



JOSÉ ANTONIO YAZIGI, DIRECTOR DE GREAT PLACE TO WORK® CHILE:

“Cada generación deja su huella en la cultura organizacional”

Durante más de 30 años, Great Place To Work® ha estudiado cómo cada generación impacta a las organizaciones. En esta entrevista, profundizamos junto a José Antonio Yazigi la manera en que Los Mejores Lugares para Trabajar™ ven las diferencias generacionales como una oportunidad para crecer e innovar.

—¿Por qué es importante hablar de generaciones en el trabajo?

“Cada generación trae consigo una mirada única, un conjunto de valores y expectativas que enriquecen el mundo laboral. Comprender estas diferencias no solo mejora la productividad, sino que transforma la comunicación y aumenta la colaboración. Y para comprender la importancia de poner el tema sobre la mesa, hay estudios que nos muestran que los Baby Boomers y la Generación X valoran el encuentro cara a cara y las llamadas telefónicas, mientras que los Millennials y Centennials prefieren la agilidad de los correos, chats y mensajes instantáneos. Estos matices, lejos de ser detalles menores, son claves para construir equipos más conectados y eficaces.

Como vemos, identificar estas diferencias resulta útil para la organización. Pero es solo el punto de partida. Si bien no hay recetas infalibles, cuando las organizaciones gestionan la diversidad generacional como un elemento más de su cultura, las diferencias se integran de manera auténtica y permanente”.

—¿Qué han aprendido Los Mejores Lugares para Trabajar™ sobre estas diferencias?

“En primer lugar, han descubierto que cuando se escucha y valora genuinamente a cada persona, sin importar su generación, se crean espacios verdaderamente inclusivos y colaborativos. Son organizaciones donde cada voz cuenta, donde la

experiencia y la energía de distintas edades se integran para construir juntos un propósito común que trasciende el tiempo.

En segundo lugar, han comprendido que cada generación trae consigo su propio ritmo, lenguaje y forma de ver el mundo. Lejos de imponer una única manera de hacer las cosas, estas organizaciones han optado por diseñar culturas que incorporan esa diversidad con intención y respeto. El resultado es evidente: entornos laborales más dinámicos y adaptables.

Un tercer punto, igual de relevante, es que estas organizaciones han diseñado beneficios, prácticas y experiencias que realmente responden a las necesidades específicas de cada generación. Desde modalidades de trabajo flexibles hasta programas de bienestar, desarrollo y formación, reconociendo que cada etapa de la vida laboral implica prioridades distintas. Por eso, acompañar a las personas de manera pertinente, considerando su contexto y momento vital, se ha convertido en una estrategia esencial para fortalecer el compromiso, el ambiente laboral y la permanencia en la organización”.

—¿Qué han visto desde Great Place To Work® en relación a la manera de gestionar las necesidades específicas de cada generación?

“En el entorno laboral actual, donde conviven hasta cuatro generaciones, lejos de representar un obstáculo, puede convertirse en una poderosa ventaja competitiva para la cultura y la estrategia. Esto implica implementar



“Los Baby Boomers enseñaron la fuerza del compromiso a largo plazo y el respeto por la trayectoria. La Generación X trajo el cambio, la adaptabilidad y el equilibrio entre lo laboral y lo personal. Los Millennials cuestionaron el “para qué” del trabajo, buscando propósito, aprendizaje y bienestar. Y los Centennials, con su espíritu inquieto y socialmente consciente, nos impulsan a construir culturas más inclusivas, ágiles y conectadas con el mundo real”.

prácticas que favorezcan la integración y el respeto mutuo. Como te comentaba anteriormente, la comunicación es uno de los aspectos clave. Las organizaciones que consideran canales formales o presenciales, pero que también valoran la inmediatez de las plataformas digitales, están promoviendo una comunicación flexible y empática, que logra que todos se sientan escuchados y tenidos en cuenta.

Otra herramienta clave que hemos visto, es el aprendizaje intergeneracional. Iniciativas como el mentoring cruzado, permiten que las distintas generaciones compartan conocimientos, experiencias y habilidades. Las organizaciones que han implementado este tipo de programas han demostrado un aumento del 57% en el compromiso en comparación con aquellas que no los tienen. Así, los perfiles más jóvenes pueden incorporar aprendizajes del camino recorrido por los más seniors, y estos últimos se nutren de nuevas perspectivas y herramientas digitales.

En definitiva, gestionar la diversidad generacional no se trata solo de facilitar la convivencia: es una oportunidad estratégica para enriquecer la cultura, potenciar la innovación y construir entornos laborales más empáticos, inclusivos y abiertos al diálogo”.

—Durante la ceremonia de premiación de Los Mejores Lugares para Trabajar™ 2024 en Chile, mencionaste que la mayoría de los líderes actualmente pertenecen a la generación X. ¿Podrías contarnos cómo han

observado esto desde Great Place To Work®?

“Es bien particular el fenómeno de la generación X. Nuestros estudios nos revelan que los miembros de esta generación ocupan el 51% de las posiciones de liderazgo a nivel global. Se destacan por un estilo de liderazgo práctico, orientado a los resultados y basado en la confianza, promoviendo la autonomía en sus equipos. Actúan como puentes entre generaciones, comprendiendo tanto la visión estructurada de los Baby Boomers como las expectativas de flexibilidad e innovación de los Millennials y Centennials. Además, valoran profundamente el equilibrio entre la vida personal y profesional, lo que los impulsa a fomentar culturas de trabajo más sostenibles.

Pero, más allá de los líderes que pertenecen a una generación específica, el liderazgo en sí adquiere un rol clave al conducir equipos intergeneracionales. Tienen que adoptar un enfoque flexible, capaz de reconocer, comprender y motivar a personas con necesidades y expectativas distintas respecto al desarrollo profesional, la autonomía y el sentido del trabajo.

Las organizaciones de hoy tienen una gran oportunidad, que es formar y mantener líderes de todas las generaciones, capaces de liderar de forma inclusiva y con una actitud transformadora que inspira, une y potencia lo mejor de cada persona. Es así como se construyen culturas donde todos se sienten vistos, valorados y motivados a dar lo mejor de sí. Y es ahí donde nacen las organizaciones del futuro”.

CATEGORÍA HASTA 250

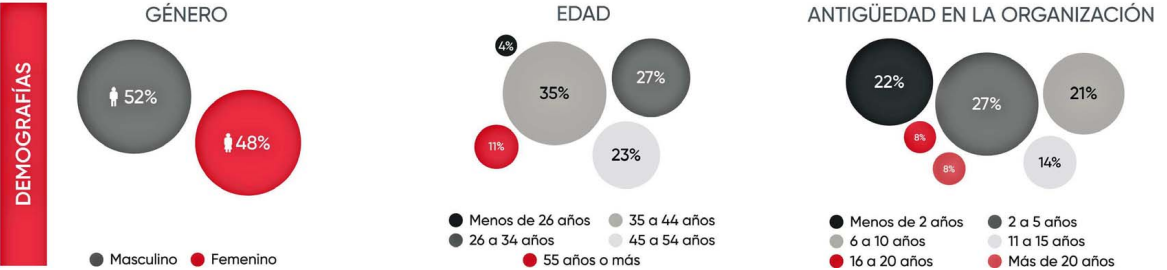
- 01 HILTI
- 02 SAP Chile
- 03 Generadora Metropolitana
- 04 Novo Nordisk
- 05 CrossNet
- 06 B. Braun
- 07 sbpay
- 08 Belltech
- 09 SC Johnson
- 10 Cisco Chile
- 11 PREVIRED
- 12 VMICA
- 13 Beiersdorf
- 14 Kyocera Document Solutions Chile
- 15 MUREX CHILE ANDINO PACÍFICO SPA
- 16 Stryker
- 17 HP Chile
- 18 Sencillito
- 19 Nissan & Nissan Tanner Financial Services
- 20 GNL Quintero S.A.

CATEGORÍA 251 A 1.000

- 01 DHL Express
- 02 Lipigas
- 03 NTT DATA, Inc.
- 04 Maestranza Diesel S.A.
- 05 AES Chile
- 06 Esvál y Aguas del Valle
- 07 AFC Chile
- 08 Eurofarma
- 09 SII Group Chile
- 10 Heavenward Ascensores S.A.
- 11 Parque Arauco
- 12 DHL Global Forwarding Chile
- 13 Schneider Electric
- 14 Terminal Puerto Arica S.A.
- 15 MOK
- 16 Garces Fruit
- 17 Tanner
- 18 Grupo Enovus

CATEGORÍA MÁS DE 1.000

- 01 Parque del Recuerdo
- 02 Itaú Chile
- 03 Caja Los Andes
- 04 AFP Habitat
- 05 Grupo Saesa
- 06 BancoEstado y Filiales
- 07 MetLife Chile Seguros y ProVida AFP
- 08 Accenture Chile
- 09 Marriott International
- 10 Accor
- 11 DHL Supply Chain Chile
- 12 Rosen
- 13 Achs
- 14 EY Chile
- 15 Metso
- 16 MITTA, Rent a Car, Leasing Operativo & Renting
- 17 Fundación Hogar de Cristo





ORGANIZACIONES MÁS DE 1.000

1°

LUGAR



PARQUE DEL
RECUERDO



Parque del Recuerdo

Sergio Cortés,
Gerente General

“Consideramos que la diversidad en todas sus formas es una fortaleza para nuestra organización, pero, en este caso, contar con colaboradores y colaboradoras de todas las generaciones requiere de una gestión activa, donde la clave es mantener un enfoque que propicie la mejora continua, con evaluaciones permanentes a nuestro clima laboral y una adaptación a nuevas tendencias y necesidades, siempre con foco en las personas. A lo anterior también se suma evitar sesgos en la asignación de oportunidades laborales, ascensos o proyectos estratégicos, ya que esto fomenta la participación de jóvenes y el compromiso organizacional de todos y todas. En este marco, este 2025 certificamos nuestro Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, personal y familiar, basado en la Norma NCh3262-2021, que busca propiciar una cultura más inclusiva, equitativa y de respeto”.

2°

LUGAR





Itaú Chile

André Gailey
CEO

“Son cuatro generaciones las que conviven en Itaú Chile, las que no solo se diferencian por su edad, sino que también por sus necesidades, expectativas, habilidades y experiencias, tanto en el ámbito profesional como en el personal. Es por esto que nos preocupamos de entender a cada segmento para poder ofrecer una propuesta de valor diferenciada a nuestros itubers, que se adapte a cada generación, asegurándonos de que se sientan valorados y respetados. Sabemos que la diversidad generacional es un activo para promover la innovación, potenciar la creatividad y acelerar el crecimiento de las organizaciones, por eso, fomentamos la colaboración a través de proyectos multidisciplinarios y multigeneracionales, programas de mentoría abiertos al banco y particularmente programas de ‘Jóvenes Profesionales’, donde los acompañamos con mentores, además de ofrecerles opciones de desarrollo que fomentan el aprendizaje continuo”.

3°

LUGAR





Caja Los Andes

Tomás Zavala
Gerente General

“Fortalecer una cultura de excelencia, innovación y eficiencia, tiene que ir de la mano del compromiso con el propósito y el sentido de pertenencia de las personas. Al estar involucradas con los objetivos y la estrategia, promueve mayor seguridad, confianza y cooperación entre las áreas, generando equipos más ágiles y motivados con sus responsabilidades. Durante el último año, realizamos más de 2.400 reconocimientos a la trayectoria, liderazgo y trabajo en equipo; más de 2.100 personas participaron en actividades orientadas a fortalecer el clima organizacional. Por otro lado, contamos con un 60% de dotación femenina. El 64% son madres y 32,8% son padres. Además, el 57% corresponde a la generación Y, el 4,9% son migrantes y el 2% tiene discapacidad; diversidad que nos ha permitido también promover entornos inclusivos que impactan directamente en la salud mental y el bienestar de las personas. Contamos con un voluntariado llamado ‘Digitalización Plateada’, donde los colaboradores y colaboradoras capacitan a personas mayores afiliadas en el uso de tecnología, ayudándolas a mantenerse conectadas en una sociedad cada vez más digitalizada”.

ORGANIZACIONES MÁS DE 1.000

10°
LUGAR



Accor
Mauro Rial
Chief Operacional Officer

“En Accor, promovemos activamente la inclusión generacional a través de diversas políticas que se aplican desde el proceso de reclutamiento. Nuestra política de selección se basa en las competencias y la experiencia de los candidatos, sin considerar la edad como un factor limitante. Todos nuestros programas internos están diseñados para incluir a colaboradores de todas las edades, asegurando una participación equitativa. Contamos con un programa de reconocimiento regional en el que personas de distintas generaciones han sido premiadas por encarnar los valores de Accor. Además, fomentamos espacios de co-creación, como lluvias de ideas, donde se valora el aporte de todos: las generaciones más jóvenes traen innovación y dominio tecnológico, mientras que las mayores entregan sabiduría y experiencia. Esta diversidad nos fortalece y se traduce en mejoras e innovación constante”.

11°
LUGAR



DHL Supply Chain Chile
Marcos Vinicios Dos Santos Cerqueira
Country Manager – DHL Supply Chain PAC (Perú, Argentina y Chile)

“Uno de los mayores aprendizajes en la gestión de una cultura organizacional diversa ha sido entender que las diferencias hacen únicas a las personas y son una oportunidad y ventaja competitiva cuando se gestiona de manera inclusiva. En DHL Supply Chain, hemos comprobado que combinar experiencia y nuevas perspectivas también impulsa la innovación y fortalece el sentido de pertenencia. También aprendimos que la comunicación debe adaptarse a distintos estilos y preferencias. Mientras algunos valoran canales digitales como nuestra app, otros prefieren espacios presenciales. Por ello, combinamos herramientas digitales con encuentros cara a cara para asegurar conexión y participación. Finalmente, la diversidad generacional debe reflejarse en todos los niveles, fomentando equipos intergeneracionales que potencien la creatividad, la inclusión y el éxito de la compañía”.

12°
LUGAR



Rosen
Agustín Alfonso Herranz
Gerente General

“Hace varios años que en Rosen estamos implementando una cultura organizacional robusta. Hemos implementado diversas iniciativas para gestionarla eficazmente. Ofrecemos programas de capacitación y movilidad interna que facilitan el crecimiento de nuestros colaboradores sin distinción de edad. Para fomentar la colaboración intergeneracional, realizamos actividades como ‘Dejando Huellas’, donde compartimos historias de distintas generaciones dentro de la empresa, y mentorías cruzadas que potencian el aprendizaje mutuo. Además, organizamos charlas dirigidas a colaboradores próximos a jubilarse, brindándoles apoyo en el proceso y orientación sobre sus beneficios. Contamos también con una agrupación de colaboradores ya jubilados, quienes mantienen contacto y reciben apoyo constante por parte de la compañía, incluyendo su inclusión permanente en el servicio de Bienestar. Estas iniciativas refuerzan nuestro compromiso con una cultura organizacional diversa e integrada”.

13°
LUGAR



Achs
Juan Luis Moreno
Gerente General

“Nuestro mayor aprendizaje ha sido identificar y entender que cada una de las generaciones ha sido formada en torno a sesgos propios del contexto en el que han vivido, lo que supone un gran desafío de escucha y empatía en las interacciones cotidianas. En este punto, resulta clave destacar el valor que tiene la diversidad en los espacios de trabajo, ya que la diversidad de experiencias, trayectorias y conocimientos que nos da el contar con personas de diferentes generaciones, enriquece nuestra cultura. Lo anterior nos permite tener un entendimiento y aproximación más cercana a nuestros clientes, entidades adheridas y sus colaboradores, pudiendo empatizar con ellos y sus expectativas, y por lo mismo, entregarles un servicio de excelencia. Por lo tanto, seguir cultivando equipos diversos es esencial para lograr nuestros objetivos y poder seguir entregando soluciones que generen valor”.

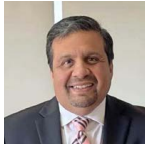
14°
LUGAR



EY Chile
Macarena Navarrete
Socia Principal

“En EY, creemos que la diversidad generacional en la toma de decisiones es clave para la innovación y el crecimiento sostenible. Fomentamos la participación de todas las generaciones a través de instancias de liderazgo colaborativo, como mesas de trabajo intergeneracionales y ciclos de evaluación inversa, donde los talentos jóvenes evalúan a líderes senior en base a su desempeño. Uno de nuestros mayores aprendizajes ha sido comprender que cada generación aporta un valor único a la organización. Mientras que las generaciones con más experiencia aportan conocimiento y visión estratégica, las generaciones más jóvenes traen innovación. La clave ha sido encontrar el equilibrio entre estas perspectivas, fomentando una cultura de respeto, aprendizaje mutuo y flexibilidad. También hemos aprendido que las necesidades y expectativas de cada generación evolucionan constantemente, por lo que es fundamental mantener un enfoque dinámico y adaptativo en nuestra cultura organizacional”.

15°
LUGAR



Metso
Eduardo Nilo
Presidente South America Market Area

“Actuamos con convicción en el fomento de una cultura que abraza e integre las diferencias de las personas, hemos aprendido que esa es la verdadera inclusión. Esto significa establecer propósitos compartidos, fomentar un trabajo colaborativo y un ambiente de trabajo abierto y honesto, que construya puentes e impulse el crecimiento, tal como lo señalan nuestros Principios de Liderazgo. Desde la perspectiva de la diversidad generacional, que implica por sí mismo diversidad de experiencias, reconocemos el valor de sostener programas de formación y transferencia de conocimiento desde nuestras personas más experimentadas hacia las generaciones más jóvenes, y a veces también viceversa, o compartir experiencias a través de programas de mentoring, pero sobre todo del respeto único por cada persona, de su historia de vida, de su trayectoria profesional, sus ideas y aportes”.