

# Juntos y revueltos: la apuesta de las empresas por el talento intergeneracional

■ Tres empresas cuentan las motivaciones que los llevaron a preocuparse y gestionar conscientemente las distintas capacidades de sus trabajadores, teniendo como foco el aprendizaje mutuo y los objetivos en común.

POR CAROLINA LEÓN

**E**l aumento de la esperanza de vida, que de acuerdo a datos del Banco Mundial pasó de 55 años a 72 años durante 2021 para Latinoamérica y el Caribe, ha traído consigo una fuerza laboral que se ha vuelto más longeva, y que ha optado -en algunos casos- por aplazar su jubilación.

Esto ha implicado que al interior de las empresas ya sea cada vez más común la convivencia de personas de diversos tramos de edad. De hecho, un estudio de BUK reveló que en la actualidad conviven principalmente cuatro generaciones en las organizaciones: los llamados *baby boomers* (60 a 78 años), la generación X (44 a 59 años), los *millennials* (28 a 43 años) y la más reciente conocida como generación Z (27 años o menos).

Si bien esta mixtura es la realidad de muchas compañías -siendo los *millennials* los que lideran en presencia-, hay algunas que han decidido dar un paso más allá y han implementado programas e iniciativas para que los trabajadores convivan entre sí y se enseñen mutuamente.

Los balances son positivos, en el entendido que se transmite experiencia, conocimientos y, adicionalmente, se genera un espacio de confianza frente a objetivos comunes.

A continuación, tres firmas cuentan por qué hacer esto es bueno para el negocio.

## Codelco: cuatro programas en marcha para un trabajo colaborativo

■ "La convicción es ser una organización con una cultura basada en la diversidad y la inclusión". Con ese principio como mantra, Codelco ha desarrollado iniciativas para incentivar la convivencia entre las distintas generaciones e, incluso, rompiendo barreras internas, acercando la experiencia interna al mundo estudiantil.

Actualmente, la dotación propia de la empresa es de 15.676 personas, de las cuales más de 700 son menores de 30 años y unas 5.300 mayores de 50 años, con una edad promedio de 45 años.

"La inclusión para nosotros es crucial, en un sentido muy amplio. Acá le vemos mucho valor a poder incorporar personas de distintas generaciones, porque se produce un trabajo colaborativo, un aprendizaje mutuo", destaca la directora de formación y

talento experto de Codelco, Denise Varas.

Para justamente potenciar el aprendizaje entre generaciones, la firma ha desarrollado cuatro programas emblemáticos: "Engagement", una iniciativa interna por la cual líderes intermedios son acompañados por altos ejecutivos de la compañía, para potenciar talentos internos y su desarrollo profesional; "Aprendices", un programa que convoca a mujeres y hombres que busquen desarrollarse y crecer en la industria minera y que quieran integrarse a las operaciones, donde la



figura del instructor es crucial.

También está "Inspira", un programa de *networking* entre personal profesional de Codelco y futuras ingenieras de distintas universidades para atraer tempranamente a mujeres a la minería. Y, por último, está "Graduados", una iniciativa a través de la cual la empresa busca a mujeres y hombres con formación profesional y baja experiencia laboral para ayudarlos a desarrollar competencias en temáticas como la autogestión, el liderazgo, el fortalecimiento de las redes internas

## Arauco: "Tutores" para llevar aprendizaje a los centros productivos

■ Con más de 17 mil trabajadores, en Arauco hay de todo. Un 4,9% tiene entre 56 y 76 años; un 30% entre 41 y 55 años; un 47,8% entre 26 y 40; y casi un 17% menos de 25 años.

Un mix que, en palabras del gerente de formación y desarrollo organizacional de la firma, Patricio Eyzaguirre, enriquece a la compañía y que los pone frente a uno de los retos más importantes que enfrentan hoy las organizaciones: la gestión de la diversidad generacional. ¿La razón? Trabajadores de distintas edades traen consigo variedad de habilidades, expectativas, estilos y ritmos e, incluso, diferencias significativas en intereses y usos del tiempo.

"Si esa diversidad no se gestiona bien, se puede transformar en un problema, ya que empiezan los sesgos, aparecen las discriminaciones e, incluso, una mala convivencia. Pero si esa diversidad se ve como una oportunidad, se enriquecen las miradas, el ambiente, aparece el aprendizaje", dice.

Con ese pensamiento como matriz, hace años la empresa implementó acciones para estimular una "provechosa" convivencia. Así, nació el programa "Tutores", una iniciativa que busca transformar los centros productivos en espacios de aprendizaje. El programa combina dos ejes: trabajadores con una alta experiencia laboral en la firma y talentos que recién se integran.

"Se genera un círculo muy virtuoso, donde los trabajadores con más experiencia se abren a transmitir su conocimiento, guiando



y enseñando. Y los más jóvenes no solo aprenden de ellos, sino que también aportan con su mirada más fresca y nuevos conocimientos", relata Eyzaguirre.

A la fecha, la empresa ha logrado identificar a más de 600 tutores internos, quienes han guiado a más de 200 alumnos duales, más de 210 practicantes, y más de 220 participantes en "raíz de talento". De forma simultánea, la compañía ha impulsado alianzas con Duoc UC para acercar la industria a los jóvenes en formación, entre otras iniciativas en la misma línea.

"Gestionar la diversidad humaniza y enriquece a la organización. Da espacio a la innovación, construye culturas más robustas, equipos con mejor capacidad de colaboración y adaptabilidad, y varias ventajas más. Es solo ganancia", subraya.

UN ESTUDIO DE BUK REVELÓ QUE EN LA ACTUALIDAD CONVIVEN PRINCIPALMENTE CUATRO GENERACIONES EN LAS ORGANIZACIONES: LOS BABY BOOMERS (60 A 78 AÑOS), LA GENERACION X (44 A 59 AÑOS), LOS MILLENNIALS (28 A 43 AÑOS) Y LA MÁS RECIENTE CONOCIDA COMO GENERACION Z (27 AÑOS O MENOS).



## PwC: aprovechar la experiencia de los senior a la par con los jóvenes

La consultora y auditora PwC activó iniciativas internas para fomentar el aprendizaje intergeneracional, aunque -a diferencias de otras firmas- acá la intención es abrir oportunidades a los trabajadores más senior, potenciados por los más jóvenes. El director de capital humano de PwC Chile, Cristian Blanchard, cuenta que hace un par de años la firma comenzó a priorizar iniciativas que incentivan la contratación de personas senior (programa 50+), con la finalidad de integrar distintos puntos de vista que contribuyan a impulsar la innovación y la creatividad interna.

“En general, los jóvenes suelen traer una visión fresca del mercado, mientras que los más adultos aportan con experiencia, conocimientos profundos y una comprensión estratégica del entorno. Esta combinación genera un equilibrio perfecto, donde la innovación se complementa con la estabilidad y el aprendizaje continuo”, asegura y agrega que ese tipo de iniciativas ha logrado resolver problemas y generar más confianza. “La integración de distintas generaciones es uno de los pilares de nuestra estrategia de diversidad e inclusión”, sostiene.

Hoy la empresa cuenta con 68 trabajadores (4,6%) de más de 55 años y 811 (54%) menores de 30.

“La diversidad generacional no solo aporta al desarrollo laboral y al desempeño más robusto de cada uno de nues-



tros colaboradores, sino que también fomenta un entorno de aprendizaje mutuo. El compromiso de los equipos aumenta de manera considerable y los enfoques que ofrecen personas de distintas generaciones son más completos en contenido y, sin duda, mejora nuestra propuesta de valor. El aprendizaje es mutuo para los distintos grupos”, opina Blanchard. La empresa ha desarrollado el programa ADN PwC, del cual se desprenden iniciativas como las jornadas de integración -donde se fomenta la relación de los equipos- y las escuelas “líderes”, que busca potenciar el desarrollo de liderazgos internos, entre otras.

y el conocimiento del negocio minero. “En estas iniciativas se genera una transferencia de conocimiento. Termina siendo un trabajo muy colaborativo, que permite resolver problemas con miradas distintas, abre espacios de creatividad a las generaciones más jóvenes. Permite ir rompiendo ciertos paradigmas, estereotipos y, por sobre todo, da espacio a la integración y a la construcción de un ambiente más saludable”, dice Varas.