



CHILE ENVEJECE.

**ES TIEMPO DE ACTUAR:  
LA EMPLEABILIDAD  
LABORAL DEL TALENTO  
50+ DEBE SER UNA  
PRIORIDAD DE  
GOBIERNO**

Una invitación a incorporar esta agenda  
en los programas presidenciales

## ÍNDICE

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen Ejecutivo</b> .....                                                               | <b>5</b>  |
| <b>Presentación de la propuesta a comandos presidenciales</b> .....                          | <b>7</b>  |
| <b>I. Antecedentes y Contexto</b> .....                                                      | <b>9</b>  |
| 1. La población mundial envejece a ritmo acelerado .....                                     | 9         |
| 2. El cambio demográfico impacta al mundo del trabajo .....                                  | 10        |
| 3. Situación laboral de las personas mayores en Chile .....                                  | 11        |
| 4. Edadismo y otros obstáculos para la empleabilidad laboral .....                           | 12        |
| 5. La incorporación del talento senior ofrece múltiples beneficios .....                     | 14        |
| 6. La exclusión del talento sénior nos afecta significativamente a todos .....               | 15        |
| 7. Marco normativo aplicable y una deuda pendiente .....                                     | 17        |
| 8. Una nueva longevidad nos invita a transformar la mirada .....                             | 21        |
| <b>II. Recomendaciones internacionales y políticas comparadas</b> .....                      | <b>22</b> |
| 1. Lineamientos consagrados en acuerdos internacionales multilaterales ...                   | 22        |
| 2. Recomendaciones desde los organismos internacionales .....                                | 25        |
| 3. Políticas públicas comparadas .....                                                       | 27        |
| <b>III. Propuestas de política pública para la empleabilidad laboral del talento 50+</b> ... | <b>31</b> |
| <b>Bibliografía</b> .....                                                                    | <b>35</b> |

CHILE ENVEJECE.

## **ES TIEMPO DE ACTUAR: LA EMPLEABILIDAD LABORAL DEL TALENTO 50+ DEBE SER UNA PRIORIDAD DE GOBIERNO**

Una invitación a incorporar esta agenda en los programas presidenciales

El mundo atraviesa una profunda transformación demográfica y nuestro país no es la excepción. El envejecimiento sostenido de la población no solo transformará la estructura etaria de Chile, sino que también tendrá efectos profundos en el funcionamiento de nuestra economía, en el tejido social y en las formas de convivencia que dan forma a nuestra vida colectiva.

Hoy vivimos más y mejor. Los avances médicos, tecnológicos y la adopción de estilos de vida más saludables han dado lugar a una nueva generación de personas mayores de 50 años activas, autónomas y con un fuerte deseo de seguir contribuyendo a la sociedad. Lejos del estereotipo de pasividad o dependencia, este grupo —al que más del 78% llega en condiciones de plena autonomía— representa un capital humano estratégico: conocimiento, experiencia, compromiso y resiliencia que el país no puede seguir desaprovechando.

Sin embargo, persisten barreras culturales, institucionales y normativas que dificultan su acceso, permanencia o retorno al mundo laboral. El edadismo, la informalidad, la falta de actualización de competencias y la ausencia de políticas específicas siguen excluyendo a personas que quieren y pueden seguir aportando.

Por ello, con miras al próximo ciclo presidencial, extendemos una invitación clara y concreta: incorporar la empleabilidad laboral 50+ como una prioridad en los programas de gobierno. Esto no solo responde a principios de justicia y equidad, sino que fortalece la sostenibilidad del sistema previsional, mejora la salud pública, estimula la productividad y enriquece los entornos laborales con diversidad etaria y colaboración intergeneracional.

Este documento —elaborado como un insumo técnico y propositivo— sistematiza evidencia, buenas prácticas internacionales y propuestas viables para avanzar en la empleabilidad laboral del talento 50+. Está concebido como un aporte concreto al diseño de políticas públicas y se encuentra disponible para ser incorporado, adaptado o profundizado en los programas presidenciales en construcción, así como para nutrir los espacios de deliberación programática y diálogo ciudadano que definirán el rumbo del próximo gobierno. Apostar por la empleabilidad laboral de las personas mayores no es solo una respuesta necesaria ante el cambio demográfico: es una decisión estratégica que refleja visión de futuro, compromiso con la equidad y voluntad de construir un país en el cual todas las edades cuenten, aporten y sean parte activa de nuestro desarrollo.

Somos Tálanton, corporación chilena sin fines de lucro, que promueve la empleabilidad laboral del talento 50+ y el desarrollo de una sociedad más justa, equitativa y longeva. Con una visión innovadora y colaborativa, Tálanton trabaja articulando conocimiento, evidencia y propuestas concretas para influir en políticas públicas, transformar prácticas empresariales y contribuir a una cultura que valore la experiencia, la diversidad generacional y el aporte de las personas mayores al desarrollo sostenible. Desde su plataforma, impulsa investigaciones, asesorías y alianzas que sitúan el envejecimiento como una oportunidad estratégica para Chile.



## RESUMEN EJECUTIVO

El mundo enfrenta una transformación demográfica sin precedentes y nuestro país no es ajeno a este fenómeno. En las próximas décadas, el envejecimiento de la población cambiará no solo la estructura etaria del país, sino también sus dinámicas económicas, sociales y culturales. Actualmente, el 19,8% de la población, 3.988.537 personas, tienen más de 60 años. Para 2050, se estima que este grupo alcanzará el 32,1% del total. En paralelo, la tasa de fecundidad ha disminuido de 2,3 a 1,5 hijos por mujer, y la esperanza de vida promedio llegó a los 81 años, alineado con el promedio OCDE. Chile envejece más rápido que el resto de América Latina, lo que plantea un desafío impostergable: construir una sociedad preparada para una nueva longevidad.

El envejecimiento no es sinónimo de dependencia. Más del 78% de las personas mayores de 60 años son autónomas e independientes. Ha surgido una nueva generación de mayores de 50 años activos, con buen estado de salud y fuerte vocación de seguir desarrollándose, disfrutando y contribuyendo. Este grupo representa un capital humano estratégico: conocimiento, experiencia, compromiso y resiliencia que el país no puede seguir desaprovechando.

No obstante, persisten barreras que dificultan su participación laboral efectiva. En Chile, sólo el 31,8% de las personas mayores de 60 años es parte de la fuerza laboral, y la informalidad alcanza al 56,9% entre los mayores de 60. Las tasas de reincorporación disminuyen significativamente con la edad: casi un 55% de las personas mayores de 60 años no logra volver al empleo formal tras tres años fuera del mercado. Además, las mujeres mayores enfrentan mayores niveles de empleo precario y perciben hasta un 28% menos de ingresos que los hombres.

El edadismo —o discriminación por edad— es uno de los principales obstáculos. En Chile, el 65% de los reclutadores reconoce considerar la edad en los procesos de selección, y más de la mitad no contrató a personas mayores de 55 años durante el último año. Esto, pese a que los puestos directivos suelen estar ocupados por personas con más trayectoria, lo que da cuenta del valor de su liderazgo y visión estratégica. Al mismo tiempo, se observan brechas importantes según el territorio: Aysén alcanza una tasa de ocupación de mayores de 60 años del 41%, mientras que Los Lagos apenas llega al 17%.

A nivel global, el desafío no es menor. La OCDE proyecta que, en 2050, habrá 56 personas mayores de 50 años inactivas por cada 100 trabajadores. En países como Italia o Grecia, podría haber hasta 90. En Chile, la relación pasará de 31,5 personas mayores inactivas por cada 100 trabajadores en 2024, a 56,8 en 2050. Este fenómeno amenaza la sostenibilidad de los sistemas de pensiones, reduce la base contributiva, incrementa los costos sociales y genera una presión estructural que exige actuar ahora.

Incluir a las personas mayores en el mundo del trabajo no es solo una medida de justicia y equidad. Tiene impactos positivos comprobados en la productividad, la salud pública, la cohesión social y la diversidad generacional en los entornos laborales. El talento senior mejora la cultura organizacional, reduce los costos de rotación y aporta conocimientos clave que fortalecen la innovación. La exclusión, en cambio, empobrece a las personas, debilita a las familias, sobrecarga al Estado y priva a las empresas de un recurso estratégico.

A nivel normativo, Chile cuenta con protección frente a la discriminación por edad en la Constitución, el Código del Trabajo y la Ley Zamudio. Además, ratificó la Convención Interamericana sobre los DDHH de las Personas Mayores. Sin embargo, el proyecto de ley integral para el envejecimiento digno, activo y saludable —que reconoce el derecho al trabajo, la autonomía y la igualdad de trato de las personas mayores—, está aún pendiente. La sociedad civil ha instado por su pronto despacho.

La nueva longevidad —caracterizada por una vida más larga y activa—, exige transformar la forma en que entendemos el envejecimiento. Hoy existen adultos mayores que desean y pueden seguir trabajando, emprender, formarse o acompañar procesos sociales desde múltiples roles. Este grupo no solo es sujeto de derecho, sino también agente de cambio. Representa, además, el 26,8% del padrón electoral; si se considera a los mayores de 50 años, la cifra asciende al 43,6%.

La ONU y la OCDE, entre otras organizaciones supranacionales, coinciden en que el envejecimiento poblacional no debe abordarse como un problema, sino como una oportunidad de desarrollo sostenible. Y los planes de acción internacionales sobre envejecimiento, destacan la necesidad de promover el trabajo decente para las personas mayores, eliminar la discriminación por edad, propiciar el aprendizaje continuo, apoyar el autoempleo y ajustar las condiciones laborales a las necesidades del grupo 50+.

A nivel comparado, países como Alemania, Japón, Suecia, Reino Unido y Canadá han implementado políticas exitosas. Alemania otorga subsidios salariales de hasta el 50% por la contratación de mayores de 50 años; el Reino Unido permite a los trabajadores solicitar condiciones laborales flexibles; Japón obliga a las empresas a ofrecer continuidad laboral más allá de los 65 años. Finlandia, Canadá y Estados Unidos han desarrollado programas públicos de capacitación y reinserción para mayores de 50, mientras que países como Portugal y México han fomentado el autoempleo mediante incentivos y asesoría especializada. Además, iniciativas como el cohousing intergeneracional o las comunidades “amigables con la edad” —impulsadas por Suecia y Nueva Zelanda, respectivamente—, son ejemplos de cómo integrar socialmente a una población que envejece.

Chile tiene la oportunidad de liderar en América Latina un nuevo enfoque de envejecimiento activo, digno y productivo. El documento “Propuestas de política pública para la empleabilidad laboral 50+” sistematiza evidencia, buenas prácticas internacionales y líneas de acción concretas para avanzar hacia una estrategia nacional de empleabilidad laboral con enfoque integral y multisectorial. Estas son sus principales propuestas:

## Propuestas de política pública para la empleabilidad laboral 50+

- Eliminar la discriminación por edad en el trabajo, sancionando expresamente el edadismo, promoviendo campañas de sensibilización y certificando buenas prácticas organizacionales.
- Establecer incentivos para la contratación y retención de trabajadores mayores, tales como subsidios, reducciones previsionales o beneficios tributarios, priorizando sectores con mayores brechas.
- Propiciar la extensión voluntaria de la vida laboral, mediante incentivos que premien la continuidad laboral, esquemas de retiro gradual y la eliminación de límites etarios en cargos públicos o privados.
- Fomentar el trabajo flexible y adaptado, con modalidades híbridas, teletrabajo, jornada parcial voluntaria o ajustes en tareas y horarios.
- Garantizar la capacitación continua y reducir la brecha digital, a través de subsidios, certificaciones de competencias previas, mentorías y programas de alfabetización tecnológica.

- Apoyar el emprendimiento y el autoempleo senior, mediante formación, microfinanciamiento, asesoría y redes de acompañamiento, especialmente en sectores de economía del cuidado, turismo y servicios personales.
- Vincular la economía plateada con empleabilidad laboral efectiva, incorporando activamente a personas mayores en el diseño, producción y comercialización de productos y servicios para su generación.
- Promover culturas organizacionales intergeneracionales, fomentando el aprendizaje colaborativo, la mentoría y la transmisión de conocimientos.
- Desarrollar programas públicos de orientación y acompañamiento a la reinserción, con foco en las personas mayores desempleadas, mediante asesoría personalizada, formación y apoyo psicosocial.
- Fortalecer políticas de envejecimiento activo, integrando salud, bienestar, participación comunitaria y empleabilidad.
- Impulsar el diálogo social y la participación incidente del talento 50+ en el diseño, evaluación e implementación de políticas públicas.
- Aprobar el proyecto de ley integral de personas mayores, dotando a Chile de una legislación moderna, garantista y coherente con los compromisos internacionales en esta materia.

La incorporación de esta agenda en los programas presidenciales no sólo responde a un imperativo ético, sino también a una necesidad estructural. Se trata de una política que mejora la sostenibilidad fiscal, incrementa la productividad, reduce la pobreza en la vejez y promueve la cohesión social y el desarrollo inclusivo. No hacerlo sería un error de diagnóstico, pero también una omisión histórica.

Chile tiene hoy la oportunidad de liderar en América Latina una transición hacia un modelo de envejecimiento digno, productivo y con derechos. La empleabilidad laboral 50+ no es una opción, es un compromiso ineludible con el futuro.

PROPUESTAS DE POLÍTICA  
PÚBLICA PARA LA EMPLEABILIDAD  
LABORAL DEL TALENTO 50+

## I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

### 1. La población mundial envejece a ritmo acelerado

- El mundo atraviesa una transformación demográfica profunda, marcada por el aumento sostenido de la edad promedio de la población. Este fenómeno se explica principalmente por la caída de las tasas de fecundidad y el incremento de la esperanza de vida. Según datos de la ONU,<sup>1</sup> la fecundidad global pasó de 3,7 hijos por mujer en 1980 a 2,3 a nivel mundial, llegando incluso a 1,7 en los países de la OCDE,<sup>2</sup> cifra inferior a la tasa de reemplazo de 2,1. Paralelamente, en las últimas cinco décadas, la esperanza de vida aumentó de 60 a 73 años y se espera que, hacia 2050, alcance los 77,3 años a nivel global y a 90 años en los países del primer mundo.
- Como consecuencia de lo anterior, en los últimos 40 años se ha duplicado la proporción de personas mayores, que hoy representan el 10,3% de la población mundial. Para 2050, se estima que llegarán al 21%, y la cifra será incluso más alta en los países con mayor grado de desarrollo. De hecho, hacia 2100 casi la mitad de la humanidad podría superar los 60 años.
- La tendencia no es ajena a nuestro país. Chile envejece más aceleradamente que el resto de América Latina. Actualmente, el 19,8% de la población —que equivale a 3.988.537 personas— tiene más de 60 años, y de ese grupo, un 16,7% corresponde a mayores de 80. Durante los últimos 30 años, la proporción de habitantes mayores de 60 casi se duplicó y, de mantenerse la tendencia, para 2050 este grupo alcanzará el 32,1% del total. En paralelo, en el mismo período, la tasa global de fecundidad se redujo de 2,3 a 1,5 hijos por mujer y la esperanza de vida promedio llegó a 81 años, seis más que hace tres décadas, situándose en niveles similares al promedio de los países de la OCDE.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas. (2024). *Desafíos globales: Población*. <https://www.un.org/es/global-issues/population>

<sup>2</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). *Panorama de la sociedad 2024*. [https://www.oecd.org/es/publications/society-at-a-glance-2024-country-notes\\_fd5558c7-en/espana\\_9f9bcea3-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/society-at-a-glance-2024-country-notes_fd5558c7-en/espana_9f9bcea3-es.html)

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadísticas. (s. f.). *Demografía y vitales*. <https://www.inec.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales>

## 2. El cambio demográfico impacta al mundo del trabajo

- El crecimiento sostenido de las personas mayores de 60 años ha implicado una progresiva disminución relativa de quienes se encuentran en edad de trabajar por debajo de ese umbral. En el año 2000, los mayores de 60 años representaban el 9,5% de la población nacional y el segmento de 15 a 59 años alcanzaba el 60,7%. Para 2020, la proporción de mayores de 60 se elevó el doble que la de menores de 60 en edad laboral, llegando a 17,2% y 63,6%, respectivamente. Las proyecciones para 2050 muestran un aumento aún más pronunciado de la población mayor de 60, la que llegaría al 32,1%, mientras que los menores de 60 en edad de trabajar se reducirían al 53,7%.<sup>4</sup>
- La reducción progresiva de la proporción de población en edad de trabajar genera un desbalance entre el número de personas activas y quienes se encuentran fuera del mercado laboral. Para graficar el punto, cabe considerar que en los países de la OCDE se proyecta que el ratio entre personas retiradas -mayores de 65- y en edad de trabajar, entre 15 y 64 años, pase de 1 a 4 en 2015 a 1 a 2 en 2050.<sup>5</sup>
- En la actualidad, en promedio, los países de la OCDE registran 44 personas de 50 años o más fuera de la fuerza laboral —ya sea porque se encuentran inactivas o están jubiladas— por cada 100 trabajadores. Se prevé que esta proporción aumente a 56 para el año 2050. En algunos lugares, como España, Polonia, Italia y Grecia, podría llegar a haber hasta 90 personas jubiladas por cada 100 empleadas. Incluso en Italia, se proyecta que en las próximas dos décadas la cantidad de mayores inactivos supere a la de trabajadores. En Chile, en 2024, hubo 31,5 personas inactivas por cada 100 trabajadores y se proyecta que en 2050 la cifra se eleve a 56,8.

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadísticas. (2022). *Transición demográfica y el envejecimiento de la población en Chile: evolución, características de las personas mayores y desafíos demográficos para la población*. <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/conferencias/evolucion-demografica/conferencias-ciudadanas-evolucion-demografica-en-chile.pdf>

<sup>5</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *Council recommendation on ageing and employment*. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/333/333.en.pdf>

- Este proceso dificulta la sostenibilidad de los sistemas de pensiones y la provisión de servicios sociales, ya que se incrementa el número de beneficiarios y se reduce la base contributiva. Además, plantea retos para el mercado laboral, al limitar la disponibilidad de mano de obra joven y requerir un mayor aprovechamiento del talento senior y de otros grupos históricamente subrepresentados.<sup>6</sup>
- Fomentar la retención de trabajos por parte de las personas mayores es crucial ya que el riesgo de desempleo o la salida anticipada de la fuerza de trabajo se acrecienta con la edad. En promedio, en los países de la OCDE menos del 50% de los trabajadores del tramo etario de 55 a 59 años se mantienen en su trabajo cinco años después. El rango abarca desde sobre el 70% en Noruega e Islandia a cerca del 30% en Turquía, Austria y Corea.<sup>7</sup>

### 3. Situación laboral de las personas mayores en Chile

- Se estima que la fuerza laboral en Chile es de casi 10,2 millones de personas. El 31,8% de los mayores de 60 años, equivalentes a aproximadamente 1,3 millones de personas, participan de ella.<sup>8</sup> La población mayor representa un 12,7% del total de ocupados, concentrándose mayoritariamente en sectores como comercio, agricultura, manufactura y construcción.
- La tasa de ocupación de las personas mayores ha presentado altibajos en la última década. Entre 2010 y 2019 se elevó de 28% a 36%, sin embargo, la crisis sanitaria impactó fuertemente en la empleabilidad de los mayores, reduciendo la tasa a 27%. Actualmente llega al 31,8% que, si bien es un repunte desde entonces, aún no logra remontar los niveles pre pandemia.<sup>9</sup> La tasa de desocupación alcanza un 6,5% en el tramo 55 a 64 años y un 4,3% en el caso de mayores de 65 años.
- Los mayores enfrentan una mayor probabilidad de permanecer fuera del empleo formal cuando se prolonga su inactividad: un 45% de los trabajadores de entre 25 y 39 años no regresa a un puesto formal tras tres años fuera del mercado, mientras que esta cifra aumenta a casi un 55% para quienes tienen 60 años o más.<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Subsecretaría del Trabajo, Gobierno de Chile. (2024, mayo). *Termómetro laboral nacional*. [https://www.subtrab.gob.cl/wp-content/uploads/2024/05/4\\_TL-EFM-2024\\_Nacional.pdf](https://www.subtrab.gob.cl/wp-content/uploads/2024/05/4_TL-EFM-2024_Nacional.pdf)

<sup>7</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *Council recommendation on ageing and employment*. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/333/333.en.pdf>

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Estadísticas. (2004.). *Encuesta Nacional de Empleo* <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral>

<sup>9</sup> Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo. (2024, octubre). *Empleo formal después de la edad legal de jubilación: ¿una realidad minoritaria?* <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2024/10/Reporte-del-Observatorio-Empleo-formal-en-poblacion-mayor-%C2%BFuna-realidad-minoritaria.pdf>

<sup>10</sup> Banco Central de Chile. (2024, marzo). *Informe de política monetaria*. <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-marzo-2024>

- Uno de los principales desafíos estructurales de este grupo etario es la alta informalidad, la que en el tramo 65 y más llega al 56,9% y es la más alta del trimestre abril-junio de 2024. La mayoría de las personas ocupadas informalmente trabaja por cuenta propia (57%) o como asalariadas sin contrato (28%), con escasas posibilidades de transitar al empleo formal. La informalidad crece entre personas de nivel educativo medio-bajo que residen en zonas rurales. Las mujeres mayores tienen mayores tasas de empleo precario y perciben hasta un 28% menos de ingresos que los hombres.<sup>11</sup>
- También se aprecian brechas importantes según la región. Aysén, con un 41%, exhibe la mayor tasa de ocupación laboral después de la edad legal de jubilación, mientras que Los Lagos apenas llega al 17%. En cuanto a informalidad, La Araucanía lidera con un 60%, frente a Magallanes, donde se registra 33%.<sup>12</sup>
- Para examinar la situación nacional contrastándola con la de otros estados, cabe considerar que el estudio comparado desarrollado por PwC sobre la incorporación de las personas mayores de 55 años en la fuerza laboral, arroja que en Chile, en 2021, un 28% de las fuerza laboral de las empresas correspondía a mayores de 50 años, lo que situó a nuestro país en el lugar 25 del ránking, con un puntaje de 59,9, por debajo del promedio de la OCDE que, el mismo año, fue de 68.1. Además, debe tenerse a la vista que la posición relativa de Chile ha experimentado una baja sostenida en los últimos años, desde el 7° lugar en 2013 bajó al 10° en 2016 y al 25 en 2021.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Instituto Nacional de Estadísticas. (2024, agosto). *Boletín estadístico: Informalidad laboral (Edición N°27)*. <https://www.inec.cl/docs/default-source/informalidad-y-condiciones-laborales/boletines/2024/ene-informalidad-27.pdf>

<sup>12</sup> Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo. (2024, octubre). *Empleo formal después de la edad legal de jubilación: ¿una realidad minoritaria?* <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2024/10/Reporte-del-Observatorio-Empleo-formal-en-poblacion-mayor-%C2%BFuna-realidad-minoritaria.pdf>

<sup>13</sup> PwC. (2024). *Golden Age Index: Chile*. <https://www.pwc.com/cl/es/Publicaciones/Reporte-del-indice-de-la-Edad-de-Oro-Chile-2024.html>

<sup>14</sup> Gutierrez, R. CIEDESS. (2024). *"Envejecimiento activo y saludable, es necesario apurar el paso"* <https://www.ciedess.cl/601/w3-article-14946.html>

<sup>15</sup> Pulso La Tercera. (2022) Sondeo: más de la mitad de empresas no ha contratado a trabajadores mayores de 55 años en el último año, <https://www.latercera.com/pulso/noticia/sondeo-mas-de-la-mitad-de-empresas-no-ha-contratado-a-trabajadores-mayores-de-55-anos-en-el-ultimo-ano>

## 4. Edadismo y otros obstáculos para la empleabilidad laboral<sup>14</sup>

- De acuerdo con estudios internacionales, 3 de cada 5 trabajadores y directivos consideran que la edad avanzada es una desventaja al buscar empleo, mientras que en países de la OCDE las personas de 55 a 64 años representan el 17% del empleo total, pero apenas el 10% de las contrataciones.
- En Chile, según una encuesta realizada por Laborum,<sup>15</sup> un 65% de los encuestados consideraba que la edad es

concluyente en los procesos de selección. Además, un 70% de los reclutadores reconocía tener en cuenta este factor y el 65% señalaba que es determinante para la incorporación final. Más de la mitad de los reclutadores no había contratado a personas mayores de 55 años en el último año, y un 35% solo contrató entre 1 y 5 personas de ese rango etario, lo que adquiere relevancia al considerar que los hombres de 55 años están a 10 años de la jubilación y las mujeres a 5.

- *Head hunters* nacionales reconocen que muchas empresas establecen rangos de edad, exigen formación en determinadas universidades y ofrecen salarios más bajos con la premisa de formar talento joven, excluyendo a quienes superan cierto límite etario. Al mismo tiempo, estiman que los trabajadores más jóvenes suelen mostrar alta movilidad, un compromiso menor y un enfoque en metas personales como viajar; además, cuestionan los liderazgos tradicionales y, en algunos casos, no alcanzan la madurez suficiente para responder a las exigencias de la empresa. Destacan que los puestos gerenciales y directivos suelen estar ocupados por personas de mayor edad, lo que demuestra lo valioso de la experiencia y la visión estratégica que pueden aportar profesionales de 50 años o más.
- El edadismo, o discriminación por edad, constituye un obstáculo fundamental para la incorporación laboral de las personas mayores de 50 años. Se basa en estereotipos que asumen una menor capacidad de adaptación, un rezago tecnológico y una productividad limitada en este grupo etario. Estas percepciones erróneas impactan negativamente su estabilidad laboral y reducen sus oportunidades de acceder a nuevos puestos de trabajo, generando una inequidad en el mercado laboral que sobrevalora la juventud.<sup>16</sup>
- Al sesgo anti edad se suma la falta de modalidades de trabajo flexibles y de políticas de cuidado que permitan compatibilizar responsabilidades personales y familiares de las personas mayores, especialmente de las mujeres. Además, en entornos laborales sin programas de empleabilidad diversa y que no ajustan las exigencias a las capacidades y condiciones de salud, el riesgo de exclusión aumenta significativamente.

---

<sup>16</sup> Fundación Adecco. Observatorio de la Vulnerabilidad y el Empleo. (2024) Talento sénior: descartados antes de llegar a la entrevista laboral. <https://www.observatoriorh.com/personas-y-empresas/talento-senior-descartados-antes-de-llegar-a-la-entrevista-laboral.html>

- Otros factores que influyen son el acceso insuficiente a capacitación y actualización de competencias; la brecha digital, en especial considerando el contexto de rápidos cambios tecnológicos y económicos; la falta de incentivos y las percepciones culturales que no valoran la formación continua en edades avanzadas; la ausencia de políticas antidiscriminación específicas y de acciones comunicacionales masivas, en su conjunto, contribuyen a perpetuar los prejuicios y la estigmatización de los trabajadores y trabajadoras mayores.

## 5. La incorporación del talento senior ofrece beneficios sociales y organizacionales

- La incorporación de talento senior añade un acervo de conocimientos y experiencia que favorece la mejora continua de los procesos productivos, la competitividad y la innovación en las organizaciones. Al compartir su experiencia y conocimientos, los senior ejercen un rol clave en la mentoría y la formación de equipos jóvenes, promoviendo el intercambio de saberes y consolidando culturas de aprendizaje.<sup>17</sup>
- La incorporación de personas de mayor edad fortalece la diversidad generacional, lo que ha demostrado favorecer la construcción de ambientes laborales más colaborativos y la resolución de problemas desde distintas perspectivas. Contar con equipos con variados rangos etarios fomenta la empatía intergeneracional, reduce los sesgos de discriminación por edad y potencia la creatividad al integrar distintas formas de pensar y enfrentar desafíos.
- Los “baby boomers” —generación que incluye a las personas nacidas entre 1946 y 1964 y que reúne a la mayoría de las personas mayores que aspiran a seguir trabajando—, se caracterizan por su sentido de pertenencia, ética laboral, lealtad y compromiso, aspectos que derivan en una mayor permanencia en el trabajo, generando ahorros en costes de reclutamiento y capacitación para las organizaciones y un aporte positivo a la cultura organizacional.<sup>18</sup> Además, su incorporación fortalece el compromiso de las y los trabajadores con la misión institucional, ya que encuentran en la participación laboral un espacio de contribución

<sup>17</sup> Fundación La Caixa. (2024) Talento sénior: un beneficio para toda la sociedad. <https://mediahub.fundacionlacaixa.org/es/social/programas-sociales/personas-mayores/2024-08-29/talento-senior-personas-mayores-sociedad>

<sup>18</sup> Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. <file:///C:/Users/maria/Downloads/Dialnet-EntendiendoLasGeneraciones-6509216.pdf>

social activa y de realización personal. Cabe considerar también que mantenerse vigentes implica, para muchos trabajadores de 50+, cuidar su salud física y mental, y actualizar continuamente sus habilidades en un entorno marcado por constantes cambios tecnológicos, económicos y sociales, lo que añade un valioso componente de resiliencia a los equipos.<sup>19</sup>

- La incorporación laboral de la población de mayor edad incide de forma directa en la mejora de la calidad de vida y en la autonomía económica de este grupo, aportando a la cohesión social y evitando la exclusión y marginación derivadas del desempleo de larga duración. En la medida en que se incentiven acciones que promuevan la contratación, retención y formación continua del talento senior, se estarán sentando las bases para un mercado de trabajo más equitativo, productivo y sostenible.
- Promover la permanencia de las personas mayores en el mundo laboral no solo contribuye al dinamismo económico, sino que también potencia su bienestar, al mantenerlas activas, autónomas y socialmente integradas. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, se estima que un 30% del crecimiento económico proyectado entre 2015 y 2030 en América Latina y el Caribe será impulsado por consumidores mayores de 60 años.<sup>20</sup>

## 6. La exclusión del talento sénior nos afecta significativamente a todos

- Cuando se excluye a las personas mayores del mundo laboral, toda la sociedad pierde la diversidad de ideas y el conocimiento acumulado que ellas pueden aportar, lo que limita la riqueza de perspectivas en los espacios de trabajo y el tejido social se afecta por el aumento del aislamiento y la pobreza.
- Al no incorporar talento sénior, las empresas dejan pasar la oportunidad de aprovechar la experiencia, el compromiso y la capacidad de adaptación de estos trabajadores, lo cual puede traducirse en menor competitividad, menor productividad y una reducción de la innovación dentro de los equipos.

<sup>19</sup> Fundación Mapfre. Ageingnomics. (2023) Los a beneficios de la inclusión del talento sénior en el tejido laboral. <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/blog/beneficios-inclusion-talento-senior-tejido-laboral/>

<sup>20</sup> PwC. (2024) La prioridad de combatir el edadismo y el valor de la "Edad de Oro" en las empresas. <https://www.pwc.com/cl/es/Blog-PwC/La-prioridad-de-combatir-el-edadismo-y-el-valor-de-la-Edad-de-Oro-en-las-empresas.html>

- El Estado se ve afectado por la caída en la recaudación fiscal y en las cotizaciones de seguridad social, lo que eleva el costo de las pensiones y los programas de ayuda pública; además, se complica la sostenibilidad financiera cuando las personas mayores no logran empleos formales y deben jubilar de manera anticipada o subsistir en la informalidad.
- Las familias asumen la dependencia económica de sus miembros mayores, viéndose forzadas a destinar recursos que podrían haber sido usados en ahorro o inversión, con el riesgo de que se debilite la estabilidad financiera de todo el núcleo familiar.
- Para las personas mayores, la falta de trabajo formal limita su acceso a ingresos suficientes y pensiones dignas, acentúa la probabilidad de pobreza en la vejez y, a la vez, conlleva un deterioro en su bienestar psicológico y emocional al verse privadas de un rol productivo y de relación social.



## 7. Marco normativo aplicable y una deuda pendiente

**Normativa antidiscriminación por edad en Chile.-** A nivel constitucional, el artículo 19 N° 2 de la Carta Fundamental, asegura a todas las personas la igualdad ante la ley. Además, el inciso tercero, del artículo 19 N° 16, prohíbe cualquiera discriminación, en materia laboral, que no se base en la capacidad o idoneidad personal, sin perjuicio de que la ley pueda exigir la nacionalidad chilena o límites de edad para determinados casos.<sup>21</sup>

A nivel legal, el artículo 2° del Código del Trabajo, en sus incisos tercero y siguientes, califica como contrarios a los principios de las leyes laborales los actos de discriminación, entendidos como las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos que indica, entre ellos la edad, en cuanto tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación. Lo anterior, sin perjuicio de que las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no se consideran discriminación. Además, el artículo 485 del mismo cuerpo normativo, consagra el procedimiento de tutela laboral, el que se aplica por cuestiones suscitadas en la relación laboral que afecten los derechos fundamentales de los trabajadores, entendiéndose por tales, entre otros, los actos discriminatorios a que se refiere el artículo 2° del Código del Trabajo.

Por otra parte, la ley N°20.609, de 2012, que establece medidas contra la discriminación, también conocida como “Ley Zamudio”, establece un mecanismo judicial para restablecer el imperio del derecho cuando se cometa un acto de discriminación arbitraria, entendiendo por tal toda distinción, exclusión o restricción que carezca de justificación razonable, efectuada por agentes del Estado o particulares, y que cause privación, perturbación o amenaza en el ejercicio legítimo de los derechos fundamentales o en tratados internacionales. La protección de la acción de discriminación incluye, entre otros motivos, aquella por edad.<sup>22</sup>

Finalmente, la ley N° 21.643, Ley Karin, de 2024, fortalece el reconocimiento y ejercicio efectivo de los derechos de los trabajadores, incluyendo los de mayor edad, en cuanto aspira a garantizar espacios laborales seguros y libres de acoso laboral, sexual y violencia en el trabajo.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Fuenzalida, E. (2012). La jurisprudencia de los tribunales laborales en materia de discriminación en Chile: perspectivas y alcances. *Revista Actualidad Jurídica*, (26). Universidad del Desarrollo. <https://derecho.udd.cl/actualidad-juridica/articulos/la-jurisprudencia-de-los-tribunales-laborales-en-materia-de-discriminacion-en-chile-perspectivas-y-alcances/>

<sup>22</sup> Biblioteca del Congreso Nacional, BCN (2018) Ley de no discriminación- <https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/ley-de-no-discriminacion>

<sup>23</sup> Senior Lab, UC, ¿Cómo la Ley Karin protege a las personas mayores en el trabajo?, 2024. <https://seniorlab.uc.cl/publicaciones/la-ley-karin-un-paso-importante-para-la-proteccion-de-las-personas-mayores-en-el-trabajo>

### **Convención Interamericana sobre la Protección de los DDHH de las Personas Mayores.**<sup>24</sup>

Ratificada por nuestro país en octubre de 2017, es el primer instrumento internacional que reconoce y regula el pleno ejercicio de una amplia gama de derechos de los que son titulares las personas mayores, entre los que se encuentra el derecho al trabajo y cuyo objetivo es promover, proteger y asegurar el reconocimiento y el pleno goce y ejercicio, en condiciones de igualdad, de todos los DDHH y libertades fundamentales de la persona mayor, a fin de contribuir a su plena inclusión, integración y participación en la sociedad.<sup>25</sup>

En materia laboral, la Convención prohíbe la discriminación por edad en la vejez, entendiendo por tal cualquier distinción, exclusión o restricción basada en edad que tenga como objetivo o efecto anular o restringir el reconocimiento, goce o ejercicio en igualdad de condiciones de los DDHH y libertades fundamentales en la esfera política, económica, social, cultural o en cualquier otra esfera de la vida pública y privada.

Reconoce el derecho al trabajo digno y decente y a la igualdad de oportunidades y de trato respecto de los otros trabajadores, sea cual fuere su edad y prohíbe cualquier distinción que no se base en las exigencias propias de la naturaleza del cargo, de conformidad con la legislación nacional y en forma apropiada a las condiciones locales.

Impone a los Estados el deber de adoptar medidas que impidan la discriminación laboral y promuevan el empleo formal de los mayores, la transición gradual a la jubilación y políticas laborales dirigidas a propiciar que las condiciones, el ambiente de trabajo, los horarios y la organización de las tareas se adecúen a las necesidades de este grupo etario.

Chile, el 15 de agosto de 2017, fue el primer país en ratificar la Convención, sumándose posteriormente Argentina, El Salvador, Ecuador, Perú, Colombia, México, Surinam y Belice.

Cabe señalar que nuestro país formuló reserva respecto de los artículos 5 y 18, inciso segundo de la Convención. El primero de ellos prohíbe la discriminación por edad en la vejez y el segundo consagra el derecho de las personas mayores al trabajo digno y decente y a la igualdad de oportunidades y de trato respecto de los otros trabajadores, sea cual fuere su edad, obligando a los Estados parte a adoptar medidas para impedir la discriminación laboral de la persona mayor, prohibiendo cualquier distinción que no se base en las exigencias propias de la naturaleza del cargo, de conformidad con la legislación nacional y en forma apropiada a las condiciones locales. La reserva nacional precisa que ambas disposiciones *“no impiden, de ninguna forma, la adopción de medidas legítimas, razonables y proporcionadas, por lo que no podrán considerarse como constitutivas de un acto de discriminación”*.

<sup>24</sup> Organización de Estados Americanos. (2017) Convención Interamericana sobre la Protección de los DDHH de las Personas Mayores CONVENCIÓN INTERAMERICANA SOBRE LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LAS PERSONAS MAYORES

<sup>25</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Envejecimiento y derechos humanos: la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores*. <https://www.cepal.org/es/enfoques/envejecimiento-derechos-humanos-la-convencion-interamericana-la-proteccion-derechos-humanos>

**Proyecto de ley integral de las personas mayores y de promoción del envejecimiento digno, activo y saludable.**<sup>26</sup>

En octubre de 2020 se presentó a tramitación legislativa el proyecto de ley para promover el envejecimiento positivo, el cuidado integral de las personas mayores, y el fortalecimiento de la institucionalidad del adulto mayor. (Boletín N° 13822-07), el que fue refundido con las mociones de los Senadores señoras Goic y Órdenes y señores Chahuán, Quinteros y Sandoval, que crean el contrato del trabajador adulto mayor (Boletín N°12.451-13) y la jornada de trabajo de los adultos mayores. (Boletín N°12.452-13) La iniciativa fue aprobada por el Senado, en enero de 2023 y actualmente, se encuentra en segundo trámite constitucional, ante la H. Cámara de Diputados y Diputadas, radicado —desde agosto de 2024— en su Comisión de Hacienda, tras haberse evacuado el informe de su Comisión de Personas Mayores y Discapacidad.

De acuerdo con el Mensaje, la iniciativa aspira a promover el envejecimiento digno, activo y saludable de las personas mayores, protegiendo sus derechos y libertades y favoreciendo su integración social, además, de fortalecer el Servicio Nacional del Adulto Mayor, SENAMA y crear un marco para la protección judicial de los adultos mayores en situación de abandono. Se funda en el cambio demográfico en curso; por la necesidad de contar con políticas de inclusión, reconocimiento y promoción efectiva de los derechos de las personas mayores, y en la obligación de adecuar nuestra legislación a los estándares definidos por la Convención Interamericana sobre la Protección de los DDHH de las Personas Mayores, como consecuencia de su ratificación por nuestro país.

El proyecto original consagra como sus principios inspiradores, los de independencia y autonomía de las personas mayores, no discriminación e integración plena y efectiva. En materia laboral, reconoce el derecho al trabajo; incorpora al Código del Trabajo el “contrato del trabajador adulto mayor”, y dispone la dictación de la Política Nacional para los Adultos Mayores, la que deberá ser propuesta por el SENAMA, aprobada por el Comité Interministerial y sancionada por el Presidente de la República.

El Senado incorporó al proyecto el enfoque de “curso de vida”, lo que dio lugar a la inclusión de nuevos derechos que aspiran a reforzar la autonomía y dignidad de las personas mayores; definió conceptos tales como “persona mayor”, “envejecimiento activo y saludable”, “cuidado integral” y “discriminación por edad en la vejez”, entre otros; reemplazó el concepto de “persona adulta mayor” por “persona mayor” y cambió el nombre del proyecto a “Ley integral de las personas mayores y de promoción del envejecimiento digno, activo y saludable”. En materia laboral, mantuvo las normas relativas al contrato del trabajador adulto mayor; consagró como derechos de las personas mayores, entre otros, el de igualdad y no discriminación por razones de edad en la vejez y el derecho al trabajo digno y decente, en igualdad de oportunidades y de trato respecto de los demás. Además, precisó que la elaboración de la Política Nacional de Envejecimiento contemplará instancias de participación ciudadana incidente, a través de encuentros y diálogos con la sociedad civil.

<sup>26</sup> Biblioteca del Congreso Nacional. (2020) Proyecto de ley integral de las personas mayores y de promoción del envejecimiento digno, activo y saludable [http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin\\_ini=13822-07](http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=13822-07)

La Comisión de Personas Mayores y Discapacidad de la Cámara, al definir el objeto de la ley, sumó a la promoción del envejecimiento digno, activo y saludable de las personas mayores, su protección y aseguramiento. Respecto al contrato del trabajador persona mayor, eliminó la regulación de la suspensión temporal de los efectos del contrato —cese temporal de la obligación de prestar servicios y de la contraprestación de pagar remuneración y asignaciones—, y sumó una nueva causal de término del contrato: la aceptación de la solicitud de jubilación durante la vigencia de un contrato indefinido que ha durado más de dos años, caso en el cual quien jubila tiene derecho a indemnización de 1 mes por año con tope de cuatro.

Además, añadió los derechos a la igualdad, a no ser discriminado por edad y al trabajo y señaló como deber del estado la erradicación del edadismo, la adopción de medidas afirmativas y ajustes que permitan el ejercicio de los derechos, la promoción de la participación de las personas mayores en el ciclo de las políticas públicas y el fortalecimiento de la institucionalidad a cargo del tema.

El proyecto se encuentra en segundo trámite constitucional, radicado ante la Comisión de Hacienda de la Cámara, desde septiembre de 2024. Es necesario impulsar su aprobación.



## 8. Una nueva longevidad nos invita a transformar la mirada

- Actualmente, las personas disfrutan de vidas más prolongadas. Se estima que, a nivel global, el número de centenarios se multiplicará por diez entre 2009 y 2050, alcanzando los 4,1 millones. Además, la población mayor de 60 años crecerá significativamente, llegando a 2.000 millones en 2050.<sup>27</sup> En Chile, la esperanza de vida al nacer aumentará de 74 a 85 años entre 1992 y 2050, y la proporción de personas de 65 años y más, que en 2018 representaba casi el 12% de la población, se duplicará hasta un 25% en 2050.<sup>28</sup>
- Este incremento sostenido en la esperanza de vida ha ido acompañado de una mejor calidad de vida, gracias a avances médicos, tecnológicos y la adopción de hábitos saludables. En este contexto, ha surgido una generación de mayores de 50 años que desea continuar desarrollándose, disfrutando y contribuyendo activamente a la sociedad, alejándose del estereotipo que asocia a las personas mayores con deterioro, dependencia y obsolescencia, limitando su integración y participación plena en todos los ámbitos de la vida social.
- Este fenómeno, conocido como nueva longevidad,<sup>29</sup> implica una transformación en nuestra comprensión del envejecimiento, donde a la extensión de la vida se suman la calidad y la diversidad de experiencias. Estas abarcan desde personas muy activas, física y mentalmente, hasta otras que requieren cuidados, con innumerables posibilidades intermedias.<sup>30</sup>
- Las personas mayores son reconocidas como sujetos de derecho y agentes de cambio, capaces de redefinir continuamente su forma de vivir y envejecer, así como de influir políticamente para propiciar los cambios necesarios que garanticen el pleno ejercicio de sus derechos. Es relevante considerar que los mayores de 60 años representan el 26,8% del padrón electoral y, si sumamos a los mayores de 50, el porcentaje se eleva al 43,6%.<sup>31</sup>
- Este escenario nos invita a replantear nuestras percepciones sobre el envejecimiento, reconociendo la riqueza y diversidad que las personas mayores aportan a la sociedad. Es fundamental promover políticas públicas y prácticas sociales que fomenten su integración activa y valoren su contribución, construyendo así una comunidad más justa y equitativa para todas las edades.

<sup>27</sup> Organización de las Naciones Unidas. (2024). Desafíos globales: Población. <https://www.un.org/es/global-issues/population>

<sup>28</sup> Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050*. [https://www.inec.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine-estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion-1992-2050-base-2017\\_s%C3%ADntesis.pdf](https://www.inec.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine-estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion-1992-2050-base-2017_s%C3%ADntesis.pdf)

<sup>29</sup> Bernardini, D. (2024). ¿De qué hablamos cuando hablamos de "nueva longevidad"? ¿De qué hablamos cuando hablamos de "nueva longevidad"? | Cenie

<sup>30</sup> Bernardini, D., & Zambrina, L. (2022). La nueva longevidad se viste de diversidad. En *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Universidad de Palermo. <http://hdl.handle.net/11336/240977>

<sup>31</sup> Servicio Electoral de Chile. (2024). *Padrón electoral definitivo elecciones 2024*. <https://www.servel.cl/elecciones-2024/padron-electoral-definitivo-elecciones-2024/>

PROPUESTAS DE POLÍTICA PÚBLICA  
PARA LA EMPLEABILIDAD LABORAL  
DEL TALENTO 50+

## II.

## RECOMENDACIONES INTERNACIONALES Y POLÍTICAS COMPARADAS

### 1. Lineamientos consagrados en acuerdos internacionales multilaterales

- La ONU, reconociendo los desafíos del envejecimiento poblacional, convocó a la Primera Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, celebrada en Viena en 1982, la que dio lugar a la adopción del **Plan de Acción Internacional de Viena sobre el Envejecimiento**, primer instrumento global que vinculó el envejecimiento al desarrollo y efectuó recomendaciones en diversas áreas. En materia de empleo, destacó la necesidad de garantizar la seguridad en los ingresos y el acceso al empleo digno para las personas mayores, reconociendo la situación más desmedrada de las mujeres mayores, respecto de quienes sugiere considerar la provisión de seguros sociales específicos que protejan su estabilidad económica.<sup>32</sup>
- Los **Principios de la ONU en favor de las personas de edad**<sup>33</sup>, adoptados por la Asamblea General de la ONU en 1991, reconocen la independencia, participación, cuidados, autorrealización y dignidad de las personas mayores, exhortando a los gobiernos a consagrar dichos principios en su legislación interna. En particular, en materia laboral, precisan que los mayores deben tener la oportunidad de trabajar o tener acceso a otros ingresos y deben poder participar en la determinación del cuándo y en qué medida dejarán de trabajar. Además, promueven el intercambio de conocimientos entre generaciones, el desarrollo de programas educativos y de formación adecuados, y la integración social de las personas mayores.
- El **Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento**, de 2022, impulsado por la ONU, llamó a los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y las comunidades a integrar el envejecimiento en las políticas públicas. Propuso reconocer y aprovechar el potencial de las personas mayores como recurso económico y social, fomentando su participación activa y asegurando equidad intergeneracional. Además, instó a adaptar el mercado laboral para valorar la diversidad de edades y eliminar

<sup>32</sup> Organización de las Naciones Unidas. (2024) Primera Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, 26 de julio a 6 de agosto de 1982, Viena [Primera Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, Viena 1982 | Naciones Unidas](#)

<sup>33</sup> Organización de las Naciones Unidas. (2024) Los Principios de las Naciones Unidas en favor de las personas de edad. <https://www.un.org/development/desa/ageing/resources/international-year-of-older-persons-1999/principles/los-principios-de-la-naciones-unidas-en-favor-de-las-personas-de-edad.html>

las barreras de discriminación y destacó la importancia de que las personas mayores puedan seguir trabajando remuneradamente si lo desean, mediante ajustes en los sistemas de pensiones y en las políticas laborales, con el fin de reforzar la cohesión social, la justicia generacional y la integración de todas las edades en la sociedad.<sup>34</sup>

- En 2003, en el marco de la Conferencia Regional Intergubernamental sobre Envejecimiento, celebrada en Santiago de Chile, se adaptó la **Estrategia para la implementación en América Latina y El Caribe del Plan de Acción de Madrid para el envejecimiento**, destacándose el rol de los gobiernos en el diseño de marcos legales y programas que impulsen el empleo formal, y el del sector privado y la sociedad civil en la generación de entornos que valoren la experiencia de los trabajadores mayores. Además, se concordó en valorar la promoción de líneas de acción dirigidas a potenciar políticas laborales inclusivas, capacitación continua, fomento al empleo por cuenta propia y protección social.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Organización de las Naciones Unidas (2002) Declaración Política y Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento. <https://social.un.org/ageing-working-group/documents/mipaa-sp.pdf>

<sup>35</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe., CEPAL. (2004) Estrategia regional de implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento. [Estrategia regional de implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento](#) | CEPAL

<sup>36</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2012). Carta de San José sobre los Derechos de las Personas Mayores. [Carta de San José sobre los derechos de las personas mayores de América Latina y el Caribe](#)

<sup>37</sup> Organización de las Naciones Unidas ONU (2015). Objetivo de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

- La **Carta de San José sobre los Derechos de las Personas Mayores**, de 2012, subraya la necesidad de garantizar los DDHH humanos de las personas mayores, incluidas la igualdad y la dignidad en el ámbito laboral, y promueve su inclusión efectiva en el empleo. Además, destaca la relevancia de generar oportunidades de ingreso para reducir la pobreza en la vejez, a la vez que reconoce la contribución de las personas mayores al desarrollo económico y social de la región.<sup>36</sup>

Promueve el diseño de políticas que aseguren la no discriminación por edad, faciliten la reincorporación laboral y promuevan flexibilidad en la jornada de trabajo. También recomienda fomentar el emprendimiento mediante el acceso a financiamiento y capacitación empresarial, así como reformar los sistemas de pensiones y de seguridad social para que resulten sostenibles y equitativos, asegurando la protección de los derechos laborales de este grupo.

- La **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU**<sup>37</sup> estableció un marco para erradicar la pobreza y promover el crecimiento económico inclusivo y consagró —en el ODS 8—, la promoción del crecimiento

económico sostenible e inclusivo, así como la generación de empleo pleno, productivo y decente para todos. En lo relativo a la incorporación de las personas mayores en el mercado de trabajo, destacó que la misma no solo beneficia al individuo, sino que también enriquece el tejido productivo y promueve la cohesión social.

En el contexto del envejecimiento, insta a los estados a impulsar políticas de capacitación y aprendizaje permanente, a fomentar el emprendimiento y la innovación y a eliminar la discriminación por edad. Además, propone adaptar los sistemas de protección social para combinar pensiones con empleo cuando las personas mayores así lo deseen, e impulsar marcos normativos que respalden la continuidad laboral y el trabajo digno para este grupo etario.

- La **Convención Interamericana sobre la Protección de los DDHH de las Personas Mayores**, de 2017,<sup>38</sup> establece un marco legal integral que reafirma el derecho de las personas mayores a un empleo digno y decente, asegurando la igualdad de oportunidades y trato en el ámbito laboral.

Consagra como responsabilidad de los Estados la adopción de medidas que estimulen la inclusión de las personas mayores en el mercado formal, regulen el autoempleo y el empleo doméstico, y proporcionen garantías laborales que eviten la discriminación por motivos de edad. Promueve la transición gradual hacia la jubilación, permitiendo a quienes así lo deseen continuar participando en el mercado laboral y, además, prescribe la adaptación de entornos y condiciones de trabajo, el diseño de programas de formación para certificar competencias de las personas mayores y la implementación de políticas que fomenten el cambio cultural hacia una valoración más amplia de la experiencia y conocimientos de este grupo poblacional.

---

<sup>38</sup> Organización de Estados Americanos. OEA. (2017) Convención Interamericana sobre la Protección de los DDHH de las Personas Mayores [CONVENCIÓN INTERAMERICANA SOBRE LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LAS PERSONAS MAYORES](#)

## 2. Recomendaciones desde los organismos internacionales

La **OCDE**<sup>39</sup> ha impulsado medidas para incrementar la participación laboral de las personas mayores, en torno a tres aspectos centrales: aumentar los incentivos para que los trabajadores proyecten carreras más largas, aspecto en el cual han concentrado sus esfuerzos de políticas públicas los países miembros; promover la contratación y mantención de trabajadores de mayor edad, y promover la empleabilidad a lo largo de la vida laboral.

Para alargar el ciclo de vida laboral activa, reconociendo que la prolongación de las carreras profesionales no solo beneficia a quienes desean mantenerse activos, sino también aporta experiencia y diversidad al mercado de trabajo, sugiere restringir las jubilaciones anticipadas; aumentar la edad de jubilación; propiciar transiciones más flexibles a la jubilación, y desalentar la jubilación obligatoria, promoviendo que la permanencia de las personas en sus trabajos dependa de su desempeño y no de su edad. Con el fin de fomentar la contratación de personas mayores, propone desarrollar campañas comunicacionales para combatir el edadismo, además, de alinear los salarios con la productividad. Para el desarrollo de estrategias para mantener la empleabilidad de las personas mayores, sugiere fomentar la formación continua para actualizar habilidades frente a los cambios tecnológicos, mediante incentivos financieros, subsidios y planes de formación digital.

Las propuestas anteriores se complementan con medidas tales como licencias para cuidadores y reducción o flexibilización de jornadas de trabajo; capacitación y financiamiento para fomentar el emprendimiento de las personas mayores; apoyo focalizado a personas desempleadas de mayor edad; incentivos fiscales o subsidios salariales que faciliten la contratación y retención de trabajadores mayores, así como la promoción de esquemas laborales flexibles; mejoras en la accesibilidad y seguridad de los entornos de trabajo, y programas de orientación profesional para quienes buscan reinserirse en el empleo.

La **OIT**<sup>40</sup> reconoce como obstáculos para la inclusión laboral de las personas mayores las brechas digitales, la rigidez de las jornadas laborales y capacitación insuficiente para actualizar habilidades profesionales. También identifica carencias en los sistemas de cuidado, así como problemas de salud y edadismo, factores que refuerzan la exclusión laboral y generan costos tanto para las organizaciones como para la sociedad.

Para hacer frente a dichos desafíos, propone fortalecer la lucha contra la discriminación por edad, ampliar las campañas de sensibilización y crear incentivos para la contratación de adultos mayores. Subraya la importancia de la capacitación continua, la flexibilidad laboral y la protección social durante las transiciones entre la vida laboral y la jubilación. También recomienda impulsar el diálogo social entre gobiernos,

<sup>39</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. OCDE. (2018). *Council recommendation on ageing and employment*. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/333/333.en.pdf>

<sup>40</sup> Montt, G., & Contrucci. (2022, diciembre). Trabajo y personas mayores en Chile: desafíos y políticas para la promoción del trabajo decente. *Nota técnica*, OIT. [Trabajo y personas mayores en Chile: Desafíos y políticas para la promoción del trabajo decente | International Labour Organization](#)

empleadores y trabajadores, además de reforzar seguros de desempleo y generar políticas preventivas que contemplen las necesidades del segmento 50+, con el fin de promover el trabajo decente e inclusivo para este grupo.

Sugiere invertir en formación tecnológica y digital, con propuestas como la mentoría intergeneracional y la capacitación entre pares. Además, resalta la importancia de promover esquemas laborales flexibles y jornadas parciales, desarrollar programas de educación continua y adaptar entornos de trabajo a las necesidades físicas y mentales de este grupo etario. Otras sugerencias incluyen implementar prácticas de contratación que eviten la discriminación, revalorizar la experiencia de las personas mayores dentro de las empresas y ofrecer líneas de financiamiento para quienes opten por el trabajo independiente o el emprendimiento, con especial atención en la doble discriminación que enfrentan las mujeres mayores.

La **ONU**<sup>41</sup> destaca que el envejecimiento poblacional representa una oportunidad para el desarrollo sostenible, en la medida que se superen los obstáculos que dificultan la participación de las personas mayores en la economía. Dado el aumento de la presencia de las mismas en la fuerza laboral, pone el foco en abandonar la concepción de la vejez como carga y valorar el aporte social y económico de las y los mayores.

Propone superar la discriminación por edad, flexibilizar los mercados laborales y asegurar la formación continua, de modo que los adultos mayores puedan actualizar sus competencias frente a los avances tecnológicos. También insiste en la importancia de sistemas universales

de protección social que incluyan pensiones, atención médica y cuidado de largo plazo, velando por la heterogeneidad de las necesidades y preferencias en la vejez. Sugiere diseñar programas integrales que contemplen desde apoyo a quienes eligen permanecer activos hasta la cobertura integral de quienes no pueden o no desean continuar trabajando.

El **World Economic Forum**<sup>42</sup> hace presente que, en un contexto de envejecimiento global, es necesario vincular el talento senior con las nuevas dinámicas laborales, pues las personas viven más tiempo y, con frecuencia, necesitan o desean prolongar su actividad profesional. Sin embargo, chocan con barreras como el sesgo por edad, la rápida obsolescencia de habilidades y la discriminación derivada de lagunas en la trayectoria laboral, todo lo cual genera efectos negativos en la autoestima y la posibilidad de reinserción. Los adultos mayores suelen contar con redes de apoyo menos efectivas y, si se suman problemas de salud, las tasas de inactividad aumentan de manera significativa.

Propone iniciativas que integren a gobiernos, empresas y sociedad civil para diseñar políticas inclusivas y sistemas de aprendizaje continuo, facilitando la adaptación de las personas mayores a las exigencias del mercado. Destaca la conveniencia de redefinir narrativas y reconocer las competencias transferibles de este grupo, que pueden ser un factor de resiliencia en tiempos de cambio acelerado. Asimismo, subraya el impacto positivo de su participación en términos de reducción de la pobreza en la vejez, sostenibilidad de los sistemas fiscales y aprovechamiento de sectores en los que la experiencia resulta clave para la competitividad y la innovación.

<sup>41</sup> Organización de las Naciones Unidas ONU. (2024). *Desafíos globales: Población*. <https://www.un.org/es/global-issues/population>

<sup>42</sup> World Economic Forum. (2024). *Jobs and the future of work: What are the needs and challenges of an ageing workforce?* <https://www.weforum.org/stories/2024/09/ageing-workforce-challenges-solutions>

### 3. Políticas públicas comparadas

A nivel comparado, las estrategias más exitosas para abordar los desafíos de la integración laboral del talento senior han optado por un enfoque integral que, entre otras, combina medidas tales como incentivos para la contratación de personas mayores; actualización de competencias y capacitación continua, y protección contra la discriminación por edad, entre otras. Países como Japón, Alemania y Suecia destacan por su enfoque innovador en la adaptación tecnológica y la integración social de los adultos mayores.

**Protección contra la discriminación por edad.** Diversos Estados han fortalecido sus marcos legales para combatir el edadismo y asegurar la equidad laboral en contextos de envejecimiento poblacional.

En Estados Unidos, la *Age Discrimination in Employment Act*, prohíbe toda forma de discriminación laboral contra personas de 40 años o más, incluyendo procesos de contratación, despido, ascensos y condiciones laborales, aplicándose a empleadores con 20 o más trabajadores y en el Reino Unido, la *Equality Act*, de 2010, unifica y amplía la legislación antidiscriminatoria, prohibiendo su ejercicio, a la vez que promueve activamente la integración de personas mayores mediante acciones de sensibilización y lineamientos dirigidos a empleadores. Por su parte, Colombia ratificó en 2020 la Convención Interamericana sobre la Protección de los DDHH

de las Personas Mayores e incorporó en su legislación interna obligaciones concretas en materia de no discriminación por edad. Japón, Nueva Zelanda, México y Brasil, entre otros países, también cuentan con normativa que prohíbe la discriminación por edad en el trabajo, promoviendo la incorporación de personas mayores y garantizando condiciones equitativas de empleo para todos los grupos etarios<sup>43</sup>.

**Incentivos para la contratación y retención laboral.** A nivel comparado, la adopción de incentivos fiscales y subsidios salariales para empresas que contratan a personas mayores ha sido una estrategia recurrente.

Alemania ofrece subsidios de hasta el 50% del salario durante 12 meses a empleadores que contraten a personas desempleadas mayores de 50 años; el Reino Unido y Australia reducen las contribuciones a la seguridad social de aquellos empleadores que contraten a personas mayores; Portugal y México brindan incentivos fiscales a empresas que fomentan la empleabilidad laboral de individuos mayores de 45 años, y Argentina y Brasil cuentan con programas de subsidios para empleadores que contratan a trabajadores mayores de 50 años.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Organización Internacional del Trabajo .OIT. Proyecto "Programa para la Extensión de la Protección Social en los Países de la Subregión Andina, Bolivia, Ecuador y Perú" Foro: Envejecimiento con dignidad, por una pensión no contributiva. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms\\_178459.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_178459.pdf)

<sup>44</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2004). Orientación profesional y políticas públicas. París: OCDE. Disponible en: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2004/02/career-guidance-and-public-policy\\_g1gh3d67/9788436938609-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2004/02/career-guidance-and-public-policy_g1gh3d67/9788436938609-es.pdf)

**Flexibilidad laboral y condiciones de trabajo adaptadas.** Las políticas que promueven modelos de trabajo flexibles y jornada parcial facilitan la permanencia de los trabajadores y trabajadoras mayores en el mercado laboral sin afectar su bienestar.

El Reino Unido reconoce el derecho de los trabajadores a solicitar condiciones laborales flexibles, permitiendo a los empleados con más de 26 semanas de antigüedad solicitar ajustes en sus horarios o modalidades de trabajo; España ha establecido un modelo de jubilación flexible que requiere la sustitución obligatoria de una persona desempleada por cada trabajador mayor que se jubila, y Alemania ha implementado semanas laborales de cuatro días en ciertos sectores, siguiendo el modelo 100-80-100, en el cual se mantiene el 100% del salario, se trabaja el 80% de las horas y se busca mantener el 100% de la productividad<sup>45</sup>.

**Capacitación profesional y formación continua.** En un contexto cambiante y crecientemente digitalizado, las políticas de actualización de habilidades y la formación en nuevas tecnologías son críticas para fortalecer la empleabilidad de las personas mayores y contribuir a prolongar su vida laboral.

Cabe destacar las experiencias de países como Finlandia y Alemania que han promulgado leyes que promueven la formación durante el curso de la vida laboral, ofreciendo subsidios

y garantizando oportunidades permanentes de aprendizaje para trabajadores de todas las edades. Por su parte, Japón y el Reino Unido cuentan con programas de actualización laboral financiados con recursos públicos, destinados a fortalecer las competencias de las personas mayores en un entorno laboral cambiante; mientras que Canadá y los Estados Unidos han desarrollado iniciativas nacionales de empleo específicamente orientadas a la capacitación y reinserción laboral de personas mayores de 50 años, reconociendo su valor como fuerza laboral activa y adaptable<sup>46</sup>.

**Fomento del autoempleo y el emprendimiento.** Las iniciativas en esta materia favorecen la autonomía económica de las personas mayores y permiten aprovechar su experiencia y conocimiento.

En esta línea, el Reino Unido, por medio del programa *New Enterprise Allowance*, entrega asesoría especializada y apoyo financiero a personas desempleadas —incluyendo trabajadores mayores— que desean iniciar un negocio propio. Tanto Portugal y Argentina cuentan con programas públicos que ofrecen apoyo técnico y financiero para emprendedores mayores, fomentando su autonomía económica y participación productiva; mientras que México y Brasil han impulsado políticas de fomento al autoempleo a través de incentivos fiscales, acceso a capacitación y asesoría especializada, reconociendo el potencial emprendedor de este grupo etario<sup>47</sup>.

<sup>45</sup> Ayuntamiento de Madrid, (2020) Madrid, ciudad amigable con las personas mayores. Plan de Acción 2021-2023. <https://extranet.who.int/agefriendlyworld/wp-content/uploads/2014/12/Plan-de-Acci%C3%B3n-Madrid-ciudad-amigable-con-las-personas-mayores-2021-23.pdf>

<sup>46</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). Las políticas de cuidado en Argentina. Buenos Aires: OIT. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_635285.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_635285.pdf)

<sup>47</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). Estudio de bienestar y políticas de juventud en el Perú. París: OCDE. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2017/07/estudio-de-bienestar-y-politicas-de-juventud-en-el-peru\\_279044d8/f3c6e100-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2017/07/estudio-de-bienestar-y-politicas-de-juventud-en-el-peru_279044d8/f3c6e100-es.pdf)

### **Envejecimiento activo y bienestar social.**

Distintos países han desarrollado políticas innovadoras para mejorar la calidad de vida, la autonomía y la integración social de las personas mayores.

Suecia ha implementado programas de *cohousing* intergeneracional, que buscan combatir la soledad y fomentar vínculos solidarios entre generaciones y los Estados Unidos cuentan con un Programa Nacional de Envejecimiento Saludable, que entrega recursos y desarrolla estrategias para promover la independencia y el bienestar de las personas mayores. Japón y China han liderado el desarrollo de tecnologías asistivas y robótica orientadas a mejorar la calidad de vida y facilitar el cuidado de personas mayores y Nueva Zelanda ha impulsado el programa *Age-Friendly Communities*, que promueve entornos físicos y sociales inclusivos, adaptados a las necesidades y aspiraciones de una población que envejece, favoreciendo su plena participación en la vida comunitaria<sup>48</sup>.

**Reformas a la edad de jubilación y a las pensiones.** Ante la necesidad de fortalecer la sostenibilidad fiscal y garantizar la viabilidad de los sistemas de pensiones, varios países han optado por elevar la edad de jubilación o flexibilizar —sin por ello precarizar— las condiciones para combinar pensión y empleo.

En este ámbito, Alemania acordó elevar la edad de jubilación a 67 años para 2031, ofreciendo incentivos como un aumento del 4% en la pensión por cada año adicional trabajado; Francia ha decidido aumentar progresivamente la edad de jubilación a 64 años; Canadá ha flexibilizado la jubilación, permitiendo compatibilizar pensión y empleo; Japón obliga a las empresas a permitir la continuidad laboral de trabajadores mayores de 65 años y fomenta la eliminación de la edad de retiro; China ha introducido un sistema de pensiones privado complementario al público, y Suecia cuenta con una edad de jubilación flexible, entre los 62 y 67 años, combinable con el empleo.<sup>49</sup>

**Programas específicos de orientación, asesoría y reinserción laboral.** Diversos países han implementado políticas dirigidas a facilitar la reintegración laboral de personas mayores, combinando orientación personalizada y capacitación, además de subsidios a la contratación. En Alemania, se diseñan itinerarios de reinserción adaptados al perfil del solicitante. En Australia, *Workforce Australia* entrega asesoría individual, formación y apoyo a mayores de 50 años desempleados, mientras que en el Reino Unido, el programa *50 Plus: Choices* ofrece sesiones de empleabilidad focalizadas, y en Japón, los *Hello Work Offices* proporcionan orientación y entrenamiento gratuito para mayores.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Organización Mundial de la Salud. OMS. (2019). Plan Estratégico para una Ciudad Amigable con las Personas Mayores, San Pedro Tlaquepaque 2019-2021. Ginebra: OMS. <https://extranet.who.int/agefriendlyworld/wp-content/uploads/2022/03/Reporte-Final-PECAPM-19-21-Tlaquepaque.pdf>

<sup>49</sup> Organización Internacional del Trabajo. OIT (2010), Envejecimiento y Empleo en América Latina y el Caribe. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_policy/documents/publication/wcms\\_140847.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_policy/documents/publication/wcms_140847.pdf)

<sup>50</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos(2024). Recruiting Immigrant Workers: Japan 2024. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/recruiting-immigrant-workers-japan-2024\\_0034390d/0e5a10e3-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/recruiting-immigrant-workers-japan-2024_0034390d/0e5a10e3-en.pdf)

**Economía plateada con empleabilidad laboral.** Varios países han comenzado a vincular sus estrategias de economía plateada con la integración activa de personas mayores en los procesos productivos, aprovechando su experiencia como conocedores del público objetivo. Corea del Sur ha desarrollado incubadoras de emprendimiento para mayores de 50 años, enfocadas en bienes y servicios destinados a personas mayores, combinando capacitación empresarial con acceso a financiamiento. Japón, a través del proyecto “Age Tech Challenge”, promueve la

participación de adultos mayores en el diseño, testeo y comercialización de tecnologías para la tercera edad. Francia y Canadá han fomentado programas intergeneracionales de innovación social que integran a mayores como mentores y usuarios expertos en iniciativas relacionadas con salud, bienestar y servicios domiciliarios. Estos enfoques demuestran que incluir laboralmente a personas mayores en la economía plateada no sólo mejora su autonomía económica, sino que aporta pertinencia, legitimidad y cercanía a las soluciones desarrolladas.<sup>51</sup>



---

<sup>51</sup> Organización Internacional del Trabajo OIT (2010), Envejecimiento y Empleo en América Latina y el Caribe. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_policy/documents/publication/wcms\\_140847.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_policy/documents/publication/wcms_140847.pdf)

PROPUESTAS DE POLÍTICA PÚBLICA  
PARA LA EMPLEABILIDAD LABORAL  
DEL TALENTO 50+

### III.

## MEDIDAS PARA UNA POLÍTICA DE EMPLEABILIDAD LABORAL DEL TALENTO 50+

1. Para avanzar hacia una verdadera integración laboral de las personas mayores de 50 años, se requiere de **un enfoque integral, multisectorial y con perspectiva de curso de vida**. Una estrategia efectiva debe incorporar medidas orientadas a eliminar la discriminación por edad, incentivar la contratación, garantizar el acceso a formación continua, fomentar el emprendimiento, adaptar los entornos laborales y acompañar activamente los procesos de reinserción. Los organismos multilaterales han sido enfáticos en sostener que la empleabilidad del talento senior es condición necesaria para la sostenibilidad económica, la justicia intergeneracional y la cohesión social.
2. **Impulsar el diálogo social y la participación del talento 50+ en el diseño de políticas públicas.** La OIT y la ONU subrayan que los marcos de gobernanza laboral deben incorporar la voz de las personas mayores. Se sugiere institucionalizar espacios de diálogo entre empleadores, organizaciones de trabajadores, el Estado y representantes del segmento 50+, de tipo consultivo e incidente. La experiencia acumulada de las personas mayores y sus organizaciones contribuirá a enriquecer las políticas de formación, empleo, productividad y seguridad social.
3. **Fortalecer políticas de envejecimiento activo vinculadas a la empleabilidad laboral del talento 50+.** La promoción de un envejecimiento activo no solo mejora la calidad de vida de las personas mayores, sino que también amplía su potencial de participación en la vida económica. Diversos países han desarrollado estrategias que integran bienestar, autonomía y empleabilidad. Suecia ha impulsado programas de *cohousing* intergeneracional que fortalecen redes de apoyo y facilitan la colaboración productiva entre generaciones. Estados Unidos, con su Programa Nacional de Envejecimiento Saludable, promueve estilos de vida que prolongan la autonomía funcional y la capacidad laboral. Japón y China han invertido en tecnologías asistivas y robótica orientadas a mantener la participación activa de las personas mayores en el trabajo y el emprendimiento.

Nueva Zelanda, con su iniciativa *Age-Friendly Communities*, fomenta entornos urbanos inclusivos que facilitan tanto la movilidad como la participación laboral. Chile puede avanzar hacia un enfoque integrado, que vincule salud, autonomía, entorno y empleabilidad, sentando las bases para que más personas mayores puedan seguir contribuyendo productivamente, si así lo desean.

**4. Diseñar programas públicos de orientación laboral y acompañamiento a la reinserción.**

Las políticas comparadas coinciden en la necesidad de brindar acompañamiento especializado a las personas mayores desempleadas. Alemania desarrolla itinerarios individualizados de reinserción, mientras que en Japón los *Hello Work Offices* ofrecen asistencia personalizada y programas de entrenamiento adaptados. El Reino Unido, con su programa *50 Plus: Choices*, entrega sesiones focalizadas de empleabilidad, y Australia cuenta con un sistema integral de orientación, formación y apoyo psicosocial. En Chile, se recomienda implementar un programa nacional de orientación laboral para personas mayores, con equipos capacitados y herramientas específicas que permitan retomar trayectorias laborales en condiciones formales, estables y acordes a sus capacidades.

**5. Combatir el edadismo y promover culturas organizacionales inclusivas.**

Es necesario contar con marcos normativos y políticas públicas que reconozcan y sancionen expresamente la discriminación por edad en el empleo, tal como lo han hecho, entre otros países, Estados Unidos, el Reino Unido, Colombia, Japón y Nueva Zelanda. Además de las leyes, se requiere una estrategia nacional de sensibilización que cuestione estereotipos y visibilice los aportes del talento 50+ y el valor de los equipos de trabajo multigeneracionales. Campañas públicas, formación para reclutadores y certificaciones para empresas

con buenas prácticas generacionales pueden acelerar el cambio cultural. Asimismo, se deben fomentar liderazgos inclusivos y la gestión de la diversidad etaria en los lugares de trabajo.

**6. Establecer incentivos para la contratación y retención de trabajadores mayores.**

La experiencia internacional muestra que los subsidios a la contratación y la reducción de cargas previsionales son herramientas eficaces. Alemania ofrece subsidios equivalentes al 50% del salario durante 12 meses a empleadores que contratan a personas desempleadas mayores de 50 años. Portugal, España y México han implementado incentivos tributarios para empresas que emplean personas mayores de 45 años, mientras que Argentina y Brasil cuentan con programas de subsidios salariales específicos para este grupo. Australia y el Reino Unido han reducido las cotizaciones a la seguridad social de las empresas que contratan personas mayores y Finlandia ofrece incentivos fiscales para fomentar la contratación de trabajadores mayores. Chile podría avanzar en esta línea, priorizando sectores con mayores brechas y fortaleciendo alianzas público-privadas.

**7. Fomentar trayectorias laborales más prolongadas de carácter voluntario.**

En un escenario de mayor esperanza de vida y creciente necesidad de sostener los sistemas de pensiones, es fundamental generar condiciones que favorezcan la extensión voluntaria de la vida laboral. Alemania premia con un aumento en la pensión por cada año adicional trabajado después de la edad legal de retiro, y Japón ha eliminado la edad máxima obligatoria para la permanencia en el empleo. En Chile, sin restringir derechos, se pueden diseñar incentivos para quienes deseen continuar trabajando, así como fortalecer los mecanismos de retiro gradual, permitiendo transiciones flexibles que beneficien tanto a empleadores como a trabajadores.

**8. Promover el trabajo flexible y adaptado a nuevas condiciones de vida.** La flexibilidad laboral ha demostrado ser una herramienta clave para facilitar la permanencia de las personas mayores en el empleo. En el Reino Unido, toda persona con al menos seis meses de antigüedad puede solicitar ajustes en su jornada, mientras que Alemania ha impulsado semanas laborales de cuatro días en sectores clave. España permite esquemas de jubilación parcial que incluyen el reemplazo por personas jóvenes desempleadas. En Chile, avanzar hacia una legislación que fomente el trabajo a distancia, la jornada parcial voluntaria, la adecuación de tareas y la protección frente al multitasking excesivo, permitirá mantener a más personas activas en condiciones dignas y sostenibles.

**9. Garantizar la formación continua y cerrar la brecha digital.** Actualizar competencias en un entorno tecnológico cambiante es crucial para sostener la empleabilidad del talento senior. Alemania, Finlandia y Japón han desarrollado marcos legales que promueven la formación a lo largo de la vida laboral, mediante subsidios y programas específicos. Canadá, Estados Unidos y Portugal han diseñado políticas nacionales de capacitación para personas mayores de 50 años, incorporando habilidades digitales y reconversión laboral. En Chile, se requiere impulsar un plan nacional de formación continua con foco etario, que considere la validación de aprendizajes previos, mentorías intergeneracionales y alianzas con universidades, empresas tecnológicas y centros de formación técnica.

**10. Promover modelos de mentoría intergeneracional como estrategia de retención y transferencia de conocimientos.** La colaboración entre generaciones al interior de las organizaciones contribuye a mejorar la productividad, fortalecer la cultura institu-

cional y disminuir los sesgos de edad. Países como Alemania y Finlandia han incorporado programas de mentoría entre trabajadores mayores y jóvenes, reconociendo el valor estratégico del conocimiento acumulado por los seniors y su rol en la formación de nuevas generaciones. En Japón, se han impulsado iniciativas de formación entre pares que fortalecen las habilidades tecnológicas de los mayores y promueven el trabajo colaborativo. Chile puede avanzar en esta línea promoviendo incentivos para que las empresas desarrollen programas de mentoría estructurados, reconociendo en el talento 50+ un activo clave para el desarrollo de equipos diversos, resilientes y con aprendizaje continuo.

**11. Impulsar el emprendimiento senior como vía de autonomía y generación de valor.** El autoempleo y la creación de negocios propios son opciones cada vez más relevantes para las personas mayores. Países como el Reino Unido, a través del programa *New Enterprise Allowance*, han demostrado que el acompañamiento técnico y financiero específico para este segmento tiene alto impacto. Argentina y Portugal han desarrollado fondos especiales y redes de apoyo para emprendedores senior. En Brasil y México se han implementado estrategias que combinan formación empresarial con incentivos tributarios y acceso a microcréditos. Chile debiera avanzar en esta línea, con énfasis en mujeres mayores, zonas rurales y sectores con potencial en la economía del cuidado, la alimentación saludable, el turismo inclusivo y los servicios para la tercera edad.

**12. La economía plateada demanda empleabilidad laboral efectiva.** Esta oportunidad en expansión -centrada en productos y servicios para personas de 50 años y más- requiere, para su pleno desarrollo, una estrategia de integración laboral del talento senior que

capitalice sus conocimientos sobre el mercado plateado y que, al mismo tiempo, evite el empobrecimiento de quienes no logran acceder al trabajo. De otra manera, los potenciales clientes de los bienes y servicios, no tendrán el poder adquisitivo necesario para adquirirlos. A nivel comparado, Corea del Sur ha creado incubadoras de emprendimientos 50+, enfocadas en diseñar bienes y servicios para personas mayores y Japón promueve su participación en el testeo y diseño de tecnología a través del programa Age Tech Challenge. Canadá y Francia, por su parte, cuentan con programas de innovación social intergeneracional donde las personas mayores no solo ejercen roles de mentoría, sino que también aportan como “usuarias expertas”.

**13. Desarrollar una cultura del cuidado que facilite la conciliación entre trabajo, salud y responsabilidades familiares.** La participación laboral sostenible de las personas mayores requiere de entornos adaptados a sus necesidades y realidades. La OCDE y la OIT recomiendan implementar esquemas laborales flexibles, apoyo a cuidadores y políticas de bienestar ocupacional. En países como Noruega y los Países Bajos se han establecido licencias laborales para el cuidado de familiares dependientes, mientras que en Francia existen políticas de ajuste de jornada para trabajadores que asumen funciones de cuidado. Estos enfoques integrales permiten a las personas mayores seguir trabajando sin renunciar a sus responsabilidades familiares o a su bienestar personal. En Chile, avanzar en una cultura organizacional que valore el autocuidado, contemple programas de salud ocupacional específicos y reconozca el doble rol laboral y familiar de muchas personas mayores, especialmente mujeres, puede ser un apoyo sustantivo para una empleabilidad laboral efectiva y sostenible.

Incorporar estas medidas en los programas de gobierno es una decisión estratégica que posicionará a Chile en la vanguardia regional. Reconocer el valor del talento 50+ no solo responde a un imperativo ético y de equidad, sino que permite construir un nuevo pacto social intergeneracional, más justo, productivo y adaptado a la sociedad longeva que ya somos. La nueva longevidad exige nuevas respuestas y este es el momento de actuar.



## BIBLIOGRAFÍA

Ayuntamiento de Madrid,(2020) Madrid, ciudad amigable con las personas mayores. Plan de Acción 2021-2023. <https://extranet.who.int/agefriendlyworld/wp-content/uploads/2014/12/Plan-de-Acc%C3%B3n-Madrid-ciudad-amigable-con-las-personas-mayores-2021-23.pdf>

Banco Central de Chile. (2024, marzo). *Informe de política monetaria*. <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-marzo-2024>

Bernardini, D. (2024). ¿De qué hablamos cuando hablamos de “nueva longevidad”? ¿De qué hablamos cuando hablamos de “nueva longevidad”? | Cenie

Bernardini, D., & Zambrinia, L. (2022) La nueva longevidad se viste de diversidad. En *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Universidad de Palermo. <http://hdl.handle.net/11336/240977>

Biblioteca del Congreso Nacional, BCN (2018) Ley de no discriminación. <https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/ley-de-no-discriminacion>

Biblioteca del Congreso Nacional, BCN. (2020) Proyecto de ley integral de las personas mayores y de promoción del envejecimiento digno, activo y saludable [http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin\\_ini=13822-07](http://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=13822-07)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2019). *Envejecimiento y derechos humanos: la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores*. <https://www.cepal.org/es/enfoques/envejecimiento-derechos-humanos-la-convencion-interamericana-la-proteccion-derechos-humanos>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2012). Carta de San José sobre los Derechos de las Personas Mayores. [Carta de San José sobre los derechos de las personas mayores de América Latina y el Caribe](#)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, (2004) Estrategia regional de implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento. [Estrategia regional de implementación para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento | CEPAL](#)

Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. <file:///C:/Users/maria/Downloads/Dialnet-EntendiendoLasGeneraciones-6509216.pdf>

Fuenzalida, E. (2012). La jurisprudencia de los tribunales laborales en materia de discriminación en Chile: perspectivas y alcances. *Revista Actualidad Jurídica*, (26). Universidad del Desarrollo. <https://derecho.udd.cl/actualidad-juridica/articulos/la-jurisprudencia-de-los-tribunales-laborales-en-materia-de-discriminacion-en-chile-perspectivas-y-alcances/>

Fundación Adecco. Observatorio de la Vulnerabilidad y el Empleo. (2024) Talento sénior: descartados antes de llegar a la entrevista laboral. <https://www.observatoriorh.com/personas-y-empresas/talento-senior-descartados-antes-de-llegar-a-la-entrevista-laboral.html>

Fundación La Caixa. (2024) Talento sénior: un beneficio para toda la sociedad. <https://mediahub.fundacionlacaixa.org/es/social/programas-sociales/personas-mayores/2024-08-29/talento-senior-personas-mayores-sociedad>

Fundación Mapfre. Ageingnomics. (2023) Los beneficios de la inclusión del talento sénior en el tejido laboral. <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/blog/beneficios-inclusion-talento-senior-tejido-laboral/>

Gutierrez, R. CIEDESS. (2024.). “Envejecimiento activo y saludable, es necesario apurar el paso” <https://www.ciedess.cl/601/w3-article-14946.html>

Instituto Nacional de Estadísticas. INE. (2024.). *Demografía y vitales*. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales>

Instituto Nacional de Estadísticas. INE. (2024.). *Encuesta Nacional de Empleo* <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral>

Instituto Nacional de Estadísticas. INE. (2022). *Transición demográfica y el envejecimiento de la población en Chile: evolución, características de las personas mayores y desafíos demográficos para la población*. <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/conferencias/evolucion-demografica/conferencias-ciudadanas-evolucion-demografica-en-chile.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas. INE. (2018). *Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050*. [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine\\_estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion-1992-2050\\_base-2017\\_s%C3%ADntesis.pdf](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine_estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion-1992-2050_base-2017_s%C3%ADntesis.pdf)

Montt, G., & Contrucci. (2022, diciembre). Trabajo y personas mayores en Chile: desafíos y políticas para la promoción del trabajo decente. *Nota técnica*, OIT. [Trabajo y personas mayores en Chile: Desafíos y políticas para la promoción del trabajo decente | International Labour Organization](https://www.ilo.org/publications/working-papers/working-paper-100)

Observatorio del Envejecimiento UC-Confuturo. (2024, octubre). *Empleo formal después de la edad legal de jubilación: ¿una realidad minoritaria?* <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2024/10/Reporte-del-Observatorio-Empleo-formal-en-poblacion-mayor-%C2%BFuna-realidad-minoritaria.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. ONU. (2024). *Desafíos globales: Población*. <https://www.un.org/es/global-issues/population>

Organización de las Naciones Unidas. ONU (2024) Primera Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, 26 de julio a 6 de agosto de 1982, Viena *Primera Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, Viena 1982 | Naciones Unidas*

Organización de las Naciones Unidas. ONU. (2024) Los Principios de las Naciones Unidas en favor de las personas de edad. <https://www.un.org/development/desa/ageing/resources/international-year-of-older-persons-1999/principles/los-principios-de-la-naciones-unidas-en-favor-de-las-personas-de-edad.html>

Organización de las Naciones Unidas ONU (2015). Objetivo de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Organización de las Naciones Unidas ONU (2002) Declaración Política y Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento. <https://social.un.org/ageing-working-group/documents/mipaa-sp.pdf>

Organización de Estados Americanos. OEA (2017) Convención Interamericana sobre la Protección de los DDHH de las Personas Mayores **CONVENCIÓN INTERAMERICANA SOBRE LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LAS PERSONAS MAYORES**

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). Las políticas de cuidado en Argentina. Buenos Aires: OIT. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos-aires/documents/publication/wcms\\_635285.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos-aires/documents/publication/wcms_635285.pdf)

Organización Internacional del Trabajo OIT (2010) Envejecimiento y Empleo en América Latina y el Caribe. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_policy/documents/publication/wcms\\_140847.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_policy/documents/publication/wcms_140847.pdf)

Organización Internacional del Trabajo .OIT. (2010) Proyecto “Programa para la Extensión de la Protección Social en los Países de la Subregión Andina, Bolivia, Ecuador y Perú”. Foro: Envejecimiento con dignidad, por una pensión no contributiva. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms\\_178459.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_178459.pdf)

Organización Mundial de la Salud. OMS. (2019). Plan Estratégico para una Ciudad Amigable con las Personas Mayores, San Pedro Tlaquepaque 2019-2021. Ginebra: OMS. <https://extranet.who.int/agefriendlyworld/wp-content/uploads/2022/03/Reporte-Final-PECAPM-19-21-Tlaquepaque.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. OCDE (2024). *Panorama de la sociedad 2024*. [https://www.oecd.org/es/publications/society-at-a-glance-2024-country-notes\\_fd5558c7-en/espana\\_9f9bcea3-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/society-at-a-glance-2024-country-notes_fd5558c7-en/espana_9f9bcea3-es.html)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2024). Recruiting Immigrant Workers: Japan 2024. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/recruiting-immigrant-workers-japan-2024\\_0034390d/0e5a10e3-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/recruiting-immigrant-workers-japan-2024_0034390d/0e5a10e3-en.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2004). Orientación profesional y políticas públicas. París: OCDE. Disponible en: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2004/02/career-guidance-and-public-policy\\_g1gh3d67/9788436938609-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2004/02/career-guidance-and-public-policy_g1gh3d67/9788436938609-es.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos., OCDE (2018). *Council recommendation on ageing and employment*. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/333/333.en.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). Estudio de bienestar y políticas de juventud en el Perú. París: OCDE. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2017/07/estudio-de-bienestar-y-politicas-de-juventud-en-el-peru\\_279044d8/f3c6e100-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2017/07/estudio-de-bienestar-y-politicas-de-juventud-en-el-peru_279044d8/f3c6e100-es.pdf)

Pulso La Tercera. (2022) Sondeo: más de la mitad de empresas no ha contratado a trabajadores mayores de 55 años en el último año, <https://www.latercera.com/pulso/noticia/sondeo-mas-de-la-mitad-de-empresas-no-ha-contratado-a-trabajadores-mayores-de-55-anos-en-el-ultimo-ano>

PwC. (2024). *Golden Age Index: Chile*. <https://www.pwc.com/cl/es/Publicaciones/Reporte-del-indice-de-la-Edad-de-Oro-Chile-2024.html>

PwC. (2024) La prioridad de combatir el edadismo y el valor de la "Edad de Oro" en las empresas. <https://www.pwc.com/cl/es/Blog-PwC/La-prioridad-de-combatir-el-edadismo-y-el-valor-de-la-Edad-de-Oro-en-las-empresas.htm>

Senior Lab, UC, ¿Cómo la Ley Karin protege a las personas mayores en el trabajo?, 2024. <https://seniorlab.uc.cl/publicaciones/la-ley-karin-un-paso-importante-para-la-proteccion-de-las-personas-mayores-en-el-trabajo>

Servicio Electoral de Chile. SERVEL. (2024). *Padrón electoral definitivo elecciones 2024*. <https://www.servel.cl/elecciones-2024/padron-electoral-definitivo-elecciones-2024/>

Subsecretaría del Trabajo, Gobierno de Chile. (2024, mayo). *Termómetro laboral nacional*. [https://www.subtrab.gob.cl/wp-content/uploads/2024/05/4\\_TL-EFM-2024\\_Nacional.pdf](https://www.subtrab.gob.cl/wp-content/uploads/2024/05/4_TL-EFM-2024_Nacional.pdf)

World Economic Forum. (2024). *Jobs and the future of work: What are the needs and challenges of an ageing workforce?* <https://www.weforum.org/stories/2024/09/ageing-workforce-challenges-solutions>

## ¿Qué es Tálan

Tálan

Creemos que reconocer el valor del talento senior no es solo justo, sino una oportunidad para el desarrollo económico y social del país.

### Nuestros focos:

- ➡➡ Visibilizar la importancia del trabajo 50+ y sensibilizar sobre el edadismo.
- ➡➡ Incidir en políticas públicas y prácticas empresariales inclusivas.
- ➡➡ Promover una cultura que valore la diversidad generacional y el trabajo conjunto entre edades.
- ➡➡ Buscamos ser un actor influyente en la transformación hacia una sociedad más equitativa, donde la experiencia sea reconocida como un activo esencial.



**tálan**ton  
+ futuro

[www.talanton.cl](http://www.talanton.cl)