

CONECTANDO EXPERIENCIAS,
CREANDO OPORTUNIDADES



MEMORIA CUARTO CICLO

De la gestión de la edad a la gestión de la
longevidad: aprendizaje colectivo con sentido



Carlos Román

Director Ejecutivo SeniorLab UC

Durante estos últimos meses he pensado mucho en cómo aceleramos la transformación que el cambio demográfico nos exige. No solo cómo respondemos al envejecimiento de la población, sino cómo rediseñamos los sistemas, las prácticas y las creencias que todavía sostienen la forma en que nuestras organizaciones operan frente a una sociedad que ya cambió.

Cada vez que vuelvo sobre esa pregunta, pienso en quienes forman parte de la Red Empresas con Experiencia. Pienso en personas que, desde sus distintos roles, están intentando empujar cambios dentro de sus organizaciones, muchas veces con más preguntas que respuestas, pero con la convicción de que la longevidad no puede seguir siendo un tema periférico. Tiene que entrar en la estrategia, en la cultura y en las decisiones que dan forma al mundo del trabajo.

Creo que ese fue, precisamente, el espíritu de este cuarto ciclo. Una red compuesta por personas movilizadas por un propósito, que representan a organizaciones dispuestas a aprender, revisar sus supuestos y buscar nuevas formas de enfrentar los desafíos de una sociedad más longeva. Esta memoria recoge ese camino recorrido, los espacios de encuentro, las conversaciones, los aprendizajes y las experiencias compartidas. Pero también abre una nueva etapa, porque al entrar en un quinto ciclo aparece con claridad aquello que todavía nos falta.

Nos falta que la gestión de la longevidad deje de depender de iniciativas aisladas o voluntades individuales, y comience a permear con más fuerza las estructuras que sostienen nuestras decisiones. Nos falta transformar creencias dominantes sobre la edad, el talento, la productividad y las trayectorias laborales. Por eso, esta red importa. Porque reúne a personas y organizaciones dispuestas a incomodarse con las respuestas habituales y a construir, desde la colaboración, nuevas formas de comprender y gestionar la longevidad. En un país que envejece rápido, este tipo de espacios no solo son valiosos, son necesarios y urgentes.

Agradezco profundamente a cada organización y a cada persona que fue parte de este cuarto ciclo. Lo construido durante este año nos recuerda que la transformación no ocurre de un día para otro, pero sí comienza cuando existe una comunidad capaz de sostener una pregunta común y avanzar con propósito, compromiso y sentido de futuro.



Jacqueline Greenhill

Coordinadora Red UC
Empresas con Experiencia

Este cuarto ciclo de la Red Empresas con Experiencia fue, para mí, un tiempo de trabajo bien hecho, de aprendizaje profundo y de entrega sostenida. Ver cómo cada actividad se fue desarrollando conforme al plan, y agregando valor en cada encuentro, reafirma el sentido de este camino compartido y la potencia que tiene una red cuando existe compromiso real.

Fue especialmente valioso observar cómo, paso a paso, fuimos ampliando la mirada desde la gestión de la edad hacia una comprensión más estratégica de la gestión de la longevidad, entendida no solo como desafío, sino también como oportunidad para repensar trayectorias, vínculos y formas de participar en el mundo del trabajo. Ese tránsito expresa madurez, pero también una conversación que se ha ido afinando con experiencia y sentido.

En lo personal, me siento profundamente agradecida de ocupar el rol de Coordinadora. Ha sido un lugar de responsabilidad, pero sobre todo de sentido. Un espacio donde he podido poner al servicio de la red lo que sé, lo que he aprendido y lo que continúo aprendiendo. Este ciclo me deja la satisfacción de haber acompañado un proceso con convicción, cuidado y coherencia, en el que cada avance fue fruto de un trabajo colectivo y de una voluntad genuina de transformar.

Introducción

La Red UC de Empresas con Experiencia se presenta como una comunidad de aprendizaje, colaboración e incidencia, conformada por organizaciones comprometidas con los desafíos y oportunidades que trae consigo el envejecimiento poblacional. Sus integrantes reconocen que adaptarse a esta realidad es tanto una necesidad social como una ventaja estratégica, y en ese marco, reconocen a las personas mayores como un eslabón fundamental dentro de sus modelos de gestión y cultura organizacional.

El propósito central de la REE UC es fomentar el desarrollo de prácticas organizacionales que reconozcan, valoren y potencien la experiencia de las y los trabajadores mayores, promoviendo activamente una cultura laboral inclusiva e intergeneracional.

En la presente memoria correspondiente al ciclo 2025-2026, repasaremos las actividades realizadas, las y los actores que participaron en ellas y algunas conclusiones relevantes surgidas del proceso de diagnóstico de las empresas. Asimismo, dejaremos planteadas para un próximo ciclo ciertas ideas que buscan agregar valor tanto al trabajo colaborativo como al acompañamiento personalizado.

Con esta memoria, los invitamos a recordar los momentos vividos, reflexionar sobre los aprendizajes alcanzados y, sobre todo, mantenernos motivados para continuar transitando hacia entornos laborales cada vez más amigables con la edad.

Contexto

La Red UC de Empresas con Experiencia se desarrolla sobre la base de un conjunto de principios orientadores que buscan responder a los desafíos del envejecimiento poblacional, y orientar las prácticas, reflexiones y procesos impulsados junto a las empresas participantes.

Envejecimiento activo y positivo

Uno de estos principios es el envejecimiento activo y positivo, entendido como la promoción de la participación continua de las personas mayores en los distintos ámbitos de la vida social, comunitaria y laboral. Desde esta mirada, se reconoce el derecho de las personas a seguir desarrollándose, aportando y proyectando sus trayectorias, al mismo tiempo que se promueve su bienestar físico, mental y emocional como parte fundamental de una vida plena.

Equidad intergeneracional

Asimismo, la REE UC se sustenta en el principio de equidad intergeneracional, el cual releva la importancia de construir entornos donde las oportunidades, recursos y derechos no se concentren en una sola generación. Esto implica valorar los aportes de personas de distintas edades, promoviendo el diálogo, la colaboración y el aprendizaje mutuo como elementos esenciales para el desarrollo equilibrado de las organizaciones.

Transformación cultural

Transversalmente, la transformación cultural constituye un principio del trabajo de la REE UC. Más allá de la implementación de políticas o medidas específicas, se busca promover cambios profundos en las formas de convivir, colaborar y comprender el trabajo al interior de las organizaciones. Esto supone poner a las personas en el centro, impulsando culturas organizacionales más inclusivas, conscientes y preparadas para enfrentar los desafíos demográficos actuales y futuros.

Valoración del talento senior

Otro elemento central es la valoración del talento senior, comprendido como el reconocimiento de la experiencia, conocimientos y habilidades acumuladas por las personas mayores a lo largo de sus trayectorias. Desde esta perspectiva, las organizaciones se benefician de la incorporación o permanencia de trabajadoras y trabajadores mayores, y a su vez de los procesos de transferencia de saberes, mentoría y construcción de equipos diversos.

Experiencia valiosa del cliente senior

De igual manera, se promueve una mirada que reconoce la experiencia valiosa del cliente senior. Las personas mayores son comprendidas como consumidores activos, diversos y con expectativas propias, cuya voz resulta fundamental para el diseño y mejora de productos, servicios y experiencias. En este sentido, avanzar hacia organizaciones amigables con la edad también implica fortalecer vínculos más respetuosos, inclusivos y pertinentes con las comunidades y usuarios mayores.

¿Quiénes fuimos parte?

La dirección ejecutiva y la coordinación de la REE UC no son los únicos entes que participaron para llevar a cabo este cuarto ciclo. Por ello es importante reconocer el aporte e involucramiento activo de todo el equipo de SeniorLab UC, presente desde la ideación y definición de los temas a abordar, hasta la construcción de los mensajes comunicacionales, la difusión y el diseño. Sin estas miradas y competencias interdisciplinarias, el propósito no podría concretarse de la misma manera.

Equipo SeniorLab



Valentina Gamboa

Líder de desarrollo y estrategia



Paula Rielley

Gestora de comunicaciones



Daniela Ramírez Benavides

Jefa de Proyectos



Tere Mancilla

Diseñadora



Victoria Zamorano

Analista de proyectos

Gobernanza

El Comité Ejecutivo, definido 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.

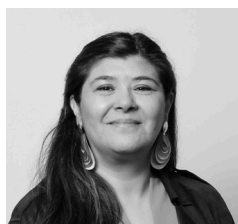
Este comité constituye el cuerpo central de la red, encargado de conectar y coordinar las actividades entre la REE UC y las empresas participantes, asegurando que todas las acciones se desarrollen de manera alineada con los objetivos estratégicos. Asimismo, actúa como plataforma para la colaboración 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.

Red UC Empresas con Experiencia



Carlos Román

Director ejecutivo de SeniorLab UC



Macarena Rojas

Directora ejecutiva de Centro de estudios en vejez y envejecimiento



Eduardo Toro

Director Ejecutivo de Conecta Mayor



Jaqueline Greenhill

Coordinadora

Representantes empresas



Sylvia Yáñez Moreno

Confuturo



María José Fuentealba

Empresas SB



Carlos Melo

Metro



Michaela Vorchheimer

Grupo Falabella

Empresas

Queremos reconocer y agradecer a las empresas que participaron en este ciclo de la REE UC. Su involucramiento y disposición para contribuir activamente han sido clave para enriquecer el trabajo colaborativo, compartir aprendizajes y avanzar conjuntamente en la promoción de entornos laborales más inclusivos frente a la diversidad etaria. La participación de cada organización fortalece este espacio de intercambio y reafirma la importancia de construir redes capaces de impulsar transformaciones sostenibles y con impacto en la gestión de la edad.

Empresas parte del cuarto ciclo

arauco®

Banco de Chile

**BancoEstado
express**

**CAJA
LOS
ANDES**
SOMOS CChC

cencosud

Alemana
CLINICA

Compañía de Seguros
confuturo®
UN CHILE CON FUTURO

COOPEUCH

DuocUC®

EMPRESAS^{SB}

FALABELLA

FINNING

SMU

**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE**

**METRO
DE SANTIAGO®**

**Banco
Falabella**

Soprole
Desde 1949®

ilc

VIDACÁMARA
SOMOS CChC

¿Qué planificamos?

Cada ciclo cuenta con un plan de trabajo que organiza y orienta los principales objetivos, actividades e hitos a desarrollar durante el período. Definido al inicio de cada etapa, este instrumento permite proyectar acciones coherentes con el propósito de fortalecer la gestión de la edad y promover entornos laborales más inclusivos e intergeneracionales.

Al mismo tiempo, se trata de una planificación flexible, capaz de ajustarse a los desafíos, aprendizajes y oportunidades que emergen a lo largo del proceso. De esta manera, la red mantiene una orientación estratégica común, sin perder la capacidad de responder de manera pertinente a las necesidades y dinámicas de las organizaciones participantes.

Plan de trabajo 2025 - 2026

Mayo Evento kick off Documento Intergeneracionalidad	Junio Inicio Autodiagnóstico Primer Comité Memoria tercer ciclo	Julio Primer aprendizaje colectivo Análisis de resultados de autodiagnóstico y compromiso	Agosto Primera experiencia cruzada Análisis de resultados de autodiagnóstico y compromiso <i>Boletín</i>
Septiembre Segundo aprendizaje colectivo Segundo comité Postulaciones a Reconocimientos	Octubre Tercer aprendizaje colectivo Cumbre Plateada <i>Boletín</i>	Noviembre Segunda experiencia cruzada Entrega Reconocimientos	Diciembre Cuarto aprendizaje colectivo Tercer comité <i>Boletín</i>
Enero Quinto aprendizaje colectivo (abierto)	Febrero Revisión estado de compromisos	Marzo Sexto aprendizaje colectivo Cuarto comité <i>Boletín</i>	Abril Documento ciclo Hito de fin de ciclo

¡Ejecutamos todo y más!

A lo largo del ciclo, se desarrollaron las acciones contempladas en la planificación inicial, consolidando espacios de encuentro, aprendizaje y articulación entre las organizaciones participantes. Junto con ello, surgieron nuevas iniciativas y dinámicas que fortalecieron el trabajo colaborativo de la red y ampliaron su alcance.



Comité Ejecutivo

Durante su segundo año de funcionamiento, el Comité Ejecutivo con los representantes empresa electos para este ciclo continuó fortaleciendo su rol articulador dentro de la red, favoreciendo una coordinación estratégica más sólida y una toma de decisiones colaborativa. Su trabajo permitió dar continuidad a las líneas de acción impulsadas por la REE y avanzar hacia una gestión cada vez más sostenible y alineada con sus objetivos de largo plazo.

Aprendizajes Colectivos

En este ciclo se planificaron y desarrollaron seis instancias de Aprendizaje Colectivo, dos de las cuales fueron abiertas a colaboradores de las organizaciones participantes. Estos espacios promovieron el intercambio de experiencias, reflexiones y buenas prácticas en torno a la gestión de la edad y la intergeneracionalidad en el trabajo.

Grupo de WhatsApp

El grupo de WhatsApp continuó consolidándose como un canal relevante para la comunicación cotidiana de la comunidad. A través de este espacio se facilitó la circulación oportuna de información, el intercambio de documentos y la coordinación de actividades, fortaleciendo la participación y el vínculo entre quienes integran la REE.

Experiencias cruzadas

Se realizaron dos encuentros presenciales de experiencias cruzadas, orientados a profundizar el diálogo y la reflexión colectiva en torno a temas de interés común para las organizaciones participantes. Estas instancias permitieron compartir aprendizajes y abordar desafíos desde una lógica colaborativa.

Boletines

Durante el ciclo se elaboraron y difundieron cuatro boletines informativos, mediante los cuales se recopilaban los principales hitos, actividades y novedades desarrolladas por la red a lo largo del año.

Autodiagnósticos y revisión de compromisos

Las organizaciones participantes avanzaron en procesos de autodiagnóstico y revisión de compromisos, permitiendo monitorear avances, identificar desafíos y proyectar nuevas acciones en materia de gestión de la edad e inclusión intergeneracional para sus colaboradores y/o clientes.

Webinar

En el marco de las actividades abiertas del ciclo, se realizó el webinar “Intergeneracionalidad en el mundo del trabajo: desafíos y oportunidades”, que contó con la participación de Macarena Pye, de Confuturo; Claudia Wolff, de Arauco; y Carlos Román, director de SeniorLab. La instancia permitió reflexionar sobre los desafíos actuales de la convivencia intergeneracional en los espacios laborales y las oportunidades asociadas a su promoción.

Memoria

Como parte de la continuidad del proceso desarrollado por la red, durante este cuarto ciclo se elaboró una nueva memoria, orientada a registrar, sistematizar y poner en valor las principales acciones, aprendizajes y avances alcanzados durante el período.

Presencia en redes sociales

Semanalmente, los días jueves fue publicado en las redes sociales de SeniorLab UC contenido relacionado con actividades, cuñas de empresas o información de interés de la REE y el ecosistema.

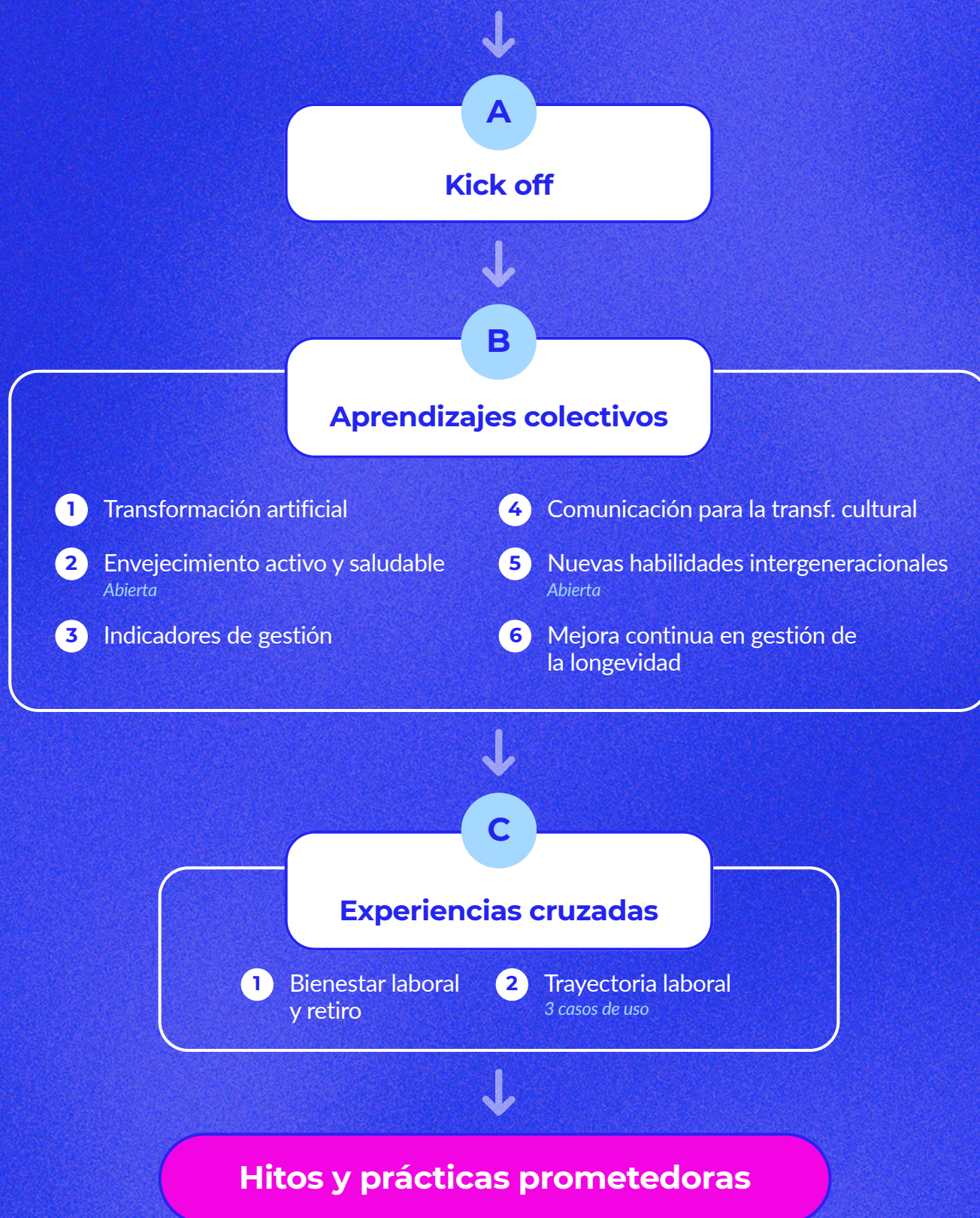
Documento del ciclo

El documento desarrollado para este ciclo se tituló “Retiro Laboral y transición a la segunda mitad de la vida. ¿Cómo hacer sostenible el cierre de la vida laboral en Chile?”. En él se abordaron los principales desafíos asociados a esta temática, junto con la presentación de orientaciones y buenas prácticas para su implementación en las organizaciones.

Reconocimientos

En esta versión, los reconocimientos fueron otorgados a Metro y Confuturo en la categoría Empresa con Experiencia; a Coopeuch como Espíritu Senior; y a ILC como Empresa más motivadora.

Desarrollo de dinámicas y encuentros



Desarrollo de dinámicas y encuentros

En el marco de la Red UC Empresas con Experiencia, las actividades desarrolladas durante el ciclo estuvieron orientadas a generar espacios de encuentro, intercambio y reflexión entre las organizaciones participantes, promoviendo el aprendizaje compartido y la construcción colectiva de conocimientos y experiencias. Estas instancias se desarrollaron a partir de principios que orientan el trabajo de la red, entre ellos la colaboración como base para el intercambio de prácticas y aprendizajes; el enfoque intergeneracional, que releva el valor de las distintas trayectorias y experiencias; y la búsqueda de transformaciones organizacionales sostenibles frente a los desafíos asociados a la gestión de la edad y la convivencia intergeneracional en el trabajo.

En este contexto, los aprendizajes colectivos y las experiencias cruzadas se consolidaron como instancias relevantes para compartir desafíos, identificar buenas prácticas y fortalecer el trabajo colaborativo entre las organizaciones. Estos espacios permitieron abordar temáticas de interés común desde una perspectiva participativa, favoreciendo la circulación de conocimientos y la construcción de respuestas conjuntas frente a los desafíos asociados a la gestión de la edad y la convivencia intergeneracional.

Asimismo, las distintas actividades impulsadas durante el ciclo contribuyeron a fortalecer el sentido de comunidad al interior de la red, promoviendo vínculos más cercanos entre sus integrantes y abriendo nuevas oportunidades para seguir avanzando en la implementación de iniciativas y prácticas organizacionales con enfoque intergeneracional.



A Kick off

El inicio del cuarto ciclo tuvo lugar con un evento presencial que puso el foco en la intergeneracionalidad. Este concepto marcó la pauta de la jornada inaugural y constituyó el eje transversal que orientó cada una de nuestras actividades a lo largo de doce meses.



Presentación

Gestión estratégica de la intergeneracionalidad

27 de mayo 2025

Expositora

Anabella Capetillo

Directora ejecutiva de
Sostenibilidad Relacional.



Preguntas clave que lo guiaron

¿Qué es una generación?
¿Por qué es importante conocer cada una de ellas?

¿Las diferencias generacionales deben ser gestionadas en los ambientes de trabajo?

¿Las personas también se deprecian?

Puntos tratados

- Necesidad de un cambio de mirada.
- Las personas mayores de 60 años suelen ser las más felices en el trabajo, mientras que las/os trabajadores más jóvenes reportan los niveles más bajos de satisfacción laboral.
- La felicidad en los equipos es contagiosa y mejora la efectividad y el compromiso, fenómeno respaldado por el mecanismo de las neuronas espejo.
- Se identificaron una serie de riesgos a gestionar: el edadismo, la normalización de la homogeneidad bajo algún criterio de igualdad, el desconocimiento de las similitudes entre generaciones y la falta de seguridad psicológica.

Reflexiones destacadas

- Se subrayó la siguiente ecuación como eje del modelo propuesto: cultura de vulnerabilidad + cultura de confianza = cultura de sostenibilidad humana = cultura de productividad sostenida.
- Si solo vemos "jóvenes" y "mayores", nos perdemos una infinidad de matices, saberes, estilos de liderazgo, formas de aprender y de convivir que pueden generar un gran equipo de alto rendimiento.
- Es necesario comprender la importancia de la unicidad y la interseccionalidad en la gestión intergeneracional.
- Importancia de identificar sesgos inconscientes, buscar las similitudes entre generaciones, y establecer alianzas.

B Aprendizajes colectivos

Instancias realizadas en modalidad virtual, enfocadas en la inclusión de las personas mayores. Contaron con la participación de expertos en la materia, y cada una resultó ser una oportunidad única para profundizar en temas relevantes. Asimismo, constituyó un espacio para compartir experiencias y conocimientos valiosos entre las organizaciones participantes.



Imagen: Sesión cuarto aprendizaje colectivo - Red UC Empresas con Experiencia

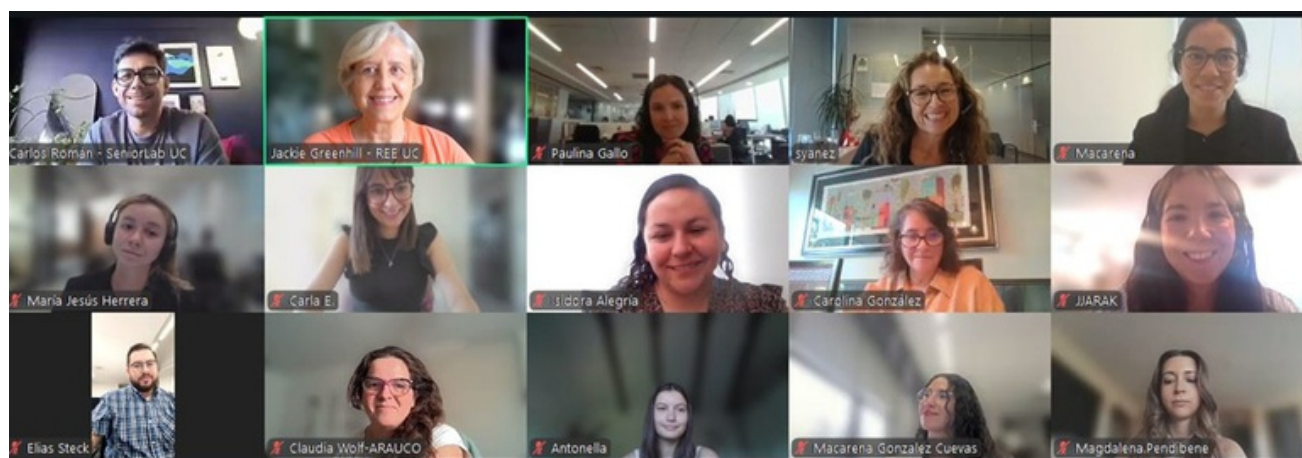


Imagen: Sesión sexto aprendizaje colectivo - Red UC Empresas con Experiencia

Aprendizaje Colectivo 1

Transformación artificial

3 de julio 2025



Expositor

Rodrigo Saá

Profesor, consultor, emprendedor y conferencista: 10 años en el mundo de la Innovación Corporativa, luego otros 10 en Liderazgo y Colaboración

Objetivo del encuentro

Entregar nuevos puntos de vista en el mundo de la colaboración, considerando ocasiones en que el enfoque habitual no funciona. Para ello, se buscó exponer los beneficios de la colaboración en general y, específicamente, los de la intergeneracionalidad, así como identificar los obstáculos que dificultan el trabajo colaborativo.

Puntos tratados

- La transformación que vive una persona no es única ni homogénea, puede darse simultáneamente en distintos ámbitos (empresa, plano personal, etc.) y no es de un solo tipo.
- Cada cambio, independientemente de su naturaleza, posee múltiples dimensiones y genera múltiples impactos que conviene reconocer y gestionar.

Reflexiones destacadas

- Miedo a que los demás se aprovechen.
- Presión por ser autosuficiente, lo que dificulta pedir ayuda o colaborar.
- Falta de objetivos o propósitos compartidos entre los integrantes de las organizaciones.
- Pensamiento crítico poco desarrollado, lo que limita la capacidad de cuestionar y enriquecer acuerdos colectivos.
- Desigualdad sin inclusión, es decir, diferencias que no se acompañan de mecanismos para integrar a todas las personas en condiciones equitativas.



Preguntas clave que lo guiaron

¿A quién hay que convocar en la empresa?

¿A quién hay que seducir dentro de la organización para que se desarrollen estos temas?

¿Cuáles son los obstáculos por sortear para solucionar?

Aportes a la Intergeneracionalidad

- Las generaciones tienen propósitos e historias diferentes, y que esa diversidad no es un problema sino una riqueza a gestionar.
- Las capacidades que cada persona tiene o puede desarrollar, reconociendo que el potencial no depende de la edad sino del contexto y las oportunidades.
- Es importante sostener objetivos compartidos como eje articulador del trabajo intergeneracional, por encima de las diferencias particulares.
- Los desafíos que enfrentamos como equipos u organizaciones son más profundos de lo que parecen, y las transformaciones muchas veces fallan porque olvidamos el "conocimiento situado" (Donna Haraway), es decir, aquello que surge de la experiencia concreta de cada persona.
- Prestar atención al diseño de las transiciones sociotécnicas o la gestión del cambio, tal como plantea Andy Stirling, integrando perspectivas diversas y no imponiendo un único camino.
- Incorporar el concepto de Digital Mindset y aplicar la Regla del 30% de Tsedal Neeley, que implica llevar a las personas a dominar al menos un 30% de la relevancia de los temas (tanto positivos como negativos) relacionados con las personas mayores.
- Las transformaciones no se pueden "solos", necesitamos de la intergeneracionalidad; prudencia, madurez, intercambiar las experiencias.

Aprendizaje Colectivo 2

Envejecimiento activo y saludable

Abierto a colaboradores / 11 de septiembre de 2025



Expositora

Carolina Paz

Médico geriatra, gerente general en
Consumidor Mayor SpA

Objetivo del encuentro

En un entorno donde la longevidad redefine mercados y fuerzas laborales, el envejecimiento activo deja de ser un tema clínico para convertirse en una estrategia clave en esta etapa de la vida.

Puntos tratados

- Cifras relevantes sobre el envejecimiento y el concepto de edadismo: su definición, sus impactos y las estrategias para combatirlo.
- Concepto de salud y los objetivos orientados a extender la autonomía en sus tres dimensiones (salud física, salud mental y salud social).
- Aplicación de acciones preventivas en entornos laborales como herramienta clave para promover el envejecimiento activo.

Reflexiones destacadas

- La vejez es mayoritariamente femenina (55,4% de las personas mayores).
- El concepto de vejez varía a través del tiempo y depende de lo que cada persona entiende y vive en su propio proceso.
- La prevención desde la salud transforma beneficios sociales y económicos tanto para la empresa como para las personas.
- El envejecimiento activo se posiciona como el motor de la sostenibilidad. "Tú eres el protagonista; prevenir es elegir vivir mejor".



Preguntas clave que lo guiaron

Vivir más, ¿implica vivir mejor?

¿Cuál es la realidad en Chile?

¿En qué pensamos cuando decidimos tener un envejecimiento saludable?

¿Qué barreras u oportunidades se pueden visualizar para implementar prevención en los lugares de trabajo?

Aportes a la Intergeneracionalidad

- La edad en sí misma no es un factor condicionante, por lo que todas las personas pueden presentar riesgos de salud en sus trabajos, independientemente de su generación. No obstante, la edad va aumentando los riesgos de padecer distintas enfermedades.
- Lo que se promueve no son evaluaciones etarias simplistas, sino evaluaciones biomédicas, funcionales y afectivo-cognitivas, que deben individualizarse y relacionarse con el tipo de trabajo concreto que cada persona desempeña.
- Para orientar a los equipos de generaciones jóvenes (entre 25 y 35 años), se pueden implementar diversas estrategias para entregar información confiable que les permita tomar mejores decisiones, incorporar pausas activas, establecer refuerzos positivos, y utilizar aplicaciones que incidan en la actividad física, la alimentación saludable y otros hábitos de bienestar.

Aprendizaje Colectivo 3

Indicadores de gestión

14 de octubre 2025



Expositora

Alejandra Montero

Consultora y speaker en Diversidad, Equidad e Inclusión.

Objetivo del encuentro

Demostrar el impacto del aporte senior en las organizaciones.

Puntos tratados

- Tiempo que demoran las personas 50+ en encontrar trabajo.
- Casos de éxito.
- Ejes para definir KPIs.
- Representación y atracción de talento senior: desempeño, productividad y calidad, transferencia de conocimiento, bienestar y motivación.

Reflexiones destacadas

- El talento senior no es el futuro, es el presente.
- El desafío no está en las personas mayores, sino en las creencias de las organizaciones.
- Se pueden hacer cambios paulatinos adaptándose al talento senior y se obtienen mejoras en la productividad de 7% (BMW).
- Con re-skilling, se presenta, por ejemplo, mayor satisfacción laboral y lealtad entre los trabajadores mayores, lo que se traduce en reducción de rotación (Gobierno Británico).
- Es importante conocer la situación del talento senior dentro de la organización, para definir y aplicar KPIs a los procesos.



Preguntas clave que lo guiaron

-¿Qué pasa cuando incorporamos la temática del talento senior a efectivamente llevarlo a una carta de presentación en la organización y no caer en el "colour" washing?

¿Qué casos de éxito hay en el mundo?

-¿Qué KPI's se pueden definir?



Aportes a la Intergeneracionalidad

- Las capacitaciones no deben enfocarse exclusivamente en el talento senior, sino más bien considerar a toda la organización y sus integrantes.
- Los equipos con variedad generacional logran mejor desempeño financiero y mayor satisfacción del cliente, gracias a la estabilidad y experiencia que aportan los mayores, y a las aptitudes de trabajadores más jóvenes.

Nota: Nos referimos por "colour" washing a estrategias que empresas, instituciones e incluso gobiernos utilizan en relación con diversas áreas, para proyectar una imagen de responsabilidad social o compromiso con una causa sin realizar cambios reales en sus prácticas internas.

Aprendizaje Colectivo 4

Comunicación para la transformación cultural

18 de diciembre 2025



Expositor

Eduardo Opazo Preller

Ejecutivo con amplia trayectoria en comunicación y asuntos corporativos.

Objetivo del encuentro

Reflexionar, en conjunto con las áreas de Marketing y Comunicaciones de las empresas de la REE, la relevancia de la comunicación para transitar por el cambio cultural.

Puntos tratados

- Relación entre estrategia organizacional, gestión y comunicación.
- Percepciones y desafíos asociados a la comunicación con personas mayores.
- Comunicación con personas mayores en su rol de clientes.
- Comunicación con personas mayores en el ámbito laboral.
- Identificación de oportunidades y propuestas para mejorar la comunicación con este segmento.
- Las tres dimensiones de la comunicación: escuchar, decir y actuar.

Reflexiones destacadas

- Existe la necesidad de instalar una visión que reconozca a las personas mayores como un segmento relevante para las organizaciones, tanto desde una perspectiva económica como de sostenibilidad.
- El compromiso de la alta dirección aparece como un factor clave para impulsar cambios culturales y comunicacionales al interior de las empresas.
- Resulta fundamental revisar los procesos organizacionales que impactan a las personas mayores e incorporarlas activamente en su diseño y evaluación.
- Se destacó la importancia de que las organizaciones definan un discurso corporativo coherente respecto del envejecimiento, la longevidad y la diversidad etaria.



Preguntas clave que lo guiaron

¿Cómo se comunican las empresas con el segmento mayor? (cliente, trabajo, social).

¿Cuáles son los stakeholders ante el problema de la comunicación con el segmento mayor?

¿Cuáles son las experiencias en la comunicación a clientes del segmento en las empresas?

¿Cuáles son las experiencias de la comunicación con el segmento, en el ámbito del trabajo?

¿Qué propuestas y otras ideas se ven necesarias para transformar la comunicación con el segmento?



Aportes a la Intergeneracionalidad

- Valor que tiene para las organizaciones el intercambio de experiencias y conocimientos entre generaciones.
- Importancia de promover beneficios y oportunidades que favorezcan a personas de distintas edades.
- Importancia de avanzar hacia prácticas organizacionales que propicien una participación transversal de todos los grupos etarios.

- Relevancia del rol de los medios de comunicación en la construcción de percepciones sobre la vejez y el envejecimiento.
- Importancia de sensibilizar tempranamente a las generaciones más jóvenes respecto del envejecimiento y las distintas etapas del curso de vida.
- Es relevante desarrollar programas específicos para trabajadores y trabajadoras mayores de 55 años.
- Se propuso fortalecer la formación de quienes lideran la gestión de personas, incorporando conocimientos vinculados al envejecimiento y la gerontología social.

Aprendizaje Colectivo 5

Nuevas habilidades para la colaboración intergeneracional

Abierto a colaboradores / 15 de enero 2026



Expositora

Beatriz Urrutia

Trabajadora Social de la Pontificia
Universidad Católica de Chile (UC).
Directora ejecutiva de Fundación Grandes.

Objetivo del encuentro

Generar un espacio de reflexión y aprendizaje en torno a la colaboración intergeneracional en el trabajo, abordando los desafíos asociados a la convivencia entre generaciones e identificando prácticas que contribuyan a fortalecer el trabajo colaborativo.

Puntos tratados

- Transformaciones demográficas y nueva composición generacional de los espacios de trabajo.
- Diferencias entre multigeneracionalidad e intergeneracionalidad en las organizaciones.
- Beneficios de la colaboración entre generaciones para las personas, los equipos y las organizaciones.
- Barreras que dificultan la conexión entre generaciones, incluyendo el edadismo, los estereotipos y las brechas comunicacionales.
- El desafío de la "traducción de códigos" entre generaciones y su impacto en la colaboración.
- Habilidades clave para fortalecer la convivencia y el trabajo intergeneracional, tales como la curiosidad de aprendizaje, la adaptabilidad comunicativa, la empatía contextual y la gestión de sesgos.

Reflexiones destacadas

- La presencia de múltiples generaciones en una organización constituye una realidad demográfica, mientras que la intergeneracionalidad requiere acciones deliberadas que favorezcan el intercambio y la colaboración.
- El edadismo continúa siendo una barrera relevante para la convivencia entre generaciones, limitando el reconocimiento de capacidades y reforzando estereotipos asociados a la edad.
- Más que las diferencias etarias en sí mismas, uno de los principales desafíos radica en comprender las distintas formas de interpretar, comunicar y abordar el trabajo.
- Avanzar desde la tolerancia hacia la colaboración efectiva requiere reconocer el valor que aporta

Preguntas clave que lo guiaron

¿Cuáles son los beneficios de la integración intergeneracional?

¿Qué nos impide conectar? ¿Cuáles son las barreras?

¿Qué pasa en Chile con el edadismo?

¿Cuál es el verdadero desafío más allá de la edad?

¿Cuáles son las habilidades para la convivencia intergeneracional?

¿Cómo empezamos mañana mismo?

Aportes a la Intergeneracionalidad

- -La integración intergeneracional supone generar oportunidades y espacios concretos para que personas de distintas edades interactúen, aprendan y colaboren de manera significativa.
- -La colaboración entre generaciones favorece la circulación de conocimientos, la innovación y el aprendizaje mutuo dentro de las organizaciones.
- -La combinación de experiencia acumulada y nuevas perspectivas contribuye a enriquecer la toma de decisiones y fortalecer el desempeño de los equipos.

cada generación y promover relaciones basadas en la complementariedad

- La empatía contextual y la capacidad de identificar los propios sesgos fueron destacadas como competencias fundamentales para mejorar la convivencia intergeneracional.
- A pesar de las diferencias generacionales, existen intereses, necesidades y experiencias compartidas que pueden constituirse como puntos de encuentro.
- Pequeñas acciones cotidianas, como escuchar activamente, cuestionar supuestos y ampliar los espacios de interacción, pueden contribuir a fortalecer las relaciones entre generaciones.

Aprendizaje Colectivo 6

Mejora Continua en Gestión de la Longevidad

11 de marzo 2026



Expositor

Carlos Román

Director Ejecutivo de SeniorLab UC.

Objetivo del encuentro

Comprender la importancia de la mejora continua para hacer nuestro trabajo cada día mejor.

Puntos tratados

- Tendencias demográficas globales y nacionales, y sus implicancias para las organizaciones.
- La longevidad como fenómeno estratégico y desafío para la gestión organizacional.
- Estrategias para incorporar la gestión de la longevidad en las organizaciones, incluyendo: transformación de marcos de comprensión respecto del envejecimiento y el talento, noción de inteligencia cristalizada, integración de la longevidad en la cultura y el ethos corporativo, gestión del talento desde una perspectiva de curso de vida, desarrollo de estrategias orientadas a la conservación y valorización del talento, fortalecimiento de la gobernanza y el compromiso de la alta dirección.
- Experiencias y casos internacionales de adaptación organizacional frente al envejecimiento de la población.

Reflexiones destacadas

- El principal desafío para las organizaciones radica en la velocidad con que son capaces de adaptarse a esta transformación demográfica.
- Persisten dificultades para visibilizar la edad como una dimensión relevante dentro de la gestión de personas, en parte debido a la ausencia de indicadores y métricas que permitan monitorear su evolución.



Preguntas clave que lo guiaron

¿Cuántas empresas en Chile trabajan el tema de la edad?

¿Cuántas tienen iniciativas de forma sostenida que se estén implementando?

¿Está el tema hoy en la agenda estratégica de las organizaciones?

¿En qué momento queremos capturar valor en este fenómeno del cambio demográfico?

¿Cuál es el cambio que se quiere gestionar?



Aportes a la Intergeneracionalidad

- Promover la complementariedad entre experiencias, conocimientos y habilidades de distintas generaciones puede transformarse en una ventaja estratégica para las organizaciones.
- El fortalecimiento de la cohesión intergeneracional contribuye a potenciar el aprendizaje mutuo, la transferencia de conocimientos y la construcción de culturas organizacionales más adaptativas frente a los cambios demográficos.

Nota: Inteligencia cristalizada: conocimientos, habilidades y estrategias cognitivas adquiridas a lo largo de la vida.

- La transformación organizacional requiere avanzar desde acciones aisladas hacia iniciativas sostenidas e institucionalizadas que formen parte de la cultura y los procesos de la organización.
- Necesidad de contar con marcos normativos y condiciones institucionales que favorezcan la equidad y acompañen estos procesos de transformación.

C Experiencias cruzadas

Las Experiencias Cruzadas consisten en encuentros presenciales que reúnen a las organizaciones participantes de la REE UC para compartir experiencias, desafíos, aprendizajes y buenas prácticas relacionadas con la gestión de la edad y la intergeneracionalidad. Estos espacios promueven una participación activa y colaborativa, permitiendo a las empresas conocer distintas perspectivas para abordar problemáticas comunes, enriquecer sus estrategias y fortalecer los vínculos de aprendizaje e intercambio dentro de la red.



1º Experiencia cruzada

12 de agosto 2025

Tema

La instancia se centró en dos indicadores de gestión de la edad: bienestar laboral e individual y retiro de la empresa. Ambos temas fueron abordados como dimensiones relevantes para comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en el contexto del cambio demográfico y la gestión de una fuerza laboral diversa en términos etarios.

Objetivo

El encuentro tuvo como propósito compartir buenas prácticas y promover un espacio de colaboración y aprendizaje mutuo entre las organizaciones participantes. La reflexión se desarrolló considerando dos niveles de análisis: por una parte, las acciones e iniciativas implementadas al interior de las organizaciones y, por otra, la manera en que estas experiencias pueden proyectarse hacia la relación con clientes y otros grupos de interés.

Antecedentes considerados

Como punto de partida para el trabajo grupal, se presentaron antecedentes generales relacionados con ambos ejes temáticos, junto con observaciones y comentarios orientadores que permitieron contextualizar la discusión y enriquecer el intercambio de experiencias.

Dinámica

La actividad se desarrolló mediante la metodología Café del Mundo, favoreciendo la conversación colaborativa y la construcción colectiva de aprendizajes. Para ello, se conformaron cuatro grupos de trabajo, dos dedicados a cada uno de los ejes temáticos. Las personas participantes rotaron entre las distintas mesas, teniendo la oportunidad de intervenir en dos espacios de conversación. Cada ronda de diálogo tuvo una duración aproximada de veinte minutos, promoviendo el intercambio de perspectivas, experiencias y reflexiones en torno a los temas abordados.



1º Experiencia cruzada



Bienestar Laboral e individual

¿Existen iniciativas o beneficios diferenciados para personas +50 en tu empresa? ¿Cuáles han funcionado y cuáles no?

¿Cómo construyen hoy los beneficios para sus colaboradores? ¿De qué forma se podría recoger la voz de las personas +50 en ese proceso de diseño? ¿Lo ven como algo posible o deseable en su organización?



Beneficios diferenciados para personas +50 en las empresas:

- Fondo de bienestar
- Exámenes preventivos
- Gimnasio
- Mindfullnes
- Charlas previsionales
- Beneficios del sector público
- Panel sociodemográfico



Beneficios que más han dado resultados:

- Seguro complementario
- Beneficios de salud



Formas de construir beneficios para los colaboradores:

- Iniciar con pequeñas conversaciones sobre envejecimiento, charlas previsionales, o rol de cuidadores (mirada a la vejez transversal, hablar de retiro, etc.)
- Charlas previsionales
- Programa para cuidadores
- Ofrecer beneficios en salud (oferta online y gratuita)
- Encuesta de caracterización (edad y cuidados)
- Encuestas de inclusión anual para determinar expectativas



¿De qué forma se podría recoger la voz de las personas +50 en ese proceso de diseño?

- Faltan espacios dentro de las empresas para que se puedan realizar estas actividades.
- Elaborar arquetipos
- Segmentar necesidades



Retiro de la empresa

¿Cómo se aborda actualmente el proceso de retiro en tu empresa? ¿Es un tema visible y gestionado estratégicamente, o más bien espontáneo y reactivo?

¿Qué factores creen que deberían considerarse para un retiro más digno, activo y planificado de las personas en tu organización?



Formas de abordar el retiro en las empresas:

- Muchas veces se reacciona de manera reactiva frente a las necesidades
- Estereotipos (brechas y resistencias)
- Se aborda de forma reactiva
- Desconocimiento de otras opciones de trabajo
- Planificación retiro sindicatos (cupos anuales)
- Delgada línea entre acompañar e invitar al retiro
- Charlas con distinciones etarias
- Cultura y educación previsional
- Educación financiera
- Asesoría previsional
- Flexibilidad de trabajo
- Gestión del conocimiento
- Grupos focales para conocer que piensan



Factores que deberían considerarse para un retiro más digno, activo y planificado de las personas en las organizaciones:

- Planificación desde la dirección empresarial
- Priorizar una mirada de bienestar
- Deconstrucción de estereotipos de persona mayor
- Entrenamiento de las jefaturas
- Apoyo emocional
- Propósito y sentido
- Salud mental desde equipos de seguridad y salud en el trabajo
- Abordar fenómeno de los cuidados
- Salud física
- Propósito, apoyo emocional mujeres +60
- Emprendimiento post-retiro



Conclusiones

La instancia permitió a las organizaciones compartir experiencias, desafíos y aprendizajes en torno a las dimensiones de bienestar laboral e individual y retiro laboral. A partir del intercambio realizado, se identificaron diversas prácticas que, con las adecuaciones necesarias, pueden ser implementadas en distintos contextos organizacionales, contribuyendo al fortalecimiento del compromiso de las personas trabajadoras y a la generación de ambientes laborales positivos.

Las discusiones evidenciaron la relevancia de la comunicación y la capacitación como elementos clave para el desarrollo e implementación de estas iniciativas. Ambos aspectos fueron reconocidos como factores que facilitan la comprensión, apropiación y sostenibilidad de las acciones impulsadas por las organizaciones en materia de gestión de la edad.

2° Experiencia cruzada

11 de noviembre 2025

Tema

Desarrollo de la trayectoria laboral

Objetivo

El encuentro tuvo como propósito reflexionar sobre los procesos de aprendizaje y desarrollo en las organizaciones, comprendiendo cómo las personas amplían sus capacidades al enfrentarse a desafíos progresivos y contando con apoyos adecuados. A partir de ello, se buscó identificar oportunidades para aplicar estos principios al desarrollo de trayectorias laborales y a la gestión organizacional.

Dinámica

La actividad se desarrolló a partir del análisis de casos, con el objetivo de identificar cómo el acompañamiento, la colaboración y los apoyos disponibles influyen en los procesos de aprendizaje y desarrollo de las personas. A partir de este ejercicio, las y los participantes reflexionaron en tres grupos de trabajo sobre la manera en que las distintas zonas de desarrollo pueden observarse y gestionarse en los equipos de trabajo y en las organizaciones.

Posteriormente, las principales reflexiones y hallazgos fueron compartidos en un plenario general, favoreciendo el intercambio de perspectivas y la construcción colectiva de aprendizajes.



Las preguntas que guiaron la conversación fueron las siguientes:

¿Cómo se manifiesta la zona de confort en el equipo u organización?

¿Cómo se manifiesta la zona de pensamiento crítico en el equipo u organización?

¿Cómo se manifiesta la zona de desafío en el equipo u organización?



Antecedentes considerados

Como marco conceptual para la conversación, se revisó el planteamiento de Lev Vygotsky sobre el aprendizaje y el desarrollo, el cual sostiene que las personas crecen cuando enfrentan tareas que superan levemente aquello que pueden realizar de manera autónoma, pero que resultan alcanzables con apoyo y acompañamiento.

A partir de esta perspectiva, se exploraron tres zonas de desarrollo. La primera corresponde a la zona de desarrollo real, asociada a aquellas capacidades ya adquiridas y a contextos de mayor familiaridad y seguridad. La segunda es la zona de desarrollo próximo, donde el aprendizaje se potencia mediante el apoyo de otras personas o recursos que permiten avanzar hacia nuevos desafíos. Finalmente, la zona de desarrollo potencial representa aquellos espacios de mayor complejidad e incertidumbre, que suelen estar acompañados por temores, resistencias o incomodidades, pero que también ofrecen importantes oportunidades de crecimiento.

Posteriormente, este modelo fue trasladado al ámbito organizacional, permitiendo analizar las prácticas de gestión desde distintas perspectivas. La zona de desarrollo real se vinculó con aquellas áreas en las que existen avances consolidados y buenas prácticas; la zona de desarrollo próximo, con los espacios donde es posible fortalecer, revisar o perfeccionar acciones ya existentes; y la zona de desarrollo potencial, con aquellos ámbitos en los que persisten brechas relevantes o desafíos aún no abordados por las organizaciones.

	Zona de Confort	Zona de Pensamiento Crítico
¿Cómo entenderla?	Espacio donde todo es familiar, seguro y predecible.	Espacio donde surgen preguntas, nuevas perspectivas y aprendizajes.
¿Cómo se ve en el individuo?	"Ya manejo esto", rutina estable.	Requiere reflexión, ensayo-error, mentoría.
¿Cómo se ve en el equipo/ organización?	Donde hay buenas prácticas o avances.	Donde se pueden cuestionar o mejorar las prácticas existentes.
Riesgo si permanecemos mucho	Estancamiento, pérdida de motivación.	Sin acompañamiento, puede derivar en frustración.



2° Experiencia cruzada

Caso de uso: Salud y Trabajo

La empresa MD Ltda., dedicada al mantenimiento industrial y servicios técnicos a gran escala, decidió abrir una nueva vacante para el puesto de "Operario Senior de Mantenimiento". En el aviso publicado tanto en redes laborales como en los murales internos se indicaba que la compañía valoraba la experiencia, la responsabilidad y el conocimiento técnico acumulado con los años. La búsqueda surgía en un contexto donde la organización enfrentaba una alta rotación en el área operativa y buscaba fortalecer equipos con perfiles más estables y comprometidos.

Entre las postulaciones, uno de los nombres llamó la atención del jefe de mantenimiento, Ricardo, de 65 años, quien había trabajado en MD Ltda. desde los años noventa hasta hace cinco años, cuando optó por la jubilación anticipada. En ese entonces, sus problemas de artrosis le dificultaban ciertas tareas que implicaban levantar peso o permanecer mucho tiempo de pie. Sin embargo, durante su trayectoria, había sido reconocido por su prolijidad, capacidad de diagnóstico técnico y disposición para entrenar a los más jóvenes, incluso antes de que existieran programas formales de mentoría en la empresa.

En la entrevista, realizada por un comité compuesto por el jefe técnico, una reclutadora y una representante de sostenibilidad, Ricardo relató que actualmente se encuentra en tratamiento médico y que realiza ejercicios de rehabilitación que lo han ayudado a mantener movilidad y fuerza. Comentó también que, tras un tiempo apartado del empleo formal, había descubierto que echar de menos el trabajo le afectaba más de lo que imaginaba: su rutina diaria se había vuelto monótona, especialmente después de que su esposa comenzara a trabajar fuera de casa. Señaló que se sentía en condiciones de aportar desde su experiencia, aunque preferiría tareas menos demandantes físicamente y, de ser posible, un horario parcial.

El comité debatió sobre cómo encajar su perfil en un equipo mayoritariamente joven, con jornadas extendidas y ritmo acelerado. Finalmente, la jefatura propuso contratarlo en modalidad de prueba con jornada completa, pero con tareas rotativas entre mantenimiento preventivo, apoyo técnico y revisión documental. La idea era evaluar sus capacidades reales antes de definir si pudieran ofrecerle un esquema más flexible. Algunos jefes intermedios mostraron reservas,

argumentando que la carga física del puesto no podía adaptarse demasiado sin afectar la productividad; otros, en cambio, consideraron que la presencia de Ricardo podría fortalecer la cohesión del grupo y reducir errores por su conocimiento histórico de las máquinas.

Semanas después, el área de sostenibilidad corporativa envió un comunicado interno celebrando la contratación de Ricardo como parte del Programa "Empresa Inclusiva 60+", que buscaba visibilizar los aportes de los trabajadores mayores en un contexto de envejecimiento laboral. En el correo destacaban valores como la transmisión de conocimiento, la responsabilidad y el compromiso intergeneracional como pilares para una innovación responsable. El mensaje fue reproducido en varios espacios comunes, acompañado de fotografías de trabajadores de diferentes edades. Ricardo leyó el mensaje en el cartel del comedor y se sintió orgulloso de que su regreso se mencionara como un ejemplo interno.

Con el pasar de las semanas Ricardo notó la carga de que su horario seguía siendo el mismo que el resto, las pausas para el café eran breves y a veces debía quedarse más tiempo por retrasos en las entregas. Si bien sus compañeros le mostraban respeto y afecto, algunos acudían a él solo cuando había averías complicadas o requerían "su toque de veterano". En otras ocasiones, percibía miradas de duda cuando necesitaba más tiempo para terminar una revisión o cuando pedía apoyo con herramientas que exigían más fuerza.

Fuera del trabajo, mantenía rutinas de ejercicio y seguimiento médico, pero comenzaba a sentir el cansancio acumulado, especialmente en semanas de turnos más intensos. Su hija le insistía en que solicitara un horario reducido, aunque él temía que hacerlo fuera interpretado como falta de compromiso. A pesar de las tensiones, conservaba entusiasmo y agradecía volver a sentirse parte de un equipo activo. Un día, su jefa directa le comentó informalmente que el área de recursos humanos estaba revisando posibles ajustes de roles para trabajadores con condiciones especiales, aunque no mencionó plazos ni detalles concretos. Ricardo se quedó pensando si esa conversación implicaba una futura mejora o si simplemente buscaban justificar internamente su contratación.



Preguntas específicas para el caso de uso:

Zona de confort

¿Qué prácticas de inclusión existen en el caso?

Empresa busca personas mayores

Disposición para ajustes y retención de talento

Visualización del programa por Comunicaciones Internas

Programa Empresa Inclusiva +60

Zona crítica

¿Qué falta en las prácticas de inclusión? ¿Qué mejorarían?

Ausencia de plan personalizado

Difundir un procedimiento formal del programa

Claridad de los plazos para ajustes

Zona de desafío

¿Qué ajustes razonables o rediseños de tareas podrían implementarse para Ricardo?

Concientización a los equipos de trabajo

Implementar un plan que contemple seguimiento y acompañamiento con evaluación

Preparación de líderes

Generar política de inclusión de personas mayores

Equipo experto en procesos de inclusión

Explicitar los ajustes de jornada dentro del programa



2° Experiencia cruzada

Caso de uso: Cuidado y trabajo

Carmen tiene 55 años y trabaja desde hace 10 años como encargada administrativa en una tienda de retail ubicada en un barrio residencial. Su equipo está compuesto por cinco personas, con quienes mantiene una relación estrecha y conoce las dinámicas internas, aunque ella tiende a ser reservada y prefiere centrarse en sus tareas sin involucrarse mucho en conversaciones personales o sociales dentro de la oficina.

Hace un año, Carmen recibió el diagnóstico de Alzheimer para su madre, situación que alteró significativamente su vida cotidiana y prioridades. A partir de entonces, solicitó trabajar media jornada, y aunque la empresa aceptó su petición, se establecieron expectativas para que mantuviera la misma productividad y participación en reuniones claves. Para equilibrar sus responsabilidades, Carmen ha adaptado su rutina, trabajando desde casa en las noches o durante los fines de semana, pero utiliza un teléfono personal diferente al oficial de la empresa, lo que a veces dificulta su disponibilidad para responder llamadas o mensajes fuera del horario habitual.

Cuando no puede llegar puntual a las reuniones programadas, Carmen informa a su supervisora mediante mensajes de WhatsApp. Esta última ha expresado preocupación sobre cómo el equipo percibe la disponibilidad de Carmen, comentando que algunos miembros sienten que ella no está tan presente como antes y, en ocasiones, perciben un cierto distanciamiento. Adicionalmente, Pedro, un colega del equipo, ha hecho observaciones sutiles en algunas ocasiones, que podrían interpretarse como críticas hacia el tiempo reducido de Carmen,

aunque este punto no ha sido abordado directamente en reuniones o evaluaciones.

En la última evaluación de desempeño, Carmen recibió una calificación ligeramente inferior a su evaluación anterior. El informe destacó que mantiene un buen nivel de compromiso, pero que su rendimiento ha disminuido y necesita mayor estabilidad. También se mencionó que debería mejorar la comunicación y coordinación dentro del equipo. Si bien Carmen no se mostró molesta por esta evaluación, experimenta un cansancio emocional acumulado debido a la situación personal con su madre, cuya enfermedad genera episodios de agresividad y confusión, provocando que Carmen tenga noches sin descanso. Esta carga la hace dudar frecuentemente sobre la continuidad en el empleo, aunque es consciente de que económicamente depender de otra fuente sería complicado pues su esposo no tiene trabajo actualmente y sus hijos están en etapa universitaria.

A pesar del estrés, Carmen intenta mantener actividades que le permitan desconectarse, como el senderismo que solía practicar los fines de semana. No obstante, en últimas semanas ha disminuido estas salidas debido a la creciente tensión personal. La supervisora está considerando iniciar un programa piloto de flexibilidad horaria, pero aún no existen recursos definidos ni una planificación concreta para su implementación. Además, la carga operativa del equipo es alta y cualquier cambio podría impactar en la dinámica diaria y resultados.



Preguntas específicas para el caso de uso:

Zona de confort

¿Qué aspectos positivos existen en el caso?

Personal; conductas de autocuidado y redes de apoyo

Trayectoria laboral y compromiso

Empresa desarrolla evaluación de desempeño

Organizacional; disposición para acomodarse a la situación y supervisora, intención de flexibilizar horarios

Equipo; cercanía y preocupación

Zona crítica

¿Qué elementos aportan en el malestar de Carmen?

Sus actividades de autocuidado se ven en riesgo por falta de participación

A pesar de reducción horaria, se mantienen expectativas

Falta de feedback continuo y acompañamiento para reducción de brechas

Falta transparentar su realidad con el equipo y/o coordinación para adaptar su forma de trabajo

Alta carga para Carmen, desorganización (llega tarde, no contesta) y para su equipo

Falta de claridad en las comunicaciones (2 teléfonos, WhatsApp, correos, Teams, llamadas)

Zona de desafío

¿La empresa debería apoyar más a Carmen? y si es así, ¿Qué medidas podrían adoptar las empresas para esto?

Evaluar un cargo alternativo para aprovechar su trayectoria

Encuadre al equipo de trabajo

Reajuste de carga laboral y responsabilidad o alternativas

Acompañamiento para gestión del tiempo, tanto a nivel personal como laboral, con el seguimiento correspondiente

Formalizar programa de flexibilidad horaria



2° Experiencia cruzada

Caso de uso: Formación Continua

Ana María tiene 61 años y más de tres décadas de trayectoria en la misma empresa de servicios financieros, una organización nacional con cerca de 300 colaboradores, orientada históricamente al trato personalizado con sus clientes y con una reputación ganada por la confianza y la estabilidad. Ella ingresó en 1994, cuando la compañía todavía operaba con procesos manuales y dependía de la disciplina y el compromiso de sus equipos administrativos. En aquel entonces, su función como secretaria ejecutiva de la Gerencia General era esencial, ya que redactaba oficios, organizaba reuniones, cuidaba de la agenda y mantenía una memoria institucional que, con el paso del tiempo, se transformó en un activo intangible para la organización.

A lo largo de los años, Ana María fue testigo de múltiples transformaciones. Vio pasar tres gerentes generales, varias fusiones menores y la digitalización progresiva de los sistemas, cada una con su cuota de incertidumbre y aprendizaje. Sin haber cursado estudios universitarios, desarrolló competencias clave en comunicación, gestión administrativa y coordinación de equipos. Su disposición para colaborar y su enfoque meticuloso la convirtieron en un referente para las nuevas generaciones, muchas de las cuales aprendieron con ella los procedimientos internos no escritos pero fundamentales para que el negocio funcionara.

En los últimos años, la empresa inició un proceso de modernización tecnológica impulsado por un nuevo equipo directivo que busca integrar herramientas digitales, automatizar tareas y fortalecer el enfoque analítico del negocio. El liderazgo actual promueve una cultura de innovación y agilidad, con un marcado énfasis en la adaptación continua. La organización se define a sí misma como "abierta al aprendizaje", aunque en la práctica, las políticas de formación han estado más orientadas a competencias técnicas inmediatas que a procesos de desarrollo personalizados. Se ofrecen capacitaciones internas estandarizadas, principalmente autogestionadas en línea, con poca consideración por las distintas trayectorias de los trabajadores.

Fue en este contexto que Ana María pasó a ocupar el rol de Asistente de la Gerencia de Operaciones, posición clave para la coordinación administrativa del nuevo sistema de gestión digital.

La empresa lanzó una serie de capacitaciones sobre la plataforma, impartidas por consultores externos, con ejercicios prácticos y evaluaciones periódicas. No obstante, las capacitaciones se concentraron en horarios que no consideraban distintas realidades personales y familiares. Ana María, que cuida de su nieta tres tardes a la semana mientras su hija trabaja, intentó compatibilizar ambas responsabilidades, pero finalmente tuvo que ausentarse de varios módulos. Aunque pensó en solicitar apoyo, no lo hizo. Ella prefería no llamar la atención ni aparecer como una empleada con "dificultades de adaptación".

A medida que sus compañeros más jóvenes se habituaban a la plataforma, Ana María continuó aplicando una combinación de métodos, mantenía registros paralelos en papel, completaba planillas manuales y seguía archivando documentos impresos para su mayor seguridad. Desde su perspectiva, hacerlo así era una forma de garantizar la precisión y la trazabilidad, sobre todo ante eventuales errores del nuevo sistema. Sin embargo, la Gerencia comenzó a notar cierta "lentitud" en su gestión y a sugerir, de manera general, la importancia de "actualizar las prácticas administrativas". Las observaciones se hacían siempre en reuniones amplias, sin considerar los distintos ritmos de aprendizaje del equipo.

A pesar de sentir la presión, Ana María sigue valorando su trabajo y el vínculo con sus colegas más cercanos. Algunos la consultan con frecuencia porque todavía es la única que recuerda procedimientos antiguos, contactos clave y acuerdos históricos con clientes de larga data. Sabe que su conocimiento sigue siendo necesario, aunque percibe que su experiencia ha pasado de ser reconocida a ser vista como algo "del pasado". En los últimos meses, incluso ha comenzado a pensar que tal vez la organización no encuentre espacio para los que aprendieron en otra época, lo que le genera dudas sobre su futuro laboral.

La empresa, por su parte, se encuentra en una etapa de transición cultural. Aunque promueve valores como la colaboración y la innovación, sus estructuras siguen siendo jerárquicas, y el reconocimiento del talento se asocia con la "capacidad de adaptación a lo digital". Los líderes jóvenes valoran la eficiencia y la rapidez.



Preguntas específicas para el caso de uso:

Zona de confort

¿Qué prácticas positivas existen hoy que podrían ayudar en el caso de Ana María?

Fidelización

Herramientas

Reconocimiento

Competencias

Zona crítica

¿Qué barreras implícitas o sesgos aparecen en este caso?

Metodología de capacitación

Liderazgo

Comunicación

Formación continua

Zona de desafío

¿Qué estrategias o políticas podrían implementarse para fomentar la actualización de conocimientos en todas las edades?

Seguridad psicológica

Gestión del cambio

Segmentación

Metodología de aprendizaje

Estrategia comunicacional

Programa mentoría

Transición laboral



2º Experiencia cruzada

Conclusiones

El análisis colectivo de los tres casos permitió a las organizaciones participantes profundizar en la comprensión de las distintas zonas de desarrollo y su aplicación en contextos laborales.

La instancia favoreció una reflexión compartida sobre el rol que cumplen el acompañamiento, la colaboración y el aprendizaje continuo en los procesos de desarrollo. A su vez, permitió visibilizar cómo los desafíos organizacionales pueden abordarse de manera colectiva.



Hitos emergentes y prácticas prometedoras

Durante este ciclo, la Red UC Empresas con Experiencia continuó consolidándose como un espacio de aprendizaje colaborativo, intercambio de experiencias y construcción conjunta de conocimiento frente a los desafíos que plantea el cambio demográfico para las organizaciones.

Uno de los principales hitos emergentes fue la progresiva incorporación de la gestión de la edad y la longevidad dentro de la reflexión organizacional. Estos temas comenzaron a trascender el ámbito exclusivo de la gestión de personas, instalándose también como parte de las conversaciones sobre cultura, sostenibilidad, experiencia de clientes y futuro del trabajo.

Asimismo, se fortaleció el valor del aprendizaje entre pares como una herramienta para avanzar en la transformación organizacional. Los Aprendizajes Colectivos y las Experiencias Cruzadas se consolidaron como espacios relevantes para compartir prácticas, identificar desafíos comunes y conocer distintas aproximaciones frente a una misma problemática, permitiendo que las organizaciones enriquecieran sus propias estrategias a partir de experiencias concretas.

En cuanto a las prácticas prometedoras, se observaron avances vinculados al fortalecimiento de la colaboración entre generaciones, la transferencia de conocimientos y el reconocimiento del aporte de las distintas trayectorias laborales. También emergieron iniciativas relacionadas con el bienestar, la flexibilidad, el desarrollo continuo, la mentoría y la comunicación organizacional con enfoque intergeneracional, como elementos que contribuyen a construir entornos laborales más preparados para una fuerza laboral diversa en términos etarios.

Un aprendizaje transversal del ciclo fue la importancia de avanzar desde iniciativas aisladas hacia prácticas sostenidas e integradas en la gestión organizacional. Para ello, se identificó como desafío continuar fortaleciendo la medición de avances, la definición de indicadores y el involucramiento de distintos actores internos, especialmente liderazgos y equipos estratégicos, con el fin de asegurar la continuidad y escalabilidad de estas transformaciones.

Proyecciones y próximos pasos

De cara al próximo ciclo, la REE UC continuará avanzando desde la sensibilización y reflexión sobre el cambio demográfico hacia una gestión más estratégica de la longevidad, buscando que esta mirada se incorpore progresivamente en las decisiones, prácticas y culturas de las organizaciones participantes.

Uno de los principales desafíos será fortalecer la implementación de los aprendizajes desarrollados, acompañando a las empresas en la traducción de estas conversaciones en iniciativas concretas y sostenibles. Para ello, será relevante continuar generando espacios de intercambio que permitan compartir avances, resolver desafíos comunes y potenciar soluciones construidas desde la experiencia de las propias organizaciones.

En este marco, se proyecta avanzar en el desarrollo de herramientas que faciliten a las empresas diagnosticar su situación actual, monitorear avances y orientar la toma de decisiones. Esto supone continuar profundizando en indicadores, seguimiento de compromisos y metodologías que permitan potenciar las iniciativas impulsadas.

En esta nueva etapa, la REE UC seguirá impulsando una comunidad de colaboración que permita articular conocimiento, prácticas y aprendizajes entre organizaciones, contribuyendo a construir respuestas colectivas frente a los desafíos de una sociedad más longeva.

Anexos

KICK OFF

[EXPOSICIÓN Final SeniorLab 27 de mayo 2025](#)

APRENDIZAJE COLECTIVO 2

[Envejecimiento Activo Prevencion que transforma](#)

APRENDIZAJE COLECTIVO 3

[Del relato a los resultados: midiendo la contribución estratégica del talento senior](#)

APRENDIZAJE COLECTIVO 4

[UC Senior Lab Presentación V4 18.12.25](#)

APRENDIZAJE COLECTIVO 5

[ppt charla habilidades para la colaboración intergeneracional en empresas 15 enero 2026 REE](#)

APRENDIZAJE COLECTIVO 6

[11 03 2026 Cambio demográfico Desafíos y oportunidades frente a un mundo más longevo](#)



CONECTANDO EXPERIENCIAS,
CREANDO OPORTUNIDADES

Conoce más en **empresasconexperiencia.cl**