

El valor de la experiencia: por qué capacitar a los mayores de 50 es clave para el futuro laboral de Chile

La respuesta, coinciden expertos, está en la capacitación continua. Un modelo que ya no puede pensarse solo como un beneficio o un gasto, sino como inversión estratégica para el crecimiento de las compañías y de la productividad del país.

POR BÁRBARA PEZOA GUTIÉRREZ Foto: ANDRES PEREZ

Chile avanza a paso firme hacia ser un país envejecido. Según el INE, la población mayor de 60 años pasará del 19,8% actual al 32% en 2050. En ese mismo horizonte, la fuerza laboral también cambiará de rostro: un tercio de los trabajadores tendrá más de 55 años. El desafío es evidente: ¿cómo mantener vigente a un talento que acumula experiencia, pero que muchas veces queda fuera de la dinámica digital y de las oportunidades de reconversión laboral?

Octavio Vergara, director ejecutivo de SelloMayor UC, lo resume sin rodeos: "Las personas mayores significan un tremendo aporte en la empresa y por eso los países más envejecidos —especialmente en Europa y Asia— impulsan programas de reconversión y retención de talento senior. No es altruismo: es estrategia".

La evidencia internacional y

local, continúa Vergara, muestra que los trabajadores mayores de 50 presentan menores tasas de rotación, lo que se traduce en ahorros directos en costos de reclutamiento y formación. También registran menos ausentismo y licencias médicas, así como mejores indicadores en áreas de atención al cliente y liderazgo de equipos. "Las empresas que apuestan por el talento senior terminan más satisfechas con sus resultados que aquellas que no lo hacen", enfatiza el director ejecutivo de SelloMayor.

Desde la Mutual de Seguridad, el diagnóstico es bastante similar. Mario Miranda, subgerente de gestión del conocimiento, advierte que, aunque este grupo suele enfrentar barreras en el uso de plataformas digitales, su estabilidad emocional, experiencia acumulada y capacidad de gestión del estrés aportan un valor diferencial en contextos de alta presión. "Contratar personas mayores puede ser muy beneficio-

so: no solo por productividad o lealtad, también porque generan entornos de trabajo más seguros y colaborativos", sostiene.

El sesgo que persiste

Pese a la evidencia, la edad sigue siendo un sesgo duro en la contratación. Una encuesta realizada en 2024 por Icare mostró que el 73% de las empresas chilenas no considera a las personas mayores dentro de su estrategia corporativa. En España, en contraste, más del 60% sí lo hace.

¿Por qué esta diferencia? Vergara apunta al ritmo acelerado del envejecimiento chileno, que tomó por sorpresa al sector privado y al país en general. "No hemos alcanzado a dimensionar el real aporte del talento senior. Y eso es grave, porque mientras la oferta de trabajadores jóvenes se reducirá, la de mayores seguirá creciendo", advierte.

El cambio, plantea, debe comenzar en los tomadores de decisión. Incorporar el envejeci-



miento como variable estratégica no es opcional: es condición para la resiliencia futura de las organizaciones. También es necesario transformar las narrativas internas, identificar los espacios donde la experiencia agrega valor y reducir resistencias en los equipos. "Hemos visto mucho aporte en áreas comerciales, de liderazgo de procesos y de atención al cliente. Pero para que eso suceda, las empresas deben mapear con seriedad dónde los seniors son clave", agrega.

Capacitación: de costo a inversión

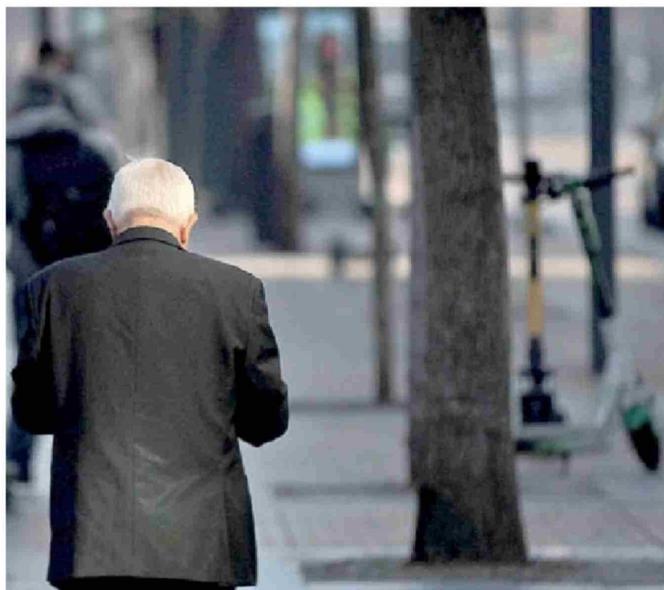
Un obstáculo central es la percepción de que capacitar a trabajadores mayores "no rinde frutos". Tanto Vergara como Miranda discrepan. La clave está en entender que la vida laboral hoy es más extensa y diversa. "En 40 años Chile aumentó en 20 años su esperanza de vida. Eso implica múltiples etapas y la necesidad de estudiar y capacitarse de forma continua",

subraya el director de SelloMayor.

En el Sence existen programas como "Experiencia Mayor", que subsidia tanto la capacitación como parte del salario de trabajadores mayores contratados. El modelo cubre un 60% del sueldo mínimo durante los primeros seis meses y un 40% durante los siguientes, además de un apoyo directo para cursos de formación. "El Estado ya está generando incentivos, pero falta que las empresas los aprovechen y entiendan que aquí no hay filantropía, sino productividad", explica Vergara.

Mutual de Seguridad complementa: los programas de capacitación más efectivos para mayores de 50 son sincrónicos y presenciales, porque permiten el intercambio de experiencias y la construcción de liderazgos positivos. "Los trabajadores senior valoran compartir su trayectoria. Eso fortalece la cultura de seguridad y genera líderes naturales dentro de los equipos", indica Miranda.

Como ente que acompaña a las



organizaciones en la entrega de salud, prevención y capacitación para los colaboradores, Mutual de Seguridad ha observado que las empresas que invierten en contratar y mantener vigentes al talento mayor, se ven beneficiadas a través del ahorro en costos de reemplazo y formación; en un menor ausentismo que se traduce en mayor continuidad operacional y menos riesgos laborales; en una mejor experiencia de cohesión intergeneracional, donde transferencia de conocimiento y mentoría hacia trabajadores jóvenes es más fluido; y en el desarrollo de entornos más seguros, con una cultura de cuidado y cumplimiento de protocolos mucho más arraigada.

Si bien aún faltan estudios sistemáticos en Chile, experiencias internacionales refuerzan esta tendencia. En Japón, por ejemplo, la cultura de respeto a la experiencia ha permitido programas exitosos de mentoría intergeneracional. Alemania ha integrado a seniors en su formación dual, combinando teoría y práctica, y Canadá ha priorizado la enseñanza de habilidades digitales a adultos mayores.

Desafío nacional

Los expertos plantean que Chile no puede darse el lujo de desaprovechar esta oportunidad. El Banco Mundial estima que una mayor participación de seniors en el mercado laboral podría elevar el PIB potencial en más de un punto porcentual en la próxima década. Además, su inclusión formal aliviaría la presión sobre el sistema de pensiones y reduce la infor-

malidad laboral. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), una población que envejece no tiene por qué ser una carga neta: si se adoptan políticas adecuadas —como promover vidas laborales más largas, la formación continua y adaptaciones en el trabajo— los mayores pueden fortalecer la fuerza laboral y reducir la presión sobre las arcas públicas, en particular en pensiones y salud.

Para Miranda, el reto es claro, “capacitar a trabajadores mayores nivela conocimientos, reduce brechas y genera equipos más homogéneos. Eso se traduce en eficiencia operacional”. Vergara adiciona que “mientras más temprano incorporemos el talento senior a la estrategia corporativa, más preparados estarán el país y las empresas para enfrentar el envejecimiento”.

Los expertos coinciden en que, dadas las condiciones demográficas de Chile, el envejecimiento de nuestra fuerza laboral es ineludible. Pero también creen que puede ser una ventaja competitiva si Chile logra transformar su cultura empresarial y aprovechar la experiencia de quienes han recorrido más camino. Capacitar, retener e integrar a trabajadores sobre 50 años no es un gesto simbólico creen en la Mutual, sino una inversión en productividad, cohesión y sostenibilidad.

En palabras de Octavio Vergara: “El talento joven será cada vez más escaso, el senior seguirá creciendo. Las empresas que entiendan eso a tiempo serán las más competitivas en el Chile del futuro”. ●