

Retiro laboral y transición a la segunda mitad de la vida

¿Cómo hacer sostenible el cierre de la vida laboral en Chile?



Información general

Este documento aborda el retiro laboral en Chile como un desafío estratégico para las empresas, proponiendo un marco para diseñar cierres de la vida laboral sostenibles y amigables. A partir de un diagnóstico del acelerado envejecimiento de la fuerza laboral y del contexto regulatorio y previsional chileno, se revisan aprendizajes internacionales y se presentan consideraciones clave que deben orientar las políticas internas. El texto concluye con un conjunto de buenas prácticas concretas y un caso ilustrativo, ofreciendo a las organizaciones herramientas para acompañar a las/os trabajadoras mayores en una transición cuidada, gradual y respetuosa.

Elaborado por

Jaqueline Greenhill Olsen
Victoria Zamorano Leyton

Revisión

Carlos Román Aránguiz
Daniela Ramírez Benavides

Diseño y diagramación

Tere Mancilla

Edición 2026**Contacto**

ree@uc.cl

ÍNDICE

+	Introducción	04
+	El contexto chileno actual: marco regulatorio y sistema previsional	06
+	Aprendizajes internacionales para empresas	08
+	Buenas prácticas empresariales	12
+	Caso ilustrativo: Plan de acompañamiento al retiro en Arauco	20
+	Consideraciones clave para el diseño de políticas de retiro dentro de las empresas	21
+	Reflexiones finales: Hacia una nueva forma de cerrar la vida laboral	27
+	Referencias bibliográficas	28

Introducción

Chile experimenta un acelerado proceso de envejecimiento poblacional que está transformando profundamente su estructura demográfica y, con ello, el mundo del trabajo. Según los resultados preliminares del Censo 2024 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el 19,8% de la población tiene 60 años o más. En cifras absolutas, el número de personas mayores pasó de 1,3 millones a más de 3,6 millones en tres décadas, consolidando a Chile como una sociedad con un envejecimiento muy avanzado, comparable a países europeos con trayectorias consolidadas en este proceso (Observatorio del Envejecimiento, 2025).

Este cambio demográfico tiene un correlato directo en la composición de la fuerza laboral. Los datos trabajados por el Observatorio del Envejecimiento (2025) muestran un aumento sostenido de la participación de personas mayores en el mercado laboral: en 2010 representaban el 8% de la fuerza laboral, mientras que en 2024 esa proporción alcanzó el 12,3%. Sin embargo, este fenómeno no ha sido acompañado por una gestión empresarial preparada y sistemática para abordar el retiro laboral de manera planificada. Las organizaciones se enfrentan hoy a un doble desafío: por un lado, retener talento senior en edades avanzadas y, por otro, diseñar procesos de salida sostenibles que eviten trayectorias laborales extendidas en condiciones de precariedad o incertidumbre.

En este contexto, el envejecimiento de la fuerza laboral deja de ser solo una tendencia demográfica para convertirse en una urgencia de gestión organizacional. Las empresas requieren desarrollar políticas y prácticas que promuevan un cierre de la vida laboral alineado con las necesidades de las/os trabajadoras/es mayores, pues abordar el retiro laboral como un proceso estratégico y no como un evento abrupto, constituye una oportunidad para las empresas que buscan anticiparse a los impactos del envejecimiento poblacional en sus equipos de trabajo.

Asimismo, resulta necesario precisar la tensión que subyace entre el aumento de la edad legal de jubilación

-una tendencia que a nivel de política pública lleva tiempo instalada en el debate- y la capacidad real que tienen las personas para permanecer activas laboralmente hasta esas edades. Esta tensión se ve acentuada por la emergencia de nuevas trayectorias laborales, caracterizadas por mayor intermitencia, cambios de sector, períodos de informalidad y salidas tempranas no voluntarias. Para las empresas, esto implica que no basta con asumir que las/os trabajadoras/es podrán o querrán extender su vida laboral de manera lineal, y resulta necesario comprender la heterogeneidad de las trayectorias previas y diseñar estrategias de retiro y acompañamiento que se ajusten a realidades diversas, evitando así que la extensión forzada de la vida laboral derive en condiciones precarias o desgastantes.

Esto considerando, además, que el retiro abrupto constituye en sí mismo un problema que trasciende lo individual y adquiere dimensiones organizacionales y culturales. Para la empresa, una salida repentina e inesperada de un integrante senior puede significar la pérdida de talento valioso, conocimiento tácito, redes de contacto y memoria institucional acumulada durante décadas. Para la persona, por su parte, el cese brusco de la actividad laboral suele asociarse a dificultades de salud mental, pérdida de propósito, deterioro de la identidad personal y un quiebre en los vínculos sociales construidos en el entorno de trabajo. Todo ello en un marco permeado por los significados socioculturales asignados a la vejez y al envejecimiento, así como por las representaciones sociales que circulan en la trama social. Por ejemplo, creencias arraigadas sobre una supuesta "pérdida de capacidad", prejuicios sobre la productividad en edades avanzadas y preconceptos que asocian vejez con deterioro. Estas matrices culturales de entendimiento, que se traducen en discursos sociales naturalizados, terminan influyendo tanto en las decisiones empresariales como en las autopercepciones de las/os propias/os trabajadoras/es mayores, reforzando prácticas de exclusión o marginación temprana.



En Chile

La jubilación se entiende, en términos legales, como el cumplimiento de los requisitos que permiten a una persona acceder a una pensión de vejez, ya sea a través del sistema de capitalización individual (AFP) o del sistema de pensiones solidarias. La edad ordinaria para acceder a la pensión de vejez es de 65 años para los hombres y 60 años para las mujeres. Existen, no obstante, otras formas de jubilación, como la jubilación anticipada o la jubilación por invalidez, en caso de pérdida de capacidad laboral evaluada por comisiones médicas.

El retiro laboral está asociado al cumplimiento de la edad legal de jubilación (65 años hombres / 60 años mujeres) o edades cercanas a ese umbral. Se considera tanto a quienes acceden a la pensión como a quienes, pudiendo hacerlo, extienden voluntaria o forzosamente su vida laboral más allá de dicha edad. Quedan fuera del análisis principal las jubilaciones anticipadas por razones distintas al envejecimiento cronológico.

¿Qué encontrarás en este documento?

El presente documento se propone reflexionar en torno a cierres laborales sostenibles para las personas y las organizaciones, ofreciendo prácticas concretas para que las empresas puedan enfrentar el retiro laboral de sus trabajadoras/es mayores como un proceso estratégico y planificado, y no como un evento abrupto o desgastante. Para ello, el texto se estructura en torno a un marco orientador que contextualiza el fenómeno del envejecimiento de la fuerza laboral en Chile, seguido de propuestas y consideraciones prácticas dirigidas a la gestión organizacional, y culmina con reflexiones clave para pensar el proceso de retiro desde una mirada de ciclo vital. Este documento constituye un insumo para áreas de RR.HH., gerencias y directorios que buscan anticiparse a los impactos del envejecimiento poblacional en sus equipos de trabajo.

Respecto a sus alcances y limitaciones, cabe precisar que este documento no constituye una guía legal ni pretende reemplazar las políticas públicas en materia de envejecimiento y trabajo. Tampoco se ofrece como un programa estándar replicable que pueda aplicarse homogéneamente en cualquier organización, pues cada empresa y cada trayectoria laboral presentan particularidades que requieren adaptaciones. Finalmente, el documento no promueve postergar el retiro a toda costa, ni tampoco invitar al retiro como única salida, su propósito es más bien abrir preguntas y ofrecer herramientas para que sean las propias organizaciones las que diseñen cierres laborales

El contexto chileno actual: marco regulatorio y sistema previsional

Para comprender las posibilidades y limitaciones que las empresas tienen al momento de diseñar políticas de retiro laboral sostenible, resulta necesario revisar brevemente el marco regulatorio chileno y el sistema previsional que rige la jubilación en el país. Este contexto normativo e institucional define las reglas dentro de las cuales las organizaciones pueden moverse, y también aquello que la ley no obliga, pero sí permite o abre como oportunidad.

El Código del Trabajo chileno regula las causales de término de la relación laboral. En lo que respecta al retiro de trabajadoras/es, la legislación prioriza las opciones voluntarias, como la renuncia o el mutuo disenso entre las partes. En este contexto, un aspecto relevante es que la normativa no contempla la terminación automática del contrato por el solo hecho de que la/el trabajador cumpla la edad legal de jubilación, y tampoco permite la discriminación por edad en ninguna de sus formas. En la práctica, esto significa que las empresas no pueden obligar a sus trabajadoras/es a jubilarse únicamente por haber alcanzado los 60 o 65 años, y cualquier proceso de retiro debe ser voluntario y basado en la decisión informada de las/os trabajadoras/es, o fundarse en causas legales. Al momento de producirse la salida (sea por renuncia, mutuo acuerdo u otra causa), la/el empleador debe pagar el finiquito correspondiente, que incluye el saldo de remuneraciones, feriado proporcional, las cotizaciones previsionales pendientes y las indemnizaciones que correspondan según la causal de término. En el sector público existen incentivos específicos para el retiro regulados por la Ley 20.948, pero en el sector privado la lógica predominante es la libertad de las partes para acordar las condiciones de salida, siempre respetando los mínimos legales.

En cuanto al sistema previsional y como fue mencionado anteriormente, la edad legal de jubilación es de 60 años para las mujeres y 65 para los hombres, sin perjuicio de la existencia de opciones de jubilación anticipada bajo ciertos requisitos financieros.



Un aspecto central para las empresas es que la normativa permite la compatibilidad entre trabajo y pensión, es decir, un trabajador que alcanza la edad legal no está obligado a pensionarse y puede continuar trabajando bajo contrato indefinido o en un nuevo empleo, recibiendo remuneración adicional a su pensión. Esto abre oportunidades para que las empresas diseñen efectivamente esquemas de retiro gradual, media jornada o recontratación de jubilados en proyectos puntuales.

La legislación laboral chilena actual no contiene un estatuto especial para trabajadoras/es mayores de 60 años que permita adecuaciones automáticas de contrato, reducción obligatoria de jornada o permisos exclusivos por edad. Las/os trabajadoras/es mayores de 60 años se rigen por las normas generales del Código del Trabajo, sin disposiciones específicas por antigüedad o envejecimiento (Dirección del Trabajo, 2026). Ello implica que cualquier adecuación a las condiciones laborales como reducción de jornada, cambio a teletrabajo o modificación de tareas, debe ser acordada mutuamente entre empleadoras/es y trabajadoras/es. No obstante, existen algunas figuras legales que pueden resultar útiles para flexibilizar la transición hacia el retiro.

Del mismo modo, es posible cambiar una jornada presencial a modalidad de teletrabajo o trabajo a distancia, o realizar contratos por obra o faena regulados por el artículo 10 del Código del Trabajo. Ambas pueden ser alternativas en determinados casos, siempre que la naturaleza de las funciones no sea permanente y exista acuerdo entre las partes.

La Dirección del Trabajo cumple un rol fundamental en la fiscalización del cumplimiento de la legislación laboral durante el proceso de retiro. Cuando el retiro ocurre vía renuncia voluntaria de las/os trabajadoras/es, la renuncia debe ser escrita y, conforme a la normativa, se recomienda realizarla con al menos 30 días de anticipación, y también ratificada ante un inspector del trabajo o notario como ministro de fe.

La Dirección del Trabajo también supervisa el pago correcto del finiquito, que incluye vacaciones proporcionales, indemnizaciones si corresponde, y las cotizaciones previsionales pendientes. Por otra parte, las/os empleadoras/es tienen la libertad de decidir si otorga bonos adicionales como incentivo al retiro o bonos por años de servicio, figuras que no son obligatorias por ley. Eso sí, puede pactarse un preaviso mayor o condiciones de salida especiales, siempre respetando los mínimos legales.



En síntesis

El marco regulatorio chileno establece límites claros (como la prohibición de discriminación por edad y la exigencia de causales legales para el término de la relación laboral), pero no constituye un obstáculo para el diseño de políticas de retiro sostenible, ni ofrece normas específicas que faciliten automáticamente la flexibilización, el acompañamiento o la gradualidad en la salida. Asimismo, es importante destacar que a la fecha [mayo 2026] nos encontramos ad- portas de nuevas legislaciones que modifiquen el escenario. En este marco, podemos sostener que la oportunidad para las empresas radica precisamente en aquello que la ley permite pero no obliga, y que supone un trabajo de diálogo y acuerdo con las/os integrantes de las empresas. El desafío, entonces, no es estrictamente legal sino también cultural y de gestión, pues implica aprovechar los márgenes que el marco normativo entrega para construir desde la voluntad de las partes, transiciones laborales amigables y sostenibles.

Aprendizajes internacionales para empresas

El acelerado envejecimiento poblacional en países como Japón, Alemania, Italia o Finlandia ha impulsado el desarrollo de programas y políticas orientadas a hacer la transición hacia la jubilación más amigable tanto para as/os trabajadoras/es mayores como para las organizaciones. Estas iniciativas combinan esfuerzos públicos y privados, y abordan dimensiones como la flexibilidad laboral, la adaptación de puestos de trabajo, la salud y el bienestar, la transferencia de conocimiento y la valorización del talento senior. A continuación, se presenta una panorámica de experiencias internacionales que ofrecen aprendizajes para el contexto chileno.

A Modelos de flexibilidad y extensión de la vida laboral



Alemania ha desarrollado una combinación de reformas públicas y programas corporativos para permitir retiros graduales y retener el talento senior. El modelo de Jubilación Parcial implementado por ley en 1996, permite a trabajadoras/es mayores de 55 años reducir su jornada laboral a la mitad en los últimos años antes de jubilarse, recibiendo un complemento salarial y cotizaciones adicionales a pensión por parte del empleador (MITES, s.f.). Más recientemente, la reforma Flexigente (2017) ha flexibilizado la combinación de trabajo y pensión tras la edad legal, permitiendo ingresos laborales adicionales sin penalizaciones y facilitando la cotización voluntaria para mejorar la pensión futura (IAB-Forum, 2020).



Mercedes-Benz

En el ámbito corporativo, Mercedes-Benz ha implementado una amplia campaña de gestión de la edad. Esta incluye auditorías demográficas por equipo, una exposición interactiva para derribar estereotipos sobre las/os trabajadoras/es mayores, y plataformas internas de video donde empleadas/os senior comparten tutoriales y consejos para transmitir su conocimiento a las nuevas generaciones (Reuters, 2018). La empresa también ha introducido programas de formación conjunta que emparejan aprendices jóvenes con operarias/os mayores de 50 años, facilitando una mentoría bidireccional, así como sistemas de intercambio de turnos, posibilidad de media jornada al acercarse a la jubilación y recontractación de jubilados para proyectos puntuales (Reuters, 2018).



Japón, por su parte, siendo la sociedad más envejecida del mundo, desde 2013 exige legalmente a las empresas ofrecer empleo hasta al menos los 65 años, ya sea mediante extensión de la edad de retiro, recontractación o abolición de la edad obligatoria (Reason Why, 2023). Como resultado, en 2022 el 39% de las empresas japonesas ya contaba con programas para emplear a personas de 70 años o más, y el 10,6% de las/os trabajadoras/es ocupadas/os tenía al menos 65 años (Reason Why, 2023). Un ejemplo destacado es la cadena minorista Nojima, que eliminó la edad de jubilación en 2021, empleando actualmente a unos 30 trabajadores de más de 70 años, incluyendo algunos octogenarios (Reason Why, 2023). Estas medidas constituyen una herramienta para prolongar la vida laboral de quienes desean seguir activos y a su vez mitigan la fuga de conocimiento en las organizaciones.



Otro caso emblemático es el de BMW, que ante el envejecimiento de su plantilla realizó un experimento en su planta de Dingolfing que consistió en ajustar una línea de montaje para que la edad promedio de los operarios fuera de 47 años, simulando su plantilla proyectada a futuro (CBS News, 2013). Junto a las/os trabajadoras/es, identificaron 70 cambios de bajo costo (suelos ergonómicos, sillas altas, pausas con ejercicios de estiramiento, pantallas con letra más grande) que permitieron aumentar la productividad en un 7%, reducir el ausentismo por debajo del promedio de la planta y alcanzar una tasa de defectos de cero (CBS News, 2013).

B Apoyo al bienestar y propósito post-jubilación



Más allá de extender la vida laboral, algunos programas se centran en el bienestar y el sentido de propósito de quienes ya han dejado de trabajar. En Italia, la Fundación Ferrero constituye un referente internacional en el cuidado integral de las/os ex-empleadas/os jubiladas/os (Ferrero, s.f.). Atiende a miles de jubiladas/os en las comunidades donde la empresa tiene plantas, ofreciendo un centro social y cultural con aproximadamente 40 grupos de actividad gestionados por las propias personas seniors, que registra una media de 800 asistencias diarias según lo indicado por el medio Symbola en 2018. Las oportunidades integran actividades de salud física (gimnasia, marcha nórdica) hasta talleres creativos (cerámica, pintura, costura) y voluntariado comunitario. Muchas/os ex-empleadas/os aportan sus habilidades, por ejemplo, pasteleras/os que preparan galletas para eventos benéficos, cocineras/os que organizan convivencias, ex-contables que asesoran a sus compañeras/os con la declaración de impuestos, etc. La fundación también provee servicios médicos y de asistencia, fomentando un fuerte sentido de pertenencia a la "familia Ferrero". Esta iniciativa ha mostrado altos niveles de satisfacción y bienestar entre las/os participantes, así como una positiva reputación para la empresa como modelo de responsabilidad social.



En Japón, los Centros de Recursos Humanos Plateados (Silver Human Resource Centers) son un programa público establecido en 1974 que ofrece empleo de medio tiempo a jubiladas/os. Existen más de mil centros por todo el país con más de 700.000 miembros mayores de 60 años inscritos (GMA News Online, s.f.). En este caso, las personas mayores realizan trabajos en sus comunidades por hasta 10 horas al día, obteniendo un ingreso complementario. Más allá del aspecto financiero, una cantidad importante de personas señala que su motivación tiene que ver con el cuidado de su salud y la realización personal.



C Estrategias de envejecimiento activo



Finlandia fue pionera en diseñar una estrategia nacional para prolongar la vida laboral de su población. El Programa Nacional para Trabajadores Envejecientes (FINPAW), lanzado en 1998, buscó aumentar la tasa de empleo de los mayores de 45 años, elevar la edad promedio de jubilación y reducir las jubilaciones prematuras (Ageing Better, s.f.). Para ello, financió iniciativas de capacitación continua para trabajadoras/es de mediana edad, fomentó la reconversión y actualización de habilidades (especialmente tecnológicas), potenció la promoción de la salud laboral para mantener la capacidad de trabajo con la edad, y creó campañas contra la discriminación etaria en el empleo. Este enfoque integral, que aborda aspectos de capacitación, salud, flexibilidad pensionaria y combate a prejuicios, ha sido reconocido por la OCDE como una buena práctica internacional.



Pese a las diferencias culturales, institucionales y normativas de los países y empresas señaladas, es posible identificar un horizonte común en todas estas experiencias. En lugar de concebir la jubilación como un evento abrupto y definitivo, los modelos internacionales tienden a diseñar transiciones graduales y flexibles, que permiten a las/os trabajadoras/es mayores reducir sus jornadas, combinar pensión y empleo, o reincorporarse en proyectos puntuales una vez ya jubilados. Asimismo, comparten la premisa de que el talento senior no es un problema a resolver, sino un activo a preservar. La experiencia acumulada, el conocimiento, y las habilidades de las personas mayores trabajadoras son valorados como recursos estratégicos para las organizaciones.

En esta misma línea, **estos casos coinciden en la necesidad de adaptar los entornos laborales y de acompañar a las personas más allá del momento de retiro, ya sea mediante programas de bienestar, espacios de participación social o actividades que otorguen un nuevo propósito en la etapa post-laboral.** Aun cuando sostenemos que no existen modelos universales, es importante destacar que los aprendizajes internacionales ofrecen una dirección clara para avanzar hacia cierres laborales sostenibles y centrados en las trayectorias, desafíos que las empresas deben comenzar a considerar.

Buenas prácticas empresariales

Frente al acelerado envejecimiento de la fuerza laboral en Chile, muchas organizaciones se preguntan qué pueden hacer, de manera concreta y realista, para avanzar hacia un retiro laboral más sostenible para las personas y las organizaciones. A partir del trabajo realizado por la Red UC Empresas con Experiencia, la recomendación general consiste en **identificar a quienes están en edad de retirarse o jubilarse, acompañarlos durante el proceso, informar y educar respecto a los cambios y desafíos que implica esta etapa de la vida, y guiarlos para enfrentar lo que viene posterior al retiro.**

A continuación, se detallan un conjunto de buenas prácticas empresariales orientadas precisamente a ese propósito. Para cada una de ellas se explica en qué consiste la práctica, por qué es importante y qué gana la empresa al incorporarla. Cabe señalar que no todas las prácticas deben desarrollarse simultáneamente, las empresas pueden optar por una incorporación gradual, priorizando aquellas que resulten más pertinentes según su tamaño, cultura organizacional y recursos disponibles.

1

Procesos de consulta a trabajadores cercanos a la edad de jubilación

¿En qué consiste?

La empresa implementa procesos sistemáticos de consulta dirigidos a aquellas/os trabajadoras/es que se encuentran próximos a cumplir la edad legal de jubilación. El objetivo es conocer sus deseos, opiniones y expectativas respecto al retiro, es decir, saber si quieren jubilarse, cómo les gustaría hacerlo, si prefieren una salida gradual o abrupta, y cuáles son sus principales inquietudes.

¿Por qué es importante?

No todas las personas mayores desean jubilarse de la misma manera. Algunas anhelan un retiro tranquilo y definitivo, otras prefieren seguir vinculadas a la organización aunque sea con menor carga horaria, algunas necesitan seguir trabajando por razones económicas. Sin un proceso de consulta, la empresa corre el riesgo de tomar decisiones unilateralmente, generando frustración, desmotivación o incluso la pérdida de talento valioso.

¿Qué gana la empresa?

Al conocer de primera mano las preferencias de sus trabajadores mayores, la empresa puede diseñar planes de retiro personalizados o semipersonalizados, aumentando la satisfacción laboral, reduciendo la incertidumbre y disminuyendo la probabilidad de salidas abruptas que dejen vacíos de conocimiento difíciles de llenar.

2 Reducción paulatina de jornada y flexibilización laboral

¿En qué consiste?

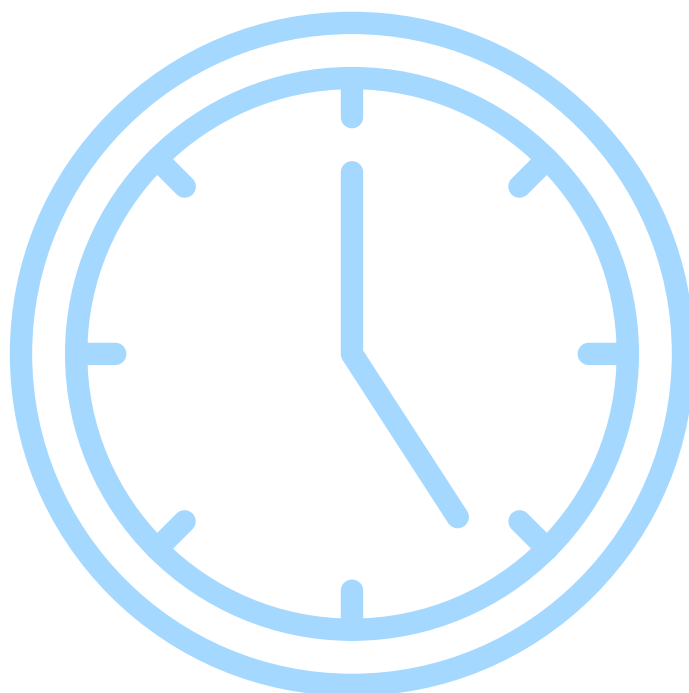
En aquellos casos en que las/os trabajadoras/es mayores indiquen que desean retirarse del mercado laboral, la empresa le ofrece la posibilidad de reducir paulatinamente su horario de trabajo, adecuar sus modalidades laborales (por ejemplo, teletrabajo o trabajo híbrido) y flexibilizar sus condiciones de desempeño.

¿Por qué es importante?

La evidencia internacional muestra que el retiro abrupto (pasar de trabajar jornada completa un día a no trabajar al siguiente) genera efectos negativos en la salud mental, el bienestar y la identidad personal de las personas mayores (Cabib, 2025). Un retiro gradual, en cambio, permite una transición más suave, manteniendo ingresos y propósito durante un período de adaptación.

¿Qué gana la empresa?

La empresa retiene por más tiempo el conocimiento tácito y la experiencia de sus trabajadoras/es senior, facilita la transferencia de saber a las generaciones más jóvenes (por ejemplo, mediante solapamiento de funciones) y reduce los costos asociados a la rotación abrupta y la contratación de nuevo personal sin la debida formación.





3 Acompañamiento y asesoramiento financiero

¿En qué consiste?

La empresa ofrece, ya sea mediante personal interno o a través de alianzas con instituciones especializadas, procesos de acompañamiento y asesoramiento financiero para aquellas/os trabajadoras/es que deciden retirarse. Esto incluye información clara sobre el monto estimado de su pensión, opciones de retiro, beneficios estatales disponibles, y estrategias para optimizar el momento del retiro.

¿Por qué es importante?

La principal preocupación de las personas mayores en torno a la jubilación es la asequibilidad financiera y el temor a una pérdida significativa de calidad de vida. Las/os trabajadoras/es que enfrentan el retiro con información financiera insuficiente o errónea pueden tomar decisiones apresuradas que pueden profundizar situaciones de vulnerabilidad.

¿Qué gana la empresa?

Una política de asesoramiento financiero genera confianza y lealtad en las/os trabajadoras/es cercanos al retiro, y mejora la reputación de la empresa como empleadora preocupada por el bienestar de sus colaboradores más allá de la vida laboral.

4

Información anticipada sobre desafíos sociales y emocionales

¿En qué consiste?

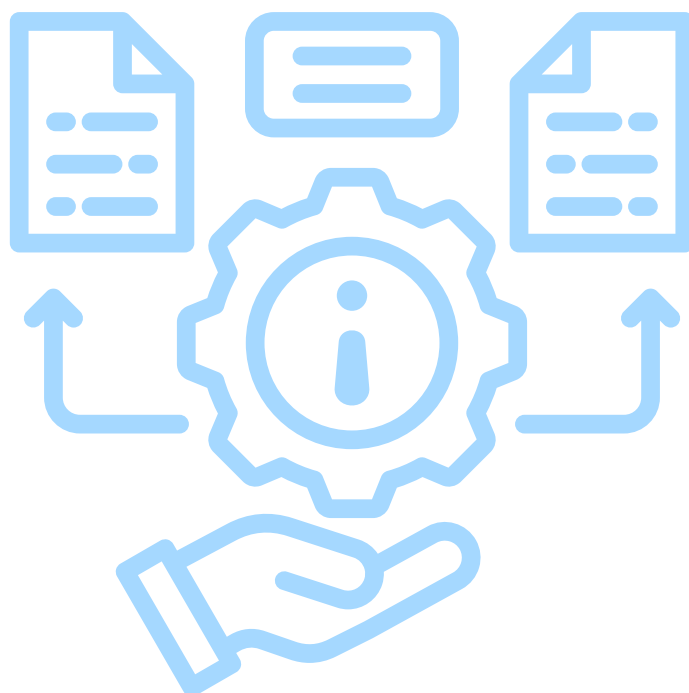
La empresa informa con antelación suficiente a sus trabajadoras/es sobre los desafíos sociales y emocionales asociados al retiro del mercado laboral. Se trata de normalizar el retiro como parte del ciclo de la vida, abordando temas como la pérdida de identidad laboral, la reducción de redes sociales, la reorganización de los tiempos cotidianos y la necesidad de construir nuevas fuentes de propósito y realización personal.

¿Por qué es importante?

El trabajo no solo provee un ingreso económico, también estructura el tiempo, otorga un rol social, construye identidad y genera vínculos significativos. Al jubilarse, todo eso puede desmoronarse si no hay una preparación previa. Informar con anticipación permite que las/os trabajadoras/es mayores desarrollen estrategias de afrontamiento y busquen actividades alternativas.

¿Qué gana la empresa?

Una fuerza laboral más consciente y preparada emocionalmente para el retiro tiende a transitar esa etapa con menor estrés y angustia, lo que se traduce en un mejor clima laboral durante los años previos a la jubilación. Además, la empresa contribuye a la salud mental de sus ex trabajadoras/es, lo que refuerza una cultura de cuidado y responsabilidad social.





5 Hito de cierre de trayectoria laboral

¿En qué consiste?

Al momento de que una persona deja la empresa definitivamente, la organización genera un hito de cierre que reconozca sus años de trayectoria, aportes y logros. Puede ser una ceremonia formal, un reconocimiento público, la entrega de un distintivo o cualquier gesto significativo que marque el fin de una etapa de manera respetuosa y valorativa.

¿Por qué es importante?

Para muchas personas el trabajo es una fuente central de identidad y reconocimiento social. Un retiro sin ningún tipo de cierre simbólico puede ser vivido como un olvido o una indiferencia por parte de la organización. El hito de cierre cumple una función de ritual de paso, ayudando a la persona a elaborar emocionalmente el fin de su vida laboral.

¿Qué gana la empresa?

Un reconocimiento público a las/os trabajadoras/es que se jubilan fortalece el sentido de pertenencia del personal activo y genera un círculo virtuoso en el que las/os trabajadoras/es activos sienten que, cuando les toque el turno, también serán reconocidas/os. Asimismo, contribuye a la construcción de memoria institucional y cultura organizacional.

6 Difusión de oportunidades post-retiro

¿En qué consiste?

La empresa da a conocer a sus trabajadoras/es cercanos a la edad de jubilación las oportunidades disponibles para reemplazar el tiempo y el propósito que antes ocupaba el trabajo. Esto puede incluir actividades de voluntariado, formación en nuevas áreas, opciones de emprendimiento, programas comunitarios, actividades culturales o deportivas, entre otras.

¿Por qué es importante?

Una de las principales dificultades que enfrentan las/os jubiladas/os es el "vacío" que deja la salida del mercado laboral. Contar con información sobre alternativas para llenar ese vacío reduce el riesgo de depresión, aislamiento y deterioro cognitivo.

¿Qué gana la empresa?

Al promover un retiro activo y saludable, la empresa contribuye al bienestar de sus ex trabajadoras/es sin incurrir en costos significativos. Además, puede establecer alianzas con organizaciones comunitarias o fundaciones que fortalezcan su red de responsabilidad social y vinculación con el territorio.





7

Redefinición del propósito o proyecto de vida

¿En qué consiste?

La empresa diseña instancias de acompañamiento (talleres, sesiones de coaching, retiros, o espacios de diálogo) dirigidas a trabajadoras/es cercanos a la edad legal de jubilación, con el objetivo de ayudarles a redefinir su propósito o proyecto de vida para la etapa post-laboral.

¿Por qué es importante?

La identidad laboral suele estar muy arraigada. Al jubilarse, muchas personas experimentan un quiebre identitario, es por ello que estas instancias ayudan a redefinir un propósito más allá del trabajo.

¿Qué gana la empresa?

Una empresa que invierte en el propósito de vida de sus trabajadoras/es mayores envía un mensaje claro de que valora a las personas más allá de su productividad. Esto fortalece la marca empleadora, atrae talento comprometido y genera lealtad intergeneracional.

8 Construcción de comunidades de trabajadores retirados

¿En qué consiste?

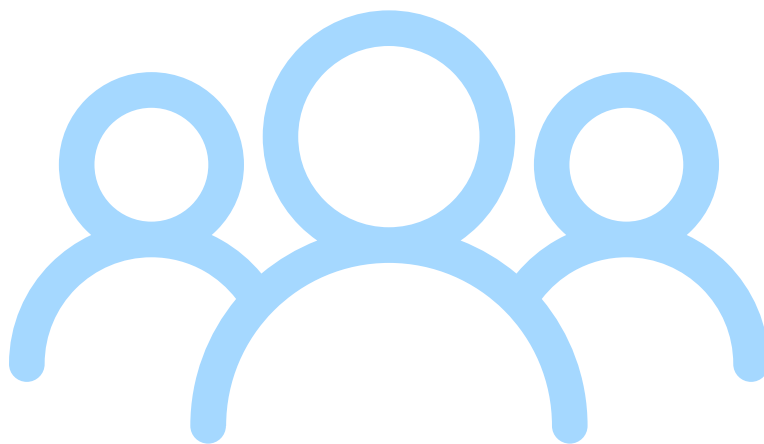
La empresa construye y sostiene en el tiempo instancias permanentes para que las personas mayores que se han retirado mantengan vínculos con la organización y entre sí. Concretamente, esto significa que existan espacios para que las personas jubiladas puedan seguir vinculadas a la empresa y ser consideradas en las grandes actividades (aniversarios, celebraciones, eventos institucionales), ser invitadas a dar charlas o talleres sobre las temáticas que dominan en función de su experiencia, y mantener convenios y beneficios que antes tenían como trabajadoras/es activas/os (acceso a descuentos, uso de instalaciones, participación en programas de bienestar, etc.).

¿Por qué es importante?

La jubilación no debería significar una ruptura total con una comunidad en la que la persona invirtió gran parte de su vida. Mantener vínculos afectivos y sociales con ex compañeras/os y con la organización provee un sentido de pertenencia continuo, reduce el riesgo de aislamiento y permite que el conocimiento acumulado durante décadas no se pierda, sino que siga circulando a través de instancias de transmisión intergeneracional.

¿Qué gana la empresa?

Una comunidad de trabajadoras/es retiradas/os activa y vinculada con la empresa es un recurso intangible de enorme valor. Pueden actuar como embajadoras/es de la marca, como mentoras/es voluntarias/os para nuevos ingresos, como consultoras/es informales en áreas donde poseen experiencia única y como sostén de una cultura organizacional que trasciende el tiempo contractual.





Caso ilustrativo

Plan de acompañamiento al retiro en Arauco

A mediados de 2025, Arauco, empresa que integra la REE UC, identificó que un porcentaje significativo de su fuerza laboral se encontraba próximo a cumplir la edad legal de jubilación. Frente a este escenario, la compañía decidió diseñar un plan sistemático que permitiera, por un lado, acompañar a las/os trabajadoras/es mayores en su transición hacia el retiro y, por otro, reducir el impacto organizacional que podría implicar la salida simultánea de un número importante de personas con alto capital de experiencia y conocimiento.

El plan contempla un proceso de diálogo anticipado: la empresa se reúne con cada persona trabajadora desde tres años antes de que cumpla la edad legal de jubilación, con el objetivo de conocer sus intereses, expectativas y necesidades, y partir de estas conversaciones se define una ruta. En los casos en que la/el trabajador manifiesta que no desea retirarse, la empresa contempla la opción de extender su permanencia por hasta dos años adicionales más allá de la edad legal. Todas las conversaciones y acuerdos quedan sistematizados en un registro de trayectoria laboral que funciona como un “plan de transición” individual, el cual se implementa progresivamente durante los tres años previos al retiro. Aunque este sistema lleva solo entre cinco y seis meses en funcionamiento, la empresa reporta una buena acogida por parte de las/os trabajadoras/es, quienes valoran estas instancias como prácticas de reconocimiento y cuidado.

El plan se estructura en torno a tres ejes transversales: salud, previsión y bienestar emocional. Para abordarlos, Arauco ha implementado charlas informativas, acompañamiento psicoemocional y espacios de conversación grupales.

En materia de salud, la empresa está evaluando la posibilidad de extender, para las/os trabajadoras/es retiradas/os, una modalidad adaptada del seguro de salud que actualmente poseen las/os trabajadoras/es activas/os, lo que constituiría un beneficio significativo más allá del vínculo contractual. Adicionalmente, la empresa proyecta a mediano y largo plazo la creación de una red de mentoría intergeneracional, que vincule a trabajadores jubilados o próximos a jubilarse con trabajadoras/es más jóvenes, facilitando así la transferencia de conocimiento y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Dado el escaso tiempo de implementación, aún no es posible medir efectos concluyentes sobre indicadores de retención, clima laboral o productividad. Sin embargo, la empresa ha informado que el diseño del plan se basó en el análisis de diversos indicadores internos y en el levantamiento sistemático de necesidades, lo que ha permitido construir una hoja de ruta para los próximos años.

El caso de Arauco resulta ilustrativo de cómo una organización puede anticiparse al envejecimiento de su fuerza laboral, combinando diálogo temprano, acompañamiento multidimensional y una visión de largo plazo que incluye tanto el cuidado de las/os trabajadoras/es que se retiran como el aprovechamiento de su experiencia en beneficio de las generaciones más jóvenes.

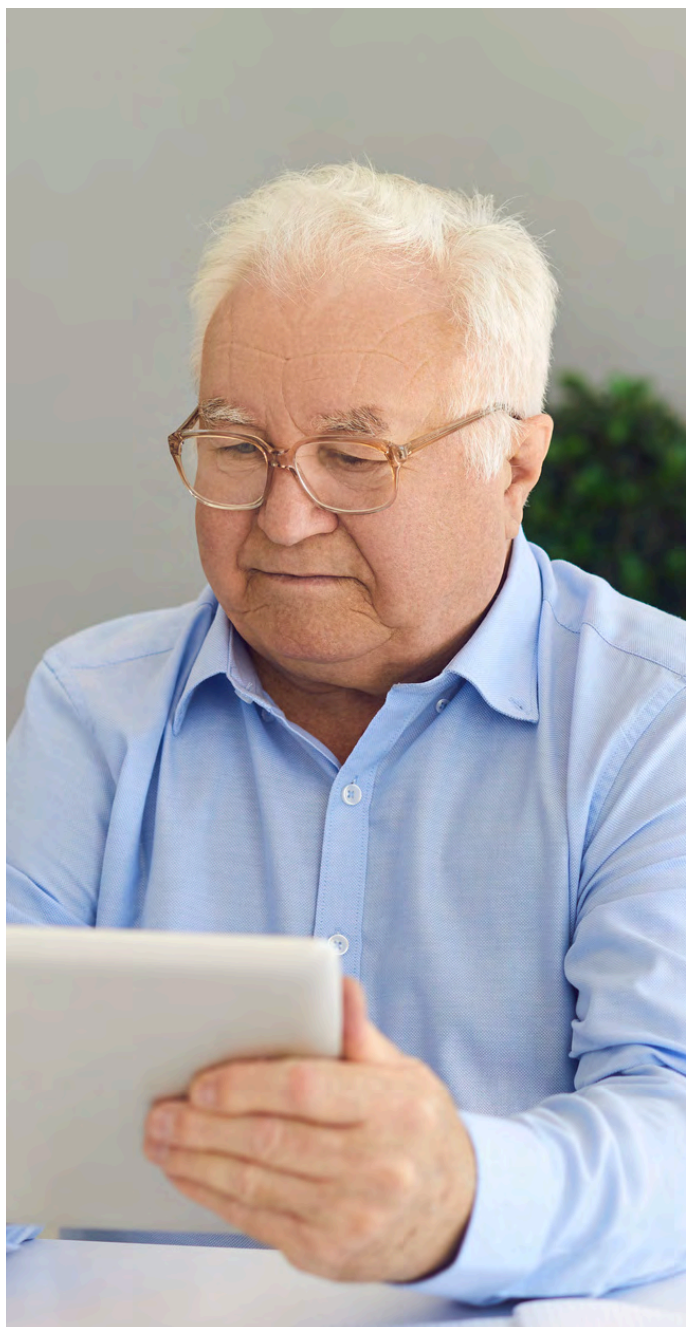
Consideraciones clave para el diseño de políticas de retiro dentro de las empresas

Junto a las propuestas concretas que se han presentado a lo largo de este documento para avanzar hacia un retiro laboral más sostenible, resulta necesario considerar una serie de aspectos transversales que deberían orientar el diseño de planes, políticas y programas al interior de las organizaciones. Estas consideraciones refieren a dimensiones que suelen estar presentes o que pueden emerger en las trayectorias laborales de las personas mayores, y que inciden directamente en sus experiencias y procesos de retiro. Ignorarlas puede llevar a que iniciativas bien intencionadas puedan resultar insuficientes o incluso contraproducentes.

A continuación, se desarrollan algunas de estas consideraciones, las cuales en muchos casos pueden presentarse de manera simultánea, lo que evidencia la necesidad de abordarlas desde una mirada integral. Se advierte, asimismo, que no se trata de una lista exhaustiva, sino de un conjunto de dimensiones particularmente relevantes a la luz de la evidencia disponible y de las experiencias internacionales revisadas.



A Salud y enfermedades crónicas



Las condiciones de salud y la presencia de enfermedades crónicas influyen de manera decisiva en el proceso de retiro laboral, afectando tanto la decisión sobre el momento oportuno para jubilarse como la incertidumbre y la resistencia que puede generar este paso. Si bien este aspecto suele asociarse a dolencias que emergen a propósito del envejecimiento, es importante considerar que también existen enfermedades crónicas que las personas arrastran desde etapas laborales anteriores. Ambos casos, tanto las enfermedades propias de la edad como las preexistentes, son relevantes al momento de pensar en un retiro sostenible, y ello incluye tanto afecciones físicas como de salud mental.

También es posible que exista un temor fundado respecto a las repercusiones que podría tener la interrupción abrupta de la vida laboral. Muchas personas mayores asocian la jubilación con un estado de inactividad, pérdida de relaciones sociales, alteración de los ritmos cotidianos y cambios en los roles que han desempeñado durante décadas. Esta asociación puede provocar ansiedad, depresión, estrés e incluso deterioro cognitivo (Cabib, 2025). El temor no es infundado, la evidencia muestra que una transición mal acompañada puede generar efectos negativos en la salud mental, especialmente cuando la identidad personal de la persona ha estado fuertemente ligada a su rol laboral. Por ello, debe considerarse que diseñar políticas de retiro no implica sólo aspectos financieros o administrativos, sino también el cuidado de la salud integral de quienes se preparan para dejar la vida laboral activa. La planificación anticipada, el acompañamiento psicológico y la gradualidad en la salida aparecen como estrategias clave para mitigar estos riesgos.

B Labores de cuidado

Las personas mayores, y especialmente las mujeres, prevén que con la jubilación aumentará la carga de labores domésticas y/o de cuidado. Esto supone un panorama de agotamiento físico y mental, pero también, vinculado con lo anterior, un potencial gatillante de deterioro de la salud mental. Es importante señalar que esta sobrecarga no responde necesariamente a un deseo personal o a tareas que deliberadamente se elijan realizar, sino más bien a aquello que socialmente se espera especialmente de las mujeres en el ámbito doméstico y familiar (Cabib, 2025). Las mujeres mayores enfrentan desafíos significativos en esta conciliación principalmente por la “doble jornada” de trabajo que realizan, con responsabilidades laborales, domésticas y de cuidado.

Esto es importante porque significa que el retiro, lejos de ser vivido como un descanso o una liberación, puede convertirse para muchas mujeres en una etapa de mayor exigencia y desgaste, anulando los potenciales beneficios de abandonar el trabajo remunerado. Las empresas que diseñan políticas de retiro deben ser conscientes de esta realidad y no asumir que todas/os las/os trabajadoras/es mayores experimentarán la jubilación como un "merecido descanso". Asimismo, para las personas que tienen trayectorias laborales marcadas por la convalidación con labores de cuidado (es decir, que han debido compatibilizar empleo remunerado con responsabilidades domésticas no remuneradas), el retiro no sólo significa una sobrecarga adicional, sino también una reorganización profunda en cuanto a tiempos, disponibilidad financiera y proyectos personales. Estas trayectorias suelen ser más interrumpidas, con lagunas previsionales y menor acumulación de capital para la vejez, lo que impacta directamente en las condiciones materiales en que se enfrenta el retiro.



C Emprendimiento formal e informal post-retiro



Frente a pensiones insuficientes o a la necesidad de mantener un ingreso complementario, muchas personas mayores optan o se ven forzadas a emprender después de jubilarse. Este emprendimiento puede adoptar dos formas principales. Por un lado, el emprendimiento formal, que implica la constitución de una microempresa, el pago de cotizaciones previsionales y el acceso a ciertos beneficios y protecciones sociales. Por otro lado, el emprendimiento informal, que suele consistir en trabajos por cuenta propia no declarados, servicios domésticos esporádicos o pequeñas reparaciones, sin protección social ni acceso a salud o pensiones adicionales.

Ambas modalidades presentan desafíos diferenciados. En el caso del emprendimiento formal, las barreras de entrada como trámites, costos administrativos y conocimientos de gestión, pueden ser altas para personas mayores que no cuentan con experiencia previa en la administración de negocios. En el caso del emprendimiento informal, si bien permite generar ingresos rápidamente, perpetúa la precariedad y la falta de cobertura en salud y previsión. Las empresas que deseen acompañar a sus trabajadores en el retiro pueden considerar el diseño de programas de orientación o capacitación para el emprendimiento post-laboral, así como establecer alianzas con redes de apoyo o instituciones que faciliten la formalización de estas actividades. No se trata de promover que todas/os las/os jubiladas/os emprendan, sino de ofrecer opciones reales para quienes necesitan o desean continuar generando ingresos de manera protegida y sostenible.

D Riesgo de precarización si no hay acompañamiento

A partir de lo trabajado por Cabib (2025), las percepciones de las personas mayores en torno a la jubilación dicen relación principalmente con la asequibilidad financiera que este proceso supone. Esta etapa se entiende como marcada por la inseguridad económica, bajas pensiones y, en consecuencia, una disminución significativa de la calidad de vida. Por cierto, esto no es solamente un tema de percepciones, sino que los datos así lo proyectan: las pensiones en Chile son notoriamente insuficientes para cubrir las necesidades básicas de una parte importante de la población mayor, especialmente de aquellas con trayectorias laborales interrumpidas o con bajas cotizaciones.

Esta dimensión debe considerarse porque, en ausencia de acompañamiento por parte de las empresas, las/os trabajadoras/es pueden enfrentar el retiro con altos niveles de estrés financiero, lo que a su vez puede derivar en decisiones apresuradas o en una prolongación forzada de la vida laboral en condiciones precarias. Las empresas tienen la oportunidad de contribuir a mitigar este riesgo mediante acciones concretas como planes de educación financiera previsional, asesoría para optimizar el momento del retiro, difusión de beneficios estatales disponibles (como la Pensión Garantizada Universal) y, en la medida de lo posible, esquemas de recontractación flexible que permitan al trabajador seguir generando ingresos sin perder totalmente su pensión.



Todo lo anterior está atravesado por diferencias de género tanto en las trayectorias laborales como en los mismos procesos de retiro. Esto implica que las políticas de retiro dentro de las empresas debieran tener en consideración incorporar iniciativas específicas para abordar las brechas existentes. Por ejemplo, campañas de sensibilización para reflexionar en torno a la distribución de las cargas domésticas, o espacios de diálogo interno que permitan visibilizar estas desigualdades junto a sus pares. Ignorar la dimensión de género en el diseño de políticas de retiro perpetúa las desigualdades estructurales y termina afectando desproporcionadamente a las trabajadoras mayores, profundizando la brecha de bienestar entre hombres y mujeres en la vejez.

Resulta recomendable adoptar un enfoque preventivo en la gestión del retiro laboral. Esto implica comenzar a trabajar integralmente estas consideraciones con suficiente antelación a la edad de jubilación, introduciendo prácticas que consideren las implicancias identitarias, socioculturales y económicas que el cese de

la actividad laboral conlleva. La evidencia muestra que cuanto más temprano se inicie este acompañamiento, mayores serán las posibilidades de diseñar un retiro sostenible y ajustado a las necesidades y deseos de las personas trabajadoras.

Ello sin perder de vista la apertura existente en torno a la reorientación laboral posterior al proceso formal de retiro, pues no todas las personas desean ni deben dejar de trabajar por completo al cumplir la edad oficial de jubilación, y muchas de ellas optan por seguir activas en nuevos roles (mentoría, consultoría, emprendimiento, trabajo comunitario). Las empresas pueden facilitar estas transiciones mediante acuerdos flexibles, recontractación por proyectos o alianzas con organizaciones externas. Así, las empresas que logren anticiparse a estas y otras dimensiones, estarán contribuyendo al bienestar de sus trabajadores mayores y construyendo una cultura organizacional inclusiva y preparada para los desafíos del envejecimiento poblacional.



Reflexiones finales: Hacia una nueva forma de cerrar la vida laboral

A lo largo de este documento se ha abordado el retiro laboral como un proceso que merece ser diseñado, acompañado y cuidado. Frente a la evidencia disponible y a las experiencias internacionales revisadas, es posible sostener que el retiro no debe ser concebido como una “salida” del mundo del trabajo, sino como una transición hacia una nueva etapa de la vida. Esta distinción no es meramente declarativa, sino que supone pensar en términos de transición, lo que implica reconocer que existe un antes, un durante y un después, y que cada una de esas fases puede y debe ser gestionada con sensibilidad, planificación y respeto por las trayectorias individuales.



Por cierto, **este documento no constituye una invitación al retiro ni una presión para que las personas mayores abandonen sus puestos laborales.** Por el contrario, el énfasis está puesto en relevar la importancia de que esos procesos, sea cual sea el momento en que ocurran, constituyan procesos sostenibles y respetuosos. No todas las personas desean jubilarse a la edad legal, ni todas pueden hacerlo en condiciones apropiadas, pero cuando el retiro llega ya sea por decisión propia, por necesidad o por políticas organizacionales, las empresas tienen la responsabilidad y la oportunidad de hacer de ese paso un momento de cierre cuidado y no de ruptura abrupta.

En esta línea, uno de los aprendizajes más relevantes que deja el trabajo aquí presentado es la necesidad de relevar el valor que ocupan las experiencias senior dentro de las organizaciones y la atención que debe prestarse a las trayectorias individuales. Durante demasiado tiempo, las miradas sobre el envejecimiento laboral han estado teñidas por concepciones negativas asociadas a la disminución de la productividad, la resistencia al cambio, y mayores costos asociados.

Sin embargo, la evidencia nacional e internacional muestra exactamente lo contrario, pues las/os trabajadoras/es mayores aportan conocimiento tácito insustituible, estabilidad, capacidad de mentoría, compromiso organizacional y una perspectiva de largo plazo que resulta fundamental en momentos de incertidumbre. Ignorar ese capital humano es injusto desde el punto de vista de la dignidad y las potencialidades de las personas, y al mismo tiempo ineficiente desde una lógica empresarial. Las organizaciones que aprendan a valorar, retener y acompañar a sus talentos senior estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del envejecimiento poblacional y la escasez de mano de obra calificada.

Ahora bien, pasar del diagnóstico a la acción requiere voluntad, pero también rigurosidad si son acciones que queremos proyectar hacia el futuro. Por ello, un componente importante es pilotear, evaluar y aprender. Considerando que lo propuesto en este documento no apunta a implementar grandes programas de retiro de manera inmediata y perfecta, algo que resulta poco realista para la mayoría de las empresas, un gesto para dar inicio al abordaje de esta temática es implementar proyectos piloto acotados. Por ejemplo, identificar a un grupo de trabajadoras/es cercanas/os a la edad legal de jubilación, implementar una o dos de las buenas prácticas sugeridas, y evaluar los resultados en términos de satisfacción, clima laboral y retención de conocimiento, para a partir de esa evidencia, ajustar y escalar. Esta lógica es particularmente pertinente en este ámbito, donde cada organización tiene su propia cultura, sus propias restricciones y sus propias oportunidades.

En este marco, el retiro laboral sostenible no debiese entenderse como una concesión generosa de las empresas hacia sus trabajadoras/es mayores, pues en el sentido más estricto del término, es una necesidad estratégica en una sociedad que envejece a gran velocidad. Las empresas que comprendan esta realidad y actúen en consecuencia contribuirán al bienestar de las personas y a la cohesión social, y con ello fortalecerán su propia capacidad de adaptación, innovación y sostenibilidad en el largo plazo.

Referencias bibliográficas

Ageing Better (s.f). Finland – National Programme for Ageing Workers.

<https://ageing-better.org.uk/finland-national-programme-ageing-workers>

Cabib, I. (2025). Evitando la jubilación en Chile. Trayectorias laborales extendidas en contextos inviernos y precarios. Ediciones UC.

CBS News (2013). How BMW Deals With an Aging Workforce.

<https://www.cbsnews.com/news/how-bmw-deals-with-an-aging-workforce/>

Dirección del Trabajo (2026). Dictámenes y normativas. Código del Trabajo.

[Código del Trabajo - DT - Normativa 3.0](#)

Ferrero (s.f). La Fondazione Ferrero si impegna a sostenere gli ex dipendenti Ferrero in pensione attraverso i programmi sociali e culturali che portiamo avanti.

<https://www.ferrero.com/it/it/chi-siamo/le-nostre-persone/fondazione-ferrero>

GMA News Online (s.f). Japan provides employment for aging population through Silver Human Resource Center.

<https://www.gmanetwork.com/news/money/economy/384144/japan-provides-employment-for-aging-population-through-silver-human-resource-center/story/>

IAB-Forum (2020). Flexible Pension Act (Flexirenten-Gesetz).

<https://iab-forum.de/en/glossar/flexible-pension-act-flexirenten-gesetz/>

MITES (s.f). Modelo de jubilación gradual.

<https://www.mites.gob.es/mundo/consejerias/alemania/es/seguridad-social/seguro-de-pensiones/tipos-de-pensiones/modelo-jubilacion/index.html>

Observatorio del Envejecimiento (2025). "Fuerza laboral envejecida: entre la extensión de la vida laboral y la informalidad persistente". Año 6, v38. Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Compañía de Seguros Confuturo.

<https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2025/07/CF1096-Disen%CC%83o-reporte-38- Fuerza-laboral-envejecida-entre-la-extensio%CC%81n-de-la-vida-laboral-y-la-informalidad-persistente -copia.pdf>

Reason Why (2023). Las empresas japonesas contratan trabajadores de 70 años buscando hacer frente a una crisis laboral.

<https://www.reasonwhy.es/actualidad/empresas-japonesas-contratan-trabajadores-mayore-setenta-anos>

Reuters (2018). Young at heart? Mercedes cultivates its aging workforce.

<https://www.reuters.com/article/business/young-at-heart-mercedes-cultivates-its-aging-workforce-idUSKBN1JFOBW/>



Red UC
Empresas con
Experiencia

CONECTANDO EXPERIENCIAS,
CREANDO OPORTUNIDADES

empresasconexperiencia.cl