Diversidad generacional y productividad: El desafío pendiente para el liderazgo empresarial

Autor: UNEGOCIOS FEN - UChile , Solo el 29% de los trabajadores chilenos percibe que su organización cuenta con una estrategia formal de inclusión, según un estudio regional La diversidad y la inclusión han ganado espacio en el debate empresarial, pero su incorporación a las estrategias organizacionales continúa mostrando brechas Un estudio de Buk, realizado entre más de mil trabajadores de Chile, México, Colombia y Perú y difundido en julio de 2026, situó a Chile por debajo de los otros países analizados en el conocimiento de estrategias formales en estas materias, frente al 40% registrado en Colombia y el 39% en México y Perú La investigación también identificó que el 44% de los trabajadores consultados en Chile considera que la alta dirección no demuestra un compromiso visible con estas iniciativas, lo que plantea interrogantes sobre su integración en las decisiones empresariales Estos antecedentes adquieren especial relevancia en organizaciones donde conviven trabajadores de distintas generaciones, con trayectorias, expectativas profesionales y formas de relacionarse con la tecnología que no siempre coinciden Para Mónica Soto, docente del Diplomado en Liderazgo y Gestión de Equipos de Unegocios FEN de la Universidad de Chile, y ejecutiva con más de 20 años de trayectoria comercial y experiencia como directora de Ventas en Roche, el desafío no radica en las diferencias generacionales, sino en la capacidad de las organizaciones para gestionarlas “El liderazgo inclusivo ya no es una opción, hoy día es imperativo ¿Por qué? Porque esa va a ser la base de construcción de los equipos de alto desempeño en nuestras organizaciones”, señala Desde esta perspectiva, integrar distintas experiencias y formas de trabajo requiere superar enfoques tradicionales de liderazgo y desarrollar mecanismos que favorezcan el aprendizaje mutuo, la participación y la coordinación en torno a objetivos compartidos El costo organizacional de los conflictos mal gestionadosLas diferencias en los estilos de comunicación, las preferencias tecnológicas y las formas de relacionarse con las jerarquías pueden parecer aspectos secundarios de la convivencia laboral Sin embargo, cuando no existen acuerdos claros, estas situaciones pueden traducirse en dificultades de coordinación, retrasos operacionales y pérdida de eficiencia “Cuando existe esta fricción, este choque, lo que ocurre es que se enlentecen los procesos Al haber conflicto se paraliza la gestión”, explica Soto, poniendo el foco en las consecuencias que las tensiones no resueltas pueden tener sobre el funcionamiento de los equipos Una de las principales responsabilidades de quienes ejercen funciones de liderazgo consiste, por tanto, en establecer criterios compartidos sobre los canales de comunicación, la distribución de responsabilidades, los plazos y los mecanismos de seguimiento La gestión de conflictos también exige distinguir entre situaciones que requieren una intervención inmediata y aquellas que pueden abordarse posteriormente En escenarios de alta presión, intentar resolver diferencias personales mientras existe una contingencia operacional puede dificultar aún más el cumplimiento de los objetivos En estos casos, la prioridad debe ser resolver la urgencia y generar posteriormente espacios de conversación que permitan identificar las causas del problema, revisar las responsabilidades involucradas y establecer medidas para evitar su repetición Así, la gestión de conflictos adquiere una dimensión que trasciende las relaciones interpersonales y se vincula directamente con la capacidad de respuesta y el funcionamiento de las organizaciones La diversidad como una oportunidad para mejorar las decisionesLa integración de distintas generaciones también puede representar una oportunidad para ampliar las capacidades de los equipos y enriquecer los procesos de toma de decisiones Los profesionales con trayectorias más extensas pueden aportar aprendizajes derivados de crisis y transformaciones organizacionales, mientras que otros integrantes contribuyen con nuevas herramientas, conocimientos y perspectivas sobre el trabajo Sin embargo, estas características no deben convertirse en etiquetas asociadas a la edad Las capacidades individuales no están determinadas exclusivamente por la generación a la que pertenece una persona, por lo que segmentar a los trabajadores según supuestas fortalezas o limitaciones puede restringir las oportunidades de colaboración En este contexto, los equipos multigeneracionales ofrecen la posibilidad de promover mecanismos de aprendizaje recíproco, donde el intercambio de conocimientos se produzca en distintas direcciones “Este traspaso bidireccional de conocimientos, de inteligencia, enriquece las miradas”, afirma la especialista, al referirse al potencial que surge cuando distintas experiencias y perspectivas se integran en el trabajo colaborativo Esta diversidad también puede aprovecharse mediante espacios de discusión que permitan contrastar antecedentes, cuestionar propuestas y explorar distintas soluciones sin personalizar los desacuerdos Para Mónica, resulta fundamental distinguir entre una etapa de análisis, donde las opiniones divergentes enriquecen la discusión, y otra orientada a construir acuerdos Una vez adoptada una decisión, el desafío consiste en alinear al equipo para avanzar hacia su implementación Seguridad psicológica y aprendizaje en entornos de transformaciónAprovechar las capacidades de los equipos requiere condiciones que permitan a sus integrantes participar, expresar desacuerdos y reconocer dificultades sin

temor a ser juzgados o enfrentar represalias La seguridad psicológica adquiere especial relevancia en contextos de cambio, particularmente cuando la incorporación de nuevas tecnologías exige modificar prácticas de trabajo o desarrollar competencias Para Soto, las dificultades de adaptación no siempre responden a una falta de disposición En ocasiones, pueden estar relacionadas con el temor a perder reconocimiento, seguridad o confianza en las propias capacidades Comprender estas resistencias exige ir más allá de las interpretaciones individuales y generar instancias de acompañamiento que faciliten el aprendizaje y la incorporación de nuevas herramientas La escucha activa también permite reconocer señales de desconexión dentro de los equipos La disminución de la participación en reuniones o la ausencia reiterada de determinadas voces pueden indicar dificultades de integración que requieren atención En este sentido, la seguridad psicológica no solo favorece el bienestar de los trabajadores, sino que también crea condiciones para compartir conocimientos, reconocer errores y abordar oportunamente problemas que podrían afectar el desempeño colectivo Profesionalizar el liderazgo frente a nuevas exigenciasLas crecientes exigencias de desempeño están modificando las competencias necesarias para liderar equipos Alcanzar resultados continúa siendo una prioridad, pero las capacidades tradicionales de gestión ya no resultan suficientes para responder a entornos organizacionales cada vez más complejos La presión por cumplir metas, reducir costos y mejorar la eficiencia no solo afecta a los trabajadores, sino también a quienes deben conducirlos En este contexto, el autoconocimiento y la regulación emocional adquieren especial relevancia para gestionar situaciones de tensión, comunicar expectativas con claridad y evitar que la presión por los resultados deteriore las relaciones laborales Para Mónica Soto, uno de los principales desafíos consiste en compatibilizar las exigencias del negocio con una gestión de personas capaz de reconocer las preocupaciones y necesidades de los equipos Esto requiere fortalecer habilidades como la escucha activa, la comunicación y la gestión de conflictos Sin embargo, estas competencias individuales necesitan estar respaldadas por prácticas organizacionales coherentes La comunicación interna cumple un papel fundamental en este proceso, al facilitar la comprensión de las decisiones, informar sobre los cambios y contribuir a mantener la confianza de los trabajadores Esa coherencia también debe reflejarse en las decisiones cotidianas de las jefaturas Una organización difícilmente puede promover una cultura inclusiva si los criterios que orientan los ascensos, las remuneraciones o las oportunidades de desarrollo contradicen los principios que declara En este escenario, la formación continua deja de ser únicamente una herramienta de desarrollo profesional y adquiere una dimensión estratégica “El liderazgo cada vez necesita profesionalizarse No podemos improvisar”, afirma Soto, al referirse a la necesidad de incorporar nuevas capacidades para enfrentar las transformaciones del entorno laboral Más que eliminar las diferencias generacionales, el desafío está en construir las condiciones para que distintas experiencias, conocimientos y perspectivas se traduzcan en aprendizaje colectivo, mejores decisiones y resultados sostenibles Estas reflexiones fueron abordadas por Mónica Soto durante la masterclass “Liderazgo humano y consciente para generar impacto estratégico: el arte de gestionar diferencias con propósito”, organizada por Unegocios FEN de la Universidad de Chile