

# Escenarios e implicaciones de las relaciones intergeneracionales

M.<sup>a</sup> JESÚS COMELLAS I CARBÓ

JOAQUÍN GAIRÍN SALLÁN

DIEGO CASTRO CEACERO

Universitat Autònoma de Barcelona

En una sociedad que parece caracterizarse por el distanciamiento generacional es esencial encontrar nuevas formas de cooperación y solidaridad entre las distintas generaciones. Cada generación satisface demandas y necesidades de otras generaciones y aporta y recibe algo de las demás. Es evidente que nos necesitamos todos, aunque muchas veces en el ámbito social u organizativo parezca que unas u otras generaciones son plenamente autosuficientes. La diversidad social, institucional y grupal (incluida la profesional) se refiere cada vez más a tener personas de diferentes generaciones conviviendo y colaborando, lo que genera numerosas dificultades, como veremos en los diferentes capítulos de esta obra. De hecho, el soporte a las relaciones intergeneracionales viene dándose desde hace ya algún tiempo y las Naciones Unidas en su Asamblea Mundial sobre Envejecimiento ya manifestaron la conveniencia de apoyar la solidaridad intergeneracional mediante medidas favorecedoras del intercambio entre los distintos grupos de edad. Hablar de las relaciones entre generaciones no es una novedad, ya que se han dado a lo largo de la historia de la humanidad, cuando para sobrevivir se compartía la vida y el espacio entre todos los miembros del mismo grupo familiar o comunidad, aunque la nueva realidad se ha visto empujada por este fenómeno, que ya ha sido estudiado especialmente en tres contextos diferentes: el sanitario, el industrial y el educativo.

Tradicionalmente, la práctica profesional se aprendía de los mayores, desde edades relativamente tempranas y en un contexto de proximidad, y las generaciones jóvenes introducían cambios progresivamente. Los grandes cambios que se han dado desde la segunda mitad del siglo XX y, especialmente, en el siglo XXI, tanto con relación a la velocidad como a la magnitud, exigen cambiar el punto de vista y, por tanto, las reglas del juego. La prolongación de las etapas de formación, el mayor acceso al conocimiento y los avances científicos y tecnológicos han favorecido que se acceda a una mayor cualificación profesional; por ello, el perfil de las personas cuando dejan la etapa laboral debe diferenciarse de las imágenes anacrónicas de antaño, aún presentes en el imaginario colectivo.

Este capítulo aborda, en este contexto, las implicaciones de las relaciones intergeneracionales en tres escenarios diferenciados: el sociofamiliar, el institucional y, finalmente, el universitario.

## 1.1. La perspectiva social y familiar

De forma general, obviando las circunstancias personales y sociales, se podría afirmar que cada vez más existe una generación de personas mayores que acumulan experiencia y conocimiento, calidad de vida y expectativas de longevidad y mayor interés para colaborar, participar, ofrecer a la sociedad su capital cultural y social, aprender, acceder a actividades que, por razones múltiples, no habían tenido a su alcance, y no dedicarse solo a actividades de ocio. Este nuevo escenario tiene una clara repercusión en todas las generaciones y, por tanto, en el marco familiar y comunitario, con propuestas de nuevos modelos relacionales.

Un primer debate se ha focalizado aún en las cohortes extremas: infancia y vejez: «la ayuda y cuidado de unos a otros», debido, en parte, a que el trabajo de la generación intermedia se ha alejado del entorno familiar y dificulta el rol parental. Por ello, es importante que este rol perdure, si es posible, especialmente en las etapas más frágiles (primera infancia y adolescencia), pero que no exija asumir la obligación de ser el «comodín» de la familia, ni reclame reciprocidad en su momento. La cuestión está en la necesidad de revisar las formas de dar respuesta a estas necesidades e intereses «supuestos» con un análisis de las decisiones

políticas y económicas a fin de tomar resoluciones que eliminen el enfoque actual que perpetúa situaciones estereotipadas y disfunciones que provocan insatisfacción porque secuestran el tiempo que, especialmente para la generación sénior tiene una importancia vital, y no favorecen el cambio de perspectiva.

En el contexto social y comunitario, los cambios han impactado en la dinámica relacional entre generaciones debido a una falta de análisis sobre el rol que corresponde a cada una y cómo se reconstruyen las relaciones, los roles, el reconocimiento y formas participativas para que sean satisfactorias sin anacronismos y estereotipos.

La Asamblea de la ONU sobre La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) reconoce, en el artículo 27, el derecho a tomar parte de la vida cultural de la comunidad, y La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000) declara, en el artículo 25, el derecho de las personas mayores a llevar una vida digna independiente y participar en la vida social y cultural de la comunidad. Estos mensajes avalan el interés de ampliar las oportunidades más allá del dominio doméstico y exigen reflexión y toma de decisiones sobre conceptos troncales, entre los que cabe priorizar: vejez, longevidad, capital cultural, ética de la generatividad, participación e interdependencia. Muchas instituciones, responsables de proponer respuestas a estos retos, ya han hecho hincapié en la necesidad de potenciar la salud de los mayores planteando un envejecimiento activo, el aprendizaje a lo largo de la vida o la alimentación apropiada, lo que, ciertamente, favorece que muchas de estas decisiones lleven a un cambio positivo. Así, por ejemplo, universidades y centros de formación que promueven un aprendizaje orientado a estimular intereses, actividades culturales, conferencias y debates para la generación mayor. Estas oportunidades han quedado circunscritas en espacios y colectivos concretos, pero han tenido poca repercusión en la mentalidad de la sociedad.

El punto de partida debe orientarse hacia un nuevo modelo más amplio, que supere la direccionalidad univoca en los aprendizajes de quien enseña y quien aprende, por lo que es preciso superar el concepto de relaciones intergeneracionales y centrarlo en el modelo de la interdependencia que conlleva una relación de bidireccionalidad. Ya se señaló en la Declaración Universal de la Interdependencia (1976) que los derechos humanos, civiles y

sociales solo se podrán lograr, con el reconocimiento de la interdependencia humana (Marcellesi, 2017), entre los diferentes colectivos sociales y profesionales, por ser la única manera de pasar a una acción corresponsable y compartir objetivos, principios comunes, así como sumar esfuerzos y conseguir mejoras.

Son las personas de la comunidad –valorando su globalidad, diversidad y necesidades, más allá de una biografía–, como miembros activos, conviviendo, en constante evolución, siempre provisional, siempre cambiante, desde el nacimiento hasta la muerte (Bayés, 2013), quienes pueden encontrar múltiples oportunidades y participar en la promoción de intereses mutuos. En la comunidad se construye la identidad a lo largo de la vida, se genera el sentimiento de pertenencia y se aprende y se evidencia la fortaleza de la experiencia y de lo aprendido en todos los contextos: familia, escuela, trabajo y las múltiples situaciones vitales. La comunidad, pues, debe ofrecer nuevas condiciones de colaboración para actuar en todas las redes que la sociedad organiza: escuelas, vecindario, entidades, profesionales, empresas, comercio, etc.; hecho que incrementa el poder cohesionador, el capital sociocultural, y fortalece los vínculos afectivos y sociales de mayor complejidad (Paugman, 2022).

En este sentido, es preciso ahondar en este cambio de mentalidad que debe establecer un renovado pacto social, basado en la interdependencia entre generaciones. La comunidad es el mejor espacio de participación interdependiente, porque todas las personas, estableciendo una dinámica relacional positiva, pueden transferir sus competencias y habilidades, ampliar la visión de la realidad cambiante, compartir responsabilidades y favorecer la convivencia en una sociedad llena de retos.

Se trata de un renovado contrato social que hace referencia a este acuerdo y reconocimiento necesario entre generaciones en la sociedad actual (Molina Luque, 2021), nombrado con el término *profiguración* (a partir del latín *figuratio*, «formar parte de un determinado conjunto de personas, también destacar o ser considerado importante», y del prefijo latino *pro-*, «en favor de»).

Este reconocimiento implica que todos los participantes logran unos objetivos comunes con la participación de lo que cada uno, específicamente, puede aportar y asumir a fin de favorecer la actitud de compartir retos y pensamientos, participar en el proceso de desarrollo de los aprendizajes y comprender que solo

colectivamente se pueden dar respuestas a nuevas necesidades personales, formativas y sociales en estrecha relación.

La generación sénior aporta experiencia profesional y conocimientos y las generaciones más jóvenes aportan inquietudes, lo que ofrece muchas oportunidades que pueden confluir en este modelo relacional: sénior-profesionales-estudiantes en proceso de formación para conseguir cooperar y complementar conocimientos (Comellas, 2017a): mentorías, debates, grupos de investigación, nuevas formas organizativas, proyectos, acciones concretas y múltiples oportunidades que favorezcan la presencia activa de todas las personas, con su identidad.

Esta interdependencia permite aprovechar la diversidad, disminuir los estereotipos atribuidos a las generaciones, culturas, identidades e intereses para repensar, planificar y favorecer las relaciones (Gil-Calvo, 2003) como factor de desarrollo para toda la comunidad, así como propiciar la cohesión social y el bienestar mutuo, compartiendo el espacio y la forma de organizarse.

Solo con la interdependencia se podrá promover la solidaridad entre generaciones basada en la comprensión (Bauman, 1994) y dar respuestas –con la participación de todas las experiencias, conocimientos y saberes, consistentes y sostenibles– a las necesidades de la sociedad, porque no existe sumisión o escala de poder, sino un enfoque que reconoce el valor de cada aportación, en clave de necesidad para todo el conjunto. Se abren espacios de diálogo y de toma de decisiones compartida, posibilitando la negociación porque se han dado las condiciones previas de respeto, reconocimiento, responsabilidades y roles propios. Esta dependencia recíproca favorece una dinámica positiva para el desarrollo porque permite compartir objetivos, sumar esfuerzos y conseguir mejoras con el reconocimiento de la experiencia y el saber de cada una de las posiciones (Comellas, 2019).

La complejidad de este modelo es evidente, puesto que no se trata solo de un aprendizaje de conductas, sino, básicamente, de unas actitudes que lleven a cambiar los estereotipos, favorecer el respeto y reconocimiento para potenciar la participación, al margen de la edad, construyendo una sociedad en la que estamos globalmente implicados, como enfoque fundamental y natural (Morin, 2015) que facilita, inicialmente, la relación interdependiente con las personas cercanas en situaciones y momentos de

la vida cotidiana y, posteriormente, poder pensar en otros contextos.

Posiblemente, este enfoque está en el fondo de muchas de las acciones e intenciones de las prácticas sociales actuales, pero también es cierto que se pierde esta mirada en el momento en que existen presiones, comentarios o juicios de valor, y se derivan las responsabilidades de unos a otros, lo que provoca una desorientación colectiva con grandes repercusiones.

## 1.2. La perspectiva organizacional

Los cambios demográficos y la natural evolución de las organizaciones también afectan al mundo del trabajo, y se producen desafíos y, al mismo tiempo, oportunidades para las personas y organizaciones. La cuestión es la rapidez con que actualmente se producen los cambios, planteando la necesidad de una mayor integración intergeneracional. Adquirir el bagaje de los variados y experimentados profesionales puede resultar complicado si los procesos no están documentados, los profesionales trabajan solos y la organización no favorece los intercambios entre sus trabajadores. Más de una vez se ha señalado que el desafío para más del 70% de las empresas y organizaciones de servicios es la pérdida de conocimiento en los próximos años. Superarlo exige conocer la dinámica de las organizaciones y las cuestiones que afectan a la organización y gestión de los recursos humanos y, especialmente, la implicación que conlleva la integración de varias generaciones de profesionales en un mismo contexto.

La naturaleza específica de las organizaciones al servicio del progreso humano, el avance que en ellas han tenido los procesos participativos y una mayor atención a los técnicos que intervienen han intensificado la sensibilidad por los problemas humanos de esas organizaciones. Pensar en las organizaciones como construcción social es asumir la incidencia de lo que las personas hacen y dicen, y considerar que hablamos de una dimensión que se construye, que se desarrolla y que tiene una vitalidad propia y diferenciada. De hecho, las personas son tanto continente como contenido de la organización.

Considerar las organizaciones educativas como construcción social supone revisar aspectos relacionados entre sí como:

- Cada grupo tiene finalidades o propósitos que le dan sentido, que pueden ser a corto o largo plazo, compartidos o no, estables o no estables, etc.
- Es preciso estructurar propuestas que permitan integrarse en grupos y vivir en ellos.
- La interacción entre los grupos se orienta a compartir ideas y conservar planteamientos.
- La acción de los grupos y su interacción está sujeta a procesos de revisión.
- Tan importante como la contrastación de planteamientos es su institucionalización, aunque sea provisoria.

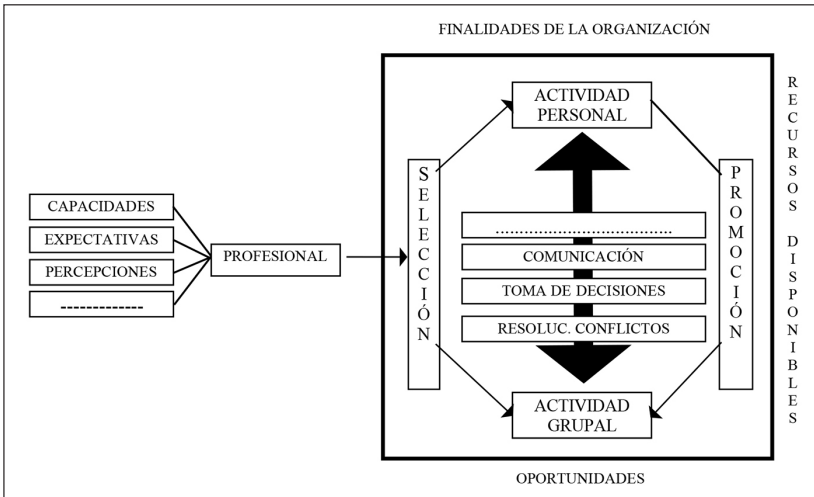
Así, es posible establecer una secuencia como la siguiente:

- a) Las instituciones quedan conformadas por personas con sus capacidades y puntos de vista.
- b) Las personas se interrelacionan y configuran el sistema relacional como un componente básico de las organizaciones.
- c) Las formas de relación incluyen procesos de participación, comunicación y toma de decisiones.
- d) El resultado supone compromiso respecto a los planteamientos institucionales, adecuación de sus inquietudes individuales y colectivas a las estructuras existentes y configuración o refuerzo de un clima y cultura determinados (gráfica 1.1).

En este contexto, decimos que las organizaciones son realidades de la sociedad y para la sociedad, lo que justifica su vinculación con ella en cuanto a objetivos, medios e intereses. Reflejar un equilibrio de edades, pensamientos y formas de actuar es hacerlo de la realidad en la que vivimos, aunque no siempre sea así cuando los procesos internos no se corresponden con las dinámicas externas.

La preocupación más presente en las organizaciones es evitar la pérdida de conocimiento cuando los trabajadores se jubilan o marchan a otra organización. Siendo esto urgente, no es lo más importante si consideramos que varias generaciones pueden convivir en una organización, y que no todo el conocimiento existente debe de ser considerado a la hora de promover su intercambio.

Es posible que en muchas organizaciones haya hasta cinco generaciones de profesionales conviviendo con sus propios valo-



**Gráfica 1.1.** Una aproximación a los ámbitos que configuran el sistema relacional (Gairín, 1995).

res, prioridades y formas de concebir el desarrollo personal, profesional y social. Es indudable que orientar sus planteamientos y formas de hacer en una sola dirección no es fácil, solo puede abordarse logrando subordinar las diversas expectativas e intereses a un bien común consensuado e ilusionante. Esta riqueza de competencias y planteamientos puede y debe de ser una fuente de riqueza y éxito para las organizaciones. Las relaciones intergeneracionales pueden mejorar si priorizamos las experiencias por encima de las diferencias de edad, compartimos retos que hay que solucionar, asumimos la importancia de todos para la organización y nos identificamos con la manera de proceder intergeneracional en un marco de alta comunicación interna y de buen clima laboral.

La gestión del talento intergeneracional no solo es una propuesta con sentido social, sino también un imperativo para las organizaciones si queremos que sean efectivas en la gestión de la diversidad generacional y aprovechen las oportunidades que presenta. No nos podemos permitir prescindir de generaciones de profesionales muy bien formados (más del 35 % del mercado laboral) ni del conocimiento y experiencias que aportan los séniores a las organizaciones. Más bien hemos de trabajar para desarrollar climas de trabajo positivos que motiven, comprometan

y retengan el talento de personas con perfiles diferentes si queremos mantener dinámicas que favorezcan la innovación y la adecuación a las distintas realidades culturales y sociales. De hecho, precisamos una nueva cultura de trabajo y nuevas maneras de gestionar los recursos humanos buscando alinear mejor las expectativas personales y las necesidades de la organización, promover proyectos donde la innovación y la creatividad sea un valor, trabajar por retos y resultados con modalidades de trabajo flexible a nivel espacial y temporal, facilitar acceso a canales de comunicación en línea y de autoaprendizaje o diseñar medidas de conciliación relacionadas con el ocio y el voluntariado. En definitiva, y como dice Cascante (2018), retribuirles con retos, flexibilidad, aprendizaje y reconocimiento.

Si pensamos en el marco de las relaciones intergeneracionales, podemos identificar los factores que la favorecen o dificultan, dependiendo de cómo se considere su influencia:

- Personales: actitudes hacia la diversidad, resistencia al cambio, vivencias personales respecto al trato intergeneracional...
- Profesionales: formación, relaciones intergeneracionales existentes...
- Institucionales: recursos empleados en procesos de inclusión, rotación de personal, políticas activas para la colaboración intergeneracional, grado de implicación del liderazgo...
- Sociales: contexto favorable a la diversidad, políticas sociales y laborales de relaciones intergeneracionales...

El objetivo último es incrementar el capital intelectual de la organización, pero también su potencial innovador, favoreciendo organizaciones más adaptadas a los usuarios internos y externos, más innovadoras y eficientes. En todo caso, las diferencias de formación, de valores y de prioridades personales y laborales no deberán impedir su subordinación a las finalidades de la institución. En eso consiste liderar la diversidad y el éxito de las organizaciones inclusivas, que pasa por respetar espacios de autonomía y asumir responsabilidades en la construcción de los proyectos colectivos.

Gestionar la diversidad intergeneracional incluye considerar a las personas como miembros efectivos de la organización, la realización de actuaciones vinculadas al intercambio de conoci-

mientos y, sobre todo, evitar la pérdida del capital humano e intelectual cuando las personas la abandonan. No solo se trata de generar políticas y actuaciones para lograr la plena integración de todos los trabajadores, sino también de arbitrar mecanismos que permitan que el conocimiento profesional individual sea compartido en el ámbito institucional y sirva para mejorar su funcionamiento y la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

Los procesos más importantes, ligados a una buena gestión del talento humano, exigen una planificación que, de acuerdo con los planteamientos de la institución, considere procesos de reclutamiento, incorporación del personal, desarrollo profesional y transiciones laborales, con clara especificación de los compromisos, las actuaciones y las actividades de liderazgo necesarias.

Centrados en la gestión del conocimiento, las actuaciones han de ir dirigidas a fortalecer la capacidad institucional a partir del aprendizaje e intercambio colectivo y su institucionalización. Y en esa tarea se deben implicar todas las personas bajo el impulso y la coordinación que puedan ofrecer los directivos y las unidades de recursos humanos.

Apostar por esa vía supone poner en marcha mecanismos de interrelación como puedan ser (Cascante, 2018):

- Reconocer el talento y la formación de las personas jóvenes.
- Regenerar el valor de la experiencia y el conocimiento de los más séniores.
- Aprovechar las fortalezas de cada generación en el ámbito que les sea más propicio.
- Facilitar la transferencia de conocimiento entre generaciones.
- Impulsar carreras profesionales que aporten valor hasta la jubilación.
- Potenciar la empleabilidad de los más séniores a través de la formación continua y de nuevos roles.
- Implantar modelos de trabajo que se adapten mejor al momento vital y organizativo.
- Alinear unos estilos de dirección que favorezcan la gestión de equipos intergeneracionales y una cultura integradora que elimine las creencias limitantes que tenemos los unos sobre los otros.

- Considerar y respetar las vivencias personales que afectan a los procesos de transición laboral, al mismo tiempo que utilizar estrategias y herramientas (cuadro 1.1) que favorezcan el compartir y utilizar el conocimiento explícito (codificado) o tácito (*know-how*) existente.

**Cuadro 1.1.** Estrategias en función de los aspectos de CGCC que se consideran

<p><b>A. IDENTIFICAR CONOCIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión después de la acción</li> <li>• Lecciones aprendidas</li> <li>• Balances de <i>know-how</i></li> <li>• Portafolio de conocimiento</li> <li>• Mapas del conocimiento</li> </ul> <p><b>B. CREAR EL CONOCIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores prácticas</li> <li>• <i>Benchmarking</i> externo e interno</li> <li>• Espacio abierto</li> <li>• Historias de éxito</li> <li>• Círculos del conocimiento</li> <li>• Talleres</li> </ul> <p><b>C. ALMACENAR EL CONOCIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de gestión de documentos</li> <li>• Páginas amarillas</li> <li>• Historial de aprendizaje</li> <li>• Mapa de aprendizaje institucional</li> </ul>	<p><b>D. COMPARTIR Y UTILIZAR EL CONOCIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencias internas</li> <li>• Foros de discusión</li> <li>• Línea caliente</li> <li>• Publicaciones sobre empleados</li> <li>• Encuentro de conocimiento</li> <li>• Tutorización (<i>mentoring</i>)</li> <li>• Entrenamiento (<i>coaching</i>)</li> <li>• Análisis de la práctica/problemas de los equipos de trabajo</li> <li>• Auditoría del conocimiento</li> <li>• Comunidades de aprendizaje</li> <li>• Dinámicas conversacionales presenciales o 2.0</li> <li>• Desarrollo de espacios para libre pensamiento</li> <li>• Creación de redes intelectuales</li> <li>• Experimentación</li> </ul>
---	--

Fuente: Gairín, 2015, pp. 118-119.

Elementos clave en este proceso son las actitudes y la gestión que lleven a cabo los directivos y líderes generales, y los intermedios de la organización. El liderazgo intergeneracional es consciente de las diferencias de los distintos grupos de edad y de las aportaciones que cada uno de ellos puede realizar, promoviendo activa y funcionalmente las interrelaciones. Tampoco es menos apreciable el rol de los recursos humanos, que ha de conocer las motivaciones y competencias de las distintas generaciones. En este contexto no hemos de olvidar el rol positivo que pueden adoptar las nuevas tecnologías y planteamientos cibernéticos que, con carácter transversal, están cambiando las formas de relacionarnos, organizarnos y funcionar en el contexto organizacional. La digitalización de los procesos, la introducción de la inteligencia artificial o la adopción de tecnologías de última ge-

neración (5G, realidad aumentada, analítica avanzada de datos, etc.), como ejemplo, no solo modifican los procedimientos de trabajo, sino que exigen profesionales con nuevas competencias y sistemas de trabajo muy diferentes a los que actualmente utilizamos.

### 1.3. La perspectiva de la universidad

Como hemos visto, las relaciones intergeneracionales son inherentes a la condición humana y producto de las interacciones mantenidas entre los miembros de las distintas generaciones que conviven en un mismo espacio temporal; las organizaciones son muestra de ello, y, particularmente, las universidades no escapan a esa realidad plural. De esa manera, el profesorado universitario viene desarrollando sus diferentes funciones en equipos (docentes, de investigación, de gestión) y contextos profesionales que indefectiblemente suponen la articulación de relaciones y dinámicas claramente de naturaleza intergeneracional. Por esta razón, es necesario promover un buen clima organizativo y favorable a las relaciones intergeneracionalmente diversas para el desempeño de sus tareas.

En el caso de las universidades, la conformación de una plantilla académica cada vez más intergeneracional puede explicarse por un conjunto de condiciones y circunstancias específicas, como serían los cambios demográficos, la tendencia en las políticas estatales a retrasar la edad de jubilación; las políticas de limitación en la contratación y contención presupuestaria puestas en práctica como respuesta a las crisis económicas y el propio crecimiento vegetativo del estamento académico (Castro-Ceacero *et al.*, 2023). Como consecuencia, nos encontramos con que en las universidades españolas cohabitan actualmente diversas generaciones de profesorado de acuerdo con su edad cronológica.

La diversidad del colectivo docente y de investigación en el sistema de educación terciaria en España es muy destacada; entre los diversos factores de diversidad, la edad es uno de ellos. Las agrupaciones generacionales difieren entre los distintos autores y taxonomías (Edge, Descours y Frayman, 2016), aunque mayoritariamente coinciden en identificar a los *baby bommers* (nacidos entre 1949 y 1967), la generación X (nacida entre 1968 y 1983),

la generación Y –también llamada de los *millennials*– (nacidos entre 1984 y 1999), y la generación Z (nacida a partir del año 2000). Cada generación posee cualidades, competencias y referentes sociales y culturales específicos que implican sinergias y niveles de desarrollo personal, grupal y organizativo muy significativos que afectan el desarrollo y las diferentes dinámicas académicas de los equipos docentes universitarios. En este punto destacamos algunas características que se observan con relación a las principales funciones del profesorado: docencia e investigación.

En relación con la docencia, cabe destacar la importancia de evitar los estereotipos generacionales como aspecto promotor y favorecedor para promover la inclusión intergeneracional y, consecuentemente, las buenas prácticas de retención del talento. El impacto de los posibles estereotipos en contextos universitarios (Novotný y Brücknerová, 2014) están ampliamente analizados y documentados. En ellos se indica que los estereotipos por razón de la edad pueden generar diferentes consecuencias, tanto sobre los individuos (problemas de salud, disfunciones en la socialización, baja productividad) como sobre la propia organización (mal clima, interrupciones en la producción). Por ello, buena parte de las propuestas que se desarrollan en los equipos docentes con mucha diversidad etaria van encaminadas a reducir los estereotipos y los mitos de la edad.

En relación con la investigación, hay que destacar que el profesorado que desarrolla su trabajo en grupos heterogéneos en cuanto a la edad de sus integrantes construye capital social al ocupar posiciones centrales en la comunidad y son más efectivos que los investigadores que trabajan individualmente (Rotolo y Petruzzelli 2012). Las dinámicas de la influencia social en las organizaciones explican que el investigador es parte de una comunidad que influye en su comportamiento y en los procesos de vinculación, desarrollo profesional y productividad investigadora en términos de cantidad y calidad. Las creencias, los valores y las prioridades diferentes de cada generación tienen implicaciones en el desarrollo profesional, las formas de comunicarse en el trabajo o la manera de establecer relaciones interpersonales. Es más, las diferencias generacionales entre quienes investigan pueden influir en su éxito profesional; en definitiva, relacionarse y compartir experiencias entre investigadores de varias generacio-

nes facilita la comprensión y el entendimiento entre ellas (Çelik y Polat, 2022). Además, permite aumentar la sensibilidad y la colaboración en la actividad profesional y la mejora en el enriquecimiento cultural y humano entre generaciones mediante el intercambio de información y la transferencia de conocimiento.

Las oportunidades que se producen en las organizaciones entre trabajadores de distintas generaciones llevan a señalar los beneficios más destacados además de beneficios específicos para cada cohorte generacional: para los más mayores, motivación, capacidad de comunicación, refuerzo de su capacidad de liderazgo y reconocimiento de su autoridad profesional; para el profesorado más joven, acceso privilegiado a conocimiento relevante y contextualizado y desarrollo positivo de sentimientos de vinculación profesional. Para la universidad, entre los aspectos positivos de unas saludables relaciones intergeneracionales, se encuentran el aprovechamiento de la experiencia y de la sabiduría existente, la mejora de la competitividad y del clima laborales. También se produce un mayor conocimiento e integración entre personas de diferentes generaciones, una mayor adecuación del ámbito organizativo al mundo social y el envejecimiento activo de los más mayores –que cada vez representa una cohorte más significativa de la población académica–.

Para finalizar, queremos apuntar que conocer, comprender y promover las relaciones intergeneracionales entre el profesorado universitario es fundamental para potenciar su desarrollo profesional y su bienestar, facilitando no solo la retención y rendimiento de profesorado en el desarrollo de su carrera profesional, sino también en el momento de la jubilación, además de las posibilidades del aprendizaje entre generaciones y los beneficios para el clima organizativo y la cultura universitaria.