



# PANEL LABORAL UNAB

## EMPLEABILIDAD DESPUÉS DE LOS 55: OPORTUNIDADES Y BARRERAS EN EL MERCADO LABORAL

RESULTADOS ENCUESTA N°37  
Septiembre 2026

Autora:  
Sandra Bravo

Chile atraviesa un proceso sostenido de envejecimiento de su población. El aumento de la esperanza de vida, que alcanza los 81,5 años, junto con la disminución de la fecundidad, cuya tasa se situó en 0,99 hijos por mujer en 2025<sup>1</sup>, están modificando progresivamente la estructura demográfica del país y plantean nuevos desafíos económicos y sociales. Entre ellos, adquiere especial relevancia la capacidad del mercado laboral para generar oportunidades de empleo y permanencia para una población que vivirá más años y que, en muchos casos, necesitará o querrá prolongar su vida laboral.

En este escenario, las personas mayores de 55 años enfrentan dificultades particulares en el mercado laboral. Estas no siempre se manifiestan en mayores tasas de desocupación, sino también en períodos de búsqueda considerablemente más extensos<sup>2</sup>, mayores barreras para la reinserción y una creciente exposición a la informalidad, con consecuencias sobre sus ingresos y protección social<sup>3</sup>.

Las dificultades para acceder nuevamente a un empleo formal también pueden traducirse en una mayor participación en trabajos por cuenta propia. Un 49,7% de las personas de este grupo se desempeña bajo esta modalidad. A ello se agregan importantes diferencias de ingresos según el tipo de inserción laboral: mientras una persona mayor con contrato formal percibe en promedio \$850.000 mensuales, entre quienes se encuentran en la informalidad este ingreso alcanza alrededor de \$350.000<sup>4</sup>.

A estas dificultades se suman barreras asociadas a la edad. De acuerdo con el estudio Cincuentímetro de Caja Los Andes<sup>5</sup>, una proporción relevante de las personas mayores de 50 años declara haber experimentado discriminación etaria. En esta misma línea, el Sondeo sobre Percepciones y Actitudes hacia el Envejecimiento en Chile (IPP UNAB, 2026) revela que el 45% de los encuestados declara haberse sentido limitado en sus oportunidades por razones de edad con alguna o mucha frecuencia. Asimismo, el 82,7% considera que el mercado laboral chileno no ofrece oportunidades reales de empleo a las personas mayores que desean seguir trabajando. Estos resultados evidencian que la edad puede transformarse en una barrera adicional para la contratación y la reinserción laboral, incluso cuando las personas cuentan con la experiencia y las competencias necesarias para desempeñar los cargos disponibles.

Los cambios tecnológicos y organizacionales plantean un desafío adicional. El avance de la digitalización, la inteligencia artificial, las metodologías ágiles y las modalidades híbridas de trabajo están modificando las competencias requeridas por las empresas. En este contexto, pueden surgir percepciones respecto de una menor adaptación tecnológica de los trabajadores de mayor edad, mientras persiste una oferta limitada de programas de actualización de competencias y reconversión laboral dirigidos específicamente a este segmento<sup>6</sup>.

1 Instituto Nacional de Estadísticas [INE] (2026). Boletín demográfico anual provisional de estadísticas vitales 2025. En:

[https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/nacimientos-matrimonios-y-defunciones/publicaciones-y-anuarios/anuarios-de-estad%C3%ADsticas-vitales/estad%C3%ADsticas-vitales-cifras-provisionales-2025.pdf?sfvrsn=3b707210\\_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/nacimientos-matrimonios-y-defunciones/publicaciones-y-anuarios/anuarios-de-estad%C3%ADsticas-vitales/estad%C3%ADsticas-vitales-cifras-provisionales-2025.pdf?sfvrsn=3b707210_4)

2 Cerca del 24,3% de los desempleados sobre 50 años enfrenta etapas de desempleo de larga duración (12 meses o más), superando a otros grupos etarios. En: <https://clapesuc.cl/en-los-medios/el-mercado-me-jubilo-a-los-mayores-de-50-les-cuesta-encontrar-trabajo-en-chile>.

3 [https://chile.un.org/sites/default/files/2023-01/wcms\\_865252.pdf](https://chile.un.org/sites/default/files/2023-01/wcms_865252.pdf)

4 [https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2025/07/CF1096-Disen%C3%83o-reporte-38\\_Fuerza-laboral-envejecida-entre-la-extensio%C3%81n-de-la-vida-laboral-y-la-informalidad-persistente\\_copia.pdf](https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2025/07/CF1096-Disen%C3%83o-reporte-38_Fuerza-laboral-envejecida-entre-la-extensio%C3%81n-de-la-vida-laboral-y-la-informalidad-persistente_copia.pdf)

5 [https://cla.cdn.moddy.com/uploads/0a3bdd61-9c90-43ba-81e1-e5772972bed9/original/Resumen\\_ejecutivo\\_Cincuentimeter\\_2\\_.pdf](https://cla.cdn.moddy.com/uploads/0a3bdd61-9c90-43ba-81e1-e5772972bed9/original/Resumen_ejecutivo_Cincuentimeter_2_.pdf)

6 <https://ilostat.ilo.org/es/blog/the-plight-of-older-workers-in-labour-underutilization/>

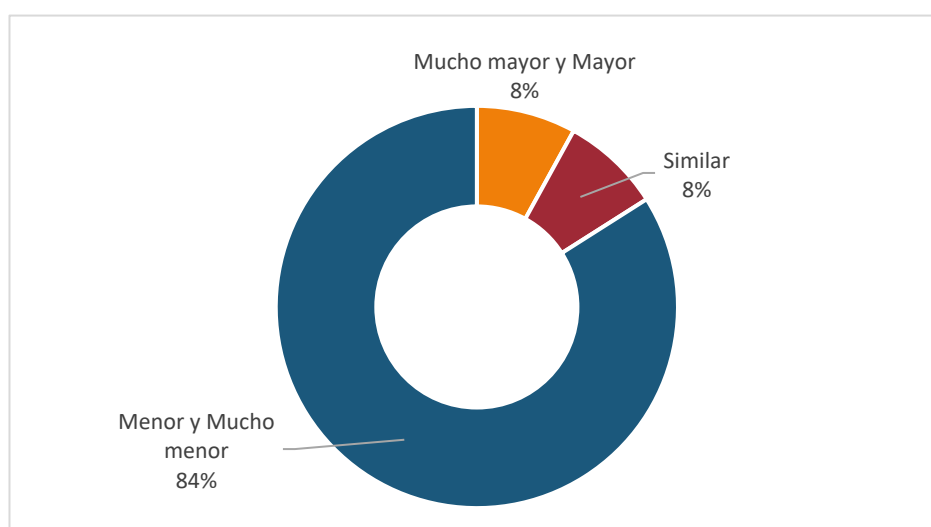
En suma, la empleabilidad después de los 55 años depende de la capacidad del mercado laboral para adaptarse a una fuerza de trabajo que envejece. Enfrentar este desafío requiere un esfuerzo conjunto del Estado, las empresas y los propios trabajadores: políticas públicas que promuevan la capacitación y la reconversión a lo largo de la vida; organizaciones dispuestas a valorar la experiencia y las capacidades acumuladas, superando los sesgos asociados a la edad; y condiciones laborales que permitan prolongar las trayectorias de quienes necesitan o desean mantenerse activos. Avanzar en esta dirección no solo contribuirá a ampliar las oportunidades laborales de las personas mayores de 55 años, sino también a aprovechar mejor la experiencia, los conocimientos y las capacidades acumuladas a lo largo de su trayectoria laboral.

## RESULTADOS

El presente informe corresponde a la edición N° 37 del Panel Laboral UNAB, una encuesta aplicada entre el 21 y el 29 de septiembre de 2026 a un panel conformado por 30 head-hunters y especialistas en recursos humanos<sup>7</sup>.

El propósito principal de esta medición fue conocer la percepción de los expertos sobre la empleabilidad de las personas mayores de 55 años. En particular, el estudio busca identificar las principales barreras que enfrentan para su contratación y reinserción, y los factores que inciden en las decisiones de las empresas al momento de incorporar o mantener a trabajadores de este grupo etario.

***Pregunta N°1: En comparación con otros grupos etarios, ¿cómo evaluaría actualmente la disponibilidad de oportunidades laborales para las personas de 55 años o más en Chile?***



Fuente: Encuesta N°37 Panel Laboral UNAB.

El 84% de los encuestados considera que las personas de 55 años o más tienen menores o mucho menores oportunidades laborales que otros grupos etarios. Solo un 8% las ve similares y otro 8% las considera mayores.

<sup>7</sup> La tasa de respuesta fue de 83%

Los comentarios apuntan a que las oportunidades de contratación serían más limitadas, especialmente en cargos ejecutivos y en grandes empresas, donde existiría una tendencia a privilegiar candidatos más jóvenes:

*“En nuestra experiencia en búsqueda ejecutiva, las oportunidades para profesionales mayores de 55 años son menores. A pesar de contar con experiencia y trayectoria altamente valoradas, todavía existe una tendencia de las empresas a privilegiar candidatos más jóvenes, especialmente al momento de incorporar nuevos ejecutivos”.*

Ana María Icarán, Icaran Head Hunters

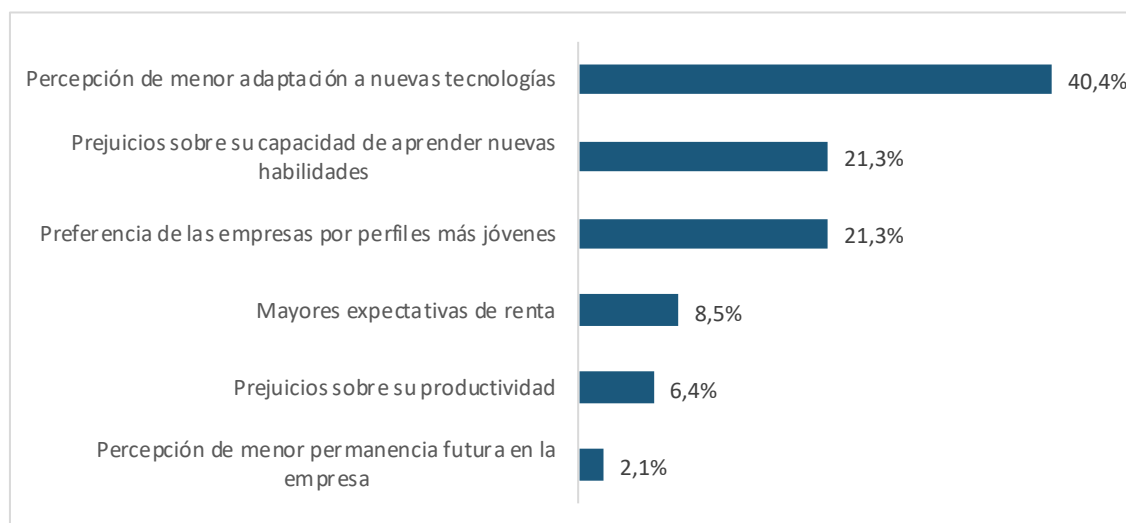
*“Aunque hoy no es habitual que una empresa pueda declarar abiertamente que busca personas de una edad determinada, los sesgos etarios siguen presentes, muchas veces de manera inconsciente, durante los procesos de selección. Esto puede llevar a dejar fuera a profesionales de alto talento, experiencia y conocimiento, simplemente por su edad”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

*“Las oportunidades laborales son menores que para otros grupos etarios y los tiempos de re-inserción más prolongados. Persisten sesgos asociados a una supuesta menor productividad, la cercanía a la jubilación y posibles brechas en habilidades tecnológicas, factores que las empresas pueden percibir como un mayor riesgo de contratación”.*

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

**Pregunta N°2: De las siguientes barreras, ¿cuáles considera que afectan más la colocación laboral de candidatos de 55 años o más? (Señale hasta dos alternativas).**



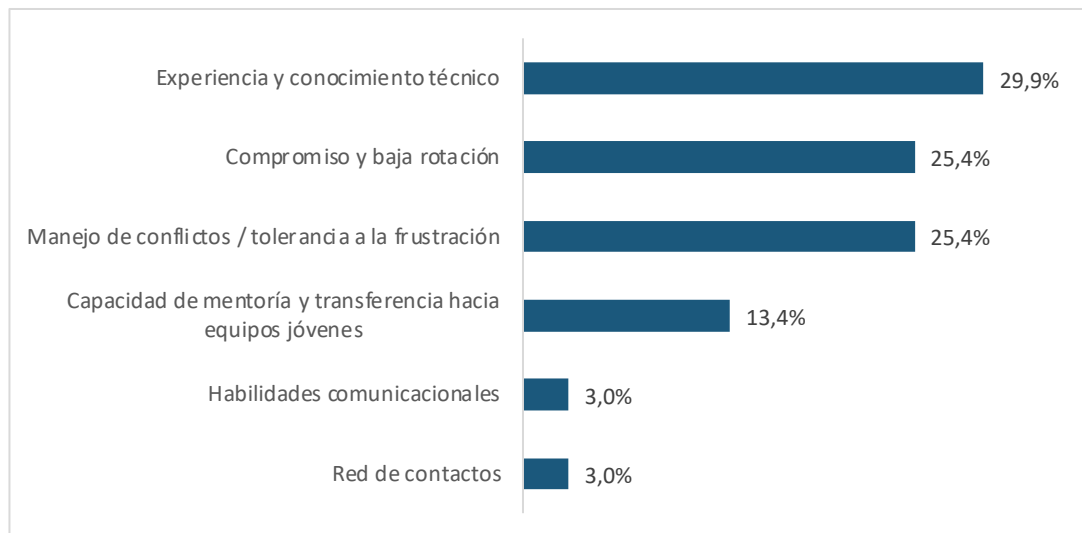
Fuente: Encuesta N°37 Panel Laboral UNAB.

Al indagar en las causas, los resultados muestran que las principales barreras se relacionan con percepciones sobre las capacidades de los trabajadores de mayor edad. Destacan los prejuicios respecto de su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías, seguidos por aquellos asociados a su capacidad para aprender nuevas habilidades y por la preferencia de las empresas por perfiles más jóvenes (21,3% cada una). En contraste, factores más

directamente vinculados con las condiciones de contratación o el desempeño esperado, como las expectativas de renta (8,5%), la productividad (6,4%) o la permanencia futura en la empresa (2,1%), reciben una proporción considerablemente menor de menciones.

Estos resultados sugieren que una parte importante de las dificultades de empleabilidad de las personas mayores de 55 años estaría asociada a percepciones previas sobre su capacidad de adaptación y aprendizaje, más que a cuestionamientos sobre su productividad o permanencia en las organizaciones. En particular, la relevancia atribuida a la adaptación tecnológica y al aprendizaje de nuevas habilidades muestra que la edad tiende a asociarse con una supuesta menor capacidad para responder a los cambios que está experimentando el mercado laboral.

**Pregunta N°3: ¿Qué habilidades o atributos destaca con mayor frecuencia al presentar un candidato de 55 años o más ante un cliente? (Seleccione hasta tres alternativas).**



Fuente: Encuesta N°37 Panel Laboral UNAB.

Los especialistas destacan principalmente la experiencia y el conocimiento técnico de estos candidatos (29,9% de las menciones), seguidos por su compromiso y baja rotación, y por su capacidad de manejar conflictos y tolerar la frustración (25,4% cada uno).

Los comentarios reflejan que el principal valor de los profesionales mayores de 55 años radica en un capital experiencial difícil de sustituir: conocimiento del negocio, criterio para la toma de decisiones y madurez para enfrentar situaciones complejas.

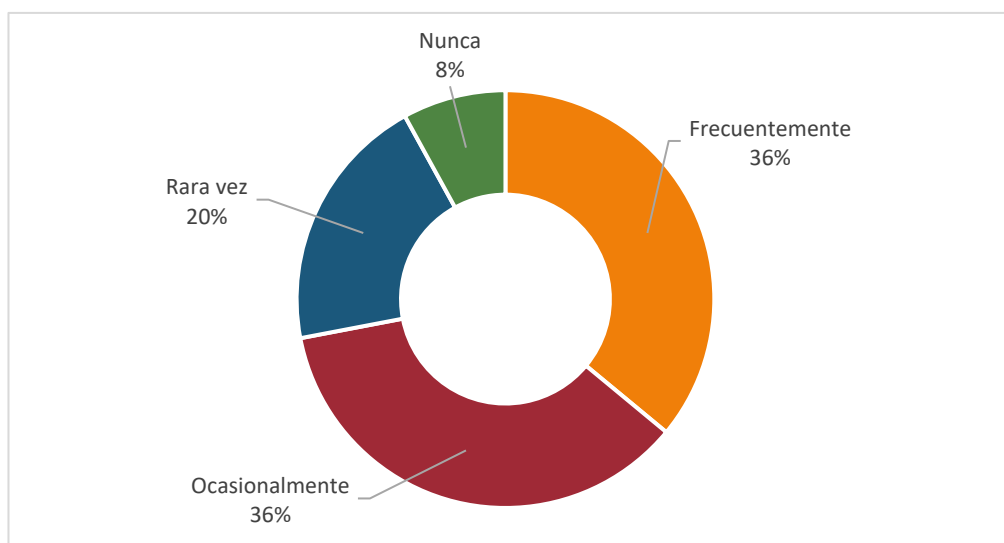
*“Nos ha tocado observar, especialmente en compañías familiares, que los dueños valoran en los ejecutivos senior la búsqueda de estabilidad, la madurez para enfrentar conflictos y las ‘cicatrices’ profesionales que solo se adquieren con la experiencia”.*

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

*“Después de años de trayectoria y conocimiento de la industria, han desarrollado relaciones de confianza con clientes, proveedores y pares, lo que les permite abrir puertas que difícilmente se consiguen de otra forma”.*

María Alejandra Torres, Althus Partners

**Pregunta N°4: ¿Con qué frecuencia un cliente le ha pedido específicamente descartar candidatos por su edad aun cuando cumplan con el perfil técnico requerido?**



Fuente: Encuesta N°37 Panel Laboral UNAB.

El edadismo no solo se percibe: también se solicita de manera explícita. Según los resultados, el 92% de los especialistas en reclutamiento consultados ha recibido alguna vez de un cliente la instrucción de descartar candidatos por su edad, aun cuando cumplan con el perfil técnico requerido, y para el 72% esta solicitud es frecuente u ocasional. Esto sugiere que, en muchos casos, la exclusión ocurre antes de cualquier evaluación de competencias.

Los comentarios sugieren que la edad continúa influyendo en algunos procesos de selección, ya sea como una restricción explícita o asociada a criterios como la proyección y sucesión. Sin embargo, también aparece evidencia, desde la experiencia de los panelistas, de que su utilización como requisito excluyente sería menos frecuente que en el pasado.

*“Con cierta frecuencia, la edad aparece como una restricción explícita en los procesos de búsqueda, aun cuando el candidato cumple plenamente con los requisitos técnicos y de experiencia. En algunos casos, el cliente define desde el inicio un rango etario, lo que limita las oportunidades para ejecutivos senior”.*

Ana María Icarán, Icaran Head Hunters

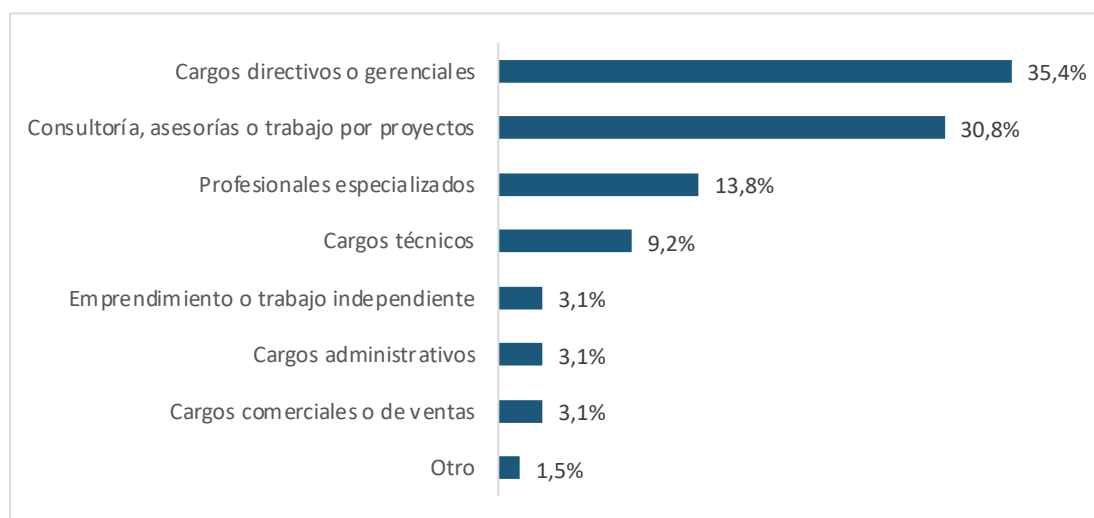
*“En algunos procesos, uno de los requisitos es que el candidato tenga proyección para asumir puestos de mayor responsabilidad o ser considerado como potencial sucesor. En esos casos, la edad puede transformarse explícitamente en un criterio al momento de definir el perfil”.*

Ornella Bono, Humanitas Executive Search

*“Hace unos ocho años era algo bastante habitual en el levantamiento de los perfiles. Hoy sigue existiendo, pero en una escala abiertamente menor”.*

María Alejandra Torres, Althus Partners

**Pregunta N°5: ¿En qué tipos de cargos considera que las personas de 55 años o más tienen actualmente mayores oportunidades de inserción laboral? (Seleccione hasta tres alternativas).**



Fuente: Encuesta N°37 Panel Laboral UNAB.

Las oportunidades que identifican los especialistas se concentran en posiciones de alta calificación. Los cargos directivos o gerenciales (35,4% de las menciones) y la consultoría, asesorías o trabajo por proyectos (30,8%) reúnen dos tercios de las respuestas, seguidos por los profesionales especializados (13,8%). En cambio, los cargos administrativos, comerciales y el emprendimiento apenas alcanzan un 3,1% cada uno.

Los comentarios sugieren que las oportunidades laborales para las personas mayores de 55 años tienden a concentrarse en posiciones donde la experiencia acumulada representa un valor inmediato para la organización. Sin embargo, estas oportunidades no serían homogéneas entre industrias, sino que dependerían de la importancia que cada sector atribuye a la experiencia y al conocimiento específico acumulado, en relación con otros atributos del perfil.

*“Las oportunidades tienden a ser mayores en posiciones donde la experiencia acumulada y la especialización constituyen un activo en sí mismas. En cargos ejecutivos esto se observa especialmente cuando la búsqueda responde a una necesidad concreta de experiencia y liderazgo, más que a una lógica de desarrollo o sucesión de largo plazo”.*

Ornella Bono, Humanitas Executive Search

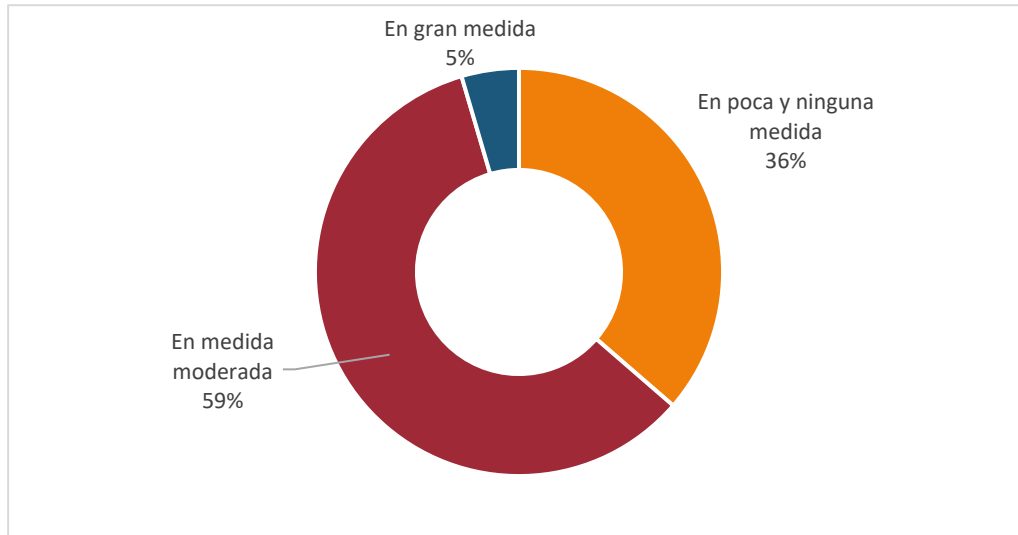
*“Destacarían cargos técnicos o profesionales especializados, especialmente aquellos donde existe escasez de experiencia específica en el mercado. En estos casos, la edad pasa a ser menos relevante frente al conocimiento y la capacidad de aportar desde el primer día”.*

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

*“Hay industrias donde la edad es menos relevante, por ejemplo, construcción, educación, salud y fabricación, porque la experiencia es muy apreciada. Es menos frecuente en la industria financiera, consumo masivo y retail, sobre todo en las áreas comerciales”.*

Rose Marie Blanc, C-Group

**Pregunta N°6: ¿En qué medida sus clientes consideran que contar con equipos multigeneracionales, integrados por personas de distintas edades, constituye un valor agregado para la empresa?**



Fuente: Encuesta N°37 Panel Laboral UNAB.

La valoración de la diversidad etaria en las empresas es, a lo sumo, moderada. Según los reclutadores consultados, solo un 5% de sus clientes considera en gran medida que los equipos multigeneracionales son un valor agregado, mientras que un 59% lo valora en medida moderada y un 36% en poca o ninguna medida. Este resultado sugiere que, aunque existe cierto reconocimiento del aporte de la diversidad etaria, este todavía no parece constituir un atributo estratégico de primer orden para las empresas al momento de conformar sus equipos.

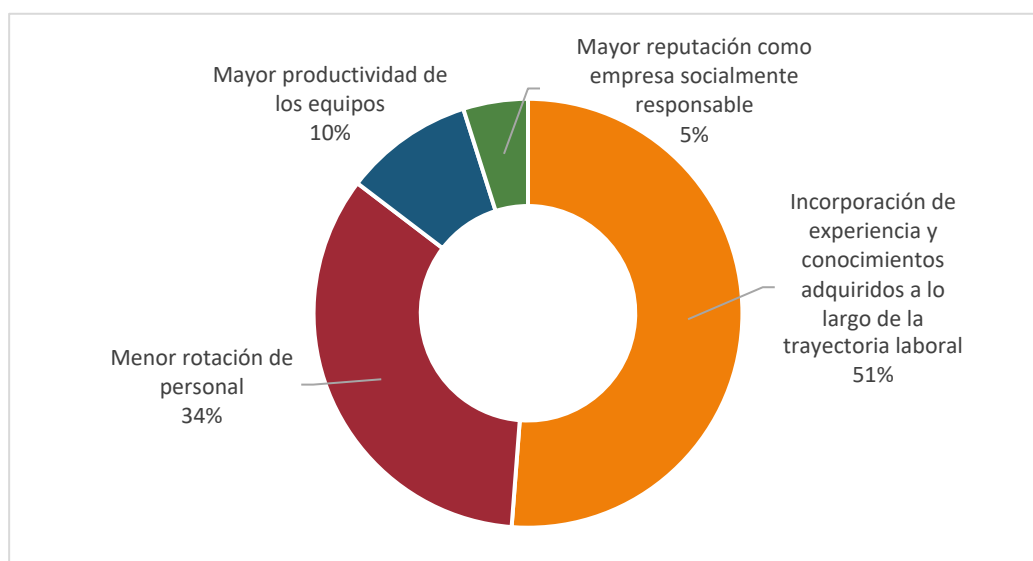
*“Existe una valoración creciente de los equipos multigeneracionales, principalmente por el aporte que genera combinar experiencia, conocimiento y nuevas perspectivas. Sin embargo, creo que todavía hay una brecha entre reconocer ese valor y traducirlo efectivamente en decisiones de contratación, donde muchas veces siguen operando sesgos asociados a la edad”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

*“Nuestros clientes reconocen que los equipos multigeneracionales pueden aportar valor, pero no es un factor que consideren realmente significativo o relevante o que tenga mayor peso en sus decisiones. Al momento de definir un perfil, les importa más el conocimiento técnico y el liderazgo que el grupo etario del equipo”.*

Alejandra Torres, Althus Partners

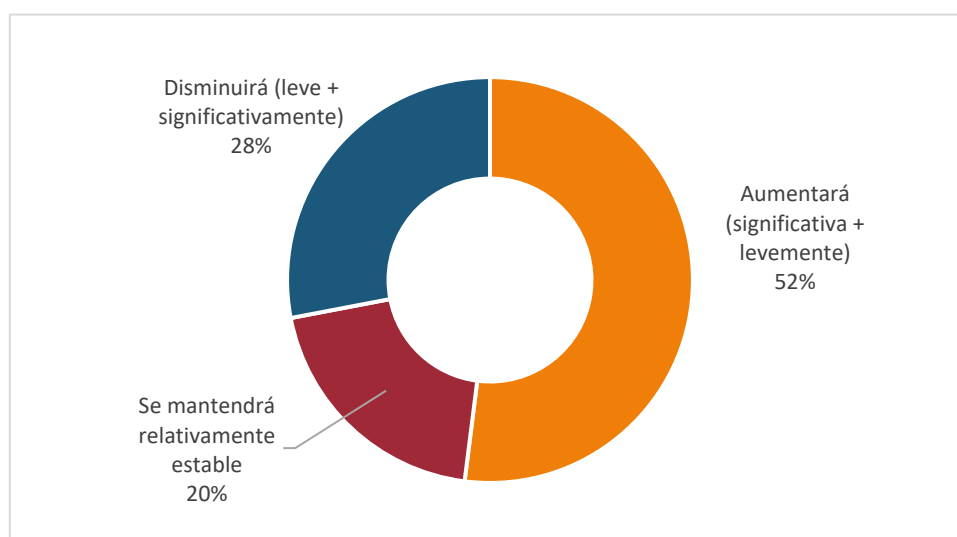
**Pregunta N°7: ¿Qué cree usted que gana una empresa al contratar a una persona mayor? (Señale hasta dos alternativas).**



Fuente: Encuesta N°37 Panel Laboral UNAB.

Los panelistas identifican como principales beneficios de contratar a personas mayores su experiencia y conocimientos acumulados, que concentran el 51% de las menciones, y su menor rotación laboral, con un 34%. En cambio, la mayor productividad de los equipos (10%) y la reputación como empresa socialmente responsable (5%) tienen un peso marginal. En conjunto, ambos resultados muestran una brecha entre el reconocimiento del valor individual que aportan los trabajadores mayores, principalmente experiencia, conocimiento y estabilidad, y la incorporación de la diversidad etaria como un criterio relevante en las decisiones de contratación y conformación de equipos.

**Pregunta N°8: Pensando en los próximos 5 años, ¿cómo cree que evolucionará la demanda por candidatos de 55 años o más en el mercado laboral chileno?**



Fuente: Encuesta N°37 Panel Laboral UNAB.

El 52% de los panelistas cree que la demanda por candidatos de 55 años o más aumentará en los próximos cinco años, un 20% espera que se mantenga estable y un 28% prevé que disminuirá. Si bien este resultado anticipa una evolución favorable de la demanda, debe interpretarse considerando que actualmente el 84% de los especialistas estima que este grupo enfrenta menores oportunidades laborales que otros grupos etarios.

*“El envejecimiento de la población activa y la escasez de experiencia en determinadas posiciones harán que las empresas valoren más la trayectoria, el conocimiento del negocio, la capacidad de liderazgo y la estabilidad que aportan estos profesionales. Sin embargo, este cambio será progresivo, ya que todavía existen sesgos asociados a la edad”.*

Ana María Icarán, Icaran Head Hunters

*“Creo que la demanda por talento de 55 años o más tenderá a aumentar, impulsada por el envejecimiento de la población, la escasez de ciertos perfiles especializados y una mayor valoración de la experiencia. Sin embargo, este avance será gradual, ya que todavía existen sesgos asociados a la edad. El desafío será que las empresas logren integrar efectivamente el talento senior en equipos multigeneracionales, valorando su experiencia, capacidad de adaptación y transferencia de conocimiento”.*

Ariela Dymensztain, AD Consulting

*“Creemos que la demanda por candidatos de 55 años o más va a aumentar de forma gradual en los próximos cinco años, más por necesidad que por una decisión estratégica de las empresas. Nuestro país está envejeciendo rápido, por lo que, en pocos años, la población en edad de trabajar dejará de crecer y los mayores serán ese objetivo de búsqueda o los que estarán liderando gran parte de los cargos a nivel nacional”.*

Alejandra Torres, Althus Partners

Ahora bien, para algunos especialistas, su empleabilidad dependerá tanto de la capacidad de mantenerse actualizados frente a los cambios tecnológicos como de superar los prejuicios asociados a su adaptación y capacidad de aprendizaje. Al respecto se menciona lo siguiente:

*“La demanda irá aumentando, pero las personas mayores también tendrán que mantenerse vigentes en nuevas tendencias y tecnologías, y conservar su disposición a aprender”.*

Rose Marie Blanc, C-Group

*“Con excepción de cargos ejecutivos que requieren manejo de alta complejidad, la empleabilidad de los mayores de 55 años se ve difícil por los prejuicios asociados a una menor adaptabilidad y manejo de tecnologías. La incorporación y maduración de la IA en las empresas podría profundizar esta percepción”.*

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting

**Pregunta N°9: En su opinión, ¿qué acciones tendrían el mayor impacto para mejorar la empleabilidad de las personas de 55 años o más? (Selección hasta dos alternativas).**



Fuente: Encuesta N°37 Panel Laboral UNAB.

Entre las acciones con mayor impacto para mejorar la empleabilidad de este grupo, los reclutadores destacan los programas de capacitación digital y tecnológica (29,6% de las menciones), seguidos por los incentivos estatales a la contratación y el fomento de modalidades más flexibles (18,5% cada uno).

Este resultado plantea una tensión relevante: aunque los sesgos asociados a la edad aparecen a lo largo del estudio como una barrera importante para la contratación, las medidas orientadas directamente a reducirlos reciben una proporción relativamente baja de menciones. Las prioridades se concentran, en cambio, en fortalecer las competencias de los trabajadores y generar incentivos o modalidades que faciliten su contratación.

Respecto de este último punto, los panelistas destacan lo siguiente:

*“El mayor impacto se lograría combinando la actualización de competencias de los profesionales 55+ con un cambio cultural dentro de las empresas. Muchas veces la principal barrera no es la capacidad ni la experiencia del candidato, sino el prejuicio respecto de su edad”.*

Ana María Icaran, Icaran Head Hunters

*“Más que generar oportunidades exclusivamente por edad, el desafío es ampliar las formas de contratación y asegurar procesos de selección que evalúen capacidades, experiencia y vigencia profesional sin que la edad opere como un filtro anticipado”.*

Ornella Bono de Humanitas Executive Search

*“Los subsidios y las cuotas pueden tener un efecto limitado si las empresas no reconocen por sí mismas el valor de contratar personas con experiencia. Mostrar casos concretos de contratación exitosa puede cambiar más decisiones que una obligación”.*

Cecilia Besa, TestaNova

*“Es fundamental trabajar simultáneamente sobre la demanda y la oferta laboral: reducir los sesgos etarios en los procesos de selección y facilitar la actualización permanente de competencias del talento senior. No basta con poner en valor la experiencia, también es necesario que esta se mantenga vigente y conectada con las nuevas necesidades del mercado laboral”.*

Ariela Dymensztain, AD Consulting

## CONCLUSIONES

El análisis de los resultados de la Encuesta N° 37 del Panel Laboral UNAB del Instituto de Políticas Públicas de la Universidad Andrés Bello permite aproximarse a la forma en que el mercado laboral chileno está respondiendo a una fuerza de trabajo que envejece, desde la perspectiva de quienes participan directamente en los procesos de búsqueda y selección de talento.

En primer lugar, los resultados muestran que la edad continúa representando una desventaja significativa en el acceso al empleo. Un 84% de los especialistas considera que las personas de 55 años o más tienen menores o mucho menores oportunidades laborales que otros grupos etarios, un diagnóstico consistente con los antecedentes sobre períodos de búsqueda más prolongados y una mayor exposición a la informalidad que enfrenta este segmento.

Esta desventaja no se limita a las percepciones, sino que también se manifiesta en prácticas concretas de selección. Un 92% de los panelistas ha recibido alguna vez de un cliente la instrucción de descartar candidatos por su edad, aun cuando cumplieran con el perfil técnico requerido, y para un 72% esta solicitud se presenta frecuente u ocasionalmente. Si bien los comentarios sugieren que la utilización explícita de la edad como criterio excluyente sería menos habitual que en el pasado, los resultados muestran que continúa incidiendo en determinados procesos de selección.

Al mismo tiempo, los panelistas reconocen en los candidatos de 55 años o más, su experiencia y conocimiento técnico, su compromiso y menor rotación, y su capacidad para manejar conflictos y enfrentar situaciones complejas. Esta valoración vuelve a aparecer al preguntar directamente por los beneficios de su contratación: la incorporación de experiencia y conocimientos acumulados concentra el 51% de las menciones, seguida por la menor rotación laboral, con un 34%.

Sin embargo, las oportunidades no se distribuyen de manera homogénea. Se concentran principalmente en cargos directivos o gerenciales (35,4% de las menciones) y en consultoría, asesorías o trabajo por proyectos (30,8%), seguidos a distancia por profesionales especializados (13,8%). Esto indica que la experiencia adquiere mayor valor cuando está asociada a conocimientos especializados, liderazgo o capacidades difíciles de sustituir, mientras que las posibilidades son considerablemente menores en cargos administrativos, comerciales u otras posiciones de menor especialización.

Los resultados también sugieren que la empleabilidad de este segmento debe analizarse en un mercado laboral que está modificando sus exigencias. Las habilidades blandas, las competencias digitales y vinculadas a la inteligencia artificial y la búsqueda de perfiles más versátiles y multidisciplinarios aparecen entre los principales cambios observados en los procesos de selección.

El 52% de los panelistas considera, además, que la demanda por candidatos de 55 años o más aumentará durante los próximos cinco años. Este posible aumento se atribuye prin-

principalmente al envejecimiento de la fuerza laboral, la escasez de determinados perfiles especializados y una mayor necesidad de experiencia. Sin embargo, también advierten que el cambio probablemente será gradual y dependerá de la capacidad de reducir los sesgos asociados a la edad y mantener vigentes las competencias del talento senior.

Finalmente, los resultados muestran que mejorar la empleabilidad de las personas mayores de 55 años requiere combinar distintas líneas de acción. La capacitación digital y tecnológica concentra el mayor número de menciones (29,6%), seguida por los incentivos estatales a la contratación y el fomento de modalidades de trabajo más flexibles (18,5% cada una). Estas medidas apuntan tanto a fortalecer la vigencia de las competencias del talento senior como a generar mejores condiciones para su contratación y permanencia.

En conjunto, los resultados del Panel Laboral UNAB revelan una tensión central: las empresas reconocen atributos valiosos en los trabajadores mayores de 55 años, como experiencia, conocimiento, estabilidad y capacidad para enfrentar situaciones complejas, pero ese reconocimiento no siempre se traduce en mayores oportunidades de contratación. La persistencia de filtros asociados a la edad y de percepciones sobre una menor adaptación tecnológica contribuye a explicar esta brecha entre valoración y empleabilidad.

# ANEXO

## *Participantes del Panel Laboral UNAB*

|    | NOMBRE                       | EMPRESA                          |
|----|------------------------------|----------------------------------|
| 1  | Ana María Icaran             | Icaran Head Hunters              |
| 2  | Angélica Álvarez             | Afinis                           |
| 3  | Angélica Mena Ovalle         | Intertrust Headhunting           |
| 4  | Ariela Dymensztain           | AD Consulting                    |
| 5  | Bernardita Mena              | Stanton Chase Chile              |
| 6  | Cecilia Besa                 | TestaNova                        |
| 7  | Claudia Montedonico G.       | HR Burô                          |
| 8  | Cristián Duarte              | Transearch Chile                 |
| 9  | Diego Hurtado                | Excellentium                     |
| 10 | Eduardo Marín                | Trabajando.com                   |
| 11 | Felipe Arteaga               | Uno A Uno Head Hunter            |
| 12 | Felipe Cosialls              | Shilton Consulting               |
| 13 | Francisca López              | Boyden Chile                     |
| 14 | Franco Toselli               | IT HUNTERS                       |
| 15 | John Byrne                   | Odgers Berndtson Chile           |
| 16 | Juanita Aguirre              | Aguirre & Asociados Head Hunting |
| 17 | Leslie Cooper                | HK Human Capital Chile           |
| 18 | María Alejandra Torres Pinto | Althus Partners                  |
| 19 | María José Greene            | Grupo Cinco                      |
| 20 | Mario Mora                   | FirstJob                         |
| 21 | Mónica Zepeda                | Ebro Consultores                 |
| 22 | Ornella Bono                 | Humanitas Executive Search       |
| 23 | Pamela Jiménez               | Equation Partners                |
| 24 | Paola Briano                 | GEN Consultores                  |
| 25 | Patricia Codecido            | Global Jobs                      |
| 26 | Paz Ovalle                   | Hochschild Ovalle Partners SPA   |
| 27 | Raimundo Villarino           | Laboral Net                      |
| 28 | Rodrigo Herrera              | B2B Trust Consulting             |
| 29 | Rose Marie Blanc             | C-Group                          |
| 30 | Trinidad Goldsack Trebilcock | Mandomedio                       |

