

SEMINARIO

Rediseño del trabajo futuro:
una visión intergeneracional



DECIDE
DESARROLLA
IMPACTA

LifelongLearning **UDD**
El valor de la formación sin límites


Comisión Nacional
de Acreditación
CNA-Chile

UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO
ACREDITADA EN TODAS LAS ÁREAS
NIVEL DE EXCELENCIA
Gestión Institucional - Docencia de Pregrado - Docencia
de Postgrado - Vinculación con el Medio - Investigación
Próxima acreditación: 17 de diciembre 2027

Contexto demográfico y laboral



1.

Chile es uno de los países más envejecidos de la OCDE y con menor tasa de empleo en personas +50: 28,8% (Índice de la Edad de Oro PwC, 2024)



2.

Para 2050, las personas de 60+ años representarán un tercio de la población chilena (INE, 2022).



3.

La ONU proyecta para 2050 que habrá más personas mayores que adolescentes y jóvenes.



Trayectorias de Personas Mayores en el mundo del trabajo

Competencias clave para mantenerse activo en el mercado laboral

¿Cuáles son las competencias clave?

Teresita Serrano , José Miguel Morales, Solange Bertrand, Angela Zambrano, Nora Kusch, Javier Martínez
Unidad de Personas Mayores-Facultad de Psicología UDD

¿Por qué hablar de trabajo y personas mayores hoy?



¿QUÉ MUESTRA ESTE ESTUDIO?

Las personas mayores quieren, pueden y disfrutan ser parte del mundo laboral.

La longevidad activa no es una carga, es una oportunidad estratégica para todas las generaciones y para todos los sectores.

Estudio cualitativo de trayectorias laborales en personas mayores



Estudio cualitativo, descriptivo

- Entrevistas individuales semiestructuradas/análisis cualitativo
- **Objetivo:** Detectar competencias en personas mayores que favorecen una longevidad laboralmente activa

Muestra intencionada

- 25 Personas de 60 a 84 años (mayoría entre 65 y 75).
- Profesionales altamente calificados (educación, salud, ingeniería, comunicación, artes, etc.).
- Que se encuentran laboralmente activos.
- Que necesitan ingresos económicos

Competencias claves de PM con trayectorias exitosas (1)

1.  **Agentes de cambio**
 Personas mayores que lideran y transforman su entorno gracias a su experiencia, visión, capacidad de reinventarse y adaptarse a nuevos retos.

“Me fui adaptando... cuando vi que todo estaba cambiando, que ya no era como yo trabajaba antes, preferí aprender. He tenido que actualizarme mucho para seguir vigente, pero me gusta. Me hace sentir parte.” C, 68

2.  **Aprendizaje permanente**
 Motivación central es “seguir aprendiendo”, donde la tecnología es el terreno más desafiante y a la vez más transformador.

“Me puse a estudiar a los 60 años psicología y a los 66 hice un magíster. Para mí esos años han sido los más hermosos en cuanto al aprendizaje.” L, 80

3.  **Presencia activa en el presente**
 Compromiso profundo y una entrega total a su rol, entendiendo que “el momento es ahora”, lo que potencia la motivación de logro y la implicancia en lo que hacen.

“Me gusta ver cómo lo que hago ahora impacta. No estoy anclado en lo que fui, sino en lo que puedo hacer hoy. Ese es mi motor.” (O, 72 años)

Competencias claves de las personas mayores con trayectorias exitosas (2)

4.



Propósito generativo y su legado

Trabajo actual tiene un sentido claro, buscan que su experiencia deje huella y beneficie a las nuevas generaciones.

“Creo que eso es lo más importante: haber logrado formar equipos donde las nuevas generaciones puedan seguir creciendo con confianza. Si uno no transmite lo que ha aprendido, ¿para qué sirvió todo lo vivido?” (C, 68 años)

5.



Autonomía como motor vital

La independencia y la capacidad de decidir son centrales, buscan mantener control sobre sus opciones laborales, lo que les otorga motivación y compromiso renovado con su trabajo.

“Hoy elijo trabajar desde otro lugar, pero con la misma seriedad y compromiso de siempre. De hecho, ahora que puedo decidir dónde y cómo trabajar, estoy más implicada que nunca.” (D, 62 años)

6.



Autoconocimiento realista

Reconocen sus fortalezas y límites, eligen con autenticidad y adaptan sus decisiones a su identidad.

“Ya no hago lo que no me hace sentido. Sé en qué soy buena, sé lo que no quiero más y con quién sí quiero trabajar. Eso no lo sabía a los 40.” (L, 80 años)

Tres trayectorias predominantes:

1. ASCENSO Y DESARROLLO

Continúan desarrollándose y creciendo profesionalmente, adaptándose a nuevos roles y desafíos.



"Lo que estoy haciendo ahora me exige. Me obliga a actualizarme, a leer constantemente, incluso a revisar cosas que aprendí hace años con otra mirada. No me he querido quedar atrás, y la verdad es que siento que todavía estoy creciendo profesionalmente." (L, 80 años)



2. TRANSFERENCIA INTERGENERACIONAL

Quieren dejar huella, enseñar, colaborar.

"El trabajo con jóvenes como revitalizante... se aprecia el aporte mutuo: los jóvenes son nativos digitales, y las personas mayores aportan en experiencia de vida para la toma de decisiones." (F, 67)"

LO TRANSVERSAL

Destacan la colaboración y transferencia recíproca con personas de otras edades como central para su sentido de propósito, motivación y orgullo.



3. EQUILIBRIO Y FLEXIBILIDAD

Buscan calidad de vida y ocupaciones significativas.

Decidí trabajar por proyectos y medio tiempo porque ya no quiero sacrificar mi bienestar, ahora disfruto poder decidir cuánto y con quién trabajar." (D, 62)

Motivaciones para mantenerse laboralmente activos

Más allá de lo económico:



Reconocimiento
y vigencia
personal.



Conexión social y
lucha contra el
aislamiento.



Aporte a la
sociedad y sentido
de utilidad.

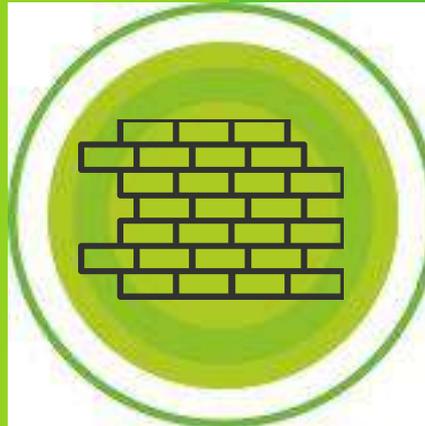


Seguir formándose y
aprendiendo (en
distintos formatos)

QUÉ ENCONTRAMOS EN ESTE ESTUDIO: La paradoja del muro gris



Personas mayores que llegan a la etapa de mayor experiencia, aprendizaje y motivación, con competencias comprobadas como resiliencia, autogestión, creatividad, liderazgo y disposición al aprendizaje continuo.



Justo cuando alcanzan esa plenitud profesional y vital, se enfrentan a un “muro gris”: una barrera estructural y visible construida por políticas, prácticas y prejuicios organizacionales que les impide aportar y desarrollarse plenamente, solo por la edad.

La paradoja del muro gris: cómo se experimenta



La paradoja del muro gris: como abrir grietas y derribarlo

“Ser tratada y vista como persona, no como persona mayor”

SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Contratar por competencias y motivaciones, no por edad.

Reconocer la diversidad de trayectorias y perfiles profesionales.



Implementar criterios de reskilling y upskilling sin sesgo etario.

Promover equipos intergeneracionales como ventaja competitiva.

- Diseñar modalidades de trabajo flexibles (media jornada, proyectos, mentorías).
- Formar líderes en gestión de diversidad etaria.
- Invertir en alfabetización digital.
- Impulsar el trabajo intergeneracional y la transferencia de saberes.
- Comunicar buenas prácticas de inclusión senior.

¿Qué gana una empresa con esto?





Entonces,

¿Qué nos dicen estos resultados respecto del paradigma de trabajo vigente? ¿Da cuenta de este desafío demográfico?

¿Cómo avanzar hacia una nueva comprensión del ciclo del trabajo, en una sociedad donde el ámbito laboral es nuclear en la identidad de las personas?

¿Cómo las empresas están observando y haciéndose cargo de este desafío?



Empresas y talento senior: en busca de brotes verdes

Estudio sobre estrategias, acciones, beneficios y desafíos frente a la contratación de personas mayores de 50 años.

Carolina Mardones F y Marcela Lorca A, Facultad de Comunicaciones UDD



+50

Estudio sobre estrategias, acciones, beneficios y desafíos frente a la contratación de personas mayores de 50 años.

En búsqueda de brotes verdes



26
EMPRESAS

Analizamos la experiencia de 26 organizaciones de distintos tamaños, sectores y tipos de propiedad en la incorporación del trabajo senior como eje estratégico, sus acciones y programas, así como las ventajas y desafíos que implica.



**BROTOS
VERDES**

No son la mayoría, pero constituyen lo que llamamos "brotes verdes": los primeros indicios en el cambio de paradigma que hoy enfrenta el mundo de trabajo.

METODOLOGÍA



La Facultad de Comunicaciones UDD y Travesía100 realizaron entrevistas semiestructuradas a una muestra intencionada de empresas de diversos sectores y tamaños — servicios, retail, industria, transporte público e inmobiliario.



Se recopiló información sobre políticas y programas para atraer y gestionar talento senior, junto con los beneficios y desafíos para la organización.



El análisis también consideró información sobre la experiencia de otras instituciones proporcionada por SeniorLab y Sello Mayor.



ENFOQUE ESTRATÉGICO



Políticas y Estrategias: La mayoría de las organizaciones cuenta con políticas para gestionar el talento mayor, integrándolo en sus estrategias de diversidad, equidad e inclusión.



Liderazgo: Los avances más significativos se observan en organizaciones con la alta gerencia involucrada.



Áreas Responsables: Principalmente Recursos Humanos y Comunicación y Sustentabilidad.



Acciones y Programas

- Inclusión laboral
- Formación y capacitación
- Flexibilidad y modalidades de trabajo
- Bienestar y condiciones laborales
- Acompañamiento en jubilación y retiro



Inclusión Laboral

- Programas de contratación activa de talento mayor de 50 sin límite de edad.
- Mentores o relatores internos +50 que capacitan a jóvenes.
- Valoración explícita de los mayores, como referentes con experiencia y conocimiento del negocio.
- Charlas de sensibilización y actividades de integración intergeneracional
- Estudios para pesquisar expectativas de este segmento.
- Resistencia a realizar una discriminación positiva o etiquetar ante riesgo de conflictos o desvalorización de la persona sin considerar su talento.



Formación y Capacitación

- Capacitaciones en nuevas tecnologías y software.
- Ciclos de capacitación adaptados a la etapa vital de cada persona.
- Aprendizaje continuo extensivo a todos los segmentos de la organización.



Flexibilidad y Modalidades de Trabajo

- Horario normal con opciones de flexibilidad.
- Teletrabajo ocasional, aunque no formalizado.
- Modelos híbridos y entradas/salidas flexibles.
- Media jornada post jubilación con sueldo proporcional.
- Reducción de la carga de trabajo.
- Ajustes a necesidades: lugar geográfico, jornada, tecnología.





Bienestar y Condiciones Laborales

- Espacio de trabajo amable, flexible y colaborativo.
- Ajustes ergonómicos (asientos, pantallas, sala de descanso).
- Permisos con compensación de horas.
- Día libre adicional para chequeo médico de +60.
- Beneficios extensivos para familiares, incluso post retiro o jubilación de la empresa.
- Acceso a terapeuta ocupacional y respaldo psicológico digital.

¿Es el mismo bienestar para todos?

Se observan dos tendencias:

**Conjunto de beneficios disponibles para todos los segmentos sin diferencias.
Beneficios especiales para segmento +50 o +60.**



Jubilación y retiro

Pese a que el objetivo es la atracción y retención de talento mayor, las acciones orientadas para el proceso de jubilación y retiro son un elemento valorado por los colaboradores y un beneficio atractivo para los talentos +50.

- Planes de retiro gradual con aviso previo.
- Sistema de tutor para preparar sucesión de cargo y retiro activo.
- Cupos de retiro con abono de indemnización (principalmente trabajadores sindicalizados).
- Programas para acompañamiento en el proceso de jubilación. Guía de salida.
- Talleres sobre longevidad: finanzas, marca personal, futuro post-laboral.
- Charlas y asesorías previsionales.

Ventajas del talento mayor

“Tenemos personas mayores de 70 años ¡que no queremos que se vayan!. Porque ese conocimiento no está en ningún documento, ni en ningún libro, ni en ninguna universidad. Son conocimientos de la experiencia”. Metro



Experiencia y
Criterio



Adaptabilidad y
resiliencia.



Relacionamiento y
colaboración.



Estabilidad y
permanencia.



Ventajas: Experiencia y criterio

Manifiestan menos
ansiedad y más capacidad
de reflexión.

Su experiencia aporta
sabiduría, visión estratégica y
manejo de lo informal.

Han vivido momentos de
crisis y saben cómo salir
adelante.

Saben distinguir qué temas
realmente importan.



Ventajas: Relacionamiento y colaboración

Generan relaciones sólidas con clientes, equipos y proveedores.

Facilitan la cultura de colaboración y enriquecen los debates.

Tienen redes de contacto que permiten abrir puertas y escalar rápido.



Ventajas: Adaptabilidad y resiliencia

Son resilientes, responsables,
puntuales y comprometidos.

Tienen mejor tolerancia a
la frustración.

Los que superan el umbral
tecnológico son valorados por
unir experiencia y
comprensión digital.

En procesos de reingeniería o
innovación, la experiencia
es considerada un gran aporte.



Ventajas: Estabilidad y pertenencia

Aportan estabilidad a la organización.

Valoran la empresa y lo transmiten

Tienen menos rotación laboral.

Promueven el sentido de pertenencia y seguridad.

RETOS Y DESAFÍOS



— **Tecnología y digitalización.**

— **Resistencia al cambio.**

— **Convivencia y diversidad.**

Otras dificultades



Cultura imperante
dificultan el acceso
de personas
mayores a cargos
menos relevantes.



Sesgo en
contrataciones:
baja intención de
contratar personas
mayores de 50.



Prejuicio de que
los ejecutivos
senior son más
caros.

Algunas Preguntas

¿Desafío tecnológico es un sesgo o realidad? Hay dos miradas:



- Las personas +50 no son nativos digitales, deben esforzarse más para aprender.
- Con capacitación continua cualquier persona puede adquirir la capacidad.

¿Hay beneficios en una ley de cuotas o discriminación positiva?



- No hay consenso en generar beneficios especiales ni cuotas para evitar etiquetar y porque cada organización tiene requerimientos distintos.

¿Existen industrias más afines al trabajo de personas mayores?



- Retail, servicios, educación parecen opciones más atractivas.
- Sector productivo valora a sus colaboradores de alto expertise.

CONCLUSIONES

- Existen brotes verdes de inclusión del trabajo de las personas mayores en las organizaciones.
- Sin embargo, la baja tasa de empleo de personas mayores evidencia que aún hay brechas importantes.
- Aunque los planes de retiro activo son más sólidos, aún faltan acciones para aprovechar plenamente a los colaboradores mayores.
- Se observan oportunidades importantes en los programas de capacitación y preparación para un envejecimiento activo.



NUESTROS AGRADECIMIENTOS A LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS:

- Asociación de Aseguradoras de Chile
- Cafetería Figo
- Caja Los Héroes
- CYGNUS
- ESIGN
- Eurocorp
- Knop
- Laboratorio Bagó
- Metlife
- Empresas S&B
- Sodimac
- Somacor
- PwC
- Lipigas
- Metro
- Arauco



UDD | **35** AÑOS
Universidad del Desarrollo

Organizan:



Colaboran:

