

EVOLUCIÓN Y DESAFÍOS DEL MERCADO LABORAL CHILENO

Sectores: Comercio, Servicios y Turismo

Para personas mayores y/o próximas a jubilar en la era
de la automatización y la inteligencia artificial

RESUMEN EJECUTIVO





Estudio

Evolución y desafíos del mercado laboral chileno en los sectores Comercio, Servicios y Turismo, para personas mayores y/o próximas a jubilar, en la era de la automatización y la inteligencia artificial

Resumen Ejecutivo

El presente Resumen Ejecutivo sintetiza los principales resultados, interpretaciones y propuestas desarrollados en el estudio sobre empleabilidad de las personas mayores en los sectores de Comercio, Servicios y Turismo, en un contexto marcado por el envejecimiento demográfico y la aceleración de la transformación tecnológica. Su propósito es ofrecer una lectura integrada de la evidencia, identificando los cambios estructurales que están redefiniendo el mercado laboral chileno, las desigualdades y oportunidades que emergen de este proceso y las decisiones necesarias para orientar una transición más inclusiva, productiva y sostenible. Para ello, el capítulo se organiza en cuatro apartados: primero, sitúa la transformación demográfica y tecnológica que da origen al estudio; luego, presenta sus principales resultados; posteriormente, propone una nueva forma de comprender la empleabilidad de las personas mayores; y, finalmente, traduce la evidencia en prioridades y lineamientos para la acción pública, empresarial y formativa.

Comprender una transformación que ya comenzó

Chile está experimentando una transformación silenciosa, pero de profundas consecuencias para el mundo del trabajo. En pocos años han convergido dos procesos que, hasta hace relativamente poco, eran analizados de manera independiente: el acelerado envejecimiento de la población y la expansión de la automatización, la digitalización y la inteligencia artificial. Hoy ambos fenómenos interactúan sobre un mismo sistema productivo, modificando simultáneamente la composición de la fuerza laboral, las competencias que demandan las organizaciones y las posibilidades de acceso, permanencia y desarrollo de quienes participan en el mercado del trabajo.

Esta convergencia constituye el punto de partida del presente estudio. Más que examinar el envejecimiento o el cambio tecnológico como procesos paralelos, la investigación busca comprender cómo su interacción está redefiniendo las trayectorias laborales de las personas mayores y de quienes se encuentran próximos a la jubilación en los sectores de Comercio, Servicios y Turismo. La pregunta central ya no consiste únicamente en determinar cuánto ha envejecido la fuerza de trabajo o cuán rápidamente avanzan las nuevas tecnologías, sino en comprender cómo ambos procesos modifican las oportunidades de empleo, qué grupos enfrentan mayores niveles de vulnerabilidad, cuáles son las capacidades que adquieren un nuevo valor y qué decisiones pueden favorecer una transición laboral más inclusiva y sostenible.



La importancia de estas preguntas responde a un cambio de carácter estructural. El Censo 2024 confirma que las personas de 60 años y más representan el 19,8% de la población nacional y que cerca del 80% del crecimiento demográfico registrado durante la última década corresponde a personas de 50 años y más. Como consecuencia, las edades avanzadas adquieren un peso creciente dentro de la fuerza laboral y pasan a formar parte de los factores que condicionan la disponibilidad de capital humano, la productividad de las organizaciones y la sostenibilidad del desarrollo económico. La permanencia laboral dejó de ser una cuestión vinculada exclusivamente al envejecimiento o al sistema previsional para convertirse en un componente estratégico del funcionamiento del mercado del trabajo.

Al mismo tiempo, la incorporación de tecnologías digitales está transformando la naturaleza del empleo con una velocidad sin precedentes. La automatización y la inteligencia artificial no sustituyen indistintamente ocupaciones completas; modifican tareas, redistribuyen funciones y redefinen el valor relativo de distintas competencias. En este escenario, capacidades como el juicio contextual, la resolución de problemas complejos, el aprendizaje continuo, la adaptabilidad y la interacción humana adquieren una importancia creciente. El impacto de estas tecnologías depende, por tanto, no solo de su desarrollo, sino también de las decisiones organizacionales que orientan su implementación y de la capacidad de las personas para adaptarse a nuevos entornos de trabajo.

Es precisamente en la intersección entre estas dos dinámicas donde se sitúa el aporte de este informe. Mientras la evidencia sobre envejecimiento laboral se ha concentrado tradicionalmente en indicadores de participación, empleo o jubilación, los estudios sobre automatización e inteligencia artificial han prestado escasa atención a las diferencias que introduce la edad en los procesos de transformación del trabajo. Integrar ambas perspectivas permite comprender un fenómeno cuya complejidad excede cualquier explicación unidimensional. La empleabilidad de las personas mayores es el resultado de la interacción entre factores demográficos, tecnológicos, económicos, organizacionales e institucionales que, combinados, generan riesgos, pero también nuevas oportunidades para el desarrollo productivo.

Esta investigación da continuidad a un estudio desarrollado por el mismo equipo en 2016, que constituyó una línea de base sobre la situación del mercado de trabajo y las personas mayores en Chile. Aquella investigación permitió caracterizar las condiciones de participación laboral, empleo y envejecimiento en un contexto previo a la aceleración de la transformación digital. El presente estudio actualiza ese diagnóstico, pero trasciende ampliamente sus alcances. Más que incorporar nuevos indicadores, propone una nueva forma de comprender la realidad laboral al integrar dimensiones que hace una década aún no ocupaban un lugar central en la discusión pública y académica, como el impacto diferenciado de la automatización y la inteligencia artificial, las brechas digitales, la pertinencia de los sistemas de formación, la persistencia del edadismo, las diferencias entre sectores económicos y las experiencias internacionales desarrolladas para enfrentar estos desafíos. En este sentido, la investigación no solo observa cuánto ha cambiado el mercado laboral, sino que busca explicar por qué esos cambios son relevantes y cuáles son sus implicancias para las personas, las organizaciones y las políticas públicas.

Para responder a estas preguntas se desarrolló un diseño metodológico mixto que integra información proveniente de estadísticas oficiales, modelos econométricos, una encuesta de alcance nacional, grupos focales, entrevistas semiestructuradas, revisión comparada de experiencias internacionales y un proceso de validación con actores públicos y privados. La triangulación de estas fuentes permite combinar tendencias estructurales con experiencias concretas, fortaleciendo la consistencia del diagnóstico y la pertinencia de las recomendaciones que se presentan.

El análisis se concentra en los sectores de Comercio, Servicios y Turismo debido a su relevancia dentro de la estructura ocupacional chilena y porque constituyen espacios donde convergen una alta participación de trabajadores mayores con un acelerado proceso de incorporación tecnológica. Asimismo, el estudio considera



diferencias por sexo y tramo etario, reconociendo que las trayectorias laborales son diversas y que las oportunidades de adaptación dependen de la interacción entre edad, género, historia ocupacional, sector económico y acceso a procesos de formación.

La evidencia reunida conduce a una conclusión que atraviesa todo el informe. El principal desafío que enfrenta hoy el mercado laboral chileno no consiste únicamente en gestionar una fuerza de trabajo cada vez más envejecida ni en adaptarse al avance de la inteligencia artificial. El verdadero reto es articular ambos procesos mediante políticas públicas, estrategias empresariales y sistemas de formación capaces de transformar la experiencia acumulada de las personas mayores en una fuente de productividad, innovación y capacidad adaptativa. Desde esta perspectiva, el envejecimiento demográfico y la revolución tecnológica dejan de representar desafíos paralelos para convertirse en una misma transformación histórica, cuyo resultado dependerá, en gran medida, de las decisiones que el país adopte durante los próximos años.

Principales resultados del estudio: qué revela la evidencia

a) El mercado laboral envejece más rápido que su capacidad de adaptación

La primera constatación del estudio es clara: el envejecimiento de la fuerza de trabajo dejó de ser una proyección demográfica para convertirse en una realidad que ya está modificando el funcionamiento del mercado laboral chileno. Durante la última década, el aumento sostenido de la población de 60 años y más se ha traducido en una presencia creciente de personas mayores entre quienes trabajan o buscan hacerlo. Su participación ya no constituye un fenómeno marginal, sino un componente cada vez más relevante para la disponibilidad de capital humano, la continuidad de los procesos productivos y la sostenibilidad del sistema previsional.

El mercado laboral, sin embargo, no ha evolucionado al mismo ritmo que su composición demográfica. Mientras aumenta el peso de las personas mayores dentro de la población y de la fuerza de trabajo, persisten dificultades de acceso al empleo, brechas salariales, trayectorias marcadas por la informalidad, oportunidades desiguales de capacitación y prácticas organizacionales que continúan asociando la edad con una menor capacidad de adaptación. El cambio demográfico avanza con rapidez; las respuestas institucionales, empresariales y formativas siguen siendo fragmentarias.

Esta distancia entre la realidad demográfica y la capacidad de respuesta del sistema no afecta a todas las personas por igual. Las condiciones laborales en edades avanzadas son el resultado de trayectorias construidas durante todo el curso de vida. La edad se combina con el género, el nivel educacional, la historia ocupacional, las responsabilidades de cuidado y el sector económico, produciendo distintas formas de vulnerabilidad.

Las mujeres de 60 años y más ocupan una posición especialmente desfavorable. El informe identifica trayectorias laborales más discontinuas, menor acumulación previsional, una mayor presencia en ocupaciones de baja remuneración y un componente salarial no explicado que persiste y aumenta entre 2013 y 2022. En el caso de las mujeres de 65 años y más, además, se profundiza su concentración en los tramos inferiores de ingreso. Estos resultados muestran que el envejecimiento no crea por sí solo nuevas desigualdades: hace visibles y, en ocasiones, intensifica desventajas acumuladas durante décadas de trabajo remunerado y no remunerado.

La prolongación de la vida laboral tampoco admite una interpretación única. Para una parte importante de las personas mayores, continuar trabajando responde a la necesidad de complementar pensiones



insuficientes, financiar gastos cotidianos o de salud y mantener compromisos económicos personales o familiares. Esta presión puede favorecer la permanencia en actividades por cuenta propia, empleos informales, jornadas parciales y ocupaciones con menores niveles de protección.

Pero la dimensión económica no agota el significado del trabajo. La evidencia cualitativa muestra también el deseo de mantenerse activo, conservar vínculos sociales, sentirse útil, sostener una identidad construida a lo largo de la trayectoria laboral y continuar aportando conocimientos y experiencia. En una misma persona pueden coexistir la necesidad de generar ingresos y la voluntad de seguir participando en el mundo del trabajo. La permanencia laboral puede ser, al mismo tiempo, una estrategia económica y una fuente de autonomía, reconocimiento, pertenencia y propósito.

La cuestión decisiva no es, por tanto, si las personas mayores deben o no trabajar durante más años, sino si cuentan con condiciones reales para elegir hacerlo y para definir de qué manera continuar. Una trayectoria prolongada puede constituir una expresión de bienestar e integración cuando está respaldada por empleos de calidad, modalidades flexibles, entornos accesibles y oportunidades acordes con las capacidades, preferencias y circunstancias de cada persona.

Estos resultados adquieren especial relevancia en el escenario abierto por la Reforma Previsional de 2025, que incorpora incentivos para extender la vida laboral sin modificar la edad legal de jubilación de las mujeres. En particular, las mujeres de 60 a 64 años conforman un grupo crítico, porque los incentivos para permanecer en el empleo se insertan en trayectorias previamente marcadas por interrupciones laborales, responsabilidades de cuidado y menor acumulación previsional. La extensión de la vida laboral solo producirá mejores resultados si se acompaña de oportunidades efectivas de contratación, condiciones adecuadas de permanencia, conciliación de cuidados, orientación previsional y acceso a formación pertinente. De lo contrario, trabajar durante más años puede prolongar situaciones de precariedad en lugar de ampliar las posibilidades de desarrollo.

b) La transformación tecnológica ya está modificando las condiciones del empleo

La segunda conclusión es igualmente significativa: la automatización, la digitalización y la inteligencia artificial ya están alterando las condiciones bajo las cuales las personas mayores acceden al empleo, permanecen en él y proyectan su desarrollo laboral. No se trata de una posibilidad futura ni de un proceso restringido a sectores altamente tecnologizados. Las herramientas digitales forman parte de la operación cotidiana del Comercio, los Servicios y el Turismo y están reorganizando tareas, procedimientos y formas de interacción.

El análisis econométrico identifica un punto de inflexión a partir de 2020. Hasta ese momento, la expansión de la digitalización coexistía con una tendencia favorable en las tasas de ocupación de las personas mayores. Desde entonces, la relación cambia: el efecto se vuelve negativo y significativo para los segmentos senior —especialmente para las mujeres de 60 a 64 años—, mientras permanece neutro o positivo para el resto de la población. Los modelos probit muestran, además, que la probabilidad de estar ocupado disminuyó para las personas mayores entre 2013 y 2022, incluso al controlar por educación y experiencia.

Estos resultados deben interpretarse con cautela. El informe no identifica una destrucción masiva de puestos de trabajo atribuible directamente a la automatización o a la inteligencia artificial. Lo que muestra es un proceso más gradual y selectivo: las tareas cambian, algunas competencias pierden vigencia, aparecen nuevas exigencias y se reorganizan los procesos productivos. El riesgo no se manifiesta únicamente en la eliminación inmediata de empleos, sino en una erosión progresiva de las condiciones relativas de empleabilidad de quienes disponen de menos oportunidades para actualizar sus capacidades.

La propia experiencia de las personas participantes confirma esta ambivalencia. En los grupos focales, la tecnología aparece tanto como una fuente de incertidumbre como una herramienta capaz de simplificar



tareas, ahorrar tiempo y facilitar la continuidad laboral. El temor al reemplazo convive con una valoración positiva de las herramientas digitales cuando estas se incorporan con formación y acompañamiento. La tecnología no es percibida de manera uniforme como una amenaza; para muchas personas puede convertirse en una aliada, siempre que existan condiciones para aprender a utilizarla.

La forma que adopta esta transformación varía según el sector, la ocupación y la naturaleza de las funciones desempeñadas. En Comercio, la incorporación tecnológica es especialmente visible en cajas, sistemas de escaneo, gestión de inventarios, medios de pago y plataformas de venta. En Servicios, las aplicaciones, los sistemas digitales y las herramientas de comunicación han modificado tareas administrativas, comerciales y de gestión, aunque el nivel de exposición difiere ampliamente entre subsectores y ocupaciones. En Turismo, la digitalización ha avanzado en reservas, pagos, comercialización y coordinación, pero las funciones basadas en la hospitalidad, el conocimiento del destino y la relación directa con clientes conservan una elevada importancia. De hecho, el informe caracteriza al Turismo como el sector de menor riesgo relativo de automatización entre los tres analizados, aunque con vulnerabilidades asociadas a la estacionalidad, la informalidad y la calidad contractual.

La transformación tecnológica, por tanto, no sigue una trayectoria única ni conduce a resultados inevitables. Sus efectos dependen de la composición de las tareas, el diseño de los puestos, el tamaño de las empresas, la inversión en formación y las decisiones mediante las cuales se implementan las nuevas herramientas. La tecnología puede ampliar capacidades, facilitar funciones y prolongar trayectorias; también puede profundizar exclusiones cuando se introduce sin participación, aprendizaje ni rediseño organizacional.

c) Las principales barreras no son tecnológicas: son institucionales

Uno de los aportes más importantes del estudio consiste en cuestionar la idea de que las dificultades de empleabilidad de las personas mayores se explican principalmente por una falta individual de habilidades digitales. La evidencia indica que las brechas existen, pero también muestra que están estrechamente relacionadas con las oportunidades de formación recibidas, las experiencias laborales previas, el acceso a tecnologías y las condiciones organizacionales en las que debe producirse el aprendizaje.

La denominada paradoja de la efectividad resulta especialmente ilustrativa. Las personas que participaron en actividades de capacitación no presentan un nivel de preparación tecnológica significativamente superior al de quienes no se capacitaron. Este resultado no significa que la formación carezca de utilidad. Revela que una parte de la oferta disponible no logra traducirse en capacidades funcionales y aplicables al trabajo. El problema no se reduce, entonces, a cuántos cursos se ofrecen, sino que obliga a preguntar qué se enseña, con qué profundidad, mediante qué metodologías y en qué medida los contenidos responden a las tareas reales de cada sector.

La cobertura formativa también permanece limitada y distribuida de manera desigual. La encuesta muestra que un 32% de las personas participó en capacitaciones proporcionadas por empresas, mientras la cobertura asociada a SENCE o al Gobierno alcanzó un 15,9%. A ello se agrega una fuerte concentración por tamaño empresarial: las grandes empresas reúnen más del 80% de la inversión en formación digital, sin que se observe una difusión significativa hacia organizaciones de menor escala. La posibilidad de adaptarse al cambio tecnológico depende, por tanto, no solo de la disposición personal, sino también del tipo de empresa en que se trabaja y de los recursos que esta destina al aprendizaje.

La brecha digital tampoco puede entenderse como una división simple entre quienes usan o no usan tecnología. El informe la caracteriza como un continuo que comprende distintos niveles de autonomía, profundidad y funcionalidad. Una persona puede utilizar mensajería, aplicaciones o dispositivos en su vida cotidiana y, al mismo tiempo, enfrentar dificultades para trasladar ese conocimiento a un nuevo sistema de gestión, resolver problemas inesperados o aprender sin apoyo. Las diferencias más relevantes se relacionan



con la capacidad de transferir aprendizajes, experimentar con seguridad y aplicar las herramientas en situaciones laborales concretas.

Estas capacidades no dependen exclusivamente del esfuerzo individual. Requieren formación contextualizada, acompañamiento, tiempo para practicar, oportunidades de aprendizaje en el puesto y entornos donde el error no sea interpretado como confirmación de una supuesta incapacidad asociada a la edad.

A estas limitaciones se suma el edadismo como barrera estructural. Un 40% de las personas encuestadas señala que la edad ha operado como un obstáculo para acceder a nuevas oportunidades laborales. Los testimonios documentan sesgos en los procesos de selección, exclusión de instancias de capacitación, menores posibilidades de promoción y formas sutiles de marginación dentro de las organizaciones. También aparecen procesos de autoedadismo, mediante los cuales las propias personas interiorizan representaciones negativas sobre su capacidad de aprender o adaptarse.

Los prejuicios asociados a la edad suelen operar antes de que las competencias sean evaluadas. De este modo, limitan las oportunidades de formación y desarrollo y, posteriormente, convierten esa menor participación en una aparente prueba de falta de capacidad. Se configura así un circuito institucional que produce parte de las brechas que luego atribuye exclusivamente a los individuos.

La evidencia desplaza, por tanto, el foco desde una supuesta incapacidad de las personas mayores hacia las condiciones que hacen posible o dificultan su adaptación. La inclusión tecnológica exige más que enseñar a usar una herramienta: requiere revisar los sistemas de formación, rediseñar tareas, generar entornos seguros de aprendizaje y eliminar sesgos en la gestión de personas. La tecnología puede contribuir a prolongar y mejorar las trayectorias laborales; la exclusión aparece cuando se incorpora sin estas condiciones.

d) La experiencia continúa siendo un activo insuficientemente aprovechado

La cuarta conclusión revela una paradoja central: la experiencia es ampliamente reconocida, pero su valor no se traduce de manera equivalente en las oportunidades, las remuneraciones ni las decisiones organizacionales. Los grupos focales y las entrevistas destacan el aporte de las personas mayores en el conocimiento de los procesos, la resolución de problemas, las relaciones con clientes, la estabilidad, el conocimiento tácito y la disposición para acompañar a trabajadores con menor experiencia.

Los modelos cuantitativos, sin embargo, sugieren una disminución del retorno económico asociado a esa experiencia. El informe denomina a esta tensión brecha de valorización: las capacidades acumuladas son apreciadas en el discurso, pero el mercado no está generando las condiciones necesarias para convertirlas de manera sistemática en productividad, permanencia y remuneraciones acordes.

Esta brecha no significa que la experiencia carezca de utilidad. Indica que muchas organizaciones todavía no cuentan con mecanismos para reconocerla, movilizarla y convertirla en una capacidad colectiva. El conocimiento permanece vinculado a las personas que lo poseen y no siempre se traduce en procedimientos, sistemas de aprendizaje, criterios de decisión o prácticas compartidas.

La limitación se vuelve especialmente visible en la transferencia intergeneracional. Las personas mayores expresan disposición a orientar, acompañar y transmitir aprendizajes, pero las empresas cuentan con pocos mecanismos formales de mentoría, aprendizaje cruzado, certificación de competencias o documentación del conocimiento tácito. Cuando esas personas abandonan la organización, una parte de su experiencia se pierde con ellas.

En Turismo, por ejemplo, el informe destaca la alta valoración del conocimiento del destino, la experiencia relacional y el manejo de clientes recurrentes, pero advierte que estos atributos pocas veces cuentan con



mecanismos institucionales que los certifiquen o formalicen. Por ello, en ese sector la intervención estratégica no consiste únicamente en intensificar la formación técnica, sino también en rediseñar puestos capaces de aprovechar las capacidades relacionales y el conocimiento acumulado.

El desafío no consiste simplemente en retener a trabajadores de mayor edad, sino en construir condiciones para que su conocimiento circule, se actualice, se combine con nuevas capacidades y fortalezca el desempeño colectivo. La experiencia adquiere valor estratégico cuando se integra en procesos de innovación, formación de nuevas generaciones, resolución de problemas y adaptación tecnológica.

En conjunto, los resultados convergen en una idea central: el mercado laboral chileno no enfrenta una elección entre tecnología y experiencia. Su desafío consiste en aprender a articularlas. La automatización y la inteligencia artificial pueden elevar la productividad, facilitar tareas y abrir nuevas posibilidades de desarrollo, pero sus beneficios dependerán de la capacidad de las organizaciones para integrar los conocimientos acumulados, sostener procesos de aprendizaje continuo y remover las barreras que hoy limitan la participación laboral de las personas mayores.

La transformación en curso no exige reemplazar el pasado por el futuro, sino construir una relación más inteligente entre ambos. Una adaptación tecnológica inclusiva no considera la experiencia como una resistencia que debe superarse, sino como una capacidad indispensable para interpretar los cambios, orientar su implementación y convertirlos en mejores resultados para las personas y las organizaciones.

Una nueva forma de entender la empleabilidad de las personas mayores

La evidencia reunida a lo largo de esta investigación permite avanzar desde la descripción de los cambios hacia una reinterpretación del fenómeno que les da origen. El envejecimiento demográfico, la transformación tecnológica y las trayectorias laborales no constituyen procesos independientes que ocasionalmente se intersectan. Hoy forman parte de una misma transformación estructural que está redefiniendo las condiciones bajo las cuales las personas acceden al empleo, permanecen en él y proyectan su desarrollo laboral.

Esta constatación modifica la manera en que tradicionalmente se ha entendido la empleabilidad de las personas mayores. Durante décadas predominó una explicación centrada en las características individuales: el nivel educacional, la experiencia, la edad cronológica o la capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos. La evidencia presentada en este informe, muestra que esa mirada resulta insuficiente. Las diferencias observadas entre trabajadores mayores no responden únicamente a atributos personales, sino a la interacción entre sus trayectorias de vida y un conjunto de condiciones institucionales, organizacionales y tecnológicas que distribuyen de manera desigual las oportunidades de aprendizaje, permanencia y desarrollo.

La empleabilidad deja así de entenderse como una cualidad de las personas para convertirse en una propiedad del sistema laboral. No depende exclusivamente de cuánto saben los trabajadores ni de cuánto están dispuestos a aprender. Depende también de si las organizaciones generan oportunidades reales para actualizar competencias, rediseñan los puestos de trabajo, promueven culturas de aprendizaje continuo, eliminan sesgos asociados a la edad y desarrollan formas de incorporación tecnológica que amplíen, en lugar de restringir, las posibilidades de participación.

Esta perspectiva también transforma la forma de interpretar el impacto de la automatización y la inteligencia artificial. El estudio no encuentra evidencia de un reemplazo masivo de personas mayores por tecnologías digitales. Lo que identifica es un proceso de reorganización del trabajo que modifica el valor relativo de



distintas capacidades y desplaza progresivamente el centro de gravedad de la empleabilidad. En este escenario, la adaptación deja de depender únicamente del dominio de herramientas tecnológicas y pasa a relacionarse con la capacidad de aprender, colaborar, resolver problemas nuevos y combinar experiencia con nuevas formas de trabajo.

La brecha digital adquiere entonces un significado diferente. Ya no puede entenderse únicamente como una diferencia en el acceso o el uso de tecnologías. Representa, sobre todo, una diferencia en las oportunidades para aprender, experimentar y transferir conocimientos en contextos laborales concretos. Desde esta perspectiva, el aprendizaje continuo deja de ser una política complementaria para transformarse en una condición estructural del funcionamiento del mercado laboral.

La misma lógica permite reinterpretar el valor de la experiencia. Tradicionalmente, esta ha sido concebida como un atributo que pertenece a las personas y aumenta con los años de trabajo. Sin embargo, la investigación muestra que su verdadero potencial depende de la capacidad de las organizaciones para convertir ese conocimiento en un recurso compartido. La experiencia genera mayor valor cuando circula entre generaciones, se incorpora a los procesos, fortalece la toma de decisiones y amplía las capacidades colectivas para enfrentar el cambio. En otras palabras, la experiencia deja de ser únicamente un capital individual para convertirse en un activo organizacional.

La comparación con la línea base elaborada en 2016 permite apreciar con claridad la magnitud de esta transformación. Hace una década, el principal desafío consistía en comprender las consecuencias del envejecimiento sobre la participación laboral. Hoy ese escenario ha cambiado de manera sustantiva. La expansión de la inteligencia artificial, la automatización de procesos, la digitalización de los servicios y las modificaciones introducidas por la Reforma Previsional de 2025 configuran un contexto completamente distinto. La pregunta ya no es solo cómo prolongar la vida laboral, sino cómo hacerlo en un mercado del trabajo cuya organización cambia aceleradamente.

Esta evolución explica por qué el presente estudio trasciende una actualización de indicadores. Los cambios observados durante la última década no solo modifican la magnitud del fenómeno; transforman su naturaleza. El punto de inflexión identificado a partir de 2020 en la relación entre digitalización y ocupación, la persistencia de brechas de género, la baja efectividad percibida de parte importante de la capacitación disponible, la concentración de la inversión en formación digital y la permanencia del edadismo muestran que los desafíos actuales no pueden abordarse mediante respuestas parciales. La transformación del trabajo exige comprender cómo interactúan simultáneamente las dimensiones demográficas, tecnológicas, organizacionales e institucionales.

Esta nueva lectura permite identificar riesgos que trascienden la pérdida directa de puestos de trabajo. El primero es una exclusión gradual y silenciosa, que se expresa en menores oportunidades de contratación, acceso desigual a procesos de formación, trayectorias laborales más inestables y menor participación en espacios de desarrollo profesional. El segundo es la profundización de desigualdades previamente existentes, cuando las oportunidades para adaptarse a los cambios tecnológicos continúan distribuyéndose de manera desigual entre distintos grupos de trabajadores. El tercero es la pérdida progresiva de conocimiento organizacional, cuando la experiencia acumulada durante décadas abandona las organizaciones sin mecanismos que permitan preservarla y transferirla.

Pero la evidencia también identifica oportunidades igualmente relevantes. La principal consiste en comprender que experiencia y tecnología no representan alternativas contrapuestas. Cuando las organizaciones integran ambos recursos, fortalecen simultáneamente su capacidad de aprendizaje, adaptación e innovación. En este contexto, la diversidad etaria deja de ser una condición que debe gestionarse para convertirse en una fuente de capacidades complementarias.



En la misma dirección, el estudio muestra que las personas mayores mantienen una disposición significativa para actualizar sus competencias cuando encuentran procesos formativos pertinentes, acompañamiento adecuado y posibilidades reales de aplicar lo aprendido. La adaptación tecnológica, por tanto, depende menos de la edad que de la calidad de los entornos de aprendizaje que las organizaciones son capaces de construir.

La principal conclusión que emerge de esta investigación es que el futuro de la empleabilidad de las personas mayores no estará determinado exclusivamente por el avance de la inteligencia artificial ni por las capacidades individuales para adaptarse a ella. Dependerá, sobre todo, de la capacidad de las instituciones, las empresas y las políticas públicas para construir un mercado laboral que reconozca la diversidad de trayectorias, distribuya de manera más equitativa las oportunidades de aprendizaje y convierta la experiencia acumulada en un factor de productividad, innovación y sostenibilidad.

Desde esta perspectiva, la pregunta ya no es cómo adaptar a las personas mayores al futuro del trabajo. La verdadera pregunta es cómo construir un futuro del trabajo capaz de aprovechar plenamente el potencial de una fuerza laboral que envejece. Esa es, probablemente, la principal contribución que ofrece esta investigación y el fundamento de las recomendaciones que se presentan en los capítulos siguientes.

De la evidencia a la acción

Los resultados presentados en los apartados anteriores conducen a una consecuencia práctica: la inclusión laboral de las personas mayores no puede alcanzarse mediante una medida única ni quedar depositada en la capacidad individual de adaptación. La interacción entre envejecimiento, cambio tecnológico, desigualdades acumuladas y formas de organización del trabajo exige combinar instrumentos que hoy suelen operar de manera separada.

La experiencia internacional examinada por el estudio refuerza esta conclusión. Los países que han respondido con mayor consistencia a estos desafíos no han optado por intervenciones aisladas, sino por arquitecturas de política que articulan incentivos a la contratación, formación continua, adaptación de puestos, flexibilidad y condiciones que hacen compatible el empleo con las transiciones previsionales. Sobre esa base, y a partir de la matriz de análisis y del proceso de validación con actores institucionales, el informe organiza sus propuestas en cuatro ejes: contratación, formación y reconversión, rediseño del trabajo y promoción del envejecimiento activo.

La agenda que emerge no busca únicamente responder a las dificultades actuales. Su propósito es preparar al mercado laboral para una composición demográfica que continuará cambiando y para tecnologías cuya presencia seguirá extendiéndose. Anticipar esta transformación implica actuar antes de que las brechas se consoliden: preparar trayectorias laborales más extensas, intervenir sobre las organizaciones, modernizar los instrumentos públicos y establecer una gobernanza capaz de sostener el proceso en el tiempo.

a) Preparar trayectorias laborales más extensas y adaptables

La primera prioridad es garantizar que las personas puedan actualizar sus capacidades durante toda su vida laboral. La evidencia mostró que la formación constituye una condición esencial de permanencia, pero también que su sola existencia no asegura resultados. Cuando los contenidos no responden a las tareas reales, las metodologías no consideran la diversidad de quienes aprenden o no existen oportunidades de aplicación, la capacitación pierde efectividad.

El desafío, por tanto, no consiste simplemente en ofrecer más cursos. Supone avanzar desde acciones esporádicas hacia trayectorias formativas modulares, flexibles y vinculadas con las transformaciones



concretas de cada ocupación. El informe propone programas accesibles de actualización tecnológica, modalidades presenciales y digitales, tutorías específicas y aprendizaje en el puesto de trabajo, junto con mecanismos de financiamiento que involucren tanto al Estado como a las empresas.

Esta formación debe combinar competencias digitales con capacidades que adquieren un valor creciente en entornos automatizados: resolver problemas, trasladar aprendizajes entre herramientas, colaborar con otras generaciones y responder a situaciones que no pueden anticiparse mediante procedimientos estandarizados. Más que dominar una plataforma determinada, se requiere desarrollar autonomía para seguir aprendiendo a medida que las herramientas cambian.

La diversidad de trayectorias obliga, además, a abandonar soluciones uniformes. Las necesidades de una mujer de 55 años que busca permanecer en una función operativa no son equivalentes a las de una persona de 65 años que desea reinsertarse, trabajar de forma independiente o reducir gradualmente su jornada. La formación debe reconocer esas diferencias y vincularse con las características de los sectores y puestos donde las personas efectivamente trabajan.

Prepararse para una vida laboral más extensa tampoco puede comenzar al aproximarse la jubilación. El aprendizaje permanente requiere acompañar toda la trayectoria, anticipando los cambios ocupacionales antes de que una competencia quede obsoleta o una persona pierda su empleo. Esta mirada preventiva permite que la reconversión deje de ser una respuesta tardía frente a la exclusión y se convierta en parte habitual del desarrollo profesional.

b) Transformar las organizaciones y el diseño del trabajo

La segunda prioridad se sitúa dentro de las empresas. Los resultados muestran que la tecnología no determina por sí misma quién permanece, quién progresa y quién queda rezagado. Esas consecuencias dependen del modo en que se rediseñan las tareas, se distribuyen las oportunidades de aprendizaje y se gestiona la diversidad de edades.

La incorporación de automatización e inteligencia artificial debe ir acompañada de una revisión de los puestos de trabajo. Esto implica identificar qué tareas pueden ser apoyadas o sustituidas por tecnología, cuáles requieren experiencia y juicio contextual, y de qué manera ambas dimensiones pueden complementarse. El informe contempla ajustes ergonómicos, rotación de funciones, disminución de exigencias físicas, uso de tecnologías de apoyo y reasignación hacia actividades con mayor contenido cognitivo, relacional o de mentoría.

Este rediseño no debe interpretarse como una reducción automática de responsabilidades ni como la creación de puestos secundarios para trabajadores mayores. Su propósito es alinear capacidades, tareas y herramientas para sostener la contribución laboral en condiciones seguras y productivas. La automatización puede eliminar movimientos repetitivos, facilitar la gestión de información o reducir cargas físicas; la experiencia puede aportar comprensión de procesos, anticipación de problemas y calidad en las relaciones con clientes y equipos.

La transformación organizacional también alcanza a la gestión de personas. Los sesgos pueden aparecer en la contratación, pero también en la selección de quienes serán capacitados, en la asignación de nuevas funciones, en la evaluación del desempeño y en las posibilidades de promoción. Por ello, la inclusión no se resuelve incorporando a más trabajadores mayores si, una vez dentro, siguen teniendo menos acceso al desarrollo.

El informe propone incorporar objetivos de diversidad etaria en los planes de contratación y complementar esas medidas con programas de mentoría inversa e intercambio intergeneracional. Estos mecanismos permiten que el conocimiento tecnológico circule desde trabajadores más jóvenes hacia quienes tienen



menor familiaridad con ciertas herramientas, mientras la experiencia operativa, relacional y sectorial se transmite en sentido inverso.

La diversidad generacional adquiere así un sentido productivo. No se trata solo de reunir personas de distintas edades, sino de construir condiciones para que sus capacidades se conecten. Cuando ese intercambio se organiza, la experiencia deja de permanecer aislada y las nuevas competencias tecnológicas dejan de concentrarse en determinados grupos.

c) Modernizar la formación, la contratación y la intermediación laboral

La tercera prioridad corresponde a las políticas y a los instrumentos que conectan a las personas con las oportunidades de trabajo. El estudio identifica una oferta existente, pero fragmentada entre capacitación, intermediación, incentivos a la contratación y acciones de reconversión. Cuando estos componentes funcionan por separado, las personas pueden completar un curso sin acceder a un empleo, recibir apoyo para encontrar trabajo sin contar con las competencias demandadas o ser contratadas mediante un subsidio sin disponer de condiciones que favorezcan su permanencia.

La acción pública requiere construir recorridos más coherentes. La formación debe vincularse con vacantes, procesos de transformación sectorial y posibilidades verificables de movilidad ocupacional. Los incentivos a la contratación, por su parte, deben ser focalizados, temporales y condicionados a la continuidad del vínculo una vez terminado el beneficio, evitando que se transformen en mecanismos de sustitución o rotación de corto plazo.

El informe también plantea revisar las condiciones que dificultan la compatibilidad entre empleo y pensión, así como reconocer públicamente a las empresas que desarrollan prácticas inclusivas, formación intergeneracional y adaptación de puestos. Estas propuestas buscan intervenir tanto sobre el costo de contratación como sobre las prácticas que determinan la calidad y continuidad de la inserción.

La diferenciación es indispensable. Comercio, Servicios y Turismo presentan estructuras ocupacionales, ritmos de digitalización y vulnerabilidades distintas. Del mismo modo, los cinco grupos definidos por sexo y tramo etario no enfrentan los mismos riesgos ni requieren idénticas respuestas. La matriz desarrollada por la investigación permite precisamente vincular las recomendaciones con el grupo, el sector, la exposición tecnológica y la disposición a la reconversión, evitando programas generales que pierdan pertinencia al aplicarse.

Modernizar los instrumentos también implica cambiar la manera de evaluar sus resultados. El número de cursos, subsidios o participantes informa sobre actividad, pero no permite saber si una intervención modificó las trayectorias laborales. El seguimiento debe incorporar contratación efectiva, permanencia una vez terminado el incentivo, aplicación de lo aprendido, mejora de habilidades digitales, flexibilidad disponible e inclusión generacional percibida. El informe propone indicadores específicos para cada uno de estos ámbitos.

d) Hacer posible una permanencia laboral saludable y elegida

La cuarta prioridad es promover un envejecimiento activo en el trabajo. Esta orientación amplía la mirada más allá de la contratación y la capacitación: continuar participando requiere condiciones que permitan hacerlo de manera saludable, voluntaria y compatible con las circunstancias de cada persona.

El estudio propone incorporar flexibilidad horaria, reducción gradual de jornada, teletrabajo parcial cuando la función lo permita, adaptación de puestos, salud preventiva y programas de bienestar. Estas medidas no responden a una presunción general de menor capacidad, sino al reconocimiento de que las necesidades



pueden cambiar a lo largo del curso de vida y de que un entorno adaptable beneficia la permanencia, la salud y la productividad.

La flexibilidad adquiere especial relevancia para quienes combinan el trabajo con responsabilidades de cuidado, tratamientos de salud o una transición gradual hacia el retiro. Permitir distintas intensidades y modalidades de participación amplía la capacidad de elección y evita que las únicas alternativas disponibles sean continuar bajo condiciones rígidas o abandonar por completo el empleo.

Este eje incluye también la formación de jefaturas y responsables de equipos. La gestión de una fuerza laboral más diversa requiere comprender el envejecimiento, reconocer necesidades diferenciadas y evitar que los ajustes razonables sean interpretados como privilegios. Las culturas inclusivas no se construyen solo mediante normas; dependen de las decisiones cotidianas adoptadas por quienes organizan y supervisan el trabajo.

e) Construir una gobernanza para sostener la transición

Ninguno de estos ejes puede producir por sí solo una transformación duradera. La formación pierde efectividad cuando no se vincula con las empresas; los incentivos tienen un alcance limitado si los puestos no se adaptan; y el rediseño organizacional resulta difícil para empresas que carecen de asistencia técnica o financiamiento. La coordinación deja, por tanto, de ser un aspecto administrativo y se convierte en una condición de implementación.

El informe propone una mesa multi institucional que articule a SENCE, SENAMA, OTIC, organismos de capacitación y empresas. Su función no sería sustituir las competencias de cada actor, sino alinear objetivos, definir responsabilidades, seleccionar sectores y grupos prioritarios y mantener un sistema común de seguimiento.

Esta gobernanza debe combinar una conducción nacional con capacidad de adaptación sectorial. Las estrategias para Comercio no pueden trasladarse mecánicamente a Turismo, del mismo modo que las soluciones disponibles para grandes empresas no siempre son viables para organizaciones de menor tamaño. En estos casos, la asistencia técnica, el financiamiento compartido y la difusión de buenas prácticas adquieren especial importancia.

La coordinación también debe incorporar aprendizaje institucional. A medida que cambien las tecnologías, algunas competencias y ocupaciones adquirirán mayor relevancia y otras disminuirán su demanda. Los instrumentos tendrán que ajustarse a partir de información actualizada, evaluación de resultados y diálogo permanente con los sectores productivos y con las propias personas trabajadoras.

f) Una implementación gradual, medible y acumulativa

La hoja de ruta definida por el estudio plantea una secuencia pragmática. Durante los primeros seis meses, el esfuerzo debe concentrarse en instalar la gobernanza, precisar responsabilidades y desarrollar pilotos sectoriales. Entre los meses seis y dieciocho corresponde ejecutar programas focalizados y evaluar su funcionamiento. A partir del mes dieciocho, las experiencias que demuestren resultados pueden avanzar hacia el escalamiento y la institucionalización.

Esta secuencia evita dos riesgos frecuentes: intentar implementar de inmediato programas de gran escala sin evidencia suficiente o mantener indefinidamente experiencias piloto que nunca se integran a las políticas y



prácticas regulares. La gradualidad permite probar, corregir y ampliar, pero requiere desde el comienzo criterios claros para decidir qué iniciativas continúan.

La evaluación no constituye, en este marco, una etapa final. Debe acompañar toda la ejecución y mostrar no solo cuántas acciones se realizaron, sino qué cambió como consecuencia de ellas. La contratación, la permanencia, la aplicación de nuevas competencias, la reducción de brechas y la percepción de inclusión deben convertirse en medidas regulares del desempeño público y empresarial.

g) Una decisión sobre cómo organizar el futuro del trabajo

La agenda de acción trasciende a un grupo etario específico. Lo que está en juego es la capacidad del país para organizar un mercado laboral en el que una población más longeva conviva con tecnologías cada vez más extendidas. Ambas transformaciones continuarán avanzando; sus consecuencias, en cambio, no están predeterminadas.

Un escenario posible es que la digitalización amplifique desigualdades, desplace silenciosamente a quienes reciben menos oportunidades de actualización y permita que el conocimiento acumulado abandone las organizaciones sin ser transferido. Otro escenario es que las nuevas herramientas reduzcan tareas desgastantes, sostengan trayectorias laborales más flexibles y se combinen con la experiencia para fortalecer el desempeño colectivo.

La investigación muestra que la diferencia entre ambos escenarios no depende únicamente de la tecnología. Depende de las decisiones sobre contratación, formación, diseño del trabajo, salud laboral, transferencia de conocimiento y coordinación institucional. En ese sentido, actuar sobre la empleabilidad de las personas mayores no es una política compensatoria frente al envejecimiento. Es una inversión en las capacidades que el mercado laboral chileno necesitará para adaptarse.

El desafío consiste en pasar de reconocer la magnitud del cambio a construir las condiciones para conducirlo. La experiencia, el aprendizaje y la innovación pueden reforzarse mutuamente, pero esa complementariedad no surgirá de manera automática. Requiere una estrategia sostenida, responsabilidades compartidas y decisiones capaces de convertir la longevidad laboral en productividad, inclusión y capacidad de adaptación.



prácticas regulares. La gradualidad permite probar, corregir y ampliar, pero requiere desde el comienzo criterios claros para decidir qué iniciativas continúan.

La evaluación no constituye, en este marco, una etapa final. Debe acompañar toda la ejecución y mostrar no solo cuántas acciones se realizaron, sino qué cambió como consecuencia de ellas. La contratación, la permanencia, la aplicación de nuevas competencias, la reducción de brechas y la percepción de inclusión deben convertirse en medidas regulares del desempeño público y empresarial.

g) Una decisión sobre cómo organizar el futuro del trabajo

La agenda de acción trasciende a un grupo etario específico. Lo que está en juego es la capacidad del país para organizar un mercado laboral en el que una población más longeva conviva con tecnologías cada vez más extendidas. Ambas transformaciones continuarán avanzando; sus consecuencias, en cambio, no están predeterminadas.

Un escenario posible es que la digitalización amplifique desigualdades, desplace silenciosamente a quienes reciben menos oportunidades de actualización y permita que el conocimiento acumulado abandone las organizaciones sin ser transferido. Otro escenario es que las nuevas herramientas reduzcan tareas desgastantes, sostengan trayectorias laborales más flexibles y se combinen con la experiencia para fortalecer el desempeño colectivo.

La investigación muestra que la diferencia entre ambos escenarios no depende únicamente de la tecnología. Depende de las decisiones sobre contratación, formación, diseño del trabajo, salud laboral, transferencia de conocimiento y coordinación institucional. En ese sentido, actuar sobre la empleabilidad de las personas mayores no es una política compensatoria frente al envejecimiento. Es una inversión en las capacidades que el mercado laboral chileno necesitará para adaptarse.

El desafío consiste en pasar de reconocer la magnitud del cambio a construir las condiciones para conducirlo. La experiencia, el aprendizaje y la innovación pueden reforzarse mutuamente, pero esa complementariedad no surgirá de manera automática. Requiere una estrategia sostenida, responsabilidades compartidas y decisiones capaces de convertir la longevidad laboral en productividad, inclusión y capacidad de adaptación.

