Fecha:

Vpe:

86,38%

PORTADA

Pág: 1

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 TrabajarTM 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 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 cará a cara y las llamadas telefónicas, mientras que los Millennials y Centennials prefieren la agilidad de los correses chates y menesias. correos, chats y mensajes instantáneos. Estos matices, lejos de ser detalles menores

lejos de ser detailes 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 "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 liempo.
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 corranizaciones han ontará ho sos cosas. manera de nacer las cosas, estas organizaciones han optado por diseñar culturas que incorporan esa diversidad con intención y respeto. El resultado es evidente: entomos laborales más dinámicos y adaptables.

adaptables.
Un tercer punto, igual de relevante, es que estas organizaciones han diseñado beneficios, prácticas y experiencias 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, acompaña 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

espectiticas w ...
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".

preducats que Tavorezcan la integración y el respeto mutuo. Como te comentaba anteriormente, la comunicación es uno de los aspectos dave. Las organizaciones que consideran canales formales o presenciales, pero que también valera.

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. Inacitivas como el mentoring curadio, permiten que las distintas generaciones compartan conocimientos, experiencias y habilidades. Las organizaciones que han organizaciones que han implementado este tipo de programas han demostrado un aumento del 57% en el 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 v herramientas

En definitiva, gestionar la En definitiva, gestionar la diversidad generacional no se trat, 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 latentarios de la posiciones de liderazgo a nivel global. Se destacan por un estilo de liderazgo práctico, orientado a los resultados práctico, orientado a los resultados y basado en la confianza, promoviendo la autonomía en sus equipos. Actúra 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 equilibro entre la visió a reconsol y expréssional entre la vida personal y profesional, lo que los impulsa a fomentar culturas de trabajo más

culturas de trabajo mas sostenibles.

Pero, más allá de los lideres que perenecer a una generación específica, el liderazgo en si adquiere un rol clave a l 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

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 lideres de todas las generaciones, capaces de liderar de forma inclusiva y con una actitud transformadora que inspiria, ne per portugia lo mejer rie carda. 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

9 SC Johnson

10 Cisco Chile

11 PREVIRED 12 VMICA

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 Lipiaas

03 NTT DATA, Inc.

04 Maestranza Diesel S.A.

05 AFS Chile

06 Esval y Aguas del Valle

07 AFC Chile

08 Furofarma

9 SII Group Chile

10 Heavenward Ascensores S.A. Parque Arauco

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

BancoEstado y Filiales

MetLife Chile Seguros v ProVida AFP

08 Accenture Chile

Marriott International

10 Accor

11 DHL Supply Chain Chile

12 Rosen

13 Achs

14 EY Chile

15 Metso

MITTA, Rent a Car, Leasing Operativo & Rentina

17 Fundación Hogar de Cristo

GÉNERO DEMOGRAFÍAS **†** 52% **1**48% Masculino Femenino

EDAD 35% 23% Menos de 26 años 35 a 44 años 26 a 34 años

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN 21% 14% Menos de 2 años 2 a 5 años 6 a 10 años 11 a 15 años Más de 20 años 16 a 20 años



Fecha: 29/03/2025 Audiencia: Vpe: \$17.208.417 Tirada: \$20.570.976 Difusión: Vpe pág:

Vpe portada: \$20.570.976 Ocupación:

320.543 126.654 Frecuencia: OTRAS 126.654 83,65%

Sección:

PORTADA



Pág: 2

ORGANIZACIONES MÁS DE 1.000









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".









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. Sabernos que la diversitad 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".









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 sentido de pertenencia de las personas. Al estar involuciradas con los objetivos y la estrategia, promuveve mayor seguridadas con los objetivos y la estrategia, promuveve mayor seguridadas con los objetivos y la estrategia, promuveve mayor seguridadas con los objetivos y motivados con sus responsabilidades. Durante el ultimo año, realizamos más de 2.400 reconocimientos a la trayectoria, liderazgo y trabajo en equipor, 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 28,8% son padres. Además, el 67% corresponde a la generación Y, el 4,9% son migrantes y el 2% tiene discapacidad, diversidad que nos ha permitido también promover entomos 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 colaboradores capacitan a personas moyores afiliadas en el uso de tecnología, ayudándolas a mantenerse conectadas en una sociedad cada vez más digitalizada".

\$20.570.976 Difusión: 126.654 Vpe pág: Vpe portada: \$20.570.976 Ocupación: 83,77% PORTADA

Pág: 4

ORGANIZACIONES MÁS DE 1.000

Fecha:

Vpe:







AFP Habitat

Aleiandro Bezanilla Gerente General

Gerente General

"Contamos con diversos programas que fomentan la colaboración y el desarrollo intergeneracional, como el Programa ¡Holal, que facilita la integración de quienes se incorporan a nuestra companía; donde las personas mayores tienen un rol fundamental en la mentoría y formación. Nuestro Sello de Experiencia SOI, que impulsa una cultura centrada en generar experiencias simples, oportunas e involucradas, promueve el trabajo de células interdisciplinarias, donde personas de diferentes edades y perfiles colaboran en la innovación y mejora de procesos. Sello Mayor, la certificación que reconoce la integración del talento senior en la organización, y la iniciativa Piensa en Grandes, que apoya emprendimientos innovadores enfocados en el bienestar y envejecimiento activo de las personas mayores. En línea con este compromiso, durante 2024 impulsamos la conformación del grupo de economia plateada en lcare, con el objetivo de fomentar que las empresas incorporen dentro de su modelo de negocios a las personas mayores, tanto clientes como colaboradores".









Grupo Saesa

Francisco Alliende Gerente General

Gerente General

"En Grupo Saesa, creemos firmemente que la diversidad generacional es un motor de innovación, creatividad y cohesión. Por ello, fomentamos la participación activa de todas las generaciones en decisiones estratégicas, promoviendo un ambiente inclusivo y enriquecedor. Impulsamos espacios como los 'Ampliados Generales' y 'Cafés Recargados' para el diálogo abierto, e iniciativas como el programa "F' de management, que fortalece el aprendizaje intergeneracional. Nuestros comités estratégicos incluyen lideres de distintas edades. Además, diseñamos beneficios segmentados, como planes de retiro activo o mayor flexibilidad horaria. Acciones como la encuesta EFy o el encuentro 'Yday demuestran nuestro compromiso por integrar todas las voces, construir vínculos sólidos y proyectar juntos el futuro".









BancoEstado y Filiales

Óscar González Gerente General Ejecutivo

Gerente General Ejecutivo

"Este año BancoEstado cumple 170 años, en los que ha sido protagonista de la historia de Chile, aportando al desarrollo integral de sus habitantes y uniendo la experiencia con la visión del futuro. A lo largo de nuestra historia, hemos aprendido que la diversidad generacional no es solo una realidad, sino una oportunidad invaluable. La convivencia entre quienes han dedicado su vida al banco y quienes llegan con nuevas ideas crea un equilibrio que potencia la innovación y la solidez organizacional. Entendemos que la clave está en la adaptación: reconocer las distintas expectativas de cada generación, ofrecer beneficios flexibles y generar espacios de aprendizaje mutuo. La colaboración entre generaciones no solo fortalece nuestro sentido de comunidad, sino que nos permite construir una institución más inclusiva y resiliente. Cada historia, cada trayecto profesional y cada visión son piezas fundamentales en la evolución de BancoEstado".



















MetLife Chile Seguros y ProVida AFP

Gregorio Ruiz-Esquide Country Manager

"En MetLife y ProVida hemos implementado una estrategia de "En MetLife y ProVida hemos implementado una estrategia de atracción de talento basada en el mérito, asegurando igualdad de oportunidades para todas las generaciones. Nuestros lideres han sido capacitados en un tipo de liderazgo que permite abordar los procesos de contratación y gestión del talentos sin inigún tipo de discriminación. Además, creamos una red 'Talento Silver' enfocada en fortalecer las buenas prácticas y brindar más oportunidades a personas mayores. Como parte de esta iniciativa, desarrollamos el programa de Mentorias Cruzadas, donde colaboradores jóvenes y seniors trabajan en duplas para intercambiar conoccimientos y fortalecer la colaboración intergeneracional. También ofrecemos asesorias y preparación para la transición a la jubilación, además de talleres de reaprendizaje para quienes desean seguir contribuyendo en la organización".







Accenture Chile

Nicolás Goldstein Country Managing Director Accenture Chile and Hispanic South America

"Gestionar una cultura organizacional diversa en términos generacionales requiere un enfoque flexible, inclusivo y adaptativo generacionales requiere un enfoque flexible, inclusivo y adaptativo. Los mayores aprendizajes incluyen el reconocimiento de la riqueza de la diversidad, al reconocer que cada generación aporta experiencias, valores y enfoques distintos, la adaptación de la comunicación y el liderazgo, adaptando los canales y estilos de comunicación y el liderazgo, adaptando los canales y estilos de comunicación a las preferencias de cada generación; el fomento del aprendizaje continuo y la superación de esterectipos. Al compartir experiencias y aprendizajes, se demuestra la capacidad para liderar equipos diversos y construir una cultura organizacional inclusiva y próspera. Un liderazgo inclusivo implica reconocer y valorar las contribuciones de cada generación, creando un ambiente de respeto y confianza. Esto además refuerza la importancia de la conexión entre las personas, la escucha, tener conversaciones significativas para conocer aspiraciones de cada uno, y así alcanzar el mayor potencial de cada persona".





Marriott International

Victor Parada Area General Manager

"En Marriott Ilevamos más de 97 años construyendo una "En Marriott, llevamos más de 97 años construyendo una cultura basada en el principio de 'Poner a las personas primero', donde la inclusión generacional es clave para nuestro éxito. Creemos que la diversidad es nuestra mayor ventaja competitiva, y la gestionamos a través de programas de mentoria bidireccional, desarrollo profesional y equipos multigeneracionales. Promovenos una cultura inclusiva que valora la comunicación efectiva, la flexibilidad y el aprendizaje continuo. Iniciativas como los Grupos de Recursos para Asociados fortalecen el sentido de comunidad entre generaciones. Promover la diversidad, equidad e inclusión (DEI) en nuestro ADN es fundamental para el éxito de la compañía y para generar un sentido de pertenencia en todos los que cruzan para generar un sentido de pertenencia en todos los que cruzan nuestras puertas".

Pág: 6

ORGANIZACIONES MÁS DE 1.000

Fecha:

Vpe:

10°



















Mauro Rial Chief Operacional Office

"En Accor, promovemos activamente la inclusión generacional "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".





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 "Uno de los mayores aprendizajes en la gestión de una cultura organizacional diversa ha sido entender que las diferencias hace 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, formentando equipos intergeneracionales que potencien la creatividad, la inclusión y el éxito de la compaña".



Agustín Alfonso Herranz Gerente General

"Hace varios años que en Rosen estamos implementando una "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 Huelas", donde compartimos historias de distintas generaciones dentro de la empresa, y mentorías cruzadas que potencian el aprendraje 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".















"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 empatia en las interacciones cotidianas. To este punto, resulta clave destacar el valor que tiene la diversidad en los espacios de trábajo, ya que la diversidad de experiencias, trayectorias y conocimientos que nos da el contar con personas de diferentes generaciones, enríquece 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". "Nuestro mayor aprendizaie ha sido identificar y entender que





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 lideres 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". "En EY, creemos que la diversidad generacional en la toma de





Metso

Eduardo Nilo Presidente South America Market Area

"Actuamos con convicción en el fomento de una cultura que abrace 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 abiento 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 si 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 unico por cada persona, de su historia de vida, de su trayectoria profesional, sus ideas y aportes". "Actuamos con convicción en el fomento de una cultura que