

20
26

sello mayor

tálan ton
+ futuro

5 tips

para el liderazgo
multigeneracional

*Impulsando el compromiso de las
empresas con el talento mayor*

© 2026 SelloMayor | Tálanton

Todos los derechos reservados.

La información contenida en esta guía se proporciona únicamente con fines informativos y no constituye asesoramiento profesional, comercial, legal o financiero.

Para obtener permiso para utilizar o reproducir cualquier parte de este material, comuníquese con SelloMayor y Tálanton.

20
26

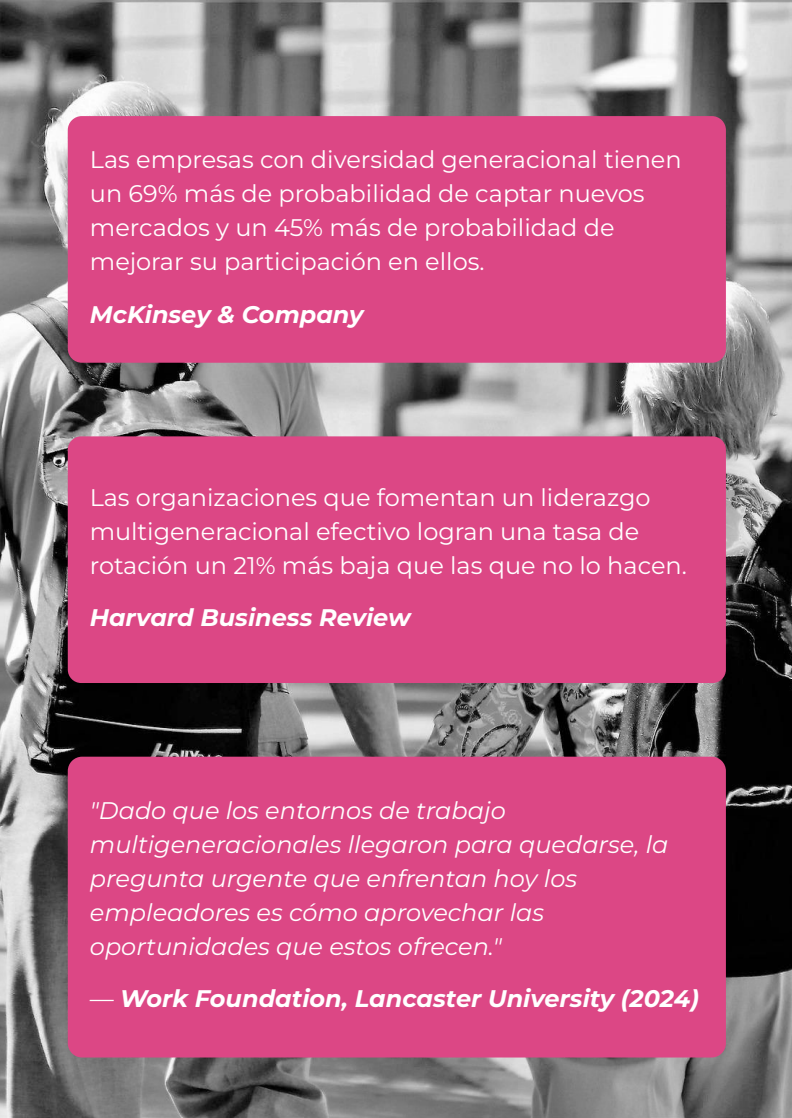
sello mayor

tálan ton
+ futuro

5 tips

para el liderazgo
multigeneracional

*Impulsando el compromiso de las
empresas con el talento mayor*



Las empresas con diversidad generacional tienen un 69% más de probabilidad de captar nuevos mercados y un 45% más de probabilidad de mejorar su participación en ellos.

McKinsey & Company

Las organizaciones que fomentan un liderazgo multigeneracional efectivo logran una tasa de rotación un 21% más baja que las que no lo hacen.

Harvard Business Review

"Dado que los entornos de trabajo multigeneracionales llegaron para quedarse, la pregunta urgente que enfrentan hoy los empleadores es cómo aprovechar las oportunidades que estos ofrecen."

— ***Work Foundation, Lancaster University (2024)***

GESTIÓN DE TALENTO

Liderazgo multigeneracional

Gestionar equipos de hasta cinco generaciones simultáneas no es un problema a resolver, es un activo estratégico a activar.

1928-45

Generación Silenciosa

1946-64

Baby Boomers

1965-80

Generación X

1981-96

Millennials

1997-12

Generación Z

El desafío es reconocer las fortalezas de cada generación y crear las condiciones para que la colaboración intergeneracional se convierta en ventaja competitiva.



01

02

03

04

05

Contenido

El cambio empieza arriba o no empieza

Reconocer y desafiar los sesgos etarios

Intencionar el intercambio de conocimiento

Adaptar la empresa a las etapas de vida

El conflicto generacional casi nunca es generacional

01

**El cambio
empieza arriba
o no empieza**

El cambio cultural en las organizaciones no ocurre de abajo hacia arriba.

Ocurre cuando la alta dirección lo lidera con convicción, lo comunica con coherencia y lo sostiene en el tiempo. Sin el respaldo visible de los niveles más altos de la organización, cualquier iniciativa de diversidad generacional corre el riesgo de quedarse en una declaración de intenciones.

Según Deloitte (2026), el 75% de las organizaciones considera la diversidad generacional un factor estratégico para alcanzar sus objetivos, pero solo una fracción de ellas la integra formalmente en su agenda de liderazgo.

En el contexto chileno, la encuesta realizada por Tálan⁺ton a su Red de Empresas para Todas las Edades identificó el "desarrollo de habilidades de liderazgo intergeneracional" como la necesidad número uno (19%) entre las empresas consultadas. Las mismas organizaciones señalaron que existe sensibilidad ante el tema, pero que falta guía y herramientas concretas para implementar buenas prácticas de manera sistemática y sostenible.



8%

de las empresas chilenas ha desarrollado estrategias para gestionar el envejecimiento de su fuerza laboral.

*El **60%** no las incluye en sus planes actuales.*

*El **32%** están evaluando la estrategia.*

ACCIONES CONCRETAS

◆ Integrar en la estrategia

Incorporar la diversidad generacional como eje explícito de la estrategia de personas: que aparezca en los planes de cultura, en los reportes de sostenibilidad y en los objetivos anuales, no solo como principio, sino con metas medibles.

◆ Permear importancia internamente

Lograr que el comité directivo visibilice activamente el valor de la diversidad etaria: en reuniones, comunicaciones internas y espacios de reconocimiento. Lo que el liderazgo nombra, la organización lo toma en serio.

◆ Incorporar métricas etarias

Diseñar indicadores de equidad etaria y hacer seguimiento en la gestión de personas: composición etaria de los equipos, tasas de promoción, participación en formación.

◆ Nombrar un sponsor interno

Designar a un responsable con mandato explícito para impulsar iniciativas, asignar recursos y reportar avances a la alta dirección.

◆ Capacitar y entregar herramientas a los líderes

Los líderes no pueden gestionar equipos multigeneracionales sin formación. Es clave diseñar programas que entreguen marcos concretos, más allá de charlas aisladas. Esto requiere continuidad, seguimiento y herramientas aplicables al día a día.

02

Reconocer y desafiar los sesgos etarios

Es una de las formas de discriminación más normalizadas —y a la vez más invisibles— en los entornos laborales.

El edadismo se refiere a estereotipos (cómo pensamos), prejuicios (cómo nos sentimos) y discriminación (cómo actuamos) hacia las personas por su edad.

No siempre es explícito. Muchas veces opera en el lenguaje cotidiano ("los jóvenes no tienen compromiso", "los mayores no se adaptan"), en las decisiones de reclutamiento, en quién recibe oportunidades de formación o de proyectos relevantes, y en cómo se evalúa el desempeño.

El sesgo va en ambas direcciones: jóvenes que perciben a los mayores como "resistentes al cambio" o "de salida", y mayores que ven a los jóvenes como "comprometidos con nada" o "inmaduros".

Ambas visiones reducen a las personas a una categoría y tienen consecuencias reales en la colaboración y en la retención de talento.



US\$63.000 M

La OMS estima este costo anual en EE.UU., asociado a pérdida de talento, menor innovación y deterioro del clima laboral.

Impacto directo en productividad y talento.

OMS, 2021.

ACCIONES CONCRETAS

◆ **Sensibilizar con foco en decisiones**

Los talleres sobre sesgos inconscientes funcionan cuando están anclados a decisiones reales: ¿a quién ascendemos? ¿a quién invitamos a un proyecto estratégico? ¿cómo redactamos una oferta laboral?

◆ **Revisar la comunicación**

Evaluar cómo comunica la organización y si existen expresiones explícitas o implícitas, como “perfil joven y dinámico” o “nativo digital”, que puedan excluir y limitar la participación en postulaciones, oportunidades de desarrollo y uso de beneficios.

◆ **Incorporar pausas en decisiones clave**

Antes de tomar decisiones sobre ascensos, proyectos o desvinculaciones, introducir una pregunta explícita en el proceso: ¿estamos evaluando a la persona o a la categoría generacional a la que pertenece? Unos segundos de pausa pueden cambiar una decisión.

◆ **Medir lo que no se ve**

Incorporar en encuestas de clima preguntas que permitan evaluar si existen edadismos.

◆ **Visibilizar el aporte de todas las generaciones**

Compartir casos de éxito de colaboradores de distintas edades como evidencia de que el talento no tiene fecha de vencimiento. Lo que se celebra públicamente define lo que la organización valora.

03

**Intencionar el
intercambio de
conocimiento**

La brecha de experiencia y perspectivas no es un problema a gestionar: es un recurso a activar.

La colaboración intergeneracional profunda no ocurre de forma accidental, se debe diseñar proactiva y deliberadamente.

Las organizaciones que integran y potencian el conocimiento intergeneracional son más productivas, innovan más por la complementariedad de visiones, retienen mejor el talento senior y aceleran el desarrollo de los colaboradores jóvenes.

Cuando una persona de 60 años aprende algo de una de 30, y viceversa, la relación cambia. Se construye respeto desde la experiencia concreta, no desde la jerarquía o la edad. La OMS identifica la mentoría bidireccional como una de las tres estrategias más efectivas para reducir el edadismo en las organizaciones.



Promover una cultura organizacional basada en el respeto mutuo y el liderazgo empático es clave para transformar estas diferencias en aprendizajes colectivos.

El talento no tiene edad.

SeniorLab UC & REE UC, 2025.

ACCIONES CONCRETAS

◆ **Intencionar el intercambio**

No se trata de juntar por juntar. El primer paso es entender qué necesita la empresa y/o cada área, y desde ahí definir cómo el intercambio generacional puede ser un activo concreto. Por ejemplo, al formar comités, asegurar proactivamente que existan representantes de múltiples generaciones.

◆ **Diseñar la instancia adecuada al propósito**

Una vez definido el propósito, hay múltiples formatos: mentorías bidireccionales; bootcamps de innovación (talleres intensivos) con equipos deliberadamente mixtos que resuelven un problema real de la organización en tiempo acotado; o círculos de aprendizaje intergeneracional periódicos para discutir desafíos concretos.

◆ **Medir y celebrar lo que funciona**

Evaluar el impacto: qué aprendieron los participantes, cómo cambió la relación entre generaciones, qué indicadores de desempeño o clima se movieron. Y celebrar públicamente los casos de aprendizaje y colaboración exitosos.

◆ **Monitorear la composición real de los equipos**

Revisar periódicamente si los equipos y proyectos clave tienen diversidad generacional o si en la práctica se conforman grupos homogéneos por afinidad o costumbre.

04

**Adaptar la
empresa a las
etapas de vida**

Las motivaciones, las responsabilidades fuera del trabajo y la relación con el tiempo cambian a lo largo de la vida.

Las personas no tienen las mismas necesidades laborales a los 25 años que a los 45 o a los 65. El diseño de condiciones de trabajo y beneficios que responden a las necesidades específicas del momento vital de cada empleado es clave: cuidado de padres mayores, problemas de salud, deseo de retiro gradual o de nuevos desafíos.

Los colaboradores más jóvenes priorizan horarios flexibles y movilidad; los de mediana edad, la posibilidad de equilibrar responsabilidades familiares intensas; los colaboradores mayores, modalidades que respeten su experiencia y les permitan un cierre de carrera con dignidad y sentido.

Responder de manera flexible a estas necesidades permite incorporar y retener talento que muchas veces queda fuera de los modelos tradicionales —como quienes pertenecen a la “generación sándwich” (cuidan simultáneamente hijos y padres mayores)—, fortalecer el compromiso de perfiles experimentados y mejorar la satisfacción laboral al reconocer a cada persona en su contexto y trayectoria.



12%

de las organizaciones identifica la adaptación laboral de personas con largas trayectorias como un desafío prioritario.

El talento senior requiere adaptación.

Encuesta Tálanton (2025).

ACCIONES CONCRETAS

◆ **Mapear las etapas de vida del equipo**

Antes de diseñar cualquier política, entender quiénes están en cada etapa: ¿quiénes están en formación de familia? ¿Quiénes cuidan a padres mayores? ¿Quiénes se acercan a la jubilación? ¿Quiénes acaban de entrar al mercado laboral? Sin ese mapa, cualquier política de flexibilidad es un disparo al aire. No asumir; preguntar.

◆ **Evaluar pertinencia de beneficios**

Los paquetes de beneficios homogéneos son equitativos en apariencia y desiguales en la práctica. Lo que necesita y valora un colaborador de 25 años puede ser radicalmente distinto de lo que necesita uno de 65 (pero también muy parecidos).

◆ **Flexibilidad**

Horarios flexibles, teletrabajo parcial, jornadas reducidas y modalidades por proyecto, adaptadas a las necesidades de cada etapa. Y una cultura donde pedir ajustes sea visto como responsabilidad, no como debilidad — modelada desde el propio liderazgo.

◆ **Segundas carreras dentro de la organización**

Continuar no siempre implica mantener el mismo rol. Diseñar nuevas funciones para colaboradores mayores —centradas en transferencia de conocimiento, asesoría o liderazgo— permite aprovechar su experiencia acumulada, un activo que no debería perderse.

05

**El conflicto
generacional
casi nunca es
generacional**

El problema no es trabajar con personas de distintas edades; el problema es esperar que todos trabajen, aprendan y se comuniquen exactamente igual.

Lo que muchas veces se interpreta como un “choque generacional” suele tener otro origen: expectativas no comunicadas, normas implícitas que no todos conocen, formas de dar feedback que generan incomodidad o dinámicas de trabajo mal diseñadas. La fricción entre colaboradores de distintas edades rara vez surge por la edad en sí misma; surge de cómo se organizan las interacciones, cómo se distribuye la información y cómo se interpretan conductas como el silencio, la urgencia o la autonomía.

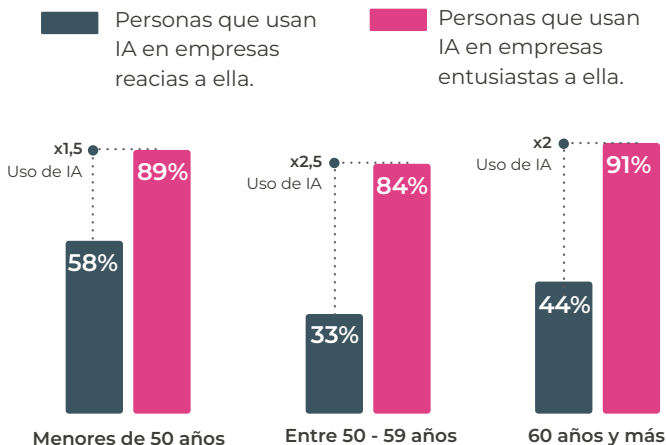
Cuando un conflicto se etiqueta rápidamente como “generacional”, se deja de buscar la causa real y se pierde la oportunidad de resolver el problema de fondo. Además, se refuerzan estereotipos que terminan fragmentando a los equipos y limitando la colaboración.

Las necesidades de autonomía, competencia y pertenencia son universales: no dependen de la generación, sino de la experiencia laboral que ofrece la organización. Cuando los equipos cuentan con objetivos compartidos, claridad de roles y liderazgo distribuido, la diversidad generacional deja de ser una fuente de tensión y se transforma en una ventaja para la innovación, el aprendizaje y la adaptación.

CONFLICTO TÍPICO

“Los mayores no se quieren adaptar a la tecnología”

Según el estudio *Talento Senior y nuevas generaciones* de Buk (2024, N=2.878), no es la edad del colaborador la que determina el uso de inteligencia artificial, sino la disposición de la organización frente a la tecnología. En entornos entusiastas con la tecnología, los mayores de 60 años la usan casi al mismo nivel que los menores de 50.



La brecha de 47 puntos en personas 60+ no refleja capacidad. **Refleja cultura.**

ACCIONES CONCRETAS

◆ **No te apresures en etiquetar**

Cuando surja un conflicto entre colaboradores de distintas edades, descartar primero las causas no generacionales: expectativas no alineadas, roles poco claros, carga de trabajo desigual, estilos de feedback incompatibles. La etiqueta generacional debería ser la última hipótesis, no la primera. Pregúntate: ¿esto pasaría igual si todos tuvieran la misma edad?

◆ **Limpiar el lenguaje del equipo**

Eliminar las frases que anclen los problemas a la edad y nombrar el comportamiento específico, no el grupo. No "es que los mayores se resisten al cambio", sino "necesitamos definir juntos cómo vamos a incorporar este nuevo proceso". No "es que los jóvenes no se comprometen", sino "necesitamos acordar qué significa cumplir con los plazos en este equipo".

◆ **Hacer explícitas las reglas implícitas**

Revisar si los procesos del equipo tienen normas implícitas que solo algunos conocen — generalmente quienes llevan más tiempo o quienes tienen más poder informal. Horarios reales versus horarios formales, cómo se escala un problema, qué tan directos se puede ser con un superior. Hacerlas explícitas elimina una fuente silenciosa de fricción intergeneracional.

