.

A continuación, se presentan recomendaciones para que las empresas puedan cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos de personas mayores vinculadas a su cadena de suministro. Las recomendaciones se organizan según correspondan a:

1. Identificación de impactos

2. Integración de acciones para abordar los impactos identificados

3. Seguimiento a las acciones implementadas

2.2.1

Identificar los impactos sobre los derechos humanos de las personas mayores en la cadena de suministro

Para identificar riesgos de afectación a los derechos humanos de personas mayores en la cadena de suministro, y luego desarrollar estrategias y planes de acción para abordarlos, se recomienda:

Identificar criterios de contratación. Es relevante evaluar los procesos, protocolos e incentivos para la contratación de proveedores, para entender si hay brechas en cuanto a criterios de derechos humanos o desempeño en ámbitos clave tales como el laboral o socioambiental.

Mapear la cadena de suministro. Un paso inicial importante es identificar claramente y llevar a cabo un análisis de todos los proveedores que componen la cadena de suministro, dónde operan, los servicios que prestan, y la información disponible acerca de su desempeño en materias laborales, sociales, ambientales y otras que puedan ser relevantes. Donde sea necesario, se puede levantar información adicional acerca de las prácticas de la empresa proveedora, presencia de trabajadores y trabajadoras mayores, entre otras.

Evaluar los riesgos, identificar proveedores “críticos” y priorizar en ellos la debida diligencia. A partir del mapeo, se recomienda desarrollar un proceso de identificación de los impactos adversos actuales y potenciales en materias de derechos humanos en la cadena de suministro, e incluir como uno de los grupos de titulares de derecho particularmente vulnerables a las personas mayores. La finalidad de la identificación de riesgos es evaluar su alcance, gravedad y probabilidad de ocurrencia. La evaluación “debe ser un proceso continuo con el propósito de mantener una imagen real de los riesgos con el paso del tiempo, considerando las circunstancias cambiantes” (OCDE y FAO, 2016).



Recursos relacionados

- “Guía OCDE-FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola” (OCDE y FAO, 2017).
- “Guía de debida diligencia de la OCDE para cadenas de suministro responsables de minerales en las áreas de conflicto o de alto riesgo” (OCDE, 2016).
- “Guía para la debida diligencia en DDHH y DIH en la cadena de suministro” (Fundación Ideas para la Paz, 2014)
- “OECD Due diligence guidance for responsible supply chains in the garment and footwear sector” (OCDE, 2017)

Para la evaluación de riesgos en la cadena de suministro, se sugiere seguir las orientaciones y considerar las dimensiones que presenta la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): riesgos sectoriales, del producto, geográficos y de la empresa. A continuación se presentan algunos ejemplos extraídos de la “Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable” (2018):

- Los **riesgos sectoriales** son riesgos extendidos en un sector a nivel mundial como resultado de las características del sector, sus actividades, sus productos y procesos de producción. Por ejemplo, en el sector textil y de calzado, están extendidos, entre otros, los riesgos asociados a los derechos sindicales, la salud y seguridad en el trabajo y los bajos salarios.
- Los **riesgos del producto** son riesgos relacionados con insumos o procesos de producción utilizados en el desarrollo o uso de productos específicos. Por ejemplo, los productos de prendas de vestir con cuentas o bordados tienen un mayor riesgo de empleo informal y trabajo precario, y los teléfonos y computadores pueden contener componentes con riesgo de ser extraídos en áreas de conflicto.
- Los **riesgos geográficos** son las condiciones en un país concreto que pueden hacer que los riesgos del sector sean más probables. Los factores de riesgo geográfico pueden clasificarse generalmente en aquellos relacionados con el marco regulatorio, la gobernanza, el contexto socioeconómico y el contexto político.
- Los **riesgos de la empresa** se entienden como los riesgos asociados con una empresa concreta; entre ellos se encuentran una gestión débil, un historial de conducta deficiente en relación con el respeto de los derechos humanos, los derechos laborales, las normas anticorrupción y las normas ambientales.

Levantar información adicional. Para los proveedores y contratistas priorizados puede ser necesario reforzar la información disponible para entender mejor la gravedad de sus posibles impactos sobre los derechos humanos de personas mayores. Esto puede incluir realizar consultas con actores interesados o posiblemente afectados, monitoreo por parte de un tercero –tales como organizaciones de la sociedad civil– y visitas para la verificación presencial de los puntos críticos o sensibles. Adicionalmente, se recomienda indagar con qué capacidades y mecanismos cuentan los proveedores priorizados para abordar sus propios impactos en los derechos humanos de personas mayores.





Información Complementaria

¿Qué hacer cuando la empresa tiene poca influencia sobre el proveedor?

No siempre las empresas pueden lograr modificar las prácticas de sus proveedores o contratistas. Existen casos en que la empresa tiene poca influencia sobre su proveedor, ya sea porque éste tiene mayor tamaño, porque es el único proveedor del insumo o servicio requerido u otras circunstancias. Otro factor relevante es qué tan “esencial” es la relación comercial para la empresa: si de ella depende un producto o servicio esencial para la actividad empresarial y para el cual no existe una fuente alternativa razonable.

Si la empresa tiene influencia para prevenir o mitigar las consecuencias negativas que esté causando un proveedor, debe ejercerla. Si no lo consigue o no tiene influencia, sobre todo cuando se trate de una relación comercial “esencial”, puede seguir los siguientes pasos:

- Buscar la forma de potenciar o incrementar su influencia sobre el proveedor o contratista. Esto puede hacerse ofreciéndole incentivos o acudiendo a instancias gremiales, sectoriales o estatales para trabajar asociativamente en medidas preventivas exigibles a la cadena de suministro. Cabe destacar que la cooperación y desarrollo de iniciativas conjuntas no exime a las empresas de la responsabilidad individual por su debida diligencia en materia de derechos humanos, garantizando que “todo el trabajo conjunto tenga en cuenta adecuadamente las circunstancias específicas de cada compañía individual” (OCDE, 2016).
- Si la empresa es incapaz de aumentar su influencia sobre el proveedor, debe considerar la posibilidad de poner fin a la relación comercial, evaluando las consecuencias negativas que esa decisión pueda traer en materia de derechos humanos. Mientras más grave sea la consecuencia sobre los derechos humanos, menos deberá tardar la empresa en decidir si rompe la relación. “En cualquier caso, mientras prosiga la violación en cuestión y la empresa mantenga su relación comercial, debe estar en condiciones de demostrar sus propios esfuerzos por mitigar el impacto y aceptar las consecuencias –en términos de reputación, financieras o legales– de prolongar su relación” (Naciones Unidas, 2011).

Fuentes

Naciones Unidas (2011, 2012) y OCDE (2016).

2.2.2

Integrar acciones para abordar los impactos identificados

Una vez que se ha evaluado los riesgos en la cadena de suministro y se ha determinado quiénes son los proveedores y contratistas prioritarios, debe establecerse un plan de gestión de los impactos identificados. Las acciones que deben tomarse dependerán de la severidad del riesgo y la relación e influencia que la empresa tenga con su proveedor, entre otros factores. Cuando se identifiquen impactos reales o potenciales en la cadena de suministro que puedan afectar a personas mayores, se recomienda considerar las siguientes acciones:

Actualizar políticas y procedimientos de adquisiciones. Se recomienda asegurar que las políticas de adquisiciones de la empresa contengan el compromiso de respetar los derechos humanos en la cadena de valor, con particular atención a grupos más vulnerables, incluyendo a personas mayores. Esto puede implicar, por ejemplo, clarificar en qué situaciones o frente qué impactos la empresa aplicará medidas correctivas, sanciones o terminará su relación con un proveedor. Es importante que estas políticas sean consensuadas internamente, para asegurar que se aborden debidamente las tensiones que pueden surgir cuando se tratar de contrapesar temas de derechos con otros temas importantes para la empresa (por ejemplo, criterios comerciales). Además, se recomienda asegurar que las políticas se traduzcan en procedimientos claros para las distintas áreas de la empresa involucradas. Finalmente, es necesario que las políticas y procedimientos se comuniquen de forma clara, completa y oportuna a proveedores y contratistas actuales y potenciales.

Establecer criterios de precalificación de proveedores, implementando procesos de debida diligencia con proveedores antes de decidir su contratación.



Información Complementaria

¿Cómo abordar tensiones que puedan surgir entre la gestión de impactos en derechos humanos y otros objetivos del negocio?

A veces, la responsabilidad empresarial de respetar los derechos humanos puede entrar en conflicto con otros intereses financieros, comerciales o de otra índole. Por ejemplo, puede surgir una oportunidad muy atractiva comercialmente con un nuevo proveedor, no obstante éste podría tener deficiente historial en materia de derechos humanos.

Estos dilemas no suelen tener una respuesta “correcta”, pero plantean el desafío de establecer procesos formales (principios, políticas y mecanismos) para reconocer las tensiones y ponderar diversas consideraciones con el fin de tomar decisiones.

Fuente
“UN Guiding Principles Reporting
Framework” (Shift y Mazars, 2015).

Desarrollar códigos de conducta exigibles a proveedores o cláusulas en los contratos sobre respeto a los derechos humanos, con sus respectivas exigencias y sanciones al no cumplimiento, considerando siempre el cumplimiento de la ley como piso mínimo. Las disposiciones contractuales u otros acuerdos formales pueden jugar un rol clave al momento de exigir o generar incentivos para que los proveedores y contratistas respeten los derechos humanos. No obstante, estas exigencias pierden sentido y exponen a la empresa a riesgos cuando no hay una “expectativa razonable de que la otra parte pueda o quiera cumplirlas” (Naciones Unidas, 2012). Esto puede implicar, por ejemplo, contar con un enfoque diferenciado en el relacionamiento con pequeñas y medianas empresas (PYMEs). En particular, en el caso de PYMEs, puede ser necesario abordar gradualmente el aumento en las exigencias

en materia de gestión de impactos en derechos humanos y las expectativas en relación a la generación y fortalecimiento de capacidades para ello.

Desarrollar un sistema para el seguimiento y evaluación del desempeño de proveedores y contratistas en materia de derechos humanos.

Un sistema de esta naturaleza puede incluir mecanismos tales como instrumentos para medir la capacidad de los proveedores de cumplir con los estándares exigibles, la autoevaluación de desempeño por parte del proveedor o contratista, visitas a terreno y auditorías contratadas con terceros. El manejo de la información levantada y las consecuencias de no cumplir con las exigencias de la empresa en materia de derechos humanos o de tener continuamente un bajo rendimiento en estos temas deben comunicarse oportunamente a todos los proveedores.

Trabajar en conjunto con los proveedores para abordar los impactos identificados.

Es importante que la empresa acompañe a sus proveedores y contratistas en sus esfuerzos por prevenir, cesar, mitigar y reparar los posibles impactos en los derechos humanos de personas mayores. Ejemplos pueden incluir:

- Promover relaciones de confianza y comunicación continua con proveedores y contratistas, de modo que se facilite la gestión de los riesgos en materias de derechos humanos.
- Trabajar con proveedores para eliminar de sus políticas y protocolos, cualquier discriminación por edad.
- Cuando el riesgo detectado sea significativo y la empresa considere aceptable continuar la relación comercial, ésta debe trabajar con el proveedor en desarrollar planes de mejora con objetivos y plazos claros.
- En los casos en los que se identifique un impacto real y se desarrolle una estrategia para mitigar o reparar, y dependiendo –entre otros factores– de la gravedad de la consecuencia negativa sobre los derechos humanos, la empresa puede optar por continuar con las operaciones comerciales con el proveedor o suspenderlas temporalmente mientras se implementan las acciones de mitigación o reparación.

- Promover la generación o fortalecimiento de capacidades en materias de derechos humanos, personas mayores e intergeneracionalidad. Siempre que sea posible, se debe transferir conocimiento e información mediante acciones tales como capacitaciones, inducciones, participación en iniciativas colaborativas o gremiales, entre otras.
- Ofrecer incentivos, con metas claras.
- Monitorear avances en conjunto, mediante, por ejemplo, visitas al proveedor.

Extender los mecanismos de reclamos a proveedores y contratistas.

Se pueden dar pasos para asegurar que los proveedores y contratistas puedan utilizar los mecanismos de reclamos y denuncias de la empresa, por ejemplo, ante situaciones de discriminación o acoso. Lo anterior implica trabajar con los proveedores para asegurar que los canales de comunicación y resolución establecidos en el mecanismo sean pertinentes para este grupo de interés.

Definir y comunicar la asignación de roles y funciones dentro de la empresa con mayor responsabilidad en la identificación y gestión de impactos en derechos humanos en la cadena de suministro y, siempre que sea posible, los recursos asignados para ello.

Quando sea relevante, **conformar comités internos u otras instancias donde confluyan todas las áreas de la empresa involucradas en la relación con proveedores y contratistas**, con el objetivo de compartir información y tomar decisiones en conjunto respecto de la forma de abordar los impactos identificados en la cadena de suministro. Se debe asegurar que personas mayores sean parte de los comités, de modo que incorporen su visión en la toma de decisiones.

Informar, interna y externamente, la forma en que se identifican y abordan los impactos en derechos humanos que afectan a personas mayores en la cadena suministro. Ver recomendación en sección sobre personas mayores como trabajadores y trabajadoras.

2.2.3

Hacer seguimiento a las acciones implementadas

Las acciones implementadas deben ser medidas a fin de que el riesgo sea prevenido o que el impacto sea reparado. Además, el seguimiento a la implementación de acciones permite rediseñar y profundizar en nuevos aspectos. Se recomienda en particular:

Designar una persona o área encargada de realizar las labores de seguimiento a medidas antidiscriminación y de respeto a los derechos humanos de las personas mayores en la cadena de suministro. Se debe asegurar que dicha persona o equipo de trabajo se encuentre debidamente capacitado para el cargo.

Establecer un protocolo de seguimiento, con periodos de evaluación, indicadores y establecimiento de medidas preventivas y/o reparatorias, según corresponda.

Recabar los comentarios de las personas mayores en las instalaciones en las que la empresa proveedora opera, a través de, por ejemplo, grupos focales y entrevistas –presenciales y a distancia–, con el fin de validar que el proveedor está abordando de manera efectiva prácticas antidiscriminación y de respeto a los derechos humanos de sus trabajadores y trabajadoras mayores.

2.3

Personas mayores como clientes y clientas



Las empresas, en particular aquellas que tienen una interacción directa con clientes y clientas finales de productos o servicios, podrían estar propiciando la afectación a los derechos humanos de personas mayores a partir de su promoción o venta. Ejemplos de lo anterior incluyen: malos tratos y discriminación a clientes y clientas mayores; venta de productos o servicios a precios arbitrariamente más caros a personas mayores que a otros grupos etarios; y venta de productos o servicios sin la comunicación de información importante. Este último punto es especialmente importante cuando se trata de instituciones que brindan servicios críticos a una población que incluye personas mayores, por ejemplo, servicios de salud, seguridad social o servicios financieros.

En términos generales, esta Guía recomienda observar el conjunto de acciones y planes que la empresa pone en práctica a través de su estrategia comercial, y revisar si existe alguna iniciativa en este ámbito que genere afectación a los derechos humanos.

A continuación se presentan recomendaciones para que las empresas puedan cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos de sus clientes y clientas mayores. Las recomendaciones se organizan según correspondan a:

1. Identificación de impactos

2. Integración de acciones para abordar los impactos identificados

3. Seguimiento a las acciones implementadas

2.3.1

Identificar los impactos sobre los derechos humanos de las personas mayores como clientes

Revisar los contenidos formativos y las prácticas que desarrollan los equipos de atención al cliente. Es importante prestar atención a los equipos que interactúan directamente con las y los clientes, para identificar si existen diferencias en la atención brindada a clientes y clientas mayores respecto de clientes de otras edades. Lo anterior implica no solamente observar sus prácticas, sino también evaluar si reciben orientaciones u otros materiales desde otras áreas de la empresa que podrían propiciar prácticas discriminatorias o infantilizantes en la atención a clientes. Se recomienda observar las acciones y medidas asociadas a la protección de las y los clientes mayores frente a posibles agresiones o malos tratos por parte de trabajadores, especialmente en atención de público. Asimismo, se sugiere revisar la forma en que se entrega información a clientes mayores que sea relevante respecto de la contratación de servicios o adquisición de productos, buscando que las personas mayores cuenten con información completa, oportuna y comprensible al momento de tomar este tipo de decisiones. Se recomienda que se capacite a los equipos de atención a clientes en estos temas.

Revisar el diseño de productos y soportes informativos para clientes. Es necesario identificar potenciales falencias de accesibilidad del diseño de productos y/o soportes de información a clientes mayores, por ejemplo, formularios con letra muy pequeña, atención a público solo en línea, entrega de información relevante, que por formato o extensión sea difícil de leer y comprender, entre otras.

Identificar aspectos del servicio o producto que sean críticos para el ejercicio de derechos de la población mayor. Tal como se ha señalado, hay riesgo de afectación de derechos cuando las empresas brindan servicios o productos críticos, por ejemplo, en



Información complementaria

Usar los mecanismos de escucha de clientes para la detección de riesgos de afectación a los derechos humanos

Las estrategias comerciales generalmente implementan mecanismos para conocer la opinión de sus clientes y clientas, como por ejemplo líneas directas de atención al cliente, teléfono, correo electrónico, chat en línea, encuestas de evaluación de servicio, experiencia de compra y otras herramientas de escucha.

Las empresas pueden usar esta información para obtener visiones, opiniones o derechamente reclamos e interpelaciones, que estén relacionados con afectaciones a los derechos humanos de personas mayores en tanto clientes.

conexión con salud, educación, seguridad social o servicios financieros. Acciones discriminatorias o maltratos asociados con este tipo de ámbito pueden vulnerar seriamente derechos básicos de personas mayores, como el derecho a la salud o a la seguridad social. Es importante, entonces, clarificar si la empresa ofrece un servicio o producto de esta naturaleza para dimensionar los posibles riesgos a clientes y clientas mayores.

Observar las políticas de precios establecidos, identificando si existen criterios tarifarios arbitrarios o prácticas que perjudiquen a las personas mayores, por ejemplo, límite de edad para la obtención o renovación de ciertos productos financieros. Para lo anterior, se recomienda revisar y ajustar las políticas de acuerdo a los cambios demográficos y nueva evidencia, por ejemplo, proyecciones de vida actualizadas y edad de jubilación, entre otros.

Evaluar los mensajes comunicacionales de la empresa hacia sus clientes y clientas. Es recomendable identificar si existe edadismo o estereotipos respecto de personas mayores en los mensajes comunicacionales que utiliza la empresa para promocionar sus productos o servicios. Lo anterior implica revisar aspectos de la imagen corporativa, como los recursos visuales y gráficos o el lenguaje de anuncios y promociones. Este esfuerzo también podría implicar evaluar si el diseño de los productos (o servicios) presenta algún sesgo arbitrario relacionado con la edad.



2.3.2

Integrar acciones para abordar los impactos identificados

Adoptar una política de tolerancia cero a la discriminación y maltrato. La empresa debiera dejar claro que no es aceptable un trato discriminatorio hacia personas mayores que son clientes y clientas no solamente a través de la redacción de una política, sino también socializando la misma, por ejemplo, a través de procesos de inducción, capacitaciones y/o incentivos y métricas de desempeño.

Capacitar a trabajadores y trabajadoras de ventas y atención de público, por ejemplo, en prácticas antidiscriminatorias, sesgos inconscientes, intergeneracionalidad y empatía. También es importante reforzar las capacidades de estos trabajadores y trabajadoras para otorgar información comprensible y sensible a las necesidades de las personas mayores, en particular si la empresa presta servicios “críticos” del tipo ya mencionado.

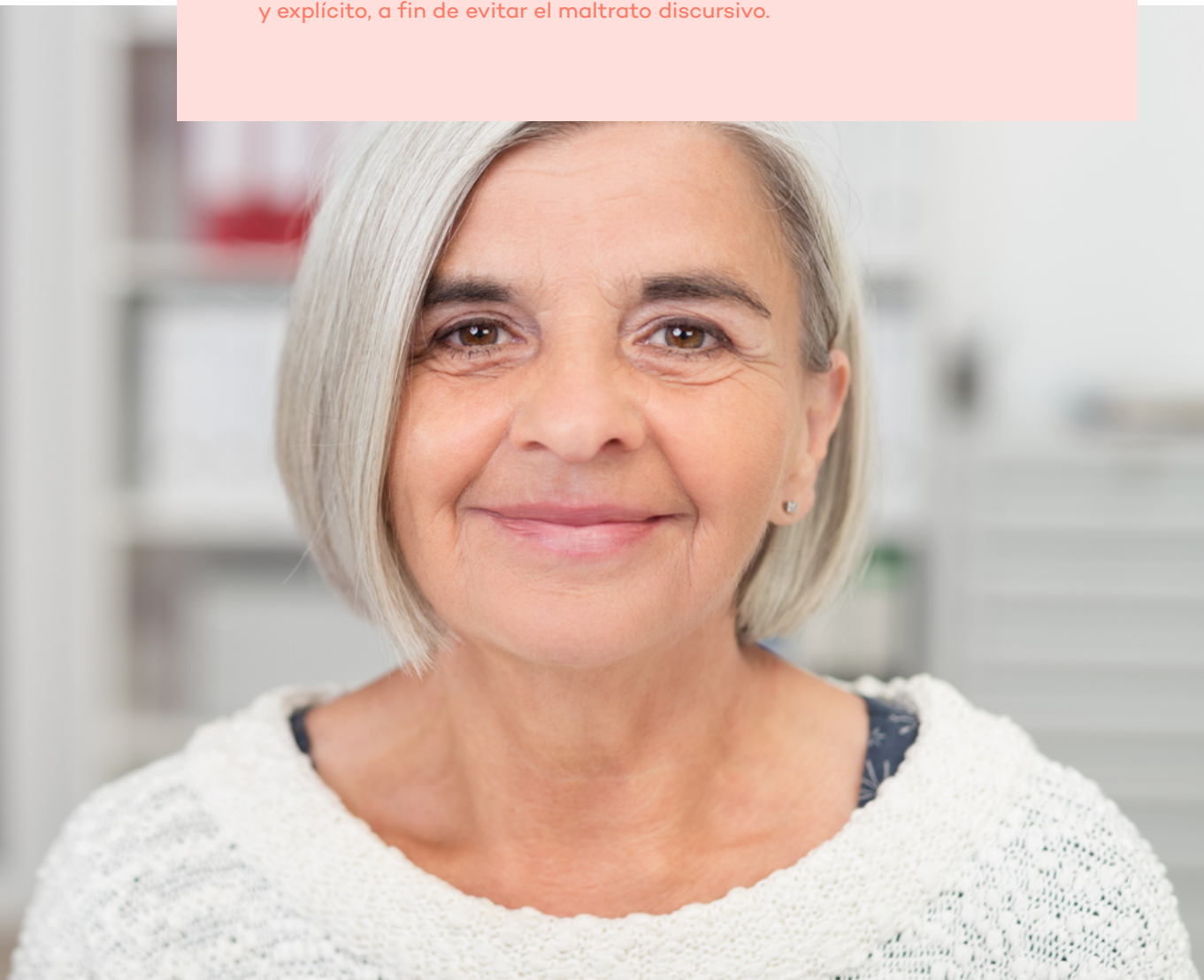
Poner los mecanismos de recepción de quejas a la disposición de clientes. Es recomendable que las empresas que generan mecanismos para recibir reclamos, los pongan a disposición de sus clientes y clientas, para así abrir canales de recepción de información sobre posibles acciones discriminatorias hacia personas mayores. Las empresas pueden dar otros pasos para levantar este tipo de experiencia o retroalimentación desde sus clientes y clientas, por ejemplo, a través de encuestas de satisfacción.



Información complementaria

Edadismo en las comunicaciones

El edadismo en las comunicaciones puede ser muy sutil y otras veces muy evidente. Se sugiere que, siempre que sea posible, las empresas soliciten asesoría externa para la identificación y tratamiento de edadismo implícito y explícito, a fin de evitar el maltrato discursivo.



Adaptar los lugares de distribución y puntos de venta para la atención de personas mayores. Incorporar criterios de diseño y accesibilidad universal tanto en el acceso como al interior de las instalaciones de venta y atención a público.

Adaptación del producto o servicio a las condiciones de las personas mayores. Por ejemplo, letra más grande en los formularios, atención presencial además de en línea, atención preferencial, entre otras.

Propiciar lenguaje inclusivo y no discriminatorio en los medios de marketing y publicidad. Es importante asegurar que los mensajes comunicacionales que desarrolla la empresa para atraer a sus clientes y clientas, y para ser reconocida en el mercado, no contengan lenguaje discriminatorio o en base a edadismo o estereotipos. Se recomienda, en particular, no utilizar lenguaje peyorativo, ofensivo, asistencialista o infantilizante hacia las personas mayores, por ejemplo, utilizando apelativos reductivos y diminutivos para referirse a ellas, tales como “abuelitos”. Se recomienda, asimismo, evitar reforzar estereotipos, ya sean negativos (por ejemplo, que las personas mayores tienen una menor capacidad cognitiva) o positivos (por ejemplo, que todas las personas mayores son sabias o empáticas). Además, las empresas pueden hacer un esfuerzo proactivo para utilizar lenguaje y publicidad inclusiva, y para propiciar la identificación de grupos diversos, incluyendo a personas mayores.

Definir y comunicar la asignación de roles y funciones dentro de la empresa con mayor responsabilidad en la identificación y gestión de impactos en derechos humanos en los clientes y siempre que sea posible, los recursos asignados para ello.

Cuando sea relevante, **conformar comités internos u otras instancias donde confluyan todas las áreas de la empresa involucradas en la relación con clientes y clientas**, con el objetivo de compartir información y tomar decisiones en conjunto respecto de la forma de abordar los impactos identificados en las personas mayores.

Asegurar que personas mayores sean parte de los comités, de modo que incorporen su visión en la toma de decisiones.

Informar, interna y externamente, la forma en que se identifican y abordan los impactos en derechos humanos que afectan a clientes y clientas mayores. Ver recomendación en sección sobre personas mayores como trabajadores y trabajadoras.

2.2.3

Hacer seguimiento a las acciones implementadas

Al igual que los otros grupos de interés, es importante que las empresas preocupadas de respetar los derechos de clientes y clientas mayores desarrollen sistemas de gestión para dar seguimiento a las medidas implementadas. Lo anterior implica:

Designar una persona o área encargada de realizar las labores de seguimiento a medidas antidiscriminación y de respeto a los derechos humanos de las personas mayores en el área comercial. Se debe asegurar que dicha persona o equipo de trabajo se encuentre debidamente capacitado para el cargo.

Establecer un protocolo de seguimiento, con periodos de evaluación, indicadores y establecimiento de medidas preventivas y/o reparatorias, según corresponda.

Consultar a las personas mayores, a través de, por ejemplo, grupos focales y entrevistas –presenciales y a distancia–, si la empresa está previniendo la afectación a sus derechos humanos en sus estrategias comerciales y/o si han sido reparadas esas afectaciones, en caso de haberse identificado un impacto real.

2.4

Personas mayores como comunidad



Cuando las empresas provocan o contribuyen a provocar impactos sociales o ambientales negativos, las personas mayores que habitan en las comunidades locales no necesariamente se ven más afectadas por el hecho de ser mayores. Sin embargo, pueden estar en desventaja en relación al acceso a servicios o información de manera que repercuta en el ejercicio de sus derechos humanos, y en este sentido pueden ser más vulnerables frente posibles impactos. Por ejemplo, puede ser más difícil para ellas participar en actividades de relacionamiento comunitario donde recibirían información importante acerca de impactos de la empresa, debido a temas de salud o dificultad para el traslado a los lugares donde se realizan las actividades.



No todas las personas mayores son necesariamente vulnerables o están en desventaja en cuanto a los posibles impactos de la empresa. No obstante, es importante notar que algunas personas mayores dentro de la comunidad pueden presentar, además de la edad, otras características que se superponen e incrementan su vulnerabilidad. Esta multidimensionalidad puede vincularse, por ejemplo, al género, nivel educacional, situación migratoria, orientación sexual, pertenencia a pueblos indígenas, condición de pobreza o discapacidad, entre otras dimensiones. Por esto, cuando la empresa se compromete a respetar los derechos humanos de las comunidades con las que se vincula, su labor debe enfocarse en entender bien dichas comunidades, las características de las personas que habitan en ellas y la consecuente vulnerabilidad que pueden tener frente a los posibles impactos de la empresa.

A continuación se presentan recomendaciones para que las empresas puedan cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos de las personas mayores que pertenecen a las comunidades de su área de influencia. Las recomendaciones se organizan según correspondan a:

1. Identificación de impactos

2. Integración de acciones para abordar los impactos identificados

3. Seguimiento a las acciones implementadas

2.4.1

Identificar los impactos sobre los derechos humanos de las personas mayores de la comunidad

Identificar la presencia de personas mayores en las comunidades del área de influencia de la empresa u operación. Como primer paso, es necesario realizar esfuerzos para entender la comunidad local y la presencia de personas mayores en ella. Lo anterior puede implicar, por ejemplo, asegurar que los esfuerzos de la empresa para “mapear” la comunidad y sus actores, incluyan la identificación de personas mayores.

Identificar impactos sociales y ambientales que puedan afectar de forma más severa a las personas mayores en condición de vulnerabilidad. Idealmente, se puede trabajar directamente con miembros de la comunidad y otros actores (por ejemplo, autoridades locales, servicios públicos y organizaciones de la sociedad civil) para asegurar que se ha entendido bien cómo la empresa afecta o podría afectar a personas mayores en condición de vulnerabilidad. Por ejemplo, a menudo, son las personas mayores de sectores rurales –en algunos casos, de pueblos indígenas– que se quedan en tierras tradicionales y realizan actividades agrícolas de subsistencia, por lo que podrían verse más afectadas por impactos tales como la escasez de agua y otros recursos, y tener más dificultad para adaptarse a cambios en los modos de vida. Otro ejemplo puede ser que las consecuencias en la salud y calidad de vida de las personas mayores de ciertos impactos ambientales puedan ser más severas que para otros rangos etarios, considerando las mayores tasas de enfermedades respiratorias que tienen las personas mayores. Se recomienda considerar información obtenida a partir de los estudios ambientales y sociales que haya realizado la empresa, en el marco del cumplimiento de la normativa medioambiental u otros permisos formales requeridos para la operación. Asimismo, se sugiere considerar los compromisos establecidos por las autoridades competentes, identificando

aquellos orientados a salvaguardar los derechos humanos de personas mayores.

Identificar necesidades particulares que puedan tener las personas mayores para participar efectivamente en procesos de relacionamiento comunitario y/o participación ciudadana. Tal como se ha señalado, las personas mayores pueden enfrentarse a barreras más complejas al momento de participar en instancias de relacionamiento relevantes para el ejercicio de sus derechos. Dado lo anterior, es importante realizar esfuerzos para entender cómo se podría facilitar la participación de estas personas, clarificando aspectos tales como cuáles son los mejores horarios y lugares para estas actividades y si se necesita disponer de servicios de traslado o adaptar los soportes informativos, entre otros.





Información Complementaria

Algunas herramientas para incorporar a partes interesadas en la identificación y monitoreo de impactos

Diagnóstico participativo: es una herramienta para levantar información participativamente sobre los actores clave de la comunidad y sus principales preocupaciones, entre ellas, posibles impactos positivos y negativos. Se trata de realizar entrevistas –presenciales y a distancia– con actores clave, y luego sintetizar los resultados en un informe que es público y accesible tanto para la empresa como para las personas entrevistadas y otros miembros de la comunidad.

Búsqueda conjunta de información: es una herramienta para mejorar la credibilidad de información científica o técnica, por ejemplo, en relación a impactos ambientales de una empresa. Se trata de definir en conjunto con la comunidad, cuáles son las necesidades urgentes de información, cómo se levantará la información que se requiere, y cómo se interpretarán los resultados.

Monitoreo participativo: es una herramienta para incorporar a la comunidad en el monitoreo de impactos sociales o ambientales. Implica capacitar a los miembros de la comunidad que participarán en las técnicas de monitoreo que se utilizarán, para que puedan participar directamente en la medición de impactos e interpretación de resultados.

Para más información sobre estas y otras herramientas, se recomienda consultar:

- ➔ “Guía de Estándares de Participación para el Desarrollo de Proyectos de Energía” (Ministerio de Energía, 2016).
- ➔ “Certificación ASC en Chile: Caja de Orientaciones y Herramientas para Empresas Salmoneras en su Relacionamento Responsable con Comunidades” (WWF Chile, 2017).
- ➔ “Guía de la OCDE de diligencia debida para la participación significativa de las partes interesadas del sector extractivo” (OCDE, 2018).

2.4.2

Integrar acciones para abordar los impactos identificados

Capacitar a los equipos de relacionamiento comunitario de la empresa en enfoque anti discriminación. Cuando la empresa se inserta en una comunidad con presencia de personas mayores, es importante que los equipos de relacionamiento comunitario tengan las capacidades necesarias para interactuar correctamente con estas personas, teniendo especial sensibilidad con ciertos grupos especiales del área de influencia, incluyendo a personas mayores. Esto puede ser particularmente relevante, por ejemplo, para empresas vinculadas con comunidades rurales, en las cuales muchas veces las personas mayores tienen una jerarquía mayor por su edad, por lo que esperan cierto respeto y consideración de parte de los responsables de las empresas. Lo anterior puede implicar, por ejemplo, ofrecer capacitaciones a los equipos de relacionamiento comunitario en temas relacionados con edadismo o intergeneracionalidad.

Incluir el enfoque de derechos en el diseño de políticas, estrategias y planes de acción de relacionamiento comunitario, incluidas las actividades de filantropía y voluntariado corporativo. Es importante que las políticas de la empresa reflejen un compromiso con los derechos de personas mayores, y que este compromiso sea socializado en los equipos de relacionamiento comunitario, por ejemplo, a través de políticas, estrategias, incentivos e indicadores clave de desempeño.

Desarrollar sistemas de gestión de impactos socio ambientales que consideren la afectación en derechos humanos para personas mayores. Es importante que las herramientas que dispone la empresa para gestionar sus impactos positivos y negativos en la comunidad sean adaptadas para incorporar a personas mayores.

Por ejemplo, que los canales de comunicación que se ofrecen sean consensuados con comunidades y agrupaciones de personas mayores para asegurar que sean pertinentes y conocidos por ellos.

Desarrollar procesos de relacionamiento con pertinencia. Es importante que los esfuerzos de relacionamiento de la empresa tomen en cuenta las necesidades de las personas mayores para poder participar y recibir información importante. Lo anterior puede implicar, por ejemplo, elaborar materiales con criterios de accesibilidad visual, realizar talleres en lugares y horarios que les acomoden más, y abordar temas que sean de particular interés para miembros mayores de la comunidad, entre otros.

Realizar procesos de diálogo con personas mayores. Para asegurar que la empresa está identificando las temáticas que pueden afectar los derechos de las personas mayores, y para desarrollar soluciones aceptables para posibles vulneraciones de derechos, es fundamental dialogar directamente con las personas y grupos involucrados. Lo anterior implica tomar contacto con representantes de agrupaciones de personas mayores, no solamente para entender cuáles son sus necesidades para poder participar, sino también para levantar las temáticas que sean relevantes para ellos bajo el enfoque de derechos (en particular para personas mayores más vulnerables) y para diseñar procesos de diálogo que sean apropiados para desarrollar soluciones en conjunto.

Definir y comunicar la asignación de roles y funciones dentro de la empresa con mayor responsabilidad en la identificación y gestión de impactos en derechos humanos en las comunidades y, siempre que sea posible, los recursos asignados para ello.

Cuando sea relevante, **conformar comités internos u otras instancias donde confluyan todas las áreas de la empresa involucradas en la relación con comunidades**, con el objetivo de compartir información y tomar decisiones en conjunto respecto de la forma de abordar los impactos identificados en las personas mayores.

Informar, interna y externamente, la forma en que se identifican y abordan los impactos. Ver recomendación en sección sobre personas mayores trabajadores y trabajadoras.

2.4.3

Hacer seguimiento a las acciones implementadas

Al igual que los otros grupos de interés, es importante que las empresas preocupadas de respetar los derechos de comunidades mayores desarrollen sistemas de gestión para dar seguimiento a las medidas implementadas. Lo anterior implica:

Designar una persona o área encargada de realizar las labores de seguimiento a medidas antidiscriminación y de respeto a los derechos humanos de las personas mayores en el área de comunidades, sustentabilidad y otras relacionadas. Asegurarse que dicha persona o equipo de trabajo se encuentre debidamente capacitado para el cargo.

Establecer un protocolo de seguimiento, con periodos de evaluación, indicadores y establecimiento de medidas preventivas y/o reparatorias, según corresponda.

Consultar a las personas mayores, a través de grupos, por ejemplo, grupos focales y entrevistas –presenciales y a distancia–, si la empresa está previniendo la afectación a sus derechos humanos en sus estrategias de sustentabilidad y relacionamiento comunitario y/o si han sido reparadas esas afectaciones, en caso de haberse identificado un impacto real.



Información complementaria

Transversalizar el valor de la intergeneracionalidad

Tal como se puede apreciar en esta Guía, respetar los derechos humanos de personas mayores involucra distintas áreas de la empresa: recursos humanos, legal, adquisiciones, servicio al cliente, relacionamiento comunitario, entre otros. Además, requiere el involucramiento de la gerencia en diseñar políticas y estrategias que prioricen el respeto de los derechos humanos de personas mayores, y abordar las tensiones que hacerlo puede generar con respecto a otros intereses legítimos de la empresa.

Por todo lo anterior, respetar y promover realmente los derechos de las personas mayores conlleva socializar el tema transversalmente en la empresa, en todos sus niveles, y tomar la intergeneracionalidad como un valor positivo para la empresa y la comunidad más amplia.



Capítulo 3

Marco Normativo

3.1 Instrumentos internacionales relativos a las personas mayores

La comunidad internacional comenzó a subrayar la situación de las personas mayores en el Plan de Acción Internacional de Viena sobre el Envejecimiento, aprobado en la Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, celebrada en 1982. Los Principios de las Naciones Unidas en favor de las Personas de Edad, aprobados en 1991, los Objetivos mundiales sobre el envejecimiento para el año 2001, fijados en 1992, y la Proclamación sobre el Envejecimiento, de ese mismo año, siguieron fomentando la concienciación internacional sobre las necesidades esenciales para el bienestar de las personas mayores.

La Declaración Política y el Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento (2002), aprobados en la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento (resolución 57/167 de la Asamblea General de Naciones Unidas), han guiado desde entonces la preparación de políticas y programas a nivel nacional y han proporcionado un marco internacional para el diálogo.

En la Declaración Política aprobada en Madrid, los Estados Miembros reafirmaron su compromiso de promover y proteger los derechos humanos y pidieron la eliminación de la discriminación contra las personas mayores, así como del abandono, los abusos y la violencia contra ellas. Más concretamente, otorgó orientaciones sobre el derecho al trabajo, el derecho a la salud, la participación y la igualdad de oportunidades a lo largo de la vida, subrayando la importancia de la participación de las personas mayores en los procesos de toma de decisiones a todos los niveles.

La mayoría de los tratados internacionales de derechos humanos establecen obligaciones internacionales aplicables para la protección de las personas mayores, tales como el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Sin embargo, hay pocas referencias explícitas sobre personas mayores en instrumentos internacionales vinculantes de derechos humanos.

En diciembre de 2010, la Asamblea General aprobó la resolución 65/182 por la que se estableció el Grupo de Trabajo de composición abierta sobre el envejecimiento con el fin de fortalecer la protección de los derechos humanos de las personas mayores. El grupo de trabajo se encuentra actualmente examinando las propuestas relativas a un instrumento jurídico específico de derechos humanos de Naciones Unidas para promover y proteger los derechos y la dignidad de las personas mayores.

En el ámbito regional, dicha voluntad política ya se convirtió en realidad mediante la adopción por la Organización de Estados Americanos de la Convención Interamericana sobre derechos de las Personas Mayores, en junio de 2015.

Los órganos de tratado de derechos humanos y los relatores especiales, tanto en el ámbito de Naciones Unidas como en el del sistema Interamericano, han aplicado las normas existentes de manera concreta a la situación de las personas mayores, en relación –entre otros– con el derecho a la seguridad social, el derecho a la salud, la igualdad ante la ley y la garantía del derecho a un nivel de vida adecuado.

Especial relevancia cobra el establecimiento por el Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas, en 2013, del mandato del Experto Independiente sobre el disfrute de todos los derechos humanos por las personas de edad (resolución 24/20), para que le informe y asesore sobre los derechos humanos desde esa perspectiva temática. La Sra. Rosa Kornfeld-Matte, exdirectora del Senama de Chile, fue designada para el cumplimiento de ese mandato.

A continuación, se presenta un breve resumen de los principales instrumentos:

Instrumento	Año
Recomendación sobre las prestaciones de invalidez, vejez y sobrevivientes, No. 131 (OIT)	1967
Recomendación sobre los trabajadores de edad, No. 162 (OIT)	1980
Principios de las Naciones Unidas en favor de las Personas de Edad	1991
Recomendación General No. 27 sobre las mujeres mayores y la protección de sus derechos humanos, Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)	2010
Carta de San José sobre los derechos de las personas mayores	2012
Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores	2015, ratificada por Chile en 2017

3.2

Marco normativo nacional relativo a las personas mayores

En Chile no existe un estatuto general o consolidado que defina la situación jurídica, así como los derechos y garantías de las personas mayores. No obstante, es posible mencionar algunas de las leyes más relevantes en la materia.

En primer lugar, la Ley N° 19.828 promulgada en 2002 que crea el Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama) que en su artículo 1°, además de definir sus objetivos generales, establece en sesenta años la edad en la que una persona es considerada adulta o adulta mayor. Las funciones de esta institución se relacionan con hacerse cargo de las políticas e iniciativas que surjan en torno a las personas mayores del país, realizar programas de capacitación y difusión, así como estudios que permitan planificar nuevas intervenciones, entre otras.

Por otra parte, se tienen las normas que rigen las relaciones laborales entre trabajadores y trabajadoras y empleadores, que provienen principalmente del Código del Trabajo y sus leyes complementarias. Este marco institucional establece que dichas relaciones deben fundarse siempre en un trato compatible con la dignidad de la persona, prohibiendo expresamente cualquier acto de discriminación. En este mismo sentido, el Código del Trabajo establece derechos laborales para todos los trabajadores y trabajadoras, incluyendo el goce y ejercicio de los derechos individuales y colectivo del trabajo. Es importante destacar que ni la edad ni la edad de jubilación constituyen el término de la relación laboral para los trabajadores y trabajadoras regidos por este Código, lo cual implicaría un incentivo a la contratación o retención en el mercado laboral.

En términos de discriminación, el año 2012 se establece un marco legal antidiscriminatorio a través de la promulgación de la Ley N° 20.609, la cual establece medidas contra la discriminación. En su artículo 2° se encuentra definido este acto y en efecto obligaría a no discriminación por diferentes motivos, entre ellos, por efecto de la edad de una persona.

Pese a lo anterior, el año 2016 se promulga la Ley N°. 20.935 que reajusta el salario mínimo que rige para aquellos trabajadores mayores de 65 años, que no es el mismo que para los menores de esa edad, sino que es un 25% más bajo. Así, mientras el salario para las personas entre 18 y 64 años alcanza los \$276.000 pesos chilenos, para aquellas personas de 65 y más asciende a \$206.041 pesos chilenos, lo que fomenta una imagen negativa ya que implicaría que su trabajo vale menos.

Existen otras normativas aplicables a las personas mayores en Chile. A continuación, se muestra un breve resumen de los principales instrumentos:

Instrumento	N° Ley	Año
Código del Trabajo. Cuerpo normativo que regula las relaciones laborales.	DFL N°1	2002
Ley que crea el Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama), que hoy depende del Ministerio de Desarrollo Social	Ley 19.828	2002
Ley que establece reforma previsional y crea pensiones solidarias	Ley 20.255	2008
Ley que otorga un bono a los cónyuges que cumplan cincuenta años de matrimonio	Ley 20.506	2011
Ley que exime total o parcialmente de la obligación de cotizar para salud a los pensionados	Ley 20.531	2011

Instrumento	Nº Ley	Año
Ley de No Discriminación, que contempla como discriminación arbitraria aquella fundada en la edad	Ley 20.609	2011
Ley que rebaja el impuesto territorial correspondiente a propiedades de adultos mayores vulnerables económicamente	Ley 20.732	2014
Ley que reajusta el monto del ingreso mínimo mensual, así como de la asignación familiar y maternal y del subsidio familiar: fija el monto del ingreso mínimo mensual para los trabajadores mayores de 65 años de edad	Ley 20.935	2016

Glosario

¿Cuáles son los conceptos clave que debemos conocer?

Acoso laboral

Toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el o la empleadora o por uno o más trabajadores y/o trabajadoras, en contra de otro u otros trabajadores y/o trabajadoras, por cualquier medio, y que tenga como resultado para la o las personas afectadas su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo. La norma legal señala además que el acoso laboral es contrario a la dignidad de la persona (Artículo 2 inciso 2 del Código del Trabajo).

Autonomía

Este término hace referencia al reconocimiento de la capacidad de autogobierno de las personas y el derecho para tomar sus propias decisiones acerca de su propio plan de vida (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2011).

Autovalencia

Capacidad de realizar en forma autónoma las actividades básicas e instrumentales de la vida cotidiana (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2011).

Cadena de suministro

Red o secuencia de procesos de intercambio, flujo de materiales o información al interior y exterior de la empresa para abastecer, diseñar, fabricar y distribuir o proporcionar bienes y servicios. Incluye desde la obtención, diseño, planeación y transformación de materiales, insumos y materias primas, documentos e información y personas, hasta la distribución de dichos productos intermedios, o terminados y/o servicios a las y los clientes. Abarca los pasos que se necesitan para ofrecer al consumidor final un bien o servicio que satisfaga sus necesidades (Fundación Ideas para la Paz, 2014).

Debida diligencia

Se define como el proceso continuo de gestión que una empresa prudente y razonable debe llevar a cabo, a la luz de sus circunstancias (como el sector en el que opera, el contexto en que realiza su actividad, su tamaño y otros factores) para hacer frente a su

responsabilidad de respetar los derechos humanos (Naciones Unidas, 2012).

Derechos humanos

Garantías jurídicas universales que protegen a los individuos y los grupos contra acciones y omisiones que interfieren con las libertades y los derechos fundamentales y con la dignidad humana. Son inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición. Estos derechos corresponden a todas las personas, sin discriminación alguna (Naciones Unidas, 2006).

Discriminación

Comprende (a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación; (b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados (OIT, 1958).

Diversidad

La diversidad denota la variedad de valores, actitudes, perspectivas culturales, creencias, orígenes étnicos, nacionalidades, orientaciones sexuales, identidades de género, capacidades, salud, estatus social, habilidades y otras características personales específicas que poseen las personas (ACNUR, 2017).

Edadismo

La discriminación por motivos de edad abarca los estereotipos y la discriminación contra personas o grupos de personas debido a su edad. Puede tomar muchas formas, como actitudes prejuiciosas, prácticas discriminatorias o políticas y prácticas institucionales que perpetúan estas creencias estereotipadas (OMS, s.f.).

Enfoque basado en derechos humanos

El enfoque basado en los derechos humanos se centra en los grupos de población que son objeto de una mayor marginación, exclusión y discriminación. Este enfoque a menudo requiere un análisis de las normas de género, de las diferentes formas de discriminación y de los desequilibrios de poder a fin de garantizar que las intervenciones lleguen a los segmentos más marginados de la población (UNFPA, s.f.).

Enfoque de derechos en la práctica empresarial

Refiere a la debida diligencia en derechos humanos, que es aplicable a toda la actividad empresarial. Se pone el foco en las personas como titulares de derechos susceptibles de ser afectados y no en los impactos que la actividad empresarial eventualmente pueda generar en otras dimensiones, como el medio ambiente, la economía u otros (Naciones Unidas, 2011).

Empleador o empleadora

La persona natural o jurídica que utiliza los servicios intelectuales o materiales de una o más personas en virtud de un contrato de trabajo (Artículo 3 del Código del Trabajo).

Empresa

Toda organización de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo la dirección de un empleador o empleadora, para el logro de fines económicos, sociales, culturales o benéficos, dotada de una individualidad legal determinada (Artículo 3 del Código del Trabajo).

Estereotipo

Idea preconcebida o descripción simplificada, generalizada y a menudo inconsciente acerca de personas, y que puede llevar a prejuicios y discriminación. Una generalización en la cual las características poseídas por parte de un grupo se extienden a todo el grupo (COE, 2017).

Intergeneracionalidad

Cruce de relaciones solidarias entre todas las generaciones, permitiendo la eliminación de barreras discriminatorias contra las personas por razón de su edad (CEVE-UC, 2018).

Jubilación

Proceso por el cual se pone fin a la vida laboral activa de una persona. Implica un cambio global de la situación vital (individual, social, económica y legal) de la persona que se retira de la vida laboral (Senama, s.f.).

Múltiple vulnerabilidad

Enfoque que considera dos o más ejes de vulnerabilidad de una persona o grupo específico -raza, etnia, religión o creencias, origen nacional, salud, estado civil, estatus migratorio, edad, situación de discapacidad, educación, orientación sexual e identidad de género, entre otros-, que se superponen y que, al interactuar, se traducen en una especial vulnerabilidad, complejizando así los impactos reales o potenciales a los que pueden verse expuestas dichas personas o grupos. Al identificar esa multidimensionalidad es posible identificar medidas complejas e integrales de atención, protección, reparación, no repetición y transformación.

Partes interesadas

Todos aquellos sujetos de derechos que se relacionan con la actividad empresarial: trabajadores y trabajadoras, proveedores, clientes, comunidades y otros grupos de interés.

Pensión de vejez

La pensión de vejez consiste en el derecho (no obligación) que tienen las personas afiliadas al Sistema de Pensiones a obtener una pensión una vez que hayan cumplido con la edad legal exigida para tales efectos: 65 años de edad para los hombres y 60 años de edad las mujeres (Superintendencia de Pensiones, s.f.).

Personas mayores

Se considera persona mayor a mujeres y hombres que hayan cumplido 60 años. (Artículo 1 de la Ley N° 19.828).

Pilar 2 de los Principios Rectores

La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos. Ello implica que deben abstenerse de infringir los derechos humanos de terceros y hacer frente a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos en las que tengan alguna participación (Naciones Unidas, 2011).

Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos

Instrumento desarrollado en el seno de Naciones Unidas para orientar tanto a los Estados en su labor de protección de los derechos humanos como a las empresas en su deber de respetarlos. Se fundamenta en tres pilares: Deber del Estado de proteger, la responsabilidad de las empresas de respetar y, el acceso efectivo a mecanismos de reparación. (Naciones Unidas, 2011).

Reparación

Conjunto de medidas derivadas de decisiones judiciales o administrativas, diseñado e implementado para reparar la violación de un derecho (OIM, 2019).

Trabajo decente

Concepto que busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno. Se realiza desde el respeto a los principios y derechos laborales fundamentales, permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo, se lleva a cabo con protección social y permite el diálogo social y el tripartismo. (OIT, 2004).

Bibliografía

Acción Empresas (2014). + Diversidad. Elementos para el debate en torno a la creación de mercados laborales inclusivos e integradores.

Acción Empresas (2017). Productividad en organizaciones heterogéneas: La diversidad como factor de un buen negocio.

Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento–CEVE UC y OTIC del Comercio Servicios y Turismo (2018). Trabajo y personas mayores en Chile: Lineamientos para una política de inclusión laboral.

Centro de Medición MIDE UC (2019). Inclusión y diversidad en el contexto laboral, ¿aportan a una mayor satisfacción y compromiso en el trabajo?.

Compliance Advisory Ombudsman–CAO (2008). Guía para Diseñar e Implementar Mecanismos de Reclamos para Proyectos de Desarrollo.

Confederación de la Producción y del Comercio–CPC, Acción Empresas y Pacto Global Chile (2019). Guía para las empresas. Empresas y Derechos Humanos. Nuestro compromiso.

Council of Europe–COE (2017). Compass: Manual de Educación en los Derechos Humanos con jóvenes. Glosario.

Fondo de Población de las Naciones Unidas–UNFPA (s.f.). El enfoque basado en los derechos humanos.

Fundación Ideas para la Paz (2014). Guías Colombia. Guía de mecanismos de quejas y reclamos atentos a los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.

Fundación Ideas para la Paz (2014). Guías Colombia. Guía para la debida diligencia en DDHH y DIH en la cadena de suministro.

Instituto de Sociología y Centro de Geriatria y Gerontología UC (2009). Informe final análisis del mercado laboral para la población de 55 años y más y sus implicancias para el ahorro previsional.

International Council on Mining and Metals–ICMM (2012). Kit de herramientas de desarrollo comunitario: Herramienta 5 – Mecanismo de quejas. Disponible en <https://guidance.miningwithprinciples.com/community-development-toolkit/tool-5-grievance-mechanism/?lang=es>

International Organization for Migration–IOM (2019). International Migration Law: Glossary on Migration.

Ministerio de Desarrollo Social (2017). Casen 2017: Adultos Mayores, síntesis de resultados.

Ministerio de Energía (2016). Guía de Estándares de Participación para el Desarrollo de Proyectos de Energía.

Naciones Unidas (2006). Preguntas frecuentes sobre el enfoque de Derechos Humanos en la cooperación para el desarrollo.

Naciones Unidas (2011). Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.

Naciones Unidas (2012). La responsabilidad de las empresas de respetar los Derechos Humanos: guía para la interpretación.

Observatorio Laboral Metropolitano (2019) Boletín 3: Personas mayores y trabajo en la Región Metropolitana.

OCDE-Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2016). Guía de debida diligencia de la OCDE para cadenas de suministro responsables de minerales en las áreas de conflicto o de alto riesgo.

OCDE-Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018). Guía de la OCDE de diligencia debida para la participación significativa de las partes interesadas del sector extractivo.

OCDE-Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018). Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable.

OCDE-Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018). OECD due diligence guidance for responsible supply chains in the garment and footwear sector.

OCDE-Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2016). Guía OCDE FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola.

OIT-Organización Internacional del Trabajo (1958). Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación) (núm. 111).

OIT-Organización Internacional del Trabajo (2017). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y política social.

OMS-Organización Mundial de la Salud (s.f.). Envejecimiento y ciclo de vida: Preguntas frecuentes.

Pontificia Universidad Católica de Chile (2011). Guía Calidad de Vida en la Vejez: herramientas para vivir más y mejor.

Sence y Observatorio Laboral (s.f.). Reporte de Ocupaciones Adultos Mayores.

Servicio Nacional del Adulto Mayor (s.f.). Glosario Gerontológico.

Shift (2014). Remediation, Grievance Mechanisms and the Corporate Responsibility to Respect Human Rights.

Shift, Oxfam y Red del Pacto Global de Países Bajos (2016). Hacer negocios respetando los Derechos Humanos: una herramienta guía para empresas.

Shift y Mazars (2015). UN Guiding Principles Reporting Framework.

Superintendencia de Pensiones (s.f.). Pensión de vejez.

The University of Manchester (2018). Non-state based non-judicial grievance mechanisms (NSBGM): An exploratory analysis.

Universidad Católica y Asociación AFP Chile (2017). Adultos Mayores: un activo para Chile.

Universidad del Desarrollo y Caja Los Andes (2018). Mercado Laboral y Personas Mayores.

Universidad de Santiago y OTIC del Comercio, Servicios y Turismo (2016). Mercado Laboral, Adulto Mayor y Personas Próximas a Jubilar en Chile: Línea Base y Recomendaciones de Diseño Programático para Comercio, Servicios y Turismo con foco en Mujeres.

WWF Chile (2017). Certificación ASC en Chile: Caja de Orientaciones y Herramientas para Empresas Salmoneras en su Relacionamento Responsable con Comunidades.

Lista de verificación para el seguimiento y monitoreo

A continuación presentamos una matriz que resume las orientaciones contenidas en la Guía y que permite a las organizaciones que la apliquen verificar su implementación, determinando el estado de avance y plan de acción asociado a cada recomendación.

1. Personas mayores como trabajadores y trabajadoras

1.1 Identificar impactos sobre los derechos humanos de los trabajadores y trabajadoras mayores

El primer paso para una empresa que quiere respetar los derechos humanos de trabajadores y trabajadoras mayores es evaluar la existencia de impactos o brechas, reales y potenciales. Para apoyar el proceso de identificación de impactos, se pueden contestar las siguientes preguntas:

A. Reclutamiento, selección y contratación de personal

Objetivo: Para resguardar los derechos humanos de personas mayores en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, el objetivo buscado en la práctica empresarial es que los candidatos y candidatas a un puesto de trabajo sean elegidos sin sesgos arbitrarios por su edad biológica.

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se han revisado brechas de información y capacidades dentro de la empresa respecto a temas relevantes para trabajadores y trabajadoras mayores? (Por ejemplo, la normativa vigente en relación a trabajar estando jubilado o jubilada; sensibilización en temas de intergeneracionalidad, entre otros)				

A. Reclutamiento, selección y contratación de personal (Continuación de la página anterior)				
Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se han revisado perfiles y descripciones de cargos para identificar posibles sesgos arbitrarios? ¿Se han revisado perfiles y descripciones de cargos para identificar posibles sesgos arbitrarios? (Por ejemplo, límites de edad en perfiles de cargos, estereotipos asociados la vejez, u otros)				
¿Se ha revisado el material de difusión utilizado en los procesos de reclutamiento para identificar posibles sesgos o estereotipos? (Por ejemplo, lenguaje o imágenes que no representen una diversidad etaria)				
¿Se ha revisado el proceso de selección y contratación de personal para identificar posibles sesgos o barreras arbitrarias? (Por ejemplo, que la edad como un atributo a evaluar, brechas de conocimiento y sensibilización de entrevistadores, u otras)				
¿Se ha levantado retroalimentación sobre el proceso de reclutamiento y contratación desde los trabajadores y trabajadoras mayores?				
> ¿Se ha consultado con organizaciones que representan o se vinculan con personas mayores?				
> ¿Se ha levantado retroalimentación desde trabajadores y trabajadoras mayores de la organización?				

B. Condiciones laborales

Objetivo: En el ámbito de condiciones laborales, respetar los derechos humanos de personas mayores implica asegurar igualdad de condiciones independientemente de la edad de los trabajadores y trabajadoras

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha identificado y cuantificado la presencia de trabajadores y trabajadoras mayores?				
¿Se han observado planillas de salarios y comisiones para identificar posibles brechas arbitrarias entre personas mayores y otros trabajadores y trabajadoras en cargos de responsabilidad equivalente?				
¿Se ha revisado el sistema de turnos y horarios para identificar posibles exigencias no ajustadas a la normativa para personas mayores?				
¿Se han revisado las acciones y medidas dispuesta por la empresa para la protección de personas mayores frente a casos de trato discriminatorio o maltrato?				
¿La empresa cuenta con un mecanismo de recepción de reclamos que permita a personas mayores comunicar sus preocupaciones?				
> ¿Este mecanismo ha sido consensuado con trabajadores y trabajadoras mayores?				
> ¿El mecanismo ha sido utilizado por trabajadores y trabajadoras mayores?				

B. Condiciones laborales (Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se han identificado acciones o medidas de la empresa asociadas a promover el bienestar de sus trabajadores y trabajadoras mayores? (Por ejemplo, en conexión con necesidades de salud y seguridad, accesibilidad, u otra)				
¿Se han observado las medidas o acciones asociadas a la preparación para la jubilación, la posibilidad de hacerlo con gradualidad y la desvinculación de trabajadores y trabajadoras en edad de jubilar, para detectar posibles brechas?				

C. Capacitación y desarrollo

Objetivo: En el área de capacitación y desarrollo, respetar los derechos humanos de personas mayores implica cumplir con dos grandes objetivos: i) que los procesos de inducción a nuevos trabajadores y trabajadoras sean pertinentes y comprensibles; y ii) que se desarrollen planes de capacitación que permitan crecer a la empresa y a todos sus trabajadores y trabajadoras, brindando las mismas oportunidades de acceso a las personas mayores que al resto de los y las trabajadoras.

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se han revisado los contenidos de los procesos de inducción de la empresa, para identificar posibles barreras al acceso a la información por parte de las personas mayores? (Por ejemplo, soportes informativos con letra muy pequeña, contenidos digitales avanzados, entre otros)				

C. Capacitación y desarrollo (Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha evaluado el nivel de comprensión de información brindada durante procesos de inducción? (Por ejemplo, mediante encuestas o evaluaciones para identificar si los nuevos trabajadores y trabajadoras mayores entienden información que es importante para su desempeño y bienestar laboral)				
¿Se ha evaluado la accesibilidad y pertinencia para trabajadores y trabajadoras mayores de la oferta de capacitaciones de la empresa?				
> ¿Se ha consultado con trabajadores y trabajadoras mayores para levantar sus necesidades de capacitación?				
¿Se han revisado los procesos de promoción o ascenso para identificar posibles sesgos y asegurar que existe igualdad de oportunidades de promoción para trabajadores y trabajadoras de distintos rangos etarios?				

D. Comunicaciones cultural y organizacional

Objetivo: En cuanto a la cultura organizacional, respetar los derechos humanos de personas mayores implica adoptar la intergeneracionalidad como un valor fundamental, y no permitir ni propiciar lenguajes discriminatorios en los mensajes internos ni en el trato diario de los empleados y empleadas mayores de cualquier nivel.

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha revisado la existencia de políticas y capacidades internas orientadas al trato respetuoso de trabajadores y trabajadoras mayores?				
>¿Hay personal dentro de la empresa con capacitación y conocimiento sobre intergeneracionalidad?				
¿Se ha observado presencialmente el trato que reciben trabajadores y trabajadoras mayores? (Algunos aspectos a observar pueden incluir el lenguaje, convivencia en espacios comunes, ambientes de colaboración, entre otros)				
¿Se ha revisado si existe lenguaje discriminatorio en las comunicaciones internas de la empresa? (Por ejemplo, en sus políticas, manuales, anuncios, celebraciones, entre otras)				
¿Se han observado las actividades de desarrollo organizacional y clima laboral para identificar posibles sesgos y/o falta de inclusión de personas mayores?				
> ¿Se incorpora lenguaje discriminatorio en las actividades que se realizan dentro de la organización?				
> ¿Se incorpora elementos que promuevan la intergeneracionalidad?				

D. Comunicaciones cultural y organizacional (Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha consultado con trabajadores y trabajadoras mayores sobre su experiencia en la empresa?				



1.2 Integrar acciones para abordar los impactos identificados

El segundo paso para una empresa que quiere respetar los derechos humanos de trabajadores y trabajadoras mayores es tomar acciones para abordar los impactos y brechas detectadas en el paso anterior. Las acciones pueden buscar cesar, prevenir, mitigar o reparar el impacto. Para apoyar este proceso, se pueden contestar las siguientes preguntas:

A. Reclutamiento, selección y contratación de personal

Objetivo: El objetivo buscado es abordar los impactos reales y potenciales identificados para los derechos humanos de personas mayores en los procesos de reclutamiento, selección y contratación. En lo posible, abordar dichos impactos debiera incluir la participación de trabajadores y trabajadoras mayores. trato diario de los empleados y empleadas mayores de cualquier nivel.

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha reforzado la capacidad y conocimiento interno para abordar las brechas detectadas dentro de la empresa?				
> ¿Se ha designado a una persona o área encargada de temas asociados a trabajadores mayores y diversidad?				

A. Reclutamiento, selección y contratación de personal (Continuación de la página anterior)				
Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
> ¿Se han realizado capacitaciones y/o asesorías para abordar brechas de conocimiento?				
> ¿Se han generado instancias o procesos de diagnóstico de brechas que involucren a personas mayores?				
¿Se han eliminado posibles sesgos en perfiles y descripciones de cargos? (Por ejemplo, indicaciones respecto a rangos etarios)				
¿Se publican ofertas de trabajo en medios dirigidos a personas mayores, en la medida de que existan? (Por ejemplo, bolsas de trabajo, ferias laborales, u otras)				
¿Se han establecido o actualizado políticas y procedimientos para evitar sesgos en la selección y contratación de personal?				
> ¿Se han definido roles y funciones dentro de la empresa a cargo de la prevención de sesgos?				
>¿Se ha capacitado a las personas o equipo a cargo de la contratación respecto a enfoque intergeneracional?				
> ¿Las acciones realizadas toman en cuenta retroalimentación levantada desde trabajadores y trabajadoras mayores?				

B. Condiciones Laborales

Objetivo: El objetivo buscado es abordar brechas o inequidades detectadas en materia de condiciones laborales para personas mayores. En lo posible, abordar estos impactos debiera incluir la participación de trabajadores y trabajadoras mayores.

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se han eliminado brechas salariales entre personas con el mismo cargo o responsabilidades equivalentes en base a la edad?				
¿Se ha asegurado que las y los trabajadores mayores cuenten con los mismos beneficios que la empresa suscribe con el resto de sus trabajadores y trabajadoras? (Por ejemplo, vacaciones, finiquitos, acceso a oportunidades de capacitación, entre otros)				
¿Se han adaptado puestos de trabajo e instalaciones a las necesidades relativas a la ergonomía, accesibilidad o salud que puedan requerir algunos trabajadores y trabajadoras mayores? (Por ejemplo, adaptación de plataformas web con mecanismos de accesibilidad, instalaciones con diseño universal, entre otras)				
¿La empresa cuenta con un mecanismo de reclamación y denuncia?				
> ¿Ha sido consensuado con trabajadores y trabajadoras mayores?				
> ¿Se han otorgado garantías de confidencialidad y no represalias?				
> ¿Se han definido roles y responsabilidades internas para abordar las quejas recibidas?				

C. Capacitación y desarrollo

Objetivo: El objetivo buscado es abordar impactos, reales y potenciales, detectados para personas mayores en materia de inducción, capacitación y desarrollo. En lo posible, el abordaje de estos impactos debiera incluir la participación de trabajadores y trabajadoras mayores.

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se desarrollan programas de inducción especializados para trabajadores y trabajadoras mayores?				
¿Se incluye a las personas mayores en los procesos de inducción de nuevos trabajadores y trabajadoras mayores?				
¿Se promueve la participación de trabajadores y trabajadoras mayores en capacitaciones y oportunidades de desarrollo?				
¿Se ofrece información y asesorías específicas a trabajadores y trabajadoras mayores para preparar la jubilación y/o continuar con la vida laboral? (Por ejemplo, asesorías previsionales, sobre proyecto de vida, emprendimiento, entre otras)				
¿Los procesos de promoción y aumento de sueldos son estandarizados para garantizar oportunidades de acceso para trabajadores y trabajadoras mayores?				
¿Se han definido roles y responsabilidades internas para abordar el desarrollo e implementación de los programas de inducción, capacitación y promoción con un enfoque intergeneracional?				

D. Comunicaciones y cultural organizacional

Objetivo: El objetivo buscado es abordar las brechas detectadas con respecto al uso de lenguajes discriminatorios en los mensajes internos y/o el trato diario de los empleados y empleadas mayores de cualquier nivel.

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se han desarrollado o actualizado políticas y procedimientos contra la discriminación, hostigamiento y acoso? > ¿Existe coherencia y alineamiento sobre este tipo de políticas y/o protocolos al interior de la empresa? > ¿Los mecanismos de recepción de quejas están alineados con estas políticas? > ¿Las políticas y/o protocolos se actualizan periódicamente según los impactos que se identifiquen?				
¿Se realizan capacitaciones y otros esfuerzos para formar y sensibilizar al personal de la empresa en temas de prevención de discriminación y promoción de la intergeneracionalidad?				
¿Existen instancias o canales de coordinación internas para abordar los impactos detectados? > ¿Las áreas de la empresa que están involucradas en temas de derechos humanos de personas mayores comparten información y toman decisiones en conjunto? > ¿En estas instancias participan trabajadores y trabajadoras mayores de la empresa?				

D. Comunicaciones y cultural organizacional (Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se informa interna y externamente sobre cómo se identifican y abordan los impactos que afectan los derechos de trabajadores y trabajadoras mayores?				
> ¿La empresa cuenta con procedimientos para comunicar, ofrecer transparencia y rendir cuentas?				
> ¿La empresa comunica información relevante de manera oportuna, culturalmente apropiada y accesible?				
¿Se promueve una imagen realista y positiva de los conocimientos y capacidades de los trabajadores mayores?				
> ¿Se toman pasos para corregir estereotipos en las comunicaciones internas y/o imagen corporativa de la empresa?				
¿Está claro quiénes dentro de la empresa son los responsables de promover una cultura organizacional de respeto y antidiscriminación?				
> ¿Hay roles claros y canales de coordinación interna eficaces?				



1.3 Hacer seguimiento a las acciones implementadas

El tercer paso para una empresa que quiere respetar los derechos humanos de trabajadores y trabajadoras mayores es dar seguimiento a las acciones implementadas, para verificar que el impacto sea cesado y reparado, o mitigado. El seguimiento permite, además, rediseñar medidas y profundizar en nuevos aspectos, en la medida que sea necesario. Para apoyar este proceso, se pueden contestar las siguientes preguntas:

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha designado una persona o área encargada de dar seguimiento a las medidas tomadas para promover el respeto de los derechos de trabajadores y trabajadoras mayores?				
> ¿La persona o área encargada se encuentra debidamente capacitada para dicha responsabilidad?				
¿Se ha establecido un protocolo de seguimiento?				
> ¿El protocolo define periodos de evaluación e indicadores?				
> ¿El protocolo cuenta con procedimientos claros?				
¿Se ha recabado la retroalimentación de actores internos durante el proceso de seguimiento?				
> ¿Los actores consultados incluyen a personas mayores y de otros rangos etarios?				
> ¿Se ha dado pasos para garantizar la confidencialidad y prohibición de represalias para quienes brindan retroalimentación?				

2

Personas mayores como parte de la cadena de suministro

2.1 Identificar los impactos sobre los derechos humanos de las personas mayores en la cadena de suministro

Al igual que los trabajadores y trabajadoras mayores, el primer paso para una empresa que quiere respetar los derechos humanos de personas mayores que forman parte de la cadena de suministro es evaluar la existencia de impactos o brechas, reales y potenciales, con énfasis en proveedores prioritarios. Para apoyar el proceso de identificación de impactos, se pueden contestar las siguientes preguntas:

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha evaluado si los procesos de contratación de proveedores toman en consideración criterios de derechos humanos o desempeño en ámbitos claves? (Por ejemplo, condiciones laborales o impactos socioambientales)				
¿Se ha mapeado toda la cadena de suministro?				
> ¿Se cuenta con información completa sobre quiénes son los proveedores de la empresa, y sus antecedentes?				
> ¿Se ha revisado información disponible acerca de su desempeño en materias laborales, sociales y ambientales?				

(Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se han evaluado riesgos y priorizado proveedores críticos?				
> ¿Se entiende cuáles proveedores presentan mayores riesgos actuales y potenciales (en términos sectoriales, del producto, geográficos y/o de la empresa) a titulares de derechos?				
¿Se ha levantado información adicional acerca de los proveedores y contratistas priorizados, para entender mejor los riesgos que presentan?				
> ¿Se ha consultado con actores interesados o posiblemente afectados para conocer sus perspectivas sobre el proveedor?				
> ¿Se conoce cuáles son las brechas principales del proveedor, por ejemplo, en cuanto a sus operaciones, capacidades y conocimiento?				



2.2 Integrar acciones para abordar los impactos identificados

El segundo paso luego de haber evaluado los riesgos en la cadena de suministro, es tomar acciones –internamente y en conjunto con proveedores prioritarios– para gestionar los impactos y brechas identificadas. Para apoyar este proceso, se pueden contestar las siguientes preguntas:

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Está claro quiénes dentro de la empresa son los responsables de identificar y abordar impactos en conexión con la cadena de suministro?				

(Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
> ¿Hay roles claros y canales de coordinación interna eficaces?				
¿Se han actualizado las políticas y procedimientos de adquisiciones para reflejar el compromiso de respetar los derechos humanos, incluyendo a personas mayores?				
> ¿Se ha definido claramente frente a qué situaciones o impactos la empresa aplicará medidas correctivas, sanciones o pondrá fin a la relación comercial?				
> ¿Estas políticas han sido consensuadas internamente, de manera de abordar tensiones entre áreas y prioridades de la empresa?				
> ¿Se han comunicado las políticas y procedimientos a los proveedores y contratistas actuales y potenciales?				
¿Se aplican criterios de precalificación a proveedores?				
> ¿Se realizan procesos de debida diligencia con proveedores antes de decidir su contratación?				
¿Se han desarrollado códigos de conducta o cláusulas sobre respeto a los derechos humanos exigibles a proveedores?				
> ¿Está claro qué espera la empresa de sus proveedores y contratistas en términos de respeto de los derechos humanos, y qué sanciones se aplicarán en caso de incumplimiento?				
> ¿Estas exigencias son factibles de cumplir por los proveedores, en particular por PYMEs?				

(Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Existen procedimientos para evaluar el desempeño de contratistas en materia de derechos humanos? (Por ejemplo, autoevaluaciones de proveedores, visita a terreno y auditorías por terceros, entre otros)				
¿Se trabaja en conjunto con los proveedores para abordar los impactos o brechas identificadas? (Por ejemplo, acompañamiento en el desarrollo de políticas y planes para eliminar prácticas discriminatorias; apoyo en el desarrollo de planes de mejora; apoyo en procesos de capacitación y formación; incentivos y metas; monitoreo de avances en conjunto, u otros)				
¿Los mecanismos de reclamación de la empresa están disponibles para trabajadores y trabajadoras de la cadena de suministro?				
¿Está claro quiénes dentro de la empresa son responsables de identificar y abordar impactos en derechos humanos en la cadena de suministro?				
> ¿Hay roles claros y canales de coordinación interna eficaces?				
¿Existen comités internos u otras instancias de coordinación entre las áreas de la empresa involucradas en la relación con contratistas y proveedores?				
> ¿En estas instancias participan personas mayores?				
¿Se informa, interna y externamente, acerca de cómo se identifican y abordan impactos en los derechos humanos de personas mayores que forman parte de la cadena de suministro?				



2.3 Hacer seguimiento a las acciones implementadas

El tercer paso para una empresa que quiere respetar los derechos humanos de personas mayores como parte de la cadena de suministro es dar seguimiento a las acciones implementadas, para verificar que el riesgo sea prevenido y/o el impacto sea reparado. Además, el seguimiento a la implementación de acciones permite rediseñar medidas y profundizar en nuevos aspectos, en la medida que sea necesario. Para apoyar este proceso, se pueden contestar las siguientes preguntas:

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha designado una persona o área encargada de dar seguimiento a las medidas tomadas para promover el respeto de los derechos de personas mayores en la cadena de suministro?				
> ¿La persona o área encargada se encuentra debidamente capacitada para dicha responsabilidad?				
¿Se ha establecido un protocolo de seguimiento?				
> ¿El protocolo define periodos de evaluación e indicadores?				
> ¿El protocolo cuenta con procedimientos claros?				
¿Se ha recabado retroalimentación de personas mayores que trabajan en instalaciones en que la empresa proveedora opera, a fin de evaluar el desempeño del proveedor en la aplicación de prácticas antidiscriminación y respeto a los derechos de personas mayores?				
> Por ejemplo, ¿se han realizado grupos focales o entrevistas con trabajadores y trabajadoras mayores de proveedores y/o contratistas?				

3. Personas mayores como clientes y clientas

3.1 Identificar impactos sobre los derechos humanos de las personas mayores como clientes y clientas

Al igual que los trabajadores y trabajadoras mayores, el primer paso para una empresa que quiere respetar los derechos humanos de personas mayores que forman parte de la cadena de suministro es evaluar la existencia de impactos o brechas, reales y potenciales, con énfasis en proveedores prioritarios. Para apoyar el proceso de identificación de impactos, se pueden contestar las siguientes preguntas:

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se han revisado los contenidos formativos y las prácticas de los equipos de atención al cliente, para identificar si existen diferencias en la atención brindada a clientes y clientas mayores?				
¿Se ha revisado si existen falencias de accesibilidad en el diseño de productos y soportes informativos para clientes mayores? (Por ejemplo, formularios con letras muy pequeña; atención al público sólo en línea, entre otras)				
¿Se han identificado aspectos del servicio o producto de la empresa que sean críticos para el ejercicio de derechos humanos de la población mayor? (Por ejemplo, servicios en conexión con salud, seguridad social y/o servicios financieros, entre otros)				
> ¿Se entrega información completa, oportuna y comprensible a clientes mayores?				

(Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se han observado las políticas de precios establecidos para identificar si existen criterios tarifarios arbitrarios o prácticas que perjudiquen a personas mayores?				
> ¿Se ha revisado si políticas relevantes de la empresa toman en consideración cifras actualizadas, por ejemplo, con respecto a proyecciones de vida?				
¿Se han evaluado los mensajes comunicacionales de la empresa hacia sus clientes y clientas, para identificar posibles estereotipos o sesgos arbitrarios relacionados con la edad?				



3.2 Integrar acciones para abordar los impactos identificados

El segundo paso es tomar acciones para abordar o reparar los impactos y brechas detectadas. Para apoyar este proceso, se pueden contestar las siguientes preguntas:

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Existe una política de tolerancia cero a la discriminación y maltrato?				
> ¿Se han realizado procesos de socialización e incentivos para que los trabajadores y trabajadoras de la empresa entiendan que no es aceptable aplicar un trato discriminatorio a clientes mayores?				

(Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha capacitado a trabajadores y trabajadoras involucrados en la atención a clientes, en particular en conexión con servicios “críticos”? (Por ejemplo, en prácticas antidiscriminatorias, sesgos inconscientes, intergeneracionalidad y empatía, entre otros temas)				
> ¿Se ha verificado que los equipos no reciban orientaciones o materiales desde otras áreas de la empresa, que podrían propiciar prácticas discriminatorias o infantilizantes?				
¿Los mecanismos de recepción de quejas están disponibles para clientes y clientas?				
¿Se han adaptado los lugares de distribución y puntos de venta para la atención de personas mayores? (Por ejemplo, incorporando criterios de accesibilidad universal en el acceso y al interior de las instalaciones de venta y atención a público)				
¿Se ha adaptado el producto o servicio a las necesidades de las personas mayores? (Por ejemplo, atención presencial además de en línea, atención preferencial, entre otras)				
¿Se propicia el uso de lenguaje inclusivo y no discriminatorio en los medios de marketing y publicidad?				
> ¿Se evita el uso de lenguaje peyorativo, ofensivo, asistencialista o infantilizante hacia las personas mayores?				
> ¿Se evita reforzar estereotipos relacionados con la edad?				

(Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Está claro quiénes dentro de la empresa son responsables de identificar y abordar impactos en los derechos humanos de clientes mayores?				
> ¿Hay roles claros y canales de coordinación interna eficaces?				
¿Existen instancias de coordinación interna cuando sea relevante para compartir información y/o tomar acciones en relación a los derechos de clientes mayores?				
> ¿En estas instancias participan personas mayores?				
¿Se informa interna y externamente acerca de cómo se identifican y abordan impactos para los derechos humanos de clientes mayores?				



3.3 Hacer seguimiento a las acciones implementadas

El tercer paso es dar seguimiento a las acciones implementadas. El seguimiento permite rediseñar medidas y profundizar en nuevos aspectos, en la medida que sea necesario. Para apoyar este proceso, se pueden contestar las siguientes preguntas:

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha designado una persona o área encargada de dar seguimiento a las medidas tomadas para promover el respeto de los derechos de clientes mayores en el área comercial?				
> ¿La persona o área encargada se encuentra debidamente capacitada para dicha responsabilidad?				
¿Se ha establecido un protocolo de seguimiento?				
> ¿El protocolo define periodos de evaluación e indicadores?				
> ¿El protocolo cuenta con procedimientos claros?				
¿Se ha recabado la retroalimentación de clientes mayores?				
> Por ejemplo, ¿se han realizado grupos focales o entrevistas con clientes mayores para conocer su perspectiva acerca del desempeño de la empresa en prevenir y abordar posibles afectaciones a sus derechos humanos?				

4 Personas mayores
como comunidad



4.1 Identificar los impactos sobre los derechos
humanos de las personas mayores
de la comunidad

Al igual que para los otros grupos de interés, el primer paso para una empresa que quiere respetar los derechos humanos de personas mayores dentro de la comunidad, es evaluar la existencia de impactos o brechas, reales y potenciales. Para ello, en énfasis está en entender los posibles impactos de la empresa para personas mayores en la comunidad, junto con sus necesidades particulares respecto a la participación y relacionamiento comunitario. Para apoyar el proceso de identificación de impactos, se pueden contestar las siguientes preguntas:

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha identificado la presencia de personas mayores en las comunidades del área de influencia de la empresa u operación?				
¿Se han identificado los impactos sociales y ambientales de la empresa?				
> ¿Se ha identificado aquellos impactos que podrían afectar de forma más severa a personas mayores en condición de vulnerabilidad?				
> ¿Se ha incorporado a actores de la comunidad en esfuerzos de identificar estos impactos?				
¿Se han identificado las necesidades particulares que podrían tener las personas mayores para participar en procesos de relacionamiento comunitario o participación ciudadana?				

(Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se han identificado los aportes positivos específicos de las personas mayores dentro de la comunidad, por su experiencia y conocimiento? (Por ejemplo, conocimiento sobre el entorno, respecto a usos tradicionales, u otros)				



4.2 Integrar acciones para abordar los impactos identificados

El segundo paso para la empresa que quiere respetar los derechos humanos de personas mayores en la comunidad es tomar acciones –internamente y a través de diálogo directo con las personas mayores– para abordar o reparar los impactos y brechas detectadas. Para apoyar este proceso, se pueden contestar las siguientes preguntas.

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha capacitado a los equipos de relacionamiento comunitario en enfoque de antidiscriminación e intergeneracionalidad?				
¿Se ha incluido el enfoque de derechos humanos de personas mayores en el diseño de políticas, estrategias y planes de relacionamiento comunitario?				
> ¿Se han realizado procesos de socialización e incentivos para que los equipos de relacionamiento comunitario conozcan e integren este enfoque?				

(Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Los sistemas de gestión de impactos socioambientales consideran la posible afectación a derechos humanos de personas mayores?				
> ¿Las herramientas que dispone la empresa para gestionar sus impactos en la comunidad se encuentran adaptados para incorporar a personas mayores?				
> ¿Los canales de comunicación que se ofrecen a la comunidad han sido consensuados con personas y/o agrupaciones de personas mayores?				
¿Los procesos de relacionamiento comunitario y participación ciudadana toman en cuenta las necesidades de personas mayores para poder participar y recibir información? (Por ejemplo, realización de actividades en horarios y lugares donde personas mayores puedan participar, abordar temas de particular interés para personas mayores, entre otros)				
¿Se realizan diálogos directos con personas mayores de la comunidad?				
> ¿Se hacen esfuerzos para levantar y abordar temáticas importantes para personas mayores dentro de la comunidad?				
¿Está claro quiénes dentro de la empresa son los responsables de identificar y abordar impactos en conexión con personas mayores en la comunidad?				
> ¿Hay roles claros y canales de coordinación interna eficaces?				

(Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Existen canales de coordinación interna para compartir información y/o tomar acciones necesarias con respecto a los derechos de personas mayores en la comunidad?				
> ¿En estas instancias participan personas mayores?				
¿Se informa, interna y externamente, acerca de cómo se identifican y abordan impactos para los derechos humanos de personas mayores en la comunidad?				



4.3 Hacer seguimiento a las acciones implementadas

El tercer paso es dar seguimiento a las acciones implementadas, para verificar que el impacto sea reparado o el riesgo sea prevenido. El seguimiento permite, además, rediseñar medidas y profundizar en nuevos aspectos, en la medida que sea necesario. Para apoyar este proceso, se pueden contestar las siguientes preguntas:

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha designado una persona o área encargada de dar seguimiento a las medidas tomadas para promover el respeto de los derechos de personas mayores en la comunidad?				
> ¿La persona o área encargada se encuentra debidamente capacitada para dicha responsabilidad?				

(Continuación de la página anterior)

Recomendación	Sí	En proceso	No	Plan de acción
¿Se ha establecido un protocolo de seguimiento?				
> ¿El protocolo define periodos de evaluación e indicadores?				
> ¿El protocolo cuenta con procedimientos claros?				
¿Se ha recabado la retroalimentación de personas mayores en la comunidad?				
> Por ejemplo, ¿se ha realizado conversaciones directas con personas mayores para entender cómo evalúan el desempeño de la empresa en cuanto a prevenir y abordar posibles impactos para sus derechos?				

Estas Guías también se
encuentran disponibles en
[www.casadelapaz.cl/
derechoshumanosyempresas](http://www.casadelapaz.cl/derechoshumanosyempresas)

Fundación Casa de la Paz

www.casadelapaz.cl

  @fundacioncasadelapaz

 @casadelapaz

