

¿Cómo integramos a las distintas generaciones en el mundo del trabajo actual?

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 subrayan estudios sobre generaciones y convivencia etaria en el trabajo (AIM, 2024; Tálanton-Emol, 2024). En Chile, casi 160 mil personas se pensionan por vejez cada año, de acuerdo con cifras de Ciedess y reportes de prensa (Ciedess, 2025;

La psicóloga Carolina Bustos de Humana Consultores dice que las mentorías intergeneracionales y otras herramientas innovadoras, permiten enfrentar el cambio de era que estamos viviendo.

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 na-

cidos 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. También es fundamental reducir los costos operacionales de la rotación, robusteciendo la marca empleadora y la cultura de aprendizaje, tal como destacan estudios sobre employer branding y Generación



Z en Chile (Randstad, 2025; EFY-FirstJob, 2025; Deel & Opina, 2025). Además, necesitamos integrar estratégicamente el talento joven mediante mentorías intergeneracionales que enriquezcan tanto a seniors como a jóvenes, alineadas con las prácticas recomendadas de gestión del conocimiento.

Tras intensas experiencias de consultoría en organizaciones públicas y privadas y, en línea con la literatura sobre dinámicas organizacionales y gestión intergeneracional, observamos también estilos directivos y formas de gestionar los

conflictos que no están alineados con las expectativas de los y las trabajadores en los tiempos actuales. De allí que se sigue requiriendo un cambio en el estilo de liderar, con foco en el buen trato y en la gestión intergeneracional, en línea con lo que recomiendan estudios sobre diversidad etaria y liderazgo inclusivo. Este modelo lo hemos construido desde un enfoque en dinámicas organizacionales y sociología, orientado tanto a las dimensiones propias de los grupos como a las transformaciones de la época.