

Transformando la Gestión de la Edad

Memoria del tercer ciclo de REE UC

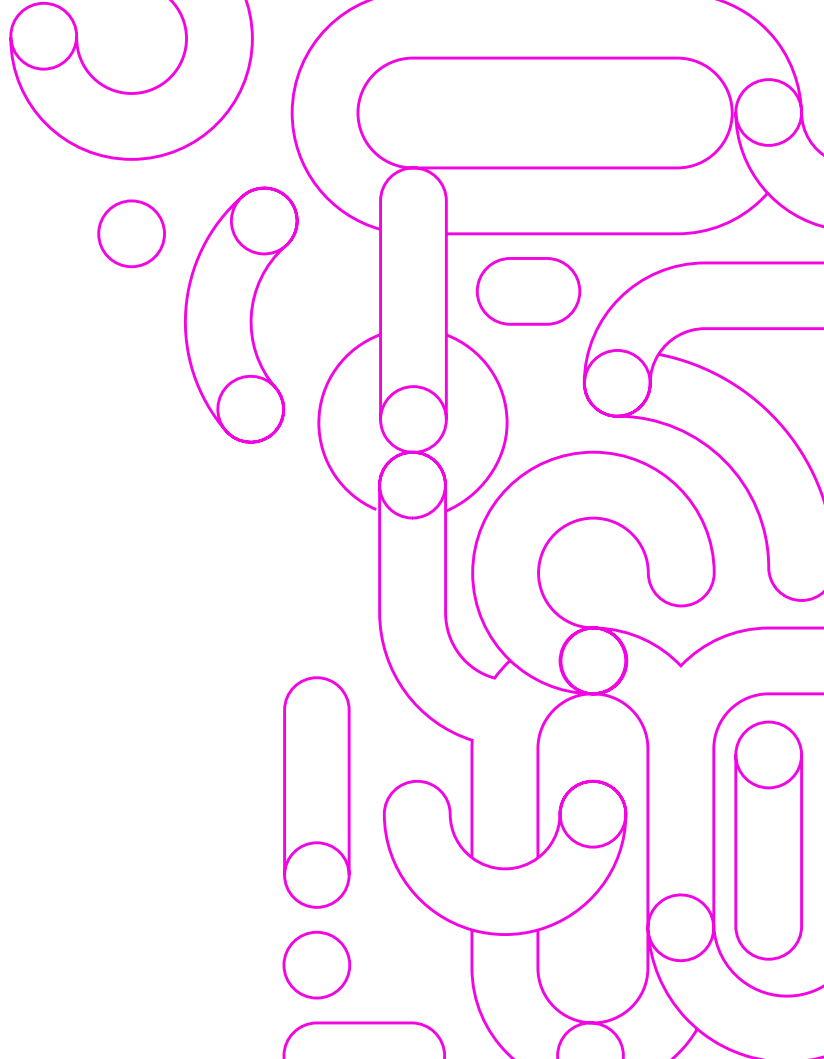
junio 2024 - mayo 2025

Julio 2025



ÍNDICE

Presentación.....	3
Introducción.....	5
1. ¿Quiénes fuimos parte?.....	6
a. Equipo.....	6
b. Gobernanza.....	6
c. Empresas.....	7
2. ¿Qué planificamos?.....	8
3. Desarrollo de dinámicas y encuentros.....	10
a. Kick off.....	11
b. Aprendizajes colectivos.....	12
c. Experiencias cruzadas.....	17
4. Hitos emergentes y prácticas prometedoras.....	22
5. Evaluación del ciclo.....	23
6. Proyecciones y próximos pasos.....	24
7. Anexos.....	25



PRESENTACIÓN

Palabras Carlos Román Director Ejecutivo SeniorLab UC

“Hace unos meses conversé con Don Iván. Tiene más de 60 años y trabaja como guardia en un hospital. Su jornada es de 12 horas y vive a más de una hora de distancia. “Llego a casa a comer y dormir”, me dijo. Habló con la honestidad de quien hace lo que puede con lo que tiene. Está agradecido de tener trabajo. Y claro, eso importa. Pero también importa cómo trabajamos, bajo qué condiciones, con qué apoyos, con cuánta posibilidad real de recuperación, especialmente a medida que envejecemos.

Historias como la de Don Iván no son excepcionales. Son parte de una realidad que no podemos seguir normalizando. La gestión de la edad no es una moda ni un gesto simbólico. Es un desafío estructural para cualquier organización que quiera proyectarse con coherencia. Porque la transformación demográfica ya está ocurriendo, y las personas mayores son protagonistas de lo que somos y de lo que viene.

En esta memoria del ciclo 2024–2025 de la Red UC Empresas con Experiencia compartimos los aprendizajes que nos dejó este tercer año de trabajo conjunto. Un ciclo que nos permitió revisar lo avanzado, detectar puntos ciegos y, sobre todo, volver a poner en el centro a las personas. A

las que tienen turnos largos. A las que siguen buscando empleo después de los 60. A las que sienten que ya no son escuchadas. A todas.

Hoy, esta Red es más que una lista de empresas. Es una comunidad que no romantiza el viaje, pero que tiene claro su propósito, que es transformar desde dentro y hacia fuera, con impacto en quienes colaboran, pero también en quienes usan, compran o confían.

Esta memoria es una pausa para mirar el camino recorrido. No es un cierre, ni mucho menos un documento de autocelebración. Es más bien una hoja de ruta para lo que viene. Porque sabemos que este trabajo recién comienza. Que todavía hay mucho por transformar. Y que no estamos solos en esa tarea.

Gracias a quienes ya son parte. Bienvenidas las nuevas organizaciones que se sumarán a este camino. Lo que viene será mejor, porque lo estamos construyendo juntos.”



Palabras Jacqueline Greenhill Coordinadora REE UC

“Este tercer ciclo ha sido, sin duda, un año de profundo aprendizaje. Como coordinadora de la Red Empresas con Experiencia, he tenido el privilegio de acompañar un proceso en el que la colaboración y la co-creación entre representantes de distintas organizaciones se vivió con fuerza y convicción. Ver cómo cada empresa fue encontrando su propio camino para avanzar hacia entornos laborales más inclusivos con la edad ha sido profundamente gratificante.

A lo largo del año, se fortalecieron los vínculos entre los participantes, se compartieron experiencias valiosas y se generaron espacios de confianza que permitieron abordar desafíos comunes desde una perspectiva colectiva. La disposición para coordinar acciones, generar aprendizajes compartidos y atreverse a probar nuevas formas de hacer las cosas habla del compromiso de esta red con la transformación cultural.



Este ciclo reafirma que cuando se ponen en el centro los principios de colaboración intergeneracional, respeto por la trayectoria y apertura al cambio, surgen iniciativas que no solo benefician a las personas mayores, sino que enriquecen a toda la organización. Agradezco la energía, el entusiasmo y la generosidad de cada uno de los participantes. Sigamos construyendo juntos esta red que aprende, transforma y pone en valor la experiencia.”

INTRODUCCIÓN

La Red UC de Empresas con Experiencia es la comunidad empresarial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, dedicada a preparar y acompañar a las empresas en la transformación de su cultura organizacional hacia una gestión integral de la edad.

Nuestra misión es acompañar a las organizaciones en la creación de entornos laborales inclusivos y sostenibles, fortaleciendo su relación con personas mayores como colaboradores, clientes y parte del ecosistema. Con esto como guía, vivimos el tercer ciclo 2024-2025 trabajando sobre la temática de la transformación cultural como eje principal de todas las actividades incluidas en el plan.

En esta memoria del ciclo, repasaremos las actividades realizadas, quienes participaron, algunas conclusiones importantes sobre el proceso de diagnóstico de las empresas y dejaremos para un próximo ciclo algunas ideas a implementar que agreguen valor al trabajo colaborativo y al personalizado.

Los invitamos a recordar los momentos vividos, los aprendizajes y los dejamos motivados a continuar transitando hacia ser más amigables con la edad.



1. ¿QUIÉNES FUIMOS PARTE?

a. Equipo

Junto a la dirección ejecutiva y a la coordinación de la red, todo el equipo de SeniorLab UC estuvo presente en este ciclo, con un involucramiento activo, aportando desde la ideación y definición de los temas a abordar, hasta la construcción de los mensajes comunicacionales, la difusión y el diseño. Sin estas diversas miradas y competencias, el propósito de la red no podría concretarse.



Valentina Gamboa Araneda
Líder de desarrollo y estrategia



Daniela Ramírez-Benavides
Jefa de Proyectos



Paula Rielley Salinas
Comunicaciones



Tere Mancilla
Diseño gráfico



Victoria Zamorano
Analista de proyectos

b. Gobernanza

El Comité Ejecutivo, definido en el ciclo 3, como parte del modelo de gobernanza de la Red de Empresas con Experiencia UC, fue creado con el propósito de liderar la iniciativa y velar por el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada ciclo. Este comité constituye el cuerpo central de la red, encargado de conectar y coordinar las actividades entre la REE UC y las empresas participantes, asegurando que todas las acciones se desarrollen de manera alineada con los objetivos estratégicos de la red. Además, actúa como plataforma para la colaboración efectiva, la incidencia en políticas públicas y la vocería conjunta, lo que fortalece la posición y el impacto colectivo de las empresas en la gestión de la edad.

Representantes de empresas:



Sylvia Yáñez
Compañía de Seguros Confuturo



María José Fuentealba
Empresas SB

Comité ejecutivo:



Carlos Román
Director ejecutivo en SeniorLab UC



Macarena Rojas
Directora ejecutiva de Centro de estudios en
vejez y envejecimiento



Eduardo Toro
Director Ejecutivo de Conecta Mayor



Jaqueline Greenhill
Coordinadora REE UC

c. Empresas

Agradecemos a las empresas que formaron parte de este ciclo de la Red de Empresas con Experiencia UC. El compromiso y participación activa son fundamentales para avanzar en los objetivos comunes, aportar distintas miradas y fortalecer, de manera conjunta, la gestión de la edad en los entornos laborales. Esta colaboración continua reafirma el valor de trabajar en red para generar impacto y construir organizaciones más inclusivas y sostenibles.

Empresas parte del ciclo:



2. ¿QUÉ PLANIFICAMOS?

El plan de trabajo diseñado para cada ciclo de la Red establece de manera clara los objetivos, hitos y acciones a desarrollar. Es determinado al inicio de cada ciclo y permite orientar las actividades hacia metas concretas, asegurando que cada acción contribuya al propósito de fortalecer la gestión de la edad. Su carácter flexible permite adaptarse a los desafíos y oportunidades que surgen en el camino, manteniendo siempre el foco en el impacto colectivo.

Junio Evento kick off Autodiagnóstico	Julio Primer aprendizaje colectivo Análisis de resultados de autodiagnóstico y compromiso Newsletter	Agosto Segundo aprendizaje colectivo (abierto para colaboradores) Inicio de construcción documentos Primera sesión comité	Septiembre Primera experiencia cruzada Newsletter	Octubre Reconocimiento buenas prácticas	Noviembre Tercer aprendizaje colectivo Segunda sesión comité
Diciembre Newsletter especial del recuento del año	Enero Cuarto aprendizaje colectivo	Febrero Newsletter	Marzo Segunda experiencia cruzada Tercera sesión comité	Abril Publicación documento Newsletter	Mayo Hito de fin de ciclo Publicación de video resumen

Ejecutamos todo ... ¡y más!



La definición de la gobernanza y la conformación del comité ejecutivo permitieron fortalecer la toma de decisiones compartidas y apoyaron en la proyección sostenible al trabajo en la red.



Los 4 boletines informativos permitieron estar al día con las noticias, eventos y actividades del ciclo.



Impulsamos una comunicación más inmediata con la creación del grupo de WhatsApp.



Se entregaron los documentos finales a las 12 empresas participantes, con un completo y robusto análisis de indicadores y recomendaciones.



El documento del ciclo se denominó Intergeneracionalidad en ambientes laborales y fue elaborado en conjunto por todos quienes fuimos parte.



La construcción de la Memoria del ciclo, permite visualizar todo el completo y gran trabajo que realizaron quienes fueron parte.



Al reconocimiento Empresa con Experiencia otorgado a RedSalud, se sumaron Espíritu Senior para Metro de Santiago y Empresa más Inspiradora para Confuturo.



Las 2 experiencias cruzadas fueron realizadas en espacios de empresas participantes; SMU y Confuturo respectivamente.



De los 4 aprendizajes colectivos, 2 fueron abiertos a colaboradores.



3. Desarrollo de dinámicas y encuentros.

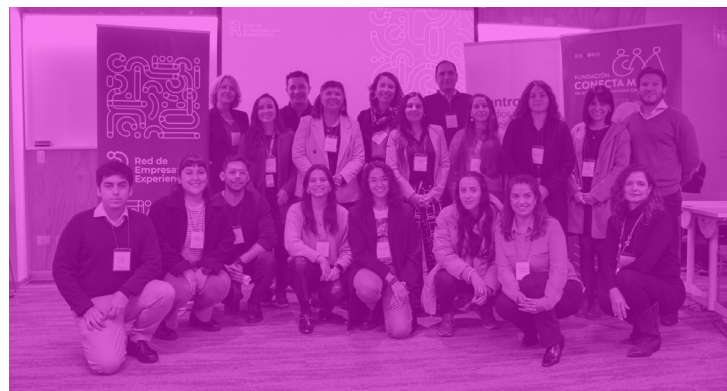
En el marco de la Red UC Empresas con Experiencia, entendemos la transformación cultural como un proceso progresivo y colectivo que busca modificar formas de pensar y actuar al interior de las organizaciones, reconociendo el valor de la diversidad etaria, promoviendo ambientes laborales más justos, y ampliando las posibilidades de participación de las personas mayores en el mundo del trabajo.

Este proceso ha sido estructurado en base a principios los cuales motivan las actividades a realizar como la colaboración, entendida como el trabajo conjunto entre organizaciones diversas; el enfoque intergeneracional, que valora los saberes de todas las edades y busca puentes entre generaciones; el enfoque de derechos humanos, que resguarda la dignidad y equidad en el trato laboral; y la sostenibilidad social, que impulsa cambios organizacionales con impacto a largo plazo.

Los aprendizajes colectivos y las experiencias cruzadas han sido herramientas que nos permiten avanzar en esta transformación. A través de espacios de reflexión conjunta, intercambio de buenas prácticas, y actividades colaborativas, las empresas han podido identificar desafíos comunes, cocrear soluciones y generar compromisos compartidos. Estas instancias no sólo fortalecen el sentido de comunidad, sino que también abren nuevas posibilidades para implementar cambios significativos y sostenibles al interior de las organizaciones.

Tipos de dinámicas:

- A Kick off
- B Aprendizajes colectivos
- C Experiencias cruzadas



a. Kick off

En el evento de inicio de ciclo se llevó a cabo una dinámica participativa con el propósito de conocer las expectativas de los y las representantes de las empresas. Esta actividad permitió generar un espacio de diálogo e intercambio desde el comienzo, recogiendo sus intereses, motivaciones y proyecciones respecto al ciclo, lo que sirvió como base para orientar de mejor manera los contenidos y enfoques en las actividades del plan.

Se abordaron las opiniones a través de 2 preguntas, las cuales se indican a continuación, con las respectivas respuestas:

¿Cuáles son los obstáculos que aún se presentan en las organizaciones para avanzar en una gestión integral de la edad?

Compromiso desde la Alta Gerencia

Gestión reactiva

Cambio cultural con la mirada de la edad y experiencia como un beneficio

Sensibilizar el liderazgo en pro de distintos grupos etarios

Evaluaciones de desempeño medidas en resultados de ventas y crecimiento

Abordar los sesgos asociado con la edad

KPI orientados en experiencia de servicio

Falta de segmentación dentro de los clientes 60+ (60 - 70, 70 - 80, 80 y +)

¿Qué debiese pasar para que las organizaciones puedan transformar su cultura organizacional hacia una gestión integral de la edad?

Educación en edadismo <-> Apoyar desde la adultez cómo mejorar la calidad de vida

Entender los beneficios del impacto en personas mayores

Educación en edadismo <-> Estadísticas e información a las empresas sobre intergeneracionalidad

Más actividades como esta dinámica

Educación en edadismo <-> Sensibilización sobre la integración de las distintas generaciones

Espacios para integrar las distintas generaciones

Compromiso del gobierno corporativo

b. Aprendizajes colectivos.

Estas instancias se realizaron en línea, enfocadas en la inclusión de las personas mayores, contando con la participación de expertos en la materia. Cada una resultó ser una oportunidad única para profundizar en temas relevantes y compartir experiencias y conocimientos valiosos entre las organizaciones participantes.

Aprendizaje Colectivo 1: Cambio Cultural para la gestión de la edad



Fecha: 25 de julio 2024.



Expositor (a): Olga Pizarro Stieповic.



Objetivo del encuentro:

Revisar aspectos sobre la evolución y el desarrollo de las personas en los ambientes laborales, y reflexionar sobre cómo transitar hacia una mejor gestión de la edad aplicando las mejores prácticas para un trabajo intergeneracional.



Preguntas clave que lo guiaron:

- ¿Cómo es la aceptación de la edad de las personas en la organización?
- ¿Cuándo alguien es viejo?
- ¿Qué cambios se presentan en la adultez?
- ¿Qué debemos considerar para tener un ambiente etario inclusivo?

Puntos tratados:

- Abrir la discusión sobre qué entendemos por edad en ambientes laborales.
- Enfoque de Robert Anderson sobre lo que existe en la adultez.
- Qué se requiere promover en ambientes etarios inclusivos.
- Buenas prácticas.
- Percepciones de la tecnología.

Reflexiones destacadas:

- No se puede invitar a ser diversos sin ser inclusivos.
- El "convencimiento" debe venir desde el n°1 de la organización.
- Los desafíos en las organizaciones son diferentes según el eje que se priorice.
- Incluir a las personas mayores en la planificación de las actividades para conocer sus necesidades e intereses.
- Actividades para inclusión digital, relatorías y asesorías expertas de personas que ya están retiradas.
- Incorporar mentorías cruzadas.
- Incorporar la IAGen.
- Sensibilizar en el tema sesgo.

Aportes a la Transformación cultural:

Para gestionar el cambio se debe contar con buenas prácticas, canales de comunicación, capacitar en power skills, espacios colaborativos con tecnología accesible, equipos intergeneracionales.

Aprendizaje Colectivo 2 (abierto a colaboradores): Menopausia XXI: Desafíos y oportunidades en las organizaciones



Fecha: 10 de septiembre 2024.



Expositor (a): Milagros Kirpach y Iarhemy Figueroa.



Objetivo del encuentro:

Conocer a través de la organización No Pausa cómo promover el diálogo abierto e intergeneracional sobre la menopausia.



Preguntas clave que lo guiaron:

- El qué sobre la menopausia
- El por qué sobre el tema en el trabajo y el contexto.
- El cómo para tomar acciones y obtener o dar apoyo.

Puntos tratados:

- Abrir la conversación con la situación actual en cifras sobre climaterio y menopausia.
- Percepciones v/s realidades.
- Cambios hormonales.
- Más de 34 síntomas.
- Implicancias; discriminación etaria de género.
- Lo que se debe hacer; poner el tema en la agenda y romper el tabú.
- Hay empresas en el mundo abordando el tema.
- Lo que hace NoPausa

Reflexiones destacadas:

- El concepto de menopáusica quedó viejo
- Hay tantas personas como menopausias.
- Climaterio es una etapa, menopausia es un día de nuestras vidas.
- En los ambientes laborales, se ignora y eso tiene impacto. Ejemplo 11% rechazó una promoción por falta de confianza para encarar un nuevo desafío.
- Se está perdiendo talento experto.
Poner el tema en la agenda. Romper el tabú.
- Teniendo información, es una etapa más llevadera.
- NoPausa apoya a las organizaciones con un communication tool kit para abordar el tema
- Incorporar la IAGen.
- Sensibilizar en el tema sesgo.

Aportes a la Transformación cultural:

Los empleadores debieran apoyar la menopausia en espacios de trabajo debido a:

- Cambio demográfico.
- Impacto en el negocio.
- Responsabilidad social.
- Bienestar a lo largo de la vida.

Es el momento de liderar el cambio desde Latam

Aprendizaje Colectivo 3: Gestión del Cambio.



Fecha: 21 de noviembre 2024.



Expositor (a): Jorge Ulsen.



Objetivo del encuentro:

Comprender que para lograr una transformación cultural sostenible y efectiva, no basta solo con la buena intención.



Preguntas clave que lo guiaron:

- ¿Qué prejuicios/sesgos existen con las personas mayores?
- ¿Qué fuerzas impulsoras y restrictivas se presentan en la integración de las personas mayores?
- ¿Cómo nos imaginamos el proceso de Gestión del Cambio?
- ¿Quiénes son los actores en un cambio con foco en las personas?

Puntos tratados:

- Edadismo
- Gestión del Cambio y algunos enfoques
- Integración de las personas mayores en la empresa a través de la GDC
- Recomendaciones para lograr una integración más sostenible, efectiva y amigable de las personas mayores, además de la buena intención.

Reflexiones destacadas:

- Todas las personas, por naturaleza, son resistentes al cambio, independiente de cualquier condición.
- Si bien existen prejuicios con las personas mayores, existen también evidencias que los favorecen; autovalentes, mentores, abiertas al aprendizaje, comprometidas.
- Mirar cómo se ha avanzado en la ley de inclusión (discapacidad) identifica errores en la implementación.
- Es clave que en la organización estos proyectos hagan sentido, se comprometan los líderes y exista monitoreo.
- Escoger un enfoque de GDC depende del tipo de organización. Ej: En organizaciones muy jerárquicas, no es recomendable aplicar el modelo ágil (LCM).
- Se debe tener claro el para qué (propósito, meta) del cambio y no el por qué (diagnóstico).

Reflexiones destacadas (continuación)

- La visión sistémica promueve que estén presentes todos los factores; propósito, objetivos estratégicos, estrategia, plan de acción, comunicación, recursos, competencias, incentivo + reconocimiento, sostenibilidad RRHH.
- Si el foco son las personas, los actores que participan son; sponsor, directivos + mandos medios + impactados/facilitadores + rrhh, equipo técnico y equipo de GDC + PMO.
- Propósitos: incorporar mayor permanencia en los equipos, mantener el conocimiento.
- La cultura de la organización hay que considerarla en todo momento.
- Incorporar a todos los niveles que van a ser afectados por la iniciativa.

Aportes a la Transformación cultural:

- La GDC es un modelo que busca apoyar, asesorar y fortalecer la instalación de las nuevas dinámicas y formas de trabajar que se derivan de la transformación en la cual se participa, desde la perspectiva de las personas involucradas, de una forma coherente, manteniendo de la mejor manera posible la productividad, bienestar y continuidad operacional.
- Walk the Talk = Coherencia entre lo que se dice y se hace
- El propósito no es cambiar, sino que ampliar el mapa de las personas; empatizar, entender, entregar más argumentos para el contexto.
- Considerar los aprendizajes para ir replicándolos; usar retrospectivas

*Este es un resumen de lo abordado en la sesión, en anexos puedes encontrar la presentación completa.

Aprendizaje Colectivo 4 (abierto a colaboradores):

Diversidad generacional en entornos laborales: Tendencias y perspectivas futuras



Fecha: 28 de enero 2025



Expositor (a): Paula Wuth



Objetivo del encuentro:

Imaginar el futuro para impactar el presente: aplicando enfoques y métodos en las organizaciones



Preguntas clave que lo guiaron:

- ¿Por qué estudiamos el futuro?
- ¿Cómo imaginamos el futuro?
- ¿Qué técnicas de diseño se utilizan?

Puntos tratados:

- Diseño especulativo.
- Design-driven innovation.
- Diseño de servicios.
- Diseño participativo.
- Métodos y Técnicas; sensores sensibles, solución del futuro, viaje del futuro, laboratorios especulativos.

Reflexiones destacadas:

- Estamos en un contexto VUCA y todavía nos pueden ocurrir eventos que nos pueden sorprender, lo cual hace incorporar cambios en cómo se diseñan y gestionan las organizaciones.
- Es clave integrar la capacidad de navegar en estos contextos a la vez que se imagina el futuro.
- El futuro puede tomar distintas formas; probable, plausible, posible (difícil de imaginar), preferible.
- Hemos estado usando la data del pasado para proyectar el futuro, pero hay que crear; pasar del proyectar al imaginar, desde el management y el diseño.
- Atreverse a utilizar la data de otras formas, hacer análisis e incorporar nuevos modelos.
- El diseño puede ayudar a construir el futuro.
- Utilizar prototipado para representar la idea e ir iterando.

Aportes a la Transformación cultural:

- Aprender del futuro para diseñar e impactar el presente y tomar decisiones. Las personas que imaginan el futuro pueden adaptarse mejor a los escenarios que presente el futuro.
- Del “design thinking” al “design doing”.
- Los futuros se imaginan de forma colectiva y no desde un único punto de vista, porque el valor está en la integración de diversas visiones; compartiendo y contrastando expectativas, pensamientos, emociones y conocimiento.
- Apoyarse en lo no-humano.

*Este es un resumen de lo abordado en la sesión, en anexos puedes encontrar la presentación completa.

c. Experiencias cruzadas

Estas instancias en la que participan las empresas que son parte de la REE UC de manera presencial, por lo tanto, permiten una partición activa de todos quienes asisten, son espacios en donde las empresas comparten sus acciones, dificultades o aciertos en el proceso de incorporar buenas prácticas, estas experiencias permiten mirar las dificultades desde otras perspectivas, detectar empresas afines o enriquecer las propias estrategias a partir del conocimiento y vivencias de otros actores.

De estos espacios se concluyen aprendizajes, que esperamos graficar a continuación:

Primera Experiencia Cruzada



Fecha:

10 octubre 2024



Tema a abordar:

Indicadores de gestión de la edad, en específico: seguimiento y acompañamiento 50+, bienestar laboral e individual y cliente mayor.



Objetivo instancia:

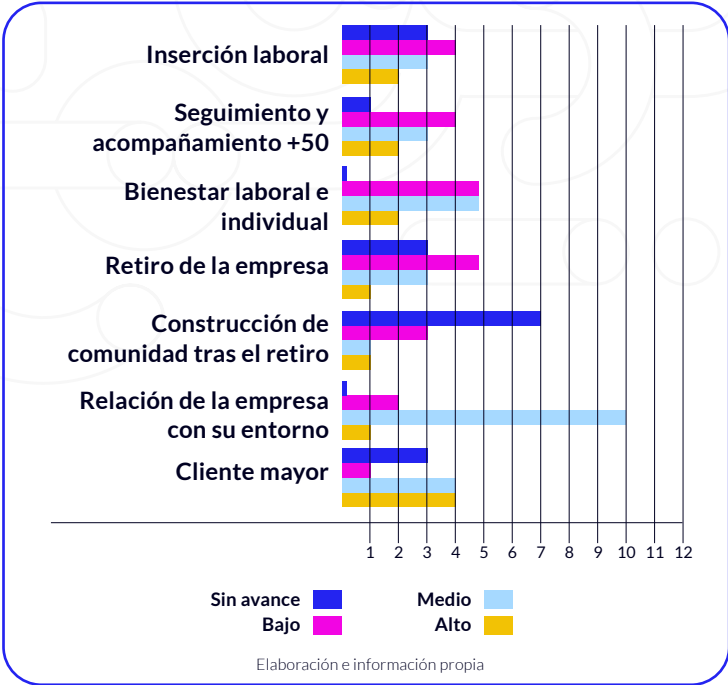
Compartir buenas prácticas y fomentar una colaboración enriquecedora de aprendizaje mutuo.



Antecedentes que abordamos

Revisamos modelo, eje y resumen de diagnóstico de empresas 2024.

Gráfico resumen de resultados de diagnósticos de empresas en torno a los indicadores, universo de 12 empresas.:



Dinámica

- Utilizamos la metodología de Café del mundo.
- Fueron 3 mesas temáticas, 3 rondas de conversación de 15 minutos.
- Estas fueron las preguntas asociadas para cada mesa:

Seguimiento y acompañamiento

En tu empresa cómo has transitado a conocer y a comunicarte con los colaboradores mayores, a través de qué prácticas o cuáles aplicarías para avanzar en este eje.

¿Cómo has medido los avances?

¿Qué consideraciones crees que deben existir para dar el próximo paso?

Bienestar Laboral e individual

En tu empresa, qué desafíos se han presentado para aplicar alguna de las prácticas de este eje.

¿Cómo has medido los avances?

¿Qué consideraciones crees que deben existir para dar el próximo paso?

Cliente Mayor

En tu empresa, ¿cómo has transitado a incorporar a los clientes mayores, a través de qué prácticas o cuáles aplicarías para avanzar en este eje?

¿Cómo lo has medido o cómo lo podrías medir?

¿Qué consideraciones crees que deben existir para dar el próximo paso?



Resumen Experiencia

	Hallazgos	Medición de avance	Consideración para avanzar
Seguimiento y acompañamiento.	Existe un desconocimiento generalizado sobre las personas mayores dentro de las organizaciones; están invisibilizadas El autodiagnóstico ha sido un punto de partida útil para cuestionarse sobre el segmento. Se sugiere usar la información interna (bases de datos) para identificar trabajadores mayores y entender su distribución en los puestos. Se detecta una falta de políticas que integren esta temática, lo que dificulta escalar a programas o protocolos. El avance depende también del impulso desde la política pública.	No se declararon maneras de medir un avance, sino más bien un monitoreo: No hay indicadores formales; se practica un monitoreo intencionado a través de encuestas o entrevistas de salida. Algunas empresas han considerado reclutadores especializados (hunters) para contratar personas 60+.	Sensibilización de jefaturas para valorar el segmento. Trasladar acciones orientadas a clientes mayores también hacia los colaboradores (ej. asesorías de retiro). Formalizar procesos de monitoreo y segmentación.
Bienestar Laboral e individual	Hay una falta de comprensión profunda sobre el segmento etario dentro de las empresas. Persisten miedos asociados a visibilizar a las personas mayores (ej. que las saquen si se les reconoce como mentores). Edadismo, tabúes y prejuicios limitan la implementación de prácticas; es difícil abordar el tema. Falta de segmentación, diagnóstico específico e intención en las acciones.	No se detalló en la conversación una medición.	Focus groups para levantar información directa de las personas mayores. Gestionar el desempeño, diseñar mentorías cruzadas. Revisar leyes para intencionar los beneficios, identificar aliados estratégicos, entender la red de "partners" internos y externos.
Cliente Mayor.	Algunas empresas ya impulsan acciones como: (1) Promoción del envejecimiento saludable. (2) Educación al cliente mayor. (3) Comunicaciones y beneficios 50+. (4) Diseño de productos y ofertas específicas. Se reconoce la necesidad de diseñar junto a personas mayores y adoptar un enfoque más inclusivo.	Levantamiento de dato, comportamiento y flujos. Observación del viaje del cliente.	Identificación de clientes 50+, rediseño de infraestructuras, accesibilidad, usabilidad digital. Preparación de ejecutivos y atención a pasos intermedios hacia la digitalización. Cuestionar el modelo actual de atención, adaptándolo a una población que envejece.

Reflexión transversal

- Intencionar acciones en los ejes de trabajo.
- Difundir buenas prácticas.
- Levantamiento de información sobre intereses y necesidades de personas mayores.
- Segmentar a los clientes mayores.
- Impulsar planes de acción con foco en personas mayores.

Segunda Experiencia Cruzada



Fecha:

20 marzo 2025



Tema a abordar:

Intergeneracionalidad.



Objetivo instancia:

Compartir el análisis de un caso de uso, en colaboración enriquecedora de aprendizaje mutuo.



Antecedentes que abordamos

Revisamos contexto sobre intergeneracionalidad, ahondando en relevancia, retos y oportunidades de impacto en las empresas. Explicamos un caso de uso (buscamos graficar a una empresa, con diversas dificultades y acciones a abordar en términos de gestión de la edad)



Dinámica

A través de un análisis de caso de uso, se obtendrán ideas de cómo implementar la intergeneracionalidad en ambientes laborales. Se separaron en 2 grupos, que abordaron las mismas preguntas. Para concluir con un plenario general.

Preguntas para abordar y reflexiones generales:



¿Qué aspectos de la radiografía de la empresa le llaman la atención y por qué?

Uno de los aspectos que más llama la atención es la falta de datos segmentados por edad, funciones y otros criterios relevantes, lo que impide caracterizar adecuadamente a los grupos generacionales dentro de la organización y dificulta la toma de decisiones informadas. También destaca la baja rotación laboral, ya que en algunas empresas los trabajadores permanecen por décadas, lo que puede limitar la incorporación de nuevas competencias o dificultar procesos de reconversión laboral frente a cambios tecnológicos.

Estas situaciones revelan una estructura organizacional rígida en la que no se han desarrollado herramientas de gestión que reconozcan la diversidad generacional como una oportunidad, y donde la transformación cultural aún no está integrada de forma estratégica.



Identifique dos problemas presentes en este caso y justifique su elección.

a) Falta de estrategia intergeneracional clara:

Se evidencia una ausencia de enfoque estructurado para gestionar la diversidad etaria, lo que deriva en una comunicación inefectiva entre generaciones y una falta de reconocimiento del talento individual. Esto genera tensiones entre estilos de trabajo ágiles y otros más estructurados, lo que impacta negativamente en la colaboración y productividad.

b) Ausencia de indicadores vinculados a productividad y edad:

No existen métricas que permitan vincular el diagnóstico de cultura organizacional con resultados de productividad. Esto impide evaluar si las acciones implementadas (cuando existen) tienen un impacto real. Además, muchas de las acciones observadas son generales y no responden a necesidades específicas, lo que limita su efectividad.

? ¿Qué acciones concretas tomaría para mejorar la productividad en la empresa considerando la intergeneracionalidad?

Crear comités intergeneracionales para abordar temas de negocio, productividad y bienestar, asegurando representación diversa y la construcción de un lenguaje común.

Diseñar programas de mentoría inversa y tradicional, para facilitar la transferencia de conocimientos entre generaciones.

Coconstruir planes de acción con participación activa de equipos multigeneracionales, alineando desafíos culturales con objetivos de negocio.

Sensibilizar a líderes y equipos sobre los beneficios de la colaboración intergeneracional, usando datos y testimonios internos.

? Cómo podría la empresa medir el impacto de sus acciones y qué indicadores consideraría relevantes?

La empresa podría medir el impacto a través de una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos. Algunos propuestos durante la sesión fueron:

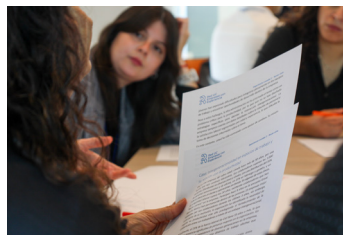
- Cantidad de proyectos implementados por equipos intergeneracionales.
- Índice de satisfacción laboral segmentado por grupos etarios.
- Percepción de reconocimiento al talento individual.
- Indicadores de productividad (ventas, eficiencia operativa, cumplimiento de KPIs) antes y después de implementar acciones colaborativas intergeneracionales.
- Tiempo promedio de resolución de problemas en equipos multigeneracionales versus equipos homogéneos.
- Nivel de participación en programas de mentoría y su evaluación por los involucrados.

Además, es importante que estas mediciones se realicen de forma periódica y con herramientas mixtas (encuestas, focus groups, análisis de desempeño), para capturar una visión integral del impacto.

Conclusión

La instancia de análisis de casos y reflexión colectiva permitió evidenciar que la transformación cultural en las organizaciones, especialmente en lo referido a la gestión de la diversidad etaria, requiere mucho más que voluntad: demanda datos concretos, estrategias claras y compromiso transversal. A lo largo de la conversación, se visibilizó una serie de desafíos compartidos entre las empresas participantes, tales como la falta de segmentación de información por edad, la escasa articulación entre generaciones, y la necesidad de vincular los diagnósticos culturales con la productividad organizacional.

Pese a sus distintas realidades, las organizaciones coincidieron en que abordar la intergeneracionalidad no significa solo coexistir, sino colaborar activamente desde las diferencias, construyendo un lenguaje común que permita reconocer el valor de cada generación. Las soluciones propuestas —comités diversos, mentorías, indicadores de impacto— surgen desde la cocreación y la experiencia compartida, demostrando que el aprendizaje colectivo es una herramienta poderosa para avanzar en procesos de cambio.



4. HITOS EMERGENTES Y PRÁCTICAS PROMETEDORAS

Durante este ciclo, han comenzado a visibilizarse prácticas innovadoras que marcan un cambio significativo en la forma en que las organizaciones abordan la gestión de la edad y el buen envejecer. Algunas empresas han dado pasos concretos en la creación de espacios intergeneracionales, en la revisión de sus políticas de inclusión etaria, y en el diseño de acciones que visibilizan y valorizan el talento senior. Estas iniciativas, aún en etapa inicial, se perfilan como experiencias que podrían ser replicadas o fortalecidas a futuro.

Asimismo, se observaron señales claras de cambio cultural: mayor apertura al diálogo intergeneracional, interés por incorporar la perspectiva de edad en los equipos de trabajo, y disposición a revisar sesgos instalados en los procesos de reclutamiento, capacitación y liderazgo. Este movimiento ha sido acompañado por un lenguaje más consciente y respetuoso, lo que evidencia que el cambio no es solo estructural, sino también simbólico.

Un aspecto identificado fue la articulación entre los aprendizajes colectivos y la aplicación en terreno. Varias empresas comenzaron a traducir las reflexiones compartidas en acciones concretas, como la implementación de pilotos, la actualización de protocolos internos o la incorporación de indicadores de diversidad etaria. Esta coherencia entre lo aprendido y lo practicado fortalece el camino hacia una transformación organizacional sostenida.



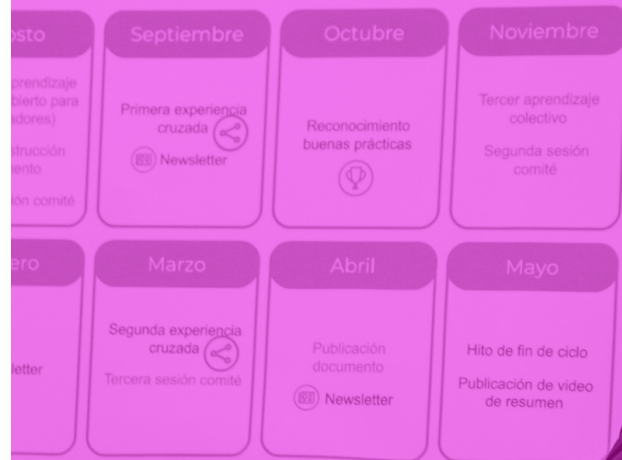
5. EVALUACIÓN DEL CICLO

A lo largo del ciclo, las percepciones de valor expresadas por los participantes dan cuenta de una experiencia significativa, tanto por la calidad de los contenidos abordados como por el espacio de encuentro y colaboración generado entre las empresas. Se valoró especialmente la posibilidad de compartir buenas prácticas, escuchar distintas realidades y reconocer que, a pesar de los contextos diversos, existen desafíos comunes en torno al envejecimiento y la gestión de la edad.

En términos de resultados, hubo elementos que lograron consolidarse: una mayor claridad conceptual respecto a la temática, el fortalecimiento de una red activa y comprometida, y el inicio de cambios concretos en algunas organizaciones. Sin embargo, también hubo aspectos que quedaron pendientes, como la necesidad de profundizar en herramientas de medición del impacto o de avanzar en estrategias para involucrar a más actores dentro de las empresas. Algunos enfoques que antes eran marginales o desconocidos, hoy se transformaron en prioridades instaladas en la agenda interna de varias instituciones.

Entre las principales lecciones para futuros ciclos, se destaca la importancia de sostener espacios de intercambio entre pares, combinar reflexión estratégica con herramientas prácticas y mantener una mirada flexible que permita adaptarse a los distintos niveles de avance de las organizaciones. También emergió la necesidad de fortalecer el seguimiento entre sesiones, para acompañar mejor la implementación de iniciativas y potenciar el aprendizaje continuo.

2024 - 2025



6. PROYECCIONES Y PRÓXIMOS PASOS

La transformación cultural hacia organizaciones más conscientes, inclusivas y amigables con la edad no es un proceso de corto plazo, y así lo han comprendido las empresas que forman parte de esta red. Lo vivido durante el ciclo ha sido un punto de partida para instalar el tema, movilizar voluntades y comenzar a generar cambios concretos; sin embargo, el desafío ahora es darle continuidad y profundidad.

Las proyecciones apuntan a consolidar una estrategia de cambio cultural que integre distintas áreas organizacionales, desde los liderazgos hasta los equipos operativos, y que permita pasar de acciones aisladas a una visión transversal y sostenida en el tiempo. Para ello, se propone fortalecer el acompañamiento entre ciclos, con espacios de seguimiento, asesoría y aprendizaje colaborativo.

Se visualiza además la necesidad de ampliar la participación al interior de las empresas, involucrando a más actores claves en la toma de decisiones y en la implementación de iniciativas, así como también sistematizar y visibilizar los avances para generar evidencia del impacto y fomentar la réplica de buenas prácticas.

Finalmente, el compromiso es seguir trabajando en red, reconociendo que la transformación cultural requiere no solo convicción, sino también comunidad. El desafío de incorporar la perspectiva de edad en las organizaciones continúa, y esta red se proyecta como un actor clave en ese camino.



7. Anexos

Los anexos a continuación son las presentaciones de las siguientes instancias, selecciona el hipervínculo y podrás acceder a cada archivo:

[1. Aprendizaje Colectivo 3: Gestión del Cambio – Jorge Ulsen.](#)

[2. Aprendizaje Colectivo 4 \(abierto a colaboradores\):](#)

[Diversidad generacional en entornos laborales: Tendencias y perspectivas futuras – Paula Wuth](#)

[3. Experiencia cruzada 2: Caso empresa](#)



 SeniorLab UC  @seniorlab_uc