Chile NO Sabe®

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA GESTIÓN GENERACIONAL +50

INFORME 2026



Un proyecto de

factor diverso® agencia de cambio

Agente validador Deloitte.

CARTA EDITORIAL

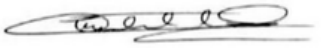
Chile NO Sabe nació con una convicción simple: para avanzar en diversidad e inclusión necesitamos comprender primero qué está ocurriendo realmente dentro de las organizaciones.

Desde su primera edición, esta iniciativa ha buscado poner evidencia al servicio de conversaciones relevantes para el mundo del trabajo. En 2015, junto a **Fundación Iguales**, abordamos la diversidad sexual en las organizaciones. En 2024, en colaboración con **Out & Equal**, retomamos esa conversación para observar los avances y desafíos que persistían en materia de inclusión LGBTIQ+. En 2026 ampliamos nuevamente la mirada hacia una transformación que está modificando profundamente nuestras organizaciones: la mayor longevidad, la extensión de las trayectorias laborales y la convivencia de distintas generaciones en un mismo espacio de trabajo.

Este cambio responde a una mirada amplia de la diversidad. Hoy, la edad comienza a ocupar un lugar cada vez más relevante en esa conversación. Las personas viven más, trabajan durante más años y desarrollan trayectorias profesionales más extensas, mientras distintas generaciones comparten equipos, responsabilidades, espacios de liderazgo y procesos de aprendizaje.

Chile NO Sabe 2026 busca aportar evidencia para comprender cómo enfrentamos esta transformación. En esta edición, agradecemos especialmente a **Deloitte** por su participación en la validación del instrumento.

Esperamos que este estudio contribuya a ampliar la conversación y, sobre todo, a impulsar decisiones que permitan a las organizaciones generar mejores oportunidades para que las personas sigan aprendiendo, desarrollándose y aportando a lo largo de su trayectoria laboral.



Emilio Maldonado
Director General
Factor Diverso

ÍNDICE

CARTA EDITORIAL **1**

RESUMEN EJECUTIVO **3**

INTRODUCCIÓN **4**

RESULTADOS **5**

1. Una fuerza laboral que cambia 6
2. Conociendo a quienes participaron 10
3. El valor de la experiencia +50 14
4. Generaciones trabajando juntas 17
5. Del reconocimiento a las oportunidades 20
6. Cuando la edad condiciona el trato 25
7. ¿Qué debería cambiar? 28
8. Voces de Chile NO Sabe 32

Lo que Chile NO Sabe 2026 nos muestra **36**

De los resultados a la acción **39**

Metodología **44**

Sobre Factor Diverso **47**

Referencias **48**

RESUMEN EJECUTIVO

Chile NO Sabe 2026: Desafíos y oportunidades en la gestión generacional +50 reunió las respuestas de 1.532 personas para comprender cómo se perciben las capacidades y oportunidades de las personas de 50 años o más, cómo se vive la colaboración entre generaciones y qué desafíos aparecen en torno a la edad a lo largo de la trayectoria laboral.

Los resultados muestran una base ampliamente positiva: **88,3%** reconoce la experiencia y los conocimientos de las personas +50 como un aporte para las organizaciones y **88,7%** evalúa de manera positiva o muy positiva la colaboración entre generaciones. Sin embargo, ese reconocimiento no siempre se traduce con la misma fuerza en oportunidades concretas: solo **25,8%** considera frecuente la contratación de personas de 50 años o más, mientras las posibilidades de desarrollo, movilidad, flexibilidad y transición hacia el retiro reciben evaluaciones más divididas.

También aparecen diferencias entre generaciones en la forma en que se perciben algunas capacidades y oportunidades del talento +50.

La edad puede además influir en la experiencia laboral: **11,6%** de las personas participantes señala haber vivido y/o presenciado situaciones de trato desfavorable o discriminación relacionadas con ella. Frente a estos desafíos, **58,8%** prioriza fortalecer la capacitación, actualización de competencias y reskilling.

Los resultados invitan a mirar más allá del reconocimiento de la experiencia y preguntarse qué ocurre, en la práctica, con las oportunidades de aprender, crecer, moverse y continuar aportando a medida que avanzan las trayectorias laborales. **Las páginas que siguen muestran dónde están hoy esas brechas y qué pueden hacer las organizaciones frente a ellas.**

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están enfrentando una transformación que ya comienza a modificar la manera en que pensamos el talento y las trayectorias laborales. Personas de distintas generaciones conviven hoy en los mismos equipos, mientras que el aumento de la longevidad extiende las carreras profesionales y abre nuevas preguntas de aprendizaje, desarrollo, movilidad, colaboración y permanencia.

En este escenario, la edad adquiere una relevancia creciente para la gestión de personas. Las oportunidades laborales pueden verse influenciadas por percepciones y expectativas asociadas a distintas etapas de la vida. Ideas sobre quién puede aprender nuevas tecnologías, adaptarse al cambio, asumir nuevas responsabilidades o continuar desarrollándose profesionalmente pueden incidir en las decisiones que toman las organizaciones.

Chile NO Sabe 2026: Desafíos y oportunidades de la gestión generacional +50 surge para comprender cómo están siendo percibidas estas dinámicas en el mundo del trabajo. A través de las experiencias y opiniones de 1.532 personas participantes, el estudio explora la valoración de las capacidades y experiencia de las personas de 50 años o más, las oportunidades que encuentran a lo largo de su trayectoria laboral, la colaboración entre generaciones y las situaciones de trato desfavorable relacionadas con la edad.

El estudio incorpora además una mirada generacional. Las respuestas de la Generación Z, Millennials, Generación X y Boomers+ permiten observar si las percepciones sobre el talento, las oportunidades y la edad se mantienen o cambian dependiendo de la generación desde la cual se observan.

Los resultados buscan aportar evidencia para comprender los desafíos que enfrentan hoy las organizaciones y contribuir al desarrollo de prácticas que permitan gestionar trayectorias laborales cada vez más diversas y extensas.

RESULTADOS

Chile NO Sabe®

Conceptos clave

Edadismo: estereotipos, prejuicios y formas de discriminación basadas en la edad. Puede afectar a personas de distintas edades y expresarse tanto en las relaciones cotidianas como en prácticas y decisiones organizacionales.

Talento +50: refiere a personas de 50 años o más y a sus capacidades, conocimientos, experiencia y potencial de desarrollo en el mundo del trabajo.

Gestión generacional: conjunto de prácticas y decisiones orientadas a gestionar una fuerza laboral compuesta por personas de distintas edades y etapas de trayectoria, favoreciendo oportunidades de desarrollo, colaboración, aprendizaje y participación a lo largo de la vida laboral.

Trato desfavorable relacionado con la edad: situaciones en que una persona percibe o presencia un trato, decisión o práctica que la perjudica o limita debido a su edad



Capítulo 1

Una fuerza laboral que cambia

Chile atraviesa una transformación demográfica que tendrá efectos directos en la composición de su fuerza laboral. El aumento de la longevidad, la disminución de la natalidad y una mayor presencia de personas mayores en el país están modificando la relación entre edad, trabajo y trayectoria.

Los resultados del Censo 2024 muestran que en Chile residen 3.665.028 personas de 60 años o más, equivalentes al **19,8%** de la población. En 1992 este grupo representaba el **9,7%,** por lo que su participación se ha duplicado en poco más de tres décadas. Por primera vez, además, las personas de 60 años o más superan en número a la población menor de 15 años: actualmente existen 111,9 personas mayores por cada 100 menores de esa edad. [INE[1] y SENAMA[2], 2026]

El cambio continuará profundizándose durante las próximas décadas. Las proyecciones del INE estiman que las **personas de 60 años o más representarán el 26,4% de la población en 2035, el 36,5% en 2050 y podrían alcanzar el 50,7% en 2070.** Esta transformación tendrá también efectos sobre la disponibilidad de personas en edades tradicionalmente asociadas al trabajo: la OCDE[3] proyecta que la población chilena de entre 20 y 64 años disminuirá **23%** durante los próximos 40 años, frente a una reducción promedio de **13%** entre los países de la organización. [INE, 2026; OCDE, 2025]

La estructura tradicional, caracterizada por una amplia presencia de generaciones jóvenes y una proporción menor de personas en edades avanzadas, está cambiando. Para las organizaciones, esto significa que atraer, desarrollar y retener talento requerirá considerar trayectorias laborales más diversas y una fuerza de trabajo con una composición etaria distinta a la de décadas anteriores.

Trayectorias laborales más extensas

El aumento de la edad de la población también está presente en el mercado laboral. Según los resultados del Censo 2024, **28,5%** de las personas de 60 años o más declaró encontrarse ocupada [INE, 2025], confirmando que

[1] Instituto Nacional de Estadísticas.
[2] Servicio Nacional del Adulto Mayor.
[3] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

alcanzar edades tradicionalmente asociadas al retiro no implica necesariamente abandonar la actividad económica. Esta participación presenta diferencias según edad, género, actividad y ocupación, dando cuenta también de la diversidad existente dentro de este grupo.

La tendencia se observa también a nivel internacional. Durante las últimas décadas, las tasas de empleo de las personas de mayor edad han aumentado en los países de la OCDE, aunque continúan disminuyendo a medida que avanza la edad. En 2024, la tasa promedio de empleo entre personas de 60 a 64 años alcanzó **56,5%** en la OCDE, y Chile se ubicó entre los países de América de la organización que se encuentran por sobre ese promedio para este tramo etario. [OCDE, 2025]

Trabajar durante más años amplía también el período en que las personas necesitan mantener, actualizar y desarrollar sus capacidades. La OCDE advierte que las tasas de empleo comienzan a disminuir desde los 50 años y que, cuando las personas de mayor edad pierden o dejan un empleo, enfrentan mayores dificultades para reincorporarse al mercado laboral que quienes se encuentran en etapas más tempranas de su trayectoria. Frente a este escenario, el aprendizaje continuo, la movilidad laboral, la flexibilidad y las posibilidades de desarrollo durante toda la carrera adquieren especial relevancia. [OCDE, 2023; OCDE, 2025]

Esto plantea un desafío para prácticas de gestión que históricamente han concentrado algunas oportunidades de formación, movilidad o proyección en determinados momentos de la trayectoria profesional. **Una carrera más extensa requiere pensar el desarrollo de las personas durante un período también más largo.**

Más generaciones compartiendo el trabajo

La transformación demográfica aumenta además la diversidad de edades que conviven dentro de las organizaciones: Generación Z, Millennials, Generación X y Boomers+ pueden compartir hoy equipos, proyectos, responsabilidades y espacios de liderazgo.

Esta convivencia reúne experiencias y conocimientos construidos en distintos momentos del mercado laboral y del desarrollo tecnológico. Cuando existen condiciones para colaborar, la diversidad de edades puede favorecer la circulación de conocimientos y la complementariedad de capacidades entre personas que se encuentran en distintas etapas de su trayectoria.

La evidencia de la OCDE muestra que estas complementariedades pueden tener efectos concretos sobre el desempeño de las organizaciones. En un análisis con microdatos de empresas de Costa Rica, Finlandia,

Alemania, Japón y Portugal, una participación de trabajadores de 50 años o más **10%** mayor que la empresa promedio (equivalente en el estudio a pasar de aproximadamente 22% a 24% de la dotación) se asoció con una productividad **1,1%** superior. Cerca de la mitad de esta diferencia se vinculó con efectos de complementariedad entre personas de distintas edades. [OCDE, 2020]

Más que atribuir la productividad a una generación en particular, estos resultados muestran el valor potencial de combinar capacidades. **La OCDE identifica entre los aportes de trabajadores de mayor edad su experiencia general y de gestión, el conocimiento específico acumulado dentro de las organizaciones y una menor rotación**, factores que pueden generar beneficios también para colegas más jóvenes [OCDE, 2020]. La interacción entre edades distintas permite que conocimientos, experiencias y nuevas capacidades circulen dentro de los equipos.

La organización también ha encontrado que una mayor presencia de personas de 50 años o más no implica una pérdida de productividad. Al analizar empresas de distintos países, identifica efectos positivos vinculados a la experiencia, una menor rotación y la transferencia de conocimientos hacia otros integrantes de los equipos. [OCDE, 2023]

La transferencia de conocimiento cobra especial importancia cuando parte de la fuerza laboral se acerca al final de su trayectoria profesional. El conocimiento técnico, la experiencia acumulada, las relaciones construidas y el aprendizaje pueden perderse cuando una salida no es planificada. Por ello, la OCDE ha situado la transferencia intergeneracional, el desarrollo de carrera, la capacitación continua y la flexibilidad entre las prácticas relevantes para organizaciones con fuerzas laborales que envejecen.

La edad también puede condicionar las oportunidades

Una fuerza laboral más diversa en edades convive con percepciones sobre lo que las personas pueden o deberían hacer en distintos momentos de su vida laboral.

El edadismo puede expresarse tanto en las relaciones cotidianas como en las prácticas y decisiones de instituciones y organizaciones. La OMS[4] estima que, a nivel global, una de cada dos personas mantiene actitudes edadistas hacia las personas mayores, y advierte que este fenómeno puede afectar a personas de distintas edades. [OMS, 2021]

[4] Organización Mundial de la Salud.

En el ámbito laboral, algunos de estos estereotipos se relacionan con la adaptación, la productividad, el aprendizaje o la disposición al cambio. La OCDE identifica estas percepciones entre las barreras que pueden dificultar la contratación y retención de trabajadores de mayor edad, y releva la necesidad de mantener oportunidades de formación, desarrollo y movilidad durante toda la trayectoria profesional. [OCDE, 2020; OCDE, 2023]

Sus efectos pueden aparecer en distintos momentos de la carrera: desde el acceso a una nueva oportunidad laboral hasta la participación en procesos de capacitación, promociones, movilidad interna o decisiones asociadas a la permanencia. En un mercado del trabajo que necesitará aprovechar el talento durante períodos más extensos, estas barreras pueden limitar tanto las oportunidades de las personas como la capacidad de las organizaciones para disponer de experiencia y conocimientos.

La magnitud de estos cambios hace que la gestión generacional adquiera una importancia creciente para las organizaciones. Las próximas décadas estarán marcadas por una mayor presencia de trabajadores de edades diversas, carreras profesionales más extensas y una necesidad creciente de mantener, desarrollar y transferir capacidades durante toda la vida laboral.

En este escenario, comprender cómo distintas generaciones valoran el talento +50, cómo perciben sus oportunidades y qué experiencias tienen respecto del trato asociado a la edad permite pasar del cambio demográfico a una pregunta organizacional concreta: **¿están evolucionando las prácticas de gestión de personas al mismo ritmo que está cambiando la fuerza laboral?**

Chile NO Sabe 2026 recoge esas percepciones a partir de la experiencia de más de 1.500 personas participantes y permite observarlas también desde la generación a la que pertenece quien responde.

Capítulo 2

Conociendo a quienes participaron

Chile NO Sabe 2026 reunió las respuestas de 1.532 personas pertenecientes a distintas generaciones y con trayectorias laborales diversas. Conocer quiénes participaron resulta relevante para interpretar los resultados del estudio: las percepciones sobre la edad, las oportunidades y el trabajo entre generaciones se construyen también desde distintas etapas de la trayectoria laboral, niveles de responsabilidad y experiencias dentro de las organizaciones.

La muestra presenta una alta concentración de personas actualmente vinculadas al trabajo dependiente, con estudios superiores y presencia mayoritaria en organizaciones de gran tamaño. Al mismo tiempo, incorpora a las cuatro generaciones consideradas en el estudio, permitiendo observar cómo cambian algunas percepciones dependiendo de la generación desde la cual se responde.

Generación Z: Personas de 18 a 29 años.

Millennials: Personas de 30 a 45 años.

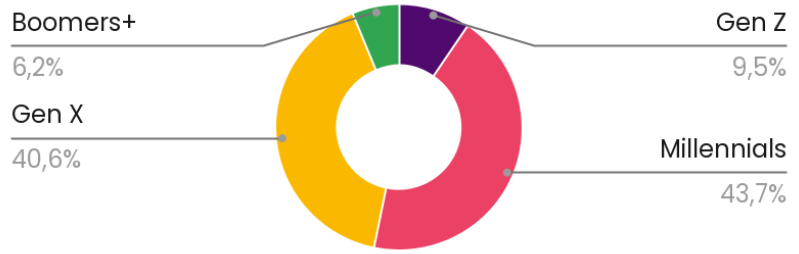
Generación X: Personas de 46 a 61 años

Boomers+: Personas de 62 años o más.

Una muestra marcada por Millennials y Generación X

Un dato especialmente relevante es que **46,8%** de la muestra corresponde a Generación X o Boomers+. Esto entrega una presencia importante de personas que se encuentran en etapas medias y avanzadas de su trayectoria laboral y permite incorporar al análisis la mirada de grupos cercanos o pertenecientes al segmento +50 que constituye el foco principal del estudio[5].

Gráfico 1. Distribución de las personas participantes según generación



Nota: N: 1.532. Para efectos gráficos se utilizan las abreviaciones Gen Z y Gen X.
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

[5] Número de respuestas por generación: Generación Z: 145, Millennials: 670, Generación X: 622 y Boomers+: 95.

Equilibrio entre mujeres y hombres

La distribución por género es prácticamente equivalente: **49,7%** de las personas participantes son hombres y **49,3%** mujeres. El **1%** restante corresponde a personas que seleccionaron otra opción o prefirieron no responder.

Esta composición permite incorporar el género como una segunda dimensión de análisis cuando contribuya a explicar diferencias relevantes en los resultados. A lo largo del informe se utilizará especialmente cuando permita ampliar la lectura de las oportunidades, las experiencias de trato y otras dimensiones de la trayectoria laboral.

Participación desde todas las regiones

Chile NO Sabe 2026 recibió respuestas provenientes de las 16 regiones del país. Sin embargo, la Región Metropolitana concentra **73,8%** de la muestra.

La diversidad territorial permite incorporar experiencias de distintas zonas del país, aunque esta concentración debe considerarse al interpretar los resultados generales. Las cifras del estudio describen las experiencias y percepciones de quienes participaron y no representan proporcionalmente la distribución territorial de la población trabajadora en Chile.

En cuanto a la educación

La muestra presenta una alta presencia de personas con estudios superiores. En conjunto, **87,5%** cuenta con formación técnica de nivel superior, universitaria o de postgrado completa.

La composición educacional también presenta diferencias entre generaciones. La educación universitaria completa tiene una mayor presencia entre Generación Z y Millennials, mientras que la formación técnica de nivel superior adquiere mayor peso entre Generación X y Boomers+. Estas diferencias muestran que los grupos generacionales que componen la muestra también han transitado por contextos formativos distintos.



Una muestra vinculada principalmente al empleo dependiente y a grandes organizaciones

El **95,3%** de las personas participantes trabaja actualmente de manera dependiente y **85,7%** se desempeña o desempeñaba en organizaciones de 200 personas o más. Cerca de la mitad de las respuestas se concentra además en dos actividades económicas: actividades financieras y de seguros, e información y comunicaciones.

Esta composición resulta relevante para interpretar los resultados. Chile NO Sabe 2026 recoge principalmente experiencias desarrolladas en organizaciones grandes y en contextos de empleo formal, donde existen estructuras de gestión de personas, desarrollo, movilidad y colaboración que pueden diferir de aquellas presentes en organizaciones de menor tamaño o en formas de trabajo independiente.

Trayectorias laborales consolidadas

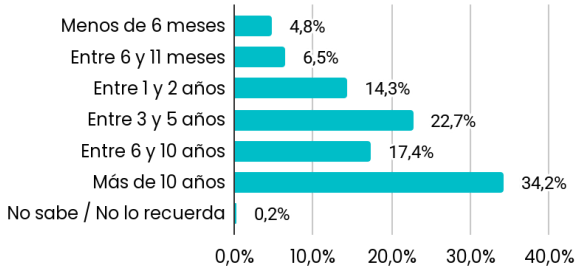
Las trayectorias de quienes participaron muestran una presencia importante de personas con varios años de permanencia en sus organizaciones. Más de la mitad de la muestra, **51,6%**, acumula seis años o más en su organización actual o última organización de trabajo dependiente.

También existe una presencia relevante de personas con responsabilidades de liderazgo. Cerca de cuatro de cada diez participantes se desempeña (o desempeñaba) en posiciones de mando medio, jefatura, supervisión o alta dirección. Estas características adquieren mayor sentido cuando se observan según generación.

Distintas generaciones, distintas etapas de la trayectoria laboral

Las diferencias entre generaciones se vuelven especialmente claras al observar la antigüedad dentro de las organizaciones. Mientras en Generación Z predominan las trayectorias de menor permanencia, más de la mitad de quienes pertenecen a Generación X y Boomers+ lleva más de diez años en su organización.

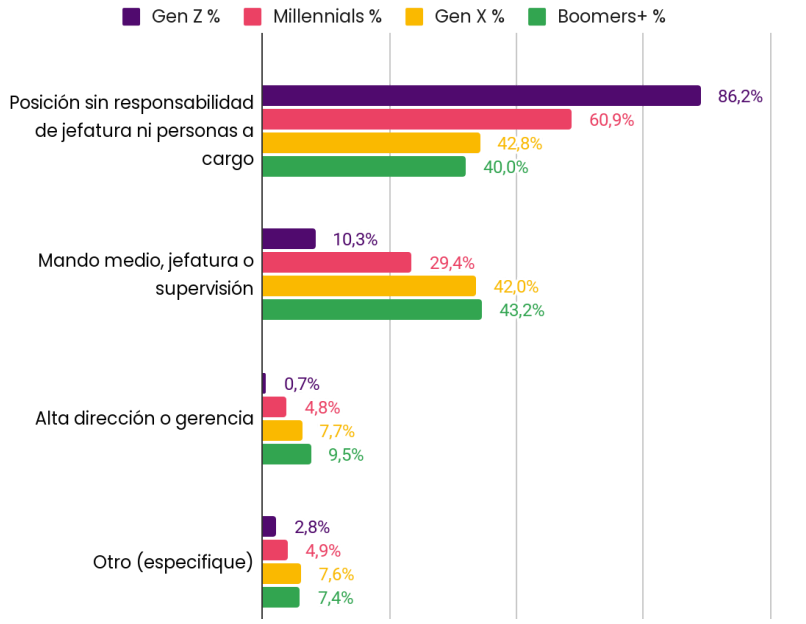
Gráfico 2. Antigüedad en la organización según generación



Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

Un patrón similar aparece al observar las posiciones de responsabilidad. En Generación Z predominan ampliamente los cargos sin jefatura, mientras que en Generación X y Boomers+ aproximadamente la mitad de las personas participantes ocupa posiciones de mando medio, jefatura, supervisión o alta dirección.

Gráfico 3. Posición en la organización según generación



Nota: Los porcentajes se calculan dentro de cada generación.
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

En conjunto, la muestra reúne personas que se encuentran en momentos muy distintos de su trayectoria laboral: desde quienes están iniciando su experiencia dentro de una organización hasta quienes acumulan más de una década de permanencia y han asumido responsabilidades de liderazgo. Esta diversidad permite observar la gestión generacional desde distintos puntos del recorrido laboral.

Con este contexto, el análisis se desplaza hacia una de las preguntas centrales de Chile NO Sabe 2026: cómo se valora hoy el aporte de las personas de 50 años o más y qué atributos se asocian a su experiencia, capacidad de adaptación y potencial de desarrollo.



Capítulo 3

El valor de la experiencia +50

Las personas de 50 años o más reciben una valoración ampliamente positiva entre quienes participaron en Chile NO Sabe 2026. La experiencia y los conocimientos acumulados constituyen su atributo más reconocido, pero los resultados muestran que esta valoración pierde parte de su fuerza cuando la mirada se desplaza hacia capacidades asociadas al cambio, el aprendizaje y el desarrollo futuro.

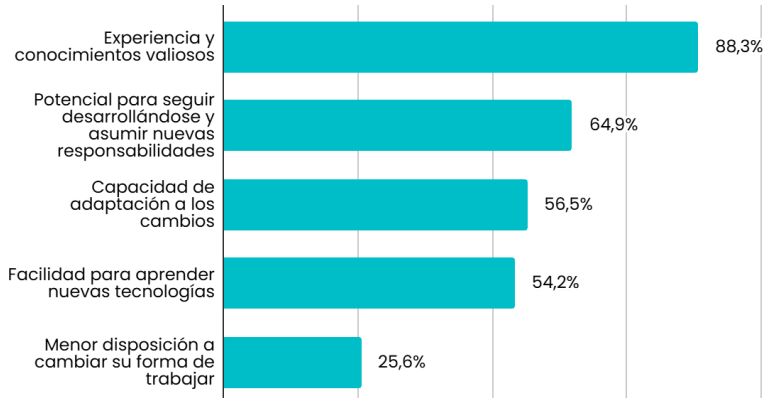
Esta diferencia permite comenzar a distinguir dos dimensiones del talento +50. Una relacionada con aquello que las personas han construido durante su trayectoria y otra vinculada con las posibilidades que todavía tienen de aprender, adaptarse, asumir nuevas responsabilidades y continuar desarrollándose.

La experiencia, el principal atributo del talento +50

El reconocimiento de la experiencia aparece de manera consistente en los resultados. Cuando se pregunta directamente por las capacidades de las personas de 50 años o más, **80,9%** está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su experiencia y conocimientos son valorados. Al mismo tiempo, **88,3%** identifica directamente esa experiencia y conocimientos como un aporte valioso para las organizaciones.

Más que una característica adicional, la experiencia parece constituir el principal atributo asociado a este grupo. Su reconocimiento se mantiene además alto entre las distintas generaciones, mostrando uno de los consensos más claros de Chile NO Sabe 2026.

Gráfico 4. Atributos asociados a las personas de 50 años o más



Nota: Pregunta de selección múltiple: los porcentajes no suman 100%. La alternativa "Ninguna de las anteriores" no se incluye en el gráfico.
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

La valoración también alcanza capacidades asociadas al cambio. Cuando estas se preguntan directamente, una amplia mayoría considera que las personas +50 pueden aprender nuevas tecnologías y adaptarse a los cambios laborales con la misma capacidad que personas de otras edades. Sin embargo, el gráfico muestra que estos atributos aparecen con menor fuerza cuando las personas deben identificar cuáles son las características que asocian espontáneamente al talento +50.

Del valor acumulado al potencial futuro

Esta distancia abre uno de los primeros hallazgos relevantes del estudio. La experiencia ocupa un lugar mucho más consolidado que otros atributos vinculados con la continuidad de la trayectoria laboral. Mientras casi nueve de cada diez personas reconocen el aporte de los conocimientos y experiencia del talento +50, **64,9%** lo asocia con potencial para seguir desarrollándose y asumir nuevas responsabilidades, y las menciones a aprendizaje tecnológico y adaptación se ubican en niveles menores.

La imagen del talento +50 parece estar construida, por tanto, con mayor fuerza desde aquello que las personas ya han aprendido y acumulado que desde aquello que todavía pueden aprender, transformar o asumir.

Esta diferencia importa porque el desarrollo profesional no depende únicamente del reconocimiento de lo que una persona ya sabe. Aprender nuevas competencias, adaptarse a transformaciones, cambiar de función o asumir nuevas responsabilidades forman parte también de la posibilidad de continuar creciendo durante una trayectoria laboral más extensa.

Los resultados muestran así una oportunidad para ampliar la forma en que se entiende el aporte de las personas +50: reconocer la experiencia acumulada sin reducir su valor únicamente a lo construido en el pasado y mantener abierta la expectativa respecto de su capacidad de aprendizaje y desarrollo futuro.

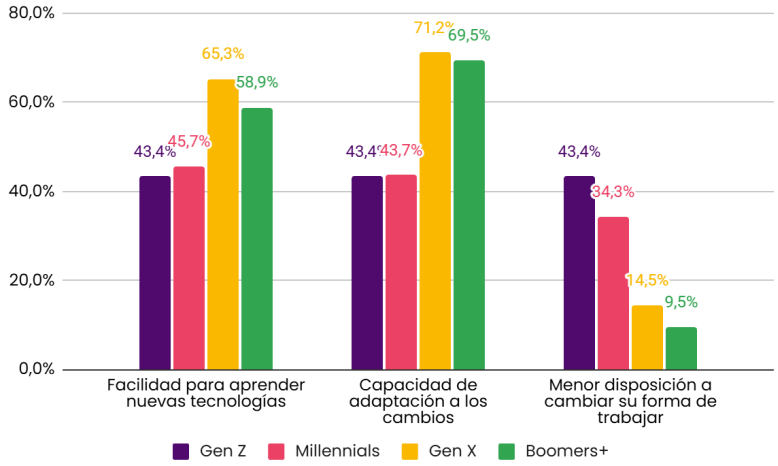
La percepción cambia entre generaciones

Las diferencias se hacen especialmente visibles cuando se observa quién responde. La valoración de la experiencia se mantiene alta en las cuatro generaciones, pero la mirada cambia cuando aparecen atributos relacionados con adaptación, tecnología y disposición al cambio.

Generación X y Boomers+ asocian con mayor frecuencia a las personas +50 con capacidad de adaptación y aprendizaje tecnológico, mientras Generación Z y Millennials muestran una percepción más cautelosa frente a estas

características. El contraste se invierte cuando se pregunta por una menor disposición a modificar la forma de trabajar: esta asociación aparece con mucha mayor fuerza entre las generaciones más jóvenes.

Gráfico 5. Atributos asociados a las personas +50 según generación



Nota: Pregunta de selección múltiple; los porcentajes se calculan dentro de cada generación y no suman 100%.
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

Uno de los contrastes más claros aparece precisamente en la disposición al cambio. La percepción de que las personas +50 suelen estar menos dispuestas a modificar su forma de trabajar alcanza **43,4%** en Generación Z y **34,3%** entre Millennials, frente a **14,5%** en Generación X y **9,5%** en Boomers+. Entre los extremos existe una diferencia cercana a 34 puntos porcentuales.

El patrón resulta especialmente interesante porque las generaciones más jóvenes no muestran una menor valoración de la experiencia. La diferencia aparece principalmente al proyectar al talento +50 hacia capacidades vinculadas con el cambio y el futuro de la trayectoria laboral.

Esto permite identificar una convivencia entre dos representaciones. Una persona +50 puede ser vista como experimentada, conocedora y valiosa para la organización y, al mismo tiempo, ser asociada con expectativas distintas respecto de su adaptación, aprendizaje o disposición al cambio. Ambas miradas pueden coexistir y adquirir relevancia diferente cuando se toman decisiones sobre nuevas responsabilidades, movilidad o desarrollo.

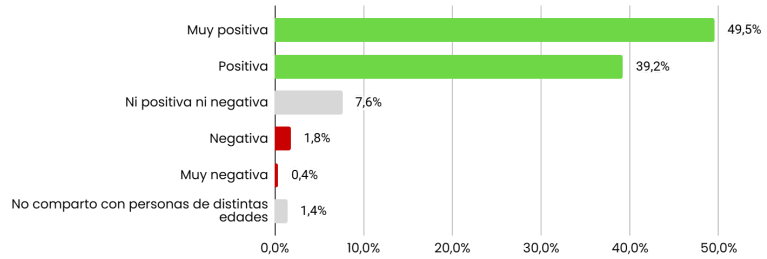
Los resultados de Chile NO Sabe 2026 muestran, en definitiva, que el valor de la experiencia está ampliamente instalado. El desafío aparece al proyectar ese reconocimiento hacia el futuro. La gestión generacional requiere aprovechar el conocimiento construido durante la trayectoria, pero también mantener abiertas las posibilidades de seguir aprendiendo, adaptándose y desarrollándose a lo largo de ella.

Capítulo 4

Generaciones trabajando juntas

La colaboración entre personas de distintas edades aparece como una de las fortalezas más claras de Chile NO Sabe 2026. El **88,7%** de las personas participantes evalúa de manera positiva o muy positiva su experiencia de colaboración intergeneracional y prácticamente la mitad la califica directamente como muy positiva. Las evaluaciones negativas son poco frecuentes y solo una proporción reducida de la muestra señala no compartir espacios, equipos o proyectos con personas de otras edades. En conjunto, los resultados muestran que la convivencia entre generaciones forma parte de una experiencia laboral ampliamente valorada.

Gráfico 6. Evaluación de la colaboración intergeneracional



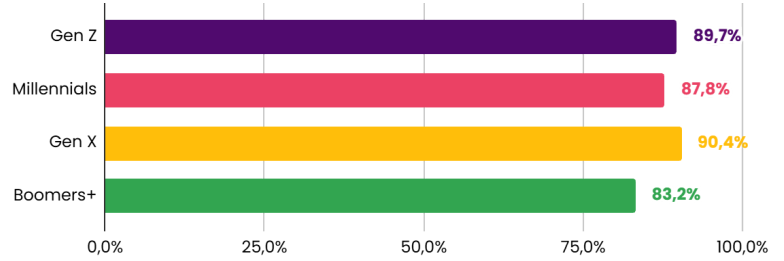
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

Esta valoración entrega una base favorable para pensar la gestión generacional. Las diferencias de edad forman parte de la experiencia cotidiana de trabajo de la gran mayoría de quienes participaron y, en términos generales, esa convivencia es percibida positivamente.

Una experiencia positiva

Al abrir los resultados por generación, la evaluación favorable se mantiene alta en los cuatro grupos. Las diferencias son bastante más acotadas que las observadas en el capítulo anterior.

Gráfico 7. Evaluación positiva de la colaboración intergeneracional según generación



Nota: corresponde a la suma de "Positiva" y "Muy positiva".
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

Boomers+ presenta una valoración algo menor que el resto de las generaciones, pero también es el grupo donde una mayor proporción señala que no comparte espacios de trabajo con personas de otras edades. Al considerar únicamente a quienes efectivamente tienen esa experiencia de convivencia, la valoración positiva se ubica entre **87,8%** y **91,5%** en las cuatro generaciones.

La percepción tampoco cambia de manera relevante según género o posición dentro de la organización. Entre mujeres y hombres la evaluación favorable se mantiene cercana al **90%**, y ocurre algo similar entre personas sin responsabilidades de jefatura, mandos medios y posiciones de alta dirección.

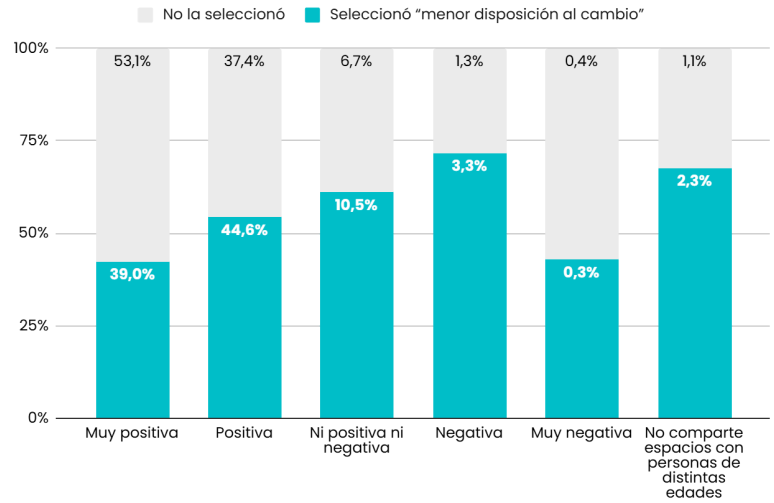
La colaboración intergeneracional aparece, por tanto, como una experiencia ampliamente compartida dentro de la muestra y no como una fortaleza concentrada en una determinada generación o posición laboral.

Trabajar bien en conjunto no elimina los estereotipos

La alta valoración de la colaboración adquiere especial interés cuando se contrasta con los resultados del capítulo anterior. Una experiencia cotidiana positiva con personas de otras edades puede coexistir con determinadas expectativas o asociaciones relacionadas con la edad.

Esta tensión se observa con claridad entre quienes consideran que las personas +50 suelen estar menos dispuestas a cambiar su forma de trabajar. Incluso dentro de este grupo, **83,7%** evalúa de manera positiva o muy positiva su experiencia de colaboración intergeneracional.

Gráfico 8. Evaluación de la colaboración intergeneracional según percepción de menor disposición al cambio en personas +50



Nota: Se compara a quienes asociaron a las personas +50 con una menor disposición a cambiar su forma de trabajar (n=392) y a quienes no seleccionaron este atributo (n=1.140). Los porcentajes se calculan dentro de cada grupo.
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

El resultado muestra que una buena experiencia de trabajo entre generaciones puede convivir con percepciones

diferentes sobre las capacidades o actitudes asociadas a determinados grupos etarios. Compartir equipos, proyectos o responsabilidades genera experiencias concretas de colaboración, pero no necesariamente elimina las expectativas construidas alrededor de la edad.

Esta distinción resulta relevante porque esas percepciones pueden adquirir otro peso cuando se toman decisiones sobre desarrollo, movilidad, nuevas responsabilidades o acceso a oportunidades. Una relación laboral positiva constituye una condición favorable, aunque por sí sola no asegura que las personas de distintas edades sean evaluadas de la misma manera en otros momentos de su trayectoria.

La colaboración como punto de partida

Los resultados de Chile NO Sabe 2026 muestran que trabajar con personas de distintas generaciones constituye una experiencia ampliamente valorada. Esa fortaleza entrega a las organizaciones una base concreta para avanzar hacia una gestión generacional más activa.

La oportunidad está en aprovechar esa convivencia para favorecer el intercambio de conocimientos y capacidades, generar aprendizajes en distintas direcciones y ampliar las experiencias que permiten cuestionar expectativas asociadas a la edad.

El siguiente desafío es observar si esta valoración positiva de la convivencia también se refleja en las oportunidades que reciben las personas a lo largo de su trayectoria laboral. Reconocer el aporte de distintas generaciones y trabajar bien en conjunto adquiere mayor profundidad cuando se traduce también en posibilidades de ingresar, crecer, movilizarse y continuar desarrollándose dentro de las organizaciones.



Capítulo 5

Del reconocimiento a las oportunidades

Los resultados de Chile NO Sabe 2026 muestran que la valoración positiva del talento +50 convive con oportunidades laborales evaluadas de manera mucho más desigual. Las personas participantes reconocen ampliamente su experiencia y capacidades, pero esa percepción pierde fuerza cuando se pregunta por contratación, ascensos, movilidad, flexibilidad o preparación para el retiro.

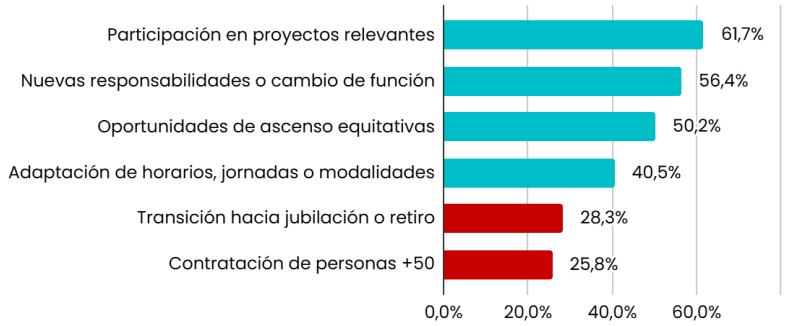
Las diferencias aparecen a lo largo de toda la trayectoria laboral. Algunas oportunidades, como participar en proyectos relevantes, reciben evaluaciones mayoritariamente favorables. Otras, especialmente la contratación de personas +50, presentan una percepción bastante más crítica.

Una trayectoria con oportunidades desiguales

La participación en proyectos relevantes es la oportunidad mejor evaluada: **61,7%** considera que las personas +50 son tomadas en cuenta para este tipo de instancias. Le siguen las oportunidades para asumir nuevas responsabilidades o cambiar de función, con **56,4%**, y las posibilidades de ascenso, con **50,2%**.

La evaluación disminuye al observar otras etapas de la trayectoria. Un **40,5%** reconoce alternativas para adaptar horarios, jornadas o modalidades de trabajo, **28,3%** percibe un acompañamiento adecuado en la transición hacia la jubilación o retiro y solo **25,8%** considera frecuente la contratación de personas de 50 años o más.

Gráfico 9. Percepción de oportunidades para las personas +50 a lo largo de la trayectoria laboral



Nota: El porcentaje favorable corresponde a la suma de "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo".
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

El panorama muestra una trayectoria con oportunidades de distinta intensidad. Una vez dentro de la organización, las personas +50 son percibidas con mayores posibilidades de participar y asumir responsabilidades que de ingresar nuevamente al mercado laboral o contar con condiciones adaptadas a etapas más avanzadas de su carrera.

Una vez dentro, las posibilidades aumentan

Las mejores evaluaciones se concentran en oportunidades que ocurren dentro de la organización. La participación en proyectos relevantes supera el **60%** de evaluación favorable y más de la mitad de las personas considera equitativas las posibilidades de asumir nuevas responsabilidades o cambiar de función.

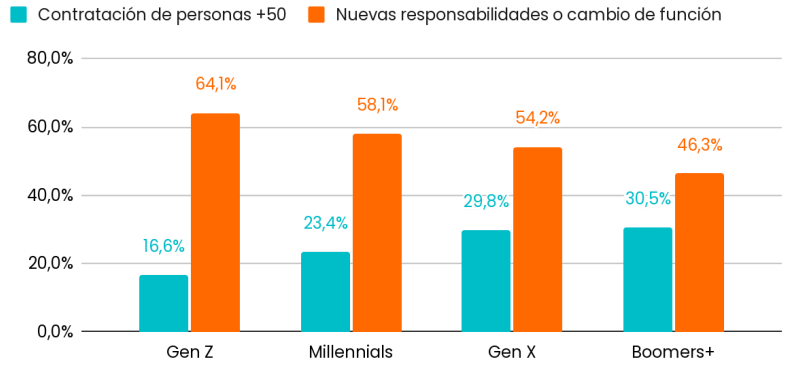
Los ascensos presentan una evaluación más dividida. La mitad de la muestra percibe oportunidades equitativas independientemente de la edad, lo que deja una proporción importante de personas que observa esta dimensión con mayor cautela.

En conjunto, estos resultados muestran que participar y aportar aparece más instalado que avanzar dentro de la trayectoria. Ser considerado para proyectos relevantes no necesariamente se traduce con la misma fuerza en posibilidades de movilidad o promoción.

Las generaciones observan de manera distinta las oportunidades

Las diferencias generacionales se hacen especialmente claras al comparar dos momentos de la trayectoria: el ingreso y el desarrollo dentro de la organización.

Gráfico 10. Contratación y nuevas responsabilidades para personas +50 según generación



Nota: El porcentaje favorable corresponde a "De acuerdo" + "Totalmente de acuerdo".
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

La percepción sobre contratación mejora progresivamente con la edad de quien responde. Generación Z presenta la evaluación más crítica, mientras Generación X y Boomers+ alcanzan los niveles más altos. Aun así, en ninguna generación la contratación recibe una evaluación mayoritariamente favorable.

En las oportunidades para asumir nuevas responsabilidades ocurre el patrón contrario. Generación Z presenta la percepción más favorable y esta disminuye progresivamente hasta Boomers+. La diferencia entre ambos extremos se acerca a 18 puntos porcentuales.

Esta comparación muestra que la edad de quien responde influye de manera distinta según el momento de la trayectoria que se observa. Las generaciones más jóvenes son más críticas frente al ingreso de personas +50, mientras quienes se encuentran en etapas más avanzadas de su carrera evalúan con mayor cautela las posibilidades de continuar desarrollándose una vez dentro de la organización.

La contratación aparece como la principal brecha

La contratación es la dimensión peor evaluada de todas las oportunidades analizadas. Solo **una de cada cuatro personas considera frecuente la incorporación de personas de 50 años o más.**

El resultado es especialmente relevante porque contrasta con la valoración observada en capítulos anteriores. La experiencia y los conocimientos de las personas +50 reciben un reconocimiento amplio, pero esa percepción tiene una presencia mucho menor cuando se pregunta por su incorporación a nuevas oportunidades laborales.

Esta brecha adquiere mayor importancia en un contexto de trayectorias laborales más extensas. Continuar trabajando durante más años también requiere posibilidades de cambiar de organización, reincorporarse al mercado laboral o iniciar nuevas etapas profesionales después de los 50.

Flexibilidad y transición al retiro reciben evaluaciones más bajas

Las condiciones que permiten adaptar el trabajo a distintas etapas de la vida también presentan una evaluación más crítica. Un **40,5%** considera que existen alternativas para ajustar horarios, jornadas o modalidades de trabajo considerando la edad.

La transición hacia la jubilación o retiro alcanza una evaluación favorable todavía menor, con 28,3%. En esta pregunta aparece además un dato particular: 29,2% responde “No sé o no aplica”, la proporción más alta de esta alternativa dentro de las oportunidades analizadas.

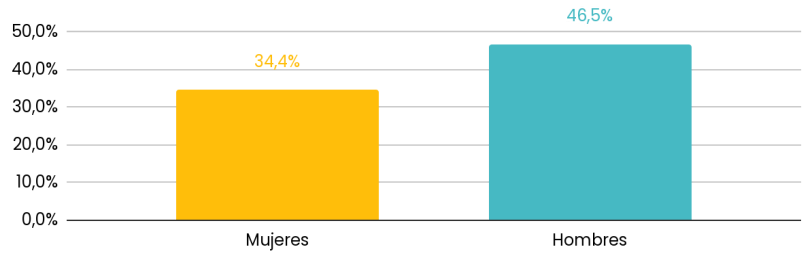
Este resultado muestra que las prácticas de acompañamiento hacia el retiro tienen una presencia menos clara para una parte importante de quienes participaron. Ya sea porque no las han necesitado, no las

conocen o no forman parte de su experiencia organizacional, se trata de una dimensión menos visible que otras oportunidades de desarrollo.

La flexibilidad también presenta una brecha de género

La percepción sobre las alternativas de adaptación del trabajo cambia de manera relevante según el género.

Gráfico 11. Percepción de alternativas de flexibilidad laboral para personas +50 según género



Nota: El porcentaje favorable corresponde a la suma de "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo".
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

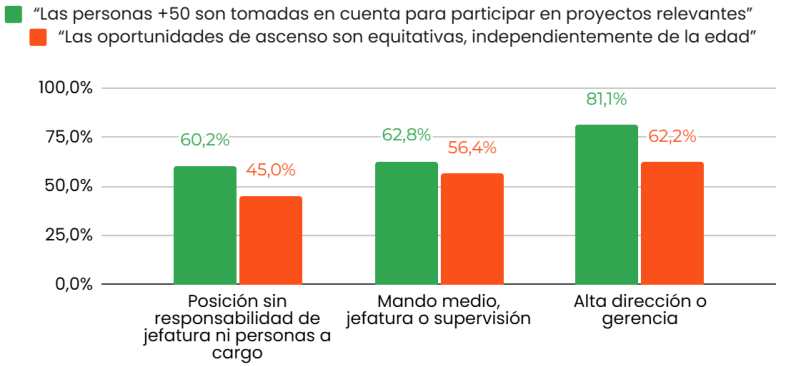
El **46,5%** de los hombres considera que estas alternativas existen, frente a **34,4%** de las mujeres. La diferencia supera los 12 puntos porcentuales y constituye una de las brechas de género más claras identificadas en este bloque de resultados.

El dato muestra que una misma dimensión organizacional puede ser experimentada o percibida de manera distinta. La disponibilidad formal de una práctica y la posibilidad efectiva de acceder a ella pueden producir experiencias diferentes entre grupos.

El lugar dentro de la organización también cambia la percepción

La posición laboral introduce otra diferencia. Quienes ocupan cargos de alta dirección o gerencia evalúan de manera más favorable algunas oportunidades que quienes se encuentran en posiciones sin responsabilidad de jefatura.

Gráfico 12. Participación en proyectos relevantes y oportunidades de ascenso para personas +50 según posición



Nota: El porcentaje favorable corresponde a "De acuerdo" + "Totalmente de acuerdo". Se presentan las tres principales categorías de posición.
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

La brecha es especialmente visible en la participación en proyectos relevantes y en los ascensos. El **81,1%** de quienes están en alta dirección considera que las personas +50 son tomadas en cuenta para proyectos relevantes, frente a **60,2%** entre quienes no tienen personas a cargo. En las oportunidades de ascenso, las evaluaciones alcanzan **62,2%** y **45,0%**, respectivamente.

Estas diferencias muestran que las oportunidades pueden verse de manera distinta dependiendo del lugar que cada persona ocupa dentro de la organización. Quienes participan más directamente en espacios de decisión pueden tener una lectura diferente de las posibilidades disponibles que quienes transitan esas prácticas desde otras posiciones.



Del reconocimiento a una trayectoria con oportunidades

Chile NO Sabe 2026 muestra una trayectoria con fortalezas y brechas claras. La participación en proyectos relevantes aparece como el punto mejor evaluado, mientras la contratación constituye la principal debilidad. Entre ambos extremos se encuentran el desarrollo, los ascensos, la flexibilidad y la transición hacia el retiro.

La gestión generacional requiere observar el recorrido completo. Las oportunidades se construyen desde el ingreso y continúan en las posibilidades de aprender, asumir nuevas funciones, avanzar, adaptar el trabajo y preparar las etapas posteriores de la trayectoria laboral. El desafío es que el reconocimiento de la experiencia también se refleje en esas decisiones.

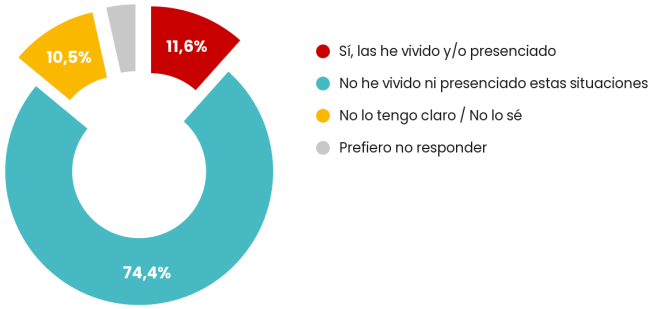
Capítulo 6

Cuando la edad condiciona el trato

La edad también aparece como un factor que puede influir en la experiencia laboral. En Chile NO Sabe 2026, **177 personas, equivalentes al 11,6%**, señalan haber vivido y/o presenciado situaciones de trato desfavorable o discriminación relacionadas con la edad.

La mayoría de quienes participaron señala no haber tenido este tipo de experiencias. Sin embargo, las respuestas de quienes sí las identifican permiten observar cómo se manifiestan y en qué ámbitos de la vida laboral aparecen con mayor frecuencia.

Gráfico 13. Experiencias de trato desfavorable o discriminación relacionadas con la edad



Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

Entre las 177 personas que reportan haber vivido y/o presenciado estas situaciones, las experiencias no suelen concentrarse en una única conducta. Un **81,4%** identifica tres o más formas diferentes de trato desfavorable relacionado con la edad.

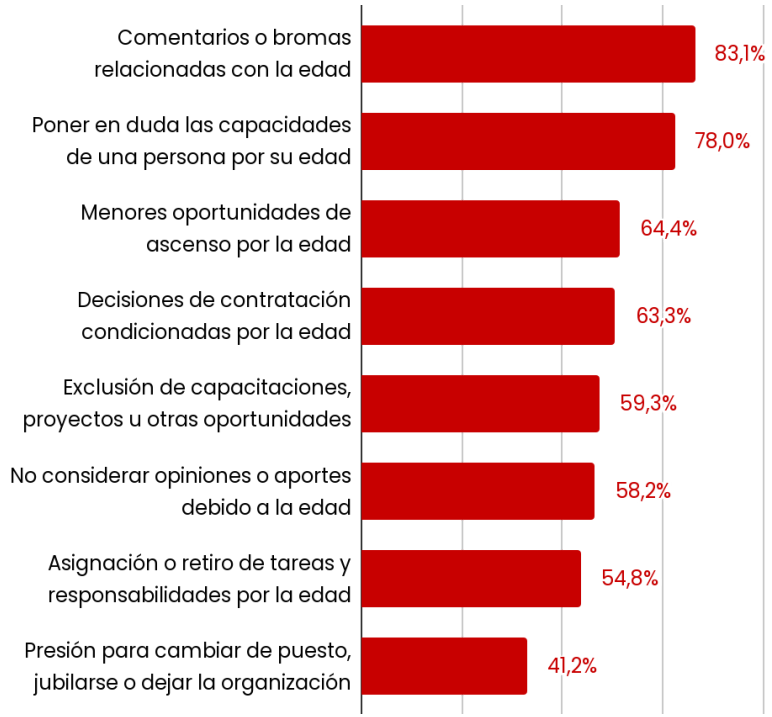
La frecuencia también muestra que, para una parte importante de este grupo, no se trata de hechos aislados. Un **57,6%** señala que ocurrieron en algunas ocasiones y **25,4%** las describe como frecuentes. En conjunto, **83,1%** reporta que estas situaciones ocurrieron al menos en algunas ocasiones.

Desde los comentarios hasta las decisiones de carrera

Las situaciones más extendidas aparecen en las interacciones cotidianas. Entre las 177 personas que señalaron haber vivido y/o presenciado trato desfavorable relacionado con la edad, **83,1%** identifica comentarios o bromas sobre la edad y **78,0%** situaciones en que las capacidades de una persona fueron puestas en duda por este motivo.

Para cada conducta, estos resultados consideran tanto a quienes señalaron haberla vivido personalmente como a quienes la presenciaron o experimentaron ambas situaciones.

Gráfico 14. Situaciones de trato desfavorable relacionadas con la edad



Nota: Base: personas que señalaron haber vivido y/o presenciado situaciones de trato desfavorable relacionado con la edad (n=177). Para cada situación se agrupan las respuestas "La he vivido personalmente", "La he presenciado" y "La he vivido y presenciado". Una misma persona podía identificar más de una situación, por lo que los porcentajes no suman 100%.
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

Las experiencias reportadas también alcanzan decisiones que pueden influir directamente en la trayectoria profesional. Más de **seis de cada diez personas de este grupo identifica menores oportunidades de ascenso o decisiones de contratación condicionadas por la edad.** También aparecen la exclusión de capacitaciones, proyectos u otras oportunidades, la menor consideración de opiniones y los cambios en tareas o responsabilidades.

La presión para cambiar de puesto, jubilarse o dejar la organización presenta la menor proporción entre las situaciones evaluadas, aunque es identificada igualmente por cuatro de cada diez personas de este grupo.

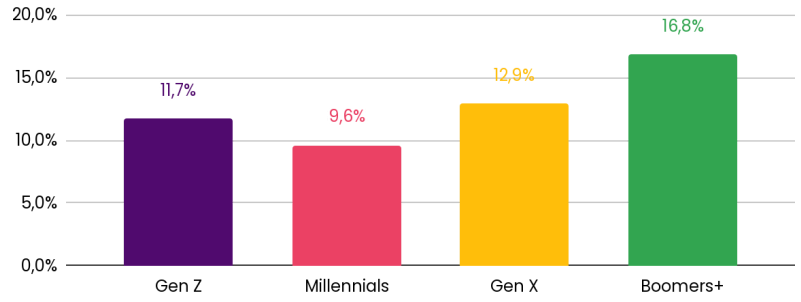
En conjunto, los resultados muestran que el trato desfavorable asociado a la edad puede aparecer tanto en relaciones cotidianas como en espacios donde se toman decisiones sobre contratación, desarrollo, responsabilidades, movilidad o permanencia.

Esto conecta directamente con las brechas observadas en el capítulo anterior: algunos de los ámbitos donde las oportunidades reciben evaluaciones más críticas también aparecen entre las situaciones que las personas han vivido o presenciado.

Una experiencia que atraviesa a las generaciones

El reporte de situaciones de trato desfavorable relacionado con la edad está presente en las cuatro generaciones consideradas en el estudio. La proporción más alta aparece entre Boomers+, con **16,8%**[6], seguida por Generación X con **12,9%**[7], Generación Z con **11,7%**[8] y Millennials con **9,6%**.[9]

Gráfico 15. Personas que han vivido y/o presenciado trato desfavorable relacionado con la edad según generación



Nota: Porcentaje que respondió afirmativamente dentro de cada generación.
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

La presencia de estas experiencias en las cuatro generaciones amplía la mirada sobre el edadismo en el trabajo. Las expectativas asociadas a la edad pueden construirse respecto de personas mayores, pero también afectar a quienes se encuentran en etapas más tempranas de su trayectoria.

Una convivencia positiva puede coexistir con situaciones de trato desfavorable

Los resultados de este capítulo conviven con otro de los hallazgos del estudio: **88,7%** de las personas participantes evalúa positivamente la colaboración entre generaciones. Ambas experiencias pueden estar presentes dentro de una misma organización.

Trabajar positivamente con personas de distintas edades no impide que aparezcan episodios en los que la edad influya en un comentario, en la evaluación de una capacidad o en una decisión laboral. La colaboración intergeneracional constituye una base favorable, mientras las situaciones reportadas muestran espacios específicos donde todavía pueden operar percepciones y prácticas asociadas a la edad.

El desafío para las organizaciones está en identificar esos espacios y evitar que la edad determine cómo se evalúan las capacidades, se distribuyen las oportunidades o se toman decisiones que afectan la trayectoria laboral.

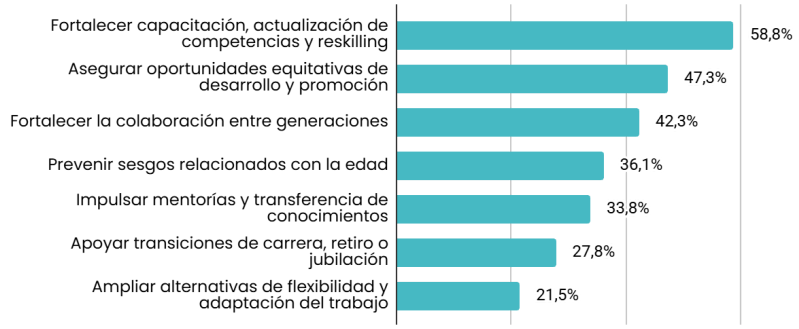
[6] 16 personas.
[7] 80 personas.
[8] 17 personas.
[9] 64 personas.

Capítulo 7

¿Qué debería cambiar?

Después de revisar las capacidades del talento +50, la colaboración entre generaciones, las oportunidades laborales y las experiencias de trato relacionadas con la edad, Chile NO Sabe 2026 preguntó cuáles deberían ser las principales acciones para fortalecer la inclusión generacional en las organizaciones. Cada persona podía seleccionar hasta tres prioridades.

Gráfico 16. Acciones prioritarias para fortalecer la inclusión generacional



Nota: Cada persona podía seleccionar hasta tres alternativas, por lo que los porcentajes no suman 100%. La alternativa "No considero necesario priorizar acciones" (1,5%) no se incluye en el gráfico.
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

Las respuestas concentran la atención principalmente en las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. La capacitación aparece en primer lugar, seguida por la equidad en el desarrollo profesional y por una mayor colaboración entre generaciones.

Seguir aprendiendo como prioridad principal

El **58,8%** de las personas participantes considera prioritario fortalecer la capacitación, la actualización de competencias y el reskilling. Es la única acción seleccionada por más de la mitad de la muestra.

Esta prioridad conecta directamente con los resultados anteriores. Las capacidades vinculadas con adaptación, aprendizaje y cambio aparecen entre los ámbitos donde existen mayores diferencias en la percepción del talento +50. Frente a ese escenario, la acción más mencionada apunta precisamente a mantener y actualizar las competencias a lo largo de la trayectoria laboral.

La segunda prioridad es asegurar oportunidades equitativas de desarrollo y promoción, seleccionada por **47,3%** de las personas. Le sigue fortalecer la colaboración entre generaciones, con **42,3%.**

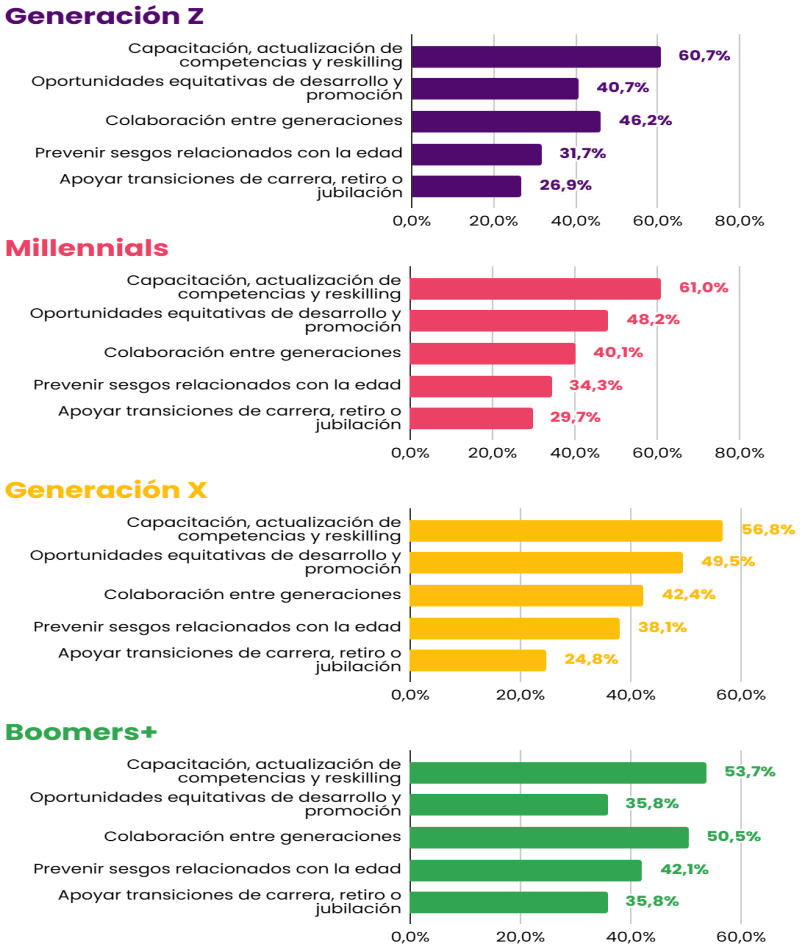
Las tres primeras acciones dibujan una agenda centrada en la continuidad de la trayectoria: seguir aprendiendo, mantener oportunidades de desarrollo y trabajar de manera más efectiva entre personas de distintas edades.

Las generaciones coinciden en lo principal, pero cambian sus énfasis

Entre Millennials y Generación X, las oportunidades equitativas de desarrollo y promoción ocupan el segundo lugar, con **48,2%** y **49,5%**, respectivamente. En Generación Z, la colaboración entre generaciones adquiere mayor relevancia y alcanza **46,2%**.

Boomers+ presenta una combinación distinta. La capacitación continúa encabezando las prioridades, con **53,7%**, pero la colaboración entre generaciones aparece muy cerca, con **50,5%**. También es la generación que con mayor frecuencia prioriza la prevención de sesgos relacionados con la edad, con **42,1%**.

Gráfico 17. Acciones prioritarias para fortalecer la inclusión generacional por generación



Nota: Cada persona podía seleccionar hasta tres alternativas. Los porcentajes se calculan dentro de cada generación. Se presentan las cinco acciones con mayores diferencias entre generaciones.
Fuente: Chile NO Sabe 2026, Factor Diverso.

Las diferencias no siguen una única dirección según la edad. La colaboración, por ejemplo, tiene un peso alto tanto en Generación Z como en Boomers+, mientras el desarrollo profesional concentra mayor atención entre Millennials y Generación X. Entre Boomers+ también adquieren más presencia relativa la prevención de sesgos y el acompañamiento de las transiciones de carrera o retiro.

El patrón sugiere que existe un acuerdo amplio sobre la importancia de mantener las capacidades vigentes, mientras otras prioridades cambian según el momento de la trayectoria desde el cual se responde.

Desarrollo, colaboración y prevención de sesgos

Más allá de las tres acciones principales, **36,1%** de las personas participantes prioriza prevenir sesgos relacionados con la edad y **33,8%** impulsar mentorías y transferencia de conocimientos.

Ambas medidas dialogan con desafíos distintos del estudio. La prevención de sesgos responde a las diferencias observadas en percepciones, oportunidades y experiencias de trato, mientras la transferencia de conocimientos aprovecha una de las fortalezas más reconocidas del talento +50: su experiencia acumulada.

En este último punto, la oportunidad está en generar intercambio en distintas direcciones. La colaboración entre generaciones permite que el conocimiento construido durante trayectorias extensas circule dentro de las organizaciones y que, al mismo tiempo, todas las generaciones puedan aprender nuevas herramientas, capacidades y formas de trabajo.

Al revisar las respuestas por género, la principal diferencia aparece precisamente en la prevención de sesgos relacionados con la edad: **41,5%** de los hombres la selecciona como prioridad, frente a **30,8%** de las mujeres. En el resto de las principales acciones, las diferencias son bastante más acotadas.

Las prioridades se concentran durante la trayectoria laboral

El apoyo a las transiciones de carrera, retiro o jubilación es seleccionado por **27,8%** de la muestra y la ampliación de alternativas de flexibilidad y adaptación del trabajo por **21,5%.**

Estas acciones aparecen por debajo de aquellas vinculadas con capacitación, desarrollo y colaboración. La gestión generacional es priorizada principalmente desde las oportunidades que permiten aprender, avanzar y participar

durante la trayectoria laboral, mientras las medidas asociadas específicamente a sus etapas finales ocupan posiciones posteriores.

La transferencia de conocimientos se ubica en un punto intermedio, con **33,8%.** Su presencia refuerza la importancia de conservar y compartir conocimiento crítico dentro de las organizaciones, procurando que la experiencia de las personas de mayor edad sea una capacidad disponible y no un rol que limite sus posibilidades de continuar aprendiendo y desarrollándose.

Existe una expectativa clara de acción

Solo **1,5%** de las personas participantes selecciona la alternativa "No considero necesario priorizar acciones". Se trata de la opción menos escogida de toda la pregunta.

Las prioridades señaladas construyen una agenda centrada en mantener la empleabilidad y el desarrollo a lo largo de trayectorias cada vez más extensas. Capacitación, oportunidades equitativas, colaboración, prevención de sesgos y transferencia de conocimiento aparecen como dimensiones complementarias de una misma tarea.

Los resultados de Chile NO Sabe 2026 muestran que la gestión generacional requiere acompañar a las personas durante toda su trayectoria laboral: mantener sus capacidades vigentes, abrir oportunidades de crecimiento, facilitar el intercambio entre generaciones y reducir las barreras que pueden aparecer cuando la edad comienza a influir en las expectativas o decisiones dentro de una organización.



Capítulo 8

Voces de Chile NO Sabe

Además de los resultados cuantitativos, Chile NO Sabe 2026 incorporó un espacio abierto para que las personas participantes compartieran reflexiones, experiencias y miradas sobre la edad y las generaciones en el trabajo.

En total se recibieron 706 respuestas. Luego de excluir registros sin contenido sustantivo, como respuestas en blanco, puntos o indicaciones de "sin comentarios", se analizaron 601 comentarios.

Estas respuestas permiten profundizar algunos de los hallazgos del estudio desde la voz de quienes participaron.



Los temas que aparecen con mayor fuerza se relacionan con la valoración de la experiencia, las oportunidades laborales, el aprendizaje continuo, la convivencia entre generaciones y las condiciones para continuar desarrollándose a lo largo de la trayectoria laboral.

Más que abrir temas completamente distintos, las respuestas cualitativas refuerzan, matizan y amplían varias de las tensiones que ya aparecen en los resultados cuantitativos.

La edad no define por sí sola la capacidad de una persona

Una idea aparece de manera reiterada en los comentarios: las capacidades laborales no deberían presumirse a partir de la edad. Las respuestas cuestionan las asociaciones automáticas entre una determinada etapa de la vida y aquello que una persona puede aprender, aportar o desarrollar.

En este sentido, la experiencia, competencias, disposición a aprender y las características individuales aparecen como elementos más relevantes que la edad por sí sola.

> *"La edad no es impedimento para aprender, trabajar y relacionarse con personas."*

Esta mirada conecta con los resultados observados a lo largo del estudio. La experiencia de las personas +50 recibe un reconocimiento amplio, pero todavía aparecen diferencias en la forma en que se perciben capacidades vinculadas con adaptación y disposición al cambio. Las voces recogidas refuerzan la importancia de evitar que la edad funcione como una interpretación anticipada sobre lo que una persona puede o no puede hacer.

Experiencia y actualización

La experiencia aparece con fuerza en las respuestas abiertas. Se la relaciona con conocimiento acumulado, aprendizaje práctico, memoria de los procesos y capacidad para orientar a otras personas dentro de la organización.

Al mismo tiempo, los comentarios también destacan la necesidad de mantener ese conocimiento actualizado. Capacitación, tecnologías y aprendizaje continuo aparecen como condiciones necesarias para sostener el desarrollo durante trayectorias laborales más extensas.

> *"Experiencia + actualización de conocimientos en tecnologías = un gran profesional."*

Las respuestas muestran que experiencia y aprendizaje no son dimensiones opuestas. Para muchas de las personas participantes, el valor está precisamente en combinar el conocimiento acumulado con nuevas herramientas y capacidades.

El aprendizaje entre generaciones se entiende en ambas direcciones

La colaboración entre generaciones también aparece de manera recurrente en los comentarios. Las personas destacan la posibilidad de combinar conocimientos, perspectivas y experiencias desarrolladas en distintos momentos de la trayectoria laboral.

Este intercambio no se plantea únicamente desde las generaciones de mayor edad hacia las más jóvenes. En varias respuestas aparece explícitamente como un aprendizaje bidireccional.

"Los más jóvenes me enseñan en temas informáticos y yo les enseño de temas relacionados al trabajo."

Las distintas generaciones pueden aportar capacidades diferentes y aprender unas de otras, evitando asignar de manera permanente a un grupo el rol de enseñar y a otro el de aprender.

Las respuestas también muestran que los estereotipos pueden construirse respecto de distintos grupos etarios. Generar experiencias reales de colaboración aparece así como una oportunidad para reemplazar expectativas generalizadas por conocimiento directo de las capacidades de otras personas.

Las oportunidades laborales aparecen como una preocupación concreta

Otro grupo relevante de comentarios se concentra en las posibilidades de encontrar trabajo y continuar desarrollándose a medida que aumenta la edad. Las respuestas hacen referencia a dificultades en procesos de selección, menor acceso a oportunidades y percepciones de que determinadas posibilidades comienzan a reducirse incluso antes de los 50 años.

Estas voces entregan contenido a una de las principales tensiones identificadas en el estudio. La experiencia puede recibir una valoración positiva y, al mismo tiempo, existir preocupación respecto de las posibilidades concretas de ingresar a una organización, cambiar de empleo o continuar avanzando profesionalmente.

La inquietud, por tanto, no se limita al reconocimiento. Se relaciona con la posibilidad de seguir construyendo una trayectoria laboral en condiciones equitativas a medida que avanza la edad.

La gestión generacional también necesita liderazgo y cultura

Las respuestas abiertas sitúan una parte importante de la gestión generacional dentro de las propias organizaciones. Aparecen referencias al rol de las jefaturas, la comunicación, el respeto entre generaciones, la claridad de los planes de carrera y la forma en que se asignan oportunidades y responsabilidades.

"Me gustaría que las jefaturas fueran claras en el plan de carrera de las personas."

La experiencia de una persona también se construye a través de decisiones cotidianas: cómo se comunica una oportunidad, quién es considerado para un proyecto, qué expectativas existen sobre su desarrollo y qué criterios utilizan las jefaturas para evaluar su potencial.

La gestión generacional se expresa, por tanto, tanto en las políticas formales como en la cultura y en las decisiones que acompañan la trayectoria laboral.

Permanecer trabajando también requiere nuevas formas de transición

Con menor presencia que los temas anteriores, algunas respuestas plantean necesidades relacionadas con flexibilidad, continuidad laboral y retiro.

Aparecen propuestas orientadas a adaptar jornadas, flexibilizar condiciones de trabajo y generar mecanismos que permitan transitar progresivamente hacia etapas posteriores de la trayectoria laboral.

> *"Sería deseable disponer de planes de retiro gradual del mundo laboral, por ejemplo, con períodos de media jornada más media jubilación."*

Estas reflexiones muestran que una trayectoria laboral más extensa también requiere alternativas distintas a una separación abrupta entre permanecer plenamente activo y dejar de trabajar.

La continuidad puede adoptar distintas formas según las necesidades de las personas y las posibilidades de las organizaciones, incorporando mayor flexibilidad y nuevas maneras de aprovechar la experiencia acumulada durante los últimos años de carrera.

Lo que expresan las voces

En conjunto, las respuestas abiertas refuerzan una idea que atraviesa Chile NO Sabe 2026: las personas quieren continuar siendo consideradas por sus capacidades, seguir aprendiendo y disponer de oportunidades a lo largo de toda su trayectoria laboral.

La experiencia aparece como un activo relevante, pero las voces de quienes participaron muestran que su valor aumenta cuando puede mantenerse vigente, combinarse con nuevos aprendizajes, circular entre generaciones y traducirse en oportunidades concretas de desarrollo y participación.

Lo que Chile NO Sabe 2026 nos muestra

Chile NO Sabe 2026 muestra una fuerza laboral donde la experiencia es valorada, distintas generaciones colaboran cotidianamente y existe una expectativa clara de continuar aprendiendo y desarrollándose durante trayectorias laborales cada vez más extensas.

Al mismo tiempo, los resultados muestran que esa valoración convive con desafíos concretos. Las oportunidades no se distribuyen con la misma fuerza en todas las etapas de la trayectoria, las percepciones sobre el talento +50 cambian según la generación de quien responde y la edad continúa apareciendo en determinadas experiencias de trato y decisiones laborales.

En conjunto, los resultados permiten identificar cinco aprendizajes centrales para la gestión generacional.

1. La experiencia está ampliamente reconocida, el desafío es ampliar la mirada sobre el talento +50

La experiencia y los conocimientos acumulados constituyen el atributo más consolidado de las personas +50. Su aporte es reconocido ampliamente y aparece como uno de los consensos más claros entre las distintas generaciones.

La mirada cambia cuando se incorporan capacidades vinculadas con adaptación, aprendizaje tecnológico, nuevas responsabilidades y desarrollo futuro. Estos atributos reciben evaluaciones positivas, pero aparecen con menor fuerza y presentan mayores diferencias entre generaciones.

Esto plantea un desafío concreto para las organizaciones: proyectar el valor del talento +50 más allá de aquello que ya ha construido durante su trayectoria. La experiencia puede convivir con aprendizaje, cambio, movilidad y nuevas etapas de desarrollo profesional.

2. La colaboración entre generaciones es una fortaleza sobre la cual construir

La convivencia intergeneracional aparece como uno de los resultados más positivos del estudio. El **88,7%** de las personas participantes evalúa de manera positiva o muy

positiva su experiencia de colaboración con personas de otras edades.

Esta valoración se mantiene alta entre generaciones, géneros y posiciones dentro de la organización, mostrando una base favorable para avanzar en gestión generacional.

Esa buena experiencia de trabajo puede convivir, sin embargo, con determinadas expectativas asociadas a la edad. Las personas pueden colaborar positivamente y, al mismo tiempo, mantener percepciones distintas sobre adaptación, disposición al cambio u otras capacidades.

La oportunidad está en aprovechar los espacios donde las generaciones ya trabajan juntas para ampliar el intercambio de conocimientos, generar aprendizaje en distintas direcciones y construir experiencias que permitan revisar esas expectativas.

3. Las oportunidades son el punto donde aparecen las principales brechas

Los resultados muestran diferencias claras entre los distintos momentos de la trayectoria laboral. La participación en proyectos relevantes y las oportunidades para asumir nuevas responsabilidades reciben las mejores evaluaciones, mientras contratación, flexibilidad y transición hacia el retiro presentan percepciones considerablemente más críticas.

La contratación constituye el punto más débil: solo **25,8%** considera frecuente la incorporación de personas de 50 años o más.

Esto adquiere especial relevancia frente al amplio reconocimiento de la experiencia observado en el estudio. El desafío no está únicamente en valorar el aporte de las personas, sino en que esa valoración tenga continuidad en las decisiones que determinan quién ingresa, quién se desarrolla, quién accede a nuevas responsabilidades y qué condiciones existen para continuar trabajando.

4. La edad puede intervenir tanto en el trato cotidiano como en decisiones que afectan una trayectoria

El **11,6%** de las personas participantes señala haber vivido y/o presenciado situaciones de trato desfavorable o discriminación relacionadas con la edad.

Entre quienes reportan estas experiencias aparecen comentarios y bromas, cuestionamientos sobre las capacidades y situaciones vinculadas con contratación, ascensos, acceso a proyectos, capacitación, asignación de responsabilidades y permanencia laboral.

Su presencia en las cuatro generaciones también muestra que la edad puede operar como una fuente de expectativas en distintas etapas de la vida laboral. Ser percibido como

demasiado joven o demasiado mayor puede influir en la manera en que se interpretan capacidades, experiencia o potencial.

Gestionar la diversidad generacional requiere, por tanto, observar tanto las relaciones cotidianas como los procesos donde se toman decisiones sobre las personas.

5. Las personas esperan seguir aprendiendo, desarrollándose y participando

Cuando se pregunta qué deberían priorizar las organizaciones, la principal respuesta es fortalecer la capacitación, actualización de competencias y reskilling, seleccionada por **58,8%** de la muestra. Le siguen las oportunidades equitativas de desarrollo y promoción y el fortalecimiento de la colaboración entre generaciones.

Las prioridades se concentran principalmente en lo que ocurre durante la trayectoria laboral: mantener las capacidades vigentes, continuar creciendo y disponer de oportunidades para seguir aportando.

Esta mirada también aparece en las respuestas abiertas. Las personas participantes valoran la experiencia, pero la vinculan con actualización permanente, aprendizaje entre generaciones, oportunidades laborales y condiciones que permitan continuar desarrollándose.

Un desafío de trayectoria completa

Chile No Sabe 2026 muestra que **la gestión generacional requiere mirar la trayectoria laboral como un continuo.** Contratación, aprendizaje, desarrollo, movilidad, colaboración, transferencia de conocimientos, flexibilidad y transición hacia el retiro forman parte de un mismo recorrido.

Una fuerza laboral más longeva amplía el período durante el cual las personas pueden aportar, pero también el período durante el cual necesitan oportunidades para aprender, cambiar, crecer y mantenerse vigentes.

El desafío para las organizaciones es **construir condiciones para que la edad no determine anticipadamente el potencial de una persona y para que la experiencia acumulada pueda seguir creciendo, circular entre generaciones y traducirse en oportunidades durante toda la trayectoria laboral.**

De los resultados a la acción

Los resultados de Chile NO Sabe 2026 permiten identificar ámbitos concretos donde las organizaciones pueden intervenir. Las brechas observadas aparecen en distintos momentos de la trayectoria laboral: desde el acceso al empleo hasta las oportunidades de desarrollo, la actualización de capacidades, la circulación del conocimiento y las transiciones hacia etapas posteriores de la carrera.



A partir de estos hallazgos, proponemos siete líneas de acción orientadas a traducir la gestión generacional en prácticas concretas.

1. Identificar dónde cambian las oportunidades según la edad

El primer paso es **contar con información que permita observar qué ocurre con las personas en los distintos momentos de su trayectoria**. Una dotación compuesta por personas de distintas edades no necesariamente significa que todas ellas estén accediendo a las mismas oportunidades.

Las organizaciones pueden incorporar la edad como variable de análisis en procesos como postulaciones, contratación, capacitación, promociones, movilidad interna, participación en proyectos, rotación y salidas. Estos datos pueden complementarse con género, área, nivel de cargo o

antigüedad para identificar con mayor precisión dónde aparecen las diferencias.

También resulta relevante revisar cómo se evalúan conceptos como "potencial", "proyección", "adaptabilidad" o "fit cultural". Cuando estos criterios no están claramente definidos, pueden incorporar expectativas asociadas a la edad y terminar influyendo en decisiones de talento.

El objetivo es poder responder una pregunta concreta: ¿en qué momento de la trayectoria comienzan a cambiar las oportunidades según la edad?

2. Revisar cómo se incorpora talento +50

La contratación aparece como una de las principales brechas identificadas en Chile NO Sabe 2026. Por ello, revisar los procesos de atracción y selección constituye una de las acciones más inmediatas.

Esto implica **observar desde el lenguaje utilizado en los avisos hasta los criterios con los que se filtran y evalúan las candidaturas**. Referencias innecesarias a la edad, fechas de estudios que no aportan al cargo, requisitos de experiencia poco justificados o expresiones asociadas implícitamente con juventud pueden reducir las posibilidades de determinadas personas antes de que sus capacidades sean evaluadas.

Una práctica concreta es **trabajar con perfiles de cargo que definan previamente competencias y criterios de evaluación, acompañados de entrevistas estructuradas y pautas comparables entre candidaturas**. También resulta útil monitorear cuántas personas +50 postulan, cuántas avanzan en los procesos y cuántas finalmente son contratadas.

Las organizaciones pueden además ampliar las vías de ingreso a través de contratación por proyectos, programas de reingreso o alternativas de segunda carrera. El desafío es que el reconocimiento de la experiencia también se refleje en las oportunidades de entrada.

3. Diseñar desarrollo para una trayectoria más larga

La principal prioridad señalada por quienes participaron en Chile NO Sabe 2026 es fortalecer la capacitación, actualización de competencias y reskilling. Esto plantea la necesidad de mantener abiertas las oportunidades de aprendizaje durante toda la carrera.

Una alternativa es **incorporar conversaciones de desarrollo específicas en etapas intermedias de la trayectoria**. Estas instancias pueden revisar qué capacidades necesita actualizar una persona, qué tipo de trabajo quiere realizar

durante los próximos años, qué alternativas de movilidad existen y qué nuevas responsabilidades podría asumir.

El resultado de estas conversaciones debería traducirse en acciones concretas: capacitación tecnológica, certificaciones, rotaciones, especializaciones, participación en proyectos estratégicos, movilidad lateral o nuevas funciones.

Esto exige también **ampliar la definición de desarrollo**. En trayectorias que pueden extenderse durante varias décadas, crecer profesionalmente no puede depender exclusivamente del ascenso vertical. Mantener oportunidades de aprendizaje, movimiento y contribución resulta igualmente relevante.

4. Identificar el conocimiento que la organización necesita conservar

Una salida puede significar mucho más que la pérdida de una posición. También puede implicar la pérdida de conocimiento técnico, relaciones construidas durante años, criterios de decisión, memoria de procesos o capacidades difíciles de reemplazar.

Por eso, las organizaciones pueden **identificar posiciones y conocimientos críticos antes de que ocurra una salida**. Para ello resulta útil analizar qué conocimientos están concentrados en pocas personas, cuánto tiempo tomaría desarrollar un reemplazo y qué impacto tendría perderlos.

A partir de ese diagnóstico pueden **diseñarse planes específicos de transferencia** que incorporen documentación, job shadowing, formación de sucesores, duplas de trabajo, análisis conjunto de casos o participación compartida en decisiones críticas.

El foco deja entonces de estar únicamente en quién podría retirarse y pasa a incluir qué conocimiento necesita permanecer dentro de la organización.

5. Transformar la colaboración generacional en aprendizaje

Chile NO Sabe 2026 muestra que personas de distintas generaciones ya trabajan juntas y evalúan positivamente esa experiencia. Esa convivencia puede convertirse en una plataforma para desarrollar mecanismos de aprendizaje más intencionados.

La mentoría tradicional puede utilizarse para compartir experiencia, conocimiento del negocio o criterios de decisión, pero puede combinarse con mentorías inversas, comunidades de práctica, job shadowing o duplas intergeneracionales en proyectos.

La clave está en que el intercambio no reproduzca roles rígidos. Las personas +50 no deberían quedar asociadas únicamente con la experiencia ni las más jóvenes exclusivamente con tecnología o innovación. Distintas generaciones pueden aportar conocimientos diferentes dependiendo del contexto y de las capacidades individuales.

Diseñar estos espacios desde esa lógica permite que la colaboración cotidiana se transforme en aprendizaje recíproco y en circulación efectiva de conocimiento.

6. Mantener disponible el talento experto después del retiro

Para determinados perfiles, la jubilación no necesariamente tiene que significar el término completo de la relación con la organización.

Las organizaciones pueden **identificar previamente a personas con conocimientos críticos que quieran continuar vinculadas después de su salida y construir una red de expertos disponibles para proyectos específicos**.

Esta participación puede tomar distintas formas: asesorías especializadas, mentoría, capacitación, apoyo a procesos de sucesión, resolución de problemas técnicos o participación temporal en proyectos.

Para hacerlo viable, resulta útil contar con un registro que identifique especialidad, experiencia, disponibilidad y tipos de proyectos en los que cada persona podría contribuir. De esta manera, el conocimiento puede seguir disponible sin requerir que la persona permanezca indefinidamente en su posición original.

7. Planificar la transición antes del último día

Las transiciones hacia el retiro también pueden gestionarse de manera anticipada. Esperar hasta los últimos meses limita las posibilidades de transferir conocimiento, preparar sucesiones o adaptar progresivamente las responsabilidades.

Una **conversación de transición laboral** puede iniciarse con anticipación suficiente para revisar la fecha estimada de salida, los intereses de la persona, el conocimiento que debe transferirse, posibles sucesores y alternativas de flexibilidad.

Cuando las condiciones del trabajo lo permiten, también pueden explorarse cambios progresivos en la jornada, una mayor concentración en proyectos específicos, funciones de mentoría o responsabilidades vinculadas con la transferencia de conocimiento.

La transición deja así de ser un evento puntual y pasa a ser un proceso planificado, con beneficios tanto para la persona como para la continuidad de la organización.

De acciones aisladas a una gestión de trayectoria

Estas líneas de acción no requieren implementarse todas al mismo tiempo ni responden necesariamente al mismo nivel de prioridad en todas las organizaciones.

El punto de partida depende de las brechas identificadas. Algunas organizaciones necesitarán primero construir información y medir sus trayectorias; otras deberán revisar su contratación, fortalecer el desarrollo de personas +50 o anticipar la pérdida de conocimiento crítico.

Lo importante es que estas acciones puedan conectarse. La contratación abre oportunidades de ingreso, el desarrollo mantiene capacidades vigentes, la movilidad evita que las trayectorias se estanquen, la colaboración permite que el conocimiento circule y una transición planificada protege tanto la experiencia acumulada como la continuidad organizacional.

Avanzar en gestión generacional implica, en definitiva, observar la trayectoria completa y asegurar que la edad no determine anticipadamente quién puede ingresar, aprender, desarrollarse, asumir nuevos desafíos o continuar aportando.



Metodología

Chile NO Sabe 2026: Desafíos y oportunidades en la gestión generacional +50 corresponde a un estudio cuantitativo de carácter descriptivo, orientado a comprender las percepciones y experiencias de las personas respecto de la edad y la gestión generacional en el mundo del trabajo.

Su objetivo general fue analizar cómo se perciben las capacidades, oportunidades y experiencias laborales asociadas a la edad, con especial atención al talento de 50 años o más y a la convivencia entre distintas generaciones.

Periodo de aplicación y personas participantes

El levantamiento de información se desarrolló entre el **7 de julio y el 2 de octubre de 2026**. La convocatoria abierta de Chile NO Sabe 2026 se mantuvo disponible hasta el 31 de agosto, mientras algunas aplicaciones realizadas al interior de organizaciones participantes continuaron durante septiembre y hasta comienzos de octubre.

En total, el estudio recibió **1.799 respuestas, de las cuales 1.532 son válidas[10].** Todas las personas incluidas en la muestra final aceptaron voluntariamente participar, declararon tener 18 años o más y residir actualmente en Chile, de acuerdo con los criterios de elegibilidad establecidos en el instrumento.

De las respuestas válidas analizadas, 729 provienen de la convocatoria abierta de Chile NO Sabe 2026 y 803 de aplicaciones realizadas en cinco organizaciones participantes de Factor+50.

La participación se distribuye entre las cuatro generaciones consideradas en el estudio:

- **Generación Z:** 145 personas.
- **Millennials:** 670 personas.
- **Generación X:** 622 personas.
- **Boomers+:** 95 personas.

[10] Tasa global de respuestas válidas de 85,2%.

Tipo de muestreo

La muestra fue construida mediante un muestreo no probabilístico de participación voluntaria, combinando una convocatoria abierta y aplicaciones del mismo instrumento al interior de organizaciones participantes.

Por sus características, los resultados describen las percepciones y experiencias de quienes respondieron y permiten identificar patrones y diferencias dentro de la muestra. No corresponden a estimaciones estadísticamente representativas de la población adulta ni de la fuerza laboral chilena en su conjunto.

Clasificación generacional

Para comparar las respuestas según la generación de quien participa, se utilizaron los rangos de edad establecidos en el cuestionario:

- **Generación Z:** 18 a 29 años.
- **Millennials:** 30 a 45 años.
- **Generación X:** 46 a 61 años.
- **Boomers+:** 62 años o más.

La categoría Boomers+ reúne a Baby Boomers y a generaciones anteriores que puedan encontrarse dentro del tramo de 62 años o más. Esta clasificación se utiliza como una categoría analítica para facilitar la comparación entre grupos y corresponde a los rangos definidos previamente en el instrumento.

Instrumento

El cuestionario estuvo compuesto por 28 preguntas y combinó respuestas únicas, selección múltiple, escalas de valoración, matrices y una pregunta abierta. Fue diseñado para su aplicación autoadministrada a través de SurveyMonkey y contó con la **participación de Deloitte como agente validador del instrumento**.

Además de la caracterización personal y laboral, el instrumento abordó cinco ámbitos principales: capacidades y valoración de las personas +50, colaboración intergeneracional, oportunidades a lo largo de la trayectoria laboral, experiencias de trato desfavorable o discriminación relacionadas con la edad y prioridades para fortalecer la inclusión generacional.

Análisis de los resultados

La consolidación, depuración y análisis descriptivo de la información se realizó en Microsoft Excel. En una primera etapa se calcularon frecuencias y porcentajes para identificar las principales tendencias de cada dimensión.

Posteriormente se realizaron cruces principalmente por generación, incorporando género y características laborales cuando las diferencias observadas aportaban información adicional para la interpretación.

En las preguntas que utilizaron escalas de acuerdo, los resultados presentados como favorables corresponden a la suma de las categorías "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo". El porcentaje se calcula sobre el total de respuestas registradas para cada pregunta, manteniendo la alternativa "No sé o no aplica" dentro del denominador. Esta categoría se presenta adicionalmente de manera independiente cuando su magnitud resulta relevante para comprender el resultado. Solo las respuestas efectivamente ausentes reducen la base de cálculo.

En las preguntas de selección múltiple, cada porcentaje corresponde a la proporción de personas que seleccionó una determinada alternativa respecto de la base correspondiente. Debido a que una misma persona podía escoger más de una opción, estos porcentajes no necesariamente suman 100%.

El análisis de las situaciones específicas de trato desfavorable relacionado con la edad considera únicamente a las 177 personas que previamente señalaron haber vivido y/o presenciado este tipo de experiencias. Para cada conducta se consideró tanto a quienes indicaron haberla vivido personalmente como a quienes señalaron haberla presenciado o ambas.

La pregunta abierta recibió 706 respuestas. Luego de excluir registros sin contenido sustantivo, como respuestas en blanco, puntos o indicaciones de "sin comentarios", se analizaron 601 comentarios, utilizados para complementar y profundizar los resultados cuantitativos desde las experiencias y reflexiones expresadas por las propias personas participantes.

Consideraciones para la interpretación

La información recogida corresponde a percepciones y experiencias declaradas por quienes participaron. Indicadores como frecuencia de contratación, oportunidades de ascenso o existencia de alternativas de flexibilidad expresan cómo estas prácticas son percibidas y no constituyen una medición directa de las políticas o decisiones implementadas por cada organización.

Sobre Factor Diverso

Factor Diverso es una agencia de cambio especializada en diversidad, equidad e inclusión, que acompaña a organizaciones en el desarrollo de culturas laborales donde distintas personas puedan participar, desarrollarse y aportar en condiciones inclusivas.

Nace de la experiencia de Fundación Iguales y Pride Connection y cuenta con un equipo multidisciplinario dedicado al diseño e implementación de estrategias, diagnósticos, programas y herramientas de gestión DEI.

Su trabajo aborda distintos ámbitos de la diversidad, entre ellos equidad de género, diversidad sexual y de género, discapacidad, interculturalidad y gestión generacional, combinando asesoría estratégica, investigación y diagnóstico, formación, sensibilización y acompañamiento.

A través de iniciativas como Chile NO Sabe, Factor Diverso busca también generar evidencia que permita comprender los cambios que están transformando el mundo del trabajo y traducirlos en decisiones y prácticas organizacionales concretas.

Factor+50

Factor+50 es el programa de Factor Diverso orientado a acompañar a las organizaciones frente a los desafíos que plantea una fuerza laboral más longeva y multigeneracional.

El programa aborda la gestión del talento a lo largo de trayectorias laborales más extensas, incorporando ámbitos como atracción y contratación de talento +50, capacitación, desarrollo, colaboración intergeneracional,, transferencia de conocimiento, flexibilidad y transición hacia el retiro.

Su enfoque combina diagnóstico, generación de evidencia, sensibilización y diseño de acciones que permitan a las organizaciones identificar brechas y construir respuestas adaptadas a su realidad.

En este marco, Chile NO Sabe 2026 aporta una mirada amplia sobre las percepciones y experiencias asociadas a la edad y la gestión generacional en el trabajo, complementando el análisis que Factor+50 desarrolla al interior de las organizaciones.

Referencias

Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (2025). Síntesis de resultados Censo de Población y Vivienda 2024. Instituto Nacional de Estadísticas.

Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (2026). Estimaciones y proyecciones de población, base 2024.

Instituto Nacional de Estadísticas [INE] & **Servicio Nacional del Adulto Mayor** [SENAMA]. (2026). Envejecimiento y situación de las personas mayores en Chile según el Censo de Población y Vivienda 2024.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2020). Promoting an age-inclusive workforce: Living, learning and earning longer. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/59752153-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). Retaining talent at all ages. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2024). Promoting Better Career Choices for Longer Working Lives. OECD Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2024). Facilitating Knowledge Transfer Between Generations.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2025). Pensions at a Glance 2025: OECD and G20 Indicators. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/e40274c1-en

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2021). Informe mundial sobre el edadismo. Organización Mundial de la Salud.

Chile NO Sabe®

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA GESTIÓN GENERACIONAL +50

INFORME 2026



Un proyecto de

factor diverso

Agente validador Deloitte.