

## OPINIÓN

## Distintas generaciones en el trabajo

Carolina Bustos  
Psicóloga de Humana  
Consultores

Sabemos que el mundo está cambiando aceleradamente producto de múltiples fenómenos. Informes recientes sobre la situación de las generaciones en Chile y estudios de comportamiento digital muestran cómo las transformaciones sociales y culturales se profundizan con la automatización de las tareas y el uso de la inteligencia artificial, demandando nuevas formas de enfrentar las relaciones y los desafíos laborales.

Las relaciones intergeneracionales son uno de los retos clave a la hora de pensar el futuro de las organizaciones, tal como lo subra-

yan estudios sobre generaciones y convivencia etaria en el trabajo.

En Chile, casi 160 mil personas se pensionan por vejez cada año, de acuerdo con cifras de CIEDESS y reportes de prensa (CIEDESS, 2025; Diario USACH, 2024), llevándose consigo décadas de conocimiento crítico que las empresas no pueden darse el lujo de perder. Al mismo tiempo, diversos análisis advierten que la automatización y el bajo dinamismo económico dificultan aún más el ingreso de los jóvenes al mercado laboral, donde la tasa de desempleo juvenil alcanzó un 21,6% en el trimestre abril-junio de 2025 (SOFOFA, 2025). Con todo, una proporción importante de organizaciones opera sin una real mezcla generacional: un 52,35% de las empresas no cuenta con personas de la Generación Z (nativos digitales nacidos aproximadamente entre 1997 y 2012) y un 45,16% no tiene Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964) en sus equipos, según el estudio sobre convivencia generacional de Tálanton-Emol (2024) y

las definiciones generacionales de referencia (Pew Research Center).

Si la tasa de rotación laboral supera el 30%, con costos que van desde el 21% al 400% del salario anual por cada empleado reemplazado, como estiman distintos estudios de capital humano y gestión de personas – por ejemplo, cálculos de consultoras internacionales de recursos humanos –, y cerca del 60% de los trabajadores declara que quiere renunciar – según encuestas recientes sobre satisfacción laboral en Chile –, es evidente que algo está ocurriendo, o es consecuencia de ello, con la marca empleadora, es decir, con la percepción que tienen las personas respecto de los lugares donde trabajan.

En este escenario, múltiples análisis sobre relevo generacional y mentoring en Chile apuntan a la necesidad de preservar el capital intelectual organizacional, rescatando, protegiendo y traspasando el conocimiento de manera cuidadosa entre la generación que se retira y la que ingresa.