

## Psique

# Inclusión laboral del adulto mayor en Chile, una perspectiva conceptual de la gestión del conocimiento

Working older inclusion in Chile, a conceptual perspective of knowledge management  
Karem-Evelyn Retamal-Arriaza (1986, chilena, Universidad Nacional Andrés Bello, Chile)  
[karemretamal@gmail.com](mailto:karemretamal@gmail.com)

## Resumen



En este artículo se reflexionará acerca del fenómeno del envejecimiento de la fuerza laboral que hoy día enfrentan nuestros países, y específicamente Chile, al mencionar tanto las causas como las consecuencias que esto puede ocasionar. Junto con ello, se señalan las posibilidades que existen para que los adultos mayores puedan aportar los conocimientos que traen desde su experiencia y cómo, a través de ello, se puede hacer una gestión desde el conocimiento. Para lograr una mayor comprensión de este problema, en primer lugar se define el concepto de envejecimiento y la composición de la fuerza laboral chilena para, posteriormente, profundizar acerca de la gestión del conocimiento y sus implicancias.

**Palabras clave:** conocimiento tácito, discriminación etaria, envejecimiento demográfico, envejecimiento de la fuerza laboral, gestión del conocimiento, gestión de recursos humanos.

**Recibido:** 25-05-2014 → **Aceptado:** 08-07-2014

## Abstract

This article will reflect on the phenomenon of an aging workforce today facing our countries, specifically Chile, mentioning both the causes and the consequences it may cause. Along with that outlined what the possibilities that exist for older adults can contribute the knowledge they bring from their experience and how through it can be done from the knowledge management would be. To achieve a better understanding of this problem, first, the concept of aging and composition of the Chilean workforce then deepen about knowledge management and its implications is defined.

**Key words:** tacit knowledge, age discrimination, demographic aging, aging workforce, knowledge management, human resources management.

## Introducción

El fenómeno del envejecimiento de la población a nivel mundial es un hecho. En los estudios realizados por el Servicio Nacional del Adulto Mayor SENAMA (2007) tenemos 1 de cada 9 personas con 60 años o más y, en el año 2050, será 1 de cada 5; para ese entonces habrá más personas mayores de 60 años que menores de 15 años. Así mismo, investigaciones realizadas en Europa (Suso-Araico, 2006) señalan que la edad media de la población está experimentando un incremento a una razón de 4 meses por año, con lo cual se estima que, en el 2025, se alcance los 44,6 años. Es por ello que en Europa ya han comenzado a trabajar sobre este problema

demográfico desde hace algunos años al establecer claros lineamientos acerca de cómo mitigar este fenómeno.

En América Latina, según Bertranaou (2005), la región viene experimentando en las últimas décadas bajas tanto en la tasa de crecimiento de la población joven como en la tasa de mortalidad de sus habitantes, lo cual ha generado un alto número de personas mayores de 60 años, es decir, adultos mayores, por lo que se estima que estos se dupliquen en los próximos 25 años.

Por supuesto, Chile no ha quedado libre de este fenómeno, puesto que es uno de los países de la región con los indicadores más preocupantes en relación a las bajas tasas de natalidad, así como al crecimiento de la población; como contrapartida, lo anterior genera una esperanza de vida cada vez más extensa, la cual hace que, sin duda, este problema se acentúe.

El envejecimiento de la población tiene importantes consecuencias, ya que implica que el porcentaje de los jóvenes en edad de trabajar disminuya de manera considerable y aumente el de las personas sobre 65 años, lo que configura así “una nueva estructura demográfica que repercute en múltiples dimensiones de la vida social y económica, especialmente en la composición del mercado de trabajo y en la orientación de los sistemas de protección social” (Suso-Araico, 2006:20). Sin embargo, en este artículo se hará especial referencia al efecto organizacional que tiene este fenómeno y puntualmente al efecto sobre la fuerza de trabajo.

Los estudios que se han llevado a cabo acerca del fenómeno del envejecimiento de la fuerza laboral se circunscriben a describir el problema (Bertranaou, 2006; Strack, 2008; Suso-Araico, 2006), por lo que resulta pertinente destacar que una forma de enfrentar dicho fenómeno se relaciona con el conocimiento que pudiesen aportar los adultos mayores en las organizaciones a las que pertenecen, puesto que sus experiencias son útiles y pueden ser transmitidas entre sus pares de forma rápida, a fin de aumentar la posibilidad de generar un nuevo conocimiento que permita mejorar los procesos dentro de las empresas. Para ello se necesitaría entonces prolongar la estadía de los adultos mayores en los puestos de trabajo, en la medida que las personas de la tercera edad sean capaces, por medio de un proceso de capacitación, entregar los conocimientos y experiencias adquiridas a quienes ingresen por primera vez a la organización.

## Envejecimiento

El envejecimiento tiene dos tipos de distinciones. Por un lado, el envejecimiento individual y, por otro, el envejecimiento poblacional. El SENAMA (2007:9) define ambos tipos de envejecimiento. El envejecimiento individual es el proceso que se inicia con el nacimiento y termina con la muer-



te, que conlleva cambios biológicos, fisiológicos y psicosociales de variadas consecuencias. En cambio, el envejecimiento poblacional hace referencia al proceso de transformación demográfica de las sociedades, caracterizado por el crecimiento de la proporción de individuos de edades avanzadas respecto de los más jóvenes. Los dos tipos de envejecimiento debieran generar oportunidades de desarrollo para aprovecharse en función del logro de una mejora en la calidad de vida de las personas mayores sin que sea un obstáculo la edad que ellos poseen. De manera que se puedan generar más opciones laborales para ellos, que apunten principalmente a su progreso como seres independientes y capaces de generar conocimientos.

### **Participación en el mercado laboral**

El mercado laboral es un tema sustancial en los estudios realizados acerca de los adultos mayores, ya que el empleo es para ellos una de sus principales fuentes de ingreso que garantiza su sustento económico. Además, producto del envejecimiento demográfico es necesario conocer cuáles son los cambios en cuanto a la participación de las personas en las organizaciones chilenas. Es por este motivo que el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) ha emprendido un estudio sobre transferencias internacionales en el que participan 17 países, entre ellos Chile; dentro de los ámbitos a los que se refiere este estudio se encuentra la participación en el mercado laboral en la cual se observa un aumento significativo entre 1990 y 2006. Sin embargo, el SENAMA (2007) señala que una exploración de la experiencia internacional en países cuya fuerza laboral ha envejecido de manera importante, revela que el problema de alternativas de empleabilidad de trabajadores mayores de 50 años se ha vuelto una preocupación relevante desde hace una década. Por lo que si bien ha aumentado la participación laboral de los individuos en nuestro país, los adultos mayores se encuentran en una clara desventaja, ya que cerca de los 60 años dejarían de participar en el mercado del trabajo. A causa de ello, Colldefors (2005) señala que las condiciones claves para fomentar el empleo de los trabajadores de más edad pueden ser las siguientes:

- Incentivos financieros adecuados, que reformen las disposiciones sobre jubilación anticipada, que revisen incentivos financieros, y que apliquen otros regímenes de prestaciones. Debe resultar rentable permanecer en el mercado de trabajo.
- Buenas condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.
- Formas flexibles de organización del trabajo (trabajo a tiempo parcial, jubilación gradual, empleo por cuenta propia).
- Acceso continuo a la formación para mejorar los niveles generales de conocimientos y competencias de las personas de más edad.
- Políticas del mercado de trabajo eficaces. Es necesario prever los cambios y gestionar con éxito la reestructuración económica. Es conveniente evitar usar regímenes de prestaciones por desempleo, como vía alternativa a la jubilación anticipada para los trabajadores de más edad.
- Mejorar la calidad de empleo para mantener siempre las oportunidades de mejora y ascenso al personal de más edad.

Los autores Alós M. y Apella I. (2008) sugieren que la participación de los adultos mayores en el mercado del trabajo depende de las ganancias financieras de los que siguen trabajando por un periodo adicional más allá del mínimo legal. Tales ganancias comprende dos elementos, a saber: el valor real del salario obtenido a través de la actividad, combinado con

unas pensiones futuras cada vez mayores y con una «bonificación» bajo la forma de periodos de cotización adicionales. En relación a lo anterior, podemos decir que se trataría de incentivos que generan que el adulto mayor participe en el mercado laboral, por lo que una hipótesis sería que hay una relación directa entre la opción de la productividad y la decisión de continuar en el mercado del trabajo. Otro aspecto de la participación laboral consiste en que existirían importantes diferencias en la tasa de participación de las personas mayores por sexo, ya que los hombres de la tercera edad poseen más trabajo que las mujeres a la misma edad cronológica. Al respecto, Escobar. S (2012) señala que los hombres se encontrarían en mejores condiciones, pues pueden acceder a distintas fuentes de ingreso, entre las cuales el trabajo tiene un papel central; en contraste, la mayor parte de las mujeres carece de ingresos. De acuerdo a lo anterior, surge otro problema en relación a la fuerza laboral en la tercera edad: no solo tenemos adultos mayores que no pueden acceder con facilidad al mercado laboral chileno sino que, además, las mujeres encontrarían una doble dificultad para desempeñarse en las organizaciones y permanecer en ellas por su condición de mujer.

### **Fuerza laboral**

Según el SENAMA (2007), la fuerza laboral se entiende como la cantidad de recursos humanos que tiene una organización o institución para desarrollar sus actividades productivas. En el caso de un país se trata de la cantidad de habitantes mayores de 15 años que trabajan o están buscando una actividad remunerada, por lo que la fuerza laboral considera tanto a los ocupados y a los desocupados. Sin embargo, y tal como ya se ha especificado, dado que el crecimiento demográfico plantea una disminución de la fuerza de trabajo, este fenómeno afecta enormemente la gestión que deben realizar las organizaciones.

### **La disminución de la fuerza laboral y sus consecuencias a nivel organizacional**

Como se expuso anteriormente, el envejecimiento de la población implica de manera directa el declive de la fuerza laboral y una disminución de la misma. Es por este motivo que es importante señalar que la mayoría de los adultos mayores se encuentran activos a la edad de su jubilación, con lo que pueden todavía aportar a la sociedad a través de una actividad económica. Sin embargo, existirían ciertas dificultades que afectan a la figura de las personas de mayor edad. Con respecto a ello, Schein (1982: 263) señala que “la razón principal por la cual una organización empuja a las personas a un retiro temprano o las despide, en lugar de buscar la manera de utilizar las capacidades de remanentes, es la creencia de que debe abrir oportunidades para las personas más jóvenes en su «camino hacia arriba»”. De allí que, actualmente, aún trabajadores con alto nivel de capacitación no les resulte fácil reubicarse en el mercado laboral y, por lo general, cuando encuentran trabajo, este es de un nivel inferior tanto en su categoría ocupacional como en su salario con respecto a su anterior trabajo.

La disminución de la fuerza laboral implicaría un riesgo a nivel organizacional, puesto que las empresas no tendrán los recursos humanos suficientes para satisfacer sus niveles de producción. Por eso es necesario que las organizaciones realicen una planificación de sus recursos humanos y establezcan programas y políticas que logren adelantarse a este problema. Según Strack (2008), hay una paradoja, puesto que muchas empresas han visto en la disminución de su base de empleados una forma de reducir sus costos y de volverse más descentralizadas y adaptables



al entorno cambiante. Sin embargo, no han considerado que, en el futuro, podrían enfrentar una severa escasez de mano de obra.

Pareciera que la mayoría de las organizaciones chilenas no consideran el problema que existe en torno al envejecimiento demográfico y cómo este afecta a la fuerza laboral nacional, ya que actualmente no se generarían oportunidades para extender la vida laboral de las personas ni para promover una participación activa de los individuos sobre los 60 años en el campo del trabajo. Es por ello que las empresas no tendrían motivos para modificar sus prácticas ya que, a primera vista, pareciera que contratar, capacitar, formar o promover a un empleado de la tercera edad solo significan costos y no beneficios.

### ¿Cómo gestionar la fuerza laboral?

Hasta ahora una de las formas de hacer frente a los problemas existentes en las empresas va encaminada hacia la disminución de los puestos de trabajo. Esto afecta a trabajadores de todas las edades, y sin duda que perjudica tanto a jóvenes como a los de mayor edad, quienes han tenido que experimentar especialmente esta medida por parte de las empresas chilenas. Según Pérez J. (2001), los empresarios guiados por el aspecto económico y ante la necesidad de reducir los costos, comienzan por despedir a los trabajadores de más edad con salarios más altos. Con estas medidas relacionadas a la disminución de puestos de trabajadores de edad avanzada, la empresa busca una mejora de la productividad a fin de hacer frente a la reestructuración necesaria, una eliminación rápida de puestos de manera poco conflictiva y un rejuvenecimiento de la fuerza de trabajo con el fin de ser competitivos. Sin embargo, estas decisiones acarrearán un conjunto de consecuencias negativas y sin duda que el perjudicado más inmediato es el trabajador, a quien le afecta esta situación; no solo sufre un perjuicio económico sino que, además, debe vivir de manera traumática sus últimos años de vida laboral, en donde las oportunidades de encontrar una fuente de trabajo son casi inexistentes. Las políticas de jubilación facilitaron una solución momentánea de urgencia y a corto plazo, pero actualmente el reto es facilitar los medios para mantener a los trabajadores mayores en las organizaciones. Hoy día es necesario tomar conciencia y adoptar políticas de gestión del empleo y de la edad, tanto a nivel de instituciones como de empresas. Por ello cobra especial importancia una gestión del conocimiento que pueda establecer de manera anticipada las posibilidades de transferencia de experiencias que los adultos mayores puedan compartir y difundir, con lo cual se permite, también, reconfigurar el proceso de reconversión profesional de los trabajadores de la tercera edad.

### ¿Qué es la gestión estratégica del conocimiento?

Nonaka, a través de diversos trabajos, es uno de los autores destacados al momento de explicar el proceso de la formación del conocimiento organizacional. Él describe el proceso de creación del conocimiento como un "proceso mediante el cual organizadamente se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimiento de la organización" (1996:890). De esta manera, las estrategias de gestión de este tipo van encaminadas a fomentar el intercambio a través de lo que se ha denominado comunidades de práctica, en las cuales el conocimiento tácito es socializado mediante la interacción, lo que permite su externalización, explicitando este tipo de conocimiento mediante técnicas de inscripción que le permiten a la organización articular lo que antes era tácito a lo explícito (Ahumada, 2001). Las organizaciones chilenas podrían implementar esta estrategia de gestión del conocimiento pa-

ra enfrentar los cambios que existirán en relación a una fuerza laboral que día a día va envejeciendo y que a la vez puede ser abordada desde este lugar, con el fin de brindar oportunidades a las personas de la tercera edad que estén dispuestas a asumir este desafío dentro de su organización y también fortalecer a los futuros miembros de la empresa a través de los conocimientos que irán adquiriendo por parte de ellos.

### La dimensión tácita del conocimiento

El conocimiento tácito, según Chiavenato (1998), es algo personal; es decir, se forma dentro de un contexto social e individual y, aunque es personal, se construye en forma social. El conocimiento presente en los individuos emerge de las interacciones sociales que posteriormente se van incorporando a lo individual y se transmiten también a través de procesos de interacción social. Es esa relación intersubjetiva la que permite la expresión y transferencia del conocimiento. De acuerdo a las experiencias que las personas de la tercera edad poseen, estas podrían gestionarse mediante el conocimiento tácito del que hemos hablado anteriormente, ya que, según Polanyi (1967), se encuentra en las personas y es difícil de articular y codificar para hacerse comprensible; surge de los cambios que las personas de la tercera edad realizan de acuerdo a sus modos de realizar sus quehaceres, con lo que se imprime su experiencia y cuya incidencia se evidencia en el desempeño y en la capacidad de dar respuestas eficientes ante nuevos problemas o desafíos.

### El conocimiento tácito como recurso

Para Reed y DeFillippi, (1990), desde la perspectiva de la empresa basada en recursos se examina la relación entre las características internas de una organización y su actuación. El interés se centra, especialmente, en las relaciones entre sus capacidades y su ventaja competitiva; son recursos valiosos, raros, imperfectamente imitables e insustituibles como fuente esencial de ventajas competitivas sustentables. Debido a que el conocimiento y las habilidades tácitas están profundamente integradas en las personas, son implícitas, tomadas como dadas, difíciles de copiar o imitar. El conocimiento tácito no puede emigrar "de repente" a otras empresas, pues depende de relaciones específicas entre colegas, clientes, etc. y porque como no está en una computadora o en una fórmula empírica, no se comunica a través de palabras o símbolos. Lo tácito también puede generar ambigüedad, ya que, según Reed y DeFillippi (1990), la organización puede no estar siempre atenta de los recursos y acciones que desarrolla y que son fuentes de competitividad. Es por ello que se requiere mayor preocupación por parte de las empresas, ya que todas compiten por superarse a sí mismas sin considerar que esto solo se logra por el desarrollo de habilidades y capacidades que han adquirido sus empleados durante años.

Las organizaciones lograrán ventajas sobre las otras mediante decisiones estratégicas que creen, exploten y mantengan un portafolio de conocimientos que les aseguren ciertas ventajas por sobre otras empresas. Entonces, la ventaja competitiva está en los llamados "activos intangibles" que, según Druker (1992), es la experiencia de las personas de la tercera edad, el saber que ellos poseen en torno a procesos de negocios y características de los flujos de mercadeo, entre otros. Es en estos activos intangibles en los que la organización debe confiar su supervivencia como empresa. Esto se lograría en la medida en que las personas mayores puedan impartir esa experiencia a las personas que ingresan a las organizaciones en las que ellos trabajan y evitar la pérdida de los conocimientos adquiridos a lo largo de los años. Por ende, este recurso necesita ser foca-



lizado en las actividades laborales que se requieran, en el momento y lugar adecuado, por lo que no se puede ignorar que aquellos conocimientos que poseen las personas mayores que se encuentran en puestos claves dentro de la empresa son de gran utilidad generando mayor oportunidad de éxito.

Finalmente, en la medida en que las organizaciones confíen en sus trabajadores de la tercera edad, estas probablemente podrían aprovechar sus recursos valiosos y quizás capacitar a los futuros colaboradores que se integran. Esto se enfoca principalmente en que el conocimiento que ellos puedan ofrecer esté orientado a las experiencias que han vivido dentro de la organización en relación a las tareas que han desempeñado. También en la manera de lo posible los jubilados que poseen conocimientos cruciales se les podrían ofrecer la oportunidad de regresar a la empresa y trabajar en proyectos especiales. Como hemos visto, las ideas propuestas pueden posiblemente llevarse a cabo, en la medida que exista interés por parte de las organizaciones de proteger los conocimientos de los adultos mayores, y se podrán anticipar a sus necesidades futuras y obtener una clara ventaja competitiva sobre sus rivales que aún están concentrados en reducir el número de trabajadores.

## Conclusiones-discusión

La inserción laboral de la tercera edad parte desde de la definición del envejecimiento individual, el cual, según señala el SENAMA (2007), comienza con el nacimiento y termina con la muerte y se encuentra determinado por el contexto en el que se ha desarrollado el individuo. Por otro lado, nos encontramos con el envejecimiento demográfico, que es resultado tanto del desarrollo de las ciencias médicas e innovaciones tecnológicas y sus efectos en el mejoramiento de la salud de las personas, reducción de la mortalidad y aumento de la expectativa de vida, como también de transformaciones socioculturales que explican la reducción de las tasas de natalidad y fecundidad.

En relación a la participación laboral de los chilenos, podemos señalar que se ha visto incrementada. A pesar de ello, las personas de la tercera edad no tienen las mismas oportunidades que tienen los trabajadores más jóvenes, ya que, según señala SENAMA (2007), desde los 60 años de edad dejarían el mercado laboral y, por ende, su participación sería más bien escasa y preocupante. Sin embargo, los autores Alós M. y Apella I. (2008) señalan que la participación laboral se debe más bien a las ganancias que reciben las personas mayores que siguen trabajando. Por otra parte, existirían estrategias que las organizaciones pueden utilizar para que los adultos mayores logren una mayor participación en el mercado laboral, donde Colldefors (2005) hace referencia a conceder más incentivos financieros y mejores condiciones laborales, así como oportunidades de ascenso dentro de la empresa.

Otro aspecto importante consiste en que existirían diferencias en cuanto a la participación laboral entre hombres y mujeres, ya que estas no podrían desarrollarse más allá de una determinada edad en el ámbito laboral, y se menciona, además, que sus ingresos serían más bajos en relación al sexo opuesto. Al respecto, Escobar (2012) señala que los hombres tendrían más y mejores oportunidades laborales y con ello mejores salarios. Esto provocaría una dificultad para las mujeres, ya que su ingreso y participación en el mundo laboral generaría mayor vulnerabilidad a nivel económico y social a diferencia de los hombres que cuentan con mayores oportunidades de encontrar un empleo y continuar en este.

La disminución de la fuerza laboral implicaría un riesgo a nivel organizacional, puesto que las empresas no tendrían los recursos humanos suficientes para satisfacer sus niveles de producción. Por otro lado, Strack (2008) señala que en la actualidad las organizaciones, para disminuir sus costos, deben prescindir de los adultos mayores para enfrentar el entorno cambiante de hoy. En este sentido, Pérez J. (2001) hace referencia a que no solo retiran de las empresas a las personas mayores sino a aquellas que tienen un mejor salario. Por eso es necesario que las instituciones realicen una planificación de sus recursos humanos, y establezcan programas y políticas que puedan adelantarse a este problema. Algunas estrategias que se pueden realizar en esta materia pueden ser la creación de mecanismos de motivación que logren mantener a los empleados hasta su jubilación interesados en su progreso y en su desempeño laboral y políticas de gestión de personas que pueden realizar las organizaciones que tengan que ver con la formación, desarrollo y promoción que consideren el fenómeno del envejecimiento y trabajos flexibles que extiendan la vida laboral de las personas.

Otra de las propuestas que surgen para poder enfrentar este fenómeno de la inserción del adulto mayor en las organizaciones consiste en señalar que el conocimiento y el aprendizaje que adquieren los individuos en el transcurso de la vida puede ser comunicado a los demás. En este sentido, se aborda la noción del conocimiento organizacional que se enraíza en el sostenimiento del contexto contemporáneo; las organizaciones lograrán ventajas sobre las otras mediante decisiones estratégicas que logren mantener un conjunto de conocimientos que les aseguren ciertas ventajas por sobre otras empresas. Drucker (1992) asegura que se debe confiar en las experiencias de las personas mayores y en sus conocimientos para asegurar la sobrevivencia de las organizaciones. Es por ello que la manera en la cual se pueden desarrollar estrategias para prever la pérdida de lo adquirido por tantos años por parte de las personas de la tercera edad podría ser el desarrollo de programas destinados a realizar actividades de tipo teórico-prácticas realizadas por el que va a compartir los conocimientos a sus pares dentro de la empresa. Quienes entregan dicha información deben haber sido escogidos previamente, ya que deben ser poseedores de conocimientos clave dentro de su organización. La administración del conocimiento es la que permite a la organización aprender, es decir, incorporar continuamente nuevos conocimientos, recuperar otros que ya se poseen para utilizarlos en los momentos en los que sea necesario, e integrarlos. Por esta razón las empresas no tienen otra alternativa que reinventarse continuamente para obtener éxito. Aquellas que sobrevivan serán las que aprendan y entreguen oportunidades acordes a este tipo de tácticas laborales.

Finalmente, durante el desarrollo de este artículo se evidencia que no existiría una real conciencia por parte de los empresarios de las implicancias que trae el fenómeno del envejecimiento demográfico. Esto se debe a que, en la actualidad, las empresas no se han visto en la necesidad de tomar medidas porque no han experimentado sus efectos de manera directa, por lo que hoy no cuentan con estrategias que aborden este problema.





**Reflexión de la editora de sección Alejandra Ojeda-Sampson:** el envejecimiento de las personas, que en culturas tradicionales se veía como experiencia y, por lo tanto, como medio de aprendizaje, en la sociedad contemporánea es observado como problema, sobre todo si de cuestiones laborales se trata. Es en este punto donde la autora, de manera interesante, aborda este fenómeno e incide en la problemática que están viviendo las personas mayores de 60 años en Chile, al ser despedidas de sus trabajos y las empresas que están dejando de recibir esa experiencia y, con ello, conocimientos construidos precisamente en su vida laboral. Es decir, la autora realiza un análisis y propuesta sobre las ventajas de que la propia empresa recupere ese conocimiento tácito para el beneficio de ambos: empresa-trabajador. Es así que se observa una lectura de un aspecto biológico, pedagógico y laboral, en un contexto particular. En este sentido y a mi juicio, es donde se observa el mayor acierto de este artículo y desde donde se pueden construir acciones concretas en torno a un aspecto de la vida chilena, para transitar a otros contextos con problemática similar. Con este artículo también se abren nuevas interrogantes y con ello líneas de discusión e investigación, puesto que el fenómeno de la vejez y del conocimiento, entre otros, han estado presentes en la vida del ser humano, lo que conlleva a múltiples formas de abordaje.

Reflexión de la editora de sección **Miriam Pardo-Fariña:** el artículo de la autora considera un tema relevante relacionado con la tercera edad y las posibilidades que el adulto mayor puede encontrar en el campo laboral, lo que se constituye en una problemática importante compartida por muchos países en donde la tasa de natalidad es baja. El enfoque de la autora, puesto en el marco de la psicología organizacional, abre puntos interesantes de reflexión acerca de las implicancias que conlleva restar al adulto de la fuerza laboral en función de brindar nuevas oportunidades a un grupo etario emergente. Aunque el énfasis del artículo está puesto en las consecuencias futuras de estas decisiones a nivel empresarial y de organizaciones, a partir del escrito se podría desprender la falta de cuidado hacia las personas de la tercera edad, cuya vasta experiencia no es considerada al momento de elegir al personal, como si se tratara de un grupo desajustado a las contingencias actuales. Lo anterior permite pensar en la caducidad del ser humano desde de una mirada utilitarista, en donde envejecer deja de ser un honor, como acontece en otras culturas, para constituirse en una etapa indigna de la vida tendiente al rechazo social. ¿Qué lugar tiene un ciudadano en la sociedad? ¿Hacia dónde versan entonces las políticas públicas? ¿Se producirá algún giro, aunque paulatino, de lo que muchos denuncian acerca de la vulneración de derechos o de la denigración humana? Estas preguntas y muchas reflexiones más se podrían desprender a partir de este artículo, que presenta una realidad específica de la sociedad chilena.



**Referencias bibliográficas**

Ahumada, L. (2001). Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional. Valparaíso: Universidad de Valparaíso Editores.

## Referencias bibliográficas

Ahumada, L. (2001). Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional. Valparaíso: Universidad de Valparaíso Editores.

Alós M., Apella I. (2008). Participación de los adultos mayores en el mercado laboral argentino: Un modelo de valor de opción: Revista internacional de seguridad social, Vol. 61, (p. 2)

Bertranaou, F. (2005). Restricciones, problemas y dilemas de la protección social en América Latina: Enfrentando los desafíos del envejecimiento y la seguridad de los ingresos. Vol. 1, Núm. 1: 35-58.

CELADE (2011). Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo. 1950-2100. Revisión 2012.

Chiavenato, I. (1998). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (p.33) Ciudad de México: Interamericana Editores.

Colldefors, J. (2005). Congreso nacional de organizaciones de mayores: Discriminación laboral por edad, (p. 14) Madrid: MAPFRE Editores.

Drucker, P. (1992). La sociedad Post- Capitalista. Buenos Aires: Sudamericana Editores.

Escobar, S. (2012). Los Adultos Mayores en el Mundo del Trabajo Urbano (pp.25) Sucre: Molina Editores.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1996) A theory of organizational knowledge creation: International journal of Technology Management, (pp. 833-845) New York: Oxford University Press.

Pérez J. (2001). Elementos clave en la gestión del conocimiento: Un estudio de casos. Extraído el 10 de agosto de 2013 desde: <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>

Polanyi, M. (1967). The tacit dimension. New York: Doubleday Editors.

Reed, R. & DeFillipi, R. J. (1990) Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage: Academy of Management Review, (p. 15)

Schein, E., (1982). Dinámica de la Carrera Empresarial: La planeación de recursos humanos y las etapas de carrera. (p. 263) E.U.A: Fondo Educativo Interamericano Editores.

SENAMA (2007). Alternativas de empleabilidad en población mayor de 50 años: Programa de intervenciones innovadoras para el adulto mayor Informe final (pp.9) Santiago.

Strack, R., Baier, J. (2008). Cómo gestionar el riesgo demográfico (p.16) New York: Harvard Business Review.

Suso Araico, A. (2006). La relación con el empleo de los trabajadores mayores. Cuadernos de relaciones laborales, Vol. 24, Núm. 2: 66- 70.