

## Opinión

# Talento Sénior: incentivos que mueven, no multas que frenan

Chile envejece aceleradamente, nuestras políticas laborales requieren de una actualización urgente. Hoy el 23 % de la fuerza de trabajo supera los 50 años y en 2030 será casi un tercio; aun así, la conversación pública se enreda en proyectos de ley, con cuotas obligatorias y amenazas de multa si las empresas no “cumplen”. El resultado predecible: formularios llenos, talento sin oportunidad y gerentes calculando cuánto cuesta la multa en lugar de cuánto retorno tiene hacer las cosas bien.

¿Y si cambiamos la lógica? Los estudios del Centro UC de Estudios de Vejez y Envejecimiento confirman que los equipos intergeneracionales reducen 20% el ausentismo y mejoran 15% la productividad. El Índice Edad de Oro PwC 2024 agrega que las áreas con más sénior tienen 30% menos rotación. No es filantropía; es rentabilidad pura. El problema, entonces, no es de evidencia, sino de incentivos.

Las empresas necesitamos estímulos en lugar de castigos, facilidades y crecimiento. ¿Qué ocurriría si colocamos los incentivos correctos y nos olvidamos en esta columna de las multas? Hagamos un breve ejercicio de ficción.

1.- Créditos tributarios por retención sénior. Un X % adicional de deducción sobre remuneraciones para quienes mantengan, por encima del promedio sectorial, participación de trabajadores mayores de 50 años. El fisco recupera la inversión vía cotizaciones y menor gasto en pensiones anticipadas.

2.- Bonos de innovación social. Fondos concursables que cofinancian capacitaciones en habilidades digitales, mentorías inversas y rediseño de puestos. Las empresas presentan sus proyectos y resultados; si los cumplen, reciben un pago por resultados. Si fallan, simplemente no cobran: no hay fiscalizaciones ni castigos paralizantes.

**En Biobío, las empresas que han apostado por la experiencia han visto resultados tangibles, desde mayor estabilidad en sus equipos de trabajo hasta mejoras en la productividad y la calidad del servicio.**

3.- Sello Empresa Plateada. Distinción pública, visible en licitaciones y sellos de consumo responsable, que reconoce a las organizaciones con políticas de edad (dentro de políticas de inclusión por cierto). En mercados competitivos, la reputación puede más que cualquier multa.

Japón y Singapur llevan una década usando fórmulas similares con éxito. La clave: los beneficios se invierten directamente en el trabajador —capacitación, salud laboral, flexibilidad— de modo que el dinero no se diluya en burocracia. Así se alinea el interés de la empresa con el bienestar de las personas y el Estado se convierte en aliado estratégico.

La ONU declaró 2021-2030 la Década del Envejecimiento Saludable. Para aprovecharla hay que pasar de la lógica de la multa a la del premio: convertir la longevidad en estrategia, no en carga.

En Biobío, las empresas que han apostado por la experiencia han visto resultados tangibles, desde mayor estabilidad en sus equipos de trabajo hasta mejoras en la productividad y la calidad del servicio. Fomentar políticas que incentiven su participación activa es una inversión con retornos asegurados.

El futuro del trabajo tiene canas; y para aprovecharlo, las empresas requieren de estímulos para crecer, competir y sostenerse en el tiempo.



**GIAN PIERO LAVEZZO R.**  
Director CPC Biobío